

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**ANALISIS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DEL
SISTEMA DENOMINADO DISTRIBUIDORA
CONASUPO METROPOLITANA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
ELISEO HERNANDEZ MARTINEZ
Director de Seminario
C.P. Elsa Alvarez Maldonado**

MEXICO, D.F.

1978

9024



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.

A mi Padre:

Sr. Carlos Hernández Guerra

A mi Madre:

Sra. Ma. del Carmen Martínez de Hernández

Por encender en mí la
inquietud divina que
irradia anhelo y espe
ranza.

A mis Hermanos:

Ernestina

Carlos

Mary Carmen

Eustaquio

Marco Antonio

Margarita

Por nuestro apoyo y
unidad imperecede--
ros.

Muy especialmente A:

Mis maestros:

Con todo respeto y admiración.

A mi querido Hijo:

Carlos Isaac Hernández Melnik

Por la inmensa dicha de tenerte.

A mi amada esposa:

Eugenia Melnik Idi

Por su incondicional -
ayuda y cariño.

A todos mis familiares y amigos:

Por el afecto y
deseos sinceros

A todas aquellas personas:

Que por alguna
razón les debo
mi agradeci---
miento.

I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I.	
ANTECEDENTES	
1.1. Aspectos Generales	5
1.2. Descentralización	6
1.3. Constitución del Patrimonio	7
1.4. Objetivos.	10
1.5. Organización y Funciones.	11
1.6. Situación a la fecha de constitución de la empresa.	22
1.7. Hechos fundamentales.	25
CAPITULO II	
REALIZACIONES DE LA FECHA DE CONSTITUCION DE LA EMPRESA - AL 31 DE AGOSTO DE 1976	
2.1. Aspectos Operativos	27
2.1.1. Compras	27
2.1.2. Almacenamiento.	33
2.1.3. Distribución.	39
2.1.4. Ventas.	43
2.1.5. Sucursales.	50
2.1.6. Centros Comerciales	51
2.2. Aspecto Administrativo.	55
2.2.1. Personal.	55

	Pág.
2.2.2. Servicios Generales.	58
2.2.3. Activos Fijos y Seguros.	60
2.2.4. Jurídico.	66
2.2.5. Estudios Administrativos	69
2.2.6. Edificios.	73
2.2.7. Régimen Fiscal	76
2.3. Aspectos Financieros y de Control	
2.3.1. Sistema Contable	78
2.3.2. Auditoría Interna y Externa.	82
2.3.3. Situación Financiera	85
2.3.3.1. Estados Financieros 1973 o 1974-1976	85
2.3.3.2. Análisis cuantitativo y cualitativo.	85
2.3.4. Capital Contable	86
2.3.5. Análisis de Resultados	106
2.3.6. Sistema de Control Presupuestal.	112

CAPITULO III

PROGRAMAS ESPECIALES

3.1. Programa para la Consolidación y entrega de la - Empresa.	112
3.2. Auditoría Operacional.	114
3.3. Celebración de Asamblea Ordinaria de Accionistas- que conozca los Estados Financieros al 31-VIII-76	116
3.4. Programas especiales de venta.	116

CAPITULO IV

ASPECTOS RELEVANTES

4.1. Cuadros básicos	122
4.2. Sistemas y Comité	123
4.3. Control de Inventarios	126
4.4. Respaldo y cubrimiento oportuno de resultados - deficitarios.	129
4.5. Convenios con el Organismo Central para regulari- zar el flujo de recursos financieros	130

4.6.	Sistema de información.	131
4.7.	Situación laboral.	133
4.8.	Evaluación y reducción	140
4.9.	Reducción de resultados deficitarios	141
4.10.	Envasadoras	142

CAPITULO V

PROBLEMAS QUE, POR SU NATURALEZA QUEDARAN POR RESOLVERSE.

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación tiene como propósito fundamental presentar un esquema completo de las diversas actividades y programas que lleva a cabo DICONSA Metropolitana, S.A. de C.V., desde el inicio de sus actividades, para evaluar con precisión el desempeño de su participación en el mercado de las subsistencias populares.

Adicionalmente, tiene el objetivo de presentar un análisis pormenorizado de las áreas administrativas que determinan la eficiencia de la Empresa y el grado de eficacia con que participan en el logro de los objetivos que le fija su acta constitutiva. Ello pretende presentar las bases para una operación que sustente futuros programas ambiciosos de expansión, capaces de influir de manera creciente en la estabilización de los precios, en un abasto suficiente y oportuno de subsistencias y en un mayor impulso a la producción de alimentos.

Dado el crecimiento acelerado y sostenido de sus operaciones, DICONSA Metropolitana, S.A. de C.V., debe sujetar sus futuras acciones a un marco de programación en el que la previsión, la racionalidad y la coor

dinación con otras instituciones públicas que comercializan alimentos, deben ser principios básicos en la utilización de estos instrumentos con que cuenta la Administración Pública Federal en su intervención en el mercado de las subsistencias populares.

Por ser de notorio interés público, a partir del año de 1934 el Gobierno Federal ha venido interviniendo permanentemente en la regulación de los mercados nacionales de aquellos productos agrícolas -- que por tradición se han considerado como de primera necesidad para la alimentación popular, con los propósitos fundamentales de salvaguardar los ingresos de los ejidatarios y pequeños agricultores mediante sistemas proteccionistas de precios remunerativos y razonables de primera mano; desterrar en lo posible prácticas ilícitas de intermediarios y acaparadores que actúan en los medios campesinos con fines de especulación; promover la comercialización de las cosechas sobre normas de calidad que garanticen el interés de los consumidores y favorezcan la colocación de exedentes en los mercados internacionales; incrementar la capacidad económica de los sectores sociales de escasos recursos proporcionándoles alimen--

tos de especificación adecuada a bajo precio.

Es evidente que el desarrollo político, demográfico - y económico del país en los últimos 30 años, ha ido - modificando nuestra problemática agrícola y este fenómeno ha hecho necesario un constante ajuste de los -- procedimientos reguladores y de los instrumentos esta tales que realizan esas funciones, a partir del Comité Regulador del mercado de trigo, al que siguieron - el Comité Regulador del mercado de las Subsistencias, la Nacional Distribuidora y Reguladora, S.A.

La Compañía Exportadora e Importadora Mexicana S.A. y finalmente, la Compañía Nacional de Subsistencias Populares, S.A.

Que el Poder Ejecutivo Federal en ejercicio de sus fa cultades administrativas y tomando en cuenta los estu dios sobre la situación que guarda y las tendencias - que se absorban y prevén en producción, mercados y - reservas nacionales de maiz, trigo, frijo, arroz y -- otros renglones del campo destinador a la alimenta--- ción popular, ha decidido revisar los principios y -- prácticas conforme a los cuales se ha venido ejecutan do la regulación del comercio interior y exterior de estos productos agrícolas y, al mismo tiempo, reestrucu

tuñar la Compañía Nacional de Subsistencias Populares, S.A., que es el instrumento que realiza la función intervencionista, para dotarlo de la personalidad, patrimonio y jerarquía necesarios para que cumpla con máxima eficacia las actividades y servicios que tiene delegados.

CAPITULO 1. ANTECEDENTES

1.1. ASPECTOS GENERALES

La Compañía Nacional de Subsistencias Populares, tiene como función fundamental coadyuvar con el Gobierno Federal en el Fomento del Desarrollo Económico y Social del país en el campo de las subsistencias populares, a través de la organización racional y eficiente de sus mercados.

Con tal propósito, CONASUPO ha constituido organismos filiales que realizan funciones específicas y actúan en su mayoría a nivel nacional. Entre ellos opera un grupo de seis empresas distribuidoras de artículos de consumo básico, cuyo ámbito de actividad es geográfico y cubren en su conjunto todo el territorio nacional.

A través de estas filiales, DICONSA lleva a cabo el funcionamiento del Programa CONASUPO, de distribución de subsistencias al menudeo.

Distribuidora CONASUPO Metropolitana, opera en el área Metropolitana de la ciudad de México y en los estados de Hidalgo y México, considerándose en su conjunto, el principal mercado del país.

1.2. DESCENTRALIZACION .

Dentro de los lineamientos gubernamentales en materia de Reforma Administrativa, señalados en el Acuerdo Presidencial del día 13 de marzo de 1973, en el sentido de descentralizar en lo posible las acciones que lleva a efecto el Sector Público, con el propósito de elevar la eficiencia operativa de dicho sector en beneficio de la Sociedad Mexicana, el Consejo de Administración de CONASUPO en sesión celebrada el 27 de julio de 1973, acordó la descentralización geográfica y administrativa de Distribuidora CONASUPO sobre la base de crear nuevas empresas regionales, con personalidad jurídica y patrimonios propios, que fueran responsables de las operaciones en una determinada extensión territorial, bajo la coordinación de una Gerencia General común a ellas.

La descentralización persiguió una mayor eficiencia de las operaciones, de las que se derivaron ventajas importantes, como son el acercamiento físico de la administración a las tiendas; la agilización y la simplificación de los sistemas de abasto, mejores controles y el estímulo al personal a todos los niveles.

El 17 de abril de 1974, en la ciudad de México se constituyó Distribuidora Metropolitana, S.A. de C.V. que inició sus operaciones el 10. de mayo de ese mismo año.

Distribuidora CONASUPO Metropolitana, opera el manejo de las tiendas establecidas en la ciudad de México, encuadradas en sus 16 Delegaciones Políticas y en los estados de Hidalgo y de México.

Para asegurar la eficiencia de operaciones en dichos estados, cuenta con sucursales en las ciudades de Toluca y Pachuca, mismas que se encargan de administrar las tiendas de su región.

1.3. CONSTITUCION DEL PATRIMONIO.

El Capital Social de Distribuidora CONASUPO Metropolitana, según su Escritura Constitutiva, se acordó que fuera variable con un límite máximo de cien millones de pesos y mínimo de diez millones de pesos.

A finales del año de 1975, se incrementó el Capital Social de la empresa quedando con un límite máximo de 250 millones de pesos y un mínimo de 10 millones de pesos.

Con fecha 31 de diciembre de 1975, el Capital Social de la empresa era de 207,189 miles de pesos, integrado en la forma siguiente:

10,000 Acciones Serie A con valor de \$ 1,000.00 c/u.	\$ 10'000,000.00
57,000 Acciones Serie B con valor de \$ 1,000.00 c/u.	57'000,000.00
3,189 Acciones Serie C con valor de \$ 1,000.00 c/u.	3'189,000.00
137,000 Acciones Serie D con valor de \$ 1,000.00 c/u.	137'000,000.00
	<hr/>
	\$ 207'189,000.00

El Capital Social se encuentra integrado de la siguiente forma:

<u>Nombre</u>	<u>Acciones</u>	<u>Importe</u>
Compañía Nacional de - Subsistencias Populares	207,185	\$ 207'185,000.00

Distribuidora CONASUPO, S.A. de C.V.	1	1,000.00
Maíz Industrializado <u>CO</u> NASUPO, S.A. de C.V.	1	1,000.00
Trigo Industrializado - CONASUPO, S.A. de C.V.	1	1,000.00
Leche Industrializada - CONASUPO, S.A. de C.V.	1	1,000.00
	<u>207,189</u>	<u>\$ 207'189,000.00</u>

A partir del 1o. de mayo de 1974, el Capital Social de -
Distribuidora CONASUPO Metropolitana, sufrió las siguien
tes modificaciones:

<u>Fecha</u>	<u>Acciones</u>	<u>Importe</u>
1o. de mayo de 1974	10,000	\$ 10'000,000.00
31 de diciembre de 1974	60,000	60'000,000.00
31 de diciembre de 1975	137,000	137'000,000.00

1.4. O B J E T I V O S .

La Escritura Constitutiva señala como objeto de la empresa:

" ... coadyuvar al fomento del desarrollo económico y social del país, participando en la regulación y modernización del mercado de los bienes que se consideran de consumo necesario para la alimentación, la salud y el bienestar físico de los sectores económicamente débiles, teniendo a lograr el desarrollo equilibrado de la producción de esas subsistencias, su comercialización eficiente, el aumento del poder real de compra de los consumidores de escasos recursos y el aumento también del ingreso de los productores de bajos recursos.

De aquí se derivan objetivos de tipo específico:

I. Regular el nivel de precios de artículos de primera necesidad.

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

III. Fomentar la venta de alimentos que mejoren la dieta alimenticia del pueblo.

IV. Fomentar la Industrialización Nacional.

V. Mantener reservas de productos básicos para responder a demandas excepcionales.

1.5. ORGANIZACION Y FUNCIONES

Asamblea de Accionistas.

Consejo de Administración.

Gerencia General.

Subgerencia General.

Gerencia.

Subgerencia.

Departamento de Auditoría Interna.

Departamento de Procesamiento de Datos.

Departamento de Control de Calidad

Subgerencia de Compras.

Departamento de Compras de Artículos de Línea.

Departamento de Compras de Consumo Interno.

Subgerencia de Almacenes y Tráfico.

Departamento de Almacén.

Departamento de Embarques y Tráfico.

Subgerencia de Ventas.

Subgerencia Auxiliar de Tiendas Propias y Concesionadas.

Departamento de Operación Sureste.

Departamento de Operación Suroeste.

Departamento de Operación Noreste.

Departamento de Operación Noroeste.

Departamento de Coordinación de Servicios a Ventas.

Subgerencia Auxiliar de Sucursales y Programas Especiales.

Sucursal Pachuca.

Sucursal Toluca.

Departamento de Programas Especiales.

Departamento de Ventas Directas.

Subgerencia de Centros Comerciales.

Subgerencia Auxiliar de Operaciones.

Encargados Centro Comercial.

Subgerencia Auxiliar de Compras.

Departamento de Compras Mercancías Generales.

Departamento de Compras Ropa y Calzado.

Departamento de Compras Abarrotes y Perecederos.

Departamento de Compras para el Consumo Interno.

Módulo de Servicios.

Subgerencia de Finanzas.

Departamento de Contabilidad.

Departamento de Tesorería.

Departamento de Presupuestos.

Subgerencia de Administración.

Departamento Jurídico.

Departamento de Mantenimiento.

Departamento de Servicios Generales.

Departamento de Activos Fijos y Seguros.

Departamento de Personal.

F U N C I O N E S

CONSEJO DE ADMINISTRACION.

Representa legalmente a la Sociedad ante toda clase -
de autoridades judiciales, administrativas y de traba

jo, 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.

Designa a la persona que deba desempeñar el cargo de Secretario de Consejo.

Designa a las personas que tendrán la representación legal de la Sociedad con los cargos de Gerente General, quien ejercerá dicho cargo, mientras el propio Consejo no revoque su nombramiento como mandatario.

Autoriza para cada ejercicio social los programas de actividades, el de inversiones que deba someterse a aprobación de la Secretaría de la Presidencia y los Presupuestos Financieros y de Operación.

Señala al Gerente General las políticas para el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, económicos y materiales de la Sociedad.

Conoce oportunamente del cumplimiento de planes, programas, presupuestos, reglamentos, manuales, sistemas y políticas a efecto de ponderar las causas que deter

minen variaciones con respecto a lo autorizado, y en su caso, dicta las medidas correctoras que procedan - en materia de planeación, organización o dirección.

Lleva a cabo todos los actos y desempeña todas las -- funciones que resulten necesarias o convenientes para la naturaleza, objeto y fines de la Sociedad.

GERENCIA GENERAL

Representa legalmente a la Sociedad, como mandatario- de la misma, con facultades generales y especiales pa- ra pleitos y cobranzas, para los actos de administra- ción y para actos de dominio.

Nombra y remueve al Gerente Regional y a los demás -- funcionarios, señalándoles en el primer caso sus fa-- cultades, obligaciones y retribuciones, de acuerdo -- con la plantilla de personal y el presupuesto anual - de egresos.

Celebra los contratos y convenios que sean convenien- tes para los fines sociales, ajustándose en el caso - de los contratos de arrendamiento de bienes inmuebles, a lo dispuesto por el Artículo 17 de la Ley para el -

Control, por parte del Gobierno Federal, de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación - Estatal.

Otorga, suscribe, avala o en cualquier otra forma, -- negocia títulos de crédito y obliga cambiariamente a la Sociedad, en los términos del Artículo 9º de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

Determina las metas de la Sociedad así como su área de influencia, autorizando para cada ejercicio social -- los programas de actividades, el Programa de Inversiones que debe someterse a aprobación de la Secretaría de la Presidencia y los Presupuestos Financieros y de Operación.

Aprueba los reglamentos interiores de la Sociedad, la estructura orgánica y sus modificaciones posteriores, los manuales de procedimientos y la implantación y -- actualización de todos los sistemas.

Autoriza la propuesta del Gerente Regional, el establecimiento o supresión de sus sucursales, agencias o establecimientos comerciales en la zona de influencia de la empresa.

Señala al Gerente Regional las políticas para el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, económicos y materiales de la Sociedad.

Además de otras funciones que expresamente le confiera el Consejo de Administración.

SUBGERENCIA GENERAL.

Auxilia a la Gerencia General en la Coordinación de las empresas del sistema, así como de las distintas áreas de la Gerencia General.

Ejecuta las auditorías, verificaciones y supervisiones especiales autorizadas por la Gerencia General en las diversas áreas del sistema, en coordinación con las Gerencias Regionales.

Coordina la auditoría externa.

Participa en el establecimiento de políticas, sistemas y procedimientos de control de las operaciones, así como analiza y aprueba en su caso, las propuestas por las otras áreas.

Observa el cumplimiento de los acuerdos y disposiciones del Consejo de Administración del Sistema, así -- como las políticas, reglamentos, manuales, instructivos y acuerdos emitidos por la Gerencia General.

Practica las auditorías operacionales y legales que -- considera necesarias.

Coordina la preparación de informes para dependencias gubernamentales, consejos de administración y otros -- que se requieran.

Supervisa discrecionalmente la toma física de inventarios de bienes, mercancías y productos, efectuados -- por las distintas DICONSAS Regionales.

Coordina las investigaciones que procedan en caso de fraude, robo y otras irregularidades que se presenten.

Proporciona asesoría jurídica a los órganos del sistema que lo requieran.

Revisa los análisis de control de calidad de las mercancías que se manejan.

Informa al Gerente General el resultado de las auditorías realizadas, recomendando las medidas correctivas pertinentes.

Realiza las demás funciones que le encomiende el Gerente General.

GERENCIA

Representa legalmente a la Sociedad, como mandatario de la misma, con las facultades especiales para pleitos y cobranzas y para actos de administración.

Propone al Gerente General de Distribuidora CONASUPO, S.A. de C.V., el nombramiento o remoción de funcionarios, señalándoles en el primer caso sus facultades, obligaciones y retribuciones, de acuerdo con la plantilla de personal y el presupuesto anual de egresos.

Celebra los contratos y convenios que sean convenientes para los fines sociales, ajustándose en el caso de los contratos de arrendamiento de bienes inmuebles, a lo dispuesto por el Artículo 17 de la Ley para el Control, por parte del Gobierno Federal, de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal.

