



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS
PROFESIONALES

ARAGON

EL PROCESO DE LAS COMPRAS DE LECHE EN POLVO
DE IMPORTACIÓN POR LICONSA, A PARTIR DE 1999 –
2003 Y SU INTERNACIÓN AL PAÍS.

ALEJANDRO SANCHEZ NICANOR

Septiembre. 2004



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS
PROFESIONALES

ARAGON

EL PROCESO DE LAS COMPRAS DE LECHE EN POLVO
DE IMPORTACIÓN POR LICONSA, A PARTIR DE 1999 –
2003 Y SU INTERNACIÓN AL PAÍS.

TESIS POR PRACTICA
PROFESIONAL PARA
OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ECONOMIA
ALEJANDRO SANCHEZ NICANOR

MEXICO, D. F., Septiembre, 2004

Agradecimientos

*No quiero hacer una apología
de las hijas y de los hijos. Los
míos son una grandiosa
realidad*

*Hay una parte de mi familia a
la que siempre agradeceré su
apoyo.*

*Tu realidad fue siempre mi
aliciente para salir adelante.
Gracias madre*

*A mis hermanos y hermanas.
Me enorgullezco de ser parte
de ustedes.*

*A mis amigos, compañeros y
todos aquellos que contribuyeron
a mi formación*

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

	Pág.
ÍNDICE	i - iv
INTRODUCCIÓN	v
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	1
1.1 Modelo Neoliberal	1
1.2 Política económica	5
1.3 Empresa pública	9
1.4 Política social (su impacto en el abatimiento de la pobreza)	15
MARCO DE REFERENCIA	21
1.5 Antecedentes	21
1.6 Cómo se ha dado el apoyo gubernamental en la producción de leche.	27
1.7 Bienestar social (LICONSA y su inserción en el modelo de política económica)	31
1.8 Participación de LICONSA en las compras nacionales de leche	36
1.9 Algunas especificaciones de la leche en polvo	39
CAPÍTULO II	
MARCO NORMATIVO	46
2.1 Historia de LICONSA	46
2.2 Marco legal	48

CAPÍTULO III

COMPRAS DE LECHE EN POLVO DE IMPORTACIÓN	71
3.1 Disposiciones aplicables para la adquisición de leche en polvo de importación	71
3.2 Control de proveedores	73
3.3 Recepción de ofertas y sus requisitos	76
3.4 La compra de leche en polvo	77

CAPÍTULO IV

INTERNACION DE LA LECHE EN POLVO ADQUIRIDA	89
4.1 Tareas de la Dirección de Materiales como área responsable de las compras de leche en polvo de importación, para la internación del producto	89
4.1.1 Solicitud de asignación de cupo ante Economía	90
4.1.2 Solicitud de hoja de requisitos zoonosanitarios ante SAGARPA	91
4.1.3 Designación de agente aduanal	92
4.1.4 Emisión de órdenes de movilización	93
4.2 Representación de LICONSA en el Puerto de Veracruz (internación por puerto)	98
4.3 Representación de LICONSA en la frontera de Nuevo Laredo (internación por frontera)	101
4.4 Obligaciones del proveedor	104
4.5 Tareas del agente aduanal	109
4.6 Tareas de la Dirección de Producción	111
4.7 Servicios de tractoreo y transporte	113
4.7.1 Servicios de maniobras de entrega recepción de contenedores en el puerto de Veracruz	113
4.7.2 Servicios de maniobras integradas para manejo de contenedores en los puertos de Veracruz, Manzanillo y Lázaro Cárdenas	114

4.7.3	Servicios de transporte ferroviario	115
4.7.4	Servicios de transporte terrestre para el traslado de contenedores con leche en polvo de puertos a plantas de LICONSA	117
4.8	Servicios de almacenamiento	120
4.8.1	Coordinación de Operaciones en Pantaco	121
4.8.2	Coordinación de Supervisión en Pantaco	123
4.8.3	Regreso de contenedores vacíos a puerto (finiquito del ciclo operativo)	124

CAPÍTULO V

IRREGULARIDADES QUE SE PRESENTAN EN LA RECEPCIÓN DE LA LECHE EN POLVO EN BODEGAS DE ALMACENAMIENTO AL MOMENTO DE LA DESCARGA.

5.1	Producto dañado imputable al proveedor	125
5.2	Producto dañado imputable a la almacenadora y reclamos por incumplimiento de contrato de prestación de servicios	128
5.3	Reclamos a las empresas ferroviarias por producto faltante	130
5.4	Informe de finiquito de los contratos de compras de Leche en Polvo de Importación	131

CAPÍTULO VI

RESULTADOS ESTADÍSTICOS DE LICONSA 1999–2003

6.1	Total de compras de leche en polvo por año	134
6.2	Compras por tipo de leche	136
6.3	Compras de leche en polvo de importación por país de origen	137
6.4	Compras programadas durante el periodo 1999-2003	140
6.5	Padrón de beneficiarios	142

CONCLUSIONES.		147
----------------------	--	-----

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Compras globales de leche en polvo durante el periodo de 1999 a 2003.	134
Cuadro 2. Participación porcentual por tipo de leche en las compras globales durante el periodo de 1999 a 2003	135
Cuadro 3. Participación porcentual por tipo de leche en las compras anuales durante el periodo de 1999 a 2003	136
Cuadro 4. Importaciones de leche descremada en polvo por país de origen de 1999 a 2003	138
Cuadro 5. Importaciones de leche entera en polvo por país de origen de 1999 a 2003	139
Cuadro 6. Compras programadas de leche en polvo para el periodo de 1999 a 2003	141
Cuadro 7. Precios de compras de leche en polvo durante el periodo de 1999 a 2003	142
Cuadro 8. Padrón de beneficiarios, familias atendidas y puntos de venta para la distribución diaria de leche fluida	143
Cuadro 9. Padrón de beneficiarios, familias atendidas y puntos de venta para la distribución diaria de leche	144
Cuadro 10 Padrón de beneficiarios, familias atendidas y puntos de venta para la distribución diaria de leche	145
Bibliografía	151

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de *tesis por práctica profesional* tiene como finalidad analizar el proceso de las compras de leche en polvo de importación y su internación al país, tarea que se vuelve un factor importante en las actividades sustantivas de LICONSA, empresa que surge y se ubica dentro de la política social en México con el Programa de Abasto Social de Leche.

Este Programa surge formalmente en 1949 con la creación de Nacional Distribuidora y Reguladora S.A. (Nadyrsa) y la sociedad denominada Lechería Nacional.

Posteriormente, ambas se convierten en Compañía Exportadora e Importadora Mexicana S.A, (Ceimsa), la cual en 1962 se transforma en Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO) y que en 1972 recibe un impulso importante al crearse Leche Industrializada CONASUPO, S.A de C.V. como empresa filial del sistema.

A lo largo de los años y muy particularmente en estos últimos, se ha llevado a cabo una transformación estructural en el modelo económico que ha tenido efectos diversos en la economía mexicana, sin escaparse el sector que representa LICONSA.

En 1994 se resectoriza de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (ahora Secretaría de Economía) a la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) y cambia a su actual razón social: LICONSA S.A. de C.V.

A partir de esta resectorización a SEDESOL, LICONSA deja de ser un instrumento regulador del mercado y acentúa su función social en materia de abasto y de apoyo a la formación de capital humano.

En 1998 se convierte en proveedor del Programa de Educación Salud y alimentación, PROGRESA (hoy Oportunidades) y **en 1999 se le faculta a adquirir directamente la materia prima en el mercado internacional sin la intermediación de CONASUPO.** En este mismo año, la acción de la empresa queda sujeta a las Reglas de Operación del Programa de Abasto Social de Leche.

Posteriormente la Institución pone en práctica una estrategia de inclusión, al revertir la tendencia a la baja de sus principales indicadores sociales y reorienta el Programa para concebirlo no sólo como transferencia de ingresos sino también como instrumento de provisión de capacidades básicas en materia de alimentación y nutrición.

Dentro de los resultados que se pueden mencionar en los primeros tres años de la Administración 2000-2006, son que LICONSA cuenta ya con sus Reglas de Operación del Programa de Abasto Social de Leche lo cual ha consolidado la integración de programas, al tiempo que ha construido alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para fortalecer y desarrollar proyectos innovadores; asimismo, ha conformado y depurado un padrón de beneficiarios a lo largo y ancho del país, identificando las precarias condiciones en que viven muchas familias mexicanas en condiciones de pobreza y pobreza extrema y a quienes ha beneficiado entregándoles leche de elevada calidad a precios accesibles. También ha enfrentado escenarios internacionales adversos en cuanto a precios externos se refiere para adquirir la materia prima, pero por otro lado ha impulsado negociaciones para mejorar paulatinamente los precios en el exterior de la leche en polvo de importación.

Las importaciones de grandes volúmenes de leche en polvo en sus distintos tipos y variedades, que hoy realiza LICONSA, son consecuencia de agotamientos de modelos económicos y de medidas erráticas en política económica, que no han permitido que el sector ganadero dé una respuesta a la demanda nacional de este producto.

Como contexto, en los inicios de la década de los ochenta observamos el despliegue del proceso de globalización-regionalización en la economía mundial; en la economía mexicana, se implanta el llamado modelo neoliberal que significa la aplicación de una política de ajustes y de reestructuración productiva que modificó substancialmente la relación del Estado con los productores, en el caso particular del campo mexicano.

Este último es uno de los sectores económicos que más se ha visto afectado por esta reorientación de la estrategia productiva y actualmente sigue atravesando por una de las peores crisis de su historia y con él, por supuesto el sector ganadero. Las medidas adoptadas en 1982, a partir de la firma de La Carta de Intención con el Fondo Monetario Internacional implicaron para el campo una serie de ajustes que modificaron substancialmente esta relación. Estas medidas comprenden un proceso de liberalización del sector

agropecuario, caracterizado por la política de apertura comercial, desde la incorporación al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) en 1986 hasta su redefinición con la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC) en 1994.

Así, el Estado redujo considerablemente su participación en la promoción del desarrollo económico del sector agropecuario, al grado de que se eliminaron los subsidios existentes, así como el apoyo de algunas instituciones, conformándose una política de abandono en la asignación de recursos al campo.

En el nuevo contexto nacional y ante los innumerables retos que implica el proceso de globalización, el campo mexicano ha venido experimentando en sus diferentes áreas, una reestructuración productiva a la que obligan las políticas de ajuste y la exigencia de competitividad.

En este sentido, el sector lechero resulta ser relevante para observar la aplicación del proyecto gubernamental de crecimiento de la economía mexicana, ligado estrechamente al proceso globalizador de la economía mundial, sobre todo, a partir de la década de los noventa en que se presenta un proceso de reorganización productiva dirigida por las empresas transnacionales, ahora globalizadas, del que emergen transformaciones en las estrategias de los actores en el tránsito hacia una producción flexible y diversificada.

Es evidente que la globalización económica mediante la apertura comercial ha sido un proceso que ha repercutido de una manera importante en los sistemas lecheros. También resulta claro que la reestructuración productiva llevada a cabo bajo el modelo neoliberal, no ha tenido los mismos efectos en cada una de las entidades del país.

Lo anterior, si bien es cierto que se puede considerar como una situación al margen del Proceso de las compras de leche en polvo de importación y su internación al país, tema central de este trabajo, considero exactamente lo contrario, ya que al no tener una respuesta por parte del sector productivo (sector lechero), el país tiene que recurrir al mercado internacional para satisfacer su demanda de esta materia prima necesaria y poder cumplir con su programa de política social, enmarcado en el Plan Nacional de Desarrollo (2001-2006).

Por ello en este trabajo, los objetivos que se persiguen y se pretenden lograr son por un lado, la descripción a detalle del proceso de las compras de leche en polvo de importación, a partir de que se le faculta a LICONSA adquirir directamente la materia prima en el mercado internacional, sin la intermediación de cualquier otro organismo; y, conocer el detalle de los trámites previos al embarque e internación de la leche en polvo de importación por la Institución, así como de los proveedores de ésta, para finalmente llevar a cabo su internación al país; por otro, dar a conocer las obligaciones de los entes que participan en la operación de compra-venta de leche en polvo de importación (LICONSA, Proveedor, Naviera, Transportistas y Centros de Almacenamiento). Finalmente, manejar información en forma clara y sencilla del proceso de internación de la leche en polvo de importación a nuestro país.

El presente trabajo de práctica profesional, que aborda el proceso de las compras de leche en polvo de importación y su internación al país, no se puede desligar de una de las muchas acciones del Gobierno Federal en su política social, que en este caso particular, se encamina a mejorar la calidad de vida de los mexicanos que se encuentran en desventaja para atender sus necesidades básicas de nutrición.

Así, todas las acciones de las Unidades Administrativas y muy concretamente, por ser el ámbito del trabajo que nos ocupa, LICONSA vigila que las acciones en y para sus programas se cumplan cabalmente y sobre todo con transparencia.

Atendiendo este principio, las directrices sobre las cuales la entidad realiza su proceso de compras e internación de la leche en polvo al país, asegura las mejores condiciones disponibles en cuanto a precios, calidad, servicios, financiamientos, oportunidad y demás circunstancias pertinentes a la Institución, por lo que se plantea como hipótesis central el demostrar que la operación en que se enmarca LICONSA le han llevado a obtener los mejores resultados positivos en su Programa Social de Abasto de Leche, durante el periodo analizado 1999-2003, y que los resultados obtenidos en sus ejercicios y expuestos en el último capítulo de esta tesis por práctica, evidencian el cabal cumplimiento de sus metas propuestas en beneficio de su población objetivo.

Como toda investigación científica, este trabajo estará provisto de las técnicas y herramientas de investigación que lo hagan metodológicamente claro, se seguirá un procedimiento ordenado para establecer lo significativo

del proceso de compras de leche en polvo de importación y su internación al país, usando los conceptos propios del tema y sus significados. Mostrando de manera metódica el proceso, se cuidará de que queden claros las partes o tramos del mismo.

Se hace uso para el desarrollo del presente trabajo, el método inductivo que establece proposiciones de carácter (de lo particular a lo general) general, inferidas del análisis de los hechos que se encuentran en el proceso que se expondrá. Asimismo, el método deductivo que parte de (lo general a lo particular) verdades (hechos, acciones) pre-establecidas para inferir de ellas conclusiones. La deducción al igual que la inducción, constituye un principio metodológico; es decir, una forma específica de proceder en el trabajo a realizar. Mientras la inducción permitirá la observación exacta del proceso particular, la deducción observará la razón del proceso para establecer conclusiones lógicas.

En paralelo, se usarán técnicas de investigación documental que apoyen la presentación lógica y ordenada de la información, en lenguaje claro y sencillo y adicionalmente, se cuidará de la ortografía del documento.

Por supuesto que ante el uso del método inductivo en este trabajo, va implícito el uso de la estadística, toda vez que son la base de la observación (en cuanto a las compras de importación a lo largo del periodo analizado) del hecho que se podrá comprobar estadísticamente.

Como todo trabajo de investigación, éste no se exenta de limitaciones que se centran en la información, que por su carácter de confidencialidad no permitió abordar temas concernientes a importes obtenidos por penalizaciones a proveedores de servicios y proveedores de leche en polvo; en términos de presupuesto, al desglose de los montos que se destinan expresamente a cada una de las partidas para la compra de leche, servicios de transporte terrestre, agentes aduanales, seguros para la mercancía, almacenamiento del producto, transporte por ferrocarril, entre otros principalmente.

Asumiendo el periodo de estudio del último lustro que va de 1999 a 2003, el trabajo se estructura en seis capítulos, en donde los últimos cuatro explican el Proceso de las Compras de Leche en Polvo de Importación y su Internación al País.

En el primer capítulo se presenta el marco teórico conceptual y el marco de referencia; en la primera parte se señala que el trabajo se centra dentro del modelo económico Neoliberal, donde éste ve al Estado sólo como gendarme y como mínimo necesario, pero que requiere al mismo tiempo, el propio sistema, de la intervención de esta Institución en áreas sociales que se van convirtiendo en puntos neurálgicos (amenazantes) para el sistema mismo. Esta ubicación del trabajo le permite a la política económica, que el estado tenga una intervención flexible dentro del campo de la política social y solucionar así los rezagos en que son sumergidos grandes sectores de la población por la esencia misma del modelo económico adoptado. Esta intervención no puede estar desligada del instrumento que representa para el estado la empresa pública, por ello se esboza su origen, evolución y su comportamiento en la historia, sin dejar de mencionar la propiedad privada, ya que es un fenómeno inherente a esta empresa. Asimismo, se resalta la importancia de consulta y articulación con los movimientos sociales, al igual que el desarrollo de políticas sociales para la asignación del gasto social que ejecuta la empresa pública. En la segunda parte de este capítulo se marca el contexto de la economía y de manera particular la intervención del Estado en ésta; la evolución que ha tenido el campo y muy en especial el sector ganadero con los magros apoyos gubernamentales, reflejando el rezago de la producción lechera en México. La inserción de LICONSA en la política social y su participación en las compras nacionales de leche fresca, como un apoyo de desarrollo al sector lechero, para mostrar finalmente en este capítulo, de manera muy general, algunas características específicas de la leche en polvo.

En el capítulo segundo se aborda el origen de LICONSA, su Marco legal, así como su acta constitutiva, que le da sustento legal y jurídico a la Institución.

En el tercer capítulo se presenta todo el proceso para la adquisición de la leche en polvo, es decir, las disposiciones aplicables de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, su reglamento y demás ordenamientos jurídicos. La creación del Grupo Consultivo para la adquisición de la leche en polvo por parte de LICONSA; los requisitos a que son sometidos los proveedores (empresas mexicanas y extranjeras) para establecer su relación comercial con la Institución; la recepción de ofertas y el análisis de los requisitos que deben observar éstas para poder participar en la licitación pública que hace la empresa en sus compras de esta materia prima y finalmente, la adjudicación de volúmenes de leche en polvo a los proveedores que presentaron las mejores condiciones para LICONSA.

El cuarto capítulo trata toda la logística de internación de la leche, tanto por puerto como por frontera, con base a los contratos celebrados con los proveedores. Se detallan las tareas encomendadas a cada una de las áreas de LICONSA que participan en el proceso (Dirección de Materiales, con cada una de sus Unidades desconcentradas en puerto y Frontera, así como en Pantaco, Dirección de Producción, Dirección de Finanzas y Dirección Jurídica); por supuesto, se describe el papel importante que juegan los agentes en el despacho aduanal para la internación del producto, así como la descripción de las obligaciones de los proveedores en cuanto a la documentación que deben entregar para llevar a cabo todo el despacho en la aduana. No se descuida en este capítulo, la descripción de la participación de agentes externos en la internación de la leche, tales como empresas transportistas, ferrocarrileras, almacenadoras y demás empresas que proporcionan servicio de maniobras que requiere la operación.

En el quinto capítulo se detallan los problemas derivados de la operación normal del proceso de internación de la leche. De manera particular, se analizan las causas para poder efectuar el deslinde de responsabilidades por producto dañado en el momento de la descarga tanto para el proveedor, como para la almacenadora correspondiente; asimismo, se describe el análisis de faltantes imputables a la empresa transportista o al proveedor. Finalmente, se aborda el informe de finiquito de los contratos de compras de leche en polvo de importación con los proveedores.

En el último capítulo, se presentan los resultados que ha obtenido LICONSA en sus primeros cinco años de importar directamente su materia prima. Se detalla el total de compras de leche en polvo de importación por año en este periodo, así como la participación de los tipos de leche en los volúmenes adquiridos; no se ignora la participación de los países, por lo que se hace el análisis de las importaciones por su origen, destacando, en el caso particular de la leche descremada en polvo, Estados Unidos con más del 40 por ciento del volumen adquirido de esta variedad en estos cinco años y en el caso de la leche entera en polvo, es Nueva Zelanda con más del 60 por ciento de las compras totales en el lustro. Se presenta también los volúmenes programados anualmente por la Institución. Finalmente, se muestra la integración del padrón de beneficiarios por entidad federativa, donde el Estado de México y el distrito Federal, en conjunto, concentran prácticamente el 50 por ciento éste.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1 Modelo Neoliberal

La corriente Neoliberal ve al Estado sólo como gendarme y como mínimo necesario, pero que requiere, al mismo tiempo, el propio sistema la intervención de éste en áreas sociales que se van convirtiendo en puntos neurálgicos (amenazas) para el sistema mismo. No se ignora que muchos pensadores de esta corriente argumentan que no es papel del Estado el satisfacer necesidades materiales de las personas, sino sólo derechos básicos como la libertad política y de expresión, ya que las necesidades materiales tienen un alto costo económico para la comunidad. Sin embargo, la realidad derrumba esta posición: no se puede garantizar la existencia de ciudadanos en pie de igualdad si no se garantizan derechos y satisfacción de necesidades materiales, por lo que no es válida la consideración de tales costos económicos.

El conjunto de políticas que se interrelacionan en la conducción y desarrollo de la economía, puede llevar a traspasar los campos de acción de cada una de ellas en este trabajo, por lo que se hace necesario hacer uso de un nivel de abstracción para delimitar y centrar la política económica instrumentada por el modelo Neoliberal, que nos servirá de marco teórico.

Esta orientación de la economía sobre los ejes del modelo económico Neoliberal, estará dirigida por la política económica¹ para propiciar el funcionamiento flexible del mercado, eliminando todos los obstáculos que se levantan a la libre competencia. Es necesario decir que el Neoliberalismo ha

¹ Directrices y lineamientos mediante los cuales el Estado regula y orienta el proceso económico del país, define los criterios generales que sustentan, de acuerdo a la estrategia general de desarrollo, los ámbitos fundamentales e instrumentos correspondientes al sistema financiero nacional, al gasto público, a las empresas públicas, a la vinculación con la economía mundial y a la capacitación y la productividad. Con todo ello crea las condiciones adecuadas y el marco global para el desenvolvimiento de la política social, la política sectorial y la política regional. (*¿Qué es política y qué tipos de políticas existen en Economía?*)

www.gestiopolis.com/recursos/expertocatsexpo/eco/43/politicas.htm.

hecho suya la teoría del libre cambio en todas sus versiones y se ha apoyado en unas u otras para justificar su concepción del mundo como un gran mercado donde todos compiten en condiciones de igualdad entre cada país según sus posibilidades.

Pero ¿qué es realmente el modelo Neoliberal? El concepto puede tener tantas definiciones como analistas lo aborden, sin embargo, es necesario mostrar un poco los antecedentes de éste.

El liberalismo es la ideología de la libertad². Para los liberales, la libertad es el valor supremo, entendiendo libertad como la ausencia de coerción. Si nadie impide hacer algo, entonces se es libre. La libertad, sin embargo, no es la ausencia de leyes, como piensan algunos. Por ejemplo, si se desea algo que otros también desean, ¿cómo impedir que las libertades de los individuos no entren en conflicto y conduzcan a la violencia? La respuesta está en el estado de derecho, en el imperio de la ley. La ley plantea las reglas del juego. Si todas las personas las cumplen, entonces se garantiza la libertad, por el lado contrario, la ausencia de leyes sólo conduciría al imperio de la fuerza y se viviría bajo la tiranía de los más fuertes.

En el terreno político se da un cruce de intereses, por un lado, el liberalismo está a favor del gobierno que más libertades le garanticen a cada individuo y que menos restricciones le imponga a sus actividades. Por el otro, los liberales desconfían del gobierno y quieren restringir su poder sobre los ciudadanos. Esta desconfianza no es infundada, la historia de la humanidad ha sido la historia del poder absoluto del gobierno sobre el individuo, esto se ha visto con las monarquías asirias y los faraones egipcios hasta las monarquías absolutas que dominaron todo el mundo, hasta la Revolución Francesa.

Los principios básicos del liberalismo fueron formulados a lo largo del siglo XVIII (John Locke (1632-1704), Montesquieu (1689-1755), David Hume (1711-1776), Adam Smith (1723-1790) y John Stuart Mill (1806-1873), entre otros)³ y pueden resumirse así: “el Individuo es la fuente de sus propios valores morales; el proceso de comercio e intercambio entre individuos tiene tanto propiedades de eficiencia para lograr el bienestar colectivo, como de exaltación de la libertad; el mercado es un orden espontáneo para la asignación de recursos; el intercambio entre las naciones no sólo

² Rivero Caro, Adolfo. “En Defensa del Neoliberalismo”. (www.neoliberalismo.com/archivo-01/ques.htm)

³ Idem.

acrecentará la riqueza mediante la división internacional del trabajo, sino que también tenderá a reducir las tensiones políticas y la guerra; y, finalmente, la política pública debería limitarse a las pocas preocupaciones comunes de los individuos, la libertad, la seguridad, la justicia, etc."⁴

Lenta y trabajosamente, sin embargo, las ideas liberales se fueron imponiendo en todo el mundo occidental. La palabra liberal se utilizó por primera vez en España, a principios del siglo XIX, para denotar simpatía por una monarquía constitucional, con una constitución parecida a la inglesa. El poder del gobierno sobre los individuos es lo viejo. Lo radicalmente nuevo es el respeto a las libertades individuales (también llamados derechos humanos). Es por eso que el socialismo y el comunismo son profundamente reaccionarios.

En el terreno económico, la libertad es la ausencia de coerción gubernamental para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios más allá de lo indispensable para mantener la libertad misma. Durante toda la historia, el gobierno ha impuesto infinitas restricciones y regulaciones sobre la actividad económica de los individuos. Lo nuevo es la eliminación de esas restricciones. Pero eso es, justamente, lo que libera las energías creadoras de la gente. Los países más libres económicamente son los más ricos.

A fines del siglo XIX, las ideas del liberalismo dominaban en todo el mundo occidental. Sin embargo, se vio prácticamente marginado durante la mayor parte del siglo XX, como consecuencia a la desilusión con el capitalismo provocada por la I Guerra Mundial y luego por la gran depresión del 29. Todo el mundo creía que el capitalismo estaba en sus últimos respiros y que la economía planificada (a diferencia del libre juego del mercado) y la propiedad estatal (a diferencia de la propiedad privada) eran el camino a seguir. La Unión Soviética representaba el futuro luminoso de la humanidad.

Marginado el Liberalismo como eje económico de muchos países (por ese desencanto que marcaron la I Guerra Mundial y la gran depresión del 29), es Estados Unidos, con Franklin Delano Roosevelt, un socialdemócrata quien retoma nuevamente esta corriente económica, este modelo liberal.

Aunque estas políticas socialistas (que se extendieron en muchos países, durante los años de decadencia del liberalismo) aceleraron la adopción de

⁴ Bejarano Avila, Jesús Antonio. ¿Qué es el Neoliberalismo? "Su significado en la historia de las ideas y en la economía". (www.banrep.gov.co/blaavirtual/credencial/9102.htm)

medidas de protección social que el capitalismo hubiera adoptado de todas formas, su proliferación eventualmente condujo a un grave estancamiento económico en Estados Unidos, Inglaterra y demás países occidentales. Fueron los gobiernos de Margaret Thatcher, en Gran Bretaña, y Ronald Reagan en Estados Unidos los que dieron un brusco viraje, recuperaron las viejas ideas liberales y las aplicaron con un éxito espectacular. Desde principio de los años 80, el liberalismo volvió a considerarse como la única forma adecuada de gobernar. ***Era el nuevo liberalismo, el neoliberalismo.*** El modelo socialista se ha ido abandonando lentamente en todas partes, trasladando ahora el centro de su lucha al terreno cultural.

Desde entonces el término Neoliberalismo cobijó una tendencia de renacimiento y desarrollo de las ideas liberales clásicas, tales como la importancia del individuo, el papel limitado del Estado y el valor del mercado libre. Ese enfoque afirma que si los individuos pueden libremente perseguir sus propios intereses, las consecuencias colectivas serán mucho más beneficiosas que la represión de la fuerza o que la acción gubernamental. Esta proposición constituye, por lo demás, el fundamento del llamado individualismo metodológico, que es desde un punto de vista teórico el corazón mismo de la teoría liberal. En síntesis y desde una perspectiva moderna, el neoliberalismo puede ser definido como la creencia en que la intervención gubernamental usualmente no funciona y que el mercado usualmente sí lo hace. El fracaso del gobierno en la consecución de sus metas (fallo del gobierno) es predecible y según los neoliberales ha sido confirmado por la experiencia. El mercado, el intercambio voluntario de bienes y servicios satisfará habitualmente los requerimientos de los individuos con mucha mayor eficacia que el gobierno dentro de las restricciones de recursos limitados.

México, al igual que muchas naciones que han adoptado el modelo económico Neoliberal, junto con ellas, ha instrumentado toda una política económica que haga funcionar a la economía conforme a los programas de desarrollo y crecimiento del país.

En el siguiente apartado, se tratará, de manera general la política económica y su definición.

1.2 Política económica.

La política económica se dedica a gran variedad de aspectos, los impuestos, el tipo de cambio, el tipo de interés, la inflación. Todos bastante importantes para el desarrollo económico de cualquier nación y para el bienestar general de los pueblos.

El conjunto de políticas está integrado por varias medidas diseñadas por el gobierno, destinadas a influir sobre la marcha de la economía en su conjunto. Estos objetivos suelen ser la inflación, el desempleo y el crecimiento, junto a estos las autoridades económicas también se preocupan del presupuesto público, las cuentas con el sector externo y el nivel de endeudamiento del país.

Ningún problema de la política económica contemporánea, es tan complejo como el considerar las privatizaciones y la reforma del sector público de una economía. Estos aspectos de la política pública, se encuentran íntimamente relacionados con los grados de intervención económica del estado y con la regulación de los mercados. También se hallan orgánicamente vinculados a otros aspectos, tales como la asignación óptima de los recursos públicos, la provisión de los bienes públicos, y la distribución de la riqueza entre la sociedad, también se tiene en la ideología neoliberal el dogma de las privatizaciones. Las privatizaciones como imperativo absoluto, sin discusión, reflexión, discriminaciones, discernimiento a cerca de qué bienes colectivos convienen transferir a la actividad privada.

Los hacedores de la política económica estudian el impacto, las causas y los costos que suponen para la sociedad cada uno de los fenómenos (inflación, desempleo, crisis, etc.), así como las posibles soluciones y consecuencias de las medidas a tomar. Casos concretos de estudio, como el desempleo, que cuestiona para los gestores de la política económica por qué el mercado de trabajo presenta unos porcentajes elevados de desempleo y las posibles medidas para tratar de reducirlo y, con ello, reducir también el incremento sustancial de transferencias en política social por parte de los gobiernos.

El crecimiento, así como las crisis, es materia de análisis por parte de los que hacen la política económica, ya que un crecimiento considerable de la producción trae por sí solo un gran aumento del consumo, ingreso real, nuevos puestos de trabajo y el bienestar general de los individuos.

Para poner en práctica las políticas macroeconómicas, las autoridades económicas emplean un conjunto de variables denominadas instrumentos de política económica, entre los que cabe destacar los impuestos, el gasto público, la cantidad de dinero y el tipo de cambio entre otras. Dependiendo de las circunstancias que experimente una economía se elaboran políticas, encaminadas a fortalecer, cambiar o ratificar políticas económicas aplicadas con anterioridad.

Los gobiernos de un país aplican, ante un fenómeno económico, un conjunto de medidas gubernamentales que intentan controlar la economía y mantener la estabilidad.

Las principales políticas económica se centran en la esencia del problema: la política fiscal busca poner límites al déficit del sector público y al nivel de endeudamiento; establecer restricciones que impidan modificar los presupuestos aprobados del sector público para evitar gastos sin el adecuado financiamiento; manejar el presupuesto del sector público con total transparencia proveyendo a la sociedad de información oportuna y desagregada con respecto a la obtención y uso de los fondos públicos.

Como política social, otorga transferencias o subsidios directos para la población en situación de pobreza extrema, mediante pagos en forma de numerario, suplementos nutricionales, asistencia médica gratuita y alimentación escolar. En una situación de recesión extrema, se usan recursos de distintos fondos y se canalizan para financiar proyectos de obra pública con alto componente de mano de obra y/o ciertas transferencias directas (seguro de desempleo).

Finalmente, considero importante definir de manera general, en este apartado, el concepto de política y que tipos de política existen en economía.

Política. Es un criterio o directriz de acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones, al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del Gobierno Federal.

Por lo que respecta a las políticas en la economía y que se han aplicado a lo largo de la historia en nuestro país, citaré gran parte de ellas, sin ir a gran detalle de éstas.

Política Cambiaria. Criterios, lineamientos y directrices con el propósito de regular el comportamiento de la moneda nacional respecto a las del exterior y controlar el mercado cambiario de divisas.

Política Crediticia. Criterios, lineamientos y directrices utilizados por las autoridades monetarias para determinar el destino de los recursos financieros dirigidos a los diferentes agentes económicos en forma de créditos, induciendo el desarrollo de áreas o sectores económicos prioritarios y estratégicos, apoyándose en el uso de la tasa de interés, tasa de acceso al redescuento, Etc.

Política de Gasto Público (Política Presupuestaria). Orientaciones, lineamientos y criterios normativos que emite el Ejecutivo Federal, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en materia de gasto público para canalizar los recursos presupuestarios, inducir la demanda interna, redistribuir el ingreso, propiciar niveles de desarrollo sectoriales y regionales, y vincular en mejores condiciones la economía con el exterior.

Política de Ingresos. Conjunto de normas, criterios y acciones que determinan la cuantía y formas de captación de recursos para el cumplimiento de las funciones y objetivos del Estado.

Política de Inversión. Regula el monto, destino y ritmo del ejercicio de los recursos destinados a la adquisición de bienes muebles e inmuebles, obras públicas, conservación, modernización o ampliación de las mismas o la producción de bienes y servicios que de alguna forma contribuye a acrecentar el patrimonio nacional.

Política de Precios y Tarifas. Normas, criterios, lineamientos y acciones que se establecen para regular y fijar la cantidad de ingresos provenientes de la venta de bienes y/o servicios que produce el sector público a través de sus dependencias y entidades. Se consideran los topes máximos y mínimos de precios y tarifas por los bienes y servicios que produce.

Política de Restricción Fiscal. Acciones ejercidas por las autoridades gubernamentales a través de los instrumentos fiscales, con la finalidad de reducir el déficit público y de balanza de pagos, contener la inflación y modular el ritmo de crecimiento económico.

Política Económica. Directrices y lineamientos mediante los cuales el Estado regula y orienta el proceso económico del país, define los criterios

generales que sustentan, de acuerdo a la estrategia general de desarrollo, los ámbitos fundamentales e instrumentos correspondientes al sistema financiero nacional, al gasto público, a las empresas públicas, a la vinculación con la economía mundial, a la capacitación y la productividad. Todo ello pretende crear las condiciones adecuadas y el marco global para el desenvolvimiento de la política social, la política sectorial y la política regional. Forma de intervención deliberada del Estado para lograr ciertos objetivos, haciendo uso de los medios exclusivos de que dispone: política fiscal, política de gasto, política monetaria, etc.

Política Financiera. Criterios, lineamientos y directrices que utiliza el Estado para regular el sistema financiero nacional y canalizar los recursos hacia las actividades productivas.

Política Fiscal. Medidas que toma el Estado con el objeto de recaudar los ingresos necesarios para realizar las funciones que le ayuden a cumplir los objetivos de la política económica general. Los principales ingresos de la política fiscal son por la vía de impuestos, derechos, productos, aprovechamientos y el endeudamiento público interno y externo. Busca el equilibrio entre lo recaudado por impuestos y otros conceptos y los gastos gubernamentales.

Política Hacendaria. Le corresponde armonizar el manejo de las finanzas públicas con las exigencias de recursos asociados al financiamiento. También está dentro de su competencia, coordinar las disposiciones tributarias con las de carácter crediticio, así como con las relacionadas a los mecanismos de captación y destino del ahorro interno.

Política Monetaria. Instrumentos y medidas aplicados por el gobierno, a través de la banca central, para controlar la moneda y el crédito, con el propósito fundamental de mantener la estabilidad económica del país y evitar una balanza de pagos adversa.

Política Recesionista. Lineamientos y criterios aplicados a fin de frenar el ritmo de la actividad económica, y con ello establecer el control sobre las condiciones que provocan una situación de crisis y cuyas manifestaciones más agudas se observan en los niveles de inflación, el déficit público y el desequilibrio en la balanza de pagos.

Política Salarial. Orientaciones, criterios y lineamientos conducentes a fijar las remuneraciones del factor trabajo, de acuerdo a los intereses, necesidades y posibilidades del entorno económico.

Política Social. Conjunto de directrices, orientaciones, criterios y lineamientos conducentes a la preservación y elevación del bienestar social, procurando que los beneficios del desarrollo alcancen a todas las capas de la sociedad con la mayor equidad.

Política Tributaria. Criterios y lineamientos para determinar la carga impositiva.

En esencia, estas políticas juegan distintos roles, dependiendo de qué corriente del pensamiento económico se esté aplicando en el país, e incluso, desde quien dirija las riendas de la nación. Hay dirigentes (presidentes) que adoptan enfoques distintos para lograr el desarrollo del país y con ello se aplican determinadas medidas económicas, algunos trabajan más con el exterior (sobre todos, los últimos 25 años), otros vuelven sus medidas hacia el interior del territorio. Lo que sí es determinante en un país subdesarrollado como el nuestro, es el nivel de dependencia que tenga con los países desarrollados (Estados Unidos).

Pero, independientemente del modelo económico en que se encuentre inmersa la economía, el gobierno tendrá una mayor o menor participación en la actividad económica y ésta, como ya sabemos, puede ser de muy distintas maneras, la que nos ocupará, por efectos de nuestro trabajo, es la que realiza a través de la empresa pública y que en el siguiente apartado trataré.

