



300602  
26  
209

**UNIVERSIDAD LA SALLE**

---

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
INCORPORADA A LA U. N. A. M.

MODERNIZACION DE LA EMPRESA PUBLICA  
EN LA DISTRIBUCION Y REGULACION  
DE PRODUCTOS BASICOS.

"EL CASO DICONSA"

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :

BEATRIZ

LEON

ARENAL

Director del Seminario :  
L.A. Claudia Manzano

México, D.F.

1986



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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

# I N D I C E

## MODERNIZACION DE LA EMPRESA PUBLICA EN LA DISTRIBUCION Y

### REGULACION DE PRODUCTOS BASICOS

#### " EL CASO DICONSA "

Introducción	1
I Antecedentes de Diconsa	11
I.1 Comité Regulador del Trigo	12
I.2 Origen y Regionalización de Diconsa	16
I.3 Objetivo	18
II Evaluación del Sistema Diconsa 1973-1982	19
II.1 Programa Urbano	20
II.2 Programa Rural	24
II.3 Operación	26
II.4 Problemas Orgánico-funcionales presentados en 1982	28
III Importancia de Diconsa en el Abasto Popular	35
III.1 Como se ubica el Sistema Diconsa dentro del PND	37
III.2 Orientación Estratégica establecida en el PND (El Cambio Estructural)	42
III.3 Condiciones del Sistema Diconsa 1983	49

III.3.1.	Programas Rectores de Diconsa	53
III.3.1.1.	Programa Rector de Distribución y Regulación Conasupo	54
III.3.1.2.	Programa Rector de Reordenación Administrativa y Capacitación	59
III.4	El Cambio Estructural en Diconsa	62
III.5	Formalización Administrativa del Cambio Estructural	67
IV	Perspectivas de Diconsa 1986-1988	73
IV.1	Evaluación del Cambio 1983-1985	77
IV.1.1	Programa Rector de Regulación y Distribución	77
IV.1.2	Programa Rector de Reordenación Administrativa y Capacitación	82
IV.1.3	Investigación de Campo	88
IV.1.4	Cuestionario	91
IV.2	Recopilación y Tabulación	101
IV.2.1	Tabulación	104
IV.2.2	Interpretación del Cuestionario	108
IV.2.3	Cálculo de la Probabilidad del Error	113
	Conclusiones	122
	Bibliografía	125

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

La Empresa Pública es una unidad económica de producción de bienes y/o servicios económicos y sociales, - cuyo capital es en su mayor parte, propiedad del es - tado.

Uno de los motivos para la creación de estas empresas públicas, fué el de lograr objetivos de bienestar social por la vfa de suministrar productos básicos de consumo masivo a precios adecuados, para garantizar - el ingreso a la población campesina; para esto fué - creada la Compañía Nacional de Subsistencias Popula - res, que abarca la regulación y abastecimiento de pro ductos agrícolas, su industrialización y su comercia - lización. En esta última rama se encuentra el Sis - tema de Distribuidoras Conasupo, considerado como el aparato comercial más importante con que cuenta el es tado, el cual tiene como objeto el desarrollo econó - mico y social del país, participando en la regulación y modernización del mercado de los bienes de consumo necesario para la alimentación, la salud y el bienest ar físico de los sectores de la población económica - mente débiles, tendiendo a lograr el desarrollo equi - librado de la producción, su comercialización eficien te, el aumento del poder real de compra de los consu -

midores de escasos recursos y el aumento del ingreso de los pequeños y medianos productores.

Para esto la empresa se ha propuesto un cambio estructural que le permita iniciar una nueva fase que se caracterice en el corto plazo por una eficiencia operativa administrativa y en el mediano plazo por un avance cualitativo y un servicio social e integral mas amplio.

El Sistema de Distribuidoras Conasupo inició sus actividades en el año de 1961 con la Compañía Distribuidora de Subsistencias Populares que posteriormente fué denominada Compañía Distribuidora de Subsistencias Conasupo, con el fin de establecer tiendas tanto en las zonas semiurbanas, como en las rurales, para que el campesino pudiera adquirir ropa, calzado, alimento etc; considerando especialmente las condiciones del suelo y clima. Desde entonces se visualizó la distribución idónea a las características regionales del país, descentralizando la operación comercial en la República. Con tal motivo CODISUCO, organismo filial de CONASUPO, se convirtió el 30 de octubre de 1972 en la Distribuidora Conasupo, acordándose la creación de 6 empresas regionales con personalidad jurídica y patrimonio propio, con el fin de corregir las deficiencias detectadas y administrar sistemas y establecimientos destinados a la co-

mercialización de subsistencias al menudeo que beneficien a la población objetivo.

Fué así como nació el Sistema DICONSA estableciendo las siguientes empresas filiales regionales:

- Distribuidora Conasupo del Centro, S.A. de C.V.
- Distribuidora Conasupo Metropolitana, S.A. de C.V.
- Distribuidora Conasupo del Noroeste, S.A. de C.V.
- Distribuidora Conasupo del Norte, S.A. de C.V.
- Distribuidora Conasupo del Sur, S.A. de C.V.
- Distribuidora Conasupo del Sureste, S.A. de C.V.

Cada una de estas regionales esta comprendida por varias sucursales que abarcan todo el territorio nacional.

A partir de la creación de las regionales hasta el año de 1982, hubo un gran crecimiento de la infraestructura considerando también el desarrollo del programa Coplamar, con participación comunitaria, es decir la administración del aparato distributivo y comercializador de productos básicos en manos de los propios campesinos.

A raíz del crecimiento acelerado del sistema, las funciones directivas que realizaba el corporativo, sufrieron un traslape con las funciones operativas -

de las regionales, por lo que el Sistema Diconsa decidió emprender un proceso de reorientación para extender la función distribuidora y reguladora del paquete básico de consumo popular, fortaleciendo las sucursales con el propósito de elevar la eficiencia operativa, delimitando los niveles de dirección (corporativo y regionales) y de operación (sucursales y tiendas).

Teniendo como base la Constitución, el Estado Mexicano, es el encargado de conducir la política económica y cuidar un adecuado comportamiento de las fuerzas productivas.

Junto con la Iniciativa Privada participa en el proceso económico, de producción, industrialización, comercialización y distribución de los productos de consumo básico teniendo como finalidad el asegurar a la comunidad la satisfacción de sus necesidades primarias.

Es por eso que desde la década de los treinta el Estado instrumentó un organismo encargado del abasto y regulación de mercados de productos básicos, el cual ha tomado diversas formas:

- 1.- El comité Regulador del Mercado del Trigo 1937
- 2.- La Compañía Exportadora e Importadora Mexicana, S.A., CEIMSA en 1937
- 3.- El Comité Regulador del Mercado de las Subsistencias en 1938



- 4.- Nacional Distribuidora y Reguladora S.A. de C.V.  
1941
- 5.- La Compañía Nacional de Subsistencias Populares  
S.A. creada en 1961 en Substitución de CEIMSA
- 6.- CONASUPO creado en 1965 como organismo público -  
federal descentralizado de servicio social.

Así el gobierno llegó a integrar un organismo descentralizado el cual participará en mercados nacionales e internacionales fomentando el desarrollo económico y social del país en el campo de las Subsistencias Populares citando las palabras del Lic. Díaz Ballesteros "Los satisfactores de la alimentación del vestido y de otras necesidades primarias deben concebirse -- como bienes de consumo necesario que toda persona requiere tener garantizados en un nivel mínimo y calificarse de populares cuando los fenómenos de su producción, industrialización y comercialización afectan el consumo generalizado" 1

- 1.- Intervención del Lic. Enrique Díaz Ballesteros, Director General de CONASUPO en el seminario organizado en forma conjunta con el grupo asesor de proteínas y calorías de la Organización de las Naciones Unidas México D.F. septiembre 1976.

Según el decreto de su constitución jurídica, CONASUPO tiene entre sus facultades la de crear tanto empresas comerciales como industriales para subsanar y complementar el déficit que la oferta privada ocasiona, esto no significa que estas empresas estén concebidas como desplazadoras de la iniciativa privada, sino como elemento de apoyo para la regulación del mercado de productos básicos.

Dentro de estas empresas se encuentran:

FICOPROCONSA	Fideicomiso Comisión Promotora - CONASUPO
BORUCONSA	Bodegas Rurales CONASUPO S.A.
CECONCA	Centro CONASUPO de Capacitación
TRICONSA	Trigo Industrializado CONASUPO S.A.
LICONSA	Leche Industrializada CONASUPO S.A.
ICONSA	Industrias CONASUPO S.A.
MICONSA	Mafz Industrializado CONASUPO S.A.
ANDSA	Almacenes Nacionales de Depósito - S.A.
IMPECSA	Impulsora del Pequeño Comercio S.A.
DICONSA	Sistema de Distribuidoras CONASUPO S.A.

Cuyo caso es el que se analizará.

"La Empresa Pública en México está llamada a seguir -  
un proceso de ajuste, acorde con las orientaciones -

para el cambio estructural, económico, social y político que plantea el Plan Nacional de Desarrollo" 2 - logrando su eficiencia operativa la cual permitirá me jorar el aspecto financiero del sector público.

Entre los lineamientos que propone el cambio estructural se encuentra el de la modernización del comercio y distribución de - productos básicos mejorando la relación entre produc tores y consumidores que a su vez garantizará en todos los mercados la disponibilidad oportuna y suficiente de productos, evitando los fenómenos de especulación por acaparamiento.

La modernización comercial permitirá transferir ade - cuadamente los subsidios al consumo aplicándoles se - lectivamente por producto y sectores de la población necesitados utilizando determinados canales de distri bución.

El Sistema DICONSA contribuye a los objetivos de modernización comercial estableciendo una estrategia de abasto en la que las sucursales y almacenes del siste ma realizan compras directas a productores primarios, esta mercancía es distribuida a la red de tiendas que se encuentran ubicadas en todos los estados del país.

2.- Evaluación y comportamiento de la Empresa Pública en el Abasto Popular Ing. Raúl Salinas de Gortari Gerente General del Sistema DICONSA, Intervención en el Seminario Internacional sobre el papel y de sempeño de las Empresas Públicas en el desarrollo económico, 16 de mayo 1985.

Las acciones de comercialización y distribución en las que participa DICONSA han requerido la realización de desconcentrar administrativamente los recursos y atribuciones que van desde el corporativo hacia las instancias operativas del Sistema, del cual la tienda es la célula básica, para esto DICONSA tiene como finalidad dar apoyo a los pequeños y medianos productores para que realicen los trámites necesarios y se conviertan en proveedores de la empresa.

También ha formulado un programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Industria; busca convertirse en un canal de distribución que además de llevar el abasto a las comunidades rurales y a las zonas marginadas urbanas propicie la compra de productos locales brindando apoyo tanto a campesinos como a todo tipo de consumidores.

Así mismo participa en forma activa en el programa Máz-Tortilla, mediante el cual la Secretaría de Comercio Instrumentará el traslado de subsidios que serán aplicados al consumidor final.

Otro problema que se ha venido resolviendo a partir de 1983 es el de la expansión de la red de tiendas del sistema, para ello se estableció la siguiente estrategia que se denomina la de crecer con la comunidad, es decir la comunidad se organiza aportando sus recursos propios y su trabajo para abrir su tienda la cual es administrada y operada bajo sus propias po

líticas. Todas estas acciones han permitido que el desarrollo comercial empiece a funcionar eficiente - mente, por lo que éstas deben ser vigiladas y evaluadas para cumplir con la función redistribuidora del ingreso nacional.