Otorga, suscribe, avala o en cualquier forma negocia-
títulos de crédito y obliga cambiariamente a la Socie-
dad en los Términos del Artículo 9° de la Ley General
de Títulos y Operaciones de Crédito, previa autoriza-
ción del Gerente General.

Administra los recursos humanos, materiales y finan-
cieros de la empresa, ajustándose a los objetivos so-
ciales, a las políticas y disposiciones dictadas por-
la Gerencia General.

Realiza los estudios necesarios para el establecimien-
to de los canales de distribución que coadyuven al --
objetivo de la empresa.

Establece los máximos y mínimos de mercancía que deba
existir en el Almacén, de acuerdo con las instruccio-
nes de la Gerencia General.

Establece los métodos y procedimientos más adecuados-
para incrementar las ventas de la sucursal, ajustándo-
se a los instructivos dictados por la Gerencia Gene-
ral.

Programa, de acuerdo con sus necesidades, las mercan-
cías que se van a requerir para el cumplimiento de --

sus objetivos sociales, de acuerdo con las políticas e instructivos dictados por la Gerencia General.

Compra las mercancías a los proveedores autorizados, de acuerdo con las políticas e instructivo dictados por la Gerencia General.

Otras funciones que expresamente le confiera el Gerente General.

SUBGERENCIA

Elabora y somete a consideración de la Gerencia, los proyectos y programas de trabajo que coadyuven al objetivo de la empresa.

Vigila, analiza y organiza el comportamiento del control interno y evalúa la eficiencia de los controles establecidos.

Asesora a cada una de las áreas en los nuevos sistemas de organización que se implanten en la empresa.

Funge como miembro del Comité de Compras.

Otras funciones que expresamente le confiera la Gerencia.

1.6. SITUACION A LA FECHA DE CONSTITUCION DE LA EMPRESA.

A partir del 1o. de mayo de 1974, Distribuidora CONASUPO Metropolitana, S.A. de C.V., inició sus operaciones en - el área geográfica que comprende el Distrito Federal y - los estados de México y de Hidalgo.

Distribuidora CONASUPO, S.A. de C.V., transfirió a DICOMESA la mayor parte de los recursos humanos y materiales con los que había venido operando, rentó de DICONSA, S.A. de C.V., el espacio necesario para sus oficinas y almacenes centrales, proporcionando también el mobiliario, equipo y servicios necesarios para su operación.

El valor de los activos fijos y diferidos que la empresa recibió de DICONSA, S.A. de C.V., a través de CONASUPO - fué de 235 millones de pesos, que aunados a los 10 millones de pesos en efectivo aportados directamente por CONASUPO para integrar su capital inicial, constituyeron los recursos disponibles para la iniciación de las operaciones:

	(Miles)
Mercancías	\$ 140,035
Mobiliario y Equipo	67,011 (incluidas canas-

tilas y envases-
y Almacén de Re--
facciones).

Créditos a Concesionarios	\$ 8,430
Activo Diferido	19,573
Bancos y Tesorería	10,000
	<hr/>
	\$ 245,049
	=====

Algunas áreas de operación dentro de DICONSA Metropolitana, S.A. de C.V., dedicaron parte de sus actividades a - servicios requeridos por DICONSA o por las DICONSAS Re--gionales.

PROGRAMAS, UNIDADES COMERCIALES Y VOLUMEN DE VENTAS(MAYO 1974)

<u>PROGRAMA</u>	<u>No. UNIDADES</u>	<u>VENTAS (Miles)</u>
CONASUPER	88	30,718
CENTROS DE OFERTA	93	20,693
TIENDAS CONCESIONADAS	196	21,321
BODEGAS PEQUEÑO COMERCIO	33	13,020
TIENDAS RURALES POR COOP.	24	437
UNIDADES MOVILES	28	3,274
FERROTIENDAS	1	27
UNIDADES MOVILES S.O.P.	6	47
TIENDAS SEDENA	8	804
	<hr/>	<hr/>
T O T A L	477	90,331
	====	=====

El monto de las ventas ascendió a \$ 90,331 millones de pesos desglosados por Sucursales de la siguiente manera:

	MAYO	%
DISTRITO FEDERAL	78'928	87
SUCURSAL TOLUCA	5'478	6
SUCURSAL PACHUCA	5'925	7
	90'331	100
	=====	===

1.7. HECHOS FUNDAMENTALES

A partir de la constitución de DICONSA Metropolitana, -- S.A. de C.V., el 17 de abril de 1974, la empresa ha experimentado los siguientes cambios de significación:

- a) Designación del Gerente General y nombramiento del -- Gerente de DICOMESA.
- b) Revocación del Poder General para Pleitos y Cobranzas y Actos de Administración y Dominio.

- c) Renuncia del Secretario del Consejo de Administración y nombramiento para el mismo cargo.
- d) Otorgamiento de Poder para Pleitos y Cobranzas y Actos de Administración y Dominio:
- e) Poder para Pleitos y Cobranzas y Actos de Administración y Dominio otorgado por ABASTECEDORA CONASUPO, -- S.A. de C.V., en favor de DICOMESA.
- f) Poder para Pleitos y Cobranzas y Actos de Administración y Dominio otorgado por ALMACENES DE ROPA CONASUPO, S.A. de C.V., en favor de DICOMESA.
- g) Aumento de Capital Social de DICOMESA:

Acta de fecha: 28-Noviembre-74

Capital Inicial:	\$ 10'000,000.00
Aumento:	57'000,000.00
T O T A L :	\$ 67'000,000.00

Acta de fecha: 5-Diciembre-74

Total anterior:	\$ 67'000,000.00
Aumento:	3'000,000.00
T O T A L :	\$ 70'000,000.00

h) Designación del Subgerente General de DICONSA Metropolitana, S.A. de C.V.

i) Aumento de Capital Social de DICOMESA:

Acta de fecha: 24-Diciembre-75

Total inciso g) segundo aumento \$ 70'000,000.00

Aumento: 137'000,000.00

T O T A L : (Capital actual) \$ 207'000,000.00
=====

j) Renuncia del Presidente del Consejo de Administración de DICOMESA y nombramiento para el mismo cargo.

CAPITULO 2. REALIZACIONES DE LA FECHA DE CONSTITUCION DE LA EMPRESA-
AL 31 DE AGOSTO DE 1976.

2.1. ASPECTO OPERATIVO.

2.1.1. COMPRAS.

Son objetivos fundamentales de la Subgerencia de Compras el abastecer de mercancía a los canales de distribución,

ajustándose a los requerimientos de cantidad, calidad y oportunidad que demande la empresa, así como realizar las adquisiciones de artículos que se requieran internamente en la operación de la Empresa y "Ser el vínculo para negociar con los proveedores".

Partiendo de estos objetivos, el desempeño de la actividad de compras en el período 1974-1976, fué el siguiente:

Las compras se dividieron en compras de Línea, o sea -- las mercancías destinadas a la venta y las compras de Consumo Interno. Las compras de Línea se dividieron, en orden de importancia, ropa y material de envase y empaque, además se tuvieron mercancías de temporada como son juguete y artículos escolares; las compras de Consumo Interno se dividieron en compras de activos fijos, laboratorio de control de calidad, mantenimiento, papelería y otros enseres.

En compras de Línea para el año de 1974, operaban con esta empresa poco más de 350 proveedores, de los cuales 294 eran nacionales y 63 regionales, durante 1975 se -- tenían 550 proveedores, siendo 420 nacionales y 130 re-

gionales; en la actualidad se cuenta con 935 proveedores 669 son nacionales y 266 regionales. En compras de Consumo Interno, los proveedores han sido en 1974, 1975 y 1976, 150, 210 y 260 respectivamente.

Se entiende por proveedor regional, aquel cuya ubicación queda comprendida en el área de influencia de una de las Distribuidoras CONASUPO y sólo le compra la Distribuidora correspondiente; proveedor nacional es aquel al que le compran las seis Distribuidoras CONASUPO, independientemente de la ubicación que tengan. Los proveedores nacionales no necesariamente son empresas mexicanas sino que, se refiere a las que pueden atender las necesidades de más de una regional.

Por otro lado, si se toma en cuenta las distintas presentaciones de los productos que se manejan, en 1974 contaban con un catálogo de 4,300 productos, en 1975 con 10,000 productos y en 1976 con 18,000. Los principales artículos que se manejan son: azúcar, frijol, arroz, aceite, leche evaporada, café soluble, detergente, harina de maíz y jabones de lavandería y tocador.

Las compras de mercancía para la venta, en los ejercicios 1974, 1975 y 1976 del 1o. de enero al 31 de diciembre en cada caso, se observan en el cuadro siguiente:

IMPORTE DE LAS COMPRAS POR MES

(Millones de Pesos)

M E S	1974	1975	1976*
Enero	-o-	142.9	130.6
Febrero	-o-	103.2	138.5
Marzo	-o-	90.0	173.1
Abril	-o-	111.9	133.0
Mayo	120.5	164.8	143.0
Junio	75.3	146.2	137.0
Julio	88.1	157.5	
Agosto	111.0	164.0	
Septiembre	107.4	172.7	
Octubre	101.9	163.5	
Noviembre	104.4	170.5	
Diciembre	132.7	171.5	
TOTAL ANUAL:	841.3 =====	1,758.8 =====	

* Al 30 de junio.

A su vez estas compras pueden clasificarse por línea de productos.

MONTO DE LAS ADQUISICIONES POR LINEA DE PRODUCTOS

	<u>1974</u>		<u>1975</u>	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%
VIVERES	675.6	80.31	1,142.9	64.98
PERFUMERIA Y FARMACIA	59.2	7.04	121.6	6.92
ARTICULOS PARA EL HOGAR	78.2	9.30	185.9	10.57
ROPA	5.9	0.70	14.3	0.81
MAT. DE ENV. Y EMPAQUE	11.0	1.30	6.2	0.35
ESCOLAR	3.5	0.41	2.0	0.11
JUGUETE	7.9	0.94	6.1	0.35
 <u>CANAL CENTROS COMERCIALES</u>				
ABARROTOS Y PERECEDEROS	-0-	-0-	161.8	9.20
MERCANCIAS GENERALES	-0-	-0-	59.5	3.38
ROPA	<u>-0-</u>	<u>-0-</u>	<u>58.5</u>	<u>3.33</u>
TOTALES:	841.3	100.00	1,758.8	100.00

Y de acuerdo a la clasificación de proveedores en nacionales y regionales, las compras efectuadas a estos proveedores son como a continuación se indican:

IMPORTE DE LAS COMPRAS POR TIPO DE PROVEEDOR

(Millones de Pesos)

Tipo de Proveedor	1974		1975*	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%
Nacionales	784.5	93.28	1,419.84	96.00
Regionales	56.5	6.72	59.16	4.00
TOTALES:	<u>841.3</u>	<u>100.00</u>	<u>1,479.00</u>	<u>100.00</u>

* Se excluye el importe de las compras de Centros Comerciales CONASUPO de 1975 a 1976.

En el cuadro anterior se observa que la variación relativa, de las compras a proveedores regionales en 1975 con respecto a 1974 disminuye, ésto se debe al incremento en el volumen total de las compras, sin embargo en números absolutos la proporción aumento en 2.66 millones de pesos; para 1976 estas variaciones.

Por otra parte, en el cuadro siguiente, se puede observar en forma global la eficiencia en el surtimiento (nivel de servicio) de los proveedores, expresado en porcentaje.

	1974	1975	1976*
Nivel de Servicio (%)	N.D.	83.17	69.89

N.D. Significa dato no disponible.

* Al 30 de junio.

El bajo nivel de servicio en el presente año, es debido principalmente a los problemas que se tuvieron con el surtimiento de cafés, detergentes, jabones de la lavandería y leche evaporada, estos artículos son necesarios y su compra ha resultado conflictiva, sobre todo el cafés y jabones de lavandería en los cuales la S.I.C. autorizó su incremento de precio hasta el mes de julio de 1976.

2.1.2. ALMACENAMIENTO

El objetivo fundamental del área de Almacenes consiste en solicitar, recibir, almacenar, custodiar y distribuir en cantidades suficientes, la mercancía requerida para los -

diferentes canales de venta, conforme al catálogo de artículos vigente.

Para tal efecto, se cuenta con un Almacén General en el Distrito Federal, así como Almacenes en las Sucursales de Pachuca y de Toluca.

Por lo que se refiere a la capacidad de almacenamiento del Almacén General, éste tiene aproximadamente $29,900 \text{ m}^3$ descontando zonas de loteo, recepción y pasillos. La superficie actual asciende a $17,300 \text{ m}^2$, en los que generalmente se mantiene un promedio de inventario que oscila entre 80 y 100 millones de pesos a precio de venta.

La Sucursal Pachuca tiene una capacidad aproximada de $8,300 \text{ m}^3$ de espacio para almacenar, con una superficie de $3,456 \text{ m}^2$. El promedio de inventario de esta Sucursal es de 8 millones de pesos a precio de venta.

En la Sucursal Toluca, la capacidad de su bodega es de $3,300 \text{ m}^3$ aproximadamente. En una superficie de $1,836 \text{ m}^2$, en donde el inventario promedio es de 10 millones de pesos a precio de venta.

El Almacén General se encuentra subdividido en 10 secciones llamadas controles.

Un control agrupa por familias un número determinado de artículos dependiendo de su volumen, rotación, variedad y características especiales, procurando siempre que la carga de trabajo sea equitativa. Esto es, los productos considerados básicos están ubicados en los controles más cercanos a las puertas de acceso al Almacén como son --- aceites, leches, papeles higiénicos, galletas y hojuelas de maíz, azúcar, frijol, detergentes y jabones de lavandería, todos ellos ocupan grandes volúmenes y son los de mayor rotación. En los controles más distantes se encuentran artículos tales como, sopas enlatadas, mayonesas, mermeladas, conservas, gelatinas, etc., de los cuales existe una gran variedad, siendo además los de menor desplazamiento.

Los artículos de fácil sustracción como son, dulces confitados, chocolates, pilas y otros, se encuentran en un control cercado por una malla metálica, al que tienen -- acceso únicamente las personas responsables del mismo.

Cada control tiene un Jefe por turno de trabajo y un --- Kardixta en el primer turno, encargado éste de registrar en tarjetas auxiliares de almacén, los movimientos por - entradas y salidas de mercancía. Este método implantado

a partir de la creación de la Empresa en mayo de 1974, - permitió un mejor conocimiento de los artículos distri-- buídos por control, dado que anteriormente la mercancía- era almacenada indiscriminadamente tomando como elemento principal el espacio disponible. En la actualidad, el - personal ha sido especializado en el manejo de la mercan- cía y consecuentemente existe una mayor eficiencia en la recepción,acomodo y surtimiento de la misma.

El sistema de controles permite la implantación de nive- les máximos y mínimos y puntos de reorden en todos los - artículos manejados.

En la Sucursal Pachuca se tiene implantado este sistema- con resultados satisfactorios, no así en Toluca en donde las condiciones de almacenamiento no son del todo acepta- bles; sin embargo, el personal ha sido instruído para -- empezar a funcionar cuando se ocupen las nuevas instala- ciones.

Para mentener los inventarios en el Almacén, se ejerce - un control que regula el nivel al cual deberán mantener- se las existencias de cada uno de los artículos que se - manejan.

Es en base a los promedios mensuales de desplazamiento - de mercancías que se elaboran los requerimientos de éstas, en cantidades suficientes para satisfacer las necesidades de las unidades comerciales, manteniendo además un stock mínimo que sirva para hacer frente a los fuertes desplazamientos de algunos productos, o a las entregas retrasadas de los proveedores.

Al margen de las necesidades para el abastecimiento normal a tiendas, se elaboran requerimientos extras de mercancía para Programas Especiales: damnificados, cortesías, programas contra la carestía, programas de fin de año y otros.

DISPONIBILIDAD DE MERCANCIAS EN EL ALMACEN GENERALSUCURSALES Y MAQUILADORAS

M E S	1 9 7 4				1 9 7 5			
	Alm.	Sucs.	Maquil	Total	Alm.	Sucs.	Maquil	Total
Enero	-0-	-0-	-0-		99	17	6	122
Febrero	-0-	-0-	-0-		88	20	6	114
Marzo	-0-	-0-	-0-		87	21	9	117
Abril	-0-	-0-	-0-		100	19	7	126
Mayo	70	7	3	80	114	19	5	138
Junio	64	7	2	73	134	22	6	162
Julio	70	11	3	84	123	23	8	154
Agosto	79	14	5	98	115	18	7	140
Septiembre	75	14	4	93	117	18	9	144
Octubre	80	15	4	99	119	17	7	143
Noviembre	81	17	4	102	114	20	8	142
Diciembre	91	19	4	114	102(*)	-0-	5	107
Promedio	76	13	3.6		109	19	7	
	===	===	===		===	===	===	

(*) Incluye existencias en Sucursales.

2.1.3. D I S T R I B U C I O N.

En coordinación con las áreas de Compras y Ventas, la -- Subgerencia de Almacenes y Tráfico realiza la distribución de mercancías, utilizando los servicios de compañías --- transportadoras que surten del Almacén General a tiendas del Distrito Federal y Sucursales, éstas últimas distribuyen a las tiendas de su región.

Paralelamente existe otro procedimiento que consiste en la distribución de mercancías de los proveedores directa mente a tiendas.

El Sistema de Entrega Directa constituye una parte muy - importante de las ventas ya que aproximadamente un 75% - de éstas son efectuadas gracias a dicho Sistema. Este - procedimiento ofrece las siguientes ventajas: mayor promoción de los productos, cartulíneo de la tienda, cam--- bios físicos de mercancía en mal estado o de fecha caduca, ahorro en fletes y una operación con el mínimo nivel de inventarios.

Independientemente de estas entregas a Sucursales forá-- neas y tiendas, los surtimientos se efectúan mediante --

lotes que previamente se forman de acuerdo a la facturación que el Departamento de Procesamiento de Datos obtiene para cada Sucursal y Canal de Venta a surtir.

Para el reparto a tiendas se utilizan los servicios de transportistas particulares que sin la celebración de convenio alguno, se ajustan a las tarifas que se tienen autorizadas en la empresa, siendo bastante menores a las que señala la Ley.

Las tarifas vigentes son las siguientes:

TIPO DE VEHICULO

	Torton 3 Ejes	Rabón 2 Ejes	Camioneta
Garantía	\$ 400.00	\$ 275.00	\$ 200.00
Bultos cargados	0.60	0.60	0.50
Cajas cargadas	0.35	0.35	0.25
Repartos	30.00	30.00	20.00

Con el objeto de proteger a la empresa de cualquier eventualidad, a los transportistas se les exige una garantía que cubra adecuadamente el importe de la mercancía.

Esta generalmente consiste en el depósito de las facturas originales de los vehículos o la firma de un aval -- que compruebe la propiedad de un bien inmueble.

El surtimiento a Pachuca y a Toluca se realiza con base en las solicitudes de mercancía de esas Sucursales, utilizando regularmente unidades propiedad de la empresa. La distribución a tiendas desde dichas Sucursales se realiza al igual que en la ciudad de México, mediante vehículos de transportistas particulares. En estos casos -- las cuotas por concepto de fletes son autorizadas por -- la Subgerencia de Almacenes y Tráfico.