1.3 Empresa pública.

La propiedad pública se da como resultado de luchas populares contra el modelo de exportación liberal del siglo XIX y principios del XX. La falta de servicios (*agua potable, sistema de transporte adecuado y barato, inversión privada en sectores estratégicos como el de la electricidad y energía*) llevaron a que la sociedad demandara la intervención del Estado, para evitar el brote de movimientos civiles internos de cada nación y, entre otros, epidemias cuando había grandes desastres naturales, así como obtener infraestructura que facilitara el comercio y producción de manufacturas. Sólo en algunos casos la propiedad pública se llegó a imponer desde arriba y

desde el exterior y por tanto se mantuvo como una anomalía del patrón histórico.

Vistas las cosas de esta manera, la privatización es un movimiento que va contra la continuidad histórica y es parte de un esfuerzo general para subvertir el orden social existente vinculado a la seguridad social, la economía mixta y los movimientos sociales.

Aunque no es el tema central de este apartado analizar la propiedad privada, no podemos soslayarlo en el sentido de que es un fenómeno inherente a la empresa pública. De esta forma podemos ver que los orígenes de la privatización son, en muchos sentidos, políticos: por una parte, de una estrategia mundial dirigida hacia la eliminación de alternativas políticas y económicas; por otra, de una estrategia nacional para concentrar poder y riqueza; y, finalmente, como un mecanismo para absorber recursos económicos para la acumulación imperial.

Los argumentos puramente económicos de la racionalidad del mercado y la elección racional tienen poco poder explicativo en términos históricos o sociológicos para identificar el marco político en la que se formularon y aplicaron las decisiones macroeconómicas. Así, la racionalidad de la privatización está más cercana a la explicación doctrinal que a las realidades contemporáneas. Paradójicamente, se hace evidente que la propia característica doctrinaria de las ideologías de libre mercado son sus esfuerzos por *explicar* el crecimiento de las empresas públicas.

Como datos referenciales, en América Latina, el crecimiento de la empresa pública coincide con la industrialización, el incremento en la demanda social por servicios, el crecimiento de una clase media conformada por ingenieros técnicos, el desarrollo de industrias básicas y el crecimiento de un mercado interno, ya en otros casos, las empresas públicas fueron producto de la nacionalización de las empresas extranjeras con inversión privada dominante (*como consecuencia de la incapacidad que tuvieron los inversionistas para mantener o modernizar las plantas o trasladar sus inversiones a otros sectores prioritarios de la economía u otras regiones*). En otros casos, los inversionistas amenazaron con cerrar sus operaciones, lo que implicaba el despido masivo de trabajadores y con ello una dislocación social amplia; ello forzó la intervención del gobierno y la incorporación de las empresas al sector público.

Las empresas públicas fueron esencialmente elementos para el crecimiento de la industria privada. El sector privado no tenía la capacidad o no estaba dispuesto a financiar e invertir lo suficiente a largo plazo con tasas de ganancia de largo plazo; no estaban dispuestos a correr riesgos, o carecían del saber tecnológico para ingresar a muchas de las actividades (y producir a nivel de costo) que fueron retomadas por el sector público.

De esta manera, las empresas públicas se establecieron a lo largo del periodo 1930-1980, en el concierto de grandes acontecimientos económicos y políticos (*la gran depresión, la Segunda Guerra Mundial, el modelo estabilizador o de sustitución de importaciones y por supuesto, las crisis recurrentes que se fueron suscitando a lo largo de este periodo*), para producir aquello que no se podía importar debido al colapso de las exportaciones y al modelo económico liberal, o porque los principales países exportadores estaban en guerra y dirigieron su producción hacia la actividad bélica.

Las empresas de propiedad pública surgieron y en ocasiones reemplazaron la actividad privada debido a causas pragmáticas, más que ideológicas. Simplemente fue una forma más eficiente de diversificar la economía, estimulando la recuperación económica, movilizandando la capacidad ociosa que había generado el fracaso del modelo de mercado exportador anterior. Las empresas públicas tomaron la iniciativa para proveer empleo, a la vez que incrementaban la capacidad de decisión del mercado nacional para darle forma a la agenda de desarrollo.

Así se caminaba, el sector paraestatal representó una opción como gran empleador, lo que generó una elevada heterogeneidad y desequilibrio. El objetivo de cubrir intereses públicos generales se distorsionó a tal punto que el Estado se volvió obeso.

Con la adopción del modelo económico Neoliberal (instrumentado a partir de la década de los 80's), comienzan a gestarse cambios importantes en la conducción de la economía: se abandonaron los grandes proyectos económicos Neopopulistas del pasado inmediato. El gran objetivo consistiría desde entonces en la reestructuración del Estado y sus dimensiones. Se decía que si bien no se podía abdicar de lo que el gobierno poseía, resultaba irracional pretender que el Estado abarcara más actividades indefinidamente. Se postuló restablecer el equilibrio de la economía mixta. Se empezó a hablar de la necesidad de reemplazar al Estado obeso e incapaz por uno fuerte y eficiente, en clara alusión a los sexenios de estrategia económica

teniendo como soporte y centro de acción al crecimiento de la actividad económica del Estado.

Se adoptaron políticas de achicamiento del Estado mexicano y se profundizaron las políticas de privatización de las empresas paraestatales, la apertura económica y comercial, así como la integración regional a través del Acuerdo de Libre Comercio con los Estados Unidos y Canadá. Lo interesante de este período fue el hecho de que en realidad no entró en acción un nuevo liberalismo económico, sino que el intervencionismo presidencial fue mayor en la asignación de los recursos, en los procedimientos de las privatizaciones. En realidad, el desmantelamiento del Estado populista no significó una pérdida del poder presidencial; por el contrario este fue fortalecido.

La apertura radical al exterior también fue un factor que atrajo las simpatías y el apoyo al nuevo grupo de dirigentes mexicanos por parte del gran capital transnacional y globalizador. Además fue una premisa para consolidar el proyecto de integración económica con los Estados Unidos a través del Acuerdo de Libre Comercio. Desde el punto de vista macroeconómico, este proyecto neoliberal fijó como metas la reducción del gasto público, el combate a la inflación, la estabilidad financiera y el fortalecimiento del ahorro interno.

Se ha visto que dentro de los objetivos económicos, y como una forma de sanear las finanzas públicas de cualquier administración, se da la venta de empresas públicas. A lo largo de su intervención en la economía, el Gobierno Mexicano alcanzó la cifra, más menos, de mil 200 compañías públicas por ahí del año de 1982, con los más diversos giros y con participación de todas las ramas económicas. Este aumento se explica por la incorporación al sector paraestatal de un gran número de sociedades privadas que por cierta causa en particular estaba en riesgo su permanencia como unidades productivas y fuentes de empleo. Sin embargo, hacia fines de 1991 se había logrado desincorporar aproximadamente el 80 por ciento de éstas, lográndose la venta, por supuesto, de grandes empresas como las dos principales líneas aéreas nacionales (Mexicana y Aeroméxico), una de las minas de cobre más grande en el mundo (Compañía Minera de Cananea), la compañía de telefonía nacional (Teléfonos de México) y la totalidad de los bancos comerciales. El proceso de desincorporación no sólo tiene un impacto en los ingresos provenientes de la venta de paraestatales, sino también una relación permanente de las transferencias a empresas que ya no eran viables y que fueron cerradas.

Un aspecto importante del efecto fiscal de la privatización es su permanencia. Los gastos del gobierno para la operación de estas empresas se eliminan permanentemente, mientras que los recortes presupuestales de emergencia en otras áreas, como las inversiones, no se pueden mantener de manera indefinida.

Por otra parte, los pequeños y medianos propietarios del campo, sufrieron por un lado, la apertura comercial y, por el otro, las altas tasas de interés que la banca privatizada les cobraba por el financiamiento agropecuario, lo que ocasionó la generación de movimientos sociales en repudio al agiotismo de los bancos; que hoy en día, todavía no se resuelve y muchos, con toda seguridad, tendrán salida favorable para los agricultores. En situación distinta se encuentran las empresas capitalistas en el campo, pues pueden competir a nivel internacional, al contar con una avanzada tecnología, similar a la de los países industrializados.

Sumado a la política del modelo Neoliberal, se tenía la enorme presión internacional que significaba el pago de la deuda pública, que se convirtió en una causa más y que orilló al gobierno a considerar que uno de los caminos para reducir el gasto público y a su vez obtener ingresos, para hacer frente a sus múltiples compromisos, era precisamente la desincorporación de la mayoría de las empresas públicas. Al respecto, con los resultados obtenidos hoy en día, se puede decir que se exageró en la acción de la medida en aras de beneficiar a un determinado grupo de empresarios, distorsionándose la idea original de que los recursos por la venta de las entidades del gobierno iban a ser tan elevados que se podía hacer frente a la crisis y salir de ella. Se planificó y se realizó la desincorporación a través de las ventas, fusiones, cesiones y liquidaciones.

En este contexto, ¿donde queda el futuro de la empresa pública? En México, por lo menos se ve claro, el Estado Mexicano y la sociedad del país reclaman que se mantengan las entidades cuyo giro es estratégico para el proceso económico. No es casual que se haya considerado en la Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, en su Artículo 28o que determinadas ramas económicas quedaran reservadas al Estado en calidad de estratégicas, definiendo una intervención cualitativa en la economía.

Si en pleno auge de privatización, México decide incluir en su Constitución Política a varias entidades (empresas públicas) para protegerlas e incluso después del proceso privatizador se tienen existencias de éstas, entonces

significa que hay pleno convencimiento de que el Estado continúa siendo vital para la economía, al participar directamente en la generación de productos y servicios. La globalización e interdependencia no cancelan la necesidad de la política macroeconómica, sino que se obliga a redefinir sus instrumentos y enfoques.

Dentro del marco de la empresa pública, los estilos de dirección alternativa a la dirección pública vertical son esenciales para garantizar la rendición de cuentas públicas. El control social que ejerzan consumidores y productores es un antídoto esencial contra la burocracia e ineficiencia. Se requiere integrar en la empresa pública habilidades desarrolladas en la empresa privada como: correr riesgos, tener iniciativa, pensar en productos nuevos, etc. En una palabra, la empresa pública debe ser más emprendedora que en el pasado. La empresa pública debe combinar un estilo asesor para la formulación de políticas generales con un liderazgo ejecutivo que las lleve a la práctica.

La empresa pública debe consultar y estar articulada con los movimientos sociales lo mismo para el desarrollo de políticas sociales que para la ubicación del gasto social y la inversión.

Cualquier esfuerzo que busque revertir la polarización social, la desintegración regional y la política autoritaria que emerge bajo el capitalismo de libre mercado, requiere como premisa fundamental el revertir la privatización y la globalización.

Por eso, tratar de entender una política social desligada de la infraestructura del Estado (empresas públicas), simplemente nos llevaría a acciones y concepciones equivocadas. Por ello, la intervención del Estado en la economía -vía las empresas públicas- constituye un elemento cualitativo para el desarrollo del país, en todos sus aspectos (entre ellos, su gente). El modelo concebido tenía por objeto lograr el proceso de acumulación de capital que llevara al desarrollo capitalista consecuente. Grandes niveles de inversión pública fueron destinados a inducir el florecimiento de la industria y a procurar el bienestar social. De esta forma, el Estado sí buscaba estar presente en líneas de acción y en actividades económicas muy señaladas, por necesidades muy concretas y expresas de la sociedad. La tendencia fue inercial a lo largo de los años; se aprovechó en beneficio del desarrollo económico la coyuntura industrial que tuvo Estados Unidos (y que siempre ha tenido, aún cuando ha vivido crisis), para favorecer a las industrias nacionales que surgieron. Así, se crearon las entidades más representativas

de atención social que en buena parte nacían de una auténtica lucha de los trabajadores, aún en pleno concierto capitalista.

En el siguiente apartado se abordará la Política Social tratando de mostrar las condiciones bajo las cuales opera.

1.4 Política social (su impacto en el abatimiento de la pobreza)

Por lo visto la mano invisible del mercado no ha sido capaz de ubicar adecuadamente el rompecabezas que implica integrar la economía, la política, su democratización y *el bienestar social*.

Evidenciada la recesión del '29 y las que se presentaron posteriormente en la década de los 30's, se requirió a un Estado protagónico, presente en cada uno de los órdenes sociales. Se le bautizó como Estado Benefactor ya que fue el medio para crear, a través de grandes inversiones públicas destinadas al gasto social, el ambiente y la infraestructura necesarias para que se reconstruyeran los capitales. Como estuvo presente y atento a las necesidades de grandes masas poblacionales se llegó a creer y a sentir que su existencia era incuestionable por ser el instrumento que posibilitaba la *justicia social y la redistribución de la riqueza*. Al cabo de algunas décadas el capitalismo ha requerido desplazarlo por un Estado no avasallador.

Las fallas principales del Estado Benefactor fueron entre otras, exceso de gasto público, financiamiento inflacionario y excesiva regulación la que redundó en bajos niveles de generación de inversiones y empleos productivos.

Así, la reforma estatal se presenta como producto de la necesidad de adecuar las instancias y estructuras políticas a las nuevas condiciones de la economía y sociedad globalizada. Se busca un Estado mínimo en contraposición al Estado omnipresente, dicho Estado reducido a la menor participación y denominado por muchos como Neoliberal, es el marco para que el mercado retome la asignación de recursos para la producción, a través de la privatización, la apertura y la desregulación.

Si bien no es objeto de este apartado ver a detalle todo lo que es la Política Social, sí es conveniente ver un poco su origen.

En nuestros días, se considera que las políticas sociales, en distinta expresión y magnitud, forman parte de una de las tareas obligatoria de los Estados y sus gobiernos. Sin embargo, no siempre ha sido así. Las tareas originarias del Estado fueron la defensa de la soberanía, el orden y la seguridad interna, la formulación de las leyes y la impartición de justicia. Tanto la salud como la educación, consideradas hoy de primer orden y a las que prácticamente todos los Estados dedican importantes recursos, fueron actividades dejadas en manos de organizaciones sociales, principalmente religiosas.

Sin embargo, la proliferación de centros urbanos que en los distintos momentos de la historia se fueron dando en cada una de las diversas regiones del mundo, obligó al establecimiento de ciertas condiciones de convivencia para evitar las enfermedades contagiosas.

La llamada peste negra, entre otras enfermedades, cobró muchas vidas antes de que se descubriera que se debía a la contaminación de las fuentes de abastecimiento de agua para el consumo humano. Las instancias públicas comenzaron a hacerse cargo del abastecimiento y administración del agua, así como de la disposición de las aguas negras; y, también, se fijaron normas para el establecimiento de los cementerios, que en un principio se vincularon con la contaminación del agua. Así, en distinta medida y proporción, la sociedad y los gobiernos fueron interviniendo en aspectos que incidían directamente en el bienestar de la población. De igual manera, se fueron estableciendo mecanismos para atender a la población incapaz de valerse por sí misma, como era el caso de las viudas y los huérfanos o los enfermos.

Desde el siglo XVII (en Inglaterra) se establecen las primeras leyes de protección a los pobres, aunque adquieren relevancia las emitidas en 1834 como leyes de pobres. Sin embargo, las primeras políticas de seguridad social debidamente establecidas y con un respaldo jurídico fueron las que se fijaron en la época del prusiano Otto Von Bismarck en 1883, que comprendía la atención médica, el pago de los salarios por causas de accidentes y el establecimiento de un sistema de ahorro social para cubrir los retiros por vejez e incapacidad de los trabajadores. Estas decisiones fueron motivadas, por un lado, por la necesidad de contar con un sistema de atención médica que por igual cubriera tanto a los ricos como a los pobres.

La educación, antes reservada a las clases de altos ingresos y estatus social, adquiriría, por su parte, en el mismo siglo XIX la responsiva estatal en diversas partes del mundo, principalmente en los países europeos. Diversas

sociedades seguirían el mismo camino, sobre todo al demandar la creciente industrialización de personas más capacitadas en todos los campos del conocimiento. Los aspectos más sensibles, como la salud, la educación y la seguridad social, serían los que inicialmente asumiría el Estado como una obligación propia. Si bien las primeras inicialmente se orientaban a los pobres, con el estigma que ello significaba, su extensión a toda la sociedad daría lugar a lo que hoy llamamos políticas sociales universales. La atención a los discapacitados física y mentalmente, así como el de las familias consideradas en condiciones de indigencia, atendidos por organizaciones caritativas y religiosas, pasaría después a ser considerados como un problema atendible con políticas sociales por el gobierno.

La preocupación que genera la pobreza y que asumen las autoridades del gobierno y la misma sociedad, nace de la concepción del desarrollo económico adoptado. En una visión esquemática se identifican dos grandes corrientes en este sentido, una establece que la pobreza es una situación que será erradicada en la medida en que se favorezcan las condiciones para el crecimiento económico, de manera tal que sólo es cuestión de esperar a que la riqueza generada se vaya distribuyendo, por las mismas leyes del mercado, a toda la población. La otra establece que las leyes del mercado tienen demasiadas imperfecciones como para dejar que sean las que cumplan con la función de distribuir la riqueza, por lo que el Estado debe tener una participación más activa en la economía para favorecer esta distribución de manera más justa y equitativa.

En el caso particular de México, las políticas sociales, como tarea obligatoria del Estado, tienen su origen en la Constitución Política de 1917. Por primera vez se establecen los derechos sociales a la educación (artículo 3), a la protección laboral (artículo 123) y al acceso a la tierra (artículo 27). Posteriormente, en 1983, se decretaron otros derechos como el de la salud y el acceso a la vivienda.

Terminado el conflicto interno (Revolución Mexicana) y establecida la paz, se consolida el nuevo régimen post-revolucionario y con ello se comienzan los esfuerzos en materia social para cumplir con esas obligaciones. En cuanto al elemento educativo, es con José Vasconcelos cuando se funda la Secretaría de Educación Pública (SEP) con el fin de dar cumplimiento no sólo a la gratuidad, sino a la obligatoriedad de la educación, aún cuando existen grandes antecedentes de esto a través de los esfuerzos de Valentín Gómez Farías (1833) quien establece la educación pública a cargo del estado,

continúa con Gabino Barreda (1867) y posteriormente con Justo Sierra (1900).

Otros esfuerzos importantes en materia social serían las grandes reparticiones de tierras, que tuvieron su auge con el Presidente Lázaro Cárdenas; y el establecimiento de las leyes laborales que establecerían las jornadas máximas de trabajo y las prestaciones sociales. El derecho a la protección de los menores por parte de las instituciones del Estado se establece en 1980, en el artículo 4o. Constitucional; este mismo artículo se modifica en 1984 para establecer el derecho a una vivienda digna y decorosa y el derecho a la salud, con lo que se cerraría el círculo de las políticas sociales de carácter amplio y obligatorio para el Estado mexicano. El problema ha sido, como en otros casos de nuestra Constitución, la falta de su cumplimiento.

A lo largo de su historia, la política social en México, ha tenido diferentes modalidades e intensidades, esto como resultado de las distintas administraciones que le han impreso su propio sello. Vale la pena decir, que prácticamente todas las dependencias del gobierno federal contienen en cierta manera un programa, dentro sus funciones, de política social.

Dos grandes fenómenos llaman la atención en nuestros días, por un lado, la creciente globalización (*en la cual se encuentra inmerso México*) y por el otro, el incremento de la pobreza⁵ en todo el mundo (*de la cual tampoco escapa nuestro país*). Los dos hechos obligan a los gobiernos, entre ellos al nuestro, y a las instituciones internacionales a reaccionar con decisiones que influyen en la vida de millones de personas. El fenómeno de la pobreza ha llevado al establecimiento de programas y proyectos que en su conjunto responden a lo que se denomina política social.

Como se mencionó, México no escapa a estos dos fenómenos y también ha reaccionado con una preocupación creciente hacia el incremento de la pobreza.

El gobierno concentró la atención en magnos proyectos de desarrollo, como los realizados en las grandes cuencas hidrológicas, pero también ha pasado a las políticas de sobrevivencia, entre otras, como el Progresá y el de los Changarros, que ofrece créditos a millones de pobres para autoemplearse.

⁵ Nivel de ingreso por debajo del cual no es posible desde el punto de vista económico, garantizar una dieta mínima adecuada en términos nutricionales, así como en requerimientos no alimentarios esenciales (ONU).

La política social forma parte del conjunto de políticas públicas y se refiere a la acción gubernamental orientada a crear mejores condiciones de bienestar⁶ de la sociedad en general; a procurar que las familias que se consideran que viven condiciones de pobreza, puedan elevar sus niveles de vida⁷; y a atender a los sectores de la población más desprotegida y vulnerable a su entorno social, como los niños, los ancianos y los discapacitados⁸ física y mentalmente.

La política social se divide en dos grandes áreas: por un lado, la dirigida a la sociedad en su conjunto, que comprende generalmente las políticas de educación y salud, y en el caso de los trabajadores, la seguridad social⁹; por otro, la que tiene como objetivos a sectores específicos de la población (**como los que son atendidos por LICONSA**), a quienes se considera con desventajas sociales, *los pobres*. También comprende a las políticas de asistencia pública; mediante las que se atienden a sectores que difícilmente podrán valerse por sí mismos, *los grupos vulnerables*, que comprende a los indigentes, los niños de la calle, los discapacitados física y mentalmente, entre otros.

La política social supone, a diferencia de la asistencial, que los sectores de la población a los que atiende podrán en un momento dado incorporarse a una vida económica y social autosuficiente.

La historia de las políticas sociales en México se expresa en logros y fracasos, que mucho de esto se debe a ineficiencias, a la corrupción, a la pérdida de capital social; pero también tienen que ver las injustas relaciones económicas entre los países ricos y los países pobres. México continuará con su reto de formular las políticas sociales que permita a unos sobrevivir y a otros vivir un poco mejor. Si las políticas sociales no son la solución

⁶ Capacidad de "estar bien", de contar con los elementos económicos, sociales y materiales para una vida socialmente bien valorada.

⁷ Formas de vida determinada según los ingresos económicos y materiales de una persona o familia.

⁸ Toda restricción o impedimento del funcionamiento de una actividad, ocasionada por una deficiencia, en la forma o dentro del ámbito considerado normal para el ser humano. Se define una deficiencia como una pérdida -psicológica, fisiológica o anatómica - de estructura o función (ONU).

⁹ Protección que por ley se les brinda a los trabajadores y que generalmente incluye la atención a la salud, las pensiones por accidentes, incapacidad y edad, y en algunos países, por el desempleo.

definitiva, serán al menos el campo de lucha en el que se podrá avanzar hacia una sociedad más justa, menos desigual.

La rebelión contra el Estado, que es viva y general, se concentra en un ataque a los servicios públicos y a los servicios sociales que proporciona éste. El mundo tiene necesidad de servicios colectivos numerosos y complejos. Por lo que se necesita un Estado modesto, deseoso de invertir a largo plazo, al servicio de una sociedad que escuche, capaz de desaparecer y de retirarse cuando una actividad fructífera pueda ser garantizada por los mismos que la practican.

MARCO DE REFERENCIA

1.5 Antecedentes¹⁰.

Las importaciones de grandes volúmenes de leche en polvo en sus distintos tipos y variedades, que hoy realiza LICONSA, son consecuencia de agotamientos de modelos económicos y de medidas erráticas en política económica, instrumentadas a lo largo de la historia del país, principalmente después de la revolución mexicana.

Con objeto de argumentar sobre esta afirmación, es necesario ubicar el contexto histórico de cómo se ha venido desarrollando la economía y el país mismo, en todos sus aspectos.

Para ello, baste reseñar¹¹...

A partir del final de la etapa armada de la revolución, el país experimentó profundas transformaciones y avances en su economía y en especial, el crecimiento de la infraestructura económica, con el correspondiente aumento de la capacidad productiva del país, que tuvo un gran dinamismo y que se reflejó en un intenso proceso de industrialización, traducido en un marcado cambio en la estructura de la producción.

Las profundas transformaciones que significaron un gran crecimiento de la capacidad productiva del país tuvieron también efectos negativos, al causar la aparición de diversos desequilibrios económicos. En la actualidad, se tiene una economía altamente concentrada en unas cuantas ciudades, con grandes costos para proveerlas de servicios (no obstante los avances, los rezagos continúan siendo importantes). Un buen número de mexicanos quedaron al margen de los beneficios del progreso, grandes cantidades de familias percibía ínfimos ingresos, incluso menores al salario mínimo, con lo que no satisfacían las necesidades básicas primordiales (en el campo, siguen existiendo zonas en que la pobreza alcanza niveles extremos).

Desde mediados de la década de los sesenta, algunos indicadores señalaban el inminente agotamiento de la etapa de crecimiento elevado

¹⁰ Con fundamento en el Plan Nacional de Desarrollo, 1989-1994; 1995-2000 y 2001-2006.

¹¹ La modalidad de cursivas y negritas es texto propio, para estructurar la idea en los párrafos de este apartado.

sobre la base de la sustitución forzada de importaciones. Para hacer frente a esta situación, era necesario adaptar la estrategia económica al cambio de las condiciones, con el fin de aprovechar las oportunidades que ofrecía el mercado externo para compensar la pérdida de dinamismo del mercado interno, resultado de haberse alcanzado los límites de escala del mismo y de sustitución relativamente fácil de las importaciones.

Sin embargo, el mismo éxito alcanzado en las décadas anteriores con la estrategia de industrialización, hasta entonces seguida, hacía difícil el abandonarla. *En vez de efectuar cambios estructurales a fondo, se intentó compensar el debilitamiento de la producción con medidas para aumentar la demanda, que comprendieron la adquisición, por parte del Estado de empresas privadas en difícil situación financiera y la creación de nuevas empresas públicas en campos de actividad antes limitados a la acción de los sectores social y privado. Al mismo tiempo se aumentaron los subsidios al resto de las empresas, con el propósito de evitar el deterioro de su nivel de producción y de mantenerlas financieramente a flote. Los subsidios de todo tipo se generalizaron sistemáticamente, para compensar parcialmente el impacto sobre el bienestar nacional del debilitamiento estructural de la economía.*

La respuesta que dio la política económica a los crecientes problemas, propició la acumulación continua de desequilibrios económicos y financieros hasta que éstos llegaban a un punto en el que era preciso realizar ajustes económicos severos, como la contracción de la demanda y las devaluaciones cambiarias, sólo para empezar de nuevo a acumular desequilibrios. Los esfuerzos que se hicieron al principio por adaptar las estructuras económicas del país a las nuevas realidades fueron insuficientes.

El país comenzó a registrar períodos intermitentes de crecimiento más y más breves, seguidos de otros cada vez más prolongados de recesión de la actividad económica. Al mismo tiempo, los repentinos ajustes fuertes y súbitos del tipo de cambio y de los precios públicos cuando los desequilibrios alcanzaban niveles inmanejables fueron minando los mecanismos de estabilización de la economía, hasta que la respuesta crecientemente extendida y rápida a cualquier movimiento de precios propició la aparición de niveles inflacionarios sin precedente en la historia del país.

De igual manera, los dirigentes del Estado tenían su discurso demagógico...

La soberanía alimentaria es propósito esencial de la estrategia agropecuaria, y será apoyada mediante aumentos de la producción fincados en una mayor productividad en el uso de los recursos. **El deterioro rural ha implicado**, además de niveles decrecientes de bienestar, el **fuerte incremento de las importaciones de alimentos**. Se buscará una mayor suficiencia alimentaria mediante acciones encaminadas prioritariamente a aumentar la producción del maíz, trigo, frijol, arroz, azúcar y semillas oleaginosas, así como de carnes, **leche** y huevo.

Los propósitos de un Estado moderno, como el mexicano, son salvaguardar la soberanía nacional y promover la justicia social en un ambiente plural de concertación democrática y desarrollo económico y social. La responsabilidad del Estado moderno consiste en orientar la energía y la vitalidad social hacia un desarrollo que permita el uso soberano y racional de nuestros recursos naturales, una distribución equilibrada de las actividades en el territorio, avances tecnológicos y productivos que den sustento a la participación competitiva del país en la economía mundial, una educación eficaz y moderna, la **satisfacción de necesidades básicas de la población**, un empleo remunerador y, sobre todo, la ampliación de las oportunidades para poder elegir el tipo de vida que se desea.

El Estado también mantendrá su participación en aquellas empresas consideradas como prioritarias, cuyas actividades, por ser de amplio beneficio social, demandan una atención preferente, tal es el caso de los servicios de salud, vivienda, educación y las *actividades de regulación y garantía de abasto de productos básicos, que se desarrollan a través de entidades como el Instituto Mexicano del Seguro Social, Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, Instituto de Fomento Nacional a la Vivienda de los Trabajadores, Instituto Politécnico Nacional, El Colegio de Bachilleres y ahora LICONSA, (antes con Compañía Nacional de Subsistencias Populares)* entre otras.

Y por supuesto, no les faltaban las buenas intenciones en acciones a desarrollar...

Se impulsará y fortalecerá el sector paraestatal de tal forma que todas las empresas públicas se conviertan en modelos de eficiencia, cumplan los objetivos por los que fueron creadas y se apeguen a las normas que las rigen: El administrador público tiene un compromiso muy claro en ese sentido

con la sociedad, propietaria de los recursos que administra. Se perfeccionará el marco normativo de la empresa pública, a efecto de hacer coincidir sus fines de servicio, concebidos en el derecho público, con la eficiencia, eficacia y productividad que su modernización declara.

Para los mexicanos, la noción de bienestar social se ha encontrado históricamente vinculada a los valores fundamentales de justicia y libertad, y se refiere al reclamo expresado en los derechos sociales que consagra la Constitución por asegurar la satisfacción de las necesidades esenciales de todos. El crecimiento y la estabilidad tendrían poco significado para el desarrollo si no se reflejaran en el bienestar colectivo. Lo económico adquiere relevancia en cuanto ataca los obstáculos materiales que impiden un mayor avance no social: La creación de condiciones económicas propicias es, por parte, requisito para que el incremento del bienestar sea amplio y perdurable. Por ello, *la estrategia global se apoya en el aumento de la productividad para impulsar los avances en el mejoramiento social. Se trata de aprovechar cabalmente el potencial productivo de los mexicanos para la elevación de sus propias condiciones de vida, lo que a su vez contribuirá a su realización social y personal.*

Con ello, tenían los conocimientos de la problemática y sabían que hacer...

La política alimentaria tiene como objeto asegurar el abasto de alimentos a la población en condiciones adecuadas de calidad y precio; sobre todo, a los grupos de mas bajos ingresos. Las acciones correspondientes abarcan desde la producción hasta la comercialización y el consumo, pasando por el acopio, el transporte, la distribución, el almacenamiento y la transformación nacional de alimentos.

Las dificultades económicas siempre han obstaculizado la atención adecuada y deseable para lograr la superación de los rezagos sociales. El estancamiento de la actividad económica, la escasez de recursos y su mal manejo, han propiciado un deterioro de los niveles de vida de la mayor parte de la población.

De la misma manera, lo anterior no deja excluido al sector en que se ubica el contexto de este trabajo, por lo que reseñaré, de manera general, las condiciones de éste.

La baja producción de leche obedece, en primer lugar, a las desiguales estructuras de producción y a las obsoletas formas de organización que prevalecen entre la mayoría de los productores.

La producción de leche se basa en dos tipos de explotación:

- a) La de gran escala con alta concentración de capital y cuyos miembros están afiliados a la Confederación Nacional Ganadera, la cual ejerce diversas presiones y resulta beneficiada con los incrementos de precios.
- b) La tradicional, que con grandes carencias sólo destina su producción a cubrir necesidades locales, cuando no al autoconsumo.

En segundo término, México no se caracteriza por ser un país en que abunde el ganado lechero altamente productivo. Esto, aunado al carácter estacional de la explotación del lácteo, a las técnicas rudimentarias de explotación; a la intermediación por parte de comerciantes y a la desorganización por parte de productores, son los factores que propician, además de déficits en la producción de leche, la formación de monopolios que frenan el desarrollo de esta industria lechera.

La mayoría de los hatos lecheros en México que tienen carácter estacional se dividen en dos ciclos.

- 1) La época de sequía, que inicia en noviembre y termina en junio, donde se genera poco más del 40% de la producción total anual.
- 2) La época de lluvia de julio a octubre donde se genera más del 50% de la producción total anual.

Ambos ciclos están bien diferenciados, mientras que en la época de sequía la escasez genera especulación y frecuentes desajustes en los precios, mismos que benefician a intermediarios y productores lecheros altamente capitalizados, en la época de lluvias los precios se deprimen y van a la baja constantemente, permitiendo a las compañías industrializadoras operar a su máxima capacidad a fin de obtener derivados y esperar la época de estiaje en la que el mercado mantiene mejores perspectivas.

En lo que se refiere a la industrialización, en México la leche es escasamente procesada, ya que solamente una cuarta parte de la producción del lácteo se destina a la elaboración de derivados. Este volumen no es suficiente para

satisfacer la demanda presentada por estos productos y si a esta necesidad le agregamos los grandes volúmenes que se requieren para el abasto social, entonces lo anterior se constituye en un factor que obliga a importar cada vez mayores volúmenes de leche en polvo.

Al cierre de la Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO) en diciembre de 1998, se hace necesario continuar con la importación de leche en polvo, como respuesta al déficit que se tiene en la producción de leche en el mercado nacional, y ante la necesidad de cubrir una demanda de este lácteo por las clases de menos recursos.

Puntualizado lo anterior, es importante mencionar que el desarrollo del país se ha basado en un proceso de centralización económica y demográfica, acentuando con ello la demanda de alimentos en determinadas zonas geográficas que complican el abastecimiento del producto en oportunidad y por qué no decirlo, en su calidad.

En este contexto y dentro del complejo sistema que constituye la industria lechera, el gobierno, a través de SEDESOL y LICONSA participan en la industrialización, abasto y distribución del lácteo. El proceso de racionalización (en el gasto público) y modernización (del aparato público) llevó a la resectorización de LICONSA en la SEDESOL en 1995.

De esta manera, LICONSA realiza un abasto social, que consiste en la venta directa de leche líquida y en polvo en las ciudades más pobladas del país, teniendo así, la población de menos recursos, acceso al consumo de leche a un costo menor del que se ofrece en el mercado nacional.

La intervención del gobierno a través de LICONSA, busca incidir en la elevación de los niveles de producción primaria de leche e industrializar y abastecer con eficiencia al mercado de lácteos. Específicamente, se orienta a asegurar el consumo de leche a la población de escasos recursos, sobre todo a la infantil; regular el mercado de estos productos; y, contribuir al logro de la autosuficiencia nacional de leche mediante el fomento de su producción.

En la década de los setentas, el gobierno creó un importante aparato para aprovechar los excedentes internacionales de leche en polvo, con infraestructura para la importación, transformación y distribución. Esta política desmotivó la producción nacional y produjo una alta dependencia

externa, de manera que México llegó a ser el principal importador de leche en polvo en el mundo.

Una parte importante de la industria de productos lácteos se desarrolló a partir de leche en polvo, derivados, subproductos y sustitutos. Sin embargo, a pesar de estas circunstancias de competencia desleal y una política gubernamental de precios controlados, se fueron desarrollando varias empresas con una fuerte integración vertical desde la producción, transformación y distribución de leche fluida y sus derivados.

En 1995, la crisis económica, los altos precios de la leche en polvo en el mercado internacional, la falta de divisas y el alto costo del aparato gubernamental en el abasto de leche, así como la capacidad de gestión de organizaciones de productores de leche, presionaron a un cambio en la política lechera nacional. Se liberó el precio, se ejerció un mayor control en las importaciones de leche en polvo y derivados y se hicieron cambios en la normatividad.

1.6 Como se ha dado el apoyo gubernamental en la producción de leche.

Teniendo como marco los dos grandes instrumentos del Estado mexicano, como fueron la empresa Pública y la Política Social, esbozados en apartados anteriores, ahora se ubicará el análisis en un nuevo entorno o escenario bajo el Neoliberalismo y la producción de leche con dimensión social bajo una nueva óptica de Política Económica.

En los inicios de la década de los ochenta se observa el despliegue del proceso de globalización-regionalización en la economía mundial. En la economía mexicana se implanta el llamado modelo Neoliberal que significa la aplicación de una política de ajustes y de reestructuración productiva que modificó substancialmente la relación del Estado con los productores.

El campo es uno de los espacios económicos que más se ha visto afectado por esta reorientación de la estrategia productiva y actualmente sigue atravesando por una de las peores crisis de su historia y con él, por supuesto el sector ganadero. Las medidas adoptadas en 1982, a partir de la firma de La Carta de Intención con el Fondo Monetario Internacional implicaron para el campo una serie de ajustes que modificaron substancialmente la relación

del Estado con los productores. Estas medidas comprenden un proceso de liberalización del sector agropecuario, caracterizado por la política de apertura comercial, desde la incorporación al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) en 1986 hasta su redefinición con la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio de América del Norte en 1994.

Así, el Estado redujo considerablemente su participación en la promoción del desarrollo económico del sector agropecuario, al grado de que se eliminaron los subsidios existentes, así como el apoyo de algunas instituciones, conformándose una política de abandono en la asignación de recursos al campo.

En el nuevo contexto nacional y ante los innumerables retos que implica el proceso de globalización, el campo mexicano ha venido experimentando en sus diferentes áreas, una reestructuración productiva a la que obligan las políticas de ajuste y la exigencia de competitividad.

En este sentido, el sector lechero resulta ser relevante para observar la aplicación del proyecto gubernamental de crecimiento de la economía mexicana, ligado estrechamente al proceso globalizador de la economía mundial, sobre todo, a partir de la década de los noventa en que se presenta un proceso de reorganización productiva dirigida por las empresas transnacionales, ahora globalizadas, del que emergen transformaciones en las estrategias de los actores en el tránsito hacia una producción flexible y diversificada. En esta transición se perfila un balance negativo en especial para los pequeños productores del campo, que abastecen de materia prima a la industria; con el fortalecimiento del capital globalizado y el retiro del Estado. Sin embargo, se permite la emergencia de nuevas capacidades de los actores para posibilitar el desarrollo.