Consideró que a los puntos que se les debe dar solución son los siguientes:

- Fortalecimiento del nivel operativo, por medio de la centralización en la toma de decisiones y en el control de la operación.
- La línea de autoridad entre el corporativo y las estatales será única, no existirá un nivel intermedio.
- El gobierno del estado tendrá relación con el Gerente Estatal, pero deberá aceptar la no intervención en el desarrollo operacional y en la autoridad que ejerza el corporativo sobre la estatal.
- La infraestructura disponible deberá aprovecharse al máximo.
- Deberán maximizarse los recursos financieros, evitando de esta forma la ayuda financiera por parte del gobierno.
- El personal tanto del corporativo como de las es-

tatales deberá ser altamente calificado para lo -  
grar obtener los índices de productividad propuesu  
tos por el Gerente General.

Estableciendo éstos como la hipótesis fundamental  
de esta investigación.

## I. ANTECEDENTES DE DICONSA

1934-1965 Es uno de los períodos más importantes de nuestra historia. Comprende el proceso de consolidación constitucional del país en los principales aspectos de su estructura política, económica y social. Por lo que se refiere a la intervención del Estado en el Abasto y la regulación de mercados de productos básicos, representa los años en los que se fueron instrumentando y perfeccionando los organismos que antecedieron a CONASUPO, hasta la constitución de ésta como institución pública descentralizada.

Para ello el Estado tenía que formar los organismos nacionales que canalizaran los esfuerzos de las clases productoras hacia una mejor producción de la riqueza. Fue así como en 1935 se creó la Confederación Nacional Campesina y en 1936 la Confederación de Trabajadores Mexicanos, las cuales servirían para el fomento de la industria.

Sin embargo, el campesino, productor y consumidor de granos para la alimentación, no alcanzaba el grado de desarrollo que el país solicitaba para que la distribución de productos básicos llegara hasta los recónditos lugares donde el pueblo esperaba. Fue así como la Ley General de

Instituciones de Crédito sufrió modificaciones permitiendo el impulso de la Banca Oficial, la cual creó los medios institucionales necesarios para la captación del ahorro y canalización de recursos aplicados a los fines sociales que las clases trabajadoras estaban esperando.

Otro de los aspectos para que el agricultor pudiera progresar fué el de la creación de los Almacenes Nacionales de Depósito ANDSA, en 1936, los cuales tendrían un doble propósito: Almacenar los productos de los agricultores y ayudarlos en la consecución de préstamos prendarios, para que posteriormente pudieran vender sus granos a mejores precios.

Pero las alteraciones de precios en los mercados y la marginación de las clases populares que se encontraron con una capacidad de compra cada vez más reducida, plantearon la necesidad de que el gobierno creara un organismo para el control de productos básicos en 1937 llamado Comité Regulador del Mercado de Trigo, el cual fue el inicio para llegar a la Constitución de Conasupo.

#### 1.1 Comité Regulador del Trigo 1937

Este comité tenía como finalidad la de analizar el mercado nacional, interviniendo en la distribución de productos, evitando así el alza exagerada de



precios, aunque tuviera que proceder a la importación de básicos en épocas de escasez; para lo cual acudía, entre otros recursos, a la exportación del petróleo. Como apoyo a este comité se creó la Compañía Nacional Exportadora e Importadora S.A. (CEIMSA), la cual coordinaba las operaciones vinculadas con el comercio exterior.

En 1938 posteriormente a la expropiación petrolera el gobierno de México, se fijó el compromiso de consolidar los factores internos de la producción, distribución y venta de básicos; para ello se aumentó la producción agrícola instrumentándose a su vez una mayor intervención por parte del Estado en el Abasto de granos, para esto fue creado el Comité Regulador del Mercado de las Subsistencias.

Este, estaba formado por representantes de varias Secretarías de Estado, de Bancos y Almacenes Nacionales y tenía como facultades la promoción de tarifas aduanales, impuestos, subsidios, transportes, crédito, etc. para la realización de operaciones de compra-venta tanto dentro como fuera del país, almacenamiento de mercancías, regulación de precios y por último el establecimiento de locales para dar servicio al público consumidor de Subsistencias Populares.

La intervención reguladora del Comité, no controló eficazmente los precios, dejando intacta la intermediación, provocando de esta forma la necesidad de crear una nueva compañía: La Nacional - Distribuidora y Reguladora S.A. de C.V. (NADYRSA) la cual consideró como su objetivo primordial la regulación de precios en artículos de primera necesidad y materias primas, con el fin de que el círculo productores-consumidores finales - estuviera protegido contra las fluctuaciones del mercado, el intermediarismo, y de especuladores. Sin embargo la clase campesina, continuó expuesta a una constante reducción en su capacidad de comercialización; por lo que se hizo necesario - crear un consorcio en el que intervinieran - - CEIMSA, NADYRSA y el Banco Nacional de Crédito - Ejidal, S.A. y el Banco de Crédito Agrícola S.A., con la finalidad de adquirir los productos agrícolas a precios remunerativos, asimismo deberfan realizar el acopio de esos productos, efectuando reservas necesarias para asegurar el abasto a Nivel Nacional, manteniendo la estabilidad de la oferta.

En los años cincuentas el problema del abasto de productos básicos mostraba serias deficiencias, ya que no lograban aplicar las políticas gubernamentales establecidas.

Fue en 1953 cuando se estableció la política de precios de garantía para los agricultores con la desventaja de haber sido fijada una vez levantadas las cosechas, provocando una gran incertidumbre en los campesinos. Fue en esta época cuando se presentó la diferencia de capacidad de compra en las zonas urbanas y semi-urbanas del país, ya que había núcleos con un alto poder adquisitivo, mientras que otros se encontraban ubicados en cinturones de miseria, marginados y dañados en su capacidad de compra.

Por otra parte, la distribución y venta de productos básicos en el área urbana era insuficiente para satisfacer las necesidades de las clases populares, mientras que la población rural se veía obligada a adquirir productos a precios muy superiores a los que prevalecían en las zonas urbanas.

Por ello se hizo necesaria una reestructuración a nivel institucional que protegiera los intereses de la clase campesina tanto en su calidad de productora como de consumidora. Por tal motivo el 25 de marzo de 1961 se decretó la liquidación de CEIMSA, creándose la Compañía Nacional de Subsistencias Populares, S.A. (CONASUPOSA) quien constituye en ese mismo año a la Compañía Distribuidora de Subsistencias Populares, la -

cual tendría como responsabilidad la regulación de mercados y el abasto de mercancías con un sentido social.

A partir de la década de los sesentas, en relación al crecimiento del país, se pensó crear un organismo que coordinara tanto la producción de alimentos básicos, como su distribución y venta, con el fin de atacar la problemática del abasto de una manera integral, ya que el gobierno intervendría no solamente como comprador de los productos sino también como productor de los mismos, industrializador y comercializador, impulsando al desarrollo de pequeños y medianos productores tanto del campo como de la industria.

Fue así como se constituyó en 1965 CONASUPO.

## 1.2 Origen y Regionalización de DICONSA

A principios de 1970, la crisis del sector rural muestra la necesidad de atención hacia ese sector, con más fuerza y dedicación, es así como se inicia la distribución de productos básicos en el medio rural, transformando a la CODISUPO en abril de 1972 en el Sistema de Distribuidoras CONASUPO, S.A.

De esta forma se pudo establecer una amplia red de comercialización tanto en la zona urbana como

en la rural, ofreciendo productos de calidad a ba  
jos precios, protegiendo a su vez a la clase con-  
sumidora de escasos recursos.

Un año después DICONSA se desconcentra en seis em  
presas regionales, dando origen al Sistema de Dis-  
tribuidoras CONASUPO, S.A. de C.V., las cuales se  
encuentran ubicadas en los siguientes estados.

- Distribuidora CONASUPO del Centro, S.A. de C.V.,  
con sede en Guadalajara, Jal. comprende los esta-  
dos de Aguascalientes, Guanajuato, Querétaro, -  
Jalisco, Colima, Michoacán, Nayarit y Zacatecas.
- Distribuidora CONASUPO Metropolitana, S.A. de -  
C.V. con sede en el Distrito Federal; controla -  
los estados de México, Hidalgo y el D.F.
- Distribuidora CONASUPO del Noroeste, S.A. de C.V.  
con sede en Hermosillo, Son. abarca los estados -  
de Sonora, Sinaloa, Baja California Norte y Baja  
California Sur.
- Distribuidora CONASUPO del Norte, S.A. de C.V. -  
con sede en Monterrey, Nuevo León; comprende los  
estados de Chihuahua, Durango, Coahuila, San Luis  
Potosí, Nuevo León y Tamaulipas.

- Distribuidora CONASUPO del Sur, S.A. de C.V. con sede en Puebla, Pue; controla los estados de -- Veracruz, Oaxaca, Guerrero, Morelos, Puebla y - Tlaxcala.
- Distribuidora CONASUPO del Sureste, S.A. de C.V. con sede en Villahermosa, Tab.; abarca los estados de Campeche, Quintana Roo, Tabasco, Yucatán y Chiapas.

### 1.3 Objetivo:

El Sistema de Distribuidoras CONASUPO fue creado para satisfacer las necesidades de la población de escasos recursos por medio del abastecimiento y distribución de productos básicos con oportunidad, suficiencia y a precios bajos.

En la actualidad DICONSA no solo va a ser la encargada de distribuir los productos sino su función se verá encaminada a la regulación del mercado de básicos comprendiendo ésta, el traslado de subsidios, dar apoyo a la pequeña y mediana industria, realizar compras directas a pequeños proveedores etc.

## II. EVOLUCION DEL SISTEMA DICONSA 1973 - 1982

En el año de 1973 al haber sido creadas las 6 empresas regionales que conforman el Sistema DICONSA, se establecieron los pasos a seguir para poder lograr el abasto de productos básicos a los núcleos de población más necesitados, determinando las zonas del país que necesitaban con mayor urgencia la participación del Sistema, tomando en consideración las características de los productos que dichos grupos estuvieran en posibilidades de adquirir.

El primer grupo que se consideró debía ser atendido, fué el de los marginados, los cuales carecen del ingreso suficiente para satisfacer sus necesidades primarias, ellos representan a la clase campesina y se encuentran diseminados en zonas de difícil acceso para el abasto de mercancías.

Por otra parte están las familias que componen la clasificación secundaria, o sea que destinan arriba del 50% de sus ingresos básicos, (o sea los de ingresos intermedios como obreros, empleados, etc). Habitan principalmente en las zonas populares de áreas urbanas o semi-urbanas y áreas rurales.

En virtud de que la población objetivo de DICONSA es heterogénea, ya que comprende tanto al sector rural como al urbano, y dentro de ellos existen subdivisiones en función del ingreso familiar, la Gerencia Gen

ral del Sistema DICONSA que se encontraba ubicada en la Distribuidora Conasupo Metropolitana, S.A. de C.V., decidió establecer programas por sectores los cuales entrarían en vigor a partir de 1974.

### 11.1 Programa Urbano

La estructura comercial de este programa que lleva a cabo DICONSA, contempla cuatro tipos de establecimientos.