En lo referente al control para el pago de fletes locales, existe un procedimiento autorizado que prevé fundamentalmente la separación de las funciones de embarque, calificación de fletes y registro contable.

El embarque foráneo se ajusta a las tarifas autorizadas por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. La calificación de estos fletes es autorizada por el Jefe - del Departamento de Embarques y Transportes y por el Subgerente de Almacenes y Tráfico, y posteriormente por Auditoría Interna, previa revisión de los talones de fletes y de la documentación comprobatoria del servicio --- prestado.

DISTRIBUCION DE MERCANCIAS *

(Millones de Pesos a Precio de Venta)

M E S	1 9 7 3			1 9 7 4			1 9 7 5			1 9 7 6		
	TON.	\$	Tiendas	TON.	\$	Tiendas	TON.	\$	Tiendas	TON.	\$	Tiendas
Enero	3,679	21	2,601	5,005	49	2,077	11,032	108	2,967	7,609	84	2,450
Febrero	3,278	22	2,005	4,542	35	1,845	12,792	96	2,621	10,685	92	2,274
Marzo	3,364	26	2,696	6,070	48	1,898	10,780	76	2,180	9,665	98	2,710
Abril	2,073	29	2,459	4,856	56	2,490	8,424	90	2,668	7,226	78	2,600
Mayo	4,211	34	2,137 (**)	6,462	68	2,197	10,074	90	2,501	7,785	77	2,805
Junio	4,135	31	1,992	4,907	65	2,810	8,000	94	2,671	8,985	86	3,226
Julio	5,250	37	2,148	6,867	74	2,934	9,542	108	2,973	10,455	107	3,130
Agosto	6,459	51	2,337	7,077	93	2,842	8,743	100	2,605	8,384	86	2,749
Septiembre	5,080	38	2,342	7,312	87	2,480	9,130	97	3,502			
Octubre	6,104	43	2,403	11,714	114	3,087	10,073	98	3,629			
Noviembre	4,035	36	2,057	10,893	109	2,717	8,601	88	2,847			
Diciembre	4,300	38	2,058	10,190	104	2,517	8,553	90	2,925			
TOTALES	<u>51,968</u>	<u>406</u>	<u>27,235</u>	<u>85,895</u>	<u>902</u>	<u>29,894</u>	<u>115,744</u>	<u>1,135</u>	<u>34,089</u>	<u>70,794</u>	<u>708</u>	<u>21,944</u>
Promedio	<u>4,331</u>	<u>34</u>	<u>2,270</u>	<u>7,158</u>	<u>75</u>	<u>2,491</u>	<u>9,645</u>	<u>95</u>	<u>2,841</u>	<u>8,849</u>	<u>89</u>	<u>2,743</u>

(*) Del Almacén a Tiendas

(**) Constitución de DICOMESA.

Las cifras mostradas hasta abril de 1974 son notoriamente inferiores a las que se obtuvieron a raíz de la creación de la empresa. Cabe hacer la aclaración que DICONSA, S.A. de C.V., manejaba desde el Almacén General grandes volúmenes de surtimiento foráneo, ya que atendían -- las necesidades de todas las Sucursales del país. Durante el primer año de operación DICONSA Metropolitana, S.A. de C.V., continuó apoyando a las nuevas Filiales con surtimientos considerables de mercancía, en tanto regularizaban sus negociaciones de entrega directa con los proveedores. En la actualidad este apoyo ha desaparecido prácticamente, siendo el surtimiento local atendido con la totalidad de los recursos con que cuenta la empresa.

2.1.4. V E N T A S .

El área de Ventas tiene por objeto ofrecer las subsistencias populares al público en general, a los precios establecidos de acuerdo con las políticas del sistema DICONSA, con una digna presentación, buen servicio y operación en los establecimientos comerciales.

Las ventas se realizan en unidades comerciales de muy -- distinto orden, éstas pueden ser clasificadas en aten--- ción al sector al que se busca atender.

Los programas que se tienen establecidos son los siguientes: Conasuper, Centros de Oferta, Tiendas CONASUPO Tradicionales, Bodegas para el Pequeño Comercio, Unidades Móviles y Centros Comerciales CONASUPO.

Además de los Programas Institucionales y Especiales que se tratarán posteriormente.

PROGRAMA TIENDAS CONASUPER

Este programa fué el principio de la modernización de -- los sistemas de comercialización de productos al menudeo de CONASUPO.

Se inició en Septiembre de 1971, con 41 Tiendas ubicadas en la ciudad de México. Posteriormente se amplió el número de establecimientos en la zona metropolitana

Este programa significa el 30% de las ventas.

PROGRAMA CENTROS DE OFERTA

Auspiciado por la Secretaría de la Presidencia surgió en 1973 el Programa Centros de Oferta como un plan de emergencia, para evitar el encarecimiento immoderado de los productos de consumo básico.

Fueron instaladas estructuras metálicas con superficies de 250 y 500 m² en los parques y jardines de las zonas urbanas.

Las ventas de estos centros representan el 23% de las -- ventas mensuales de la empresa.

PROGRAMA TIENDAS CONASUPO TRADICIONALES

Es también uno de los programas más antiguos. Con su -- inicio se establecieron las bases de la red de distribución que integra la infraestructura de comercialización de CONASUPO.

Las ventas alcanzadas por este programa en la región que atiende la Distribuidora CONASUPO Metropolitana, S.A. de C.V., representan el 17%.

Funcionan bajo el sistema de concesionamiento, lo que re presenta varias ventajas en la operación de la empresa - ya que al pagar al concesionario una comisión diferencial en función del márgen bruto de utilidad de cada uno de los productos, le permite cubrir sus gastos como son: - sueldos, renta, material de sobre-empaque, mermas, luz, - teléfono, artículos de aseo. Representando éstos un --- ahorro para la empresa.

El mobiliario se otorga al concesionario en comodato.

PROGRAMA BODEGAS PARA EL PEQUEÑO COMERCIO

En complemento al efecto regulador de subsistencias logrado por CONASUPO en la distribución al menudeo, se estableció en 1971 el Programa Bodegas para el Pequeño Comercio, mediante la venta de un cuadro básico de 60 productos, este tipo de establecimientos están ubicados en los mercados públicos y son surtidos directamente por el Almacén Central.

Este programa cuenta a la fecha con 30 Bodegas en operación y un cuadro básico de 217 artículos.

PROGRAMA UNIDADES MOVILES

Las Unidades Móviles corresponden a uno de los programas más antiguos del sistema. Cumplen su objetivo al llevar las subsistencias populares a distintas áreas urbanas -- carentes de recursos, en donde no es posible la instalación de tiendas fijas.

Su operación se desarrolla mediante personal contratado por la empresa.

Denido a la reducida capacidad del área de ventas, 12 m² disponibles en cada unidad, el volumen de productos que puede ofrecerse es mínimo. Esta situación y el costo de mantenimiento del equipo producen que el programa sea -- exclusivamente de beneficio social.

RELACION DE CANALES DE DISTRIBUCION

<u>CANALES</u>	<u>D.F.</u>	<u>TOLUCA</u>	<u>PACHUCA</u>	<u>TOTAL</u>
Populares	97	52	50	199
Unidades Móviles	24	1	2	27
Ferrotiendas			1	1
Conasuper	14	9	3	76
Conasuper IMPI c/e	8			8
Rurales	3	6	13	22
Centros de Oferta	58	3	2	63
Móviles S.O.P.		1	5	6
Bod. Pequeño Comercio	27	1	2	30
Tiendas Sedena	6	2	2	10
Reclusorios	3	1		4
Móviles Campesinas		5		5
Gubernamentales	4			4
Concesionadas IMPI	10			10
Programas Especiales	1			1
C.C. Conasupo	3			3
	<u>308</u>	<u>81</u>	<u>80</u>	<u>469</u>
TOTAL:	===	===	===	===

Las ventas pueden ser clasificadas por programa y por línea, a continuación se muestran los resúmenes de los años de 1974, 1975 y 1976.

En ellos se puede observar la composición de las ventas, la importancia relativa de los programas y la participación porcentual por Sucursal.

De ahí se deriva que los principales programas son Consuper, Centros de Oferta, Tiendas CONASUPO (Concesionadas) y Centros Comerciales.

Y que las líneas más importantes sean las de víveres y abarrotes, siendo ello congruente al objetivo de la empresa.

Una de las políticas más significativas del área de ventas es la del establecimiento del margen de operación -- por línea:

Básicos	s/m
Viveres o Abarrotes	17%
Artículos de Perfumería y Farmacia	27%
Juguetería	27%
Artículos Escolares	17%
Artículos del Hogar	27%
Ropa	25%

2.1.5. SUCURSALES .

La estructura administrativa de las Sucursales la integran:

Un Jefe de Sucursal del que dependen:

Un Jefe de Administración

Un Jefe de Ventas y

Un Jefe de Almacén.

Las funciones específicas de cada uno están comprendidas en el instructivo de operación de Sucursales.

El control de las operaciones se ejerce a través de la Subgerencia Auxiliar de Sucursales y Programas Especiales, quien cuenta con asesoramiento de las Subgerencias de Finanzas, Compras, Almacén y Administración, para el mejor funcionamiento de las Sucursales.

El control contable está centralizado en el Distrito Federal, existiendo una supervisión especial de parte de Auditoría Interna.

AREA DE OPERACIONES

La Sucursal Pachuca atiende a todo el Estado de Hidalgo y a los poblados más cercanos a la entidad, abarcando -- con ello algunas poblaciones de los Estados de Tlaxcala, Puebla y México.

El área de operación de la Sucursal Toluca, está limitada a las poblaciones cercanas a la Ciudad de Toluca; por tanto, no opera en todo el Estado de México. Se incluyen también algunas poblaciones del Estado de Michoacán.

Debido a la configuración geográfica del Estado de México, algunas de sus poblaciones son atendidas por otras - Sucursales: Distrito Federal, Pachuca, Morelos y Puebla éstas últimas dependientes de la Distribuidora CONASUPO-del Sur, S.A. de C.V.

2.1.6. CENTROS COMERCIALES CONASUPO

Con el programa de Centros Comerciales, la Compañía Nacional de Subsistencias Populares se propone participar más enérgicamente en los programas de estabilización de precios del Gobierno Federal, mediante el establecimien-

to en las zonas urbanas del país de un grupo de tiendas, cuyas características se asemejan a las más importantes del sector privado.

Con las nuevas prácticas de comercialización se atrae a un mayor número de consumidores, ya que se ofrece un surtido completo de productos (perecederos, ropa, víveres, etc.) y además, en este tipo de grandes tiendas se establecen los niveles de precios que tienden a regular el mercado.

Actualmente operan tres Centros Comerciales CONASUPO, -- dos en el Distrito Federal y uno en el Estado de México.

Las características de estos establecimientos son variables, la superficie del terreno fluctúa de 10,000 a ---- 15,000 m², y el área promedio de venta es de 5,250 m². - En esta área de venta se han integrado 30 secciones departamentales, que representan el manejo de 300 líneas - de artículos que incluyen aproximadamente 18,000 diferentes productos. Se cuenta con servicios complementarios y adyacentes correspondientes a: farmacia, panadería, - tortillería, fuente de sodas, estacionamiento, oficina - de correos y oficina de telégrafos.

El resultado de las ventas de mayo de 1975 -fecha de ---
inauguración del primer Centro Comercial- a agosto de --
1976, se consigna en el cuadro adjunto.

Entre los principales elementos que han determinado las-
ventas, se pueden mencionar los siguientes:

- a) La operación de precios bajos.
- b) La gran variedad de artículos manejados.
- c) El Programa contínuo de Ofertas.

Los Centros Comerciales CONASUPO, son los siguientes:

" NETZAHUALCOYOTL "

" TLATELOLCO "

" LA VIGA "

VENTA POR CENTRO COMERCIAL MAYO-DICIEMBRE 1975

(Miles de Pesos)

	<u>NEZAHUALCOYOTL</u>		<u>TLATELOLCO.</u>		<u>LA VIGA</u>		<u>TOTAL</u>	
	Real	Presup.	Real	Presup.	Real	Presup.	Real	Presup.
Mayo	10,848	9,796	- o -	- o -	- o -	- o -	20,848	9,796
Junio	11,951	8,040	- o -	- o -	- o -	- o -	11,951	8,040
Julio	11,001	8,308	9,217	8,308	- o -	- o -	20,218	16,616
Agosto	12,946	9,052	12,507	9,052	- o -	- o -	25,453	18,104
Septiembre	13,639	6,570	13,249	6,570	14,399	6,570	41,287	19,710
Octubre	12,823	6,789	14,022	6,789	15,092	6,789	41,937	20,367
Noviembre	13,413	6,210	14,783	6,210	16,274	6,210	44,470	18,630
Diciembre	20,599	12,834	24,433	12,834	25,566	12,834	70,598	38,502
	<u>107,200</u>	<u>67,599</u>	<u>88,211</u>	<u>49,763</u>	<u>71,331</u>	<u>32,403</u>	<u>266,762</u>	<u>149,765</u>

2.2. ASPECTO ADMINISTRATIVO

2.2.1. PERSONAL

El Departamento de Personal ha desarrollado su función - de acuerdo a los lineamientos técnicos propios de la Administración de los Recursos Humanos.

El procedimiento de admisión establecido en la empresa - está integrado de las siguientes fases: Reclutamiento, - Selección, Contratación e Inducción de Personal.

Reclutamiento: Se considera al personal de la empresa - como base preferencial de reclutamiento, sin embargo, da da la especialización de algunas actividades, es necesario contar con fuentes externas de reclutamiento, a fin de mantener una cartera de candidatos que permita atender las necesidades de personal.

Selección: En el proceso de selección se emplean baterías de tests psicotécnicos, que permiten evaluar la habilidad, capacidad y potencial de desarrollo de los candidatos.

Debido a la necesidad de personal calificado en tiendas de Autoservicio, se imparten Cursos de Capacitación para Encargado de Tienda, Subencargado de Tienda, Cajera y -- Anaquelero.

Contratación: Los tipos de contratación son los siguientes:

Contrato por Tiempo Determinado.

Contrato por Tiempo Indeterminado.

Contrato por Obra Determinada.

Contrato Eventual de Semana.

Nombramiento por Tiempo Determinado.

Nombramiento por Obra Determinada.

Inducción: Para el personal de nuevo ingreso, se ha creado un programa permanente de inducción, en el que se dan a conocer en forma general, los antecedentes, naturaleza, objetivos, políticas, organización, funciones y relaciones del puesto y área específicos, a las que se incorporará el personal seleccionado.

PLANTILLA DE PERSONAL E IMPORTE DE LA NOMINA

1974, 1975 Y 1976

AÑO	No. DE PLAZAS	IMPORTE DE REMUNERACIONES*
<u>1 9 7 4</u>		
Mayo	2,628	6'386
Junio	2,614	6'321
Julio	2,759	6'614
Agosto	2,814	6'666
Septiembre	2,846	6'686
Octubre	2,934	8'254
Noviembre	2,933	8'253
Diciembre	3,055	8'438
		<u>57'618</u>
<u>1 9 7 5</u>		
Enero	2,881	8'451
Febrero	2,987	8'909
Marzo	2,980	9'090
Abril	2,908	8'880
Mayo	3,011	9'202
Junio	3,155	9'673
Julio	3,285	10'055
Agosto	3,423	10'443
Septiembre	3,546	10'779
Octubre	3,757	13'311
Noviembre	3,962	13,760
Diciembre	4,203	14'415
		<u>126'968</u>
<u>1 9 7 6</u>		
Enero	3,818	13'628
Febrero	3,742	15'415
Marzo	3,659	14'298
Abril	3,633	14'196
Mayo	3,598	13'771
Junio	3,493	12'997
Julio	3,506	13'087
Agosto	3,514	13'645
		<u>111'037</u>

295'623

PRESTACIONES Y SERVICIOS

Las Prestaciones y Servicios al Personal son: Seguro -- Social, Seguro de Vida, Atención de Solicitud de Crédito al FONACOT, Servicio de Comedor, de Recreación, Caja de Ahorros, Vale Mensual para Compra de Mercancía y Ropa de Trabajo. Uno de los servicios relevantes es el de la -- Estancia Infantil, que alberga a los hijos de las madres trabajadoras durante las horas de labores. Además se -- han establecido programas de Educación Pre-escolar, Asis tencia Social, Medicina Preventiva, Psicología y Dietéti ca Infantil.

2.2.2. SERVICIOS GENERALES

Los servicios en general son ofrecidos a través del De-- partamento de Servicios Generales que está organizado en cinco Oficinas, que proporcionan los servicios de Provee duría, Intendencia, Archivo y Correspondencia, Servicios Auxiliares y Vigilancia.

A través del servicio de Proveeduría, se atienden las ne cesidades de papelería y artículos de escritorio, el ser

vicio de fotocopiado y la impresión. Esta última cubre el 60% de las necesidades de la empresa.

El servicio de Intendencia, cubre las necesidades de limpieza del edificio de la empresa, de los Almacenes, Talleres y demás instalaciones, conserva los jardines y proporciona el servicio de conmutador.

Hasta mayo de 1975 se había operado con un conmutador de 10 troncales y 50 extensiones, a partir de esa fecha se cuenta con uno de 30 troncales y 200 extensiones.

En mayo de 1976 se estableció el servicio de TELEX y en el mes de julio del mismo año se instaló el restrictor de LADA.

Archivo y Correspondencia, tiene a su cargo la recepción registro y distribución de la correspondencia de llegada y despacho externo y el ordenamiento, préstamo, guarda y conservación de todos los documentos de interés para la empresa. Para tal efecto se tienen acondicionadas dos bodegas.

La Oficina de Servicios Auxiliares fué creada en enero de 1976, como resultado del estudio realizado por Consejo

ros de Empresas, S.A. Esta Oficina tiene a su cargo la tramitación de lo relacionado con control de plagas y -- desratización y venta de desperdicios industriales, regularización de bajas y remate de bienes ante la SEPANAL, arrendamiento y control de vehículos, servicio y control de gastos de energía eléctrica y teléfonos, el servicio de información periodística y su área de dibujo.

Vigilancia tiene a su cargo la protección, seguridad y - vigilancia de la empresa, empleando para tal efecto Policía Industrial y Bancaria del Distrito Federal.

Se presta vigilancia especial en el área de Almacén, para evitar fugas de mercancías, en la Caja y áreas donde se manejan valores y en los estacionamientos.

Se tienen 56 Estaciones Checadoras y 4 Casetas de Vigilancia, en donde se controla la entrada y salida del --- personal y vehículos.

2.2.3. ACTIVOS FIJOS Y SEGUROS

De la necesidad de administrar en forma adecuada los activos, así como de asegurar las instalaciones, activos y

al mismo personal, se deriva la existencia del Departamento de Activos Fijos y Seguros.

Con el objeto de determinar y valorar el Activo Fijo de la empresa, la Dirección General de Bienes Muebles de la Secretaría del Patrimonio Nacional, en base a los inventarios practicados por el Departamento de Activos Fijos y Seguros, llevó a cabo en el período comprendido entre diciembre de 1974 y septiembre de 1975, el avalúo individual de los Bienes Muebles de la empresa. (En páginas siguientes se anexa cuadro con resúmen de avalúo).