Es evidente que la globalización económica mediante la apertura comercial ha sido un proceso que ha repercutido de una manera importante en los sistemas lecheros. También resulta claro que la reestructuración productiva llevada a cabo bajo el modelo neoliberal, no ha tenido los mismos efectos en cada una de las entidades. Esto se explica por muchas situaciones que tienen que ver con las características del sistema de producción, con la tecnología y con la manera en que los productores primarios se integran verticalmente a la agroindustria, por mencionar sólo algunas de las diferencias más importantes.

La agroindustria siempre ha tenido un control sobre el proceso de producción e industrialización, porque siempre ha convenido a sus intereses, pero su estrategia a largo plazo es individualizar las organizaciones, es decir, que cada productor tenga sus propios medios y entregue directamente la leche al industrial.

Punto importante es el papel del Estado. Este es un factor esencial para el desarrollo de cualquier sistema ligado al sector agropecuario. El discurso fundamentalista de la globalización plantea la desaparición progresiva del Estado, o al menos una pérdida de importancia del mismo. Sin embargo, la realidad nos muestra totalmente lo contrario; los Estados de los países desarrollados, lejos de debilitarse, se fortalecen día con día, son ellos los países más proteccionistas y los que cuentan con Estados más intervencionistas, es decir, las políticas nacionales son decisivas para el desarrollo económico.

En México, los productores no van a poder crear solos su propio escenario, necesitarán de un Estado fuerte, pero sobre todo, comprometido y compenetrado con los problemas de los productores. Eso sí, no se puede dar el lujo de asignar mal los recursos. Las organizaciones de productores representan un gran potencial de desarrollo regional y el Estado debe encargarse de proporcionar los incentivos y de generar y aplicar correctamente las políticas que permitan que las sociedades se consoliden.

No hay que olvidar ni perder de vista que el comportamiento de la producción nacional de leche, ha dependido en buena medida de las políticas federales que se han aplicado a la producción y comercialización de este lácteo así como el comportamiento de las importaciones; en este sentido, el crecimiento relativo que experimentó la producción nacional en la década de los setenta y parte de la década de los ochenta, se explica por el bajo nivel en las importaciones que se realizaron en este periodo.

A partir de 1980 se inicia un escalamiento en la importación de leche, lo cual trae como consecuencia una desaceleración en el ritmo de crecimiento de la producción. El rígido control de precios al público de este producto y la transferencia de subsidios a la exportación de países proveedores de leche en polvo, repercutió en los niveles de inversión de este sector, ya que el precio recibido por los productos estaba por debajo de los costos reales de producción, de tal manera que durante la segunda mitad de la década 1980-1990, ocurrió una severa caída de la producción nacional con el consecuente incremento en las importaciones de la leche en polvo.

En 1989 el esquema de precios controlados fue sustituido por un esquema de precios flexibles concertados a nivel de entidad federativa y se restringe el subsidio a la importación, dejándolo solo para el programa LICONSA. En 1990 entró en operación el Programa Nacional de Modernización del Campo, siendo una de sus estrategias revertir la problemática de la producción lechera en el corto plazo, estimulando las explotaciones especializadas y promoviendo la economía de escala, instaurando un esquema de precios más flexibles que permitiera desarrollar plenamente el potencial lechero y lograr un nivel de rentabilidad más adecuado. En 1995 se da a conocer el programa Alianza para el Campo, siendo uno de sus componentes el Programa Lechero en donde se plasma un conjunto de estrategias tendientes a adecuar la política de precios y los apoyos gubernamentales a las necesidades de la actividad lechera de cada entidad federativa.

A lo largo y ancho de la República Mexicana, a través de este programa se entregaron a los productores de leche equipos para la explotación, industrialización y comercialización de este producto; se establecieron centros de acopio y se desarrollaron proyectos integrales lecheros, para la repoblación y el mejoramiento genético del ganado lechero; en el periodo 1997-1999 se otorgaron apoyos a los productores para la adquisición de vientres¹²; se aplicaron dosis de semen mediante la inseminación artificial y se entregaron a los ganaderos termos criogénicos; con el fin de prevenir y erradicar la rabia paralítica bovina, se instrumentaron en coordinación con la actual Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), diversos operativos zoonosanitarios en las zonas lecheras.

Si bien las acciones desarrolladas por el sector público y los ganaderos han permitido avances importantes en el desarrollo de este sector productivo, aún persisten rezagos importantes en materia tecnológica, de financiamiento y comercialización, que siguen obstaculizando el desarrollo pleno de esta actividad, a través de la cual se pueda lograr su rentabilidad y posibilite a los productores lecheros participar en una mayor proporción en la satisfacción de la demanda de este producto.

Los apoyos que se sigan otorgando, en el marco de la Alianza para el Campo abrirán, sin lugar a dudas, mejores perspectivas de desarrollo para esta actividad, éstos se enfocarán a mejorar la calidad de la alimentación del

¹² Término técnico que se les da a las hembras que son destinadas para la cría.

ganado, reducir los costos de producción, mejorar la calidad genética de los hatos ganaderos, intensificar las acciones de sanidad zoonosanitaria y reducir el intermediarismo, a fin de contribuir a elevar el nivel de productividad de dicha actividad.

1.7 Bienestar social (LICONSA y su inserción en el modelo de política económica).

LICONSA es una empresa de carácter social que elabora leche de elevada calidad y la distribuye a precio subsidiado en apoyo a la alimentación de niños menores de 12 años, adultos mayores de 60 años, enfermos o discapacitados mayores de 12 años, mujeres en periodo de gestación y familias en condiciones de pobreza, que viven en zonas urbanas y rurales marginadas del país.

Su actual administración la ha llevado a ser autosuficiente, transparente, moderna y con una elevada vocación de servicio y, además, a atender al total de su población objetivo.

LICONSA responde a la acción del gobierno, descrita en el Plan Nacional de Desarrollo (2001–2006) que, en política social, tiene por fin último mejorar la calidad de vida de los mexicanos, asegurar el pleno ejercicio de su libertad personal en un entorno de convivencia humana y de respeto a la naturaleza, que multiplique las oportunidades de progreso material, favorezca el desenvolvimiento intelectual y propicie el enriquecimiento cultural de cada uno de los ciudadanos del país.

La fuerza del Plan Nacional radica en su estrecha vinculación con los seres reales que integran la nación (LICONSA es una instancia que camina al cumplimiento de esta acción), sin perder de vista las estructuras, instituciones, fundamentos y conceptos que les dan unidad y sentido. La riqueza económica que promueve la política para un crecimiento con calidad, así como la estabilidad que se propicia de orden y respeto, tienen por objetivo mejorar las condiciones de vida de la sociedad y de los individuos de este país.

La emancipación individual y colectiva de los mexicanos es el objetivo integrador de la política para el desarrollo social y humano de este plan de gobierno (2000-2006); una política que promueva la capacidad, fuerza y voluntad de todos para bastarse a sí mismos y que, al hacerlo, propugne por

la erradicación de cualquier forma de vasallaje o sumisión, producto de las desigualdades; se trata, en suma, de una política incluyente y liberadora.

El Plan Nacional de Desarrollo tiene identificadas las precarias condiciones de salud, vivienda y alimentación en que se encuentran muchos mexicanos, así como las escasas oportunidades que tienen de educación, capacitación y empleo, que merman su confianza personal y familiar. Estas circunstancias les impiden participar de manera constructiva en la colectividad. "No es posible un desarrollo humano efectivo y sostenido cuando se vive en condiciones de insalubridad y hambre; no es posible potenciar las capacidades de las personas que se encuentran en la pobreza extrema¹³; no es posible pedir que sean autosuficientes a quienes luchan por subsistir"¹⁴.

Por ello, la política de desarrollo social y humano está referida, precisamente, a los niveles de bienestar de los mexicanos, y está orientada a evitar que existan grupos de la población mexicana cuyas condiciones de vida, oportunidades de superación personal y de participación social, se encuentren por debajo de ciertos umbrales.

Su objetivo consiste en romper el círculo vicioso de la pobreza que existe en todo el país, en particular en las comunidades indígenas geográficamente más aisladas. Para lograrlo, no sólo se debe impulsar un crecimiento económico sostenido, sino que, al mismo tiempo se necesita invertir en el desarrollo social y humano. Por ello, habrán de continuarse e iniciarse programas y acciones específicas que transfieran recursos económicos y se canalicen para mejorar las condiciones de vida de este sector poblacional.

Para llegar a la emancipación real de México y de los mexicanos, se requieren políticas y acciones que tomen en cuenta las distintas necesidades, posibilidades y capacidades de los ciudadanos, por lo que se debe buscar la equidad en los programas y la igualdad en las oportunidades.

En la tarea de reducir las desigualdades que más afectan a la población, los criterios que se siguen para la asignación de los recursos públicos están orientados a estimular e impulsar la superación del nivel de vida de los grupos y personas más vulnerables (*los indígenas, los niños y ancianos, los*

¹³ Estadísticas del INEGI señalan que en el país existen más de 40 millones de personas en pobreza extrema, mientras que para la Presidencia de la República son sólo 28 millones los que requieren atención urgente; es decir, para el Ejecutivo Federal esta cifra es la que solamente se encuentra en pobreza extrema. *Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006*.

¹⁴ Plan Nacional de Desarrollo, 2001-2006.

discapacitados) además de tomar en cuenta las necesidades de otros sectores más amplios (*como las mujeres y los jóvenes*), sin perder de vista los programas de cobertura general que son atendidos.

Vale la pena remarcar que la atención a la alimentación y nutrición de amplios sectores del país siempre ha constituido una de las preocupaciones básicas del gobierno ante el reconocimiento de los serios desequilibrios producidos por un enriquecimiento desigual entre la población.

Aún cuando el gobierno ha hecho grandes esfuerzos por mejorar las condiciones nutricionales de la población, subsisten hoy en día desigualdades en los patrones de consumo, persistiendo grandes grupos de población afectados por la mala alimentación¹⁵.

Se tiene muy bien ubicado que las carencias nutricionales se concentran en las zonas rurales; pero se acentúa de manera más grave en las regiones centro, sur y sureste del país.

Esta enorme tarea, con la gran responsabilidad que implica llevarla a cabo se le ha asignado a LICONSA, para la cual, la empresa cuenta con un Programa Social de Leche (la Institución cuenta con otros programas a parte del de leche, que por supuesto no son tema de esta práctica profesional) que se detallará de forma más precisa.

LICONSA cuenta, en su Programa Social de Abasto, con un padrón de beneficiarios de 5 millones 175 mil 700 personas, integradas en 3 millones 41 mil 862 familias, que son atendidas a través de 9 mil 292 lecherías o puntos de venta¹⁶.

Además, cuenta con una infraestructura productiva de 10 plantas industriales que se ubican, tres en el estado de México (Tlalnepantla, Tláhuac y Valle de

¹⁵ La Secretaría de Desarrollo Social apoyada por un grupo de investigadores de instituciones académicas de nuestro país, ha sacado una nueva metodología para medir la pobreza (según ésta, la cifra asciende a 53. 7 millones de pobres). Esta metodología aporta tres líneas de medición de la pobreza. La primera corresponde a la Pobreza Alimentaria, 18 millones de hogares; la segunda es la Pobreza de Capacidad, que concentra a 25 millones de hogares y la tercera es la Pobreza de Patrimonio que registra a 2 millones de hogares. (*Entrevista con Josefina Vázquez Mota, Secretaria de SEDESOL y Eduardo Sojo Aldape, Coordinador de Políticas Públicas de la Presidencia de la República, agosto 22, 2002:*
www.sedesol.gob.mx/prensa/entrevistas/e_20020822.htm)

¹⁶ Datos de la Empresa al 31 de diciembre de 2003. (*Documentos internos*)

Toluca) y otras siete en igual número de entidades federativas: Querétaro, Jalisco, Oaxaca, Veracruz, Tlaxcala, Michoacán y Colima. En ellas se producen cerca de mil millones de litros anuales de leche, para apoyar la nutrición de más de 5 millones de personas, fundamentalmente niños menores de 12 años¹⁷. La insuficiente producción de leche en el país, obliga a LICONSA a acudir al mercado internacional para adquirir este vital producto; la importación se realiza principalmente de Canadá, Estados Unidos, Polonia, Reino Unido y Nueva Zelanda.

En el procedimiento de importación, participan siete¹⁸ secretarías de estado y organismos públicos federales, los cuales se corresponsabilizan de la calidad de la materia prima que ingresa al país. La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) es la instancia responsable de autorizar a LICONSA las compras de leche en polvo a otros países.

LICONSA distribuye diariamente alrededor de 3 millones 300 mil litros de leche en mil 850 municipios. Para llevar la leche a más de 3 millones de hogares mexicanos, la institución cuenta con 33 programas de Abasto Social, uno por cada estado y dos en el área metropolitana de la Ciudad de México. El sistema de distribución se apoya en más de nueve mil puntos de venta, los cuales se surten a través de 485 rutas fijas con personal y vehículos que recorren más de 33 mil kilómetros diariamente¹⁹. Para garantizar la adecuada y responsable distribución, LICONSA cuenta con una amplia base de datos, misma que está en permanente actualización y opera una tarjeta de dotación para acreditar a sus beneficiarios.

Con el propósito de garantizar la elevada calidad de la leche que maneja, LICONSA lleva a cabo estrictos controles de calidad que se aplican durante todo el proceso, es decir, desde la adquisición de las materias primas, insumos y el proceso productivo mismo hasta la etapa de distribución del producto.

Como prueba y reconocimiento a su capacidad técnica, humana y material, así como a sus elevados parámetros de operación, en el año 2002 las plantas industriales Tláhuac, Tlalnepantla y Querétaro, obtuvieron la

¹⁷ Datos de la Empresa al 31 de diciembre de 2003. (*Documentos internos*)

¹⁸ Secretaría de Desarrollo Social, Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, Economía, Salud, De la Función Pública, Hacienda y Crédito Público y Procuraduría General de la República.

¹⁹ Datos de la Empresa al 31 de diciembre de 2003. (*Documentos internos*)

certificación como Laboratorios de Pruebas por parte de la Secretaría de Salud. Estas plantas, junto con la de Valle de Toluca, obtuvieron también la calificación como Laboratorios de Prueba en el Ramo Lácteo por parte de la Entidad Mexicana de Acreditación, A.C. (EMA); esta certificación es la primera que se otorga en el sector lechero del país.

Como un reconocimiento a los esfuerzo para mejorar de manera constante sus sistemas y procedimientos de trabajo, LICONSA, obtuvo el Premio INTRAGOB 2003, que otorga la Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental a aquellas entidades u oficinas de gobierno que se distinguen por su madurez en la implantación de la cultura de la calidad total.

Dicha distinción la certifica como portadora de una cultura de mayor productividad y competitividad, así como de innovación tecnológica y de una actuación responsable hacia la sociedad.

Es importante mencionar **el esfuerzo adicional** que realiza LICONSA, dentro del mismo Programa Social de Leche, en aras del pleno cumplimiento del mandato que marca el Plan Nacional de Desarrollo, para atender a alrededor del 2 por ciento del total de beneficiarios, LICONSA, tiene celebrados convenios interinstitucionales con dependencias y entidades del Sector Público y con organizaciones de la sociedad civil sin fines de lucro legalmente constituidas, a través de las cuales se lleva a cabo la dotación y distribución de leche en polvo a precio subsidiado para consumo de estratos y grupos de población en condiciones de pobreza y vulnerabilidad del ámbito rural y urbano que ellas atienden directamente, como son: menores de 12 años de edad, huérfanos, abandonados, adolescentes desnutridos, enfermos terminales, enfermos mentales y/o discapacitados, madres solteras, personas en proceso de rehabilitación por problemas de alcoholismo y/o drogadicción, niños hijos de jornaleros agrícolas, niños inscritos en los albergues escolares del Instituto Nacional Indigenista y adultos mayores de 60 años de edad.

Dentro de este esfuerzo adicional, también en la planta industrial Querétaro se produce el total de los suplementos alimenticios para el Programa Oportunidades. Se trata de papilla para niños y bebida para mujeres en periodo de gestación o de lactancia, cuyas fórmulas nutricionales fueron desarrolladas por el Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán. Actualmente se producen en esa planta alrededor de 130

millones de sobres de dichos suplementos alimenticios, los cuales permiten preparar más de 680 millones de raciones²⁰.

LICONSA, con estas acciones da respuesta, en lo que a ella compete, a las precarias condiciones de alimentación en que se encuentran millones de mexicanos, que en estas circunstancias, este sector de la población no puede participar de manera constructiva en la colectividad.

1.8 Participación de LICONSA en las compras nacionales de leche fresca.

En respuesta a una necesidad nacional de fomentar el sector lechero y atender la demanda de productores de este alimento en el país, la Secretaría de Desarrollo Social, a través de LICONSA participa en la adquisición de leche fresca (*La meta para el año 2002, que es cuando arranca este programa, es adquirir hasta 180 millones de litros de leche nacional*) en beneficio de cerca de 9 mil productores de 19 estados de la República. Este programa se concibe como un esfuerzo de carácter permanente que asegura un aumento paulatino de la producción y un canal confiable de comercialización para pequeños productores lecheros, a la vez que permita avanzar en la sustitución de importaciones de leche que LICONSA realiza ante la insuficiente producción nacional de leche.

El Programa de adquisición de leche nacional se apoya en la decisión de la Cámara de Diputados, que para el ejercicio fiscal del año 2002 aprobó un monto de 150 millones de pesos para la compra de leche a productores nacionales, principalmente de los estados de Jalisco, Chihuahua, Aguascalientes, México, Colima, Durango, Michoacán y Veracruz y se va a ampliar, en los siguientes ejercicios presupuestales, a otras zonas lecheras del resto del país.

Como parte del programa, se está adquiriendo leche producida por ganaderos de limitados recursos del estado de Chihuahua y Delicias. Por estructura de costos y facilidad de transporte esta leche se deshidrata, y ya en polvo se procesa en la planta del estado de Querétaro, con lo que por primera vez, en sus más de 50 años de vida, la empresa está trabajando con leche en polvo de procedencia nacional. Este Programa apoya la comercialización del lácteo de pequeños ganaderos, vincula su producción

²⁰ Datos de la Empresa al 31 de diciembre de 2003. (*Documentos internos*)

con el apoyo que brinda la empresa a grupos poblacionales en condiciones de vulnerabilidad económica y evidencia, en los hechos, el propósito que se enmarca en el Plana Nacional de Desarrollo con los sectores marginados del país.

Con este programa se va a aminorar la problemática cíclica que los productores enfrentan en los meses de marzo a septiembre, cuando la generación de excedentes dificulta la comercialización del lácteo y presionan a la baja el precio que se les paga.

El compromiso de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) y de LICONSA es comprar cada vez mayores cantidades de leche de producción nacional, lo que se traducirá en mejores condiciones de vida de pequeños ganaderos y por supuesto de sus familias. Este programa es muy importante si lo concebimos como un esfuerzo de largo plazo. Y en ello se están dirigiendo los esfuerzos, por lo que el Gobierno Federal comenzó a firmar convenio para la Planeación del Desarrollo Social a través de la Secretaría de Desarrollo Social y los gobiernos locales de los estados.

En el interés de llevar a cabo el programa de compra de leche nacional con total transparencia, se han establecido convenios de colaboración con gobiernos de diversas entidades federativas a fin de que sean éstos los que lleven a cabo las gestiones necesarias para que los productores lecheros se incorporen como proveedores de LICONSA, debiéndose destacar que estos ejecutivos estatales son los responsables de realizar la certificación y evaluación de los ganaderos que conforman el padrón de productores de cada estado para efectos de este programa.

En virtud de que la empresa no está diseñada para adquirir grandes volúmenes de leche fresca y por lo mismo carece de la infraestructura y los servicios de captación requeridos, el programa de compra de leche nacional se apoya también en empresas lecheras que agrupan a un gran número de pequeños y medianos productores.

El programa de captación de leche nacional se lleva a cabo en varias vertientes: la compra a productores con menor grado de integración y con deficiente infraestructura, especialmente de equipo de transporte, se realiza a través de los centros de acopio que la empresa tiene en los estados de Jalisco y Veracruz. La compra de leche a través de grupos integrados en cooperativas, sociedades de producción rural y en industrias lácteas se realiza directamente en las plantas industriales de LICONSA.

El precio que paga a los productores lecheros del país es el mismo a nivel nacional; dicho precio les permite a los ganaderos explorar otras posibilidades de comercialización, en el entendido de que siempre tendrán con LICONSA la opción de vender su producto a un precio decoroso. (Se da como un precio de garantía)

De ninguna manera se compite comercialmente con otras empresas lecheras nacionales, ya que los excedentes de leche que compra los destina exclusivamente a su Programa de Abasto Social de Leche a precio subsidiado, sin intervenir en el mercado abierto del lácteo.

Adicionalmente al beneficio para ganaderos nacionales a los que se brinda certidumbre para la colocación de su lácteo en época de producción de excedentes, el programa de compra de leche nacional tiene otros efectos positivos, como es el ahorro de divisas, al dejarse de realizar importaciones de leche en polvo. En principio se maneja un monto cercano a los 230 millones de pesos, monto que será mayor en la medida que se vaya consolidando; para el segundo año de operación de este programa se tiene contemplado un monto de 430 millones de pesos.

1.9 Algunas especificaciones de la leche en polvo²¹.

Definición y propiedades de la leche en polvo.

La leche considerada bajo un concepto fisiológico, es la secreción de las glándulas mamarias. Desde el punto de vista legal, se define como el producto del ordeño higiénico efectuado completa y profundamente, en una o más hembras de ganado lechero bien alimentado y en buen estado de salud.²² Esta leche no debe contener calostro²³. Bajo el criterio industrial lechero, la definición de leche, además del concepto legal, considera a los grandes grupos de animales que se encuentran en vastas áreas y cuencas lecheras y a este producto se le llama frecuentemente leche de conjunto.

²¹ Con fundamento en: Dr. Keatin, Patrick; "Introducción a la Lactología"; Editorial Limusa; 1999; 2ª. Edición; México; 220 Pags.

²² Idem.

²³ Secreción viscosa, amarillenta y amarga de la mama que aparece durante un periodo de 6 a 7 días, después del parto.

En general, el nombre de la leche se refiere al producto procedente de la vaca; la leche derivada de otras especies va siempre seguida con la designación de la hembra productora: Leche de cabra; Leche de oveja; leche de burra; lechê de búfala, Etc.

Propiedades físicas de la leche.

Aspecto. La coloración de una leche fresca es blanca, medio aporcelanada; cuando es muy rica en grasa presenta una coloración ligeramente crema, debida en parte al caroteno contenido en la grasa de la leche de vaca. La leche pobre en grasa o descremada es ligeramente de tono azulado.

Olor. La leche fresca casi no tiene un olor característico, pero debido a la presencia de la grasa, la leche conserva con mucha facilidad los olores del ambiente o de los recipientes en los que se guarda.

Sabor. La leche fresca y limpia tiene un sabor medio dulce y neutro por la lactosa que contiene, y adquiere, por contacto, fácilmente otros sabores como a ensilaje²⁴, establo, hierba, Etc.

Gravedad específica. Esta es igual al peso en kilogramos de un litro de leche a una temperatura de 15° centígrados. La gravedad específica generalmente se expresa en grados de densidad, fluctuando estos valores de 1.028 a 1.034, con un promedio de 1.031/32. Dato importante, es que la densidad de la leche depende de la combinación de densidades entre sus diferentes componentes:

Agua	1.000
Grasa	0.931
Proteína	1.346
Lactosa	1.666
Minerales	5.500

De aquí que una leche entera tendría una densidad promedio de 1.032, mientras que una leche descremada 1.036. Una leche aguada reportaría valores por debajo de 1.029.

²⁴ Se refiere al sabor que por estar depositada en recipientes llamados silos, adquiere sus sabores característicos.

Acidez. La acidez presentada por la leche cruda es la resultante de cuatro reacciones, de las cuales las tres primeras representan la acidez natural y la última la acidez desarrollada:

a) *Acidez natural.*

1. Acidez de la caseína.
2. Acidez de las sustancias naturales
3. Reacciones naturales de los fosfatos

b) *Acidez desarrollada*

Debido a la formación de ácido láctico a partir de lactosa por intervención de bacterias contaminantes.

Viscosidad. La leche es un líquido más viscoso que el agua, esta viscosidad es debida a la materia grasa en emulsión y a las proteínas de la fase coloidal.

Punto de congelamiento. Una las características más constantes de la leche es el punto de congelamiento que, en general, es de -0.539° C como valores promedio, teniendo un rango que va de 0.513° a 0.565° centígrados.

Punto de ebullición. La temperatura de ebullición de la leche se inicia a los 100.17° centígrados al nivel del mar; sin embargo, puede inducirse este fenómeno a menor temperatura con sólo disminuir la presión del líquido, práctica que se aplica en la elaboración de las leches concentradas al evaporar, mediante vacío, parte del agua de la leche a una temperatura de 50° a 70° centígrados.

Sin afán de meternos en terrenos de otras ciencias, citaré brevemente las propiedades químicas de la leche:

Agua y sólidos de la leche. La leche está formada de aproximadamente 87.5 por ciento de agua y 1.5 por ciento de sólidos o materia seca total.

1. *Agua.* Constituye la fase continua de la leche y es el medio de soporte para sus componentes sólidos y gaseosos.

- Agua libre. Representa la mayor parte del agua y en ésta se mantiene en solución de lactosa y las sales.
- Agua de enlace. Esta agua es el elemento de cohesión de los diversos componentes no solubles y es adsorbida a la superficie de estos compuestos.

2. *Materia seca de la leche.* La materia seca esta formada por los compuestos sólidos de la leche. Estos sólidos, que en la leche de vaca constituyen un promedio de 12.5 por ciento, pueden ser determinados directamente por la aplicación de calor para evaporar la fase acuosa de la leche.

La grasa en la leche de vaca varía notablemente debido a una serie de factores muy diversos, citándose, entre otros, la raza, la edad, la alimentación y la salud del animal. Sin embargo, los valores más comunes se encuentran entre 32 y 42 gramos de grasa por litro.

La composición de la grasa de la leche, esta formada por la combinación física de triglicéridos, y estos a su vez son el resultado de la reacción entre un alcohol y 14 o más ácidos grasos. La grasa se encuentra bajo la forma de pequeños glóbulos dispersos en emulsión en la fase acuosa, estos glóbulos tienden a subir debido a su baja densidad, que es inferior a la leche descremada. Por último, los glóbulos de grasa están recubiertos con una película protectora que está formada por una asociación de tres tipos de sustancias:

1. glicéridos de alto punto de fusión
2. fosfolípidos (lecitina y cefalina)
3. prótidos

Las proteínas.

Las sustancias nitrogenadas de la leche se encuentran en forma de micelas dispersas en suspensión coloidal y la mayor parte pertenece al grupo de prótidos divididos en dos grupos:

1. Holoprotidos.

Lactoalbúmina. Es rica en lisina triptófano. Esta sustancia es muy importante en la alimentación de los niños.

2. Heteroprotidos

Caseína. El principal heteroprotido de la leche lo constituye esta sustancia, que está compuesta a su vez de 20 aminoácidos.

Las vitaminas de la leche.

En la leche se encuentran las siguientes vitaminas:

Las liposolubles

- a) Vitamina A (100 a 500 mg/Lt.) provitaminada D₃
- b) Vitamina E (500 a 1000 mg/Lt.)
- c) Vitamina K (Trasas)

Las hidrosolubles

- B₁ (400 a 1000 mg/Lt.)
- B₂ (800 a 3000 mg/Lt.)
- B₁₂ (Trasas).

Características de la leche en polvo.

La fabricación de leche en polvo se ha desarrollado con mayor intensidad en los últimos años, dado que esta es la mejor forma de conservar la leche, especialmente en lugares donde la producción no es uniforme todo el año y por consiguiente registran déficit de este alimento. También es un método de elección para las regiones de difícil comunicación que cuentan con mercados poco surtidos con productos locales y en donde predomina la producción casera de productos lácteos. Otra de las ventajas, es que ocupa poco espacio para su almacenamiento y transporte. Este producto lácteo es el que más se asemeja a la leche fluida (después de ser reconstituido) por su composición, sabor, aroma y valor nutritivo.

La densidad de la leche en polvo varía según el método que se utilice, el tamaño del gránulo depende del grado de concentración y de la velocidad del disco atomizador.

La solubilidad tiene gran importancia comercial. La pérdida de solubilidad es debida a los cambios sufridos por la proteína durante el proceso de precalentamiento y deshidratación.

Cuando la leche es producida en buenas condiciones, el sabor se asemeja mucho al de la leche fresca pasteurizada, pero si el calor es excesivo o si la leche fluida no estaba en buenas condiciones, el sabor puede variar y la leche en polvo puede adquirir un sabor a cocido, sobrecalentado o a quemado, incluso.

De la misma manera, cuando se ha producido sin sobrecalentamiento y con bajo porcentaje de humedad, el color que adopta es de un crema claro. El color tiene tendencia de oscurecerse con la edad del producto y este cambio se acelera aún más por la humedad y por las altas temperaturas en el almacenaje.

El valor nutritivo de la leche en polvo es igual al de la leche pasteurizada. Durante la deshidratación, las variaciones del valor nutritivo y digestibilidad son mínimas. Además, este valor nutritivo no varía prácticamente durante el periodo de almacenamiento.

La conservación de la leche en polvo con grasa, empacada con aire sin estabilizadores (se refiere a sustancias químicas) y a la temperatura ambiente, se mantiene en general entre 4 y 10 meses y la descremada entre 6 y 14 meses. La descomposición durante el almacenaje obedece fundamentalmente al proceso químico.

El sabor de la leche en polvo varía y obedece a distintas causas:

- *Sabor a cebo y cartón.* Esta es la forma de descomposición más importante y se debe a la oxidación de la grasa en presencia del aire. La formación de estos sabores no es afectada por la humedad del producto, pero la alta acidez acelera el proceso y no queda duda de que la presencia de trazas de metales aceleran. Sin embargo, el factor que tiene más influencia en la aparición de este efecto es la temperatura.

- **Sabor a pescado.** Este defecto es mucho menos frecuente. Se debe a la oxidación de la lecitina de la grasa ante la presencia de la humedad.
- **Sabor a rancio.** Este defecto se debe a la hidrólisis de la grasa, causada por la lipasa, una enzima de la leche cruda y también formada por bacterias. Se evita a través de un buen control bacteriológico y por el precalentamiento conveniente de la leche.
- **Sabor a viejo.** Este defecto es causado por enzimas y es común en leches de alto porcentaje de humedad.

Sin embargo, existen procesos para prolongar la conservación de la leche en polvo, entre los que destacan:

- **El precalentamiento de la leche** a temperaturas elevadas no solamente mejora las condiciones bacteriológicas y destruye las enzimas, sino que también aumenta la propiedad de conservación, ya que esta temperatura da lugar a la liberación de compuestos de sulfidrilos que, actuando como antioxidantes, imparten a la leche en polvo una conservación tres veces más grande. El tratamiento a temperatura elevada puede impartir a una leche en polvo, empacada con aire, una conservación aproximadamente de 2 años.
- **El empaque con gas inerte**, es todavía el mejor método desarrollado a nivel comercial. Con este método, la leche es empacada en latas completamente herméticas, quedando libre del sabor a cebo, por lo menos durante 5 años en países tropicales, también queda protegido del sabor a viejo y de la pérdida de solubilidad.
- **Conservación con antioxidantes**, es otra forma de mantener el producto en buenas condiciones, entre los oxidantes más utilizados destacan los galatos que, añadidos en pequeñísimos porcentajes, pueden duplicar la conservación de la leche empacada al aire. Por tanto, si se utilizan conjuntamente con el precalentamiento elevado, se puede obtener una leche en polvo con una conservación de 3 a 4 años en buenas condiciones de almacenamiento. Los galatos son extremadamente efectivos, no poseen olor ni sabor y son absolutamente inofensivos.
- Finalmente, tenemos el **almacenamiento a temperaturas moderadas**. Las temperaturas ambientales altas disminuyen la conservación. Las temperaturas tienen una importancia especial en climas tropicales y, por

esto, se aconseja acondicionar el aire de las bodegas con el objeto de conseguir temperaturas comprendidas entre 17 y 20 grados centígrados y una humedad la más baja posible.

CAPÍTULO II

MARCO NORMATIVO

2.1 Historia de LICONSA.

El Programa de Abasto Social de Leche surge formalmente en 1949 con la creación de Nacional Distribuidora y Reguladora S.A. (Nadyrsa) y la sociedad denominada Lechería Nacional.

Posteriormente, ambas se convierten en Compañía Exportadora e Importadora Mexicana S.A, (CEIMSA), la cual en 1962 se transforma en Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO), que en 1972 recibe un impulso importante al crearse Leche Industrializada Conasupo S.A de C.V. como empresa filial del sistema. En 1994 se resectoriza de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial a la Secretaría de Desarrollo Social y cambia a su actual razón social: LICONSA S.A. de C.V.

A partir de esta resectorización a SEDESOL, LICONSA deja de ser un instrumento regulador del mercado y acentúa su función social en materia de abasto y de apoyo a la formación de capital humano.

En este periodo se regionaliza el abasto de leche en la zona metropolitana de la ciudad de México y se fusionan plantas y programas sociales en Colima, Jalisco, Tlaxcala, Querétaro y Oaxaca.

En 1998 LICONSA se convierte en proveedor del entonces Progresá (hoy Oportunidades) y en 1999 se le faculta a adquirir directamente la materia prima en el mercado internacional sin la intermediación de CONASUPO. En este mismo año la acción de la empresa queda sujeta a las reglas de operación del Programa de Abasto Social de Leche.

En la actual administración del presidente Fox, con el cambio de gobierno, la Institución pone en práctica una estrategia de inclusión al revertir la tendencia a la baja de sus principales indicadores sociales y reorienta el Programa para concebirlo no sólo como transferencia de ingresos sino también como

instrumento de provisión de capacidades básicas en materia de alimentación y nutrición.

Además, se redefine a LICONSA como una empresa incluyente, humanista y autosuficiente que prácticamente no recurrirá a apoyos fiscales para su operación.

Dentro del quehacer de esta Institución, en lo que va de esta administración, se consolidó la integración de los programas de Leche y Tortilla, al tiempo que va construyendo alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para fortalecer a la empresa y desarrollar proyectos innovadores. Asimismo, LICONSA ha enfrentado escenarios internacionales adversos para adquirir la materia prima y ha impulsado negociaciones para mejorar paulatinamente los precios de la leche de importación.

Entre sus logros, está, el reabrir la planta industrial Xalapa, además de fusionar los programas estatales de Valle de Toluca, Tlalnepantla y Tláhuac. También inició el programa de leche no subsidiada a precio preferencial.

Se trabaja en el diseño y operación de una red nacional alimentaria, a partir de una alianza estratégica con Diconsa. Además, da inició el programa de innovación tecnológica con el desarrollo de nuevos productos, de acuerdo con la política de expansión y generación de otros mercados; se ocupa de la optimización de la capacidad instalada de la empresa para enfrentar la ampliación de cobertura (incluyendo a grupos vulnerables) hasta 5 millones de beneficiarios.

Da inició y está trabajando en la capacitación del personal involucrado en el Programa de Leche Nacional, encaminado a sustituir paulatinamente las importaciones. Se avanza en la consolidación de la estrategia de servicios y valores agregados en las lecherías, tales como servicios telefónicos, correo y venta de productos básicos, además de una mayor vinculación con el sector salud para otorgar orientación alimentaria y nutricional en los puntos de atención e instrumentar un proyecto de desparasitación.

También se logró adicionar minerales a la leche como hierro, zinc, ácido fólico, vitaminas B2 y B12 para su fortalecimiento nutricional. Esto, además de las vitaminas A y D que ya se le incorporaron. En cuanto al Programa de Adquisición de Leche Nacional la meta para el 2002 era comprar 100 millones de litros. Por otra parte, se está trabajando para colocar otros 54 millones de litros en los nuevos segmentos de mercado.

A su vez el padrón de leche se ha incrementado en 500 mil nuevos beneficiarios en el año, para alcanzar los 5 millones. Para el programa Oportunidades, LICONSA producirá en el año 131.5 millones de sobres de suplementos alimenticios para mujeres en lactancia y papilla para niños¹.

Para impulsar la producción, se invierte en las 10 plantas en operación alrededor de 23 millones de pesos², se mejora el equipamiento de los laboratorios de control de calidad y se desarrolla el perfil de los productos enriquecidos con nutrientes y minerales.

Finalmente, en el rubro de las finanzas se asegura el manejo óptimo de los recursos financieros, a fin de mantener sus operaciones orientadas al punto de equilibrio.

2.2 Marco Legal³.

A continuación, se enlistan los diferentes ordenamientos que dan sustento legal a LICONSA:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley Sobre Atribuciones del Ejecutivo Federal en Materia Económica
- Ley Orgánica del Art. 28 Constitucional en Materia de Monopolios
- Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito
- Ley de Navegación y Comercio Marítimo
- Ley General de Bienes Nacionales
- Ley de Adquisiciones Arrendamientos y Servicios al Sector Público
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

¹ Información estadística de LICONSA. (*Documentos internos de la empresa*)

² Idem.

³ Con fundamento en el Marco Legal de LICONSA y su Acta Constitutiva. (www.liconsa.gob.mx/marco.htm y www.liconsa.gob.mx/PDF/Acta%20constitutiva.pdf)

- Ley Federal de las Entidades Paraestatales
- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado
- Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal
- Presupuesto de Egresos de la Federación
- Acta Constitutiva de LICONSA
- Estatutos Sociales
- Normatividad
- Manual de Políticas y Lineamientos en Materia de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios
- Adquisiciones y Contrataciones realizadas en el periodo enero/diciembre del 2003
- Políticas, Bases y Lineamientos en Materia de Obras Públicas y Servicios relacionados con las mismas
- Reglas de Operación del Programa Tortilla a cargo de LICONSA, S. A. de C. V.
- Reglas de Operación del Programa de Abasto Social de Leche a cargo de LICONSA, S. A. de C. V.