#### - Conasupers "A"

Se consideran como las primeras unidades establecidas por cada zona regional.

Estos pequeños centros comerciales tienen como finalidad la atención a una demanda regional en cada centro urbano, absorbiendo una clientela por barrios o colonias. Su superficie de ventas es de alrededor de 1,500 metros cuadrados, operando con un catálogo de 3,600 artículos que incluyen todos los perecederos, línea de productos básicos y artículos para el hogar y ropa. Estos establecimientos fueron proliferando en forma acelerada, contando con 328 locales en 1982, los cuales alcanzaron un volumen total de ventas de 18,000 millones de pesos.



- Conasupers "B"

Estos establecimientos comerciales tienen la misma finalidad que los Conasupers "A" pero - lo que los diferencia de los primeros es que su superficie de ventas varía entre los 200 - m<sup>2</sup> con los que cuenta la tienda concesionada hasta aproximadamente 500 m<sup>2</sup>, otra diferencia considerable es que estos locales no incluyen dentro de sus artículos la línea de ropa y pe recederos, ya que el espacio con que cuentan es muy reducido.

Para 1982 se contaba ya con 225 Conasupers "B" los cuales se incrementarían posteriormente.

- Tiendas Concesionadas

Paralelamente a la apertura de los Conasupers "A", se crearon en el área semi-urbana las - tiendas concesionadas, las cuales aportan tan to el local como parte del capital de trabajo. Estas tiendas de autoservicio componen el mayor volúmen de establecimientos Conasupo en - todas las ciudades de la República. Constan de una superficie de piso de venta de 200 metros cuadrados y manejan un cuadro básico de 1,300 productos.

- Centros Comerciales

A partir de 1979, se inició la creación de los centros comerciales, los cuales ofrecen 14,500 productos al consumidor. Estos productos se encuentran a precios mas bajos que en el comercio privado, tienen mas de 3,500 metros cuadrados de piso de venta y disponen de instalaciones especiales para la conservación de la mercancía; para 1982 se hablan construido 12 centros comerciales ubicados, 7 en el valle de México, 4 en la regional centro y 1 en la regional noroeste.

Estos cuatro canales de distribución dentro del área urbana representaron el 75% del volumen total de las ventas del sistema durante el periodo 1979-1982.

- Convenios con los sectores

Con el objeto de que se garantice un abasto suficiente y oportuno a los distintos sectores que trabajan en las zonas urbanas, DICONSA celebró convenios de coparticipación con los sectores obrero, popular y oficial, a fin de que sus afiliados cuenten con la distribución de básicos adecuada y a precios inferiores.

Para esto realizó varios programas

1.- Centros Juguetífiesta

Su característica principal es la de tener una oferta temporal unida con las fiestas de fin de año, lo que representa un ahorro considerable para los padres de familia, - ya que pueden disponer de todos los juguetes a precios inferiores en relación con - el comercio privado.

2.- Programa de útiles escolares

Este programa se inicia cuando se abre el nuevo curso escolar, con objeto de ofrecer todo tipo de artículos escolares a la clase consumidora a precios accesibles.

3.- Distribución de mercancías por el sistema de vales y despensas.

Esta distribución se realiza una vez al mes, entregando a cada trabajador de los sectores antes mencionados un vale o una despensa para él y su familia.

Las despensas constan de la canasta de básicos y los vales se integran por la cantidad convenida entre DICOHSA y estas organizaciones, estos deberán ser cambiados por

mercancías dentro de sus propias tiendas o  
tiendas de CONASUPO.

### 11.2 Programa Rural

Según se describió anteriormente, el ámbito rural se dividía en dos clasificaciones: la de los grupos marginados y los que se encontraban en zonas rurales pero con cierta facilidad de acceso.

Los grupos marginados se consideraron como víctimas de acaparadores y especuladores, adquiriendo sus mercancías a precios superiores a los que las mismas pueden obtenerse en los lugares donde existen centros de comercialización, aunado a este fenómeno del bajo ingreso, el alto costo. Por ello el 20 de noviembre de 1979, se creó la Coordinación General del Plan Nacional de Zonas Deprimidas y Grupos Marginados (COPLAMAR), cuyo objetivo era plantear soluciones a los problemas de vivienda, salud, educación y abasto de productos básicos a los grupos que integraban estas zonas.

Fue en esa época cuando CONASUPO celebró un convenio con el propósito de hacer llegar los productos básicos a precios accesibles y capacitar a las comunidades en la administración

del aparato distributivo y comercializador de dichos productos. De esta forma DICONSA procedió a diseñar los sistemas operativos y de control para preveer las disponibilidades de abasto, integrando a su vez un equipo de trabajo para -- adiestrar, y organizar a los campesinos. Posteriormente se realizaron estudios de mercados para precisar el lugar adecuado donde debería instalarse cada almacén. Este tendría a su cargo aproximadamente 25 centros de distribución en las comunidades de difícil acceso, estos serían atendidos por los campesinos ya capacitados, logrando como resultado la autosuficiencia en su operación, administración y funcionamiento.

- Tiendas rurales concesionadas.

Como complemento al programa Conasupo- Coplamar, DICONSA lleva a cabo otra acción en el ámbito rural, relacionada con el abasto de mercancías y productos básicos a gran parte de la población campesina, la cual no se considera dentro de los grupos marginados, aunque de todas maneras requiere de la comercialización de básicos al menu deo, logrando así su liberación de los especuladores del comercio privado.

Este programa esta relacionado con otro programa el cual va dirigido a las organizaciones campesinas mas importantes del país: la Confederación Nacional Campesina y la Central Campesina Independiente, su objetivo es coordinar la comercialización de básicos convenciendo a las comunidades campesinas para que aporten parte del capital de trabajo y el local donde se desarrollará la actividad comercial.

### 11.3 Operación

"En el año de 1982 se generaron ventas totales por valor de \$ 65,000 millones de pesos, en las 14,065 unidades de comercialización. Esta cifra se convierte en un dato dinámico al compararse con las de 6 años atrás. En efecto en 1976 el volumen de ventas era de \$ 6,176 millones de pesos o sea un equivalente al 10% del volumen operado en 1982".

"El volumen general de ventas de las 6 gerencias regionales: en 1977 fué del 60% respecto al año anterior, en 1978 fué del 38%, en 1979 fué del 50%, en 1981 el ascenso fué del 42% y en 1982 el aumento fué del 73%."

"En cuanto al número total de unidades de venta propiedad del sistema (año de 1982) es de 14,065 establecimientos, de los cuales 12,000 pertenecen al sector rural, o sea el 85.4%. Aunque DICONSA tiene el mayor número de establecimientos en este sector, sus volúmenes de venta representan tan sólo el 25% del total operado".

"Por lo que se refiere a la presencia del sistema en el área urbana, esta equivale al 11.6% en el número de establecimientos, que sin embargo, representan el 75% en el volumen de ventas operadas por el sistema en el país".

"Los 2,065 establecimientos que el sistema tiene en las áreas urbanas operan como sigue:

- 12 Centros comerciales
- 328 Conasupers "A"
- 225 Conasupers "B"
- 1,500 Tiendas concesionadas" 3

3. La intervención del Estado en el Abasto y la Regulación del Mercado de Productos Básicos.  
Luis Antonio Camargo, Carlos Duran.  
Noviembre 1982.

La labor que llevaba a cabo DICONSA a nivel nacional ante las clases populares, no era suficiente por lo que en 1977 se creó otro organismo filial de CONASUPO llamado IMPECSA que tendría como objetivo primordial el de apoyar tanto al pequeño comercio como a los pequeños y medianos productores en las áreas agropecuarias e industriales.

#### 11.4 - Problemas Orgánico-funcionales presentados en 1982.

En el perfil que cobró la empresa durante 1982, - como consecuencia de la crisis económica nacional, permitió que se patentizaran las deficiencias orgánico-funcionales de la estructura administrativa - del Sistema de Distribuidoras Conasupo.

Esto es, la inoperancia de un vínculo funcional - entre el corporativo y las gerencias regionales, - disminuyó la capacidad del sistema para frenar el problema inflacionario debido a la lentitud de los flujos de información y en la puesta en marcha de medidas correctivas.

La debilidad de ese vínculo funcional desligó la - relación entre las normas y procedimientos generados en el corporativo y lo dispuesto en la operación considerado por las regionales del sistema. En sentido opuesto, la información básica que es - capturada en las tiendas, se procesa y transforma



en las sucursales incorporándose y consolidándose en las regionales, careció de un canal de retro - alimentación que condujera a la toma de decisio - nes en mandos intermedios.

La falta de relación entre la Gerencia General y las regionales se debió a que la empresa desarro - llaba sus operaciones a travé de un corporativo y 6 empresas ubicadas en todo el país, las cuales - tenfan el mismo grado de autoridad, responsabili - dad y nivel jerárquico.

La conformación de esta estructura provocó un desfasamiento funcional entre el corporativo y las - regionales en virtud de que la autonomía de estas hacfa inoperante la coordinación de decisiones - entre ambas instancias.

En relación al agrupamiento funcional de los órga - nos en el corporativo, este mostraba entre otras, las siguientes características:

- Un excesivo tramo de control del gerente general al contar con 9 órganos en línea directa (orga - nograma No. 1 pag.32 )
- Organos cuyas funciones debían realizarse en las regionales o sucursales. (Gerencia de Operacio - nes).

- Organos cuyas funciones eran similares, debiendo realizarse por uno solo. (Gerencia de Compras y Gerencia de Productos Perecederos).

Las empresas regionales atendían a su población objetivo por medio de tiendas ubicadas en la mayor parte de los municipios del país.

La cobertura territorial y el ámbito de control - en cuanto a sucursales y tiendas determinó y agrupó las funciones que realizaban tanto la regional como las sucursales diseñando su estructura orgánica funcional.