Tomando en cuenta el valor de cada bien, así como su vida probable, se abrieron registros para el control, marcando cada bien con una placa que permite indentificar la cuenta en la que está cargado el bien, el año de adquisición y un consecutivo. El mobiliario de tienda se maneja por paquete, tomando como base el número de unidades comerciales.

Para efectuar un control efectivo, cada área nombra a un Delegado de Inventarios que interviene en la toma final de inventarios y se encarga del control y vigilancia de los mismos.

En las Unidades Comerciales, el Encargado o Concesionario es el responsable frente a la empresa, de la buena guarda de los bienes.

Para la protección de los activos, las instalaciones y del personal, se cuenta con el servicio de Aseguradora Mexicana, S.A. y Afianzadora Mexicana, S.A., cabe hacer mención que se han obtenido descuentos en el pago de --- primas correspondientes a las comisiones de los agentes, trato especial en las pólizas de automóviles y en el marítimo y de transporte.

Las Unidades Comerciales se encuentran protegidas contra robo e incendio.

Quedando amparados contra incendio: las mercancías y el mobiliario, así como la estructura metálica de los Centros de Oferta. Contra robo: el contenido de las cajas registradoras, así como el mobiliario y las mercancías cubiertas, solo a primer riesgo, lo que significa que se asegura parcialmente a los bienes por considerar que no es posible en caso de robo que se lleven la totalidad de la mercancía y/o el mobiliario.

RESUMEN DE AVANZO DE ACTIVOS FIJOS LOCALIZADO EN DIFERENTES AREAS DE DISTRIBUCION COMASUO MULTICENTRALIZADA, S.A. DE C.V. Y AUTORIZADO POR LA SECRETARIA DEL PATRIMONIO NACIONAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1975.

1.1.0.	GENERAL	\$ 57,093.00	
1.1.1.	ACTIVIDAD OPERA	247,755.00	
1.1.2.	DEPTO. PROYECTACION DE DATOS	47,750.00	\$ 370,930.00
1.2.0.	INSTRUMENTOS DE COMPUTOS	117,130.00	
1.2.1.	DEPTO. CONTROL APPLICACION Y LENGUA	132,000.00	
1.2.2.	DEPTO. CONTROL PARA EQUIPOS BIENES	116,003.00	
1.2.3.	SUBSECRETARIA AUXILIAR DE COMPUTOS	7,127.00	\$ 339,233.00
1.3.0.	INSTRUMENTOS DE ALMACENES	35,333.00	
1.3.1.	DEPTO. DE ALMACEN GENERAL	450,735.00	
1.3.2.	DEPTO. DE INVENTARIO ANTI-ALTO NIVEL Y VERIFICACION	357,730.43	
1.3.3.	DEPTO. DE INVENTARIO Y TRANSFERENCIAS	319,073.00	
1.3.4.	DEPTO. DE INVENTARIO DE ALTA SIN.	31,000.00	4,039,750.87
1.4.0.	SUBSECRETARIA DE VERIFICACION	45,373.00	
1.4.1.	SECRETARIA SUBSECRETARIA ESPECIAL	24,750.00	
1.4.2.	DEPTO. COORDINACION SERVICIOS A VOTANTES	18,500.00	
1.4.3.	SECRETARIA DE VERIFICACION	319,210.00	430,535.00
1.5.0.	SUBSECRETARIA DE CONTROL DE CALIDAD Y DEPTO. DE CONTROL DE CALIDAD	31,350.00	
1.5.1.	DEPTO. DE CONTROL DE CALIDAD	14,300.00	
1.5.2.	DEPTO. DE CONTROL DE CALIDAD DE PRODUCTOS	14,050.00	
1.5.3.	DEPTO. DE CONTROL DE CALIDAD DE PRODUCTOS	16,050.00	
1.5.4.	DEPTO. DE CONTROL DE CALIDAD DE PRODUCTOS	17,000.00	101,050.00
1.6.0.	SUBSECRETARIA DE SISTEMAS DE INFORMACION	31,450.00	
1.6.1.	DEPTO. DE SISTEMAS DE INFORMACION	30,000.00	
1.6.2.	DEPTO. DE SISTEMAS DE INFORMACION	33,450.00	
1.6.3.	DEPTO. DE SISTEMAS DE INFORMACION	91,000.00	
1.6.4.	DEPTO. DE SISTEMAS DE INFORMACION	61,000.00	
1.6.5.	DEPTO. DE SISTEMAS DE INFORMACION	61,000.00	1,997,314.49
1.7.0.	SECRETARIA DE SISTEMAS DE INFORMACION	75,100.00	
1.7.1.	DEPTO. DE SISTEMAS DE INFORMACION	310,500.00	
1.7.2.	DEPTO. DE SISTEMAS DE INFORMACION	474,635.00	
1.7.3.	DEPTO. DE SISTEMAS DE INFORMACION	74,100.00	1,019,030.00
1.8.0.	SUBSECRETARIA DE ADMINISTRACION	123,700.00	
1.8.1.	DEPTO. ADMINISTRACION	94,350.00	
1.8.2.	DEPTO. ADMINISTRACION	6,100.00	
1.8.3.	DEPTO. ADMINISTRACION	6,100.00	
1.8.4.	DEPTO. ADMINISTRACION	6,100.00	
1.8.5.	DEPTO. ADMINISTRACION	6,100.00	
1.8.6.	DEPTO. ADMINISTRACION	6,100.00	
1.8.7.	DEPTO. ADMINISTRACION	6,100.00	
	TOTAL:	3,743,742.66	1,810,028.07

RESUMEN DE AVANZO DE ACTIVOS FIJOS LOCALIZADO EN DIFERENTES AREAS DE DISTRIBUCION COMASUO, S.A. DE C.V. Y AUTORIZADO POR LA SECRETARIA DEL PATRIMONIO NACIONAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1975.

7.1.0.	GENERAL	319,675.00	
7.1.1.	DEPTO. PROGRAMAS TECNICOS RURALES	45,373.00	\$ 365,048.00
7.2.0.	SUBSECRETARIA DE PROGRAMAS TECNICOS RURALES		63,150.00
7.3.0.	COORDINACION GENERAL DE ADMINISTRACIONES		181,050.00
7.4.0.	COORDINACION GENERAL DE VERIFICACION	196,373.00	
7.4.1.	COORDINACION AUXILIAR DE VERIFICACION	86,143.00	
7.4.2.	DEPTO. DE VERIFICACION	77,230.00	270,545.00
7.5.0.	COORDINACION GENERAL DE CENTROS DE INFORMACION		655,000.00
7.6.0.	DEPTO. DE CONTROL DE CALIDAD		1,066,000.00
7.7.0.	COORDINACION DE ALMACEN Y FINANZAS		431,180.00
7.8.0.	SUBSECRETARIA GENERAL DE SISTEMAS		34,170.00
7.9.0.	SUBSECRETARIA GENERAL	133,375.00	
7.9.1.	AUDITORIA GENERAL INTERNA	144,000.00	
7.9.2.	DEPTO. CONTROL FINANCIERO	41,375.00	221,215.00
	TOTAL:	3,743,742.66	1,810,028.07

RESUMEN DE AVALUOS DE ACTIVOS FIJOS LOCALIZADOS EN LOS CUALES DE VENTA DE DISTRIBUIDORA COMASUFO METROPOLITANA, S.A. DE C. V. AUTORIZADO POR LA STIA. DEL PATRIMONIO NACIONAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1973.

	"ZONA METROPOLITANA"		"SUCURSAL TOLUCA"		"SUCURSAL PACHUCA"		"T O T A L E S"		PROMEDIO POR TIENDA VALORACION ESTADISTICA
	NUMERO DE TIENDAS VALORIZADAS	IMPORTE VALORACION ESTADISTICA	NUMERO DE TIENDAS VALORIZADAS	IMPORTE VALORACION ESTADISTICA	NUMERO DE TIENDAS VALORIZADAS	IMPORTE VALORACION ESTADISTICA	NUMERO TOTAL DE TIENDAS VALORIZADAS	IMPORTE TOTAL VALORACION ESTADISTICA	
1.- TIENDAS CONVENIADAS	105	8'616,436.39	42	414,227.37	42	201,502.37	189	3'531,756.33	18,497.77
2.- TIENDAS COMASUFO	27	10'423,530.79	18	772,239.03	4	294,868.90	102	11'400,729.72	105,412.54
3.- CAMBIO DE CUENTA	26	7'227,370.53	3	122,272.12	1	100,003.76	30	7'550,446.41	63,853.85
4.- BANCAS PUEBLO COMASUFO	29	213,481.15	-	-	2	7,992.26	31	221,473.41	7,144.40
5.- TIENDAS IGUALES COMASUFO CON COOPERACION	9	34,094.38	6	38,754.54	7	16,487.32	22	89,136.44	4,056.22
6.- TIENDAS SUECA	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7.- DISTRIBUIDORAS COMASUFO CON FIDELIDAD EN VALORACION	3	38,058.58	-	-	-	-	3	38,058.58	12,619.53
8.- COOPERATIVAS ESCOLARES DE FIDELIDAD EN LA SECT. DE ORGANIZACION	4	12,908.02	-	-	-	-	4	12,908.02	3,227.01
9.- COOPERATIVAS EN RECLUSORIOS DEPTO. DE MEXICO, EL ESTO.D.F.	4	9,003.56	-	-	-	-	4	9,003.56	2,250.89
10.- TIENDAS DEL PASEO DEL INDIGENISTA DEL VALLE DEL MEXICAL	-	-	-	-	1	12,631.28	1	12,631.28	12,631.28
11.- TIENDAS CANTINERAS MOVILES	-	-	3	40,307.50	-	-	3	40,307.50	8,044.50
T O T A L E S:	357	20'412,103.10	74	1'627,791.76	57	224,472.59	488	23'070,256.25	50,243.22

AVALUO .

AVALUO DEL EQUIPO DE TRANSPORTE DE
 DISTRIBUIDORA CONASUPO METROPOLITANA,
 S.A. DE C.V., EFECTUADO AL 31-
 DE DICIEMBRE DE 1975 POR SE.PA.NAL. \$ 9'417,500.00

AVALUO DE MAQUINARIA Y EQUIPO (MONTAGARGAS)
 DE DISTRIBUIDORA CONASUPO METROPOLITANA,
 S.A. DE C.V. ---
 EFECTUADO AL 31 DE DICIEMBRE DE ---
 1975 POR SE.PA.NAL. \$ 840,000.00

T O T A L : \$ 10'257,500.00
 =====

Se han amparado los bienes de las Oficinas y Sucursales -- contra los riesgos más comunes, como incendio, robo y -- asalto. En el Ramo de Responsabilidad Civil se aseguró según condiciones contraactuales, el equipo de Procesa-- miento de Datos, el Conasuper de Villa Olímpica (propie-- dad del D.D.F.) y el Semicentro de Xochimilco, por exi-- gencias del propietario.

2.2.4. J U R I D I C O .

Teniendo por objeto la representación y asesoramiento -- jurídico de la empresa en el marco del cumplimiento del -- derecho, el Departamento Jurídico desarrolla las siguien -- tes actividades:

- Elabora, revisa y aprueba en su caso, los proyectos -- entre otros, de Contratos de Arrendamiento, de Conce-- sión, de Reconocimiento de Adeudos y de Servicio.
- Recupera judicialmente los créditos a favor de la em-- presa.
- Atiende los asuntos penales que correspondan.

- Representa a la empresa en los juicios, procedimientos y recursos civiles, mercantiles, laborales, administrativos, fiscales y de amparo, en los que la empresa figure como parte.
- Asesora en materia laboral.
- Tramita ante la SEPANAL los pedidos a proveedores para obtener el dictamen que permita la adquisición de mercancías.
- Tramita las licencias, autorizaciones, permisos, avisos de contratos de suministro de energía eléctrica.
- Atiende legalmente las clausuras de establecimientos comerciales e impugna las multas y requerimientos de pago improcedentes.
- Revisa la documentación relativa al concesionamiento de establecimientos comerciales.
- Interviene directamente en los casos de accidente que se registren en perjuicio de la empresa.

- Realiza las gestiones ante las compañías afianzadoras por las responsabilidades atribuibles al personal ---afianzado.
- Sirve de enlace para las intervenciones notariales -- que requiera la empresa.
- En general representa y asesora jurídicamente a las - distintas áreas de la empresa y fundamenta el ejerci- cio de las acciones, recursos, excepciones e instaura ción de juicios y procedimientos.

El Departamento Jurídico ha desarrollado desde la crea-- ción de DICOMESA, las siguientes actividades:

En lo referente a elaboración, revisión y aprobación, en su caso, de contratos:

a) Diversos	124
b) Arrendamiento	70
c) Concesión Tiendas Populares	68
d) Concesión Tiendas Conasuper	49
e) Reconocimiento de Adeudo	81
f) Créditos de Habilitación o Avío con Garantía Prendaria y Preparatorios de Hipoteca	49
g) Energía Eléctrica	81

Juicios Ejecutivos Mercantiles y Cobranza de DICOMESA:

a) Asuntos		57
b) Importe	\$	1'520,750.24
c) Recuperado		402,261.90
d) Asegurado		352,600.44
Atención de Asuntos Penales		43
Atención de Asuntos Laborales		16
Tramitación ante la Secretaría del Patrimonio Nacional de diversos asuntos		6,160
Tramitación de licencias, autorizaciones, permisos y avisos		162
Atención de clausuras, multas e inconformidades		257
Formulación de Actas Administrativas		282

2.2.5. ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS.

INSTRUCTIVOS Y GUIAS COMPLEMENTARIAS A LOS MANUALES DE OPERACION.

Manual de Organización de Personal.

Manual de Políticas de Personal.

Admisión de Personal.

Control de Asistencias del Personal.

Remuneración de Tiempo Extraordinario, Prima por Domingo y Compensaciones por suplencias.

Admisión y Control de Personal de Establecimientos Comerciales.

Manual de Organización de Activos Fijos y Seguros.

Instructivo de preparación de levantamiento de Inventarios Físicos de Activos Fijos.

Manual de Organización de Servicios Generales.

Tramitación de Requisiciones de Otros Enseres.

Tramitación de Requisiciones de Papelería y Artículos de Escritorio.

Tramitación de Baja y Venta de Bienes Muebles.

Manual de Organización del Departamento de Mantenimiento.

Manual de Organización del Departamento Jurídico.

Manual de Políticas.

Manual de Procedimientos para Tiendas CONASUPER.

a) Personal Propio.

b) Concesionadas.

Manual de Procedimientos para Centros de Oferta.

Manual de Procedimientos para Bodegas para el Pequeño Comercio.

Manual de Procedimientos para Unidades Móviles.

Manual de Procedimientos para Ferrotiendas.

Manual de Procedimientos para Tiendas Rurales por Cooperación.

Manual de Procedimientos para el Programa Juguetifiesta.

Guía para la Supervisión de CONASUPER y Centros de Oferta.

Guía para el cambio de Precios.

Manual de Cajeras.

Manual de Caja General.

Recepción de Mercancía.

Procedimiento para la recolección de cartón en Tiendas.

Procedimiento para Ventas FONACOT

Tiendas Móviles PIDER.

Manual de Operación de Tiendas Rurales.

Manual de Operación de Unidades Comerciales.

Procedimiento para la Operación del Sistema de Control - de Inventarios en Tiendas CONASUPER y Centros de Oferta.

Instructivo para el Control de Inventarios en Tiendas.

Proyecto de Supervisión a Tiendas CONASUPER y Centros de Oferta.

Instructivo para el Manejo de la Documentación del Programa CONASUPO-SEDENA.

Plan de Incentivos para Encargados y Subencargados de -- Tiendas CONASUPER y Centros de Oferta.

Manual de Políticas

Instructivo para el Seguimiento de Mercancías.

Comité de Compras.

Guía para la Negociación.

Instructivo para la Elaboración de Pedidos, Ordenes de -
Entrega y Ordenes de Maquila.

Instructivo para el Tratamiento de las Requisiciones de -
Sucursales.

Instructivo para las Modificaciones al Catálogo.

Guía para el Análisis de Cancelaciones.

Guía para el llenado de la Cotización y/o Solicitud de -
Aumento de Precios.

Guía para la Formulación del Análisis de Costos.

Sistema de Control y Programación de Inventarios.

Instructivo General para la Toma Física de Inventarios -
de Mercancías.

Conceptos Básicos para la Distribución de Mercancías den
tro de los Almacenes.

Manual de Políticas.

Manual para la Recepción de Mercancías de Línea.

Manual para Embarques de Mercancías en Almacenes.

Manual para la Calificación y Pago de Fletes.

2.2.6. E D I F I C I O S

Centros Comerciales CONASUPO:

En la Gaceta de Gobierno del Estado de México, de fecha-19 de agosto de 1975, se publicó la autorización por parte del Ayuntamiento de Cd. Netzahualcóyotl para la donación del predio ubicado en Calle San Bartolo y Calle San Mateo, Colonia "José Vicente Villada" Municipio de Netzahualcóyotl, Estado de México.

Posteriormente se obtuvo permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores para recibir en donación el terreno de Cd. Netzahualcóyotl, como consta en Oficio de la Dirección General de Asuntos Jurídicos, Depto. de Permisos Artículo 27 de la Secretaría de Estado antes citada.

Con fecha posterior, se solicitó a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Dirección General de Impuestos Interiores, Departamento del Impuesto del Timbre, la --- exención del Impuesto Sobre Donaciones.

Sin embargo, no ha sido posible escriturar el predio en virtud de lo siguiente:

El terreno no se encuentra regularizado a nombre del --- Ayuntamiento.

No existe plano de la Colina (en el Registro).

El terreno no está debidamente delimitado (medidas y colindancias).

CENTRO COMERCIAL LA RONDA

CENTRO COMERCIAL LA VIGA

Los terrenos se dieron en concesión temporal revocable y gratuita por parte del Departamento del Distrito Federal a CONASUPO. Para la detectación material de los predios, los documentos relativos a dichas concesiones están próximos a firmarse por las autoridades del D.D.F. y por el Director General de CONASUPO. En cuanto a la recepción de las obras, no existen actas que hagan constar la entrega por parte de Materiales CONASUPO, S.A. de C.V.

Sucursales.

El local que ocupa la Sucursal Pachuca pertenece a la Delegación de CONASUPO. Para el uso de las instalaciones se formalizó un convenio firmado por ambas partes.

El local correspondiente a la Sucursal Toluca, es arrendado a un particular.

El arrendamiento de los locales de los canales de distribución, los realiza el Departamento Jurídico previa verificación de la capacidad y legitimación jurídica de los arrendadores. Los contratos son obligatorios para el arrendador y voluntarios para la empresa.