Asimismo, se señala y detalla el Acta constitutiva de LICONSA y sus antecedentes:

Acta número noventa y dos mil doscientos ochenta y uno libro mil ochocientos cuarenta y seis. México, Distrito Federal, a quince de mayo de mil novecientos noventa y ocho. Notaría número cuarenta y nueve del Distrito Federal, se hace constar **la Compulsa de Estatutos** de "LICONSA", **Sociedad Anónima de Capital Variable**, como sigue.

Constitución: Que por escritura número seis mil seiscientos sesenta y uno, de fecha dos de marzo de mil novecientos sesenta y uno, ante la notaría número ciento veintinueve del Distrito Federal, cuyo primer testimonio quedó

inscrito en el Registro Público de la Propiedad del Distrito Federal, **en la Sección de Comercio, tomo tercero, a fojas ciento cincuenta y dos, volumen quinientos uno, y bajo el número ochenta y siete**, el día dos de octubre de mil novecientos sesenta y uno, se hizo constar el CONTRATO DE SOCIEDAD por el que se constituyó la empresa denominada **"REHIDRATADORA DE LECHE CEIMSA"**, Sociedad Anónima, con domicilio en **México, Distrito Federal**, duración de **veinte años**, capital social de **catorce millones cuatrocientos veintisiete mil pesos, moneda nacional**, hoy **catorce mil cuatrocientos veintisiete pesos, moneda nacional**, cláusula de **exclusión de extranjeros**, y teniendo por **objeto**, entre otros: la organización, administración y operación de sistemas técnicos y establecimientos adecuados para la deshidratación, rehidratación y en general para todo proceso de industrialización de toda clase de productos lácteos, que se consideren como artículos de primera necesidad y de consumo necesario y que se destinen a la alimentación de los sectores de población económicamente débil.

Cambio de denominación y modificación a las cláusulas primera, sexta y séptima de los estatutos sociales: Que por escritura número treinta y dos mil ciento ochenta y dos, de fecha veinticuatro de febrero de mil novecientos setenta, ante la notaría número ciento treinta y cuatro del Distrito Federal, cuyo primer testimonio quedó inscrito en el Registro Público de la Propiedad del Distrito Federal, en la **Sección de Comercio, tomo tercero, volúmenes setecientos cincuenta y cuatro, a fojas doscientos dos, y bajo la partida número ciento cuarenta y tres**, se hizo constar la **Protocolización** de un Acta de Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de "REHIDRATADORA DE LECHE CEIMSA", Sociedad Anónima, celebrada el día siete de mayo de mil novecientos sesenta y nueve, en la que se tomaron, entre otros acuerdos, el de **cambiar la denominación** por la de **"COMPAÑIA REHIDRATADORA DE LECHE CONASUPO"**, Sociedad Anónima de Capital Variable, con capital social mínimo de **catorce millones cuatrocientos veintisiete mil pesos, moneda nacional**, hoy **catorce mil cuatrocientos veintisiete pesos, moneda nacional**, y un máximo de **treinta y cinco millones de pesos, moneda nacional**, hoy **treinta y cinco mil pesos, moneda nacional**, y **modificar** en consecuencia, las cláusulas **primera, sexta y séptima** de los estatutos sociales.

Modificación a los estatutos sociales: Que por escritura número veinticuatro mil novecientos setenta y uno, de fecha quince de agosto de mil novecientos noventa y cinco, otorgada por la notaría número veinte de la Ciudad de Naucalpan de Juárez, Distrito de Tlalnepantla, Estado de México,

cuyo primer testimonio quedó inscrito en el Registro Público de Comercio del Distrito Federal, en el folio mercantil número **cuarenta y dos mil quinientos cincuenta y dos**, el día primero de septiembre de mil novecientos noventa y cinco, se hizo constar la **protocolización** de un acta de Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de **"LECHE INDUSTRIALIZADA CONASUPO", Sociedad Anónima de Capital Variable**, celebrada el día diecisiete de julio de mil novecientos noventa y cinco, en la que se acordó, entre otros, **cambiar la denominación** de la misma, a **"LICONSA", Sociedad Anónima de Capital Variable**, y **modificar las cláusulas segunda, octava y cuadragésima sexta de los estatutos sociales**.

Estatutos sociales: Que en virtud de los antecedentes a que se refiere este mismo instrumento, los estatutos sociales vigentes de **"LICONSA", Sociedad Anónima de Capital Variable**, son los siguientes:

Apartado Uno

Constitución y funcionamiento de la sociedad

Primera. Constitución: El Organismo Público Descentralizado del Gobierno Federal, Compañía Nacional de Subsistencias Populares, de nacionalidad mexicana y con domicilio en la Ciudad de México, Distrito Federal, y las compañías "Distribuidora Conasupo Metropolitana", "Maíz Industrializado Conasupo", "Trigo Industrializado Conasupo", y "Bodegas Rurales Conasupo", todas de nacionalidad mexicana y con domicilio en la Ciudad de México, Distrito Federal, por derecho propio, constituyen una Sociedad Mercantil Anónima de Capital Variable, de nacionalidad mexicana, que se registró por lo estipulado en esta escritura, en la Ley General de Sociedades Mercantiles, en la Ley Federal de las Entidades Paraestatal y en las demás leyes aplicables.

Segunda. Denominación: La Sociedad se denominará **"LICONSA"** seguida de las palabras **Sociedad Anónima de Capital Variable** o de sus abreviaturas **S.A. de C.V.**

Tercera. Objeto: La Sociedad tiene por objeto:

- I. Coadyuvar al fomento económico y social del país, participando en: a) El tratamiento industrial de leche fresca o en polvo, a través de plantas propias, rentadas o contratadas con el sector privado b) La distribución y

venta de leche fluida pasteurizada o en polvo, así como de otros productos básicos, a los sectores urbanos y rurales de escasos recursos, en establecimientos propios o rentados, a través de establecimientos oficiales en comodato, albergues o escuelas del INI, tiendas DICONSA, locales DIF y clínicas o centros del Sector Salud, o cualquier otro canal de distribución previamente autorizado por el Órgano de Gobierno de la empresa. c) La elaboración y actualización del padrón de beneficiarios en cada uno de los puntos de venta, con el fin de mantener la temporalidad, transparencia y eficacia del subsidio a los consumidores de leche.

- II. La adquisición, renta u obtención en comodato de bienes muebles e inmuebles, equipo, materiales y materias primas que se utilicen para desarrollar las actividades necesarias para el cumplimiento del objeto social.
- III. La celebración de toda clase de actos, contratos y convenios, de cualquier naturaleza, necesarios para el cumplimiento del objeto social.

Cuarta. Duración: Su duración será de **cincuenta años** contados a partir del dos de marzo de mil novecientos sesenta y uno, fecha de su constitución.

Quinta. Domicilio: Su domicilio es la Ciudad de **México, Distrito Federal** y no se entenderá cambiado por la aceptación de domicilios convencionales, ni por establecer agencias, sucursales u oficinas en otros lugares de la República o del Extranjero.

Sexta. Nacionalidad: La Sociedad tendrá nacionalidad mexicana y se regirá por las Leyes de los Estados Unidos mexicanos. "Ninguna persona extranjera, física o moral, ni sociedades mexicanos que no tengan cláusula de exclusión de extranjeros, con autorización de la Secretaría de Relaciones Exteriores, podrá tener participación social alguna o ser propietaria de acciones de la Sociedad. Si por cualquier motivo, alguna de las personas mencionadas anteriormente, por cualquier evento llegare a adquirir una participación social o a ser propietaria de una o más acciones contraviniendo así lo establecido en el párrafo que antecede, se conviene en que dicha participación no producirá efectos de ninguna especie y la acción o participación social de que se trate, pasará a ser propiedad de la nación mexicana."

Apartado Dos

Del capital social y de las acciones

Séptima. Capital social: El Capital Social es variable. Su importe mínimo sin derecho a retiro es la suma de **doscientos tres mil quinientos ochenta y dos pesos**, Moneda Nacional. El Capital Social podrá ser aumentado o disminuido por resolución de los accionistas, en los términos en que la Ley y estos estatutos lo expresan.

Octava. Composición del capital mínimo: El capital mínimo sin derecho a retiro, por la cantidad de **doscientos tres mil quinientos ochenta y dos pesos** Moneda Nacional, se encuentra representado por doscientas mil quinientas ochenta y dos acciones nominativas de la serie "A" con valor de **un peso**, Moneda Nacional, cada una íntegramente suscrita y pagada en la forma siguiente: EL GOBIERNO FEDERAL, por conducto de la Secretaría Desarrollo-Social, doscientas tres mil quinientos ochenta y una acciones con valor de **Doscientos tres mil quinientos ochenta y un peso, Moneda Nacional**, y "Distribuidora e Impulsora Comercial CONASUPO, Sociedad Anónima de Capital Variable (DICONSA), una acción con valor de **un peso**, Moneda Nacional.

Novena. Capital autorizado: El capital autorizado es el vigente, inscrito en el libro del registro de variaciones de capital, previsto por el artículo doscientos diecinueve de la Ley General de Sociedades Mercantiles, que lleva la sociedad.

Décima. Registro de variaciones del capital social: Todo aumento o disminución del capital social que se efectúe con arreglo a las condiciones fijadas en la cláusula décima primera y décima segunda respectivamente, se inscribirá en el libro de registro de variaciones del capital social que al efecto lleva la Sociedad.

Décima primera. Aumento del capital: El capital social será susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los accionistas o por admisión de nuevos accionistas. La Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de la Sociedad, fijará los aumentos del capital y la forma y términos en que deban hacerse las correspondientes emisiones de acciones, sin cumplir para ello con más formalidades que las establecidas por el artículo doscientos diecinueve de la Ley General de Sociedades Mercantiles y, en general, por las disposiciones contenidas en el capítulo octavo de ese mismo

ordenamiento legal, que regula en forma especial a las sociedades constituidas bajo el régimen de Capital Variable. Por tanto, cada acta de Asamblea General Extraordinaria que decreta un aumento del capital, además de su autorización en el libro de Actas de Asambleas de Accionistas, se asentará en lo conducente en el libro de registro de variaciones del capital social a que se refiere la cláusula décima y se procederá a la emisión de los títulos correspondientes, sin necesidad de protocolizarla e inscribirla en el Registro de Comercio Las acciones emitidas y no suscritas o los certificados provisionales, en su caso, se conservarán en poder de la sociedad para entregarse a medida que vaya realizándose la suscripción. Los accionistas tendrán derecho preferente, en proporción al número de sus acciones, para suscribir las que se emitan en los términos de esta cláusula

Décima segunda. Reducción del capital: De acuerdo a la sistemática de la Ley General de Sociedades Mercantiles, la reducción del capital de la sociedad, procede en los siguientes casos:

- 1) En los términos de los artículos doscientos trece, doscientos veinte y doscientos veintiuno de la Ley General de Sociedades Mercantiles, conforme al régimen de capital variable de la sociedad, su capital social será susceptible de disminución por retiro parcial o total de las aportaciones, de los accionistas. El retiro parcial o total de aportaciones de uno deberá notificarse a la Sociedad de manera fehaciente y no surtirá efectos sino hasta el fin del ejercicio en curso, si la notificación se hace antes del último trimestre de dicho ejercicio; y hasta el fin del ejercicio anual en curso, si la notificación se hace antes del último trimestre de dicho ejercicio siguiente, si se hiciere después. No podrá ejercitarse el derecho de retiro, cuando tenga como consecuencia reducir a menos del mínimo el capital social. Una vez que surta efectos el retiro parcial o total de aportaciones de un accionista, previamente notificado a la Sociedad, la disminución del capital social que importa se inscribirá en el libro de registro de variaciones del capital social previsto en la cláusula décima.
- 2) La Asamblea General de Accionistas, como órgano supremo de la sociedad, en reunión extraordinaria, podrá decretar la reducción del capital social, mediante reembolso a los accionistas o liberación a los mismos, de exhibiciones no realizadas. Cuando la reducción del capital no rebase su importe mínimo establecido en la cláusula séptima, conforme al régimen del capital variable de la sociedad, el Acta de la Asamblea Extraordinaria respectiva, además de su autorización en el libro de actas de asambleas de accionistas, se asentará en lo

conducente, en el libro de registro de variaciones del capital social a que se refiere la cláusula décima, y se procederá a la cancelación de los títulos correspondientes, sin necesidad de protocolizarla e inscribirla en el Registro Público de Comercio, ni de efectuar las publicaciones a que se refiere el artículo noveno del mismo ordenamiento, que regula en general a las sociedades constituidas bajo el régimen de capital fijo. Cuando la reducción de capital rebase su importe mínimo establecido en la cláusula séptima, se efectuarán las publicaciones que dispone el artículo noveno de la Ley General de Sociedades Mercantiles y se protocolizará e inscribirá en el Registro de Comercio, el acta de la asamblea extraordinaria respectiva, que modifique la mencionada cláusula séptima, al igual que la cláusula octava del estatuto social. La disminución del capital social así practicada, se inscribirá además, en el libro de registro de variaciones del capital social que lleva la sociedad.

Décima tercera. Acciones: Las acciones en que se divide el capital social son de igual valor y confieren e imponen a sus titulares, idénticos derechos y obligaciones. Estarán representadas por títulos nominativos, que amparen el número de ellas que determine el Consejo de Administración. El Ejecutivo Federal, por conducto de la Secretaría Coordinadora de Sector, determinará los servidores públicos que deban ejercer las facultades que impliquen la titularidad de las acciones o partes sociales que integren el capital social de las empresas de participación estatal mayoritaria. Los títulos que amparen las acciones serán autorizados con las firmas autógrafas del Presidente del Consejo de Administración y del Comisario, deberán satisfacer los requisitos a que se refieren los artículos ciento veinticinco y ciento veintisiete de la Ley General de Sociedades Mercantiles y llevarán inserto el texto íntegro de la cláusula sexta del estatuto social, relativa a la exclusión de extranjeros.

Décima cuarta. Transmisión: La enajenación de títulos representativos del capital social, propiedad del Gobierno Federal o de las Entidades Paraestatales, podrá realizarse a través de los procedimientos bursátiles propios del mercado de valores o de las sociedades nacionales de crédito de acuerdo las enajenaciones en igualdad de condiciones y respetando los términos de las leyes y de los estatutos correspondientes, los trabajadores organizados de la empresa tendrán preferencia para adquirir los títulos representativo del capital propiedad del gobierno federal. La transmisión de las acciones se hará por endoso, que el titular hará constar con su firma al reverso del certificado o título, ante el Presidente y el secretario del Consejo de Administración. Las acciones que se trasmitan, cualquiera que se la causa

de la transmisión por medio diverso del endoso, quedarán sujetas a las condiciones establecidas primera.

Décima quinta. Extravío, robo, destrucción: En caso de extravío, robo o destrucción de los títulos que amparan las acciones, se estará a lo dispuesto en los artículos del cuarenta y dos al sesenta y ocho de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

Décima sexta. Registro de accionistas: La sociedad llevará un libro de registro de accionistas, que contendrá:

- I. El nombre, nacionalidad y domicilio del accionista y las acciones que le pertenezcan, con expresión de los números, series, clases y demás particularidades.
- II. Las exhibiciones que se efectúen, cuando el valor de las acciones no esté totalmente cubierto.
- III. Las transmisiones que se realicen con arreglo a la cláusula décima cuarta.

La Sociedad considerará como dueño de las acciones a quien aparezca inscrito como tal en este libro de registro, a cuyo efecto la sociedad deberá inscribir en él, las transmisiones que se efectúen en los términos de la cláusula décima cuarta, resolviendo internamente las eventuales dudas o conflictos de la Asamblea General de Accionistas. Ninguna transmisión de acciones surtirá efectos contra la sociedad como emisora de los títulos, o contra terceros en general, si no se inscribe en el registro que previene esta cláusula y en el título o títulos respectivos.

Apartado Tres

Administración de la sociedad

Décima séptima. Directivos: La sociedad será administrada por un Consejo de Administración y para la Dirección General de la Empresa, habrá un Director General.

Décima octava. Integración del Consejo: El Consejo de Administración estará integrado por el Secretario de Desarrollo Social y las demás personas

que designe la Asamblea de Accionistas, tomando en consideración lo dispuesto por la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, con un mínimo de cinco miembros propietarios y un máximo de quince, e igual número de miembros suplentes. El Presidente Propietario será siempre el Secretario de Desarrollo Social, quien a su vez podrá designar a la persona que deba representarlo en su ausencia.

Décima novena. Reuniones de Consejo: El Consejo de Administración se reunirá en sesión ordinaria por lo menos cuatro veces al año, con una periodicidad de cada tres meses y en sesión extraordinaria, siempre que sea citado por el Presidente, por la mayoría de los miembros del propio Consejo o por el Comisario. El Consejo de Administración sesionará válidamente con la asistencia de por lo menos la mitad más uno de sus miembros y siempre que la mayoría de los asistentes sean representantes de la Administración Pública Federal. Las resoluciones se aprobarán por mayoría de votos, teniendo el Presidente del Consejo voto de calidad para el caso de empate. De cada sesión de Consejo se levantará acta, en la que se asentarán las resoluciones aprobadas. Dichas actas deberán ser firmadas por el Presidente, Comisario y Secretario del Consejo.

Vigésima. Facultades del Consejo: Sin que la enumeración sea limitativa, sino simplemente enunciativa, el Consejo de Administración tendrá las siguientes facultades, que ejercerá a través de su Presidente.

- I. Representar legalmente a la Sociedad ante toda clase de autoridades judiciales, administrativas y del trabajo, ya sean federales, estatales o municipales, con las más amplias facultades generales y especiales para pleitos y cobranzas, para actos de administración y para actos de dominio, en los términos de los artículos dos mil quinientos cincuenta y cuatro y dos mil quinientos ochenta y siete del Código Civil vigente para el Distrito Federal en materia común, y para toda la República en materia federal, incluyendo entre esas facultades, la de promover y desistirse en el juicio de amparo, en los términos del artículo catorce de la "Ley de Amparo"; la de presentar querellas y denuncias penales en nombre de la Sociedad, así como el otorgar el perdón a que se refiere el artículo noventa y tres del Código Penal Federal; la de articular y absolver posiciones, recusar, interponer recursos, desistirse de las acciones que se hayan intentado, inconformarse o aceptar las sentencias y demás resoluciones, hacer que se ejecuten, presentar posturas, pujar y mejorar en remate, obtener adjudicaciones de bienes, pactar procedimientos convencionales cuando fuere permitido y la de designar apoderados

generales o especiales con todas la facultades, aún las que conforme a la Ley requieran cláusula especial, así como revocarlo.

- II. Ratificar la designación del Director General de la empresa que haya designado el Presidente de la República o a indicación de éste a través del Coordinador del Sector, debiendo recaer tal nombramiento en persona que reúna los siguientes requisitos: A) Ser ciudadano mexicano en pleno ejercicio de sus derechos. B) Haber desempeñado cargos de alto nivel decisorio, cuyo ejercicio requiera. conocimiento y experiencia en materia administrativa; y C) No encontrarse en alguno de los impedimentos que para ser miembro del Consejo de Administración, señalan las fracciones II, III, IV y V del artículo diecinueve de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales.
- III. Autorizar a propuesta del Director General, el establecimiento o supresión de Sucursales y Agencias en cualesquiera lugares de la República o del Extranjero.
- IV. Conocer oportunamente el cumplimiento de planes, programas, presupuestos, reglamentos, manuales, sistemas y políticas, a efecto de ponderar las causas que determinen variaciones con respecto a lo autorizado y, en su caso, dictar las medidas correctivas que procedan en materia de planeación, organización o dirección.
- V. Designar comisionados especiales en los cuales el Consejo delegue algunas de sus facultades en forma temporal.
- VI. En general, llevar a cabo todos los actos y desempeñar todas las funciones que resulten necesarias o convenientes para la naturaleza, objeto y fines de la Sociedad. Tendrá además, las siguientes atribuciones indelegables:
 - a) Establecer en congruencia con los programas sectoriales, las políticas generales y definir las prioridades que deberá sujetarse la sociedad paraestatal, relativas a producción, productividad, comercialización, finanzas, investigación, desarrollo tecnológico y administración general.
 - b) Aprobar los programas y presupuestos de la Entidad como sus modificaciones, en los términos de la legislación aplicable. En lo tocante a los presupuestos y a los programas financieros, con

excepción de aquellos incluidos en el Presupuesto de Egresos Anual de la Federación, bastará con la aprobación del Consejo de Administración.

- c) Fijar y ajustar los precios de bienes y servicios que produzca o preste la Entidad Paraestatal, con excepción de los de aquellos que se determinen por acuerdo del Ejecutivo Federal.
- d) Aprobar la concertación de los préstamos para el financiamiento de la Entidad Paraestatal, con créditos internos y externos, así como observar los lineamientos que dicten las autoridades competentes en materia de manejo de disponibilidades financieras. Respecto a los créditos externos, se estará a lo que se dispone en el artículo cincuenta y cuatro de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales.
- e) Expedir las normas o bases generales con arreglo a las cuales, cuando fuere necesario, el Director General pueda disponer de los activos fijos de la entidad que no correspondan a las operaciones propias del objeto de la misma.
- f) Aprobar anualmente previo informe de los Comisarios y dictamen de los Auditores Externos, los estados financieros de la Entidad Paraestatal y autorizar la publicación de los mismos.
- g) Aprobar de acuerdo con las leyes aplicables y el reglamento de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, las políticas, bases y programas generales que regulen los convenios, contratos, pedidos o acuerdos que deba celebrar la Entidad Paraestatal con terceros en obras públicas, adquisiciones, arrendamientos y prestación de servicios relacionados con bienes muebles. El Director General y en su caso los servidores públicos que deban intervenir de conformidad a las normas orgánicas de la misma, realizarán tales actos bajo su responsabilidad con sujeción a las directrices fijadas por el Consejo de Administración.
- h) Aprobar la estructura básica de la organización y las modificaciones que procedan a la misma.
- i) Proponer al Ejecutivo Federal por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, los convenios de fusión con otras entidades.

- j) Autorizar la creación de comités de apoyo.
- k) Nombrar y remover a propuesta del Director General, a los servidores públicos de la empresa, que ocupen cargos con las dos jerarquías administrativas inferiores a la de aquél, aprobar la fijación de sus sueldos y prestaciones, y a los demás que señalen los estatutos y concederles licencias;
- l) Nombrar y remover a propuesta de su Presidente, entre personas ajenas a la entidad, al secretario quien podrá ser miembro o no del mismo; así como designar o remover a propuesta del Director General al Propio Secretario del Consejo de Administración, quien podrá ser o no miembro de dicho órgano o de la entidad.
- m) Aprobar la constitución de reservas y aplicación de las utilidades.
- n) Establecer, con sujeción a las disposiciones relativas, sin intervención de cualquier otra dependencia, las normas y bases para la adquisición, arrendamiento, enajenación de inmuebles que la Entidad Paraestatal requiera para la prestación de sus servicios, con excepción de aquellos inmuebles de organismos descentralizados que la Ley General de Bienes Nacionales considere como del dominio público de la Federación.
- o) Analizar y aprobar en su caso, los informes periódicos que rinda el Director General, con la intervención que corresponda a los Comisarios;
- p) Acordar con sujeción a las disposiciones legales relativas, los donativos o pagos extraordinarios y verificar que los mismos se apliquen precisamente a los fines señalados, en las instrucciones de la Coordinadora de Sector correspondiente; y,
- q) Aprobar las normas y bases para cancelar adeudos a cargo de terceros cuando fuere notoria la imposibilidad práctica de su cobro, informando a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por conducto de la Coordinadora de Sector.

Vigésima primera. Atribuciones del Presidente del Consejo: El Presidente del Consejo de Administración tendrá a su cargo cuidar el exacto

cumplimiento de los Estatutos y de los acuerdos o disposiciones de las asambleas de accionistas y del propio Consejo, presidiendo ambos tipos de reuniones.

Vigésima segunda. Cauciones de los Consejeros: Los Consejeros caucionarán sus manejos depositando en la Caja de la Sociedad UN PESO, Moneda Nacional, o fianza de vigencia paralela a su mandato, por esa suma.

Vigésima tercera. Atribuciones del Director General: Son atribuciones del Director General:

- a) Administrar a la Sociedad
- b) Cuidar y responder del exacto cumplimiento de los estatutos de la Sociedad, de las disposiciones de las Asambleas de Accionistas y del Consejo de Administración, de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales y de las demás leyes aplicables.
- c) Coordinar todas las acciones administrativas y operativas de la empresa y sus correspondientes en otras zonas del país; para el eficaz cumplimiento de los acuerdos y disposiciones de la Asamblea General de Accionistas y del Consejo de Administración, de los programas concretos y órdenes expresas de éste último y de las leyes vigentes aplicables.
- d) Otorgar, suscribir, avalar o en cualquier otra forma de negociar títulos de crédito y obligar cambiariamente a la sociedad, en los términos del artículo noveno de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, previa autorización del Consejo de Administración.
- e) Adquirir los bienes muebles o inmuebles necesarios para el cumplimiento de sus fines sociales, con base en el programa de inversiones autorizado y enajenarlos, hipotecarlos o de otra manera gravarles, previo acuerdo del Consejo de Administración y en los términos de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales.
- f) Representar legalmente a la Sociedad, como mandatario de la misma, con facultades generales y especiales para pleitos y cobranzas, para actos de administración y para actos de dominio, en los términos de los artículos dos mil quinientos cincuenta y cuatro y dos mil quinientos ochenta y siete del Código Civil para el Distrito Federal, en materia común y federal para toda la República, incluyéndose entre esas

facultades, la de promover juicios de amparo y desistirse de él, la de presentar querellas y denuncias penales en nombre de la Sociedad; otorgar perdón, articular y absolver posiciones, recusar, interponer recursos, inconformarse de las sentencias y demás resoluciones, hacer que se ejecuten, presentar posturas, pujar y mejorar en remate, obtener adjudicaciones de bienes, pactar procedimientos convencionales cuando fuere permitido y la de sustituir parcial o totalmente su mandato con todas las facultades, aún las que conforme a la Ley requieran cláusula especial, debiendo dar cuenta al Consejo de Administración de cada sustitución de mandato, en la sesión que siga inmediatamente a ese hecho. El Director General también tendrá amplias facultades en materia laboral específicamente para contestar demandas, celebrar convenios y en consecuencia, para transigir, ofrecer y presentar pruebas y comparecer en juicios laborales en los términos de las fracciones primera y sexta del artículo ochocientos setenta y seis y el artículo ochocientos setenta y ocho de la Ley Federal del Trabajo, pudiendo suscribir toda clase de convenios incluyendo contratos colectivos o individuales que regulen las relaciones laborales de la Sociedad con sus trabajadores. Asimismo, se faculta al Director General para designar representantes legales que en su calidad de Directores, Administradores, Gerentes o Jefes de Recursos Humanos, o puestos similares que ejercen funciones de dirección o administración de la empresa, comparezcan ante las juntas de conciliación y arbitraje, ya sean locales o federales, ante el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje y, en general, ante cualesquiera de las autoridades del trabajo en los juicios y procedimientos laborales, en los términos de los artículos once, seiscientos noventa y dos fracciones primera, segunda y tercera, setecientos ochenta y seis, setecientos ochenta y siete, ochocientos setenta y tres, ochocientos setenta y cuatro, ochocientos setenta y seis, ochocientos setenta y ocho, ochocientos ochenta, ochocientos ochenta y tres y ochocientos ochenta y cuatro de la Ley Federal del trabajo, por lo que podrá acudir a la audiencia de conciliación, demanda y excepciones y de ofrecimiento y admisión de pruebas, así como a la audiencia de desahogo de pruebas, con las más amplias facultades, debiendo dar cuenta al Consejo de Administración de cada sustitución de mandato en la sesión que siga inmediatamente a ese hecho.

- g) Formular los programas institucionales del corto, mediano y largo plazo, así como los presupuestos de la entidad y presentarlos para su aprobación al Consejo de Administración. Si dentro de los plazos correspondientes el Director General no diere cumplimiento a esta

obligación, sin perjuicio de su correspondiente responsabilidad, el Consejo de Administración procederá al desarrollo e integración de tales requisitos.

- h) Formular los programas de organización
- i) Establecer los métodos que permitan el óptimo aprovechamiento de los bienes muebles e inmuebles de la Empresa.
- j) Tomar las medidas pertinentes a fin de que las funciones de la Sociedad se realicen de manera articulado, congruente y eficaz.
- k) Establecer los procedimientos para controlar la calidad de los suministros y programas de recepción que aseguren la continuidad en la distribución o prestación del servicio.
- l) Proponer al Consejo de Administración el nombre de la remoción de los dos primeros niveles de servidores públicos de la empresa, la fijación de sueldos y demás prestaciones conforme a las asignaciones globales del presupuesto de gasto corriente aprobado por el propio consejo de Administración.
- m) Recabar información y elementos estadísticos que reflejen el estado de las funciones de la empresa para poder mejorar la gestión de la misma.
- n) Establecer los sistemas de control necesarios para alcanzar las metas u objetivos propuestos.
- o) Presentar periódicamente al Consejo de Administración el informe del desempeño de las actividades de la empresa, incluido el ejercicio de los presupuestos de ingresos y egresos y los estados financieros correspondientes. En el informe y en los documentos de apoyo se cotejarán las metas propuestas y los compromisos asumidos por la dirección de la empresa, con las realizaciones alcanzadas.
- p) Establecer los mecanismos de evaluación que destaquen la eficiencia y la eficacia con que se desempeña la empresa; además, presentar al Consejo de Administración, por lo menos dos veces al año, la evaluación de gestión con el detalle que previamente se acuerde con dicho Consejo y escuchando al Comisario Público.

- q) Ejecutar los acuerdos que dicte el Consejo de Administración.
- r) Las demás que expresamente le confiere el Consejo de Administración y le señalen las leyes, reglamentos, decretos y Acuerdos y demás disposiciones administrativas aplicables, con las únicas salvedades a que se contrae la Ley Federal de las Entidades Paraestatales.

Vigésima cuarta. Caución del Director General: El Director General garantizará las responsabilidades que pudieren derivar del desempeño de su encargo, bien con depósito en efectivo en la Caja de la Sociedad por la cantidad de veinte pesos, o mediante póliza de fianza con vigencia paralela a su mandato, extendida por compañía legalmente autorizada para ello, hasta por igual suma.

Vigésima quinta. Término de las cauciones: Las cantidades depositadas no serán entregadas, ni las fianzas canceladas sino hasta que termine la gestión de los afianzados y la Asamblea de Accionistas apruebe las cuentas relativas del período que dicha gestión comprenda.

Vigésima sexta. Obligaciones y Facultades del Secretario del Consejo: Son obligaciones y facultades del Secretario del Consejo:

1. Tener bajo su cuidado los libros de sesiones del Consejo de Administración, de asambleas de accionistas, de registro de accionistas y aumentos y disminuciones de capital.
2. Conservar las actas de sesiones de consejo y asambleas de accionistas y demás documentación relativa.
3. Extender copias o extractos de las actas de sesiones de consejo y asambleas de accionistas.
4. Firmar las actas de sesiones de consejo y asambleas de accionistas.
5. Solicitar toda la documentación necesaria para llevar a cabo las sesiones de consejo y asambleas de accionistas incluyendo estados financieros o informes de la Gerencia General.
6. Elaborar toda la documentación necesaria para la celebración de las sesiones de consejo y de accionistas.

7. Realizar todos los trámites necesarios para el Consejo de Administración y de Asamblea de Accionistas que correspondan, así como las relativas a su inscripción en el Registro Público de Comercio.

Apartado Cuatro

Vigilancia de la sociedad

Vigésima séptima. Nombramiento de Comisario: La vigilancia de la Sociedad estará encomendada a un Comisario Público Propietario y un Comisario Público Suplente, que serán las personas que designe la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

Vigésima octava. Facultades y obligaciones: Los Comisarios tendrán las facultades y obligaciones consignadas en el artículo ciento sesenta y seis y demás relativos de la Ley General de Sociedades Mercantiles, las que establece la Ley Federal de las Entidades Paraestatales y las que les señalen otros ordenamientos aplicables.

Vigésima novena. Caución de los Comisarios: Los Comisarios caucionarán su actuación, depositando en la caja de la sociedad UN PESO, Moneda Nacional, en efectivo o fianza por esa suma.

Apartado Cinco

Asamblea de accionistas

Trigésima. Naturaleza y finalidades: La Asamblea General de Accionistas es el órgano supremo de la sociedad, sus decisiones serán obligatorias aún para los ausentes, disidentes o incapacitados. Podrá acordar y ratificar todos los actos y operaciones de la Sociedad y sus resoluciones serán cumplidas por el Consejo de Administración y por el Director General de la Empresa.

Trigésima primera. Clasificación: Las Asambleas Generales de Accionistas son ordinarias y extraordinarias. Unas y otras se reunirán en el domicilio que para estos efectos se señala en la cláusula quinta, y sin este requisito serán nulas, salvo caso fortuito o de fuerza mayor.

Trigésima segunda. Asamblea ordinaria: La asamblea ordinaria se reunirá por lo menos una vez al año dentro de los cuatro meses que sigan a la clausura del ejercicio social y se ocupará además de los asuntos incluidos en el orden del día, de los siguientes:

1. Discutir, aprobar o modificar el informe del Consejo de Administración, a que se refiere el enunciado general del artículo ciento setenta y dos de la Ley General de Sociedades Mercantiles, tomando en cuenta el informe de los Comisarios Públicos y tomar las medidas que se juzguen oportunas.
2. Ratificar los nombramientos de los integrantes del Consejo de Administración designados por el titular del Ejecutivo Federal, directamente a través de la Coordinadora de Sector, así como los nombramientos de Comisario Público, propietario y comisario público suplentes designados por la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

Trigésima tercera. Asamblea extraordinaria: La asamblea extraordinaria se reunirá en cualquier tiempo, para tratar indistintamente de los siguientes asuntos:

- a) Prórroga de la duración de la sociedad.
- b) Disolución anticipada de la sociedad.
- c) Aumento o reducción del capital social.
- d) Cambio de objeto de la sociedad.
- e) Cambio de nacionalidad de la sociedad.
- f) Transformación de la sociedad.
- g) Fusión con otra sociedad.
- h) Emisión de acciones privilegiadas
- i) Amortización por la sociedad de sus propias acciones y emisión de acciones de goce.

- j) Emisión de bonos.
- k) Cualquiera otra modificación del contrato social, y
- l) Los demás asuntos para los que la Ley de Sociedades Mercantiles o el contrato social exija un quórum especial.

Trigésima cuarta. Convocatoria: La asamblea de accionistas se convocará en la forma establecida por los artículos ciento sesenta y ocho y del ciento ochenta y tres al ciento ochenta y cinco de la "Ley General de Sociedades Mercantiles." La convocatoria contendrá la orden del día, será firmada por quien la expida y se publicará una vez en el Diario Oficial de la Federación, por lo menos cinco días antes de que se reúna. La Asamblea será válida sin publicar la convocatoria, cuando estén representadas todas las acciones y los accionistas firmen la lista de asistencia, cuando los accionistas se enteren previamente y firmen una copia de la convocatoria anotando las acciones que representen y cuando continúe una anterior, en la fecha en ésta señalada.

Trigésima quinta. Presentación de acciones: Los asambleístas depositarán sus acciones en la Secretaría del Consejo de Administración o en Institución de Crédito, antes de que principie la Asamblea; el Secretario expedirá tarjetas de asistencia que acreditarán el carácter de accionista del interesado y el número de votos que le corresponda. Los Accionistas podrán nombrar representantes para las asambleas, mediante carta poder.

Trigésima sexta. Requisitos: La Asamblea ordinaria quedará legalmente instalada, cuando esté representado el sesenta por ciento del capital social, por lo menos, las decisiones serán válidas aprobadas por mayoría de votos. Si no se reúne quórum, se repetirá la convocatoria. En segunda convocatoria, deberá estar representada por lo menos el cuarenta por ciento del capital social y las decisiones serán válidas cuando hayan sido aprobadas por mayoría de votos. Si es necesaria tercera convocatoria, la Asamblea quedará legalmente instalada cualquiera que fuere el número de acciones representadas. Las asambleas extraordinarias quedarán legalmente instaladas cuando estén representadas acciones que sumen el setenta y cinco por ciento del capital social. Si no hay quórum el día señalado, se repetirá la convocatoria y serán válidas las decisiones aprobadas por el cincuenta por ciento del capital social. En las sesiones posteriores, únicamente se tratarán asuntos listados en la primera convocatoria Cuando no se complete quórum las resoluciones serán válidas aprobadas por la

mayoría de las acciones representadas con facultades de voto instalada legalmente una Asamblea, previo el nombramiento por el Presidente de los escrutadores, si por falta de tiempo no pudieran resolver todos los asuntos para los que fue convocada, podrá suspenderse la sesión para proseguirse en los días siguientes, sin necesidad de nueva convocatoria. Las votaciones serán económicas, a menos que la mayoría de los accionistas pidan que sean nominales o por cédulas.

Trigésima séptima. Actas: Las actas de las Asambleas Generales de Accionistas se asentarán en el libro respectivo y deberán ser firmadas por el Presidente, Comisario y Secretario, agregándose a las mismas la lista de asistencia firmada y los demás documentos que justifiquen que las convocatorias se hicieron en los términos que establece la Ley General de Sociedades Mercantiles. Cuando por cualquier circunstancia no pudiere asentarse el acta de una asamblea en el libro respectivo, se protocolizará ante Notario Público. Las actas de las Asambleas Extraordinarias protocolizadas ante Notario Público e inscritas en el Registro Público de Comercio.

Apartado Seis

Situación financiera y resultados

Trigésima octava. Ejercicio social: El ejercicio social comenzará el primero de enero y terminará el treinta y uno de diciembre de cada año.