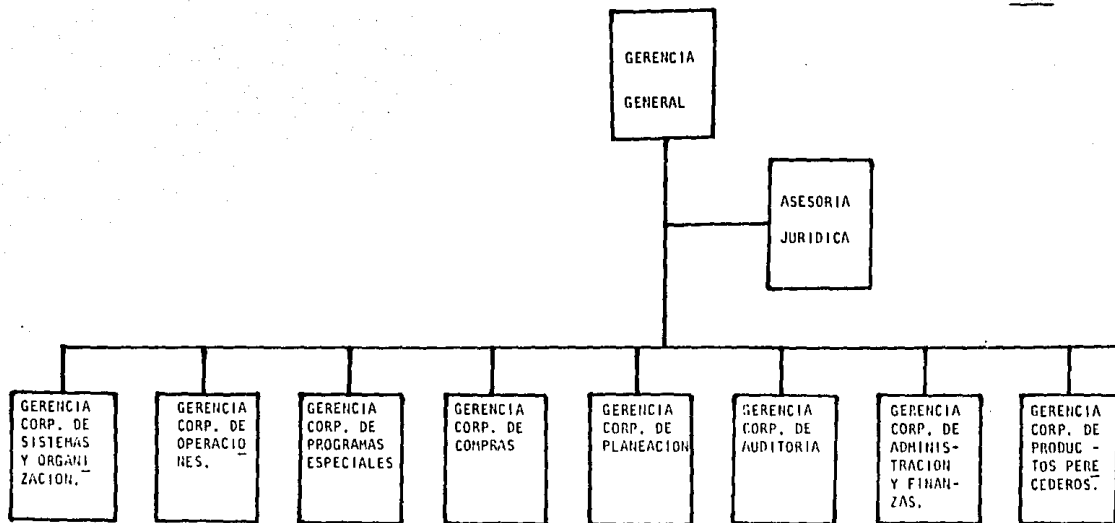
Bajo esta perspectiva las empresas regionales agruparon sus funciones en 6 áreas principales (Organigrama No. 2 pag. 33)

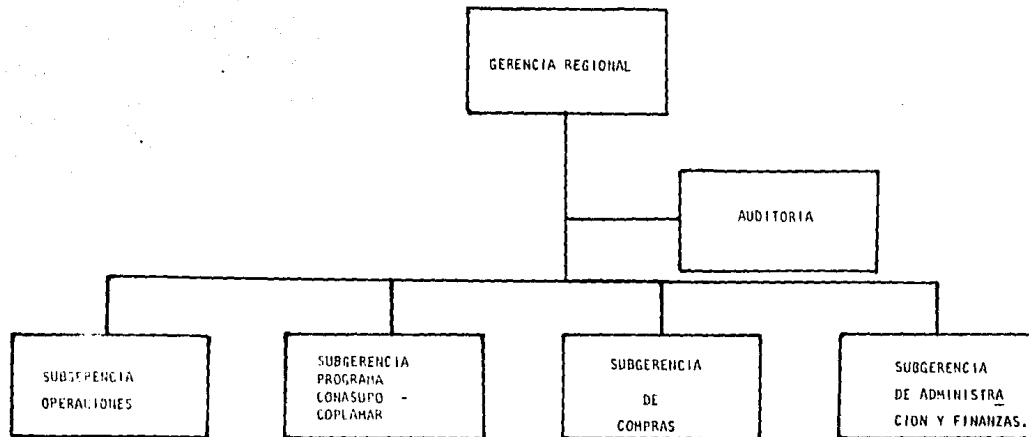
La función operativa de las sucursales se llevaba a cabo en lo fundamental con la siguiente estructura orgánica. (organigrama No. 3 pag. 34)

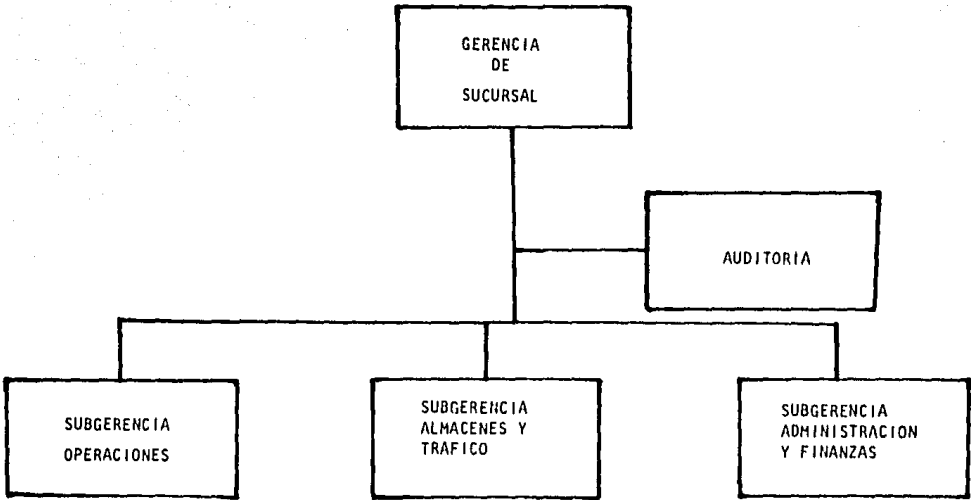
Lo anteriormente expuesto nos ayuda a sintetizar los problemas por los que pasaba el sistema DICONSA.

- Una Gerencia General o corporativo sin personalidad jurídica al mando de sus empresas regionales, las cuales concentran la toma de decisiones, los aspectos normativos y la operación del sistema.

- Traslape en las funciones directivas y operativas.
- Fuerte crecimiento de la infraestructura y ventas rurales con participación comunitaria.
- No existía poder de decisión respecto a soluciones locales en tiendas.







### III IMPORTANCIA DE DICONSA EN EL ABASTO POPULAR

El Sistema de Distribuidoras Conasupo ha venido realizando durante los últimos dos años, un continuo proceso de reordenación administrativa y operativa, con el objeto de constituirse en un eficaz instrumento del Gobierno Federal para regular los mercados de productos básicos.

En 1983 se dieron los primeros pasos hacia la reordenación administrativa del Sistema, que adolecía de un insuficiente desarrollo en relación con su crecimiento y de una inadecuada delimitación de responsabilidades, ámbito de competencia y funciones entre Corporativo y Regionales.

Desde entonces, se instituyeron dos programas rectores que norman todas las acciones del sistema: El de Reordenación Administrativa y Capacitación y el de Distribución y Regulación Conasupo.

Con ellos la empresa se dirigió a la desconcentración de funciones administrativas, financieras y de abasto hacia las Sucursales, tanto para fortalecerlas como célula administrativa del sistema, como para reestructurarlas con carácter estatal a fin de que contribuyan eficazmente al desarrollo de los programas de abasto y distribu -

ción de productos básicos, vinculándose a los -  
gobiernos estatales a través de los coplades.

Para realizar los cambios estructurales que se -  
ñala el Plan Nacional de Desarrollo en su capí -  
tulo de reorientación y modernización del Comer -  
cio y distribución de bienes básicos, DICONSA se  
leccionó cinco líneas de acción las cuales se -  
mencionarán a continuación:

- Alentar y estimular a los trabajadores, promo -  
viendo su participación en la administración y  
operación de la empresa.
- Fomentar a la pequeña y mediana industria.
- Alentar a las organizaciones de productores -  
para que se conviertan en proveedores directos  
de DICONSA, evitando así el intermediarismo.
- Promover el avance de la organización y la par -  
ticipación de los consumidores en el sistema.
- Asegurar la distribución selectiva de tortilla  
subsidiada, mediante formas de control que pue  
dan aplicarse posteriormente a otros produc -  
tos.

Mediante estos cinco puntos, DICONSA contribuirá  
con eficacia a hacer de la comercialización un -  
factor de fomento de las actividades productivas  
y de la distribución, un elemento que haga compa



tibles las necesidades de consumo de la población con la oferta y demanda de satisfactores básicos.

### III.1 Cómo se ubica el Sistema Diconsa dentro del Plan Nacional de Desarrollo.

La comercialización de alimentos básicos siempre ha sido considerada por el Estado como una actividad de alta prioridad, que justifica su intervención directa para corregir las deformaciones de su estructura y funcionamiento. El Plan Nacional de Desarrollo establece la necesidad de transformar el sistema comercial vigente en uno que beneficie tanto al productor como al consumidor.

"De acuerdo con el diagnóstico efectuado en la actividad comercial existe una estructura heterogénea integrada, por un 81% de establecimientos pequeños que operan con un reducido volumen de mercancías, altos costos y reducidos márgenes de utilidad, por otra parte se encuentra el gran comercio que representa tan sólo el 4.5%, el cual opera con bajos costos y altos niveles de productividad. La existencia de una estructura como la antes mencionada determina que los precios de venta final sean altos". 4

4 La regulación de los mercados alimentarios en la estrategia del cambio estructural, Secretaría Técnica del Sistema Diconsa, Jun. 1985. Pag. 11

Prevalece una vinculación insuficiente y desigual con los sectores productivos, los grandes establecimientos han logrado, integrar sus canales al mayoreo o menudeo, mientras que los medianos, se ven obligados a comprometer su producción a grandes intermediarios.

El excesivo número de intermediarios que participa en este proceso lo ha convertido en un gran obstáculo en contra del fomento de las actividades productivas primarias e industriales de pequeños y medianos productores, así como un elemento adverso a la distribución equitativa del ingreso nacional.

Al mantenerse una cadena larga de intermediarios por los que deben pasar los alimentos, estos llegan a precios muy superiores al consumidor, afectando con ello a las clases de menores ingresos, que son las que destinan la mayor parte del mismo en la adquisición de estos bienes.

Ante problemas estructurales que afectan la actividad comercial el Plan Nacional de Desarrollo plantea como propósito de la política de comercialización y abasto popular lo siguiente:

- Fomentar, coordinadamente con otros sectores,

- la producción de básicos, iniciar sobre la oferta de los mismos y ejercer un papel determinante en la reorientación de los hábitos de consumo hacia los bienes producidos en el país.
- Mejorar la distribución regional de la capacidad de acopio, almacenamiento, transformación, transporte y servicios; procurando que los productores y comerciantes contribuyan en estos propósitos.
  - Reducir los márgenes de comercialización y consecuentemente los precios al consumidor final, principalmente de los productos básicos.
  - Promover la integración del productor directo en los procesos distributivos para que se genere y retenga la mayor proporción de excedente.
  - Contribuir al fomento de las exportaciones y a la sustitución de ciertas importaciones.
  - Reducir la intermediación excesiva a través del impulso a la capacitación de consumidores, comerciantes y productores.
  - Combatir los monopolios, acaparamientos y las prácticas especulativas que lesionan el consumo popular.

- Contribuir a crear empleos productivos, en las áreas relacionadas con el acopio de bas - to.

Ante estas disposiciones Diconsa deberá ampliar su penetración en el medio rural, sus bases establecidas de concertación social y su importancia dentro de los mercados locales, para ser el instrumento del gobierno federal en la regulación de los mercados de abasto popular.

El cumplimiento de estos lineamientos harán de Diconsa el canal por excelencia para articular una regulación integral y selectiva por productos, regiones y población estratificada por nivel de ingresos.

La eficiencia y congruencia de una regulación integral se basa en la concertación con las organizaciones de productores y consumidores según nos marca el Plan Nacional de Desarrollo, poniendo ellos los recursos con que cuentan, creando una relación adecuada entre el precio que se paga al productor, el manejo de subsidios directos ó indirectos a la producción y al consumo y el precio de venta final.

La regulación integral estimula la oferta y asegura el consumo, combatiendo la intermediación

y especulación, aplicando selectivamente los subsidios.

En el ámbito local, la regulación deberá abarcar la inducción de innovaciones tecnológicas, deberá ser capaz de impulsar y fomentar a la pequeña y mediana industria favoreciendo de ésta forma los recursos naturales en la producción primaria.

Ello hace de la regulación un factor que mejora la cadena alimentaria, propiciando un crecimiento en todas las localidades, así mismo ayuda a mejorar la distribución del ingreso, trasladando los subsidios al consumo de quien realmente lo necesita.

De ésta forma se debe considerar que miles de comunidades tienen en Diconsa la única opción para adquirir sus bienes de Subsistencias a precios convenientes, por lo que la disponibilidad de alimentos es otro efecto de la acción reguladora.

Por último se considera que la función reguladora de Diconsa según la ubica el PND, se concibe como un conjunto de medidas que van encaminadas a conseguir la novelización y participación de los recursos tanto económicos como sociales, para lograr la superación de desequilibrios.

brios e ineficiencias del desarrollo nacional.