Al 30 de septiembre de 1976 existían 110 Contratos de Arrendamiento:

9	Semicentros
23	Tiendas Conasuper
2	Centros de Oferta
67	Tiendas Populares
9	Bodegas

7. REGIMEN FISCAL (IMPUESTOS FEDERALES, ESTATALES Y MUNICIPALES).

Distribuidora CONASUPO Metropolitana, S.A. de C.V. en su carácter de Institución Filial del Organismo Público Descentralizado del Gobierno Federal, denominado Compañía Nacional de Subsistencias Populares, goza de un régimen fiscal especial, que se traduce en las siguientes consideraciones:

Exención del pago del Impuesto sobre la Renta, concedido por la Dirección General del Impuesto sobre la Renta de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, mediante --oficio número 66334 de fecha 22 de abril de 1975.

Exención del Impuesto Federal sobre Ingresos Mercantiles otorgado por la Dirección General de Ingresos Mercantiles de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, según oficio número 18942 de fecha 8 de julio de 1975, en el que se le exime además, de la obligación de empadronarse y de cumplir con cualquiera disposición de la Ley Federal del Impuesto sobre Ingresos Mercantiles.

Autorización para enterar el Impuesto a Productos del -- Trabajo que retenga a su personal, así como el 1% sobre- erogaciones por remuneración al trabajo personal presta- do bajo la dirección y dependencia de un patrón causado- por esta empresa, ante la exactora del propio domicilio- social, según oficio número 00346 de fecha 19 de junio - de 1974, de la Dirección General del Impuesto sobre la - Renta de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Exención a título de subsidio de los derechos que se --- causen en el Distrito Federal por licencias, construcción colocación y conservación de anuncios en los locales ocu- pados por los establecimientos CONASUPO, otorgado median- te acuerdo del Jefe del Departamento del Distrito Fede-- ral.

Disposición de la Secretaría de Industria y Comercio para que las Cámaras Confederadas se abstengan de requerir la inscripción en ellas de las tiendas CONASUPO en el país, mediante oficio de la Dirección General de Comercio de - esa Dependencia.

Eventualmente la empresa causará otros gravámenes fisca- les de orden federal, según se ubique en los supuestos - previstos por las normas respectivas, tales como:

- a) Impuesto del Timbre.
- b) Impuesto Predial.
- c) Impuesto Adicional del 15%.
- d) Derechos en el Registro Público de la Propiedad y --
del Comercio.
- e) Derechos por servicio de aguas.
- f) Derechos por inspección de instalaciones eléctricas.
- g) Derechos por expedición de licencias sanitarias.

Por lo que hace a los impuestos y derechos estatales y -
municipales a que están sujetos los establecimientos de
esta empresa, actualmente se gestionan las franquicias -
correspondientes ante las autoridades respectivas del --
Estado de México y del Estado de Hidalgo, sin que hasta
la fecha hayan sido otorgadas.

2.3. ASPECTOS FINANCIEROS Y DE CONTROL

2.3.1. SISTEMA CONTABLE

El sistema de Contabilidad de la empresa, fué estructura
do para proporcionar información a nivel regional; una-
de las principales características del sistema de regis-

tro de las operaciones es la obtención de información a nivel departamental y la determinación de los resultados por canales de distribución, líneas de productos, análisis de gastos de operación (directos e indirectos) y otros de carácter financiero.

Por lo que respecta a los gastos de operación, éstos se clasifican en gastos de administración, de distribución y de venta.

El sistema básico que se utiliza para el registro de las operaciones de la empresa, es el de volantes y en algunas ocasiones diversas operaciones se registran a base de movimientos concentrados. Los movimientos bancarios se realizan a través de pólizas de cheques.

Del proceso de estos volantes, concentraciones y pólizas de cheques, se obtienen los movimientos contables que se asientan en el diario de operaciones y consecuentemente en el Mayor. De ahí se deriva la Balanza de Comprobación y el Estado de Resultados, mismos que analizados adecuadamente, sirven de base a la elaboración de los Estados Financieros.

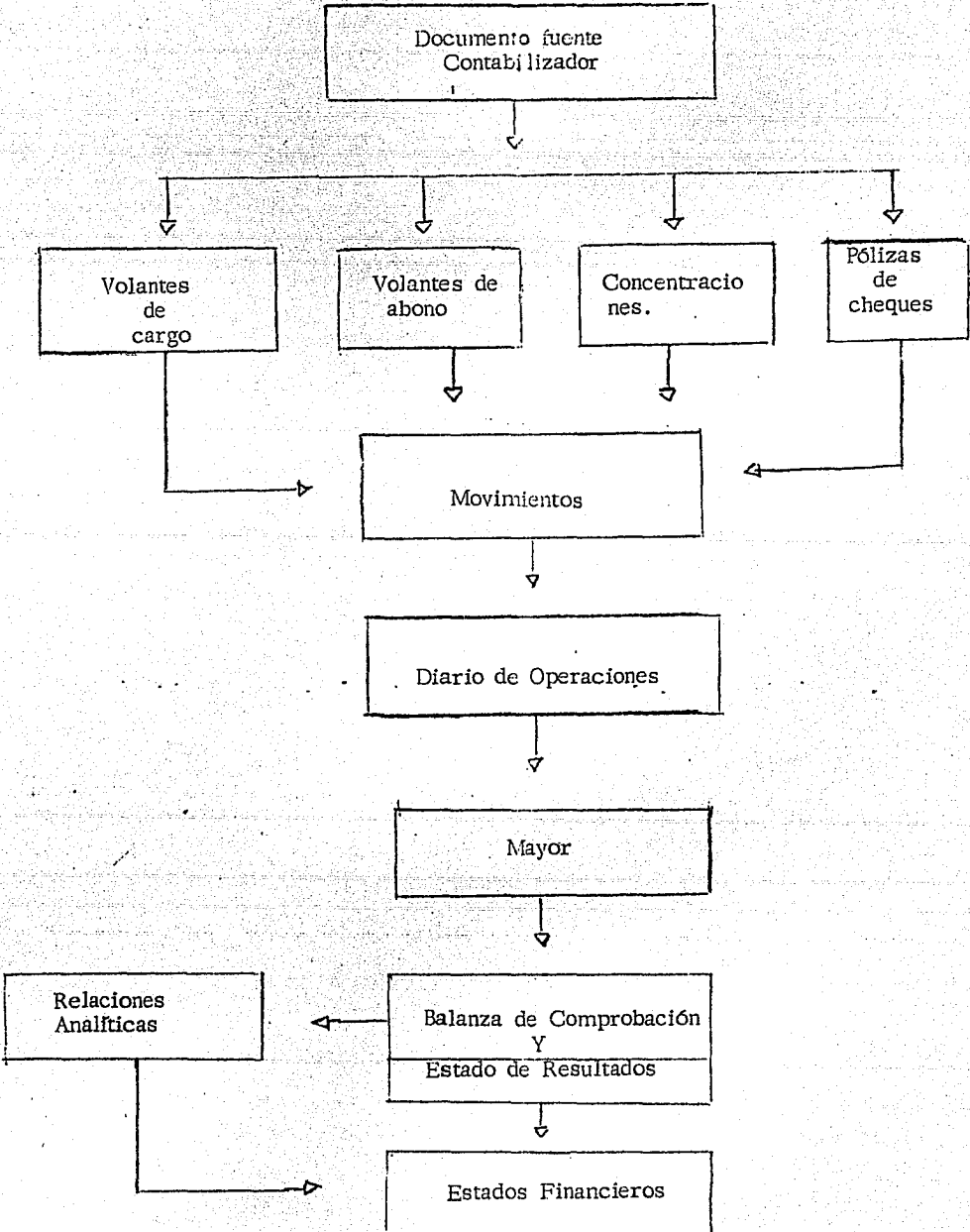
El registro contable de las operaciones de la empresa, - se hace con base al catálogo general de cuentas e instruccivo, establecido por CONASUPO para todo el sistema de - DICONSA.

El sistema es mecanizado y su proceso se realiza a través de un equipo de computación Gamma 10.

Tomando en cuenta el aumento en el volúmen de las operaciones, que en un período de 4 años casi se ha duplicado y lo anacrónico del sistema y del equipo en el que se -- procesa la información contable, CONASUPO autorizó en junio de 1976 el arrendamiento de un equipo Honeywell Bull, Serie 60 nivel 62, sobre el cual se han diseñado ya los programas. Con la implantación de este sistema se espera disponer de información financiera oportuna y más extensa.

Los sistemas programados actualmente son: Facturación y Control de Inventarios, Nóminas, Contabilidad, Entregas-Directas y Estadísticas. Se estima que en fecha próxima estén en operación los sistemas señalados.

SISTEMA DE REGISTRO



2.3.2. AUDITORIA INTERNA Y EXTERNA.

AUDITORIA INTERNA.

Dado el incremento de las operaciones de la Empresa, el Departamento de Auditoría Interna, para poder lograr una mayor eficiencia en la revisión de las operaciones y de los controles establecidos, ha tenido que implantar procedimientos adecuados que le permitan conocer, vigilar, controlar y supervisar los resultados de las operaciones financieras, contables y administrativas que realizan -- todas las dependencias de DICOMESA y debido a lo anterior se llevó a cabo una reestructuración del propio departamento, ya que hubo necesidad de hacer 4 grandes divisiones para el desarrollo de funciones propias y éstas son a saber:

- a) Auditoría Financiera y Contable.
- b) Auditoría Operacional (Se tratará en un apartado posterior).
- c) Auditoría Tiendas.
- d) Auditoría Sucursales.

- a) Auditoría Financiera y Contable.- Se practican revisiones periódicas a las distintas cuentas, de acuerdo a un programa de trabajo anual, en el que se indica la periodicidad de las revisiones que se tienen - que hacer en el ejercicio. Se realiza una revisión-especial a la cuenta de bancos y cuentas colectivas.

Asímismo se practican los inventarios físicos de las existencias, tanto del Almacén General como a los Almacenes de las Sucursales, se hace la valuación y se proponen los ajustes. Estas prácticas se hacen por norma dos veces al año.

- b) Auditoría Operacional.- (Se tratará en un apartado posterior).

- c) Auditoría de Tiendas.- Esta Oficina se dedica a --- practicar auditorías a todas las tiendas de la Zona Metropolitana, éstas se realizan en atención al programa anual establecido o a solicitud expresa del -- área de ventas.

De mayo de 1974 a la fecha se han llevado a cabo las siguientes auditorías:

	Auditorías según Programa	Auditorías por Trasposos.	Auditorías por Clausura
Centros de Oferta	162	104	11
Conasuper	171	148	6
Concesionadas	308	29	77
Unidades Móviles	91	24	
Bodegas Peq. Comercio	43	39	4
Tiendas Móviles	23	9	8
Reclusorios	13	4	1
T O T A L :	<u>811</u> ===	<u>357</u> ===	<u>108</u> ===

De acuerdo al cuadro anterior y en relación al promedio de unidades comerciales de los años de 1974 a 1975, se puede decir que se ha practicado auditoría a cada tienda cuando menos 3 veces a las tiendas propias y 2 veces a las concesionadas.

- d) Auditoría a Sucursales.- Esta sección realiza las auditorías a las Sucursales de Pachuca y Toluca, además de intervenir en la toma de los inventarios físicos, dos veces al año.

A la fecha en la Sucursal Toluca se ha hecho una auditoría de rutina y dos por cambio de Jefe de Sucursal.

Por lo que toca a la Sucursal de Pachuca, se le ha realizado una auditoría de rutina y también dos por cambio de Jefe de Sucursal.

AUDITORIA EXTERNA

La Secretaría del Patrimonio Nacional designa un Auditor - el cual realiza las auditorías externas por los ejercicios correspondientes a cada año, de los que emite un dictamen, enviando adjunto al mismo la carta de sugerencias derivadas de la revisión realizada, a fin de que puedan ser corregidas las anomalías detectadas.

2.3.3. SITUACION FINANCIERA

2.3.3.1. Estados Financieros Mayo/74-Agosto/76 (Se adjunta un --- ejemplar de cada Estado Financiero).

2.3.3.2. Análisis cuantitativo y cualitativo.

Comentarios a los rubros contenidos en los balances comparativos (Documento adjunto).

2.3.4. CAPITAL CONTABLE CIRCULANTE

Caja y Bancos.- El incremento habido en este rubro durante el ejercicio 1975 respecto al de 1974 se debe al aumento de saldo en Bancos con motivo del mayor volumen de ventas y la no inversión en bonos financieros.

El decremento en 1976 respecto a 1975 se debió seguramente a su transformación en diversos valores.

Inversiones en Valores.- Como consecuencia de lo anterior, el aumento en este renglón se debió al movimiento de compra-venta de valores en los años 1975 y 1976.

Clientes y Deudores Diversos.- El aumento de \$ 135,732 miles durante 1975 se debió al incremento de las ventas y a que se consideraron los 12 meses del año, no así en 1974, en el que sólo se consideraron 8 meses, a partir del 1o. de mayo, fecha de iniciación de operaciones.

Durante el período Enero-Junio/76 el saldo de clientes -

de \$ 36,196 miles, fué inferior al reportado al 31 de -- diciembre/75 por \$ 40,062 debido primordialmente a que -- se llevan trabajos exclusivamente 6 meses del año fiscal, además, no obstante el incremento de ventas reportado, -- la disminución se debe atribuir a una mejoría en la recu peración de los saldos a clientes.

Adeudos a Cofiliales.- Los movimientos reflejados en es ta cuenta se deben fundamentalmente a surtimientos de -- mercancías efectuados a las Regionales, al pago por la -- compra de Activos Fijos y a otros Gastos por cuenta de -- las Regionales, disminuyendo el saldo al 30 de junio de 1976 con relación al ejercicio de 1974 en \$ 15,104 miles y siendo superior en \$ 2,673 miles respecto a 1976.

Inventarios.- Estos han sufrido un aumento a junio de - 1976 del 35% y 14% en relación a los años 1974 y 1975 -- respectivamente, debiéndose al volumen de ventas logrado durante el período Enero-Junio/76, como se muestra en el análisis de Ventas del Estado de Pérdidas y Ganancias.

Créditos a Concesionarios a corto plazo y a largo plazo.- Al 30 de junio de 1976 disminuyó el saldo de esta cuenta en 44% y 75% respectivamente de 1974 y 1975 debido a la recuperación por amortizaciones efectuadas por los conce

cionarios, de acuerdo a la política establecida.

Edificio y Construcciones en Proceso.- Durante este ---
ejercicio, se hizo el traspaso parcial de Construcciones
en Proceso a Edificios y Construcciones por \$ 21,979 al-
término de la construcción del Centro Comercial Netza---
hualcōyotl, así como de la donación del terreno.

Por otra parte se efectuó también traspaso a Gastos por-
Amortizar de \$ 56,445 por las obras de los Centros Comer-
ciales Tlatelolco y La Viga, adicionándose además la ---
construcción de la Guardería.

Activo Fijo (Mobiliario y Equipo, Tiendas, Oficinas, ---
etc.).- Las diferencias existentes entre 1974 y 1975 --
por \$ 12,721 se debe a la adquisición de diversa maquina-
ria y equipo, para el Almacén y para Oficinas.

Depósitos en Garantía.- Tuvo un incremento durante 1976
de \$ 171 miles y \$ 6 miles, con relación a 1974 y 1975 -
respectivamente, encontrándose el incremento en el ren-
glón de Contratos de Arrendamiento, por el alquiler de -
locales para la apertura de nuevas tiendas y reubicación
de Centros de Oferta instalados en la vía pública.

Gastos por Amortizar.- Los aumentos que refleja esta -- cuenta al 30 de junio en relación a los años 1974 y 1975 se deben al traspaso realizado por la terminación de las obras de los Centros Comerciales Tlatelolco y La Viga.

Asímismo se incluyen los gastos efectuados por la cons-- trucción de la Guardería.

Pagos Anticipados.- Esta cuenta refleja los movimientos ocasionados por el pago de primas de seguros y fianzas, - papelería y útiles de oficina, cuotas y suscripciones, - publicidad y otros. El incremento registrado en 1976 -- respecto de 1974 y 1975 fué de 156% y 33% respectivamen-- te.

Proveedores.- Durante el período Enero-Junio/76, el sal-- do de esta cuenta se incrementó en \$ 70,350 miles respec-- to a 1974 y sufrió una baja de \$ 5,335 miles en relación a 1975, lo anterior por el mayor volumen de ventas y con-- secuentemente mayor volumen de adquisiciones.

Acreedores.- Al igual que en la cuenta de Proveedores, - ésta se incrementó por la compra de mobiliario y equipo-- de oficina, vehículos, mobiliario y equipo para tiendas,

umentando en \$ 137,657 miles al 30 de junio/76 en relación a 1974 y \$ 29,653 miles, respecto a 1975.

Adeudos a Cofiliales.- Incluye exclusivamente la cuenta de Distribuidora CONASUPO, S.A. de C.V., al 30 de junio de 1976 se observó un decremento respecto de 1975 de --- 45% y a 1974 se registró un incremento del 19%.

Documentos por Pagar.- El incremento registrado al 30 de junio/76 en relación a los ejercicios 1974 y 1975, se debe al aumento de los financiamientos que para la compra de Frijol y Arroz proporciona CONASUPO, los cuales se documentan con los Pagarés respectivos, dichos aumentos -- son del 148% y 30% en relación a 1974 y 1975 respectivamente.

Provisión para Obligaciones Laborales.- Al 30 de junio de 1976, esta cuenta reflejó \$ 20,718 miles respecto a -- 1974 y 1975, dicho incremento obedece a la provisión que se realiza cada año por concepto de pago de gratificaciones, vacaciones y 25% de prima sobre las mismas.

Depósitos recibidos en garantía.- En esta cuenta se reflejan los depósitos en garantía por concepto de Fianzas para el otorgamiento de concesiones a tiendas Populares,

así como depósito para garantizar las construcciones que realice Constructora Calli, S.A., la variación respecto del año de 1974 asciende a \$ 748 miles y en relación a 1975 en \$ 38 miles.

Provisión para Obligaciones Laborales a Largo Plazo.- - El movimiento para 1976 en comparación a los años 1974 y 1975 se debe a la provisión de indemnizaciones a los trabajadores que dejan de prestar sus servicios en la Empresa, refleja un aumento del 3% para 1974 y un 56% menor - con relación a 1975, en virtud de que dicha provisión se está calculando en base a los 6 meses transcurridos de este ejercicio.

CONASUP0.- Partidas Pendientes de Capitalizar.- A junio de 1976 y Diciembre de 1975 esta cuenta está sin saldo - ya que al 31 de diciembre de 1974 se efectuó el traspaso de \$ 60,080 miles para capitalizar las pérdidas obtenidas durante el ejercicio de 1974 y que por acuerdos del Consejo de Administración fueron restituidas a la empresa.

Capital Social Variable.- Durante el ejercicio de 1975- se incrementó el capital en \$ 60,188 miles por el traspaso

so de la cuenta CONASUPO-Partidas pendientes de capitalizar y por el incremento de \$ 137,000 miles de acuerdo -- con el Acta de Asamblea Extraordinaria de Accionistas -- del mes de diciembre de 1975.

Resultado del Ejercicio.- Al 30 de junio la pérdida --- ascendió a \$ 78,192 miles superior \$ 65,792 miles e inferior \$ 8,244 miles en relación a los ejercicios 1974 y - 1975 respectivamente. Esto es debido a que los gastos - de operación pasaron del 18% al 24% en relación a ventas; por lo que se refiere a 1975, es inferior porque solamente se están considerando 6 meses de este año estimándose una pérdida superior en un 80% al final del ejercicio.