Trigésima novena. Estados financieros: La Sociedad presentará anualmente a la asamblea de accionistas a través del Consejo de Administración un informe que incluya por lo menos:

1. Un informe sobre la marcha de la Sociedad en el ejercicio, así como sobre las políticas seguidas y, en su caso, sobre las principales existencias.
2. Un informe en que se declaren y expliquen las principales políticas y criterios contables y de información seguidas en la preparación de la información financiera.
3. Un estado que muestre la situación financiera de la sociedad; explicando los resultados; los cambios en la situación financiera y en las partidas que

integran el patrimonio social, acaecidos durante el ejercicio y cierre del ejercicio.

4. Las notas que sean necesarias para completar o aclarar la información que suministren los estados anteriores. Los estados financieros deberán quedar concluidos dentro de los dos meses siguientes a la clausura de cada ejercicio social e independientemente de la revisión y dictamen que sobre ellos emita el auditor externo y los Comisarios Públicos, designados por la Secretaria de Contraloría General de la Federación. Los Comisarios dentro de los quince días siguientes a la fecha en que se les hayan entregado los estados financieros con sus anexos, formularán su informe correspondiente, con las observaciones y propuestas que consideren pertinentes. Quince días después de la fecha en que la Asamblea General de Accionistas haya aprobado los estados financieros, se publicarán éstos en el Diario Oficial de la Federación y se depositará copia certificada en el Registro Público de Comercio.

Cuadragésima. Aplicación de resultados: No podrá hacerse aplicación alguna de utilidades o pérdidas, sino con base en la cuenta relativa, que al final de cada ejercicio se haya aprobado por el Consejo de Administración y la Asamblea General de Accionistas.

Cuadragésima primera. Distribución de utilidades: De las utilidades netas que se obtuvieren en cada ejercicio social, se destinará el cinco por ciento a cubrir el incremento anual al fondo de reserva, hasta que éste importe la quinta parte del capital social y la diferencia lo que específicamente acuerde la Asamblea General Ordinaria de Accionistas.

Cuadragésima segunda. Amortización de pérdidas: Las pérdidas netas en que incurriera, serán amortizadas con las utilidades de los ejercicios subsecuentes, cubriéndose en todo caso el remanente por los accionistas, proporcionalmente a sus aportaciones.

Apartado Siete

Disolución y liquidación de la sociedad

Cuadragésima tercera. Causas de disolución: La sociedad se disolverá por cualquiera de las previstas en el artículo doscientos veintinueve de la Ley General de Sociedades Mercantiles, así como por las causas mencionadas

en la Ley Federal de las Entidades Paraestatales. Comprobada la existencia de causas de disolución, se inscribirá en el Registro Público de Comercio y la Sociedad se pondrá en liquidación.

Cuadragésima cuarta. Nombramiento de liquidadores: La Asamblea General Extraordinaria de Accionistas que acuerde o reconozca la disolución de la Sociedad nombrará uno o más liquidadores quiénes serán representantes legales de la sociedad y responderán por los actos que ejecuten, excediéndose de los límites de su encargo. Mientras no haya sido inscrito en el Registro Público de la Propiedad el nombramiento de los liquidadores y estos no hayan estado en funciones, el consejo de administración continuara en desempeño de su encargo

Cuadragésima quinta. Liquidación: La liquidación de la sociedad se sujetará a las bases consignadas en los artículos doscientos cuarenta y uno, doscientos cuarenta y dos, doscientos cuarenta y tres, doscientos cuarenta y cinco, doscientos cuarenta y siete, doscientos cuarenta y ocho y doscientos cuarenta y nueve de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Apartado Ocho

Disposición transitoria

Cuadragésima sexta. En el texto de la cláusula de la presente escritura, en las que se haga referencia a la Secretaría de la Contraloría General de la Federación deberá entenderse en su lugar, a la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.

Cláusula única. Se hace constar, para todos los efectos legales a que haya lugar, que los Estatutos Vigentes de LICONSA, son los que han quedado transcritos en el antecedente décimo del presente instrumento, mismo que ha sido compulsado de las escrituras que los fueron reformando.

CAPÍTULO III

COMPRAS DE LECHE EN POLVO DE IMPORTACIÓN

3.1 Disposiciones aplicables para la adquisición de leche en polvo de importación.

Las adquisiciones de Leche en Polvo que realiza LICONSA se sujetan a las disposiciones aplicables de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, su reglamento y demás ordenamientos jurídicos; las políticas y acuerdos emanados del Consejo de Administración de la Entidad, así como las normas y procedimientos que se emiten en la materia.

Con fundamento en la mencionada Ley, en sus Artículos 26 fracción III, 40 y 41 fracción XII se determinan los casos de excepción al Procedimiento de Licitación Pública, en los que LICONSA sustenta la realización de las contrataciones de leche en polvo, mediante el procedimiento de Adjudicación Directa¹

De acuerdo a lo dispuesto en el artículo 40 de la referida Ley, la Dirección de Materiales (*única área encargada, por parte de LICONSA, de realizar las compras de leche en polvo de importación*) emite un dictamen², que sirve como fundamento para el fallo de la Adjudicación Directa, en el que se hace constar el análisis de las propuestas y las razones para la adjudicación del o los Contratos.

En el dictamen se acreditan los criterios de economía, eficacia, eficiencia, imparcialidad y honradez, aquellos en que se funda la decisión y se aseguran

¹ Procedimiento contemplado en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, que establece que las Dependencias y Entidades bajo su responsabilidad y en determinadas circunstancias pueden contratar adquisiciones, arrendamientos y servicios, sin sujetarse al procedimiento de Licitación Pública.

² Documento interno por medio del cual se refleja el análisis de ofertas de leche en polvo y la resolución de adjudicación de los participantes del Grupo Interno de Análisis de Ofertas y el Dictamen de las Adquisiciones de Leche en Polvo, por las que se fincó un volumen de compra de materia prima, a un proveedor entre un grupo de ofertantes.

las mejores condiciones para la Entidad y que además contiene el precio de adquisición, la descripción general del producto y su origen, así como los datos del proveedor.

El Órgano de Gobierno en su sesión 271 del 22 de marzo de 1999, instruyó la creación de un Grupo Consultivo para las Adquisiciones de leche en polvo por LICONSA (integrado por Directores de Área de la Entidad, representantes de SEDESOL y del Órgano Interno de Control), con facultades para determinar el techo de los volúmenes a adquirir y el precio de compra; el propósito de la creación de este grupo es el de reforzar la vigilancia de la correcta aplicación de la normatividad y transparencia de estas operaciones, cuyas funciones son:

- Conocer y analizar el programa anual de adquisiciones de leche en polvo de la Entidad.
- Recibir y analizar los informes de la Dirección de Materiales respecto a las condiciones generales del mercado internacional de leche en polvo y orientar las decisiones de compra para que éstas se realicen en las mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad.
- Permanecer informado de las adquisiciones de leche en polvo que concierne la Entidad.
- Vigilar que en los procesos de compra e importación del producto, se apliquen criterios de economía, eficiencia, imparcialidad y honradez que aseguren las mejores condiciones y beneficios para la Entidad.
- Asesorar a las áreas involucradas en el proceso de adquisición de leche en polvo, sobre la definición de políticas, lineamientos y procedimientos para su instrumentación y aplicación en el marco normativo de la Entidad, así como de las disposiciones generales aplicables.
- Formular las observaciones y recomendaciones que estime conveniente, sobre las diferentes etapas que conforman el proceso de adquisición de leche en polvo.

LICONSA, para el arranque de su ejercicio, atiende las instrucciones y acuerdos de la Coordinadora de Sector del Órgano de Gobierno o autoridad competente para determinar los volúmenes de leche en polvo a importar, en

consideración al presupuesto anual de compras de la Entidad para el cumplimiento del Programa de Abasto Social de Leche.

Con base en el Programa Anual de Adquisiciones de Leche en Polvo, la Dirección de Materiales propone al Grupo Consultivo, la adquisición de los volúmenes que permitan la concurrencia de LICONSA al mercado internacional, en las mejores condiciones de precios de oportunidad.

LICONSA pone cuidado en que las adquisiciones de leche en polvo se realicen en forma directa con los fabricantes en los países de origen, seleccionados por la Entidad en función al tipo de leche requerida, a través de los representantes en México que ellos designen.

La compra de la leche en polvo se realiza bajo las condiciones más favorables para la Entidad en términos de precio, orígenes, calidad, condiciones de pago y períodos de embarque.

3.2 Control de proveedores.

LICONSA establece los requisitos que deben cubrir las empresas interesadas en participar en las adquisiciones de leche en polvo que lleve a cabo ésta.

Empresa Mexicana:

1. Original o copia certificada de la escritura pública en la que consta el acta constitutiva, estatutos sociales y reformas en su caso.
2. Copia simple de la cédula de registro federal de contribuyentes (R.F.C.), (debe presentar original para cotejar).
3. Original o copia certificada de la escritura pública en la que conste el poder notarial correspondiente, contando con facultades suficientes para suscribir documentos, en los términos señalados en estos requisitos.
4. Copia simple de identificación oficial vigente, con fotografía y firma (credencial de elector, pasaporte o cartilla) del representante legal de la persona moral. (debe presentar original para cotejar).

5. Declaración por escrito, en original con firma autógrafa bajo protesta de decir verdad, de no encontrarse en los supuestos que señala el artículo 50 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.
6. Copia simple del registro del Instituto Mexicano del Seguro Social. (debe presentar original para cotejar).
7. Original con firma autógrafa del curriculum vitae de la sociedad.
8. Copia simple de la última declaración de impuestos sobre la renta. (debe presentar original para cotejar).
9. Copia simple de los estados financieros (balance y estados de resultados) del último ejercicio fiscal, dictaminados por contador independiente y firmado por el Director, o representante legal de la empresa y el contador responsable. (debe presentar original para cotejar).

La documentación anterior se actualiza una vez por año o en un periodo menor si las circunstancias que le dan origen cambian.

Empresa Extranjera:

1. Original del acta de constitución (la cual deberá hacer constar que la empresa tiene un mínimo de cinco años de haber sido creada).
2. Original del certificado de incorporación.
3. Original de los estatutos.
4. Escritura pública de la protocolización del poder que otorga a su representante en México, en el que se especifiquen las facultades que deba desempeñar ante LICONSA. En sustitución de dicho poder, el contrato de mediación mercantil entre la representada y el representante, en el que se contengan las obligaciones específicas objeto del mismo, el cual surtirá los mismos efectos legales ante LICONSA. En relación a lo anterior, cabe aclarar que quien suscriba, ya sea el poder o el contrato de mediación mercantil, deberá acreditar su personalidad mediante la certificación de notario público o bien de quien tenga fe pública.

Asimismo, en los términos del Artículo 92, de la Ley del Notariado para el Distrito Federal, los poderes otorgados fuera de la República, hecha salvedad de los que fueren ante Cónsules Mexicanos en el Extranjero, deberá protocolizarse ante Notario Público Mexicano, para que surtan efectos en nuestro país. Igualmente, deberá protocolizarse el Contrato de Mediación Mercantil.

5. Original del balance general y estado de resultados correspondiente al último año, debidamente firmado autógrafamente por el contador de la empresa.
6. Original del curriculum vitae con firma autógrafa del representante de la empresa.

Todos los documentos, deberán estar certificados por Notario Público del país, en donde se constituyó dicha sociedad presentando, además la adhesión de la "apostilla" (Convención de la Haya³ del 5 de octubre de 1961) firmada por las autoridades competentes del Estado del que dimane el documento, certificando la autenticidad de la firma, la calidad en que el signatario haya actuado y, en su caso, la identidad del sello y timbre que lleve el documento.

Traducción al español de todos y cada uno de los documentos anteriores, por perito oficial.

Identificación del Apoderado.

En aquellos casos en que el país de que se trate no forme parte de la Convención de la Haya, se le solicita al proveedor la documentación debidamente legalizada.

La Dirección Jurídica, a través del Departamento de Contratos, lleva un control de proveedores de leche en polvo que acreditan su personalidad jurídica para contratar, por lo que el área emite un dictamen en un término de cinco días hábiles a partir de la fecha de presentación completa de la documentación correspondiente, y lo envía mediante oficio a la Dirección de Materiales, informando la conclusión de la acreditación y los datos del proveedor acreditado.

³ La convención suprime la exigencia de legalización diplomática de los documentos públicos extranjeros, aplicándose en el territorio de un Estado contratante y que deban ser presentados en el territorio de otro Estado contratante.

El proveedor acreditado jurídicamente deberá entregar a la Dirección de Producción, la cédula de control, proveedores de leche en polvo, debidamente requisitada para la integración de su perfil de calidad.

3.3 Recepción de ofertas y sus requisitos.

Las ofertas se apegan a los requisitos establecidos por LICONSA, así como a aquellos que en forma adicional determina la Dirección de Materiales.

Las ofertas son presentadas en sobre cerrado y papel membretado de la empresa oferente o de su representante legal, conteniendo la firma autógrafa de éste; en forma individualizada en función del origen del producto (una por cada origen), indicando los períodos de embarque (quincenales), condiciones de pago y el término de la vigencia.

En las ofertas se cotizan las modalidades de entrega: costo y flete; costo, seguro y flete, puerta a puerta, libre a bordo planta de origen, libre a bordo en transporte del comprador y libre a bordo puerto de origen. La cotización indica siempre la modalidad de entrega que se ofrece.

Las ofertas se entregan directamente por un representante de la empresa oferente y contiene la firma autógrafa del representante legal, éste recaba el acuse de recibo correspondiente, que es extendido por la Subdirección de Adquisición, el cual contiene lo siguiente:

- Razón social de la empresa oferente.
- Nombre del representante legal (persona física o moral).
- Nombre del apoderado legal.
- Nombre y firma del representante que la entrega.
- Nombre y firma de la persona que la recibe por LICONSA.
- El número de folio asignado a la oferta.

- El sello de la Subdirección de Adquisición de Leche, con la fecha y hora de recepción.

Cada oferta que es recibida, se le asigna un número de folio, el cual es el elemento identificador de la misma dentro del sistema de registro y permite el control permanente de su recepción, guarda y custodia.

El acuse de recibo foliado y sellado con fecha y hora de recepción, es el único comprobante oficial de recepción de la oferta y se entrega al representante de la empresa oferente para efectos de constancia y control.

LICONSA no acepta ofertas enviadas por medio de fax, ni acepta como válidas las que son presentadas en fotocopia. ***Todos los documentos tienen que ser en original.***

La recepción de ofertas y entrega del acuse de recibo, no implica responsabilidad alguna para LICONSA, por lo que tenga que aceptar irrevocablemente los términos y condiciones contenidos en las mismas.

Los sobres que contienen las ofertas únicamente son abiertos por los representantes de la Subdirección de Adquisición de Leche, que para tales efectos designó el Director de Materiales; invariablemente, todas las aperturas de ofertas son en presencia de representantes de la Contraloría Interna en LICONSA.

Solamente las ofertas que reúnen los elementos y condiciones señaladas, son consideradas para evaluación.

No se devuelven ofertas a las empresas oferentes y/o proveedores.

3.4 La compra de leche en polvo.

Por parte de LICONSA, la Dirección de Materiales y la Subdirección de Adquisición de Leche, son las únicas áreas facultadas como responsables para la adquisición de la leche en polvo de importación.

Para no descuidar detalles y con el propósito de reforzar las acciones de transparencia en el proceso de la compra, se integró el Grupo Interno de Análisis de Ofertas y Dictamen de las Adquisiciones de Leche en Polvo,

participando los titulares o en su caso los suplentes, con nivel mínimo de Subdirector:

- Dirección de Materiales. Participante
- Dirección de Finanzas Participante
- Dirección de Producción Participante
- Contraloría Interna. Asesor
- Dirección Jurídica Asesor
- Subdirección de Adquisición de Leche Secretaría Técnica

El Grupo garantiza que las ofertas sujetas a revisión son evaluadas imparcialmente y que los criterios para su aceptación o rechazo son consensuados en el ámbito de las funciones de cada área; sin embargo, esto no significa menoscabo de responsabilidad, (que conforme a la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público), en la compra de leche en polvo de importación de la Dirección de Materiales y la Subdirección de Adquisición de Leche.

El propósito de la creación de este grupo, fue para garantizar la correcta evaluación de los criterios que van a determinar la aceptación o rechazo de las ofertas presentadas por las empresas o el representante de éstas; para ello:

- a) Analiza, evalúa y enriquece las políticas propuestas por las distintas áreas que participan en el proceso de compra de leche en polvo de importación y que en cierta manera, van a ir conformando las políticas de la Entidad en esta materia.
- b) Analiza la tabla comparativa de ofertas recibidas, que para su evaluación y eventual adjudicación les presenta la Dirección de Materiales, en todos los casos debe estar indicada la vigencia de las ofertas, lo cual es requisito indispensable para la dictaminación y posterior adjudicación del producto.

- c) Con base en la información que les presenta la Dirección de Materiales, revisa en forma permanente el mercado internacional de leche en polvo; para ello, el área de Materiales emite boletines informativos en forma periódica.
- d) La Dirección de Materiales de conformidad con los integrantes del Grupo, resuelve la adjudicación del producto con base en las ofertas presentadas por los proveedores por cada origen del mismo, que refleja las mejores condiciones de compra para la Entidad, en cuanto a precio, calidad, condiciones de pago, periodos de embarque, inventarios y disponibilidades financieras.
- e) Revisa y firma las actas de resolución interna que elabora la Dirección de Materiales por las adjudicaciones que se realicen.
- f) Verifica que la totalidad de las adquisiciones de leche en polvo de importación, cuentan con los suficientes recursos financieros para llevar a cabo la contratación en los términos de ley; además, de acuerdo a la orientación del área de finanzas, determina el instrumento y los plazos de pago de las mismas.

En las compras de la leche en polvo de importación, en su ámbito de competencia, participan:

POR LICONSA:

Dirección de Materiales.

Dirección de Producción.

Dirección de Finanzas.

Dirección Jurídica.

Contraloría Interna (Asesor).

POR EL PROVEEDOR

Representante legal acreditado.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Las adjudicaciones de leche en polvo de importación que realiza LICONSA, las formaliza mediante contrato⁴ celebrado con el Proveedor. Es un requisito indispensable, en términos de ley, para la celebración del contrato que el proveedor no haya sido declarado en suspensión de pagos, en estado de quiebra o sujeto a concurso de acreedores ni que se encuentre en alguno de los supuestos previstos en el artículo 50 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

LICONSA celebra contratos anuales de compraventa por origen del producto suscritos con las empresas que designan los fabricantes en los países de origen. En este caso, se distribuye la compra en consideración a los volúmenes históricos adquiridos y ciclos de producción de los diferentes países con excedentes disponibles.

LICONSA realiza la contratación del producto a los mejores precios del mercado en los contratos anuales de compraventa que celebra, en función a las características de cada origen, se pacta un precio base y si procede éste, entonces se revisa periódicamente de acuerdo al mecanismo de ajuste que establece la Dirección de Materiales y que forma parte integral del o los contratos de compraventa, todo de conformidad con lo establecido en el artículo 57 del Reglamento de la Ley de Adquisiciones Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

Previamente a la formalización del contrato, el proveedor y/o su representante en México a quién se adjudicó el mismo, presenta un escrito en el que manifiesta bajo protesta de decir verdad:

“Que ha presentado en tiempo y forma las declaraciones del ejercicio por Impuestos Federales, correspondientes a sus tres últimos ejercicios fiscales, así como las declaraciones de pagos provisionales correspondientes por los mismos impuestos”.

Cuando los contribuyentes tienen menos de tres años de inscritos en el Registro Federal de Contribuyentes, la manifestación corresponde al período de inscripción y de igual manera:

⁴ Documento generado internamente por LICONSA en cada concurso internacional donde se adjudica algún volumen de leche en polvo y que expresa el acuerdo de voluntades entre el vendedor y comprador, por medio del cual se establecen las condiciones de la operación.

Que no tengan adeudos fiscales a su cargo por impuestos, multas o recargos Federales. Si cuentan con autorización para el pago a plazo, manifiestan que no han incurrido durante el ejercicio fiscal en las causales de revocación a que hace referencia el artículo 66 fracción III del Código Fiscal de la Federación.

Para el caso del proveedor y/o su representante en México que no esté obligado a presentar, total o parcialmente las declaraciones por impuestos federales, entonces presenta un escrito en el que asienta esta manifestación.

Cubierto lo anterior, se formaliza el contrato en un plazo no mayor de 20 días naturales siguientes a la fecha que se adjudica, en los términos del artículo 46 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público. Una vez firmado el contrato, el proveedor garantiza el cabal cumplimiento del mismo, a través de una carta de crédito⁵ a favor de LICONSA, en la que se precisa el plazo y la forma conforme a los términos del contrato. Para las operaciones con carácter gubernamental de otros países, no se formaliza el establecimiento de la carta de crédito.

LICONSA se asegura, de conformidad a lo dispuesto en el artículo 51 párrafo tercero de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, en el contrato de compraventa, que en caso de pagos en exceso que se hayan efectuado al proveedor, éste deberá reintegrar las cantidades pagadas en demasía, más los intereses correspondientes en términos de Ley.

No puedo dejar de mencionar que antes y después a las acciones del proceso de la compra de leche en polvo de importación, es decir, a la adjudicación propia del producto, la Dirección de Materiales:

- a) Elabora el programa anual de compras (calendarizado mensual), de acuerdo a las fechas que establece la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), para los trabajos del proceso de programación-presupuestación anual del ejercicio siguiente, considerando las necesidades de producción de las plantas rehidratadoras de LICONSA,

⁵ Documento ordenado por el Proveedor a favor de la Entidad emitido por los bancos (banco emisor) y confirmado por su corresponsal y sirve como instrumento de pago del importe de garantía del cumplimiento del Contrato y que puede ser ejercido antes de la fecha de vencimiento en su caso por incumplimiento.

para atender la meta de beneficiarios y por lo tanto la política de inventarios y surtimiento que se haya definido.

- b) Recibe las ofertas de los proveedores, que previamente hayan cumplido su acreditación con LICONSA.
- c) Realiza la apertura de ofertas en presencia de un representante designado por la Contraloría Interna en LICONSA y elabora la constancia de apertura de sobres con ofertas de leche en polvo, recabando las firmas de los participantes.
- d) Realiza estudios sobre:
 - o Volúmenes de producción y excedentes en los países productores y exportadores de leche en polvo.
 - o Hace análisis del comportamiento de las principales divisas.
 - o Analiza el comportamiento del mercado internacional de leche en polvo.
 - o Niveles de subsidios a la exportación otorgados por los países exportadores de leche en polvo.

Con base en los estudios efectuados, analiza y evalúa las ofertas recibidas e identificando los períodos con condiciones de compra más favorables para LICONSA, a través del siguiente mecanismo:

- o En consideración a los ciclos de producción de los países exportadores, a los cupos de importación libres de arancel y volúmenes históricos adquiridos a los países productores, define el volumen de asignación por tipo de leche para cubrir los consumos presupuestados en cada ejercicio fiscal y establecer un calendario mensual de embarques del producto en origen, en función a la política óptima de inventarios y a la logística operativa para la recepción, traslado y almacenamiento del producto a destino final.
- o El producto se adjudicará con base en las ofertas presentadas por los proveedores por cada origen del mismo, que reflejen las mejores condiciones de compra para LICONSA, preferentemente bajo la

modalidad de precio y entrega costo y flete puerto o frontera mexicana, de proceder de acuerdo al origen, a través de un mecanismo de precio base. De adjudicarse el producto con precio base, éste será revisado en forma trimestral, de acuerdo a la fórmula o método de ajuste de precios que se determine conforme a la Ley. De presentar el mercado variaciones antes del vencimiento de cada trimestre, se autorizarán los decrementos o incrementos a los precios que correspondan vigentes a partir del inicio del trimestre siguiente.

- o De proceder las autorizaciones, la revisión del precio base se realizará en función del precio contratado y al de leche en polvo FOB⁶ puerto de origen o planta fabricante de la publicación Dairy Market News (EU, Oceanía y Europa), al cual se incluirán los siguientes componentes que correspondan: subsidio en el país de origen y flete internacional para transportar el producto a puerto o frontera mexicana.
 - o De ser ajustado el precio, el área lo notificará por escrito al proveedor y solicitará la elaboración del convenio de modificación a la Dirección Jurídica, el cual deberá ser suscrito por el representante legal del proveedor dentro de los cinco días hábiles siguientes al aviso respectivo, para formalizar el acuerdo de fijación del nuevo precio.
- e) Elabora reportes y los hace del conocimiento del Grupo Consultivo para las adquisiciones de leche en polvo, en las sesiones correspondientes y mantiene informados permanentemente a los directivos de la Entidad.
- f) Integra la tabla comparativa de las ofertas recibidas por la Subdirección de Adquisición de Leche.
- g) Convoca a sesión al Grupo Interno de Análisis de Ofertas y Dictaminación de las Adquisiciones de Leche en Polvo, para hacer de su conocimiento la tabla comparativa de ofertas recibidas hasta una hora antes del inicio de la reunión, sujetarlas a análisis y evaluación de los integrantes del Grupo para seleccionar las que presenten las condiciones más favorables con base en los criterios de tipo de leche, precio, origen, calendarios de embarque y condiciones de pago. Sobre éstas últimas, la política queda establecida en realizar pagos por liquidación del producto a los 60 días de

⁶ El *Incoterm FOB* significa entregar la mercancía a bordo del buque en el puerto marítimo de embarque, en donde la responsabilidad para el vendedor por daño o pérdida de la mercancía, se trasmite al comprador una vez que la mercancía cruza la borda del buque.

la fecha de su embarque en origen; este plazo podrá variar en forma casuística si las condiciones de precio resultan benéficas a la Entidad.

- h) Recibe recomendaciones del Grupo Interno de Análisis de Ofertas y Dictaminación de las Adquisiciones de Leche en Polvo, para en su caso, concertar condiciones con proveedores, con referencias de precios tope y condiciones de pago, que redunden en beneficio de la Entidad.
- i) Coordina la formulación de las actas de resolución/dictamen, mediante las cuales se sustenten las decisiones para la adjudicación y recaba las firmas de los participantes.
- j) Adjudica las ofertas que ofrezcan las mejores condiciones de precio, origen, calendario de embarques, condiciones de pago y que fueron consensuadas por el Grupo Interno de Análisis de Ofertas y Dictaminación de las Adquisiciones de Leche en Polvo.
- k) Elabora el oficio de notificación al proveedor que resulte adjudicado, especificando número de folio de la oferta aceptada.
- l) Formula el dictamen de ley y recaba las firmas correspondientes.
- m) Solicita a la Dirección Jurídica la elaboración del contrato de compraventa. En caso de que el pago del producto sea mediante el mecanismo de transferencia bancaria a la cuenta del Proveedor, deberá proporcionar a la Dirección Jurídica los datos que deberán ser asentados en el contrato correspondiente, mismos que confirmará directamente con el propio proveedor extranjero:
 - o Razón social de la vendedora.
 - o Número de cuenta.
 - o Nombre del banco donde esté establecida.
 - o País y ciudad.
 - o Clave del banco (SWIFT ADDRESS o ABA o CHIPS UID). De presentarse cualquier cambio en los datos de la cuenta bancaria del Proveedor, tendrá que generarse un convenio modificatorio al contrato de compraventa.

- n) Elabora el reporte de proveedores, precios y calendario de embarques de la compra efectuada e informa a las instancias oficiales e internas correspondientes.
- o) Revisa el proyecto de contrato de compraventa enviado por la Dirección Jurídica y de ser el caso, remite a dicha área las observaciones del mismo para su adecuación.
- p) Suscribe el contrato de compraventa.
- q) Envía a la Administración Central de Operación Recaudadora de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), los escritos presentados por los proveedores, manifestando bajo protesta de decir verdad que están al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, conservando copia de los mismos y del acuse de recibo que acredita su entrega a la SHCP.
- r) Tramita la asignación del certificado de cupo⁷ ante la Secretaría de Economía (SE) y la hoja de requisitos zoonosanitarios⁸ de importación ante la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), conforme a la normatividad aplicable.
- s) Genera informes al Grupo Consultivo para las Adquisiciones de Leche en Polvo, sobre las compras realizadas, detallando proveedores, precios, condiciones de pago y períodos de embarque.
- t) Remite a la Unidad de Normatividad de Adquisiciones, Obras Públicas, Servicios y Patrimonio Federal de la **Secretaría de la Función Pública**, SFP (antes Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, SECODAM), los oficios de la SHCP que contengan las opiniones respecto a la falta de cumplimiento de las obligaciones fiscales del proveedor o proveedores, debiendo enviar copia del comunicado a éstos.
- u) Solicita por escrito, en caso de incumplimiento del contrato, a la Dirección de Finanzas por lo menos con tres días hábiles de antelación al

⁷ Nombre del permiso de autorización que otorga la Secretaría de Economía, para la importación de leche en polvo, libre de arancel en cumplimiento de los acuerdos comerciales e internacionales.

⁸ Documento expedido por la SAGARPA, donde se establecen los requerimientos específicos de dicha autoridad para la importación de la leche en polvo.

vencimiento de la carta de crédito de garantía, se ejerza el valor de la misma ante el banco correspondiente, por el monto que resulte aplicable con motivo de la pena.

- v) Informa al Comité Central de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios en forma mensual a través del formato autorizado, las contrataciones realizadas de leche en polvo de importación, de conformidad con lo establecido en la fracción II del artículo 22 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

De la misma manera, la Dirección de Producción, previo y posterior al proceso de la compra de leche en polvo de importación:

- a) Recibe y revisa la cédula de registro de los proveedores de leche en polvo, para integrar el perfil de calidad de los mismos.
- b) Elabora y actualiza las especificaciones técnicas de calidad por tipo de leche para la inclusión en el esquema de compra a los proveedores, mismas que entrega a la Dirección de Materiales y a la Dirección Jurídica para formar parte del contrato de compraventa.
- c) Tramita el permiso previo de importación de leche en polvo ante la Secretaría de Salud, para el caso de los embarques por vía marítima.
- d) Comunica a la Subdirección de Adquisición de Leche, la liberación de la leche en polvo de importación en términos sanitarios y de calidad para su utilización en el proceso de producción.
- e) Notifica a la Subdirección de Adquisición de Leche los volúmenes de leche en polvo de importación que no reúnan los requisitos sanitarios y/o de calidad y como consecuencia no sean aptos para producción de leche para LICONSA, en estos casos deberá señalar los posibles usos y/o destino de la misma.

Por su parte, previo y posterior al proceso de la compra de leche en polvo de importación, la Dirección Jurídica:

- a) Integra y mantiene actualizado el control de proveedores de leche en polvo, con base en su acreditación jurídica.
- b) Elabora, previa solicitud de la Dirección de Materiales y remite en triplicado, los contratos de compraventa de leche en polvo de

importación, verificando que se cumpla con los ordenamientos legales en vigor.

- c) Envía a la Dirección de Materiales los contratos elaborados, para que ésta recabe la firma de los participantes, devolviéndolos a la Dirección Jurídica, quien procederá a su registro y asignación de los folios correspondientes, turnando dos tantos originales de cada uno de los contratos a la Dirección de Materiales, quien conservará uno y el otro tanto lo entregará al proveedor, asimismo turnará el tercer tanto original a la Dirección de Finanzas.
- d) Elabora los convenios adicionales o modificatorios que sean necesarios para la adecuada ejecución del contrato de compraventa, con la inherente verificación y actualización en su caso de los poderes notariales del apoderado legal, debidamente legalizados, apostillados, protocolizados u otorgados ante el Cónsul Mexicano correspondiente.
- e) Envía a la Dirección General de Auditoría Gubernamental de la **Secretaría de la Función Pública** (antes SECODAM), fotocopia de los contratos de compraventa de leche en polvo de importación, así como los convenios modificatorios correspondientes.
- f) Previa notificación de las áreas responsables de la operación, gestionar el cobro de los daños y perjuicios que se hubieren causado o de penas estipuladas a cargo del proveedor, en caso de que las condiciones establecidas en el contrato no se cumplan por causas imputables al mismo.

Por su parte, previo y posterior al proceso de la compra de leche en polvo de importación, la Dirección de Finanzas:

- a) Autoriza la disponibilidad presupuestal y financiera para realizar las compras de importación de leche en polvo.
- b) Recibe la carta de crédito de garantía establecida por la vendedora a favor de LICONSA, revisa que su contenido se encuentre conforme a lo pactado en el contrato de compraventa respectivo y notifica a la Dirección de Materiales su operatividad y vencimiento, así como, en caso de incumplimiento, gestiona el cobro de la carta de crédito de garantía, previa notificación de la Dirección de Materiales.

Lo anterior, con excepción para las operaciones que celebre LICONSA con empresas u organismos de carácter Gubernamental de otros países.

- c) Establece el instrumento de pago, de acuerdo a la forma y plazo pactado en los contratos ya sea mediante carta de crédito, pagaré y/o transferencia bancaria.
- d) Lleva a cabo el registro presupuestal y contable de las operaciones de la compra de leche en polvo de importación, así como de los gastos que se generan por las Unidades de Operaciones Portuarias y Fronterizas, siendo estas últimas las responsables de su codificación contable y resguardo de la documentación original.
- e) Vigila que las erogaciones de recursos por concepto de importación de leche en polvo de las Unidades de Operaciones Portuarias y Fronterizas, se realicen conforme a las disposiciones legales vigentes.
- f) Determina los costos de la leche en polvo de importación, en tránsito y en bodegas de terceros de manera centralizada.

Por su parte, previo y posterior al proceso de la compra de leche en polvo de importación, la Contraloría Interna, en su carácter de asesor:

- a) Designa a un representante para intervenir en el acto de apertura de sobres con ofertas de leche en polvo recibidas de los proveedores y firmar la constancia correspondiente.
- b) Ordena las revisiones de auditoría que considere necesarias para vigilar la correcta ejecución de las compras, conforme a las disposiciones legales en vigor, las políticas que emanen de los Órganos de Gobierno y los procedimientos establecidos.
- c) Emite las observaciones y recomendaciones que considere convenientes.

CAPÍTULO IV

INTERNACIÓN DE LA LECHE EN POLVO ADQUIRIDA

4.1 Tareas de la Dirección de Materiales como área responsable de las compras de leche en polvo de importación, para la internación del producto.

Con base a los contratos celebrados con los proveedores, elabora el programa de embarques marítimos y fronterizos debidamente calendarizado. De éstos, remite copia a la Unidad de Operaciones Portuaria en Veracruz y a la Unidad de Operaciones en la frontera de Nuevo Laredo en Tamaulipas y coordina operativamente el cumplimiento de contratos de compraventa de leche en polvo de importación mediante el seguimiento riguroso de embarques marítimos y terrestres.

La Dirección de Materiales, por conducto de la Subdirección de Adquisición de Leche, designa el puerto (en función del origen de la leche comprada), por el cual se internará el producto (por vía terrestre sólo es la frontera de Nuevo Laredo, Tamps.) al mismo tiempo efectúa la contratación de servicios aduanales para el despacho de leche en polvo de importación propiedad de LICONSA.

Por otro lado, emite los criterios para que las Unidades de Operaciones Portuarias y Fronterizas, efectúen la contratación de servicios de transporte, lleven a cabo el control del mismo y liquiden éstos a los transportistas y al ferrocarril, para la movilización de la leche en polvo de importación.

Emite la *orden de movilización*¹ de acuerdo con los destinos previamente definidos, ritmos de recepción, cupos de almacenamiento, conforme a lo solicitado por la Coordinación de Operaciones en Pantaco y a los cupos de almacenamiento, que oferten las Almacenadoras.

¹ Documento que expide la Subdirección de Adquisición de Leche para instruir a las Unidades de Operaciones en los puntos de internación para el envío del producto a los centros almacenadores concentradores designados. (*Documento de control interno de LICONSA*)

Revisa y autoriza, en su caso, el presupuesto de gastos operativos que elaboran las Unidades de Operaciones Portuarias y Fronterizas para la internación del producto. Supervisa y evalúa el ejercicio de los gastos de internación.

Realiza revisiones mensuales de seguimiento de ejercicio presupuestal en las Unidades de Operaciones Portuarias y Fronterizas.

Lleva el control del ejercicio de los cupos de importación.

Evalúa en forma permanente los servicios prestados por agentes aduanales, empresas ferroviarias, almacenadoras, maniobristas y otros prestadores de servicios, relacionados con la importación e internación de leche en polvo.

Gestiona y obtiene la prestación de servicios de transporte ferroviario y, en su caso, celebra convenios con empresas ferroviarias para que dichos servicios puedan liquidarse en origen.

4.1.1 Solicitud de asignación de cupo ante Economía.

Es la Subdirección de Adquisición de Leche en Polvo de Importación quien se encarga de formular la solicitud de asignación de cupo en original y copia y lo presenta en la Secretaría de Economía (**antes Secretaría de Comercio y Fomento Industrial**), directamente a la Dirección General de Servicios al Comercio Exterior de esta dependencia.

La Dirección General de Servicios al Comercio Exterior, recibe la solicitud de asignación de cupo. Conserva el original y devuelve al gestor de la Subdirección de Adquisición de Leche en Polvo de Importación la copia sellada.

De esta manera la Dirección General de Servicios al Comercio Exterior, con la solicitud y el reporte de proveedores, precios y calendario de embarques para la leche en polvo de importación, revisa y en su oportunidad emite y entrega al gestor de la Subdirección de Adquisición de Leche la siguiente documentación.

- Tarjeta magnética

- Certificado cupo
- Hoja de descargo
- Carta compromiso
- Certificado cupo (hoja de aduana).
- Hoja de lectura

El gestor facultado para tal efecto recibe la documentación descrita en el punto y firma la carta compromiso.

Llena el formato de declaración general de pago de derechos por triplicado y lo presenta en la institución bancaria para el pago respectivo, devolviendo la institución financiera dos tantos de la documentación presentada.