### III.2 Orientación Estratégica establecida en el PND (El Cambio Estructural)

En la estrategia que el gobierno federal ha -  
propuesto ante los graves problemas estructura  
les que enfrenta el país, se encuentra en pri  
mer lugar el abasto popular. Tanto el Plan Na  
cional de Desarrollo (PND) como el Programa Na  
cional de Alimentación (PRONAL) y el Programa  
Nacional de Desarrollo Rural Integral (PRONARDI)  
contemplan los mecanismos económicos y de con  
certación social que permiten diseñar e implan  
tar un nuevo esquema para la regulación del mer  
cado de productos agropecuarios, que sea funcio  
nal al cambio estructural.

Entre los principales factores que determinan -  
la problemática estructural del país, señalados  
en el PND se encuentran:

- 1.- Limitada integración industrial. El país  
carece de un sector desarrollado de bienes  
de capital, por ello el sector productor -  
de bienes de consumo se integra con provee  
dores externos con los que mantiene una re  
lación de dependencia.

- 2.- Los rezagos de productividad del campo
- 3.- El excesivo intermediarismo comercial
- 4.- La mala distribución del Ingreso Nacional

Estos son aspectos diversos de una misma problemática, que no pueden considerarse independientes entre sí. En la medida en que la industria nacional está poco integrada y en que su dependencia externa afecta la productividad, esta baja productividad estará compensada con bajos salarios, y en consecuencia, con bajos precios agrícolas y con grandes subsidios a la alimentación.

La baja integración de la industria no solo limita los salarios obreros, sino también la capacidad productiva en las actividades agropecuarias, obstaculizando la evolución del empleo, relacionado con las actividades primarias y el resto de la economía.

A los bajos precios agrícolas y a la baja productividad del empleo en esas actividades, se agrega la poca participación agrícola en la economía nacional, conformando los tres elementos determinantes de la distribución rural-urbana del ingreso nacional.

La distribución del ingreso nacional afecta a grandes grupos de población:

- Población rural.
- A importantes núcleos de población urbana - que viven en condiciones de marginalidad.
- A los obreros industriales, los cuales tienen un poder de compra que requiere de fuertes subsidios gubernamentales.

Ante factores estructurales como los descritos, el PND señala la urgente necesidad de reorganizar el proceso productivo y distributivo con una orientación modernizadora de la vida nacional.

Las características de esta orientación pueden sintetizarse en:

- Las decisiones económicas deberán tomarse dentro de un marco integral, institucional e interdisciplinario.
- El crecimiento económico debe impulsarse con recursos propios, para evitar cambios bruscos y desestabilizadores.
- Deberá existir la democracia integral, esto estará formado tanto por la participación política como por la toma de decisiones colectivas



- Los valores colectivos que favorezcan en las discusiones, ya sea como participación social o en la toma de decisiones.
- La actitud igualitaria.

Para la aplicación de la estrategia integral del cambio estructural se deberán enfocar las acciones de los programas sectoriales y regionales a los siguientes aspectos.

- Dar prioridad a los factores económicos como son los satisfactores básicos (alimentación, vestido, etc.) a los factores redistributivos del ingreso, (empleo) y a cualquier ocupación productiva.
- Reorientar y modernizar el aparato productivo del país (sector industrial, obrero, pesquero, minero etc.) Para ello deberán realizarse los siguientes cambios:

En el campo existirá un intercambio con el resto de la economía, otorgando seguridad jurídica a la tenencia de la tierra y fomentando la agroindustria.

Dentro de la industria se propone apoyar tanto al pequeño como mediano productor, aumentando la oferta de básicos e integrando al sector social con la pequeña y mediana

## Industria.

Esto traerá como consecuencia el aumento en la producción agrícola creando condiciones de consumo alimentario que a la vez satisfagan las necesidades de la población, sin provocar que la producción agrícola se venda a precios mas bajos que los costos de producción, ni tampoco impactando el nivel de los salarios en relación con la productividad industrial.

Como complemento a estos cambios, deberá existir una política de subsidios que sea integral, es decir que incida tanto en los costos de producción como en los precios de consumo en alimentos básicos, lo cual nos llevarla a una total regulación del mercado.

- La ampliación y consolidación de mercados locales, aprovechando los recursos naturales comunitarios logrando a su vez el crecimiento endógeno.
- Sanear las bases financieras adecuando sus modalidades a las prioridades del desarrollo. (autosostenimiento financiero).
- Crear sistemas educativos por medio de capacitación a los recursos humanos obteniendo -

soluciones científicas y tecnológicas propias de la problemática regional.

- Por último cada sector deberá participar en el cambio estructural, el cual se basa en la regulación de la propiedad privada, social y pública por parte del estado.

Para la instrumentación de la estrategia, el PND propone avanzar en las siguientes líneas de acción: en el fomento a la producción y distribución de productos básicos y el desarrollo del Sistema Nacional para el Abasto; en el desarrollo del comercio, en una política de regulación y control; en la organización social e integración productiva; e influir en el comportamiento del mercado a través de la empresa pública.

- A.- Fomento a la producción y distribución de productos básicos y el desarrollo del Sistema Nacional para el Abasto.

Este programa busca la integración de una sólida red de infraestructura y de servicios, normas, información, organización, capacitación, financiamiento, reducir el intermediarismo excesivo, abatir costos y precios y promover la modernización de procesos distr

butivos.

**B.- Desarrollo Comercial**

Para promover el desarrollo comercial se buscará acercar al productor directo a los consumidores intermediarios y finales, ampliar y mejorar la infraestructura y servicios de apoyo especial al pequeño y mediano comercio tanto en materia de financiamiento como de capacitación para elevar su productividad y eficiencia.

**C.- Regulación y Control.**

En este renglón se incluyen: el combate al monopolio por medio de la regulación de los especuladores; la normalización de reservas reguladoras y la política integral de precios y subsidios.

**D.- La Organización Social e Integración Productiva.**

La creación de esta línea de acción se ha logrado mediante el programa para el Desarrollo Integral de la Pequeña y Mediana Industria, en el cual participaran en forma coordinada los sectores público, privado y social; considerando dentro de este a las

comunidades obreras y campesinas fomentando a la organización de productores primarios por medio del establecimiento de los Comités Estatales de Abasto.

#### E.- La Empresa Pública

La participación de la empresa pública en la modernización comercial, será el instrumento político encaminado a la producción, abasto y comercialización de productos básicos beneficiando especialmente a las clases populares.

### III.3 Condiciones del Sistema DICONSA 1983

Durante 1983 el Gerente General en conjunción con el Director General de Conasupo, tomaron la decisión de que la empresa deberfa avanzar hacia una nueva fase que se caracterizase, por una reordenación administrativa y eficiencia operativa, obteniendo un beneficio social mas amplio. Para ello se crearon dos programas rectores; el de Distribución y Regulación Conasupo y el de Reordenación Administrativa y Capacitación.

El primero orientado, a impulsar la actividad agroindustrial del país, haciendo efectivo su papel regulador en los precios del mercado y de

promotor para la penetración geográfica del sis  
tema.

El segundo tiene como finalidad la creación de medidas y acciones administrativas, financieras y operativas que ayuden a cumplir los objetivos del primero.

Para alcanzar los objetivos propuestos se hizo un análisis del ámbito operativo y funcional a nivel sistema, partiendo de la tienda como célula básica, la cual esta estrechamente ligada a la operación de la sucursal, que a su vez es regulada por la Gerencia Regional hasta llegar al Corporativo, el cual deberá coordinar las acciones tanto administrativas como operativas a nivel nacional.

El análisis arrojó entre otros aspectos que el Corporativo debiera tener un apoyo técnico y administrativo el cual estaría formado por el personal de la Gerencia General, el de las Regionales y el de las Sucursales, delimitando claramente su campo de actuación y sus funciones:

Nivel Directivo:

Corporativo.- Establecer normas, políticas y estrategias así como los procedimientos necesarios para el cumplimiento de las funciones económicas y sociales del sistema.

Regionales.- Establecer los parámetros a nivel regional, supervisar la normatividad establecida por el Corporativo y las actividades operativas de las sucursales a su cargo.

Nivel Operativo:

Sucursales.- Desarrollar actividades de administración, abasto y concertación en su localidad, llevando a cabo el control programático y presupuestal de la operación, por medio de supervisiones y evaluaciones.

Tiendas.- Ejecutar las actividades operativas necesarias para el establecimiento del contacto entre la empresa y la población consumidora a través de la venta de productos básicos.

Esta nueva reestructuración que se le dió a las Sucursales, reforzandolas como unidades administrativas básicas del sistema; les permite realizar las siguientes funciones:

- Elaboran su propia contabilidad y emiten sus propios estados financieros, lo que permite manejar información propia y a partir de ella tomar decisiones en ese nivel.
- Manejan los sistemas de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, agilizando las operaciones

locales de compra, venta y pagos.

- El manejo de recursos humanos, materiales y financieros, así como las funciones de sistemas, programación y presupuestación, son realizadas al 100% por cada sucursal.
- Compras a proveedores locales, lo que comprende desde la negociación hasta el pago; ello permite que la oferta de Diconsa sea más congruente con las necesidades de los consumidores, haciendo de la distribución, un factor de fomento a la producción local.
- Las funciones operativas del programa urbano y del rural son desarrolladas por la propia sucursal, manejando a su vez los recursos asignados para la realización de las mismas.
- Otorga apoyos financieros a proveedores, que son ejercidos y pagados por las Sucursales al Banco local.
- Todos los canales de venta dependen directamente de la Sucursal, la cual vigila el cumplimiento de la normatividad y los lineamientos establecidos por la Gerencia General.

Todas estas funciones que desarrolla la Sucursal están vinculadas a los dos programas rectores del sistema, los cuales tienen las siguientes características:



### III.3.1. Programas Rectores de DICONSA

Como ya se habfa mencionado anteriormente - Diconsa deberfa avanzar hacia una nueva fase que se caracterizase en el corto plazo, por una reordenación administrativa y eficiencia operativa y en el mediano plazo, por su avance cualitativo y no necesariamente cuantitativo; fue entonces cuando se crearon los dos programas rectores los cuales desarrollarfan las siguientes funciones:

- Incrementar la distribución de alimentos - comprendidos en el paquete básico, sobre todo entre los sectores de menores ingresos.
- Implantar una estrategia de abastecimiento la cual fomentaría a pequeños y medianos - productores.
- La eficiencia en el surtimiento pasarfa de una simple compra-venta, a un abastecimiento integral, es decir, permitirfa incorporar a proveedores potenciales que se ubi - can en la localidad.
- Propiciar la participación de las organiza - ciones de productores y consumidores en la planeación, organización y operación del - Sistema.

- Las actividades de administración y compra venta deberían ocurrir en la Sucursal, logrando así descentralizar la operación y centralizar el control.

Todas estas funciones se explican mas ampliamente en los Subprogramas que comprenden los programas antes mencionados.

#### III.3.1.1 Programa Rector de Distribución y Regulación

Conasupo. Este programa se divide en varios Subprogramas.

Ventas por programa (Urbano y Rural)

La política de la empresa a este respecto - consiste en vigorizar los esfuerzos de distribución tanto en el medio rural como en el urbano, a fin de proporcionar un servicio - mas amplio a la población de escasos recursos, logrando con ello una relación entre - ambas mas equilibrada.