Análisis de Razones Financieras.

En el resultado del Análisis Comparativo de Razones Financieras se observa que la empresa presentó una situación poco favorable durante el período Enero-Junio de 1976, ya que se contaba con 71 centavos por cada peso de pasivo. - Por otra parte el coeficiente de eficiencia operacional - denotó que por cada peso de ventas se erogaron 1.08 pesos.

Respecto a los ejercicios 1974 y 1975 mostraron los si--- guientes índices: 93 centavos y 83 centavos por cada peso

de pasivo a corto plazo, respectivamente. Cabe hacer notar que en el ejercicio de 1975 hubo aumento de saldo en Bancos y Financieras, así como en la cuenta de Clientes, por ese motivo los resultados fueron superiores a los obtenidos en 1974 y 1976.

Por lo que respecta al coeficiente de Eficiencia Operacional mostró en 1974 que por cada peso de ventas se erogaron \$ 1.05 pesos. De lo anterior se deduce que en el año de 1974 se tenía en términos generales mayor solvencia económica que durante los años de 1975 y 1976.

RESUMEN DE VENTAS NETAS POR LINEA ENERO- DICIEMBRE 1974

(MILES DE PESOS)

Líneas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep- tiembre	Octu- bre	Noviem- bre	Diciem- bre
Viveres	- ° -	- ° -	- ° -	- ° -	61,753	68,207	61,562	79,578	81,133	101,889	94,396	93,012
Artesanías	- ° -	- ° -	- ° -	- ° -	- ° -	- ° -	- ° -	- ° -	- ° -	- ° -	- ° -	10
Artículos del Hogar	- ° -	- ° -	- ° -	- ° -	11,051	10,065	13,951	12,325	10,605	14,115	12,896	16,158
Perfumería y Farmacia	- ° -	- ° -	- ° -	- ° -	9,380	9,119	10,246	9,168	8,469	7,966	9,511	8,217
Ropa	- ° -	- ° -	- ° -	- ° -	1,318	1,319	1,879	967	1,232	1,290	624	1,391
Azúcar	- ° -	- ° -	- ° -	- ° -	6,013	6,019	6,146	9,015	6,387	7,748	7,421	6,563
Juguete	- ° -	- ° -	- ° -	- ° -	16	8	275	174	125	76	431	11,519
Artículos Escolares	- ° -	- ° -	- ° -	- ° -	159	13	9	139	1,445	58	63	49
Aperos de Labranza	- ° -	- ° -	- ° -	- ° -	123	- ° -	4	5	30	2	3	- ° -
Leche y Pan	- ° -	- ° -	- ° -	- ° -	481	445	489	483	436	606	619	657
Calzado	- ° -	- ° -	- ° -	- ° -	7	- ° -	157	1	1	6	- ° -	2
Otros	- ° -	- ° -	- ° -	- ° -	30	266	125	15	50	136	16	593
Maíz	- ° -	- ° -	- ° -	- ° -	- ° -	3	- ° -	- ° -	- ° -	26	36	- ° -
Total	- ° -	- ° -	- ° -	- ° -	90,331	95,464	94,843	111,870	109,913	133,918	126,010	138,171

RESUMEN DE VENTAS NETAS POR LINEA ENERO - DICIEMBRE 1975

(MILES DE PESOS)

Líneas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep- tiembre	Octu- bre	Noviem- bre	Diciem- bre
Azúcar	9,172	7,956	4,963	6,378	6,038	5,561	6,989	6,605	6,866	8,152	7,249	7,254
Viveres	107,254	92,248	69,299	80,513	98,876	93,692	111,684	100,093	99,571	80,197	93,309	94,012
Artesanías	74	-	-	-	-	72	-	-	-	6	-	-
Perfumería y Par.	10,761	10,581	9,934	12,528	6,117	6,684	6,747	12,697	5,261	18,417	5,734	10,752
Maíz a granel	42	51	55	44	-	15	11	52	23	99	82	39
Aperos de Labranza	-	-	-	-	2	-	1	2	-	13	2	4
Juguetes	14,150	595	178	737	612	937	7	1,460	27	321	229	13,322
Artículos Escolares	97	28	36	136	9	14	38	1,073	99	165	19	67
Artículos del Hogar	15,579	17,385	14,365	18,801	11,670	12,107	13,910	16,690	11,759	21,792	11,502	19,156
Ropa	1,215	1,382	1,031	1,652	130	54	173	1,127	107	2,784	13,279	13,444
Calzado	-	-	1	2	-	1	-	-	-	-	-	-
Leche y Pan	673	603	576	680	674	670	748	717	667	762	691	740
Otros	384	794	25	738	24	603	448	1,357	16	227	44	508
Líneas de C.C.C.												
Abarrotes y Perecederos	-	-	-	-	9,139	4,945	11,801	16,759	24,915	28,523	29,431	34,909
Mercancías Generales	-	-	-	-	2,549	1,142	3,884	4,019	8,900	6,463	7,491	18,810
Ropa	-	-	-	-	3,420	1,594	4,506	4,630	7,436	-	-	-
T o t a l:	159,416	131,623	98,466	122,209	139,260	128,091	160,947	167,279	165,395	174,833	176,876	229,828

RESUMEN DE VENTAS POR LINEA ENERO-AGOSTO 1976

(Miles de Pesos)

LINEAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
Azúcar	7 052	7 189	6 592	6 280	6 094	6 437	6'910	
Viveres	81 351	81'718	92 899	80'602	74 810	80 458	86 812	
Artesanías	-	-	3	13	(2)	-	-	
Perfumería y Farmacia	12 346	10 993	13 203	12 899	11'678	11 947	12 905	
Maíz a granel	25	1	1	-	11	4	1	
Aperos de Labranza	2	-	18	28	5	-	-	
Juguetes	7 100	98	25	122	351	1 145	-	
Artículos Escolares	27	15	53	18	17	9	-	
Artículos del Hogar	17'869	16 389	16 325	17 138	16 884	18 125	18 568	
Ropa	1 599	1 063	664	745	287	243	275	
Calzado	-	-	-	-	-	-	-	
Leche y Pan	761	680	808	687	742	604	554	
Otros	86	359	60	151	86	82	79	
 LINEAS DE C.C.C.								
Abarrotes	16 891	17 083	16 249	17,155	17'216	15 815	17'942	
Mercancías Generales	11'903	7'221	7 769	8 624	10 525	8 906	9'266	
Ropa	7 024	6'512	6 865	9 138	9 824	8 936	9'150	
Perecederos	11 506	11 318	11'255	10 877	10 965	9 848	10'832	
 TOTAL:	 175 542	 160 639	 172'789	 164'477	 159 493	 162 559	 173 294	

RESUMEN DE VENTAS POR PROGRAMA .ENERO - DICIEMBRE 1975

(MILES DE PESOS)

CANALES REGIONALES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep- tiembre	Octu- bre	Noviem- bre	Diciem- bre
CONASUPER	50,673	46,306	34,597	43,797	42,291	42,315	49,862	51,832	45,567	47,851	38,476	41,127
CENTROS DE OFERTA	44,550	39,478	26,804	33,823	32,373	32,153	37,732	38,376	33,436	33,879	28,649	32,210
TIENDAS CONASUPO	28,010	24,031	19,547	23,040	24,909	24,283	28,536	27,154	25,823	29,219	27,637	33,680
BOD. PEQ. COMERCIO	11,232	12,665	11,100	12,024	15,580	12,629	14,956	13,696	11,046	12,527	14,683	12,391
RECLUSORIOS	-	-	-	-	393	372	377	364	370	160	478	1,002
TIENDAS MOVILES	4,558	3,970	2,878	3,802	4,068	3,854	4,347	4,381	3,607	3,970	3,506	3,549
VENTAS DIRECTAS	5,558	2,948	1,511	3,369	2,790	2,830	2,222	3,270	2,068	2,815	16,195	19,681
TIENDAS RURALES	616	603	483	521	479	434	596	561	527	595	834	723
PROG. SEDENAS	872	1,007	588	585	816	813	966	967	1,013	1,059	837	1,271
PROG. COOP. FAMS. DE CONSUMO	-	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FERIA METROPOLITANA	-	-	-	14	-	13	4	-	-	7	-	-
FUGUETIFIESTA	12,844	-	7	7	-	-	-	-	-	-	237	12,469
OPERACION MAIZ	42	51	55	44	-	15	11	52	23	99	82	39
UNIDADES MOVILES S.O.P.	134	133	104	145	47	173	163	181	174	140	122	73
UNIDADES MOVILES CAMPEÑINAS	-	-	280	406	305	187	276	263	153	108	126	155
FERROTIENDAS	42	15	11	12	-	-	15	14	11	-	8	-
N.I.	-	67	86	41	19	14	291	115	66	20	97	37
INDIGENISTA DEL VALLE DEL M.	285	343	415	579	82	325	402	645	260	482	134	391
CENTROS COMERCIALES CONASUPO	-	-	-	-	15,108	7,681	20,191	25,408	41,251	41,898	44,774	70,527
INVERSIONES PUB. P/EL DESARROLLO RURAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	1	3
T O T A L :	159,416	131,623	98,466	122,209	139,260	128,091	160,947	167,279	165,395	174,833	176,876	229,828

RESUMEN DE VENTAS POR PROGRAMAS ENERO - AGOSTO 1976

(Miles de Pesos)

CANALES REGIONALES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
Conasuper	37,406	35,086	39,038	38,418	35,467	34,930	31,009	
Centros de Oferta	30,694	28,645	30,848	30,234	29,108	27,277	25,397	
Tiendas CONASUPO	29,488	31,425	36,991	31,308	29,862	31,997	30,199	
Bod. Peq. Comercio	13,682	13,948	12,586	10,037	7,717	15,548	13,879	
Reclusorios	587	419	470	437	542	577	515	
Tiendas Móviles	3,457	3,504	3,932	3,215	3,399	3,565	2,670	
Ventas Directas	2,624	3,480	3,229	2,147	2,516	2,598	2,039	
Tiendas Rurales	506	494	895	506	435	501	358	
Prog. SEDENA	755	1,122	1,279	1,122	1,180	1,316	1,307	
Prog. Coop. Fams. de Consumo	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -
Feria Metropolitana	- - -	- - -	389	127	- - -	- - -	- - -	- - -
Juguetifiesta	7,879	22	38	408	91	9	- - -	- - -
Operación Mafz	25	1	1	- - -	11	4	1	
Unidades Móviles S. O. P.	135	144	174	154	69	144	125	
Unidades Móviles Compesas	203	195	258	231	228	260	123	
Ferrotiendas	- - -	- - -	- - -	- - -	2	- - -	- - -	- - -
I. N. I.	114	(17)	259	70	64	145	83	
Prog. Indigenista del Valle del M.	663	37	259	269	272	180	13	
Centros Comerciales Conasupo	47,324	42,134	42,138	45,794	48,530	43,505	38,263	
Inversiones Pub. P/Desarrollo Rural	- - -	- - -	3	- - -	- - -	3	- - -	- - -
	175,542	160,639	172,789	164,477	159,493	162,559	145,981	

RESUMEN DE VENTAS POR PROGRAMA MAYO - DICIEMBRE 1974

(MILES DE PESOS)

CANALES REGIONALES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep- tiembre	Octu- bre	Noviem- bre	Diciem- bre
Conasuper	-°-	-°-	-°-	-°-	27,467	32,066	28,763	39,156	36,507	47,825	43,255	41,831
Centros de Oferta	-°-	-°-	-°-	-°-	20,693	27,035	22,944	29,362	30,516	38,924	35,997	34,863
Tiendas CONASUPO	-°-	-°-	-°-	-°-	21,321	19,840	22,659	20,666	22,459	27,908	24,585	23,588
Bod. Peq. Comercio	-°-	-°-	-°-	-°-	13,020	9,487	12,593	15,038	12,418	9,591	10,964	12,859
Recluserios	-°-	-°-	-°-	-°-	235	-°-	-°-	-°-	-°-	-°-	-°-	-°-
Tiendas Móviles	-°-	-°-	-°-	-°-	3,274	2,883	2,821	3,017	2,908	4,809	6,601	4,245
Ventas Directas	-°-	-°-	-°-	-°-	1,797	2,267	3,377	2,432	3,972	3,488	3,551	10,012
Tiendas Rurales	-°-	-°-	-°-	-°-	437	459	457	588	415	674	536	596
Prog. Coops. Fams. de Cons.	-°-	-°-	-°-	-°-	286	156	186	261	153	28	-°-	-°-
Prog. Sedenas	-°-	-°-	-°-	-°-	804	-°-	-°-	-°-	-°-	-°-	-°-	-°-
Feria Metropolitana	-°-	-°-	-°-	-°-	-°-	-°-	-°-	-°-	-°-	226	40	26
Juguetifiesta	-°-	-°-	-°-	-°-	-°-	-°-	-°-	-°-	-°-	-°-	285	9,715
Operación Maíz	-°-	-°-	-°-	-°-	-°-	3	-°-	-°-	-°-	-°-	11	-°-
Unidades Móviles S.O.P.	-°-	-°-	-°-	-°-	47	104	126	236	119	160	144	33
Unidades Móviles	-°-	-°-	-°-	-°-	-°-	-°-	-°-	-°-	-°-	83	-°-	-°-
Campesinas	-°-	-°-	-°-	-°-	27	22	18	20	46	10	19	41
Ferrotiendas	-°-	-°-	-°-	-°-	48	78	37	669	377	66	-°-	-°-
I.N.I.	-°-	-°-	-°-	-°-	875	1,064	862	425	23	126	22	362
P.I.V.M.	-°-	-°-	-°-	-°-	-°-	-°-	-°-	-°-	-°-	-°-	-°-	-°-
T O T A L	-°-	-°-	-°-	-°-	90,331	95,464	94,843	111,870	109,913	133,918	126,010	138,171

2.3.4

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

Estado Comparativo del Capital Contable. -

(Miles de Pesos)

	Diciembre 1974	Diciembre 1975	Variación	Junio 1976	Variación Diciembre 1974	Con Diciembre 1975
Capital Social Fijo	10,000	10,000	- . .	10,000	- . .	- . .
Cap. Social Variable	60,189	197,189	137,000	197,189	137,000	- . .
Result. del Ejercicio	(12,400)	(86,436)	(74,036)	(78,192)	(65,792)	(8,244)
	57,789	120,753	62,964	128,997	71,208	8,244

PARTICIPACION PORCENTUAL EN LAS VENTAS TOTALES

(MAYO - DICIEMBRE 1974)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep- tiembre	Octu- bre	Noviem- bre	Diciem- bre
ESTRITO FEDERAL	-°-	-°-	-°-	-°-	87.38	88.59	87.99	88.71	89.74	89.68	91.56	91.83
TOLUCA	-°-	-°-	-°-	-°-	6.06	5.32	6.40	5.18	5.41	5.24	4.14	4.12
PACHUCA	-°-	-°-	-°-	-°-	6.56	6.09	5.61	6.11	4.85	5.08	4.30	4.55
T O T A L	-°-	-°-	-°-	-°-	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

PARTICIPACION PORCENTUAL EN LAS VENTAS TOTALES

(MAYO - DICIEMBRE 1974)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep- tiembre	Octu- bre	Noviem- bre	Diciem- bre
<u>DISTRITO FEDERAL</u>	-°-	-°-	-°-	-°-	87.38	88.59	87.99	88.71	89.74	89.68	91.56	91.53
TOLUCA	-°-	-°-	-°-	-°-	6.06	5.32	6.40	5.18	5.41	5.24	4.14	4.12
PACHUCA	-°-	-°-	-°-	-°-	6.56	6.09	5.61	6.11	4.85	5.08	4.30	4.55
T O T A L	-°-	-°-	-°-	-°-	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

PARTICIPACION PORCENTUAL DE LAS VENTAS MENSUALES ENERO - DICIEMBRE 1975

(MILES DE PESOS)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep- tiembre	Octu- bre	Noviem- bre	Diciem- bre
DISTRITO FEDERAL	92.43	92.47	90.17	90.94	91.56	90.94	91.49	91.99	92.00	91.01	93.28	93.34
TOLUCA	3.94	3.45	4.87	4.28	4.32	4.09	4.07	3.60	3.66	4.63	3.03	3.33
PACHUCA	3.63	4.08	4.96	4.78	4.12	4.97	4.44	4.41	4.34	4.36	3.69	3.33
Total:	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

DISTRIBUIDORA CONABUPO METROPOLITANA, S.A. DE C.V.