4.1.2 Solicitud de hoja de requisitos zoonosanitarios ante la Secretaría Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, (SAGARPA).

También es la Subdirección de Adquisición de Leche en Polvo de Importación quien se encarga de formular la solicitud de hoja de requisitos zoonosanitarios. Presenta un tanto del formato de pago de derechos y el original de la solicitud de la hoja de requisitos zoonosanitarios en la **SAGARPA** (antes SAGAR), directamente a la Dirección General de Salud Animal de esta dependencia.

La Dirección General de Salud Animal, recibe el formato de pago de derechos y solicitud de hoja de requisitos zoonosanitarios, misma que sella y devuelve al gestor de la Subdirección de Adquisición de Leche en Polvo de Importación. Finalmente, emite original de hoja de requisitos zoonosanitarios, la cual es entregada al gestor de LICONSA, conservando la Secretaría el formato de pago de derechos.

4.1.3 Designación de agente aduanal.

La contratación y designación de agentes aduanales se realiza mediante el procedimiento de asignación directa², con fundamento en los Artículos 26 y 42, de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

La Dirección de Materiales, a través de la Subdirección de Adquisición de Leche en Polvo de Importación, emite la *carta encomienda*³, a través de la cual designa al agente aduanal para realizar el despacho de la mercancía, una vez que se cuente con el dictamen favorable del Comité de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios. De acuerdo a los procedimientos establecidos, comunica al agente aduanal su designación vía fax y le envía original y copia a la Unidad de Operaciones Portuarias en Veracruz para su conocimiento y entrega del original (recabando firma de recibido del agente aduanal, su representante o gestor).

LICONSA mantiene abierto el registro para los agentes aduanales interesados en incorporarse al padrón de agentes que presten sus servicios a la Empresa, para ello tienen que presentar a la Subdirección de Adquisición de Leche para su revisión los documentos:

- Patente del agente aduanal, en vigor, expedida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) *copia y original para cotejar.*
- Alta en el registro en la aduana de despacho de la SHCP para llevar a cabo el despacho por los puntos que demande LICONSA *copia y original para cotejar.*
- Currículum Vitae del agente aduanal y de la agencia aduanal.
- Relación de infraestructura en las plazas demandadas, para realizar los despachos de leche en polvo (especificar).

² Cuando el importe de cada operación no exceda los montos máximos que al efecto se establecen en el Presupuesto de Egresos de la federación y que las operaciones no se fraccionen para quedar comprendidas en los presupuestos de excepción a la licitación pública.

³ Documento emitido por LICONSA que funge como contrato entre ésta y el agente aduanal, en términos de la Ley Aduanera. (*Documento de control interno de LICONSA*)

- Plantilla de personal operativo y administrativo (especificar).
- Documentos que acrediten su capacidad y experiencia para tramitar pedimentos⁴, hojas de requisitos, pagos operativos y demás, relacionados con la operación de desaduanamiento.
- Carta de aceptación de lineamientos y del nivel máximo de honorarios, establecidos por LICONSA, teniendo como base el 0.11% sobre valor en aduana del producto.
- Cédula de inscripción en el registro federal de contribuyentes (R.F.C.).
- Comprobante de domicilio.

En caso de reciente ingreso (menos de 4 años), cédula profesional (copia y original para cotejar).

Carta juramentada de que se han presentado las declaraciones de impuestos federales, correspondientes a los tres últimos ejercicios fiscales; y que no tienen adeudos fiscales a su cargo por concepto de impuestos federales.

4.1.4 Emisión de órdenes de movilización⁵.

La orden de movilización es el documento por medio del cual se da la instrucción para que sea movilizada la leche en polvo internada por puerto o frontera y tiene como propósito servir de instrumento de control y seguimiento de arribo de producto a puerto o frontera, mercancías en tránsito, arribo de producto a destino final y planeación de operaciones de descarga y, además, evitar pérdidas del producto.

⁴ Documento oficial instituido por la SHCP, para nacionalizar mercancías extranjeras, que ampara información básica de la operación de importación, tal como: producto, origen, clasificación arancelaria, cuotas, contribuciones, tipo de cambio, restricciones, punto de internación, agente aduanal.

⁵ Documento que expide la Subdirección de Adquisición de Leche para instruir a las Unidades de Operaciones en los puntos de internación para el envío del producto del punto de internación a los centros almacenadores concentradores designados. (*Documento de control interno de LICONSA*)

Con base a los contratos celebrados con los proveedores y con pleno conocimiento de los montos adquiridos, elabora el programa de embarques marítimos y fronterizos debidamente calendarizado, considerando los cupos de almacenamiento convenidos y contratados con las almacenadoras, así como los existentes en los propios centros de almacenamiento de LICONSA.

Operaciones por puerto.

Una vez concluidos los trámites de desaduanamiento, la Unidad de Operaciones Portuarias en Veracruz, solicita la orden de movilización vía telefónica, misma que es confirmada por escrito, procediéndose a documentar ante ferrocarriles para su traslado a la bodega de almacenamiento designada.

De esta manera, ya instrumentada la logística de internación del producto, la Subdirección de Adquisición de Leche en Polvo de Importación, emite la orden de movilización para el envío del producto a la bodega de destino final, consignando:

Nombre de la almacenadora

Número de almacén

Ritmo diario de embarque

Número de escape

Vigencia de la orden

Número de la orden

Volumen amparado por la orden

Clave del producto

Por su parte, la Unidad Portuaria en Veracruz, de conformidad con las instrucciones dadas por la Subdirección de Adquisición de Leche, a través de

la orden de movilización, procede a documentar el equipo de transporte mediante los formatos denominados *Carta Porte*⁶ en los cuales se precisa:

Número de carro de transporte ferroviario

Números de sellos

Nombre del embarcador o remitente

Estación de origen

Estación de destino, domicilio, consignatario y número de escape.

Número de sacos documentados

Peso documentado

Descripción del producto

Número de contrato

Nombre del buque

Número de orden de movilización

Número de pedimento de importación

Lo anterior, de conformidad con los cupos de almacenamiento disponibles, ritmos de descarga diarios comprometidos por las almacenadoras y los tiempos libres de almacenaje para embarcar en puerto.

Operaciones por frontera.

Una vez que se obtiene el permiso de la Secretaría de Salud, en el que se especifican las unidades ferroviarias liberadas, así como los números de los furgones que se van a muestrear en destino final, la Unidad de Operaciones

⁶ Constituye un contrato mercantil de servicio de transporte, este documento es elaborado por las líneas ferroviarias con los datos y documentos que presenta el usuario y especifica la cantidad y características del producto a transportar, ya sea en sacos o en contenedores, este mismo documento se emplea en el autotransporte.

Fronterizas en Nuevo Laredo, Tamps., solicita vía telefónica la orden de movilización, la cual también se confirma por escrito.

De esta manera, instrumentada la logística de internación del producto, la Subdirección de Adquisición de Leche en Polvo de Importación, emite la orden de movilización de acuerdo a clase y variedad de leche, así como el carácter de asegurada o liberada de acuerdo con el dictamen de Salud, para el envío del producto a la bodega de destino final, consignando:

Nombre de la almacenadora

Número de almacén

Ritmo diario de embarque

Número de escape

Vigencia de la orden

Número de la orden

Volumen amparado por la orden

Clave del producto

Por su parte, la Unidad Fronteriza, de conformidad con las instrucciones dadas por la Subdirección de Adquisición de Leche, a través de la orden de movilización, procede a documentar el equipo de transporte en los cuales se precisa:

Proveedor

Número de contrato

Clase

Variedad

Volumen

STATUS de la leche según el dictamen de la Secretaría de Salud

Nombre del agente aduanal

Número de unidades ferroviarias

Para los furgones que la Secretaría de Salud determina que no se muestrearán en destino final, se emite la orden de movilización con clave D. N. (Dentro de Norma), que significa que el producto movilizado no requiere de muestreo en destino final quedando pendiente su liberación por parte de la Subdirección de Aseguramiento de la Calidad.

Para los furgones que la Secretaría de Salud seleccione para muestreo en destino final, se emitirá la orden de movilización con clave de producto asegurado, que significa que para el producto movilizado bajo esta clave, deben de hacerse los trámites correspondientes ante la Secretaría de Salud, para que realice el muestreo respectivo al llegar a la bodega de destino.

La vigencia de las órdenes de movilización es de 30 días calendario a partir de la fecha de su emisión⁷.

Cuando el programa de movilización no se cumple en el tiempo estipulado, se da por concluida la orden, y se emite una nueva con el volumen que haya quedado pendiente, en el supuesto de que la orden no haya iniciado se emitirá una nueva con el volumen inicial.

Las Unidades de Operaciones Fronteriza en Nuevo Laredo y el Puerto de Veracruz, envían oportunamente (dentro de las 24 horas siguientes a la salida de las unidades ferroviarias) a la almacenadora en destino final, el reporte diario de furgones documentados en el que se consigna el número de la orden de movilización de la leche en polvo, así como a la Subdirección de Adquisición de Leche y a las Coordinaciones de Operaciones y Supervisión en Pantaco, para que realicen el seguimiento en el arribo de los furgones y planeen la descarga del producto en la bodega de destino final, para su control, seguimiento y cumplimiento de la orden emitida.

⁷ Es una disposición de la Subdirección de Adquisición de Leche en Polvo de Importación, para efectos de su control.

4.2 Representación de LICONSA en el Puerto de Veracruz (internación por puerto).

La Dirección de Materiales y la Subdirección de Adquisición de Leche cuentan con una representación en el Puerto de Veracruz, Ver., que se denomina "Unidad de Operaciones Portuarias".

Esta Unidad coordina las operaciones de internación de leche en polvo de importación propiedad de LICONSA, en tiempo y forma; sistemáticamente está informando a la Subdirección de Adquisición de Leche las operaciones de descarga de barcos, recepción de documentos de origen, trámites de despacho aduanal, solicitud, revisión y documentación de equipo de transporte, cumplimiento de órdenes de movilización, maniobras en patios, trabajos de muestreo y análisis, trámites de liberación y autorizaciones con autoridades de Secretaría de Salud (SS), SAGARPA, ADUANA, Procuraduría General de la República (PGR), Estatales y Municipales.

Realiza pago de impuestos, derechos, así como los de los gastos operativos relacionados con la importación de leche en polvo propiedad de LICONSA, mismos que realiza en estricto apego a las tarifas establecidas ante autoridades y empresas prestadoras de los servicios, evitando multas y recargos.

Paralelamente, coordina las acciones con prestadores de servicios que intervienen en el proceso de internación de la leche a territorio nacional (agentes aduanales, maniobristas y transportistas). Da seguimiento del retorno y entrega de contenedores vacíos y lleva el control de las condiciones en que se reciben y entregan los contenedores.

Finalmente, remite a la Dirección de Finanzas, previa revisión de los datos contenidos y de los requisitos fiscales, copia de la documentación original, debidamente autorizada por los titulares de esas unidades y/o pagada (facturas, recibos, etc.), para el registro contable respectivo. La documentación la envía conforme a los plazos y formatos que la Subdirección de Contabilidad General establece.

Mencionando con un poco de más detalle las acciones de la Unidad de Operaciones Portuarias en Veracruz, puedo comentar que elabora y ejecuta el programa de internación de leche en polvo por vía marítima para el cumplimiento de aquellos contratos de compraventa, cuyas partidas arriban a puertos nacionales contractualmente establecidos. Coordina en los puertos

nacionales por donde arriba la leche en polvo adquirida por LICONSA, las operaciones de internación con autoridades, empresas maniobristas, ferroviarias, transportistas, concesionarias y demás prestadores de servicios que intervienen en esas operaciones, asimismo coordina la entrega-recepción de contenedores, *tractoreo*⁸, muestreo y traslado de contenedores para que la internación y movilización se realice en los tiempos ordinarios y conforme al programa de internación previamente definido.

Programa y presupuesta oportunamente los gastos de operación, fletes, impuestos, derechos y demás servicios requeridos para la internación de la leche en polvo y solicita los recursos a la Dirección de Finanzas, la cual es la responsable de su radicación oportuna.

Recibe del proveedor la documentación original del embarque que corresponda, de acuerdo con los plazos y términos establecidos en el contrato de compraventa, los revisa, endosa y entrega al agente aduanal designado por la Dirección de Materiales. Formula la manifestación de valor en aduana y la hoja de cálculo⁹ correspondiente a todas y cada una de las operaciones de importación. Asimismo, coordina las actividades de los agentes aduanales en los despachos aduanales de leche en polvo, verificando que éstos se realizan dentro de los tiempos establecidos y en apego a la normatividad vigente para evitar multas, demoras, almacenajes y gastos adicionales innecesarios. Finalmente, para el desaduanamiento del producto turna a los agentes aduanales la documentación de origen, permisos, autorizaciones, manifestación de valor y demás documentos necesarios para el cumplimiento de normas y requisitos.

Realiza oportunamente los trámites de internación, muestreo y liberación de leche en polvo ante autoridades (PGR, Secretaría de Salud, SAGARPA, Comisión Nacional de Seguridad Nuclear y Salvaguardas CONASENUSA, etc.) para evitar demoras, almacenajes y gastos adicionales innecesarios.

Contrata los servicios de autotransporte que se requieren para la movilización de contenedores con leche en polvo de puerto a plantas de LICONSA y/o centros almacenadores concentradores, ubicados en Pantaco, D.F., o en cualquier otra plaza de la República Mexicana.

⁸ Flete corto que se realiza para el traslado de contenedores llenos o vacíos, de las terminales Intermodales o patios a bodegas de almacenamiento y viceversa.

⁹ Nombre del documento en el que se asienta el valor de la mercancía de Importación para efectos de trámite aduanal, mismo que se registra en cada Pedimento de Importación.

Recibe, revisa y liquida las facturas y cuentas de gastos que presentan los agentes aduanales, empresas ferroviarias, de autotransporte, maniobristas y demás prestadores de servicios que participan en las operaciones de internación de leche por puerto, verifica que los pagos se efectúen con estricto apego a la normatividad vigente, así como a las tarifas establecidas y que además los servicios se hayan hecho a satisfacción de LICONSA.

Verifica la entrega física de contenedores con leche en polvo, su traslado, apertura, muestreo, cierre, sellado y documentado para dar cumplimiento a las órdenes de movilización correspondientes. Solicita con base al formato (solicitud de servicio), el servicio ferroviario de transporte requerido para la movilización de contenedores con leche en polvo y supervisa el cumplimiento de los embarques, evitando acumulamientos y rezagos de operaciones. Lleva el seguimiento sistemático de contenedores llenos y vacíos, desde el momento de su revisión hasta la devolución de los mismos a la empresa naviera. Finalmente, supervisa la recepción de contenedores vacíos y el buen estado de los mismos para entregarlos a la empresa naviera dentro de los plazos libres¹⁰ de demoras convenidos.

La Unidad de Operaciones en el Puerto informa en los casos en que las demoras de contenedores son imputables al proveedor:

- Cuando no es posible revalidar el conocimiento de embarque con la empresa naviera.
- Cuando los cargos por la segunda maniobra¹¹ THC (Terminal Handling Charges) no fueron prepagados por el proveedor a la empresa naviera.

¹⁰ Se refiere a 7 días libres que por contrato da la Naviera a LICONSA para que se le devuelvan los contenedores en que se internó la leche en polvo. Estos días libres se comienzan a contar desde el momento en que los contenedores son posesionados en bodegas para su descarga y hasta que son documentados para su regreso a puerto, en este inter, la Institución tiene que realizar toda la operación de maniobras de tractorio.

¹¹ Se refiere a la maniobra de descarga del contenedor del barco a plataforma de camión para ser trasladado éste a patios fiscales. El costo, de esta maniobra, debe venir cubierto de origen por parte del proveedor (la primer maniobra es la de origen, cuando es cargado el contenedor al barco).

- Cuando por errores u omisiones en la documentación de origen o retraso en la recepción de la misma, no hizo posible el despacho aduanal en tiempo¹².
- Cuando la autoridad determina que no es posible la internación del producto a territorio nacional por detección de plagas, problemas de calidad o el producto requiera de documentación adicional.
- Cuando el buque haya tocado puertos en cuarentena¹³.

De la misma manera, informa con oportunidad cuando las demoras de contenedores son imputables a LICONSA:

- Cuando por falta de equipo de transporte no sea posible la carga de contenedores llenos para enviarlos a destino final.
- Cuando por disposición de autoridades (Secretaría de Salud, SAGARPA, Comisión Nacional de Seguridad Nuclear y Salvaguardas y PGR), se retrase la liberación, el muestreo o la descarga de contenedores, o bien cuando por errores u omisiones del personal de LICONSA no sea posible entregar los contenedores vacíos en tiempo.

Como actividad extraordinaria, ejerce las notas de cargo y/o crédito que se derivan del pago de indemnizaciones por producto faltante, de parte de las empresas ferroviarias a cuenta de reclamaciones formuladas por LICONSA.

4.3 Representación de LICONSA en la frontera de Nuevo Laredo (internación por frontera).

La Dirección de Materiales y la Subdirección de Adquisición de Leche también cuentan con una representación en la Frontera de Nuevo Laredo, Tamaulipas, que se denomina "Unidad de Operaciones Fronteriza".

¹² Se refiere a que el proveedor debe proporcionar en tiempo y forma, toda la documentación necesaria para el despacho aduanal, que consiste en certificados zoonutrientes, certificado de origen, conocimiento de embarque, lista de empaque, etc., entre los documentos más importantes.

¹³ Cuando el proveedor hace caso omiso de las disposiciones de las autoridades portuarias (sanitarias) para que el puerto pueda operar y de todas maneras embarca el producto. Los contenedores pueden pasarse muchos días en el puerto y vencerse el tiempo en que LICONSA tiene que regresar los contenedores a la Naviera.

Mencionando con detalle las acciones de la Unidad de Operaciones en la frontera, puedo comentar que esta Unidad elabora y ejecuta el programa de internación de leche en polvo por frontera para el cumplimiento de aquellos contratos de compraventa cuyas partidas van a arribar por la frontera de Nuevo Laredo, Tamps. Asimismo, formula el programa presupuesto de gastos de operación, impuestos, derechos y demás servicios que se requieren para la internación de la leche en polvo y solicita con debida oportunidad los recursos financieros necesarios a la Dirección de Finanzas, quien es la responsable de la radicación oportuna de los recursos.

Coordina las diferentes fases de la Internación de leche en polvo por la frontera y establece comunicación con los diversos agentes que intervienen en el proceso de importación: proveedor, agentes aduanales del proveedor e importador, así como con las diversas instancias de gobierno involucradas en la internación para garantizar que ésta se realice en tiempo y forma.

Verifica que la documentación de origen que recibe se encuentra completa y correctamente elaborada, antes de expedir la constancia de recepción correspondiente y entregarla al agente aduanal, que la Dirección de Materiales haya designado, para que realice el despacho aduanal de leche en polvo, con oportunidad. Formula la manifestación de valor en aduana y la hoja de cálculo correspondientes a todas y cada una de las operaciones de importación; realiza ante la Secretaría de Salud las gestiones oportunas para la obtención de las autorizaciones previas de importación de leche en polvo, y con ello evita demoras e incumplimientos.

Paralelamente, realiza con oportunidad los pagos relativos a la importación de leche en polvo por derechos y gastos operativos, para no incurrir en retrasos que entorpezcan la internación del producto.

Evalúa los despachos aduanales de leche en polvo, realizados por los agentes que fueron designados para tales efectos, elabora la cédula de evaluación por carta encomienda y la remite a la Subdirección de Adquisición de Leche, que será antecedente para una nueva designación de este agente aduanal.

Recibe, revisa y liquida las facturas y cuentas de gastos que presentan los agentes aduanales, la empresa ferroviaria, los alijadores¹⁴ y demás

¹⁴ Maniobrista que presta sus servicios en los recintos fronterizos, consistentes en abrir, cerrar y sellar carros caja de ferrocarril.

prestadores de servicios, que participaron en la internación de leche por frontera, verificando que los pagos se efectúen en estricto apego a las tarifas establecidas y que los servicios se hayan efectuado a satisfacción de LICONSA.

Documenta en tiempo y forma el equipo de transporte ante la empresa ferroviaria para el arrastre de los carros caja al destino final designado por la Subdirección de Adquisición de Leche en la orden de movilización; así como de la revisión individual de sellos y condiciones físicas de todos y cada uno de los furgones que sean internados con leche en polvo propiedad de LICONSA. Asimismo, supervisa que la documentación de unidades ferroviarias con leche en polvo, se efectúe en los tiempos convenidos con la empresa ferroviaria, para estar informando sistemáticamente sobre los embarques al almacén concentrador.

Todas las tareas asignadas a la Unidad de Operaciones Fronteriza, son de suma importancia, pero, para el éxito del proceso de internación de la leche en polvo, sin duda es la supervisión a las unidades ferroviarias con leche en polvo de importación que se les hace al momento del cruce del puente internacional que consiste en que tengan intactos los sellos colocados en origen, de los cuales se tiene conocimiento desde el momento que el proveedor manda la documentación original, antes incluso de realizar el embarque del producto en origen. Por ello, cuando se detecta falta, violación o deficiente colocación de sellos en furgones, levanta las actas administrativas, recabando en las mismas la firma del representante del proveedor.

Solicita con base al formato (solicitud de servicios establecidos), el servicio de transporte ferroviario para el arrastre de los furgones a los destinos expresamente señalados en las órdenes de movilización y está informando sistemáticamente de su envío a la Subdirección de Adquisición de Leche. Liquidada los servicios de transporte ferroviario y el *Car Hire*¹⁵ (perdiem) al momento de que documenta los carros y envía los originales de los conocimientos de embarque, así como los comprobantes de entrada y salida de almacén virtual, derivados del cumplimiento oportuno de las órdenes de

¹⁵ Concepto aplicable a la renta de los carros caja de ferrocarril extranjeros que son utilizados para el transporte de leche en polvo de importación y consiste en el pago por el uso del equipo de arrastre (furgones) propiedad de los ferrocarriles norteamericanos y canadienses, el mismo se efectúa a la línea ferroviaria que recibe los furgones y su cuota se establece con base al millaje que recorrerá y el pago se efectúa en USD.

movilización generadas para el traslado del producto del punto fronterizo al centro almacenador concentrador.

Retiene las facturas originales que amparan la compra de la leche en polvo y posteriormente las remite junto con copias de la documentación derivada de los pagos efectuados, así como también copias de las comprobaciones correspondientes para el registro contable respectivo a la Dirección de Finanzas para su registro, conserva una copia de ésta e informa a la Dirección de Materiales.

Finalmente, si fuera el caso, efectúa el estudio correspondiente repercutiendo los cargos a los responsable por los casos de demora de Unidades Ferroviarias que llegasen a ocurrir del lado americano o en el territorio mexicano.

4.4 Obligaciones del proveedor.

El Proveedor entrega siempre a las Unidades de Operaciones Portuarias y Fronterizas, la documentación original del producto embarcado, completa y correcta, en las formas y plazos estipulados en el contrato de compraventa. El Proveedor asume los costos y riesgos que implica el no efectuar en el tiempo establecido el despacho aduanal, por falta de entrega oportuna, incompleta o incorrecta de la documentación de origen.

Las obligaciones del proveedor, cuando la internación del producto es por puerto.

Conforme a los compromisos adquiridos en el contrato celebrado con LICONSA, el proveedor está obliga a enviar información en dos momentos del proceso de embarque del producto:

Primer momento: programa el embarque y emite el preaviso de embarque, con la siguiente información:

- Número de contrato.
- Producto.
- Nombre del barco (bandera y fecha de construcción).

- Puerto de embarque.
- Fecha estimada de zarpe (ETD).
- Tonelaje: (peso neto y peso bruto).
- Número de sacos y de contenedores.
- Agencia marítima.
- Tiempo estimado de arribo a puerto (ETA).

Al mismo tiempo, turna el preaviso de embarque a las siguientes áreas:

- Unidad de Operaciones Portuarias en Veracruz.
- Subdirección de Adquisición de Leche.
- Subdirección de Aseguramiento de la Calidad.
- Subdirección de Contabilidad.
- Subdirección de Tesorería.
- Departamento de Administración de Riesgos

Para su control y posterior aclaración, si fuera el caso necesario, recaba acuse de recibo de la Unidad de Operaciones Portuarias en Veracruz del preaviso de embarque.

Segundo momento: Una vez cargado el buque y después de obtener la confirmación de la naviera de haber embarcado, emite el aviso de embarque definitivo, con la información del preaviso más la que se generó con el embarque:

- Número de contrato.
- Fecha de embarque.
- Volumen de producto embarcado.

- Número de sacos y kilogramos embarcados por contenedor.
- Número de lotes y plantas que integran el embarque.
- Número de sellos colocados en el contenedor.
- País de origen del producto.
- Tiempo estimado de arribo a puerto (ETA).

Vuelve a turnar el aviso de embarque definitivo a las mismas áreas:

Posteriormente, entrega a la Unidad de Operaciones Portuarias en Veracruz, mediante escrito la documentación original.

- Factura comercial.
- Conocimiento de embarque, consignado a LICONSA.
- Certificado de calidad o inspección.
- Certificado de peso.
- Certificado sanitario.
- Certificado de origen.
- Lista de empaque.
- Certificado de radioactividad (en su caso) y los demás que sean necesarios.

Posteriormente, para su control y aclaración, si fuera el caso necesario, recaba acuse de recibo de la Unidad de Operaciones Portuarias en Veracruz de la documentación original proporcionada.

Turna copia de la documentación, detallada anteriormente, a las áreas de LICONSA:

- Subdirección de Adquisición de Leche.

- Subdirección de Aseguramiento de la Calidad.
- Subdirección de Contabilidad General.
- Subdirección de Tesorería.

Las obligaciones del proveedor, cuando la internación del producto es por frontera.

De acuerdo al contrato celebrado, realiza el embarque y emite el aviso de éste, con la siguiente información:

- Número de contrato.
- Fecha de embarque.
- Volumen de producto embarcado.
- Matrícula o número de furgones.
- Cantidad de bultos y kilogramos embarcados por furgón.
- Número de lotes y plantas que integran el embarque.
- Número de sellos colocados en el furgón.
- País de origen del producto.
- Tiempo estimado de arribo a frontera (ETA).

Turna el aviso de embarque a las áreas:

- Unidad de Operaciones Fronterizas en Nuevo Laredo.
- Subdirección de Adquisición de Leche.
- Subdirección de Aseguramiento de la Calidad.
- Subdirección de Contabilidad.
- Subdirección de Tesorería.

- o Departamento de Administración de Riesgos

Posteriormente, para su control y aclaración, si fuera el caso necesario, recaba acuse de recibo de la Unidad de Operaciones Fronterizas en Nuevo Laredo del aviso de embarque.

Entrega a la Unidad de Operaciones Fronterizas en Nuevo Laredo, mediante escrito, la documentación original:

- o Factura comercial.
- o Conocimiento de embarque, consignado a LICONSA.
- o Certificado de calidad o inspección.
- o Certificado de peso.
- o Certificado sanitario.
- o Certificado de origen.
- o Lista de empaque.

Recaba acuse de recibo de la Unidad de Operaciones Fronterizas en Nuevo Laredo, de la documentación original entregada.

Turna copia de la documentación, detallada anteriormente, a las áreas de LICONSA:

- o Subdirección de Adquisición de Leche.
- o Subdirección de Aseguramiento de la Calidad.
- o Subdirección de Contabilidad.
- o Subdirección de Tesorería.

El agente aduanal es la persona física que efectúa los trámites para la internación de leche en polvo; asimismo, elabora el informe de las operaciones realizadas y notifica a las Unidades de Operaciones Portuarias y Fronterizas, sobre la liberación de la leche en polvo del recinto fiscal.

En los casos en que no se cumple con los requisitos establecidos por la Ley Aduanera en vigor, o que se detecta alguna incongruencia en el requisitado del pedimento de importación, que impide o retrasa el desaduanamiento del embarque y que puede generar con ello erogaciones financieras adicionales para LICONSA, entonces, el agente aduanal notifica por escrito, precisando las causas que originaron el retraso, a las Unidades de Operaciones Portuarias y Fronterizas.

Los agentes aduanales realizan acciones generales que son comunes, tanto por puerto como por frontera, entre éstas:

Revisa y analiza la documentación de origen (facturas comerciales, conocimiento de embarque, certificados de origen, de peso, de calidad, fitosanitarios, de radioactividad y de proceso, así como la lista de empaque); elabora la proforma de pedimento de importación; efectúa el trámite del certificado zoosanitario de importación; tramita el descargo (firma electrónica) del volumen amparado en el pedimento de importación de la tarjeta magnética (cupos de importación) ante la instancia correspondiente; valida el pedimento de importación definitivo; paga los derechos de importación (DTA) en los bancos autorizados por la aduana y efectúa las comprobaciones ante las Unidades de Operaciones Portuarias y Fronterizas de los recursos financieros proporcionados para el pago de derechos y servicios del despacho aduanal; revisa las hojas de cálculo para la determinación del valor en aduana de las mercancías de importación, así como la manifestación del valor en aduana de conformidad con la normatividad vigente en la materia; mantiene comunicación continua informando del proceso de desaduanamiento; finalmente, remite a la Subdirección de Adquisición de Leche copia de toda la documentación relacionada con el despacho al término del mismo, una vez aprobada la cuenta de gastos presentada a las Unidades de Operaciones Portuarias y Fronterizas.

De manera particular, el Agente Aduanal, en el Puerto de Veracruz:

Efectúa el cálculo de los derechos (DTA y muellaje) y maniobras, así como su pago ante las instituciones bancarias designadas por la aduana, Administración Portuaria Integral (API) e Internacional de Contenedores

Efectúa el cálculo de los derechos (DTA y muellaje) y maniobras, así como su pago ante las instituciones bancarias designadas por la aduana, Administración Portuaria Integral (API) e Internacional de Contenedores Asociados de Veracruz (ICAVE); participa en el proceso de inspección que ordene la Secretaría de Salud, la SAGARPA y la PGR.

Presenta ante la aduana el pedimento de importación para la selección automatizada, en caso de resultar con semáforo rojo alguna de las unidades cargadas, coordina con la autoridad aduanera, a fin de que se realice con prontitud la inspección y el desaduanamiento del producto con la participación de la Unidad de Operaciones Portuarias en Veracruz.

Realiza el desaduanamiento del producto tanto con semáforo verde (desaduanamiento libre) como semáforo rojo (reconocimiento aduanero).

Conjuntamente con el vista aduanal y personal de la Unidad de Operaciones Portuarias en Veracruz, realizan la revisión de mercancía previo desprendimiento de los sellos. De no encontrarse anomalía alguna, el contenedor es nuevamente sellado y continúa con el proceso de movilización hacia bodegas de destino; de encontrarse anomalías que justifiquen la detención del contenedor, el mismo será depositado en el recinto fiscal de la aduana, hasta en tanto el agente aduanal, y la Unidad de Operaciones Portuarias en Veracruz efectúan las gestiones necesarias que permitan el desaduanamiento del contenedor.

Realiza el pago de la primera maniobra y muellaje ante la compañía maniobrista concesionaria del muellaje y/o API.

De manera particular, el agente aduanal, en la Frontera de Nuevo Laredo:

Realiza el cálculo de los derechos y servicios que tienen que pagarse y solicita los recursos a la Unidad de Operaciones Fronterizas; elabora, en su caso, partes II del pedimento de importación¹⁶; da seguimiento a los cruces físicos de los furgones de cada pedimento de importación y al efectuarse el cruce físico de los furgones procede a desaduanizarlos.

¹⁶ Trámite complementario previsto por la Legislación Aduanera para la realización de la importación de leche en polvo, el cual es utilizado para el despacho de leche en polvo procedente de cualquier origen exceptuando los Estados Unidos de América.

Realiza el desaduanamiento de los furgones que determine el procedimiento de reconocimiento aduanero, ya sea con semáforo verde o rojo de aduana y participa en la inspección ocular ante SAGARPA.

Presenta la solicitud de servicios sellada en la Terminal Ferroviaria Mexicana (TFM) para que cuando crucen la frontera, los furgones sean arrastrados a su destino final y la carta de retención de furgones para que sean detenidos aquellos que tengan que pasar por la inspección ocular por parte de SAGARPA

Paga el Car Hire, flete e inspección ocular que realiza la SAGARPA, de los carros que ampara el pedimento de importación.

En el caso de que el procedimiento de revisión automatizada determine semáforo rojo, participa junto con el vista aduanal nombrado por la aduana la localización del furgón para su apertura y revisión respectiva del pedimento de importación; declara a TFM el término del desaduanamiento del furgón con semáforo rojo para su arrastre al destino final.

Remite por fax al representante del proveedor en Laredo, Texas la solicitud de Servicios debidamente sellada por la aduana y TFM para que realice la exportación de USA a México.

Ingresas las entradas de almacén al sistema de puertos y fronteras, con base a la documentación de origen y el pedimento de importación.

Supervisa los números de sellos colocados en las puertas de los furgones, en caso de falta, violación, rotura o cambios de sellos, levanta las actas administrativas correspondientes.

Ingresas las salidas de almacén al sistema de puertos y fronteras, con base a los conocimientos de embarque y ordenes de movilización.

Una vez ingresadas las entradas y salidas al sistema de puertos y fronteras, elabora el reporte diario de furgones documentados con leche en polvo propiedad de LICONSA y lo remite vía fax o correo electrónico a la Subdirección de Adquisición de Leche, almacenadora de destino y a la Coordinación de Operaciones en Pantaco.

4.6 Tareas de la Dirección de Producción.

A la recepción de la documentación original (factura comercial, conocimiento de embarque consignado a LICONSA, certificado de calidad o inspección, certificado de peso, certificado sanitario, certificado de origen, lista de empaque y certificado de radioactividad, en su caso), solicita a la Secretaría de Salud la autorización previa de importación, elabora el formato de solicitud e integra el expediente con la documentación:

- o Copia de la documentación de origen.
- o Un juego de 3 formatos del pago de derechos.
- o Solicitud de autorización sanitaria previa de importación.

Presenta el formato de solicitud ante la Secretaría de Salud para la obtención de la autorización sanitaria previa de importación. A la recepción de ésta, envía el original a la Subdirección de Adquisición de Leche y ésta lo turna a la Unidad de Operaciones Portuarias en Veracruz.

Con la instrucción de la Subdirección, elabora y requisita el formato de pago de derechos (original y 4 copias), para el acta de verificación de muestreo y liberación, realiza el pago en el banco; elabora el formato de solicitud de acta de verificación, por planta de producción del volumen a importar; asentando los datos del certificado de calidad en origen.

Hechos los muestreos de la leche en polvo por las áreas correspondientes, éstas los envían a la Subdirección de Aseguramiento de la Calidad quién a su vez las envía a la Comisión Nacional de Seguridad Nuclear y Salvaguardias para su análisis y dictamen procedente; posteriormente, recibe el resultado del Análisis de la Comisión Nacional de Seguridad Nuclear y Salvaguardas (CONASENUSA) el cual, junto con el acta de verificación de muestreo y Liberación, turna a la Dirección General de Calidad Sanitaria de Bienes y Servicios de la Secretaría de Salud. Finalmente, recibe el comunicado de la Dirección General de Calidad Sanitaria de Bienes y Servicios de la Secretaría de Salud y comunica a la Dirección de Materiales, la liberación de la leche para su uso.

Conforme a los Procedimientos correspondientes, realiza los análisis sensoriales, químicos, microbiológicos y dictamina el uso que debe darse al producto, informando de ello a la Subdirección de Adquisición de Leche.

4.7 Servicios de tractoreo y transporte.

La contratación del servicio de maniobras de entrega-recepción de contenedores, consistente en la entrega de contenedores con leche en polvo de patios de carriles a plataforma de autotransporte y de recepción de contenedores vacíos de plataforma de autotransporte a patio de depósito de vacíos en muelle, se llevará a cabo mediante el procedimiento de adjudicación directa, de conformidad a lo dispuesto en el artículo 26, fracción III y 41, fracción I de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (primera y tercera maniobra) y es formalizada mediante pedido, con base al manual de procedimientos de adquisiciones de bienes muebles y servicios.

4.7.1 Servicios de maniobras de entrega recepción de contenedores en el puerto de Veracruz.

La posición de atraque asignada a los buques que descarguen contenedores con leche en polvo de importación consignada a LICONSA determina la contratación de la empresa prestadora de los servicios de maniobras de entrega-recepción de contenedores, de conformidad con las concesiones otorgadas por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes para tales efectos. Esta contratación se lleva a cabo con las empresas Internacional de Contenedores Asociados de Veracruz (ICAVE) y Corporación Integral de Comercio Exterior (CICE) para las maniobras de entrega-recepción que consisten en cargar el contenedor con leche en polvo en el área de carriles a unidades de autotransporte para su traslado a otra zona del puerto y bajar el contenedor vacío de la unidad de autotransporte y depositarlo en área de vacío, respectivamente.

LICONSA es ajena a los convenios que celebren las empresas navieras, con empresas maniobristas y por tanto no determinará la posición de atraque que se asigne a los barcos que transportan leche en polvo propiedad de la Entidad.

LICONSA, a través de la Unidad de Operaciones Portuarias en Veracruz, verifica los servicios prestados y paga las maniobras de entrega-recepción de contenedores con base a las tarifas señaladas en los contratos de prestación de servicios de maniobras integradas para el manejo de contenedores celebrados con ICAVE y CICE. El pago de los servicios de maniobras es

efectuado a la empresa maniobrista en forma directa ó por el agente aduanal responsable del despacho aduanal por cuenta y orden de la Unidad de Operaciones Portuarias en Veracruz. La liquidación se realiza dentro de los tiempos convenidos y en estricto apego a las tarifas acordadas.

La Unidad de Operaciones Portuarias en Veracruz verifica las condiciones físicas de todos y cada uno de los contenedores que recibe con leche en polvo y firma el Intercheck correspondiente. Al recibir el contenedor vacío revisa el buen estado del mismo previa entrega a la línea naviera.