Ventas por línea

Dentro de la estructura de ventas del sistema la línea de aborrotos destaca en primer término, tanto por el ritmo de crecimiento - de las ventas como por su monto, posteriormente se encuentran perecederos, mercancías

generales y por último juguetería, ropa, etc. Se da especial atención a los alimentos que integran el paquete básico de consumo popular, realizando esfuerzos para incrementar las ventas de los otros productos.

#### Distribución Urbana.

La estrategia de este subprograma ha tenido como fundamento la consolidación y aprovechamiento máximo de la infraestructura, promoviendo el establecimiento de tiendas basadas en la participación de la población organizada a través del PAZMU. (Programa de abasto a zonas marginadas)

#### Distribución Rural.

La estrategia de este programa se basa también en el aprovechamiento máximo de la infraestructura actual. En cuanto a organización, se refuerza la capacitación comunitaria tanto en tiendas como en almacenes incrementando de esta forma la productividad. Se coordinan más estrechamente las relaciones con los gobiernos estatales y municipales, promoviendo el desarrollo de este programa.

#### Programa Abasto.

Este programa apoya el surtimiento de produc -

tos básicos tanto en las zonas rurales como urbanas, este debe ser a precios bajos y con oportunidad.

Así mismo apoya a la pequeña y mediana industria permitiendo que se incorporen pequeños proveedores a la cartera del sistema.

Programa Apoyo a la Regulación del Paquete Básico.

Mediante este programa Diconsa se ha propuesto establecer una dieta de los productos básicos mas importantes para la alimentación del pueblo mexicano, para ello se establecieron los siguientes puntos:

- 1.- Reforzar la distribución de alimentos que componen la dieta del mexicano.
- 2.- Instrumentar un sistema de comercialización de 27 productos en comunidades donde escasean; incorporandolos al paquete de productos básicos ya existentes:

Maíz

Tortilla

Harina de Maíz

Harina de Trigo

Leche

Huevo  
Aceite Vegetal  
Azúcar  
Frijol  
Arroz  
Pastas para sopa  
Sal  
Papa  
Jitomate  
Carne de ave  
Galleta básica  
Sardina  
Café  
Chiles enlatados  
Cebolla  
Carne de Puerco  
Naranja  
Pescado seco-salado  
Carne de Res  
Limón  
Chile Serrano  
Calabaza

- 3.- Ofrecer al mercado a los precios más bajos, un grupo de productos básicos los cuales incrementaran paulatinamente.

Programa de Apoyo a Almacenes, Transportes, Infraestructura y Mantenimiento.

Estos programas tienen como objeto alcanzar la eficiencia operativa de la planta comercial mediante la ejecución, supervisión y control de proyectos, relacionados con la construcción, modernización y mantenimiento de las tiendas, almacenes, equipo de transporte y de oficina.

Programa Concertación Social.

Este programa tiene como finalidad satisfacer las necesidades de consumo de productos básicos, promoviendo la participación de las comunidades y grupos sociales en las acciones de la empresa:

La concertación social se lleva a cabo por medio de 3 subprogramas.

- Promoción social

Promueve la participación de la población para resolver la problemática del abasto y el consumo de básicos, aportando recursos tanto la empresa como la población objetivo (rural y urbana).

- Comunicación social.

Participa en el desarrollo de la sociedad,

mediante la difusión de programas y da atención a la población objetivo de DICONSA, es decir, busca opiniones sobre la distribución, regulación y precios del producto. Da orientación sobre principios nutricionales para la satisfacción de necesidades básicas y la forma de tener acceso a ellos.

- Capacitación para la productividad social.

Instruye al personal de las comunidades, como debe operarse la tienda, manejo de almacenes, abasto, distribución de productos etc., todo esto con el fin de elevar la productividad en los programas sociales de la empresa.

III.3.1.2. Programa Rector de Reordenación Administrativa y Capacitación.

Este programa tiene por objeto consolidar la reestructuración de la empresa, incrementando su eficiencia administrativa-operativa, por medio de la correcta planeación de actividades y elevando el grado de capacitación del personal de la empresa.

Este programa se subdivide en varios sub - programas:

- Programa de Dirección.

Esta dirigido a apoyar el desarrollo de las funciones directivas tanto del corporativo como de las regionales para lo grar los objetivos de la empresa.

Este subprograma lo integran los miembros que pertenecen al Comité Directivo y a los Consejos de Administración, los cuales apoyan al Gerente General en la toma de decisiones del Sistema.

- Programa de Planeación y Finanzas.

Formula y define los objetivos de la empresa relacionados con los recursos financieros con los que la empresa cuenta. Lleva un control y seguimiento sobre los programas y presupuestos del sistema, establece parámetros para el funcionamiento productivo de la organización, etc.

- Programa de Desarrollo Institucional.

Este subprograma esta orientado a la actualización de la estructura funcional y organizacional de la empresa, lo cual



nos lleva al adecuado desarrollo de funciones directivas y operativas, promoviendo el proceso de descentralización.

- Programa de Capacitación para la Productividad Institucional.

Este subprograma tiene como finalidad incrementar la productividad y eficiencia del personal de la empresa por medio de la capacitación adecuada.

- Programa de Servicios Administrativos y Jurídicos.

Asesora y representa a la empresa en los asuntos jurídicos del sistema. Así mismo establece un sistema de prestaciones y estímulos para la superación del personal de la organización.

- Programa de Informática.

Formula y establece un sistema de información adecuado para apoyar el desarrollo de las funciones administrativas y operativas de la empresa.

- Programa de Contraloría.

Vigila, controla y evalúa la racionalidad en el uso y aprovechamiento de los -

recursos humanos, financieros y materiales de la empresa en relación con los objetivos fijados.

#### III.4 El Cambio Estructural en Diconsa.

Diconsa, como integrante del Sistema Conasupo, debe redefinir sus finalidades para contribuir a la realización del cambio estructural del país y en particular, para lograr la reordenación y modernización del aparato comercial y distributivo de bienes básicos. Para ello, debe adecuar las funciones en tiendas y almacenes, lo cual traerá como consecuencia, la formalización de sucursales como unidades estatales con personalidad jurídica propia.

##### - Tiendas Campesinas

Las tiendas campesinas de las comunidades rurales en que opera el sistema adquieren productos que la propia comunidad ofrece. Considerar la posibilidad de que la tienda abastezca a cada comunidad traería consecuencias favorables, tanto para la localidad como para la operación de la misma.

"La realización de compras directas de perece-  
deros, en especial carne, fruta y legumbres  
de más fácil manejo, así como de granos per-  
mitirá con la infraestructura existente, sin  
necesidad de instalaciones de frío, casi du-  
plicar la cobertura alimentaria e incrementar  
sustancialmente las ventas del canal rural, -  
lo que contribuirá a su vez a reforzar el de-  
sarrollo económico local." 5

En apoyo a la política de subsidios implanta-  
da por la Secretaría de Comercio, la tienda -  
campesina podrá canalizar subsidios selecti-  
vos por producto, manejando a su vez un con-  
trol de beneficiarios. Así mismo podrá otor-  
gar créditos para el consumo en concertación  
con las organizaciones locales.

La adecuación operativa de las tiendas impli-  
ca un reforzamiento en relación con la parti-  
cipación de las comunidades, es decir, debe-  
rán aportar capital de trabajo con lo que se  
acentuará la relación de la empresa con la so-  
ciedad.

5 El Cambio Estructural del Sistema Diconsa  
Consejo de Administración del Corporativo,  
Sept. 1985.

- Almacenes Rurales.-

En la perspectiva de la modernización comercial que requiere el país, los almacenes rurales son un gran apoyo para combatir el intermediarismo ya que compran en forma directa granos, perecederos y otros productos locales; esto ha permitido el apoyo a la pequeña y mediana industria tanto a nivel estatal como regional.

Las sucursales podrán evitar el intermediarismo por medio de la compra directa de cualquier producto a través de los almacenes y tiendas. Así mismo apoyarán a los productores en el surtimiento, servicios de transporte, almacenamiento e información que requiere para la comercialización de sus productos.

- Tiendas del Programa de Abasto a Zonas Marginadas Urbanas.- (PAZMU)

Los cambios funcionales que se proponen para estas unidades de venta son los siguientes: Contarán con dimensiones que demande la población objetivo, consolidará pedidos de la comunidad a terceros, canalizará subsidios selectivos lo que permitirá diversificar el catálogo de mercancías. Por ello la organiza

ción comunitaria deberá tener mayor participación en la administración y operación de la tienda, logrando adquirir personalidad jurídica propia, así como financiamiento para ampliar sus operaciones o infraestructura.

- Tiendas concesionadas

Para aprovechar al máximo este canal de distribución, se considera indispensable garantizar el abasto de las sucursales a estas unidades, otorgar en comodato cajas registradoras, realizar acciones de capacitación, manejar precederos, mejorar el porcentaje de comisión, etc., fomentando las políticas de regulación y distribución establecidas por el Gobierno Federal.

- Tiendas propias: Conasuper's A y B, centros comerciales y tiendas sindicales.-

" La garantía de una distribución apropiada de las subsistencias populares es una de las demandas más frecuentes del movimiento obrero que se expresa en el planteamiento de constituir su propio sistema de abasto, la demanda más consistente es la de participar en la dirección y operación de la red pública de dis

## tribución de productos básicos: 5

Para llevar a cabo una estrecha relación entre Diconsa y el movimiento obrero se propone que: los sindicatos agrupados en el Congreso del Trabajo, aporten su propio capital para la expansión de la red de tiendas urbanas, que se aplique en forma estricta los criterios comerciales estipulados por Diconsa, que se capacite al personal operativo, y que se integre a la pequeña y mediana industria como proveedor del sistema, contribuyendo con eficacia a hacer de la comercialización un factor de fomento de las actividades productivas y de la distribución, un elemento que haga compatibles las necesidades de consumo de la población con la oferta y demanda de básicos.

La consecución de este propósito implica que la red de tiendas pertenecientes al sistema deberán transformarse según las características regionales en unidades capaces de comprar y vender localmente, incrementando la capacidad

## 6 El Cambio Estructural del Sistema Diconsa. Consejo de Administración Sept. 1985

de compra y el poder adquisitivo del consumidor

### III.5 Formalización Administrativa del Cambio

#### Estructural.

La reestructuración administrativa del Sistema y el seguimiento de los lineamientos de Modernización Comercial emitidos por el PND, han permitido que el Sistema DICONSA sea un aparato comercial con mayor agilidad, orden y control administrativo, logrando mejoramiento en las relaciones entre los niveles directivo y operativo y mayor eficiencia en su operación.

La experiencia ha mostrado que es indispensable separar las funciones normativas y de control de las operativas, por lo tanto se deberán separar los niveles de responsabilidad de los funcionarios en 2 niveles básicos: la dirección y la operación.

Lo que se plantea es sumar la normatividad, la supervisión y el control que realiza el corporativo y las regionales en una sola empresa de servicios, denominada "La Controladora" que tendría como finalidad: prestar servicios técnicos, consultivos y de asesoría a sus subsidiarios, realizando programas relacionados con el Abasto, Distribución Rural y Urbana, Administración, Finanzas, Informática, etc, los cuales serían aplicados en las Estatales.

Así mismo "La Controladora" ejercería el control sobre las Estatales, mediante la participación de más del 50% del capital, permitiendo asumir la dirección de éstas empresas - desde una mayoría en el Consejo de Administración.