ANÁLISIS COMPARATIVO DE RATIOS FINANCIEROS
(MILES DE PESOS)

RAZÓN	DICIEMBRE 1974		DICIEMBRE 1975		VARIACION	JUNIO 1970		VARIACION		SIGNIFICADO DE LA RAZÓN
	DIC-74	DIC-75	DIC-74	DIC-75		DIC-74	DIC-75	DIC-74	DIC-75	
<u>Capital de Trabajo</u>										
Activo Circulante	291,011	0.93	473,099	0.83	- 0.10	416,220	0.71	- 0.22	- 0.12	Capital de Trabajo.-Este relación nos indica la cantidad de Activo - Circulante por \$1.00 de obligaciones a favor de terceros a corto plazo.
Pasivo Circulante	312,263		566,862			509,734				
<u>Pago Inmediato</u>										
Pago Salarios y Ocas. por cobrar	81,132	0.26	220,702	0.41	+ 0.15	136,732	0.23	- 0.03	- 0.18	Pago Inmediato.-Este índice se refiere al disponible de inmediata realización por cada \$1.00 de exhibiciones a corto plazo.
Pasivo Circulante	312,263		566,862			509,734				
<u>Notación de Cuentas Por Cobrar</u>										
Veces	303,240	30 veces	1,052,007	24 veces	+ 8 veces	925,429	29 veces	- 1 vez	+ 5 veces	Notación Cuentas Por Cobrar.-Este índice nos señala la cantidad de - días en los que se recuperan los saldos de clientes.
Cuentas	30,031		76,254			34,574				
<u>Plazo medio de Recup. de Crédito</u>										
Días del año Comercial	360	12 días	360	12 días	-	360	12 días	-	-	Plazo medio de Recuperación de Crédito.-Este índice expresado en días nos indica la responsabilidad de los créditos concedidos.
Veces	30		12			29				
<u>Notación de Inventarios</u>										
Veces	264,590	3.62 veces	1,970,253	6.46 veces	+ 2.84 veces	139,522	3.00 veces	- 0.62 veces	- 3.46 veces	Notación de Inventarios.-Este índice nos señala el número de veces - que se están realizando los inventarios en el período de que se trata.
Inventarios	208,400		284,317			270,500				
<u>Exposición al Riesgo de la Empresa</u>										
Exposición al Riesgo										
Exposición al Riesgo	100	60 días	300	56 días	10 días	100	60 días	- 6 días	+ 4 días	Exposición al Riesgo de la Empresa en el Almacén.- Este razón nos indica el período de días que dura la exposición en el Almacén.
Notación de Inventarios	3.62		6.46			3				
<u>Participación de Créditos</u>										
Capital Circulante	(2,400)	(0.008)	120,753	0.24	+ 24.008 %	42,561	0.07	+ 0.07008 %	- 0.17 %	Participación de Créditos.-Esta razón muestra la participación del Capital propio y el Capital ajeno en la estructura patrimonial de la Empresa.
Pasivo Total	370,202		507,309			594,000				
<u>Participación de Activo Total</u>										
Capital Circulante	(2,400)	(0.008)	120,753	0.17	+ 0.17008	42,561	0.07	+ 0.07008 %	- 0.10 %	Participación del Activo Total.-Indica que porcentaje del Capital propio y el Activo ajeno muestra la solidez de la Empresa.
Activo Total	375,002		600,154			636,569				
<u>Plazo medio Pago a Proveedores</u>										
Pago Salarios	241,101	64 días	46,293	64 días	1 día	307,982	68 días	+ 1 día	+ 2 días	Plazo medio Pago a Proveedores.-Nos muestra el plazo que resulta entre el momento de la compra por un lado y del momento de pago a proveedores.
Pago diario ventas	3,764		8,144			4,750				

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

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO

(Miles de Pesos)

	DICIEMBRE-74		DICIEMBRE-75		VARIACION		JUNIO-76		VARIACION			
									DICIEMBRE-74		DICIEMBRE-75	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Ventas	903,248	100	1'852,007	100	(98,759)	(105)	995,499	100	92,499	100	(856,508)	(16)
Costo de Ventas	754,593	84	1'578,253	85	(823,660)	(109)	838,522	84	83,929	111	(739,731)	(47)
Resultado Bruto	148,655	16	273,754	15	(125,099)	(84)	156,977	16	8,322	6	(116,777)	(43)
Gastos de Administración	54,643	6	113,195	6	(58,552)	(107)	74,389	7	19,746	36	(38,806)	(34)
Gastos de Distribución	25,191	3	47,195	3	(22,004)	(87)	27,043	3	1 852	7	(20,152)	(43)
Gastos de Venta	84,191	9	188,131	10	(103,940)	(123)	138,404	14	54,213	64	(49,727)	(26)
Gastos de Operación	164,025	18	348,521	19	(184,496)	(112)	239,836	24	75,811	46	(108,685)	(31)
Resultado de Operación	(15,370)	(2)	(74,767)	(4)	(59,397)	(386)	(82,859)	(8)	(67,489)	(439)	8,092	11
Productos Financieros	2,359		3,694		(1,335)	(57)	1,392		967	40	2,302	62
Productos Diversos	2,611		6,513		(3,902)	(149)	9,692		(7,081)	(271)	(3,179)	(19)
Gastos Financieros	41		108		(67)	(163)	153		112	273	45	42
Gastos Diversos	1,959		21,768	1	(19,809)	(1011)	6,264		4,305	220	(15,504)	(71)
Total otros Prod.y Gtos.	2,970		(11,669)	(1)	(14,639)	493	4,667		1,697	57	(16,336)	(140)
Resultado Neto	(12,400)	(2)	(86,436)	(5)	(74,036)	(597)	(78,192)	(8)	(65,792)	(531)	(8,244)	(10)

2.3.5. ANALISIS DE RESULTADOS

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS (COMPARATIVO ADJUNTO).

VENTAS

- a) La variación existente entre los ejercicios 1974/75 por \$ 948,759 se debe fundamentalmente a la -- descentralización que se efectuó durante 1974. -- (Sólamete se registraron ventas durante 8 meses del mencionado año). Asimismo cabe destacar la -- apertura de los Centros Comerciales CONASUPO Netzahualcóyotl, La Ronda y La Viga, desde mayo de 1975.
- b) Por lo que respecta a la variación del ejercicio 1975/76, se consideraron ventas hasta el 30 de junio de ese año. El promedio de ventas mensual durante ese período fue de \$ 165,916 lo que supone rebasar durante este año a las ventas obtenidas en el período enero/diciembre 1975 en un 25% aproximadamente.

COSTO DE VENTAS

Las mismas circunstancias descritas en el renglón de las ventas, son aplicables para determinar las variaciones existentes en este rubro. El costo en términos generales se ha mantenido en el mismo nivel con relación a las ventas, atribuible seguramente a mejores negociaciones de compra.

GASTOS DE OPERACIONGASTOS DE ADMINISTRACION

Los Gastos de Administración en el año de 1975 fueron superiores a los de 1974, no obstante solo considerar 8 meses de operación de 1974, ello debido a que en este último ejercicio, el personal que laboró en DICONSA Metropolitana, S.A. de C.V. ascendió a 4,203 empleados, o sean 1,148 más que en 1974 que eran 3,055 empleados.

Paralelamente al incremento de personal, aumentaron sueldos, salarios, compensaciones, impuestos y demás prestaciones debido al Decreto Presidencial.

En lo tocante al período enero-junio 1976, no puede hacerse una comparación lógica respecto a los años 74/75, sin embargo, considerando en promedio mensual de gastos que asciende a \$ 12,398 miles, se estima que éstos se incrementaron con relación al ejercicio de 1975 notablemente, derivado de las disposiciones Presidenciales de incrementar los salarios de los trabajadores.

GASTOS DE DISTRIBUCION

Al igual que en los Gastos de Administración, se presentaron repercusiones en esta cuenta. Los aumentos más --

notorios fueron en los renglones de remuneraciones, Previsión Social y Servicios Generales.

GASTOS DE VENTA

Los incrementos más notables en este rubro se localizaron en la renglón de remuneraciones, Previsión Social y Servicios Generales. Todo ello referido a los ejercicios 74/75.

OTROS PRODUCTOS Y GASTOS

Productos Financieros.- Con motivo del mayor movimiento en la Compra-Venta de valores, durante 1975 se obtuvieron \$ 3,526 miles, de intereses devengados con relación a 1974 que fueron de \$ 2,304 miles, o sea \$ 1,222 miles de incremento.

Respecto al ejercicio de 1976 no existen bases firmes para su comparación con los años 74/75.

No obstante lo anterior, se han registrado ingresos por-

\$ 1,392 en los seis meses de este año, estimándose -----
\$ 3,500 aproximadamente para este renglón.

PRODUCTOS DIVERSOS

En este rubro se nota un incremento con relación al año de 1974 de \$ 3,902 miles para 1975 y \$ 7,081 miles para el período enero-junio de 1976, encontrándose que en el renglón Otros de esta cuenta se presentan los aumentos más significativos, incluyéndose la venta de desperdicio, Costalera Envasadora de Granos, Ingresos por cheques de incapacidad IMSS de los empleados y bonificaciones y diferencias a nuestro favor en facturación.

Por lo que respecta al período de 1976 se lleva un promedio mensual de \$ 1,614 y tomando como base lo anterior - podría alcanzarse la cantidad de \$ 19,368 al término del presente ejercicio.

GASTOS FINANCIEROS

Durante el período enero-junio/76 se han aplicado a esta cuenta \$ 153 milés, superior en \$ 112 milés y \$ 45 milés con relación a los años 1974 y 1975, respectivamente, -- notándose el incremento en la cuenta de Comisiones y Situaciones Bancarias, motivadas por cheques devueltos y - cheques girados fuera de plaza.

GASTOS DIVERSOS

El aumento que se notó en el año de 1975 con relación al de 1974 que fué de \$ 19,809 milés, se encuentra localizado en los siguientes rubros:

Provisión para faltantes en inventarios	\$	4,844
Provisión para faltantes de tiendas propias		10,040
Otros por		5,534

Motivados por incrementos normales a las provisiones.

Respecto al período enero-junio con relación a los años- 1974 y 1975, existen diferencias de \$ 4,305 milés y ---- \$ 15,504 milés, respectivamente, encontrándose la mayor- diferencia con relación a 1974 en la cuenta de Otros; en

comparación con 1975 no se han efectuado las cuentas de faltantes por inventarios y Provisión para Faltantes de Tiendas Propias.

Resultado Neto:

La pérdida obtenida durante el ejercicio de 1974 fué de \$ 12,400 o sea 1.3% sobre las ventas totales obtenidas durante el período mayo-diciembre 1974.

En 1975 ésta ascendió a \$ 86,436 representando el 4.6% de las ventas realizadas.

Durante el período enero-junio la pérdida ascendió a --- \$ 78,192 miles sobre las ventas, lo que significa el --- 7.85% siendo el promedio mensual de \$ 13,032 miles y siguiendo este ritmo al término del ejercicio la pérdida ascendió a \$ 156,384 miles.

Consecuencia de que en este período los gastos de operación representan el 24% de las ventas, superior en un 5% y 6% con relación a 1975 y 1974 respectivamente; debido fundamentalmente al aumento en el renglón de remuneraciones que afectan el pago de impuestos (I.S.P.T. e I.M.S.S.) según quedó señalado al comentar los rubros correspondientes.

2.3.6. SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

De acuerdo al procedimiento establecido en los manuales e instructivo vigentes, se tiene un sistema de control presupuestal que consiste en vigilar el ejercicio de los presupuestos autorizados, detectando las variaciones y analizando sus causas para que se apliquen las medidas correctivas necesarias. El Departamento de Presupuestos presenta un informe mensual a la Gerencia.

En el sistema de control se contempla como primer paso el verificar que exista partida presupuestal autorizada para continuar el trámite de las requisiciones y órdenes de trabajo.

CAPITULO III. PROGRAMAS ESPECIALES

3.1. PROGRAMA PARA LA CONSOLIDACION Y ENTREGA DE LA EMPRESA

De acuerdo con los lineamientos marcados por el Director General de CONASUPO, se presenta en el mes de marzo un informe sobre el desarrollo y la operación de la empresa del que se deriva la necesidad de preparar un programa -

de trabajo calendarizado que incluye:

Asuntos pendientes de Sesiones de Consejo de Administración.

Actividades señaladas por la Gerencia General.

Auditoría Operacional.

Una vez que las actividades quedan claramente definidas, los responsables de la ejecución de cada una de ellas se señalan los plazos que estiman adecuados.

A partir de la Sesión de Consejo No.16, se estableció -- como capítulo específico en la orden del día, el informar sobre los avances obtenidos en el mes anterior.

El señor Presidente del Consejo de Administración nombra a un delegado para cada una de las empresas del sistema. En el caso de Distribuidora CONASUPO Metropolitana, S.A. de C.V. semanalmente acude el delegado asignado a la empresa, a fin de verificar el cumplimiento y la ejecución de lo planeado en el programa de trabajo.

Referente al punto de la Auditoría Operacional se realiza en los meses de mayo, junio y julio, por lo que las acti-

vidades que se puedan derivar de ella no quedan incluidas en el programa de trabajo.

3.2. AUDITORIA OPERACIONAL

El ámbito de la Auditoría Interna, más allá de los aspectos Financiero-Contables de la empresa, abarca el área operativa de la misma, buscando lograr el perfeccionamiento administrativo en todas sus áreas, mediante el exámen-constructivo y aplicación de técnicas especiales para --- informar a la Gerencia si las políticas, sistemas y procedimientos, así como los recursos humanos con que cuenta, están siendo observados y aprovechados de una manera adecuada y eficaz.

Basada en este concepto y para lograr el cumplimiento del mismo, desempeña:

- 1.- La revisión y evaluación de los manuales de organización, políticas y procedimientos, verificando el cumplimiento de los mismos para determinar su funcionalidad y proponer los cambios que considere necesarios - para su mejoramiento.

- 2.- La evaluación de la estructura orgánica de la empresa, determinando las líneas de autoridad y comunicación, - así como las áreas de responsabilidad, verificando que éstas sean acordes con aquellas que se encuentran operando.
- 3.- Analizar y evaluar si la toma de decisiones es acorde a la Estructura Orgánica, Objetivos, Políticas y Procedimientos establecidos, así como las bases sobre las que se cimentan.
- 4.- La revisión de sistemas y procedimientos, valorando la eficacia de los mismos y de los controles existentes - para suprimir operaciones innecesarias, posible duplicidad de funciones y descubrir los puntos de peligro - en potencia.
- 5.- La realización de estudios de productividad de las -- áreas y evaluación de puestos en las diferentes dependencias de la organización.
- 6.- Informar a la Gerencia los resultados de las Auditorías e intervenciones practicadas, haciendo las sugerencias pertinentes para eliminar las fallas o irregularidades detectadas.

3.3. CELEBRACION DE ASAMBLEA ORDINARIA DE ACCIONISTAS QUE CONOZCA LOS ESTADOS FINANCIEROS.

La Asamblea se programa para el mes de noviembre de cada año.

3.4. PROGRAMAS ESPECIALES.

Tiendas IMPI.- El objetivo primordial de este Programa - es abastecer de los productos básicos a los Centros para el Desarrollo de la Comunidad que existen en los locales del I.M.P.I.

Ventas Directas.- Durante el pasado sexenio se inició este Programa, con el objeto de atender oportunamente la venta directa de despensas, víveres, ropa, juguetes, etc., que solicitan diversas Instituciones Políticas y de Servicio Social a la Dirección General de CONASUPO.

El canal de distribución de este Programa, es el Departamento de Ventas Directas, quien en coordinación con el área de Almacenes, vigilan la adecuada preparación de dotaciones de víveres. Igualmente mediante este programa-

se auxilia a zonas de desastre a nivel Nacional e Internacional.

Tiendas SEDENA.- Por Acuerdo Presidencial se instalaron tiendas dentro de las instalaciones de la Secretaría de la Defensa Nacional, con el objeto de hacer llegar productos CONASUPO a los miembros del Ejército Mexicano.

Se operan bajo el sistema de concesionamiento, otorgado a los militares indicados por la propia Secretaría. El capital de operación para estos establecimientos es subsidiado por la Secretaría de la Presidencia.

Reclusorios.- La función social de este Programa consistente es hacer llegar a los reclusos un extenso surtido de productos a precios CONASUPO, evitando la especulación en la venta de víveres en esos lugares. Las tiendas se encuentran ubicadas dentro de los penales y los Directores de éstos fungen como concesionarios.

Tiendas Gubernamentales.- Estas tiendas se encuentran -- ubicadas en algunas dependencias gubernamentales con el propósito de colaborar con el gobierno federal proporcionando a los empleados del Sector Público los artículos - de consumo necesario a precios CONASUPO.

Programa de Tiendas Rurales por Cooperación.- Este programa se inició en noviembre de 1972 con la participación -- del Fondo Nacional de Fomento Ejidal (FONAFE), el Insti-- tuto para el Desarrollo de la Comunidad (INDECO) y Distri-- buidora CONASUPO, S.A. de C.V., con el objeto de hacer -- llegar a las zonas rurales del país los artículos básicos y necesarios para la alimentación, tomando en considera-- ción que se destina un cuadro básico de productos para -- cada una de las zonas rurales de acuerdo a sus necesidades.

Programa Instituto Nacional Indigenista.- Por Acuerdo Pre-- sidencial se inició este programa en octubre de 1973 con-- el objeto de hacer llegar a las comunidades indígenas los productos de consumo básico para su alimentación. La em-- presa brinda asesoramiento y surte mercancía a un almacén central establecido en Huauchinango, Pue., quien distribu-- ye los productos a todas las tiendas del Instituto.

Programa Unidades Móviles S.O.P.- Dentro de los esquemas-- de cooperación para el desarrollo de los Programas Socia-- les promovidos por el Gobierno Federal, la Secretaría de-- Obras Públicas y CONASUPO, unieron sus esfuerzos para --- hacer llegar a los trabajadores de la Secretaría que efec-- túan sus labores en diferentes lugares de la República, -

principalmente en caminos federales, mercancías de buena calidad y precios bajos. Este programa se inició en febrero de 1973, consistente fundamentalmente en la operación de unidades móviles proporcionadas por la Secretaría, que han sido debidamente habilitadas por la distribución de artículos básicos de consumo.

Programa Ferrotiendas.- Con el objeto de hacer llegar los productos básicos a los núcleos de población localizados en zonas apartadas del país, donde el ferrocarril es el único medio de comunicación, es puesto en marcha a partir de 1971 este Programa, en coordinación con Ferrocarriles Nacionales de México, consistente en el acondicionamiento como tiendas de algunos furgones de ferrocarril que son arrastrados por diversas rutas normales del servicio de esa empresa, representando así un bajo costo de operación.

Programa Tiendas Móviles Campesinas.- Son cinco las unidades móviles que se encuentran funcionando desde el inicio de este Programa en noviembre de 1974. El objetivo social es llevar a las clases apartadas en las que no existe una tienda fija, los productos de primera necesidad a precios CONASUPO, mediante un cuadro básico establecido acorde a las necesidades de la población beneficiada.

Programa Patrominio Indígena del Valle del Mezquital.-

Por disposiciones Presidenciales se inició este Programa en agosto de 1973, con el objeto de ayudar a los habitantes de las zonas áridas del Valle del Mezquital, proporcionándoles los artículos de primera necesidad y evitando la especulación en la venta de víveres en esa zona -- marginada del país.

Programa Operación Maíz.- Como consecuencia de las heladas que sufren ciertas regiones del país en época invernal, se inició este Programa en octubre de 1974, consistente en la venta de maíz en todas las tiendas CONASUPO, a precios bajos, protegiendo a los habitantes de las zonas afectadas y evitando la especulación del producto.

Programa Juguetifiesta.- En el año de 1971 se inició -- este Programa, con el objeto de poner al alcance de las clases económicamente débiles, juguetes a bajo precio en las temporadas de Navidad y Día de Reyes, ejerciéndose -- una acción reguladora, en el aumento de precios que suele ocurrir en esa temporada.

Programa de Inversiones Públicas para el Desarrollo Rural.- Entre los esfuerzos que el Gobierno Federal desa-

rolla para impulsar y mejorar los niveles de vida de --
numerosos grupos de población, se encuentra el Programa-
de Inversiones Públicas para el Desarrollo Rural que ---
auspicia la Secretaría de la Presidencia.

Este programa forma parte de una estrategia Nacional de-
desarrollo que pretende fortalecer la capacidad producti-
va del sector rural en forma permanente, así como mejo--
rar sus condiciones de vida.

Organismos Públicos colaboran en el Programa, plantean -
soluciones, alternativas a través del diseño del progra-
ma, o proyecto y ejecutan la obra o prestan servicio,, -
dentro de los campos de acción que tradicionalmente han-
cubierto. Para cada plan regional reciben la asignación
de recursos que establece el programa y existe el compro-
miso de cumplir su ejecución.

En noviembre de 1972, la Compañía Nacional de Subsisten-
cias Populares, inició su participación en el Programa -
PIDER, asistiendo a las reuniones oficiales coordinadas-
por la Dirección General de Inversiones Públicas.

En febrero de 1973 se asignaron a CONASUPO las primeras - obras en recursos provenientes del PIDER, contemplándose - la participación de las filiales BORUCONSA y DICONSA.

Diconsa Metropolitana, S.A. de C.V. instaló 3 Tiendas Fi- jas PIDER en el año de 1974, ubicadas en San Nicolás, La- Misión y Rosa de Castilla, en los Municipios del mismo -- nombre en el Estado de Hidalgo. Una Unidad Móvil PIDER;- se puso en funcionamiento en agosto de 1976, atendiendo - los ejidos circundantes a Huichapan, Hidalgo.