4.7.2 Servicios de maniobras integradas para manejo de contenedores en los puertos de Veracruz, Manzanillo y Lázaro Cárdenas.

La contratación de las maniobras integradas se realiza de acuerdo a los importes estimados, conforme a lo dispuesto en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

Las maniobras integradas para el manejo de contenedores consisten:

- o En el traslado de contenedores con leche en polvo de patio de carriles a piso del área de muestreo y revisión de los mismos.
- o A partir del número de contenedores que determine la autoridad revisora, inspección y toma de muestras, consolidación de contenedores y carga de éstos a la unidad de transporte que lo traslada a destino final.
- o Descarga de contenedores vacíos de equipo de transporte y traslado al patio de vacíos y barredura del contenedor, dicha maniobra varía de acuerdo con la zona de maniobra (terminal especializada de contenedores o muelle fiscal) y las reglas de operación del puerto.

La empresa maniobrista responsable de los servicios, asume los costos que se generen por incumplimiento o inoportunidad en la prestación de las maniobras, de conformidad con los términos del contrato correspondiente.

La Unidad de Operaciones Portuarias en Veracruz verifica sistemáticamente la realización de cada una de las maniobras. En caso de que oficinas centrales de LICONSA determine movilizaciones de contenedores utilizando

equipo de autotransporte y ello lleve solamente una o dos maniobras, entonces paga a la empresa maniobrista exclusivamente el costo de las maniobras solicitadas y realizadas.

Cuando la empresa maniobrista contratada caiga en incumplimiento en la realización de maniobras y ello origine riesgos de desabasto, demoras o almacenajes, la Unidad de Operaciones Portuarias en Veracruz, contrata los servicios de otra empresa maniobrista para atender la contingencia, cuidando que las maniobras sean realizadas en las mismas condiciones y al mismo precio convenido con la empresa maniobrista formalmente contratada.

La Unidad responsable verifica que la prestación de los servicios de maniobras integradas se realice dentro de los tiempos normales disponibles de operación evitando gastos de almacenajes o demoras y respetando las normas y procedimientos de operación del puerto de que se trate.

Los servicios de maniobras integradas los liquida directamente la Unidad de Operaciones Portuarias en Veracruz, previa verificación del número de maniobras realizadas y de la concordancia de los importes, respecto a los servicios prestados, adicionalmente conserva las facturas originales correspondientes que testifiquen el egreso, las cuales quedan en poder de la Unidad Operativa correspondiente, remite copia simple a la Subdirección de Contabilidad General tanto del egreso como de los soportes.

4.7.3 Servicios de transporte ferroviario.

En esta fase del proceso, participan diferentes áreas de la institución con tareas específicas cada una.

La Dirección de Materiales realiza la contratación de servicios de transporte Ferroviario para la transportación del producto mediante adjudicación directa con fundamento a lo dispuesto en los artículos 26, fracción III y 41, fracción I de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público. La prestación del servicio se realiza en estricto apego a las condiciones de transporte, que se especifican siempre en el reverso de la carta porte o conocimiento de embarque.

La Subdirección de Adquisición de Leche concerta con las empresas ferroviarias las tarifas aplicables para el transporte del producto por

ferrocarril, para los diferentes tramos con origen en puertos y/o frontera hacia bodegas concentradoras o plantas de LICONSA, mismas que forman parte del contrato correspondiente. La prestación de servicios de transporte, mediante el procedimiento de adjudicación directa, puede incluir maniobras de arrampe y/o derrampe¹⁷ en términos intermodales. El pago de los servicios de transporte ferroviario es en efectivo en los puertos de internación y en el punto fronterizo de Nuevo Laredo, contra la presentación de las facturas correspondientes.

Las empresas ferroviarias, a la firma del contrato de prestación de servicio, disponen para LICONSA el equipo apto y suficiente para la movilización de leche en polvo y posteriormente, el regreso de contenedores vacíos hacia el Puerto de Veracruz, y en su caso al Puerto de Lázaro Cárdenas y/o Manzanillo; entregan a las Unidades de Operaciones Portuarias y Fronterizas, así como a la Coordinación de Operaciones en Pantaco, los originales de los conocimientos de embarque al momento de documentar las unidades de transporte, así como las facturas originales por los servicios de flete al momento de recibir el pago. Finalmente, y si fuera el caso, resarcir a LICONSA el importe de producto faltante a valor factura en los casos en que éste sea atribuible a esta empresa.

Las Unidades de Operaciones Portuarias, Fronterizas y la Coordinación de Operaciones en Pantaco elaboran presupuestos de gastos operativos, considerando los montos a pagar por concepto de servicios ferroviarios de acuerdo con los volúmenes a internar y tarifas aplicables por los servicios. En el caso de Pantaco, presupuesta los gastos por servicios ferroviarios que implican la devolución de contenedores vacíos hacia los puertos. Presentan por escrito ante la empresa ferroviaria las respectivas solicitudes de servicios de transporte ferroviario para el arrastre de carros caja, en el caso de frontera o carros góndola y/o plataforma en el caso de puerto, así como el equipo vacío para el regreso de contenedores vacíos a puerto de procedencia. Documentan oportuna y correctamente las unidades de transporte ferroviario con leche en polvo propiedad de LICONSA, evitando demoras y gastos adicionales, asimismo recaban los originales de los conocimientos de embarque y los envían a la Subdirección de Adquisición de Leche. El envío lo realizan el mismo día de su acopio. Pagan los servicios prestados con estricto apego a las tarifas vigentes acordadas entre la empresa ferroviaria y LICONSA y envían copia fotostática de la documentación de los pagos

¹⁷ Estas maniobras consisten en la descarga del contenedor de la góndola del ferrocarril a plataformas de camión y de la carga del contenedor de plataforma de camión a góndola de ferrocarril.

efectuados a la Dirección de Finanzas. Elaboran los estudios técnicos de demoras y deslindan responsabilidades, fincando los cargos a quienes resultan responsables.

En los embarques de Nuevo Laredo, Tamps., la Unidad de Operaciones revisa los números de sellos colocados en origen, que estén correctamente puestos y/o que no hayan sido violados. En caso contrario, lo notifica al representante del proveedor para que presencie la elaboración del acta que se levanta para deslindes de responsabilidad por posibles faltantes o daños. Para embarques por contenedor de los puertos, la Unidad de Operaciones verifica que todos y cada uno de los contenedores se embarquen debidamente sellados, que los números de sellos sean debidamente documentados y en caso de existir diferencias, la Coordinación de Operaciones en Pantaco efectúa las confrontas necesarias con ferrocarriles. Pantaco verifica que todos y cada uno de los furgones y contenedores con leche en polvo propiedad de LICONSA, arriben dentro de los plazos programados a la bodega de destino; asimismo, verifica que los números de sellos correspondan a los anotados en el reporte diario de furgones enviado por las Unidades de Operaciones Portuarias y Fronterizas.

Ferrocarril y Terminal del Valle de México (FTVM), cuando llegan los furgones a sus patios los sitúa con oportunidad en el escape declarado por el usuario (LICONSA) en el conocimiento de embarque. Por su parte el área de Tráfico de Puerto Interior y Centro de Almacenamiento Logístico (PICAL) Pantaco, las almacenadoras solicitan los arrastres de las unidades ferroviarias a las bodegas donde serán descargadas. Cuando se detectan sellos violados o cambiados, la empresa almacenadora lo notifica por escrito y con oportunidad al Ferrocarril y Terminal del Valle de México (FTVM) y marca copia a la empresa ferroviaria correspondiente, solicita la confronta, misma que se lleva a cabo contando con la participación de la Coordinación de Operaciones en Pantaco.

4.7.4 Servicios de transporte terrestre para el traslado de contenedores con leche en polvo de puertos a plantas de LICONSA.

Los Servicios de Autotransporte, para la Movilización de Contenedores con Leche en Polvo de Puertos a Plantas de LICONSA en Tlahuac y Tlalnepantla, así como al centro almacenador Pantaco, se contratan con

base en lo estipulado en los artículos 41 o 42 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

Por cuestiones de seguridad, la Dirección de Materiales, lleva a cabo la movilización de contenedores a través del ferrocarril. Sin embargo, utiliza el autotransporte cuando:

- Tiene riesgos de almacenaje en los puertos o que pudieran darse congestiones en la Terminal Intermodal de destino.
- Cupos insuficientes en bodegas de destino que ponen en riesgo de demoras de ferrocarril a otros embarques procedentes de frontera u otro punto de internación.
- Otras contingencias operativas¹⁸.

Estos servicios de autotransporte de contenedores incluyen:

- El flete de los contenedores con leche en polvo y regreso de vacíos al Puerto de Veracruz
- Servicio de custodios
- Seguro del contenedor
- Costo de autopistas (casetas)

El Transportista es el responsable de suministrar en tiempo y forma el número de tractores y plataformas requerido por la Unidad de Operaciones Portuarias en el Puerto de Veracruz a fin de cumplir oportunamente con los plazos de embarque, sin incurrir en riesgos de almacenaje. Cuando suministra un mayor número de unidades al requerido, LICONSA no asume responsabilidad alguna por demoras de camión.

Cuando el transportista no suministra el número de unidades de autotransporte necesario y genera cargos por almacenaje, estadías o demoras, estos se le cargan al transportista.

¹⁸ Se puede señalar como otros problemas operativos, los relativos al tractoreo, es decir, el acarreo de furgones de patios de la intermodal a bodegas; que las bodegas estén imposibilitadas de recibir producto por problemas de personal.

La Unidad de Operaciones Portuarias en Veracruz y la Coordinación de Supervisión en Pantaco son las responsables de llevar el seguimiento estricto del embarque, carga, tránsito, arribo, y retorno de contenedores al puerto de procedencia, coordinadas por la Subdirección de Adquisición de Leche. En el caso particular de la Unidad de Operaciones Portuarias, ésta tiene la obligación de informar la salida de unidades de autotransporte con contenedores mediante el envío de la correspondiente relación de contenedores en forma inmediata a la hora de salida.

Para el cobro del servicio, la transportista presenta el formato "control de movilizaciones por camión" debidamente requisitado y firmado por el representante de la planta donde entregó el producto, junto con la carta porte.

En esta modalidad de internación del producto al país, las plantas cuentan con los recursos financieros para cumplir con los ritmos diarios de descarga de contenedores comprometidos. Se tiene contemplado que en caso de incumplimiento en los ritmos de descarga imputables a las plantas y que generen demoras de unidades de autotransporte, éstas asumirán los costos.

No se descuida ninguna posibilidad de que a LICONSA pudiera significarle algún costo financiero por concepto de demoras; por ello, la Coordinación de Supervisión en Pantaco es la responsable de verificar la descarga del producto de los contenedores y de documentar la entrada de producto a almacén conforme a los formatos "actas de descarga"¹⁹ y "comprobante de entrada en almacén", sin descuidar, asimismo, los horarios de arribo y salida de camiones a fin de deslindar las responsabilidades en caso de que se dieran demoras.

En este caso de maniobras, la Unidad de Operaciones Portuarias es la responsable de verificar el cumplimiento de los servicios a satisfacción de LICONSA y por ellos paga única y exclusivamente los viajes realizados por el transportista, previamente se cerciora de que la totalidad de los contenedores embarcados regresaron vacíos al puerto, de lo contrario aplica los descuentos correspondientes. También, en su ámbito de responsabilidad esta determinar el número de maniobras que tengan que utilizarse, tanto en la terminal especializada de contenedores (ICAVE) como en los muelles

¹⁹ Documento interno que se elabora al momento de concluir la descarga de producto de unidades de transporte a almacén, en el cual se especifica la cantidad y las condiciones físicas en que se reciben los sacos con Leche en polvo. (*Documento de control interno de LICONSA*)

fiscales operados por CICE, dada la simplificación de movimientos que implica la utilización del autotransporte para el movimiento de contenedores; en este caso, paga única y exclusivamente el número de maniobras realmente realizadas. Finalmente, finiquita el contrato de prestación de servicios con la empresa transportista en fecha previa a la liberación de la fianza de garantía de cumplimiento de contrato, asegurándose de que el contrato fue cumplido en todos sus términos y que no existen cargos pendientes de liquidar.

4.8 Servicios de almacenamiento.

Los servicios de almacenamiento de leche en polvo se contratan mediante el procedimiento de adjudicación directa, con fundamento en los artículos 26, fracción III, y 41 fracción I y III de la Ley de Adquisiciones Arrendamientos y Servicios del Sector Público. Estos servicios quedan formalizados en el contrato correspondiente, registrado por la Dirección Jurídica de LICONSA.

El contrato de servicios de almacenamiento describe los servicios que va a prestar la empresa almacenadora y los documentos que tiene que emitir a LICONSA con los que garantiza la custodia del producto en sus almacenes (certificados de depósito NO negociables, comprobantes de entrada y salida de almacén, cierres o libros de almacén). Por otro lado, incluye las maniobras de entrada y/o salida de almacén y el almacenamiento, como servicios principales por las tarifas convenidas.

Cuando la almacenadora incumple los ritmos de carga y descarga y ocasiona retrasos, demoras y daños que van en perjuicio de LICONSA, ésta los resarce conforme a su valor en un plazo de 30 días naturales posteriores a la notificación que le efectúa LICONSA. Los daños del producto atribuibles a la almacenadora son cubiertos de acuerdo al valor que indica el certificado de depósito correspondiente. Los cargos, la almacenadora los cubre mediante notas de crédito a favor de LICONSA, que se deducen del importe por los servicios facturados por la almacenadora.

Finalmente, una medida precautoria inherente a estos almacenajes de leche en polvo es la contratación de una póliza de aseguramiento en almacén que cubre de manera suficiente los riesgos del producto dentro de la instalación de la almacenadora.

4.8.1 Coordinación de Operaciones en Pantaco.

Dentro del proceso de las compras de leche en polvo de importación y su internación al país, el almacenamiento juega un papel muy importante para el éxito pleno del programa de trabajo de LICONSA, y para ello, la Coordinación de Operaciones y la Coordinación de Supervisión en Pantaco trabajan conjuntamente en el monitoreo de las remesas de leche en polvo embarcadas desde puerto o frontera; tractoreo del producto de patios de la Terminal Ferroviaria del Valle de México (INTERMODAL en Pantaco) a centros de almacenamiento; en la recepción de la leche en bodegas de las almacenadoras, en el caso de terceros; para que finalmente quede almacenado el producto.

En esta tarea, no sería posible obtener buenos resultados, sin la entrega plena y responsable de la Coordinación de Operaciones y de Supervisión; por ello, comento de manera general las responsabilidades en el proceso de cada una ellas.

La *Coordinación de Operaciones en Pantaco* elabora y lleva el seguimiento del ejercicio presupuestal por concepto de gastos en servicios de almacenamiento, tractoreo, rampeo y car hire, servicios necesarios para que las operaciones de recepción y manejo de leche en polvo se realicen en forma oportuna. Previo, concerta con almacenadoras cupos para el almacenamiento del producto.

Monitorea, con personal del Ferrocarril y Terminal del Valle de México (FTVM), el arribo de furgones con leche en polvo a instalaciones de esta y su posterior situación en el escape del Puerto Interno y Centro Logístico de Almacenamiento (PICAL), para la realización de tareas posteriores inherentes a la descarga en bodega.

Está observando permanentemente que los servicios de almacenamiento, rampeo y tractoreo, se realicen de manera eficiente para el óptimo manejo de leche en polvo y cumplir oportunamente con los programas de movilización y distribución de leche a plantas. Asimismo, concilia periódicamente con almacenadoras, para efectos de pago, cifras sobre volúmenes de existencias, partidas de leche en polvo, cumplimiento de órdenes de movilización y de entrega, así como liquidaciones de éstas.

Analiza la documentación, que entregan las almacenadoras, relativa a cierres, entradas, salidas y liquidaciones que correspondan a las operaciones realmente efectuadas por las Almacenadoras e informa de cualquier variación o incumplimiento.

Identifica el arribo de contenedores de puerto y en la medida de lo posible, en coordinación con el operador del FTVM, previo a la maniobra de derrampe, forma bahías de contenedores que permitan un tractoreo ágil a bodegas. Asimismo, identifica los números de los contenedores consignados a LICONSA y verifica que los sellos documentados correspondan con los físicos; de lo contrario, solicita la confronta correspondiente de contenedores, en los casos en que los sellos no corresponden a los documentados, que no los tenga o que fueron violados, para posteriormente deslindar responsabilidades. Por otro lado, se instrumenta una logística de tractoreo para el envío de contenedores a bodega que contemple la distribución óptima del equipo de transporte y mantenga una estrecha coordinación con el área de Supervisión en Pantaco para la descarga de la leche en polvo en las distintas bodegas de las almacenadoras.

Se lleva un control diario del arribo de furgones y contenedores, principalmente en el rampeo y transporte, notificando por escrito a la Subdirección de Adquisición de Leche, sobre cualquier retraso o contingencia que se presente durante el traslado de los mismos.

La unidad de Operaciones en Pantaco, participa en el proceso de pago por los servicios prestados a LICONSA mediante la recepción y revisión de facturas y documentación soporte de las transportistas, almacenadoras y Ferrocarril Mexicano, que corresponden al tractoreo de contenedores a bodegas, servicios de maniobra de carga, descarga y almacenamiento de leche en polvo y servicio de renta extranjero (car hire), para su validación y trámite de pago. En los casos que detecta inconsistencias en la documentación, efectúa la devolución de la documentación a las empresas antes mencionadas, para la corrección procedente. Finalmente, elabora, con base a la documentación soporte, la cédula de control de pagos por servicios de tractoreo, almacenamiento y renta de equipo extranjero car hire y realiza los trámites del pago de las facturas correspondientes.

4.8.2 Coordinación de Supervisión en Pantaco

Esta Coordinación en Pantaco programa y realiza los trabajos relativos a la supervisión de las actividades relacionadas con el proceso de descarga, almacenamiento y carga nuevamente del producto con destino a las plantas rehidratadoras de LICONSA. Para ello, recibe, descarga y documenta furgones y contenedores con leche en polvo en centros almacenadores concentradores ubicados en Pantaco, D.F.; en las plantas de Tlahuac y/o Tlalnepantla, cuya procedencia sea de los patios del Ferrocarril y Terminal del Valle de México en operaciones de tractoreo mediante la utilización de unidades de autotransporte; del Puerto de Veracruz en operaciones de tractoreo directo mediante la utilización de unidades de autotransporte; en centros almacenadores concentradores ubicados en Guadalajara, Jal.; Ciudad de Querétaro, Qro.; y, finalmente, carga y documentación de unidades de autotransporte en operaciones de entrega de leche en polvo en cumplimiento a órdenes de entrega, en centros almacenadores concentradores ubicados en Pantaco, D.F., Guadalajara, Jal., Querétaro, Qro., o cualquier otra plaza.

También supervisa los procesos y la utilización de aquella leche en polvo comercializable, rechazada por LICONSA a proveedores para identificar su uso final.

Esta Coordinación registra y lleva un estricto control sobre los volúmenes operados tanto en operaciones de descarga como de carga de leche en polvo; de las existencias físicas en almacenes ubicados en Pantaco, D.F., Guadalajara, Jal., Querétaro, Qro., en plantas de LICONSA, así como de cualquier otra plaza en donde se reciba leche en polvo de importación. Asimismo, por cada descarga o carga de leche en polvo de importación por unidad de transporte o en su caso por orden de movilización o de entrega elabora un acta que es firmada por la almacenadora, la Subdirección de Adquisición y Distribución de Materiales y el propio personal de Supervisión responsable de la recepción o entrega del producto, cuidando que estas acciones se realicen en los tiempos dentro de los plazos libres disponibles y de acuerdo con las capacidades, ritmos y horarios comprometidos por las almacenadoras, evitando congestiones, demoras, almacenajes, estadías y gastos innecesarios.

Por otro lado, cuando se dan cambios o violaciones de sellos en las puertas de los contenedores, levanta las actas de confronta que se deriven de la falta conjuntamente con la almacenadora que corresponda, verificando

minuciosamente el conteo de sacos a fin de delimitar las responsabilidades correspondientes con la Línea Ferroviaria y la Terminal Ferroviaria del Valle de México.

Otra tarea importante que tiene esta Coordinación, es el acondicionamiento ó rehabilitación de los sacos que se reciben dañados de origen para su posterior reensacado y así evitar que se continúe demeritando, registrando en éste último envase, la identificación de su procedencia y orden de movilización al que corresponde. También hace la selección del producto que arriba mojado, con presencia de hongos en el envase de papel kraft, manchado, bultos bajos de peso²⁰ y ruidos asentándose en los campos existentes para tal efecto en el acta de descarga correspondiente. Finalmente, selecciona el producto rechazado por la Subdirección de Aseguramiento de la Calidad a fin de entregar el producto a las plantas o, en su caso, devolverlo al proveedor.

4.8.3 Regreso de contenedores vacíos a puerto (finiquito del ciclo operativo).

El regreso de contenedores vacíos está a cargo de la Coordinación de Operaciones en Pantaco en coordinación con el área de Supervisión, el regreso de contenedores vacíos se efectúa de patios del operador del FTVM para su posterior envío a puerto de procedencia y/o donde se haya acordado con la naviera.

Realiza las gestiones correspondientes ante autoridades del FTVM para el regreso de los contenedores vacíos a puerto de procedencia, considerando tanto la solicitud de equipo ferroviario requerido como la formulación de la documentación, con el propósito de cumplir cabalmente con los tiempos establecidos por las navieras y evitar el pago de demoras.

²⁰ Son bultos que de origen fueron llenados con un volumen de producto inferior a lo que especifica el envase.

CAPÍTULO V

IRREGULARIDADES QUE SE PRESENTAN EN LA RECEPCIÓN DE LA LECHE EN POLVO EN BODEGAS DE ALMACENAMIENTO AL MOMENTO DE LA DESCARGA.

5.1 Producto dañado imputable al proveedor.

LICONSA siempre ha aceptado partidas de leche en polvo que cumplen con los parámetros de calidad establecidos en el contrato de compraventa de importación, los proveedores entregan el producto en estricto apego a las condiciones convenidas y en los plazos establecidos. La leche se recibe por puertos y por frontera (Nuevo Laredo, Tamps.) de la república mexicana, en contenedores o carros caja de ferrocarril respectivamente, para su internación y traslado a las unidades de almacenamiento en donde se concentra el producto. En este proceso, el proveedor está advertido para asumir cualquier costo ordinario y extraordinario que, en algún momento, pudiera generarse cuando por errores, omisiones, falta de documentación de origen o impuntualidad del embarque en el punto de carga, no haga posible el despacho de importación oportunamente y retrase la recepción de la mercancía o su descarga en la bodega de destino. En tal caso, las demoras o cualquier otro cargo que se derive del incumplimiento, el proveedor, paga la totalidad del importe devengado, en un plazo no mayor a 10 días naturales contados a partir del aviso de LICONSA.

Una vez realizada la importación, internación y movilización, se sitúan en bodega los furgones o contenedores con leche en polvo para su descarga y se constata que los sellos estén correctamente colocados; la almacenadora, conjuntamente con la Coordinación de Supervisión en Pantaco procede a la apertura de los furgones o contenedores para su descarga, separando y verificando los sacos con leche en polvo; contabiliza los bultos sanos, averiados, dañados de origen o en transporte, muestreados en puerto, mojados y con presencia de hongos en la capa de papel kraft, identificando y estibando por separado los que estén rotos, para ser analizados posteriormente y determinar si es factible su proceso industrial. Los sacos dañados en transporte de puerto o frontera a bodegas, son considerados como dañados de origen. Todos los bultos de leche en polvo que presentan

únicamente averías en las capas de papel kraft sin derrama de producto, se rehabilitan con cinta adhesiva y se reintegran al lote de producción que corresponda. Cuando se trata de leche entera, LICONSA no acepta sacos rotos de origen o en transporte, aún cuando se haya definido la modalidad de entrega, costo y flete; en este caso, están especificadas, en el contrato de compraventa, las condiciones de rechazo y del reembolso del importe que corresponda al valor del producto, gastos de internación en que se hayan incurrido y gastos financieros que se determinen. Excepcionalmente, el Comité de Producción, Distribución y Abasto, acepta bultos rotos de leche entera, en función de la capacidad operativa de las plantas y cuando ésta es susceptible de ser sometida al proceso de reconstitución, previo dictamen, obviamente, de la Subdirección de Aseguramiento de la Calidad que determina si la leche en polvo de importación cumple con las especificaciones de calidad contratadas por LICONSA.

Realizada la recepción y contabilizados los bultos sanos y dañados, LICONSA informa al proveedor del rechazo del producto y en su caso, con base en el dictamen que emite la Subdirección de Aseguramiento de la Calidad, le notifica la obligación de devolverlo al país de origen, o si existe la posibilidad de destinarlo a otros procesos industriales. En este último caso, cuando se destina a otros procesos industriales, LICONSA le marca al proveedor las restricciones de utilización del producto y autoriza al proveedor la comercialización directa del mismo en territorio nacional, mediante su supervisión, que consiste en verificar que el volumen adquirido arribe a la empresa adquiriente y que el producto sea utilizado en el proceso indicado. Si el producto es destinado a usos distintos a los señalados por LICONSA en la carta responsiva o comercializado a otra entidad, el proveedor asume los riesgos que implica dicha operación.

Cuando se detectan bultos faltantes al momento de la descarga de los carros caja de ferrocarril o contenedores y que resultan atribuibles al proveedor, éste está obligado a pagar a LICONSA el producto faltante en un plazo no mayor a 10 días naturales contados a partir del aviso respectivo que le hace LICONSA.

LICONSA establece los parámetros de calidad del producto y se reserva el derecho de aceptar o no el producto de determinadas características. Invariablemente rechaza la mercancía cuando presenta las anomalías de:

- o Sacos rotos de leche entera (salvo los que dictamine aptos la Subdirección de Aseguramiento de la Calidad para los procesos de LICONSA) y leche descremada.
- o Aterronados
- o Con Hongos
- o Con alto contenido de radioactividad
- o Caduca
- o Roídos
- o Putrefactos
- o Fuera de especificaciones de calidad.
- o Las demás que determine la Subdirección de Aseguramiento de la Calidad

Cuando se define la cantidad de producto dañado, LICONSA instrumenta toda una logística para la devolución del producto al país de origen, o en su caso, el proveedor puede comercializarla previa autorización de LICONSA con otros productores del ramo.

El proceso que sigue LICONSA cuando se le presentan sacos dañados es el siguiente:

- o Programa los muestreos y coordina la realización de los análisis de la leche en polvo contenidas en los sacos dañados o con diferencias de calidad.
- o Se emite el dictamen de calidad en un plazo no mayor de quince días hábiles posteriores a la toma de las muestras.
- o Se determina la posibilidad de uso de la leche en polvo fuera de especificaciones y se puntualizan las cartas responsivas presentadas por los proveedores, para comercializar el producto.

- o Se cuantifica y se determina el costo de los análisis de calidad que se realicen a la leche fuera de especificaciones.
- o En el caso particular de los sacos averiados, dañados o afectados en la parte exterior del envase (mojados, roídos, rotos, etc.), no forman parte del programa de muestreo y por lo tanto, la toma de muestras para estos casos se hace a solicitud de la Subdirección de Adquisición de Leche, con base al libro de políticas de calidad de leche en polvo, clave DP-003/2000 con fecha de 31 de mayo de 2000, aún vigente.

Por otro lado, con el problema de producto dañado, se hace el reclamo al proveedor para la devolución del importe de la mercancía objetada, los costos de internación integrados, así como los costos financieros que para el caso se determinen. Se emiten las órdenes de entrega de sacos muestra o dañados para que se proceda a su retiro y se realice la exportación al lugar de origen, o en su caso para destinarlo a procesos industriales que señale la Subdirección de Aseguramiento de la Calidad. Finalmente se realizan las gestiones de cobro ante el proveedor por los faltantes detectados a la descarga de los carros de ferrocarril o contenedores atribuibles a éste, por las penalizaciones de los daños, incumplimiento del contrato o por la calidad del producto que se determine en su caso.

5.2 Producto dañado imputable a la almacenadora y reclamos por incumplimiento de contrato de prestación de servicios.

En este caso, los riesgos que ocasionan daños al producto son mínimos y estos se derivan básicamente de las maniobras a la leche en polvo, en el momento de su descarga y carga cuando se transporta a las planta de LICONSA para su rehidratación. En este punto mencionaré la responsabilidad de las almacenadoras para con el producto y en la medida de que no cumplen con esto, se derivan los daños que LICONSA imputa a las almacenadoras y que posteriormente hace la reclamación conducente para que se le reintegre los importes del producto dañado.

La almacenadora guarda, conserva y custodia los sacos con leche en polvo en bodegas adecuadas, separadas de las paredes y estibada sobre parrillas a efecto de evitar daños en los sacos; clasifica e identifica y almacena por separado la leche dañada de la apta, conforme al contrato de depósito y servicios celebrado con LICONSA.

Lleva a cabo las maniobras de entrada y salida y servicios de almacenamiento en forma eficiente, asume la responsabilidad de los cargos que se generen por incumplimiento o inoportunidad en la prestación de los mismos, así como del pago a LICONSA de los sacos rotos en maniobras o al interior de los almacenes.

Los daños al producto que son atribuibles a la almacenadora, ésta los cubre de acuerdo al valor que indique el certificado de depósito correspondiente, mismo que se conforma por el valor factura del producto más el 10% de gastos de internación. Los cargos los ha liquidado mediante notas de crédito a favor de LICONSA, las cuales se deducen del importe de los servicios facturados mensualmente por la almacenadora a LICONSA. Una vez cubiertos los importes por concepto de sacos dañados, la almacenadora reclama la entrega física de los sacos pagados, entregando a la Subdirección de Adquisición de Leche una carta responsiva en la que se compromete a comercializar el producto a una empresa relacionada con el proceso de manufactura de productos lácteos o derivados; en este caso, la Subdirección de Adquisición de Leche supervisa las instalaciones, el proceso industrial y el uso final que se da a la leche comercializada.

La Subdirección de Adquisición de Leche en este tramo del proceso, supervisa las operaciones de descarga o carga de sacos con leche en polvo en las bodegas de la almacenadora, así como las maniobras de entrada, salida de producto de almacén y las condiciones del almacenamiento, precisando en el acta respectiva los daños ocasionados a los sacos en cualquiera de las maniobras, sustenta el reclamo y recuperación de los mismos.

Notifica a la almacenadora los cargos por los sacos dañados en las maniobras de entrada o salida de producto de almacén y durante el almacenamiento, para la recuperación del importe correspondiente. Cuantifica los montos que tiene que cubrir la almacenadora por los daños ocasionados a los sacos con leche en polvo y requiere a la almacenadora el pago correspondiente, que puede ser, como ya se dijo, a través de nota de crédito para la aplicación del descuento respectivo en la facturación mensual que corresponda.

Por su parte, la Coordinación de Operaciones en Pantaco, verifica siempre la cantidad de sacos rotos y dañados en maniobras e informa a la Subdirección de Adquisición de Leche de la cantidad de sacos rotos atribuibles a las

almacenadoras. Todos los sacos rotos derivados de la descarga o carga, los dictamina la Subdirección de Aseguramiento de la Calidad, notificando a la Subdirección de Adquisición de Leche el uso que pueda darse al producto.

5.3 Reclamos a las empresas ferroviarias por producto faltante.

En el proceso de internación de la leche en polvo, las empresas ferroviarias, al igual que el resto de los participantes, juegan un papel muy importante en la ejecución de esta tarea, las empresas están expuestas a ser asaltadas o, que en buena medida, a que les sustraigan bultos de leche en polvo durante el traslado del producto, por ello, considero importante que se conozca la responsabilidad de las empresas ferroviarias en este proceso, que además está apegada a las condiciones de transporte, contenidas al reverso de la carta porte o conocimiento de embarque, de acuerdo a lo dispuesto en los artículos 26, Fracc. III y 41, Fracc. I de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

De esta manera, proporcionan equipo apto y suficiente para la transportación de leche en polvo de importación y entregan el producto a LICONSA en buenas condiciones en los furgones o contenedores, con los sellos de origen intactos.

Cuando son demandadas por LICONSA por faltantes de producto, dan respuesta a las reclamaciones (obviamente, hechos todos los trámites correspondientes) mediante propuesta de indemnización, considerando siempre el valor factura del producto; como toda empresa de lucro, no reembolsan dinero en efectivo a LICONSA, sino que emiten nota de crédito, de cargo para que ésta sea ejercida por las Unidades de Operaciones Portuarias o Fronteriza a cuenta de fletes en Unidades Ferroviarias propias. Otra modalidad más es manifestar un saldo a favor de la empresa, así como los plazos en que debe quedar cubierto el adeudo.

En este tramo del proceso, la Dirección de Materiales fija los lineamientos aplicables a las reclamaciones por bultos faltantes a las empresas ferroviarias y saldada la deuda, es ésta quien firma los finiquitos que presentan las empresas del transporte por el pago de dichos faltantes.

Por supuesto que no escapa a la sensibilidad de LICONSA, el deslindar la responsabilidad cuando existe producto faltante, sobre todo cuando éste se

da sin que exista apertura de furgones o contenedores, cambio de sellos o violados éstos en el trayecto puerto y/o frontera a la ciudad de México, o finalmente, violación de los sellos de origen. En este caso, la reclamación es directamente al proveedor. Asimismo, se hace la comparación de la recuperación que tiene que hacer LICONSA por producto faltante entre las empresas ferroviarias y la póliza de seguro, establecida con la compañía aseguradora; sobre todo, cuando el monto propuesto por la ferroviaria es menor al importe que se puede recuperar vía la aseguradora, en esto, la Institución se reserva el derecho de decidir que vía le conviene más y obtener el importe que sea mayor, avisa a las Subdirecciones de Contabilidad General y de Recursos Materiales y Servicios Generales para su conocimiento y registro, previo.

Punto muy importante, para deslindar responsabilidades por faltantes de producto, entre las empresas ferroviarias y transportistas, es el documento "acta de descarga" que se levanta siempre para todos y cada uno de los contenedores y/o furgones que son abiertos para su descarga; es decir, cuando retiran los sellos de origen estando presentes personal de la línea ferroviaria y/o línea transportista, de la almacenadora y de LICONSA.

5.4 Informe de finiquito de los contratos de compras de leche en polvo de importación.

En esta tarea, siempre ha sido responsabilidad de la Subdirección de Adquisición de Leche el coordinar a todas las áreas de la Entidad que intervienen en el proceso de importación e internación de leche en polvo, a que elaboren y proporcionen la información relativa a este proceso en el ámbito de sus competencias, y estar en perfectas condiciones de información, con los elementos necesarios para la elaboración del informe de "control integral para el finiquito de contratos de compras de leche en polvo de importación".

Con esta responsabilidad, la Subdirección de Adquisición de Leche desarrolla actividades:

- a) Compila información sobre la dictaminación de las compras de leche en polvo que conforme a la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público; son efectuadas mediante el procedimiento de adjudicación directa.

- b) Integra los datos relativos a los contratos de compras de importación, celebrados con los proveedores, así como los convenios modificatorios que sobre los mismos se llegaron a generar.
- c) Incluye la información del agente y/o apoderado aduanal designado que llevó a cabo los trámites relativos a la desaduanización de la leche en polvo de importación, así como los relativos a las compañías ferroviarias, maniobristas y almacenadoras.
- d) Concilia la información esquematizada de los volúmenes de leche en polvo embarcados en origen, internados y recibidos en bodegas concentradoras, así como el número de bultos ingresados a bodega, apoyada siempre con todas las unidades, tanto de puerto y frontera , como las que operan en Pantaco.
- e) Verifica los datos inherentes a los casos en que se presente la reclamación al proveedor por leche faltante de origen, por discrepancias de calidad o empaque y en su caso, ante la aseguradora por leche faltante, dañada o siniestrada en su tránsito a bodega de LICONSA, así como de notificar a la Subdirección de Contabilidad General dicha información, para que sea registrada en el Sistema de Contabilidad General y se incluya en el informe de control integral para finiquito de los contratos de leche en polvo de importación correspondiente, indicando el número de recibo de ingresos con el que se acredite el pago de la reclamación y la terminación de la misma.
- f) Finalmente, integra los datos relativos al perfil de cumplimiento del proveedor, así como los inherentes a la documentación operativa generada durante el proceso de internación de la leche en polvo de importación.

Aún cuando es la Subdirección de Adquisición de Leche la directamente responsable del informe del finiquito de los contratos, celebrados con los proveedores, no quiero dejar de mencionar el quehacer de las demás áreas involucradas en dicho proceso, así se tiene que:

La Subdirección de Tesorería realiza:

- o La cédula de control de pago del contrato de importación de leche en polvo, integrando los datos relativos a la carta de crédito de garantía

por parte del proveedor y la forma de pago por parte de LICONSA (establecimiento de carta de crédito a favor del proveedor o emisión de pagaré o transferencia bancaria a la cuenta del proveedor), así como la información detallada de los pagos efectuados.

La Subdirección de Aseguramiento de la Calidad elabora:

- o La documentación relativa a los oficios y dictámenes de calidad emitidos para la liberación sanitaria o rechazo del producto, así como la información relativa al área de Producción.

La Subdirección de Recursos Materiales y Servicios Generales:

- o Informa de las gestiones realizadas ante la compañía aseguradora por leche faltante, dañada o siniestrada en su tránsito desde origen a bodega de destino final y durante su almacenamiento en ésta y
- o Recupera, ante la aseguradora, los importes que correspondan a los siniestros reclamados.

La Subdirección de Contabilidad General:

- o Verifica que los datos asentados en el proyecto del informe de control integral para el finiquito de los contratos de compras de leche en polvo de importación, concuerden íntegramente con las cifras registradas en el sistema de contabilidad general.