El capital social de la sociedad sería variable, por la flexibilidad que esto permitiría para incrementar, conforme al desarrollo de la empresa. Las acciones ordinarias estarían a nombre de CONASUPO con el valor que este organismo determinará.

La Administración y la Dirección de esta sociedad controladora estaría a cargo de su propia Asamblea de Accionistas y de un Consejo de Administración, ambos órganos presididos por el Director General de Conasupo.

Para el cumplimiento y ejecución de los acuerdos del Consejo de Administración la Sociedad contaría con un Gerente General que tendría las facultades y atribuciones que le señale el propio estatuto de la sociedad en la escritura constitutiva.

La formalización de esta empresa controladora conlleva mejoras sustanciales, ya que permite por una parte una mayor centralización de las



decisiones de grupo, por su funcionamiento como sistema normativo y de control integrado, y por otra la maximización de recursos financieros al conformar un grupo de ejecutivos y técnicos que servirán de apoyo a todas las empresas.

El paso consecuente para complementar la formalización administrativa de DICONSA sería la conversión gradual y programada de 26 Sucursales - en unidades con personalidad jurídica propia, - constituyéndose así en empresas a nivel estatal con participación de los gobiernos respectivos, las que sumadas a las 6 empresas regionales establecidas en la actualidad, que se convertirían en estatales, arrojaría un total de 32, - una por cada entidad federativa, formando un sistema el cual sería controlado por una empresa "Controladora y Prestadora de Servicios" propiedad de CONASUPD, misma que tendría el control integral, además de participar en su operación a nivel estatal. Todo esto delimitaría - claramente los niveles de responsabilidad, lo - grandando por primera vez que las empresas estatales supervisarán a las tiendas y almacenes como unidades operativas, evaluando su eficiencia y productividad con su propio Consejo de Administración.

El Consejo de Administración de DICONSA aprobó tres formulas para formalizar la existencia - con personalidad jurídica y patrimonio propios de las Sucursales, las cuales serían aplicables según el caso:

- "Constitución de empresas con participación Mayoritaria del Sistema y Minoritaria del Gobierno Estatal"
- "Constitución de empresas con participación Única del Sistema a nivel Estatal".
- "Constitución de empresas propiedad del Sistema que cubran más de una entidad federativa, en razón de alcanzar un nivel mínimo de operaciones". 7

Para formar el capital social de estas empresas se deberán crear 2 tipos de acciones: las primeras estarán suscritas únicamente por la Controladora y representarán el 51% del capital social.

7 Consejo de Administración del Cooperativo  
21 de junio de 1985.

las segundas serán para asociarse con los Gobiernos de los Estados y con el Sector Social representando como máximo el 49% del capital social.

Los Consejos de Administración de estas empresas estarán presididos por el Gerente General ó un representante que hará las veces de presidente, también deberá estar presente el Delegado de CONASUPO, ya que esta Empresa es el órgano máximo de dirección y control tanto de las Estatales como de "La Controladora".

La transformación de las empresas existentes en empresas estatales, puede lograrse sin afectar los derechos de sus trabajadores, incluso ello representa ventajas adicionales como una mejor Integración del personal y relaciones laborales más directas con los sindicatos.

Al legalizarse la actual estructura administrativa de las Sucursales estatales, se obtendrán ventajas tales como: evitar el gigantismo de empresas; concertar con los gobiernos estatales y municipales y con la sociedad civil; centralizar el control y desconcentrar la operación; contribuir a la estabilización de precios, y en su caso, canalizar subsidios selec-

tivos por producto, población y región, estableciendo una línea de autoridad única entre el nivel central y las empresas estatales, por conducto de sus Consejos de Administración.

Se aprecia en forma preliminar, que en 1985 sería posible la formalización de 5 empresas estatales, tomando en consideración aquellas en las que el proceso de descentralización se ha logrado en su totalidad, y por tanto, se encuentran en condiciones de operar autonomamente.

En 1986 se formalizaría la constitución de 16 empresas estatales, aprovechando los pasos realizados en 1985 en materia legal, así como la experiencia administrativa, operativa y de concertación que se adquiere con los gobiernos estatales.

En 1987 se complementarían este proceso con la formalización de las 11 restantes empresas estatales.

Por otra parte es relevante considerar que el nuevo perfil que se le daría a DICONSA, sería una oportuna respuesta a las demandas del sector social y de los gobiernos de las entidades federativas, e incluso del propio sector privado.

#### IV PERSPECTIVAS DE DICONSA 1986 - 1988

Durante el tiempo que tiene la presente administración, han sido constantes los esfuerzos realizados por adecuar las funciones y estructura de esta empresa pública, a los grandes lineamientos de Política Nacional plasmados en el PND.

Con estos se ha pretendido armonizar el desarrollo y orientación del Sistema al del país en su conjunto; considerando las limitaciones más importantes, las zonas geográficas prioritarias, las necesidades relevantes, los recursos disponibles y los errores que requieren corregirse.

DICONSA al igual que la Nación entera, atraviesa - por un período de crisis que le reduce su poder de adquisición, que le exige mejorar sus negociaciones, que le obliga a incrementar su eficiencia, - que le ordena a fomentar la alianza con la sociedad civil a la que sirve y que por lo tanto su modernización se vuelve indispensable.

La modernización de la Empresa Pública dentro de - la presente administración, es un elemento básico para cumplir con eficiencia el ordenamiento constitucional que otorga el Sector Oficial, la rectoría del Desarrollo Nacional.

Con este propósito, el Sistema DICONSA ha sufrido transformaciones que han sido necesarias durante -

los últimos años.

Durante 1983 se desarrolló con fortaleza inusitada el proceso de desconcentración operativa y contable; durante 1984 se reordenó la administración, en 1985 se inició mediante la unificación y centralización de la planeación, organización, dirección y control el aprovechamiento máximo de esta transformación, considerando como objetivos principales para el período de 1986-1988:

- Abasto suficiente y oportuno de los productos de la canasta popular.
- Establecer programas de promoción los cuales están fundamentados en cuatro aspectos principales: distribución urbana, distribución rural, abasto y regulación de productos básicos, así mismo estos subprogramas están apoyados por los de almacenes, transporte, infraestructura y mantenimiento.
- Transforma las tiendas tradicionales en tiendas campesinas, reforzando la organización comunitaria ya existente.
- Fomenta el abasto en las zonas fronterizas, atendiendo las necesidades de consumo básico de la población de menores ingresos en esta zona.
- Refuerza a nivel nacional la distribución de los 27 productos que integran el paquete básico.

- Instrumenta el sistema de comercialización adecuado para la eficiente regulación del mercado de básicos.
- Descentraliza regionalmente la cartera de proveedores, concertando convenios, con el propósito de obtener los precios más bajos del mercado y la seguridad en el surtimiento.
- Eleva la rotación de inventarios a 8 vueltas.
- Integra servicios con participación campesina apoyando a:
  - . Producción y comercialización agropecuaria.
  - . Transformación y distribución de dichos productos.
- Impulsa el desarrollo de los CID y S (Centros Integrales de Distribución y Servicios), los cuales son puntos de venta de DICONSA que sin costo adicional para sus operaciones aprovechan la organización comunitaria rural y su contacto con la población urbana, poniendo a la disposición de la población la asistencia de diferentes instituciones gubernamentales legadas con la producción agropecuaria y de necesidades básicas.
- Capacita al personal de tiendas.

- Desarrolla programas de orientación nutricional
- Fortalece la imagen de la empresa con una adecuada mezcla de productos y atención al consumidor.
- Incrementa sustancialmente las ventas, considerando una reducción en los gastos de operación, financieros y técnicos.
- Evalúa y controla las políticas y procedimientos operativos (tiendas y sucursales), logrando una mayor productividad en todo el Sistema.
- Adapta la infraestructura administrativa a los cambios de la Empresa.
- Apoya a la pequeña y mediana industria.
- Distribuye productos de consumo final principalmente productos básicos y de consumo popular, a precios accesibles logrando no disminuir el poder adquisitivo del consumidor.
- Regula el mercado, ofreciendo al pequeño y mediano comercio mejores condiciones de abasto, permitiéndole optimizar el servicio al consumidor.

Todas estas perspectivas lograron la consolidación de una empresa controladora, organizándose tanto administrativa como jurídicamente, de una forma tal que le permita cumplir con la única -



finalidad: lograr objetivos comunes, en espacios diferentes y dispersos, bajo un mando único y centralmente controlado.

#### IV.1 Evaluación del Cambio 1983 - 1985

DICONSA ha seguido la estrategia del Gobierno Federal, consolidando a partir de 1983 la infraestructura disponible, y haciendo más eficiente su administración y operación para incrementar la distribución de alimentos básicos, fundamentalmente con base en los recursos humanos y materiales que las comunidades rurales y urbanas marginadas han aportado.

En las evaluaciones realizadas durante diciembre de 1983, diciembre de 1984 y octubre de 1985, se presentaron los siguientes resultados:

##### IV.1.1 Programa Rector de Regulación y Distribución:

En 1983, cuando las operaciones del comercio privado sufrieron un fuerte decremento respecto al año anterior, DICONSA mantuvo aproximadamente sus niveles de distribución y vendió 112,487 millones de pesos, que representaron el 97% de lo presupuestado. Para 1984 las ventas alcanzadas ascendieron a 186,116 millones de pesos, resultado que superó en 1.1% al presupuesto y en 65%

a las cifras relativas al mismo período en 1983. Por lo que se refiere a 1985 en el marco de los programas de distribución rural y urbana se han logrado ventas por \$ 287,745 millones de pesos, que representan un aumento real del 5% con respecto a 1984. El 71% de éstas se realizaron en el sector urbano y el 29% en el sector rural.

Las ventas logradas durante 1984 a nivel Sistema no lograron cumplir la meta en (1.6%), por disminuciones de las ventas de las líneas de pe recederos, ropa, calzado y accesorios para bebé, esto se debe a que la población objetivo de -- DICONSA ha visto mermado en forma real su poder adquisitivo y ha canalizado su consumo hacia - los productos básicos.

En el programa de Distribución Rural y como resultado de las políticas de apoyo establecidas desde 1983, en las cuales se refuerza y capacita a las comunidades, las ventas se incrementaron del 21% en 1983 al 28% en 1984.

En relación al presupuesto, el sector rural a - nivel Sistema rebasó lo presupuestado para 1984 en 8.4% y contra las ventas de 1983 obtuvo un - incremento de 82% a precios corrientes.

En 1985 se logró rebasar las ventas propuestas - debido a la eficiencia operativa y a la apertura

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

de nuevas unidades de distribución, existen -  
tes en 747 CEPACS (Centros Populares de Abasto -  
Conasupo) y alrededor de 1000 tiendas campesi--  
nas, para las cuales, las comunidades aportan -  
instalaciones, el local y se hacen cargo de su  
administración.

En materia de Abasto, las adquisiciones del Sis-  
tema se han modulado acordes a la demanda, que  
se ha modificado sensiblemente. Asimismo, di--  
chas adquisiciones han respondido a la estrate-  
gia de descentralización a nivel nacional, ya -  
que mediante las compras en Sucursal se ha In -  
corporado a más de 2500 pequeñas y medianas in-  
dustrias al padrón de proveedores, lo que con -  
trasta con las 500 incorporadas en 1983.