CAPITULO IV. ASPECTOS RELEVANTES

4.1. CUADROS BASICOS

De un catálogo general de productos se desprenden cinco - cuadros básicos de mercancías, que son empleados en dife- rentes canales de distribución.

El cuadro básico general o guía de artículos es utilizado en Conasuper, Centros de Oferta, Tiendas Concesionadas y- Sucursales, que agrupa por familia alrededor de 1,500 ar- tículos.

El cuadro básico de Semicentros incluye, además de los artículos de la guía de productos, artículos para el hogar, ropa, salchichonería y lácteos.

El destinado para Tiendas Rurales, que incluye 30 artículos de primera necesidad, que amplían el poder de compra de la población rural y mejoran su dieta alimenticia.

El de Unidades Móviles que incluye artículos de primera necesidad.

El de Bodegas CONASUPO para el Pequeño Comercio, integrado por artículos de primera necesidad para atender la venta al medio mayoreo de los comerciantes en pequeño.

4.2. SISTEMAS Y COMITE DE COMPRAS

Las compras que realiza DICOMESA se basan en las disposiciones contenidas en la Ley de Inspección de Adquisiciones, en los acuerdos del Comité de Compras y su Reglamento y en las políticas que marca la empresa.

El sistema de compra, que a continuación se describe, es con el que ha operado a partir de la descentralización --

del Sistema DICONSA y difiere del anterior, en que cada Distribuidora Regional determina libremente las condiciones de precio y calidad, así como los volúmenes de mercancías a comprar y a qué proveedores hacerlo.

La operación de compra se inicia de la necesidad que existe de abastecer de mercancías a los canales de distribución, para este efecto se solicita a los proveedores cotizar, en un formato especial que proporciona la Subgerencia de Compras junto con la guía de llenado para la misma.

Con los datos de los artículos cotizados, se realiza un análisis comparativo de costos con productos similares y un análisis de precios de venta en el comercio privado; estos estudios se presentan junto con la cotización al Comité de Compras.

El Comité dictamina, en cada caso, el rechazo o aceptación de los artículos cotizados o fija los términos en los que ha de efectuarse la compra de estos artículos; posteriormente la Subgerencia de Compras negocia las últimas condiciones para la compra; cuando se realiza la

adquisición de los artículos que fueron aceptados por el Comité, se formaliza la compra con el pedido que se elabora, que puede ser cerrado o abierto de acuerdo a los términos que fija la Ley de Inspección de Adquisiciones.

Para el surtimiento de los artículos, la Subgerencia de Ventas fija las cantidades iniciales a compras y el resurtido lo fija la Subgerencia de Almacenes y Tráfico a través de la requisición correspondiente.

El Comité de Compras se integra por el Subgerente General del Sistema, quien funge como Presidente, el Gerente y Subgerente de DICOMESA y los Subgerentes de Compras, Ventas, Administración, Finanzas, Centros Comerciales y Almacenes y Tráfico, así como el Representante de la Secretaría del Patrimonio Nacional.

El Comité de Compras tiene como principio el cumplimiento de lo dispuesto en la Ley de Inspección de Adquisiciones, el Reglamento del propio Comité y las políticas que establece la empresa. Con esta base el Comité tiene capacidad para establecer las normas generales de compra, procurando siempre las mejores condiciones de precio, calidad, plazo, forma de entrega, empaque, presentación y todas aquellas circunstancias que benefician la operación.

4.3. CONTROL DE INVENTARIOS

El Control de Inventarios tiene por objeto fundamental - mantener y regular las existencias de mercancías en el - Almacén General, de forma que se pueda satisfacer las ne- cesidades de las unidades comerciales, sin comprometer - la situación financiera de la empresa.

El Control de Inventarios se ejerce a través de :

La formulación de requisiciones basadas en los despla- zamientos mensuales de los productos, solicitud de entrega de mercancía en forma escalonada y periódica, elabora- ción de requisiciones complementarias, revisión y análi- sis de las existencias de mercancía, registro adecuado - de los movimientos, vigilancia de los surtimientos de -- proveedores y la formulación de informes periódicos so- bre desplazamiento a nivel de servicios.

Los resultados del Control se pueden observar en:

- El incremento de la rotación de inventarios en el Al- macén General.

La reducción notable de los niveles de inventarios en el Almacén General (millones de pesos a precio de costo).

MES	1 9 7 5	1 9 7 6
Enero	-	1.21
Febrero	-	1.24
Marzo	-	1.02
Abril	-	0.92
Mayo	-	0.88
Junio	0.61	1.04
Julio	0.87	1.29
Agosto	0.78	0.91
Septiembre	0.74	-
Octubre	0.72	-
Noviembre	0.67	-
Diciembre	<u>0.72</u>	<u>-</u>
Promedio	<u>0.73</u>	<u>1.06</u>

Adicionalmente se han dado pasos importantes en coordinación con las áreas de Compras y Ventas encaminados a reducir la mercancía de lento y nulo desplazamiento del Almacén General.

MES	1 9 7 5	1 9 7 6
	\$	\$
Enero	-	80
Febrero	-	82
Marzo	-	102
Abril	-	86
Mayo	-	84
Junio	134	63
Julio	123	
Agosto	115	
Septiembre	117	
Octubre	119	
Noviembre	114	
Diciembre	<u>102</u> *	
Promedio	118	
	===	

(*) Incluye existencias en Sucursales

4.4. RESPALDO Y CUBRIMIENTO DE RESULTADOS DEFICITARIOS
(Pérdida del Ejercicio de 1975)

R E S U M E N

(miles de pesos)

Importe pérdida dictaminada 1975	86'436
Importe cubierto por CONASUPO	<u>77'587</u>
SALDO A NUESTRO FAVOR:	8'849 =====

De acuerdo a la política establecida por el Consejo de Administración de la Empresa y considerando que éste último realiza operaciones de carácter social que impiden que sus resultados puedan ser positivos, CONASUPO como organismo central del Sistema DICONSA respalda y cubre los resultados deficitarios restituyendo la partida correspondiente, en el ejercicio siguiente inmediato a través de exhibiciones parciales de acuerdo a las necesidades financieras planteadas por la Empresa en su Presupuesto de Operación y específicamente en el Flujo de Efectivo.

4.5. CONVENIOS CON EL ORGANISMO CENTRAL PARA REGULARIZAR EL FLUJO DE RECURSOS FINANCIEROS

El cubrimiento de resultados deficitarios y el financiamiento de recursos por parte de CONASUPO, están contemplados dentro del Presupuesto de Operación de la empresa y específicamente dentro del Flujo de Efectivo, el cual es presentado a ese organismo para su sanción.

Independientemente de esa sanción la decisión de cubrir el resultado deficitario se aprueba en Sesión del Consejo de Administración que es quien decide y aprueba la restitución de la partida del ejercicio inmediato anterior.

Asimismo el financiamiento por parte de CONASUPO para -- programas especiales o específicos no obstante están contemplados dentro del Presupuesto de Operación correspondiente se requiere de la celebración de acuerdos especiales para cada caso concreto por parte de la Dirección de ese organismo.

4.6. SISTEMA DE INFORMACION

A partir de 1970 Distribidora CONASUPO, S.A. de C.V. registró un crecimiento explosivo en sus operaciones e ingresos, lo que trajo como consecuencia que la parte operativa superara a la administrativa en una proporción importante, dejando obsoletas las estructuras de los sistemas administrativos. Adicionalmente, impidió la resolución del problema crónico de esta empresa, que es el de la carencia de información oportuna y completa sobre las actividades que determinan su eficiencia.

Al crearse DICONSA Metropolitana, S.A. de C.V., la descentralización geográfica del Programa de CONASUPO de Distribución de Subsistencias al Menudeo, no se tradujo en una ventaja para resolver los problemas antes citados, ya que se asignaron programas adicionales para la nueva empresa,

como son los de Centros Comerciales, el de Ropa y Calzado y el de Perecederos.

En el caso de los Centros Comerciales, se inició un nuevo sistema de información para atender los requerimientos que las características especiales de dicho programa exigían, a fin de alcanzar la agilidad operativa que el mismo requiere.

En sesión de Consejo, se autorizó a la Gerencia para contratar un despacho consultivo que diseñara los programas nuevos aplicables a la totalidad de las operaciones, utilizando la experiencia de Centros Comerciales.

El diseño e implantación de un sistema integrado de información en una empresa con las características de operación de DICONSA Metropolitana, es un trabajo complejo y tardado. Se trata de una empresa que actualmente genera ingresos anuales del orden de 2,500 millones, a través de aproximadamente 500 tiendas distribuidas en más de 20 programas distintos de venta.

A fines de 1975, se contrató con la firma Honey-well Bull de México, S.A., la sustitución del equipo Honey-well --- Bull GAMMA 10, por un equipo computador electrónico -----

Honey-well Bull de la Serie 60-62.

El sistema completo no habrá de quedar concluído en el término de la presente Administración, pero se habrán -- logrado adelantos importantes y efectivos que permitirán que una continuidad en estos esfuerzos, obtenga resultados completos en un plazo razonablemente corto.

4.7. SITUACION LABORAL

En Distribuidora CONASUPO Metropolitana prevalece el régimen laboral que se deriva del Apartado B del Artículo-123 Constitucional y de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaria de dicho precepto. Asimismo, dentro del contexto de ese régimen, se encuentran establecidas en la filial, condiciones de trabajo que regulan lo relativo a los siguientes rubros:

- 1) Normas Generales.
- 2) Requisitos de admisión del personal.
- 3) Nombramientos, requisitos y contenido.
- 4) Suspensión de los efectos del nombramiento.

- 5) Terminación de los efectos del nombramiento.
- 6) Del Salario.
- 7) Jornada de Trabajo, horarios y control de asistencia
- 8) Lugar, intensidad y calidad del trabajo.
- 9) Obligaciones de la filial en la ejecución de las con
diciones.
- 10) Derechos y obligaciones de los trabajadores.
- 11) Descansos, vacaciones, licencias y permisos
- 12) Cambios y permutas.
- 13) Riesgos profesionales.
- 14) Sanciones.
- 15) Estímulos y recompensas.
- 16) Disposiciones transitorias.

Dichas condiciones Generales de Trabajo se encuentran en vigor a partir del 1o. de agosto de 1975 y su depósito - ante el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje está pendiente de que el Consejo de Administración lo sancione.

Tal régimen laboral proviene del que imperaba desde el - año de 1966, en la precedente cofilial encargada de la - distribución de artículos de subsistencia popular a ni--

vel nacional, Distribuidora CONASUPO, S.A. de C.V., de la cual Distribuidora CONASUPO Metropolitana, S.A. de C.V. es causahabiente por lo que corresponde a la zona del Valle de México, incluyendo los estados de México e Hidalgo, como consecuencia de la descentralización llevada a cabo a partir de septiembre de 1973, en el manejo de la mencionada función.

La sustitución operacional de Distribuidora CONASUPO Metropolitana, S.A. de C.V. dentro del área señalada en los cometidos equivalentes que tuviera a su cargo Distribuidora CONASUPO, S.A. de C.V., trajo como consecuencia una sustitución patronal respecto del personal que labora dentro de su actual jurisdicción territorial.

Ahora bien, a raíz de la descentralización, se ha venido procurando un ajuste a la normación propia del Apartado B del Artículo 123 Constitucional y de sus disposiciones reglamentarias, suprimiéndose paulatinamente notas, conceptos y prácticas correspondientes al régimen del trabajo del Apartado A del mismo precepto.

Por lo que concierne a la organización colectiva de los trabajadores de la Institución y a sus relaciones con la-

Administración de esta última, sus antecedentes se remontan al 10 de febrero de 1966, fecha en que se constituyó el Sindicato de Trabajadores de la entonces denominada - Compañía Distribuidora de Subsistencias CONASUPO, S.A. y que posteriormente se convirtió en el Sindicato Nacional de Trabajadores de Distribuidora CONASUPO, S.A. de C.V.

Sobre este particular cabe señalar que la descentralización operativa a que se ha hecho referencia, al llevar aparejado el surgimiento de nuevas entidades jurídicas - autónomas y con ello la aplicación del mandato que consigna el Artículo 68 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, en el sentido de que sólo -- exista un Sindicato por cada dependencia del Gobierno Federal, se tradujo en la imposibilidad de hecho y de derecho de que el Sindicato Nacional de los Trabajadores de Distribuidora CONASUPO, S.A. de C.V. estableciera relaciones formales con cada una de las seis filiales distribuidoras restantes, todo lo cual finalmente originó en - la práctica, que la citada organización sindical, estuviera referida únicamente a Distribuidora CONASUPO Metropolitana, S.A. de C.V., en virtud de que en las restan--

tes, a su vez fueron constituídos sendos sindicatos de trabajadores.

Es de hacerse notar, que no obstante tal trayectoria de hechos, ha existido reticencia por parte de la directiva del Sindicato Nacional de Trabajadores de Distribuidora-CONASUPO, S.A. de C.V., para aceptar que su representación en la actualidad sólo surte efectos frente a Distribuidora CONASUPO Metropolitana, S.A. de C.V. y que consecuentemente su denominación resulta inadecuada.

Por otra parte, las relaciones Administración de la Empresa-Sindicato, se han desarrollado en un ambiente cordial y de mutua colaboración en términos generales, destacando como puntos tradicionalmente a discusión entre ellos, los siguientes: trabajadores eventuales, determinación de puestos de confianza, equiparación de prestaciones entre personal administrativo y operativo de tiendas, agremiación de personal afecto a nuevos programas y revisión periódica de condiciones de trabajo.

La actual directiva del Sindicato entró en funciones el 4 de marzo de 1975 y concluirá el 4 de marzo de 1978, estando integrada jerárquicamente como sigue:

COMITE EJECUTIVO NACIONAL

Secretario General.

Secretario del Interior.

Secretario del Exterior.

Secretario de Trabajos y Conflictos.

Secretario de Organización.

Secretario de Prensa y Propaganda.

Secretario de Previsión Social y Educación.

Secretario de Finanzas.

Secretario de Deportes.

Secretario de Actas y Acuerdos.

Secretario de Acción Femenil.

Secretario de Acción Juvenil.

COMITE DE VIGILANCIA

Presidente.

Secretario.

Vocal A

Vocal B

COMISION HONOR Y JUSTICIA

Presidente.

Secretario

Vocal A.

Vocal B.

Por último, cabe hacer alusión al Régimen de Seguridad Social y Vivienda que se ha venido aplicando dentro de la filial. En lo concerniente a la Seguridad Social, la empresa se encuentra sometida al régimen del Instituto Mexicano del Seguro Social y por lo que respecta a la Vivienda, Distribuidora CONASUPO Metropolitana, S.A. de C.V., atendiendo a una petición sindical formulada en base al deseo de los trabajadores de incorporarse al régimen del Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado y no así al del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda de los Trabajadores, ha venido acumulando el importe de las aportaciones patronales correspondientes, para su entero en favor de alguno de los dos Institutos encargados de la función habitacional, una vez que se le participe el resultado de las gestiones e instancias que

la propia representación sindical viene realizando sobre el particular a la fecha.

4.8. EVALUACION Y REDUCCION DE LAS PLANTILLAS DE PERSONAL.

Para adaptarse a las exigencias del desarrollo de Distribuidora CONASUPO Metropolitana, S.A. de C.V. y con la finalidad de determinar el número de plazas necesarias para el cumplimiento de sus funciones, se llevó a cabo un estudio de Cargas de Trabajo a través de una firma de Consejeros de Empresas.

Como consecuencia del citado estudio, se estableció un programa de reducción de personal, que comprendía la reducción de 265 plazas.

A la fecha se ha alcanzado el objetivo en un 68% logrando una reducción de 179 plazas, no obstante que en el mes de agosto se incrementó la plantilla de personal con motivo de la asignación de cierto número de empleados de Distribuidora CONASUPO, S.A. de C.V., a Distribuidora CONASUPO Metropolitana, S.A. de C.V.

4.9. REDUCCION DE RESULTADOS DEFICITARIOS

El concesionamiento de los establecimientos comerciales, son manejados actualmente por empleados de DICOMESA. El importe de las comisiones que se otorgan, es menor que el costo de las Remuneraciones y Previsión Social de los empleados.

Al aumentar los capitales de trabajo de las tiendas, permitirá que se incrementen y diversifiquen las ventas de artículos con mayores márgenes de utilidad.

Al aumentar el número de establecimientos que reportan utilidad a la empresa, como son los Centros Comerciales y Conasuper.

Al contar con un mayor margen de utilidad en los artículos básicos, que representan una parte importante en la venta total.

Mecanización de las operaciones, principalmente en algunas áreas como Almacén y Finanzas. Lo anterior con el propósito de reducir personal.

Las erogaciones que se realizaron por el factor trabajo durante 1976 representaron el 59.92% del total de Gastos de Operación, repercutiendo en la liquidez de la empresa y el incremento en la pérdida. La posibilidad de reconstruir al personal en condiciones menores onerosas, será un factor decisivo para la reducción de la pérdida.

4.10. ENVASADORA

La envasadora se utiliza como un elemento de apoyo en el proceso de envasado de productos.

Paralelamente a la envasadora propia, se tienen contratadas otras compañías que prestan este servicio y que tienen la mayor participación en esta operación. Estas compañías son: Sociedad Envasadora Mexicana, S.A. y Servicios de Envasado, S. de R.L. de C.V., la primera de ellas envasa arroz y azúcar y la segunda azúcar y frijol.

Dadas las características del equipo de la envasadora propia, se envasa fundamentalmente frijol. Ocasionalmente en apoyo a los maquiladores, se envasa arroz y azúcar.

La intervención de la envasadora propia es importante, -
dado que funciona como un elemento regulador de la pro--
ducción de los maquiladores, interviniendo cuando los --
compromisos de éstas no son cumplidos.

No obstante las ventajas económico-operativas que repre--
senta la utilización de la envasadora propia, es neces--
ario aclarar que el servicio de maquila es indispensable,
ya que el pretender que el envasado de granos se realice
con la envasadora propia, debería traer consigo una in--
versión en maquinaria y equipo de bastante consideración
y altos costos de operación.

CAPITULO V. PROBLEMAS QUE POR SU NATURALEZA QUEDARINA POR RESOLVERSE.

- Creación de una Subgerencia Comercial que abarque compra-venta de mercancías.
- Realización de una evaluación de los distintos programas asignados a la empresa, considerando su relación-costo-beneficio a la luz de sus objetivos.

- Integrar el sistema de información.
- Reestructuración de los sueldos y salarios.
- Reorganización de los niveles superiores administrativos.
- Proseguir con el programa de concesionamiento, autorizando nuevas formas de garantizar el crédito a concesionarios.
- Acordar trato preferencial en precios y surtimientos en productos de CONASUPO y sus filiales industriales.
- Simplificación y modernización de la compleja red de distribución en el área Metropolitana de la ciudad de México.
- Desconcentración administrativa y operacional dentro de la ciudad de México.
- Rediseñar el sistema de contabilidad de la empresa, basado en la experiencia del de Centros Comerciales.