La Dirección Jurídica:

- o Elabora el convenio de finiquito de los contratos de compras de leche en polvo de importación, firmando de visto bueno y obteniendo en dicho documento la firma del proveedor respectivo y del Director de Materiales.

Para efectos de revisión por parte de los Organos Internos y Externos de Control de LICONSA, las diferentes áreas, además de que participan en la integración de la información como resultado de este mismo proceso en el ámbito de su competencia, deben conservar en un expediente la documentación soporte generada como resultado del proceso de compras de este producto.

CAPÍTULO VI

RESULTADOS ESTADÍSTICOS DE LICONSA 1999 – 2003.

6.1 Total de compras de leche en polvo por año.

Al cierre de la Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO) en diciembre de 1998, se le facultó a LICONSA para que a partir de 1999¹, adquiriera directamente su materia prima en el mercado internacional, quedando sujeta en ese mismo año a las reglas de operación del Programa Social de Abasto de Leche.

De esta manera, durante el periodo de estudio (1999-2003), LICONSA ha efectuado compras (cuadro 1) de grandes volúmenes de leche en polvo para atender la alimentación y nutrición de millones de niños menores de 12 años y adultos mayores de 60, en situación de pobreza y pobreza extrema, en amplios sectores de la República mexicana.

Cuadro 1
Compras globales de leche en polvo
durante el periodo de 1999 a 2003
(Toneladas métricas)

Tipo de Leche	1999	2000	2001	2002	2003	total
Descremada	89,523	66,180	61,374	60,080	54,294	331,451
Entera	20,960	32,000	41,864	30,487	46,137	171,448
Total	110,483	98,180	103,238	90,567	100,431	502,899

Fuente: Elaboración propia, con información estadística de LICONSA.

¹ El 3 de febrero de 1999 se realizó la IV Sesión Ordinaria de la Comisión Intersecretarial de Gasto Financiamiento, en la cual se tomó el Acuerdo 99-IV-3, que en su inciso a) señala que a partir de febrero del presente año LICONSA efectúe directamente la compra e importación de leche en polvo, además de que se realicen los trámites jurídicos necesarios para que la Secretaría de Economía asigne oportunamente a la Institución los cupos de importación correspondientes que tenía asignados CONASUPO para la importación de leche en polvo.

En el comportamiento de las compras totales de leche en polvo por año, se observa que es en el primer ejercicio² cuando LICONSA logra el mayor volumen adquirido de leche, con 110 mil 483 toneladas,³ que representan el 22.0 por ciento de las compras globales del periodo; ligeramente por debajo de este volumen, se ubican los ejercicios de 2001 y 2003, con 103 mil 238 y 100 mil 431 toneladas respectivamente, que representan el 20.5 y el 20.0 por ciento en el orden señalado del volumen total; en el año de 2000 se compraron 98 mil 180 toneladas y en 2002, 90 mil 567 que no rebasaron las 100 mil toneladas, representando, uno el 19.5 y el otro el 18.0 por ciento respectivamente (cuadro 2 y 1 pág. 118).

Cuadro 2

Participación porcentual por tipo de leche en las compras globales durante el periodo de 1999 a 2003

(% respecto al total de cada variedad)

Tipo de Leche	1999	2000	2001	2002	2003	total
Descremada	27.01	19.97	18.52	18.13	16.38	100.00
Entera	12.23	18.66	24.42	17.78	26.91	100.00
Total	21.97	19.52	20.53	18.01	19.97	100.00

Fuente: Elaboración propia, con información estadística de LICONSA.

² A partir de cuando LICONSA efectúe directamente la compra e importación de leche en polvo.

³ A pesar de que en este ejercicio LICONSA comenzó sus compras hasta el mes de marzo, logró adquirir el mayor volumen hasta este momento de sus ejercicios, derivado del propósito de proveerse una reserva técnica, para su proceso y abasto durante un mes.

6.2 Compras por tipo de leche.

Con el fin de dar atención al Programa Social de Abasto de Leche en Polvo, LICONSA importa leche descremada y leche entera. Para el periodo 1999 – 2003 importó un volumen total por 502 mil 899 toneladas, de las cuales, el 65.9 por ciento correspondieron a leche descremada, es decir, 331 mil 451 toneladas de este alimento⁴. El 34.1 por ciento restante fue de leche entera⁵, 171 mil 448 toneladas que se compraron en dicho periodo (cuadro 3 pag. 120 y 1 pag. 118). La leche descremada es la que logra el volumen de compras más importante en 1999, significando el 81.0 por ciento de las compras de ese año; en menor medida, pero también con volúmenes importantes, se tienen los ejercicios de 2000 y 2002 con el 67.4 y 66.3 por ciento respectivamente de la participación de la leche descremada, en esos años. Las compras de los años 2003 y 2001 tuvieron volúmenes inferiores en 27 y 23 puntos porcentuales con respecto a lo adquirido en 1999, de este tipo de leche (cuadro 3).

Cuadro 3

Participación porcentual por tipo de leche en las compras anuales durante el periodo de 1999 a 2003

(% respecto al total de cada año)

Tipo de Leche	1999	2000	2001	2002	2003	total
Descremada	81.03	67.41	59.45	66.34	54.06	65.91
Entera	18.97	32.59	40.55	33.66	45.94	34.09
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Fuente: Elaboración propia, con información estadística de LICONSA.

⁴ LICONSA compra mayores volúmenes de leche descremada en polvo, en virtud de que la mayor parte de su población objetivo (padrón de beneficiarios) está ubicada en zonas urbanas marginadas, el Estado de México y el Distrito Federal representan prácticamente el 50 por ciento del padrón, y le resulta más fácil atender su Programa Social con leche descremada, reconstituida con grasa vegetal.

⁵ Los menores volúmenes comprados de leche entera por parte de LICONSA, en comparación con la leche descremada, se explica en el hecho de que su padrón de beneficiarios, que se ubica en las áreas rurales, es menor y representa mayor problema proveerlo de leche fluida.

Por su parte, las compras de leche entera en polvo (171 mil 448 toneladas métricas), que representan el 34.1 por ciento de las compras globales (cuadro 3 y 1 pag. 118), reflejan una composición anual de la siguiente manera: en 2003, significaron el 45.9 por ciento de las compras totales de ese año y el 26.9 por ciento de las compras totales del periodo analizado. Por orden de importancia le sigue el año 2001, con el 40.5 por ciento de las compras de ese ejercicio, y 24.4 por ciento de las compras globales de leche entera, que representa 41 mil 864 toneladas; en el año de 2000, se compraron 32 mil toneladas, significando el 32.6 por ciento de las compras en ese año y representando el 18.7 por ciento de las compras totales de leche entera. Para el año 2002, se compraron 30 mil 487 toneladas, representando el 33.7 por ciento del total compras de ese ejercicio y 17.8 por ciento del total del periodo 1999-2003. Finalmente, el ejercicio de 1999, sólo representó el 12.2 por ciento de las compras globales, con 20 mil 960 toneladas, siendo del 19.0 por ciento en ese ejercicio (cuadro 3 y 1 pag. 118), esto último se explica por que CONASUPO contaba con grandes reservas de este tipo de leche.

6.3 Compras de leche en polvo de importación por país de origen.

En las compras de leche descremada en polvo por origen de importación, se observa una participación de 12 países (cuadro 4), donde Estados Unidos registra 143 mil 547 toneladas colocadas durante el periodo de estudio⁶, representando el 43.3 por ciento del total de las compras del periodo; Canadá participa con 56 mil 723 toneladas métricas, que significan el 17.1 por ciento del total de este tipo de leche; la Unión Europea, le vendió a LICONSA 44 mil 76 toneladas durante el periodo analizado, siendo del 13.3 por ciento su participación.

⁶ Este mayor porcentaje de colocación responde a factores propiamente externos, es decir, en el caso de este país, es el Consejo Americano que libera volúmenes a vender con un determinado monto de subsidio al productor y que obviamente impacta al precio de venta, situación que México aprovecha para adquirir su materia prima. Internamente, lo que influye es la disposición por mantener una reserva técnica, en algunas ocasiones para tres meses.

Cuadro 4

Importaciones de leche descremada en polvo por país de origen de 1999 a 2003

(Toneladas métricas)

País/origen	1999	2000	2001	2002	2003	Total	Participación%
Argentina	0	0	2,200	0	0	2,200	0.66
Australia	0	8,379	0	0	0	8,379	2.53
Canadá	18,094	9,980	16,970	11,680	0	56,723	17.11
Estados Unidos	39,910	8,539	26,352	31,585	37,161	143,547	43.31
Irlanda	0	550	0	0	5,000	5,550	1.67
Nva. Zelanda	0	0	0	8,969	5,200	14,169	4.27
Polonia	0	1,000	11,000	5,225	4,750	21,975	6.63
Reino Unido	14,356	9,919	1,252	754	2,183	28,464	8.59
Rep. de Irlanda	0	0	0	1,867	0	1,867	0.56
Suiza	0	400	0	0	0	400	0.12
U. Europea	17,163	25,413	1,500	0	0	44,076	13.30
Uruguay	0	2,000	2,100	0	0	4,100	1.24
Total	89,523	66,180	61,374	60,080	54,294	331,451	100.00

Fuente: Elaboración propia, con información estadística de LICONSA.

Finalmente, con menos del 10 por ciento se encuentra el Reino Unido y Polonia; el primero con el 8.6 por ciento y el segundo con el 6.6 por ciento, que significan 28 mil 464 y 21 mil 975 toneladas para los países en el orden presentados, del total de las compras en el periodo. El 11.1 por ciento restante se encuentra distribuido entre los países: Argentina, Australia, Irlanda del Norte, Nueva Zelanda, República de Irlanda, Suiza y Uruguay.

Por otra parte, respecto a las compras de leche entera en polvo, LICONSA adquirió su materia prima solamente entre 7 países, que ascendió a 171 mil 448 toneladas métricas (cuadro 5), durante el periodo de estudio.

Cuadro 5

Importaciones de leche entera en polvo por país de origen de 1999 a 2003

(Toneladas métricas)

País/origen	1999	2000	2001	2002	2,003	TOTAL	Participación%
Argentina	0	2,750	14,572	0	7,133	24,455	14.26
Estado Unidos	0	994	0	0	0	994	0.58
Irlanda	0	1,650	0	0	0	1,650	0.96
República							
Irlanda del Norte	0	0	0	2,750	0	2,750	1.60
Nva. Zelanda	8,816	14,182	27,292	18,232	35,690	104,212	60.78
Reino Unido	5,033	9,948	0	9,506	3,314	27,801	16.22
U. Europea	7,111	2,475	0	0	0	9,586	5.59
Total	20,960	32,000	41,864	30,487	46,137	171,448	100.00

Fuente: Elaboración propia, con información estadística de LICONSA.

Las compras de este tipo de leche, se concentraron en más del 60 por ciento en Nueva Zelanda⁷, con 104 mil 212 toneladas del total comprado en el periodo de estudio; le siguió el Reino Unido con 27 mil 801 toneladas, siendo de un poco más del 16 por ciento; Argentina también en este periodo, tuvo una participación significativa del 14.3 por ciento, en números absolutos asciende a prácticamente 24 mil 500 toneladas. Es de destacar la gran concentración de las compras en estos tres países, que en conjunto significaron el 91.3 por ciento (156 mil 467 toneladas métricas), reduciéndose la participación de otros países solamente en 8.7 por ciento, es decir, casi 15 mil toneladas, que de estos últimos, es la Unión Europea la que coloca un volumen vendido de 9 mil 586 toneladas.

⁷ La producción de leche entera de Nueva Zelanda, está en función de la demanda de nuestro país, básicamente, adicionalmente en este país no se dan subsidios al productor, ellos tiene una alta productividad que les permite tener los costos más bajos que en otros países, derivado de una alta tecnología en este sector, lo que a su vez le permite ofertar precios más cómodos para LICONSA.

6.4 Compras programadas durante el periodo 1999-2003.

LICONSA para llevar a cabo y con éxito su programa de trabajo, elabora su calendario de compras de leche en polvo de importación, tanto de descremada, como de entera y en los volúmenes necesarios para atender el Programas Social de Abasto de Leche en Polvo y a los precios que presupuestalmente se ajusten a lo autorizado.

En 1999 se programaron casi 71 mil toneladas, 61 mil de leche descremada y 10 mil de leche entera; para el año 2000 se programó el mayor volumen a comprar, 111 mil toneladas, 57.3 por ciento de leche descremada y 42.7 por ciento de leche entera. En 2001 se programaron 109 mil 730 toneladas, de las cuales 69 mil 250 eran para leche descremada y 40 mil 480 para entera; en el año 2002, se programaron 104 mil 700 toneladas, 64 mil 900 de descremada y 39 mil 800 de entera. (cuadro 6 pág. 124)

Finalmente, para el último año de este análisis (2003), se programaron 105 mil toneladas de leche en polvo, destacando la gran participación de la leche entera con 50 mil 460 toneladas, que comparativamente con los ejercicios anteriores alcanza varios puntos porcentuales por arriba de éstos. Con la leche descremada sucede lo contrario en este mismo periodo, se programan 55 mil toneladas métricas, cifra inferior entre un 10 y 20 por ciento con respecto a los años anteriores. (cuadro 6 pág. 124)

Es de destacar, que en términos globales, la leche descremada participa con el 62.5 por ciento de las compras programadas, mientras que la leche entera lo hace con el 37.5 por ciento de éstas. (cuadro 6 pág. 124)

Cuadro 6

Compras programadas de leche en polvo para el periodo de 1999 a 2003 (Toneladas métricas)

Tipo de Leche	1999	2000	2001	2002	2003	total
Descremada	60,930	63,700	69,250	64,900	55,122	313,902
Entera	10,000	47,400	40,480	39,800	50,460	188,140
Total	70,930	111,100	109,730	104,700	105,582	502,042

Fuente: Elaboración propia, con información estadística de LICONSA.

Es importante señalar que las compra reales durante el periodo de estudio, fueron muy similares a los volúmenes programados, apenas por arriba en un 0.2 por ciento en el global (cuadro 1 pag. 118 y cuadro 6), influyendo en este resultado las compras de leche entera, que fueron menores en un 8.9 por ciento de lo estimado y en contraposición, las compras de leche descremada fueron superiores ligeramente a lo proyectado en 5.6 por ciento, lo que permitió que se lograra rebasar mínimamente lo programado durante el periodo de estudio.

Los precios jugaron un papel determinante en el resultado del periodo, tanto como para superar las compras programadas (como fue el ejercicio de 1999, donde se superó lo programado en 55.7 por ciento y gracias a ello se logró que en el conjunto del periodo se logra un mínimo porcentaje por arriba respecto a lo programado) como para comprar menos de lo estimado, como se observa en los ejercicios subsecuentes, donde se tiene un precio poco favorable para LICONSA (cuadro 7 pág. 125). La Institución siempre ha enfrentado escenarios internacionales adversos para adquirir la materia prima, aún cuando ha impulsado y establecido negociaciones para mejorar paulatinamente los precios de este producto.

En 1999 se registró el precio más bajo para la leche descremada y el segundo más bajo para la leche entera, lo que explica las mayores compras realizadas en más del 55 por ciento para ese año.

Otro punto que hay que considerar en las compras de leche en polvo internacionales, es lo que presupuestamente tiene autorizado LICONSA para cada uno de los ejercicios, que si bien es cierto y como se observa en los cuadros, no se superaron los montos autorizados, las compras también están en función de las necesidades del Programa Social de Abasto.

Cuadro 7

Precios de compras de leche en polvo durante el periodo de 1999 a 2003

(dólares por tonelada métrica)

Tipo de Leche	1999	2000	2001	2002	2003
Descremada	1,298.17	1,764.40	2,114.46	1,431.43	1,710.50
Entera	1,557.37	1,759.96	2,118.99	1,472.70	1,805.15
Del total	1,347.34	1,762.95	2,116.29	1,445.32	1,753.98

Fuente: Elaboración propia, con información estadística de LICONSA.

Otro punto importante que explica estas menores compras, es el hecho de que se instrumenta un programa de compras nacionales de leche fresca (incipiente, pero que finalmente determina presupuestalmente menores montos de compras de leche en polvo de importación) y que se concibe como un esfuerzo de carácter permanente para asegurar un aumento paulatino en esta parte.

6.5 Padrón de beneficiarios.

A partir del marco de acción de la política social y con base al Plana Nacional de Desarrollo (2001-2006) LICONSA se da a la tarea de conformar un padrón depurado de beneficiarios a lo largo y ancho del país (cuadro 8 pág. 126, 9 pág. 127 y 10 pág. 128), identificando las precarias condiciones en que viven muchos mexicanos y así atender a lo que será su población objetivo: familias mexicanas en condiciones de pobreza y pobreza extrema, entregándoles leche de elevada calidad a precio accesible; asimismo, lleva un control de la temporalidad de la dotación, transparencia y eficacia del subsidio a los consumidores de leche, que al 31 de diciembre de 2003, ascendía a 5 millones 182 mil 825 personas, integradas

en 3 millones 46 mil 5 familias, que eran atendidas a través de 9 mil 284 lecherías o puntos de venta.⁸

Cuadro 8

Padrón de beneficiarios, familias atendidas y puntos de venta para la distribución diaria de leche fluida

(Datos al 31 de diciembre de 2003)

Entidad	Beneficiarios	familias atendidas	Puntos de venta	Distribución diaria (Lts.)	Beneficiarios microregiones
México	1,501,164	909,718	945	1,165,264	76,164
D. F.	1,009,238	711,973	570	833,760	0
Jalisco	231,433	109,575	311	122,204	3,922
Veracruz	209,120	124,484	587	88,389	54,377
Hidalgo	181,023	106,104	400	97,294	60,629
Michoacán	166,781	84,286	273	81,768	21,390
Guanajuato	156,871	76,344	187	82,466	12,226
Chiapas	118,797	64,875	725	26,243	76,064
S. L. Potosí	110,501	55,916	331	48,471	41,806
Guerrero	110,360	59,561	402	39,353	45,376
Puebla	104,743	58,582	396	40,316	29,872
Durango	104,449	60,960	295	30,131	4,969
Morelos	103,187	57,821	107	51,604	864

Fuente: Elaboración propia, con información estadística de LICONSA.

También se registra que LICONSA distribuye diariamente, a la fecha mencionada, más de 3 millones 100 mil litros de leche en mil 843 municipios⁹.

En el comportamiento del padrón, se observa en un primer bloque de 13 entidades (cuadro 8), que entre el Estado de México y el Distrito federal, concentran prácticamente el 50 por ciento del padrón de beneficiarios y que el resto del conjunto de los estados, entre el rango de 100 a 250 mil beneficiarios, concentran

⁸ Datos de la Empresa al 31 de diciembre de 2003. (Documentos internos de LICONSA)

⁹ Idem.

casi 30 por ciento del padrón, que en suma ascienden a poco más del 79 por ciento.

En estos estados, también se observa que aglutinan el mayor número de familias, más del 80 por ciento de éstas, 60 por ciento de los puntos de venta y el 87 por ciento de la distribución diaria de la leche fluida.

Un segundo bloque de entidades (cuadro 9 pág. 127), que se ubican entre el rango de 50 a 100 mil beneficiarios, destacan Oaxaca y Zacatecas al colocarse muy cerca de los 100 mil, en este punto es de mencionarse que Oaxaca, teniendo una población total cercana a los 3.5 millones de habitantes y una población menor de 12 años de poco más de 920 mil habitantes¹⁰, tenga una cobertura solamente del 10.5 por ciento

Cuadro 9

Padrón de beneficiarios, familias atendidas y puntos de venta para la distribución diaria de leche fluida

(Datos al 31 de diciembre de 2003)

Entidad	Beneficiarios	familias atendidas	Puntos de venta	Distribución diaria (Lts.)	Beneficiarios microregiones
Oaxaca	96,596	46,108	770	46,539	44,252
Zacatecas	93,595	49,564	201	44,884	9,217
Nuevo León	78,387	42,934	244	18,995	1,562
Coahuila	74,181	40,302	176	22,635	225
Sinaloa	71,170	35,838	243	20,893	3,806
Nayarit	65,298	35,104	200	26,152	3,415
Yucatán	62,429	31,423	300	29,099	35,678
Tlaxcala	59,411	34,502	112	21,141	1,102
Tabasco	58,312	34,850	279	23,293	8,013
Querétaro	57,915	28,524	96	27,272	16,687
Chihuahua	56,638	27,325	234	17,324	15,939
Sonora	55,309	29,696	138	12,699	611

Fuente: Elaboración propia, con información estadística de LICONSA.

¹⁰ Datos de la Encuesta Nacional de Empleo Trimestral 2003-IV, STPS-INEGI.

En este conjunto de estados, se concentra el 16 por ciento del padrón de beneficiarios, 14.3 por ciento de las familias atendidas, 32.2 por ciento de los puntos de venta a nivel nacional y el 10.0 por ciento de la distribución diaria de leche fluida.

Por último, un tercer bloque de entidades (cuadro 10 pág. 128) que se ubican entre un rango de 20 y 50 mil beneficiarios, representa el 5 por ciento del padrón, concentra el 4 por ciento de las familias registradas, un 8 por ciento de los puntos de venta y casi el 3 por ciento de la distribución diaria de la leche fluida.

Cuadro 10

Padrón de beneficiarios, familias atendidas y puntos de venta para la distribución diaria de leche fluida

(Datos al 31 de diciembre de 2003)

Entidad	Beneficiarios	familias atendidas	Puntos de venta	Distribución diaria (Lts.)	Beneficiarios microregiones
Baja California	45,992	22,935	101	13,709	20,818
Tamaulipas	45,442	26,363	182	11,193	3,029
Aguascalientes	42,912	20,041	88	23,713	1,296
Quintana Roo	31,897	16,078	106	14,145	4,154
Colima	29,703	15,610	90	11,560	52
Campeche	27,044	15,498	129	9,291	7,366
Baja Calif. Sur	22,927	13,111	66	4,469	5,788

Fuente: Elaboración propia, con información estadística de LICONSA.

LICONSA acentúa su función social en materia de abasto y apoyo a las familias de escasos recursos, cumpliendo con su objetivo de romper el círculo vicioso de la pobreza que existe en todo el país, en particular en las comunidades indígenas geográficamente más aisladas.

Asimismo, para efectuar una distribución eficiente y controlada, LICONSA cuenta con una amplia base de datos, misma que está en permanente actualización y opera una tarjeta de dotación para acreditar a sus beneficiarios.

El espectro de beneficiarios se amplía a través de convenios interinstitucionales con el Instituto Nacional Indigenista, Desarrollo Integral para la Familia, Programa Nacional con Jornaleros Agrícolas y con instituciones de beneficencia, casas de asistencia, orfanatos y asilos. Además, LICONSA y Distribuidora Comercial (DICONSA) establecieron un convenio para distribuir a través de esa empresa leche a precio subsidiado en el marco del Programa de Abasto Social de Leche; también las tiendas DICONSA venden leche en polvo a precio preferencial no subsidiado.

Finalmente, en apoyo al Programa de Microrregiones que opera la Secretaría de Desarrollo Social y que identifica a las zonas donde habitan los mexicanos más pobres del país, LICONSA atiende a poco más de 600 mil beneficiarios, teniendo presencia en el 74 por ciento de los municipios que integran dichas microrregiones.

CONCLUSIONES

El Neoliberalismo como una forma socioeconómica, no es algo que responda a factores puramente subjetivos, o a voluntades de gobernantes, más bien responde a una *necesidad histórica objetiva* del capitalismo en fases de su desarrollo, por lo que no es exclusivo de la experiencia de cierto país o líder; es un fenómeno que se extiende, en principio, en el capitalismo más desarrollado (por ejemplo en Inglaterra con Margaret Thatcher y Estados Unidos con Ronald Reagan) y posteriormente en casi todos los países en vías de desarrollo, donde se resienten con más agudeza sus efectos.

Baste ver que con las políticas de ajuste (impuestas por el FMI) se tienen: consecuencias poco favorables para el sector poblacional con menos recursos; una mínima participación del estado en la actividad económica; desempleo y restricciones salariales en aras de mayores ganancias para el gran capital. Además, si a esas políticas de ajuste se le agrega la coacción directa o extraeconómica (destrucción de partidos populares, de sindicatos, asesinato o exilio de dirigentes, miedo generalizado en la población) se tiene que la economía y la política actúan de manera conjunta en contra de los trabajadores y a favor del capital.

El Neoliberalismo implica, además de lo arriba expuesto, una desregulación estatal; es decir, en el plano económico el Estado tiende a asumir una actitud relativamente pasiva; tiene lugar una planeación corporativa; una apertura externa no selectiva y violenta; se liberalizan los flujos de mercancías y de capitales, lo que dinamita las importaciones, impulsa el déficit externo y estimula el financiamiento externo especulativo.

Calificar al modelo Neoliberal como bueno o malo, propiciaría que cayéramos en debates interminables, ¿bueno para quién?, ¿malo para quién? Si lo analizamos por el lado del gran capital, por supuesto que es una opción de desarrollo y esto puede ser bueno (nula participación del Estado en la actividad económica; el proceso de comercio e intercambio entre individuos acrecienta la eficiencia para lograr el bienestar colectivo; el mercado es un orden espontáneo para la asignación de recursos; el intercambio entre las naciones incrementa la riqueza mediante la división internacional del trabajo, etc.), pero si lo vemos por el lado del trabajador (desempleo, abandono de servicios educativos, salud, seguridad social, marginación, pobreza, etc.) se vuelve un modelo incómodo por su esencia misma. Sin embargo, una de las

perversiones del mismo modelo está en el permitir la intervención del Estado, en su mínima expresión, en áreas sociales que se van convirtiendo en puntos neurálgicos (amenazas) para el sistema mismo. No se ignora que muchos pensadores de esta corriente argumentan que no es papel del Estado el satisfacer necesidades materiales de las personas, sino sólo derechos básicos.

Bajo esta óptica del modelo Neoliberal, cabe preguntarnos ¿es recomendable apoyar instituciones como LICONSA? y más concretamente, ¿LICONSA es viable bajo este modelo económico?

Considerando la filosofía del Neoliberalismo, estas instituciones no deberían existir, ya que el Estado tiene un papel de guardián y no de beneficencia pública; sin embargo, atendiendo las condiciones generadas por el modelo mismo (sectores marginados en la pobreza y pobreza extrema), se hace necesaria, no sólo viable, la existencia de LICONSA, ya que instituciones como ésta atienden y palean la situación delicada de estos sectores poblacionales.

Lo anterior, permitió analizar la participación (permisible) del Estado para atender sectores sociales poco favorecidos por el Sistema y a través de la política social nos adentramos a analizar procesos encaminados a aliviar situaciones de pobreza de amplios segmentos de la población. En este trabajo se analizó el proceso de las compras de leche en polvo de importación y su internación al país a cargo de LICONSA, durante el lustro 1999 – 2003, con lo que atiende su programa Social de Abasto de Leche.

En congruencia con la política social vigente, LICONSA ha llevado a cabo el uso de los recursos con que cuenta, tanto materiales como humanos, a un nivel óptimo para la entidad; muestra de ello son, por un lado, las directrices sobre las cuales la entidad ha realizado su proceso de compras e internación de la leche en polvo al país, asegurando siempre las mejores condiciones disponibles en cuanto a precios, calidad, servicios, financiamientos, oportunidad y demás circunstancias pertinentes a la Institución; por otro lado, LICONSA se ha sujetado a acciones de monitoreo permanentes y sistemáticos que involucran los procesos de producción y abasto de leche fluida y en polvo, así como el eslabonamiento de las actividades que lo conforman, desde la administración del padrón de beneficiarios, distribución de la leche, transporte, control de calidad y de mermas, al igual que la planeación y administración de todos ellos para que la empresa lleve a cabo, de la mejor manera, la función social a su cargo.

Asimismo, ha dispuesto mecanismos de seguimiento y de medición de resultados que proporcionan elementos importantes para el desarrollo de la evaluación, a fin de analizar la ejecución del Programa de Abasto Social de Leche, identificando el cumplimiento de los objetivos planteados y sus metas propuestas en cada uno de sus ejercicios, en este periodo de estudio.

LICONSA al contar con sus Reglas de Operación para operar el Programa de Abasto Social de Leche, le ha permitido consolidar la integración de programas, al mismo tiempo ha construido alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para fortalecer y desarrollar proyectos innovadores; ha conformado y depurado el padrón de beneficiarios a lo largo y ancho del país, identificando las precarias condiciones en que viven muchas familias mexicanas en condiciones de pobreza y pobreza extrema y a quienes ha beneficiado entregándoles leche de elevada calidad a precios accesibles. Ante escenarios internacionales adversos en cuanto a precios externos se refiere para adquirir la materia prima, ha impulsado negociaciones para mejorar paulatinamente éstos en beneficio de LICONSA.

Se ha hecho una descripción minuciosa de los detalles del proceso de las compras de leche en polvo de importación, a partir de que se le facultó a LICONSA adquirir directamente su materia prima en el mercado internacional, sin la intermediación de otros organismo; asimismo, se dejaron claros los detalles que tiene que seguir la Institución en los trámites previos al embarque e internación de la leche en polvo de importación, así como de los proveedores de ésta, para finalmente llevar a cabo su internación al país; por otro lado, se describieron las obligaciones de los entes que participan en la operación de las compras de leche en polvo de importación (LICONSA, Proveedor, Naviera, Transportistas y Centros de Almacenamiento).

Es evidente que la globalización económica mediante la apertura comercial ha sido un proceso que ha repercutido de una manera importante en cada uno de los sectores de la economía del país. También resulta claro que la reestructuración productiva llevada a cabo bajo el modelo neoliberal, no ha tenido los mismos efectos en cada uno de estos sectores, para algunos ha sido muy favorable, para otros ha significado grandes rezagos. El sistema lechero no ha escapado a estos últimos efectos.

En este frente, en el año 2002 el gobierno Federal ha involucrado a LICONSA y ésta ha respondido a las necesidades de fomentar al sector lechero, participando en las adquisiciones de leche fresca en beneficio de cerca de 9 mil productores, concentrados en 19 estados de la República

Mexicana, aproximadamente. Con esto, incide en la elevación de los niveles de producción primaria de leche, industrializa y abastece con eficiencia al mercado de productos lácteos y contribuye así a lograr la autosuficiencia nacional de leche mediante el fomento de la producción de ésta.

Con los resultados obtenidos por LICONSA en el periodo analizado, en relación al proceso de importar directamente su materia prima, se puede afirmar que la empresa es verdaderamente eficiente, que la operación como está normada la ha llevado a obtener los mejores resultados en el Programa Social de Abasto de Leche y que estos resultados evidencian el cabal cumplimiento de sus metas propuestas en beneficio de su población objetivo.

A modo de recomendación, se deberá atender y apoyar con recursos financieros a través de diversos programas encaminados al sector ganadero y lechero del país, si en realidad se quiere caminar hacia la autosuficiencia de este alimento, porque de nada servirá el continuar diciendo que tenemos empresas públicas (Paraestatales) eficientes, si finalmente vamos a continuar siendo dependientes de otros países. En el caso particular de LICONSA, sus normas de operación para llevar a cabo su proceso de compras de importación de leche en polvo, la hacen eficiente, optimiza los recursos humanos, materiales y financieros, pero estos últimos finalmente se siguen fugando a otros países vía comercio exterior.

Bibliografía

Ayala Espino, José Luis.

Límites del Mercado, Límites del Estado.

Ensayos Sobre Economía Política del Estado.

Instituto Nacional de Administración Pública.

México.

Bejarano Avila, Jesús Antonio.

¿Qué es el Neoliberalismo? "Su significado en la historia de las ideas y en la economía".

(www.banrep.gov.co/blaavirtual/credencial/9102.htm)

Borón, Atilio.

El fracaso y el Triunfo del Neoliberalismo.

(www.rcc.rcc.com.ar/america_libre/nro10/boron.htm)

Bravo Salazar, Patricia.

La Empresa Pública en el Nuevo Contexto Liberal.

Gestión y Estrategia.

Departamento de Administración

Universidad Autónoma Metropolitana. Campus Azcapotzalco.

(www-azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc09.htm)

Cabrero Mendoza, Enrique y Arellano Gault, David.

¿Empresa Estatal o Empresa Pública?

En Gestión Y Estrategia

Universidad Autónoma Metropolitana. Campus Azcapotzalco.

México.

Calderón Ortiz, Gilberto.

La Crisis en México y la Actitud de la Administración Pública.
Gestión y Estrategia.
Universidad Autónoma Metropolitana. Campus Azcapotzalco.
México.

Carrillo Castro, Alejandro y García Ramírez, Sergio.

Las Empresas Públicas en México.
M.A. Porrúa.
México.

Colmenárez, Oscar.

¿Debe Existir la Empresa Pública?
Proyectos Financieros y Empresariales
(www.pfe-consultores.com/articulos/empresa_publica.htm)

Dirección de Materiales de LICONSA

Documento "Normas Generales de Operación de las compras de leche en polvo, almacenamiento y servicios de operación en LICONSA". México 2003

Dirección de Materiales de LICONSA.

Documento "Manual de Procedimientos para la operación del proceso de compras internacionales y almacenamiento de la leche en polvo y servicios de operación". México. 2003

Dussel Peters, Enrique.

El Neoliberalismo Hoy: Debate y Realidades.
Revista: Economía Informa.
No. 255 marzo, 1997.
Facultad de Economía, UNAM.

Esparza Valdivia, Martín Hugo.
*El Papel de la Empresa Pública.
Gestión y Estrategia.*
Departamento de Administración
Universidad Autónoma Metropolitana. Campus Azcapotzalco.
(www-azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc10.htm)

Friedman Milton
La Economía Monetaria.
España. Gedisa
1ª. Edición, 1992.

Garza Mercado, Ario
*Manual de Técnicas de Investigación para estudiantes de Ciencias
Sociales.*
México. El Colegio de México
3ª. Edición, 1981.

Gestiopolis.com
Política Económica.
(www.gestiopolis.com/dirgp/eco/politicaeco.htm)

Gestiopolis.com
El Fondo Monetario Internacional.
(www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco1/fmijc.htm)

Gestiopolis.com
La Economía Mexicana 1970-1986.
(www.gestiopolis.com/recursos/documentos/archivodoc/deeconomia/)

Gestiopolis.com
Qué es política y qué tipo de políticas existen en Economía
(www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexpo/eco/143/politicas.htm)

Hobsbawm, Erick y Thierry linck.
En Torno al Neoliberalismo.
Revista: Economía Informa.
No. 256 abril, 1997.
Facultad de Economía, UNAM.

Lichtensztein, Samuel. Friedman, Milton. Et Al
Lectura de Política Económica.
División de Estudios de Posgrado.
Facultad de Economía, UNAM. México.
1ª- Edición, 1982.

Loeza Manzanero, Carlos.
México: Sector Externo 1983-1985. ¿Para qué al GATT?
Revista: Avance Económico.
Vol. 1, No. 4, diciembre, 1985.
Universidad Nacional Autónoma de México.

Malpica de Lamadrid, Luis.
El Sector Servicios en el GATT. Efectos en la Actividad Aseguradora.
Revista: Comercio Exterior.
Vol. 38 No. 11 noviembre, 1988.
Banco Nacional de Comercio Exterior, S. N. C.

Martínez Luengas, Laura.
La Calidad Paga: Producción de Leche de Calidad Sanitaria.
III Congreso Nacional de Control de Mastitis y Calidad de la Leche
21 al 23 de junio del 2001.
Léon, Gto. México
Filtración Productiva, S.A. de C.V.

Max Hermann,
Investigación Económica, su metodología y su Técnica.
México. Fondo de Cultura Económica
3ª. Edición
2da. Reimpresión, 1979.

Nolasco Estudillo, Edgar Jesús.

Teorías Económicas de la Organización

Universidad Autónoma Metropolitana

México.

(www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/N/Nolasco%20Edgar-Teorias%20economicas.htm)

Rivero Caro, Adolfo

En Defensa del Neoliberalismo.

(www.neoliberalismo.com/archivo-01/ques.htm)

Rodríguez Fuentes, Agustín.

Informe Del Secretario General

Congreso General Ordinario, STUNAM

28, 29 Y 30 de septiembre del 2001.

México, D. F.

(www.stunam.org.mx/secqral.htm)

Rosales Saldaña, Jorge Abel.

Los Actores de la Integración Neoliberal.

(<http://deila.cucsh.udg.mx/actores.htm>)

Secretaría de Desarrollo Social

Programa Social de Leche.

(www.liconsa.gob.mx)

Tecla, Alfredo y Garza, Alberto

Teoría, Métodos y Técnicas en la investigación Social.

México, Ediciones del Taller Abierto.

13ª. Edición

2da. Reimpresión. 2000

Valdez Mariscal, Carlos.

Teoría Sobre la Dependencia En América Latina y en México.

Revista: Avance Económico.

Vol. 1, No. 2, octubre, 1985.

Universidad Nacional Autónoma de México.

Valenzuela Feijóo, José C.

Pinochet. ¿Adalid del Neoliberalismo?

Glocal Revista. Magazín Internacional,

Año 1, No. 2, mayo 2000

Universidad Nacional Autónoma de México

(www.glocalrevista.com/valenpino.htm)

Valenzuela Feijóo, José C.

El Modelo Neoliberal, Contenido y Alternativas.

Investigación Económica.

Revista de la Facultad de Economía de la UNAM. México.

Enero-Marzo, 1995, No. 211

Valenzuela Feijóo, José C.

Crítica del Modelo Neoliberal.

Colección América Latina

Facultad de Economía, UNAM. México.

1ra. Edición, 1991.

Valenzuela Feijóo, José C.

El Neoliberalismo: Balance de Resultados.

(www.memoria.com.mx/116/116mem05.htm)

Villafane López, Víctor.

La Transición de México a Fin del Siglo

ITESM, Campus Monterrey.

(<http://www.mty.itesm.mx/dhcs/deptos/ri/ri-802/lecturas/lecvmx108.html>)