En 1985 se adquirieron productos por un valor -  
de 235 mil millones de pesos, logrando mejorar  
tanto las mezclas de productos, como la distri-  
bución de alimentos del paquete básico, y de --  
mercancías generales y ropa.

También se concedió especial atención en el --  
abasto de perecederos y alimentos de alto valor  
nutricional, los cuales permiten al consumidor  
integrar una dieta balanceada, racionalizando -  
el gasto familiar.

En cuanto a las compras realizadas a la pequeña y mediana industria se ha logrado contrarrestar en alguna medida los faltantes encontrados en las unidades de distribución.

No obstante el problema del desabasto no fué controlado como se previó, debido al rezago en el trámite de listas de precios y ante el problema de liquidez presentado en DICONSA durante estos 2 primeros años.

En relación a 1985 las compras a la pequeña y mediana industria han sido de 50,000 millones de pesos; las cuales se han complementado por el apoyo a pequeños proveedores con recursos provenientes del FIA, FINASA y FOGAIN. Estas medidas han logrado abatir el intermedirismo y la especulación de los productos.

Por otra parte en el marco de Apoyo a la Regulación del Paquete Básico, las ventas de 1984 correspondieron en un 90% a los productos comprendidos en el Paquete Básico de Consumo Popular, un paso fundamental ha sido el Programa Maíz - Tortilla, que ha permitido hacer selectivo y transparente el subsidio que el Gobierno Federal proporciona al consumo de este importante producto. En 1984 se distribuyeron 71 mil toneladas de tortilla.

En el contexto del Programa de Apoyo, los recursos autorizados para infraestructura urbana a precios constantes de 1984 han sido de 945 millones de pesos en 1983 y 2,208 millones de pesos en 1984. A su vez la asignación de recursos para infraestructura rural ha decrecido aún más; correspondiendo en millones de pesos constantes a 2,335 en 1983 y 1,530 en 1984.

Sin embargo DICONSA ha cumplido en el período de 1983 - 1985 a aumentar su presencia de servicio en las zonas fronterizas del Sur, Sureste y Norte, así como en Guerrero y Oaxaca y en las zonas marginadas de las grandes ciudades.

Para 1985 se aprovechó toda la infraestructura con que contaba el Sistema, aplicando programas de mantenimiento preventivo y complementando con mínimas inversiones los compromisos sociales adquiridos tanto en el área urbana como en la rural.

A través del Programa de Concertación Social e Institucional, DICONSA logró abrir en 1984, 1,505 tiendas rurales y 586 CEPACS (Centros Populares de Abasto Conasupo) en las zonas urbanas marginadas con el aporte de locales habitados por la población, se llevaron a cabo más de 131 mil asambleas comunitarias y de consejo en el ámbito rural y 1,632 asambleas populares.

Asimismo, en el marco de Capacitación para la - Productividad Social, se capacitaron a mas de - 13,000 personas tanto en al ámbito rural como del urbano marginado.

Durante 1985 se han celebrado 11,783 Asambleas de Consejo Comunitario de Abasto, En relación a la capacitación para la productividad social se han capacitado a 24,000 personas en el ámbito - rural a través de 1,000 eventos y a 4,500 personas en el ámbito urbano marginado a través de 190 eventos en el país.

En este año se han reforzado las acciones de - concertación con el sector obrero ampliando la cobertura de tiendas sindicales.

Para comunicar a los trabajadores del Sistema - en el país, se ha editado mensualmente un tiraje de 25,000 ejemplares, los cuales informan la situación del Sistema.

#### IV.1.2 Programa Rector de Reordenación Administrativa y Capacitación.

El programa de Dirección contempló diversas actividades orientadas al mejoramiento de la efi-

ciencia operativa y administrativa del Sistema. En abril de 1985, se finalizó la descentralización de funciones a Sucursales, propiciando una amplia participación de los Gerentes de Sucursal, tienda y jefes de almacén, en esta evaluación se propusieron medidas correctivas para evitar desviaciones en el programa de 1986.

En materia de Planeación, en el periodo de 1983-1984 Diconsa conformó un proceso programático integrado por 13 programas de los cuales 6 corresponden al Programa Rector de Distribución y Regulación Conasupo y 7 al Programa Rector de Reordenación Administrativa y Capacitación.

Dentro de este proceso se realizó un conjunto de trabajos para definir la programación de 1985 a 1988 por Sucursal, estableciendo metas y objetivos por lograr en este periodo, tomando en cuenta las características de oferta y demanda que tiene cada sucursal.

Para traducir dichos programas a términos presupuestarios y con el apoyo del área de Procesamiento de datos, en 1985 se logró consolidar el Sistema de Planeación - Programación-Presupuestación que ordena y armoniza las diferentes ac

tividades del Sistema. Asimismo se implantó la técnica del presupuesto por programa, la cual relaciona el Sistema contable con el presupuestal controlando en una forma más eficiente el ejercicio del presupuesto.

Los recursos fiscales asignados a Diconsa durante 1985, están integrados de la siguiente forma:

Al sector urbano se le asignaron 18 mil millones de pesos, de los cuales 7 mil millones ( 29.2 % en relación al total autorizado) corresponden al subsidio para el Programa Malz - Tortilla.

Para el sector rural se autorizaron 4,375 millones de pesos que fueron asignados a los programas relacionados al Desarrollo Regional y - 1,759 millones como apoyo especial al Programa de Distribución Rural.

En materia de finanzas la empresa ha contribudo a alcanzar los objetivos principales del Sistema: El margen bruto de utilidad con que operaba la empresa en 1980 era del 15.72% sobre ventas, para 1983 tal margen se había incrementado al 17.1%, en 1984 llegó a 18.3% y



en 1985 en la última evaluación llegó al 13.9%.

A su vez, los gastos de operación se han disminuido en relación a las ventas totales, al pasar de 22.3% en 1983 a 20.8% en 1984 y a 20.07% en 1985. El avance que se obtuvo de 1984 - 1985 en el renglón de gastos no es muy grande, pero para el Sistema es significativo ya que en 1985 - apoya sustancialmente a la capacitación del Programa Mafz-Tortilla.

Durante 1984 y 1985 la empresa ha logrado superar el punto de equilibrio, obteniendo pequeñas utilidades, el 0.81% y el 2% respectivamente, - esto se debe a la consolidación de utilidades - de las 6 empresas que conforman el sistema, ya que no todas operan con utilidad.

Por lo que se refiere a rotación de inventarios, esta ha ido mejorando año con año, en 1982 era de 5.13 y en 1985 ascendió a 7.4 vueltas al año. Por lo que se refiere a cuentas por cobrar en - 1984 se logró llegar a 11.6 días de ventas, - mientras que en 1985 se logró llegar a sólo 6 - días de venta.

Por último se consideró la disminución que tu-

• vierón los gastos de remuneración y previsión social, ya que en 1983 se dispararon a 13.01% en 1984 disminuyeron a 10.01% y en 1985 a - - 9.03%.

En lo que se refiere al Programa de Desarrollo Institucional las funciones de descentralización tanto administrativas como operativas han logrado los siguientes avances: En 1983 las Su cursales emiten estados de resultados y llevan su propia contabilidad.

En 1984 las funciones de abasto permiten que alrededor del 30% de las compras de la empresa se hagan a proveedores locales.

Este proceso de descentralización ha permitido disminuir al personal administrativo del Corpo rativo y de las Regionales.

En 1985 este Programa ha apoyado al cumplimien to de objetivos establecidos a nivel estatal y municipal.

Dentro del Programa de Capacitación para la - productividad Institucional, se realizaron acciones, las cuales proporcionaron un grado de preparación adecuado al personal para el desa-

rollo eficiente de sus actividades. Durante 1985 se han realizado 1,600 eventos de capacitación, con la participación de 18,900 empleados.

En el Programa de Servicios Administrativos y Jurídicos, se lograron avances en la participación de los trabajadores dentro de la administración y operación de la empresa.

Por lo que respecta al Programa de Informática se perfeccionó el Sistema de cuentas por pagar en todas las Sucursales, como apoyo a la descentralización del abasto.

Durante 1985 se adquirió un nuevo sistema de computación a nivel nacional, el cual ha llevado a la empresa a modernizar y agilizar tanto los aspectos operativos como administrativos de la organización.

Por último el Programa de Contraloría, siguiendo los lineamientos emitidos por la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, enfocó su vigilancia a la aplicación de medidas correctivas y al renglón de quejas y denuncias, evaluando a su vez el cumplimiento de objetivos y políticas establecidas por

la Gerencia General.

#### IV.1.3 Investigación de Campo.

Esta investigación pretende mostrar los cambios que se han realizado en el Sistema DICONSA a partir del establecimiento de los dos programas rectores, los cuales apoyan la función distribuidora y reguladora del paquete básico, descentralizando hacia las Sucursales las funciones operativas, administrativas y de abasto, fortaleciendo así las decisiones tomadas por el Gerente Estatal.

En esta encuesta se considera la formalización jurídica tanto de la Controladora como de las Empresas Estatales delimitando claramente los niveles de responsabilidad; dirección-operación los cuales traerán consigo una mejora sustancial en la productividad del Sistema.

Así mismo este cambio garantiza que la descentralización lograda hasta la fecha no se dispersa, integrando así un sistema normativo y de control, que de apoyo tanto al corporativo como a las coordinaciones regionales, las cuales se habrán unificado en una sola.

Por medio de la opinión del nivel directivo formado por los Gerentes Estatales y Coordinadores

Generales se observará la difusión y el grado de avance que a la fecha se ha logrado con la implantación de este cambio, el cual se basa - en la regulación de la actividad económica, fo - mentando a la pequeña y mediana industria de - los estados, en la regulación de precios apoya - da en el abasto oportuno y suficiente de pro - ductos básicos, comprando y vendiendo equitativa y directamente a productores y consumidores y por último siendo un canal específico para - la transferencia de subsidios selectivos por - producto y estrato social.

Estos objetivos están considerados en las respuestas de los cuestionarios aplicados.

- Elección de la muestra:

Para elegir la muestra se consideraron los niveles jerárquicos hacia los cuales se había difundido "El Cambio Estructural del Sistema -- DICONSA", esto dio como resultado que solamente el nivel de alta Gerencia ó Directivos y algunos niveles de gerencia media conocieran a fondo todos los aspectos relacionados con el mismo; por ello se decidió encuestar a todos los Gerentes Estatales, a los Coordinadores Generales y a algunos gerentes de área, siendo la muestra de 68 personas, lo cual equivale a

un 90% del total de la población que se debía entrevistar.

El cuestionario se realizó por medio de 15 - preguntas de opción múltiple, las cuales fueron aplicadas a las siguientes personas:

Gerencia General, 7 Coordinadores Generales.

Centro           1   Coordinador Regional  
                          y 9 Gtes. Estatales.

Metropolitana 1   Coordinador Regional  
                          y 8 Gtes. Estatales.

Noroeste       1   Coordinador Regional  
                          y 8 Gtes. Estatales.

Norte           1   Coordinador Regional  
                          y 10 Gtes. Estatales.

Sur             1   Coordinador Regional  
                          y 9 Gtes. Estatales.

Sureste         1   Coordinador Regional  
                          y 6 Gtes. Estatales.

63 personas de alta Gerencia y 5 de Gerencia -  
media que equivalen a 5 Gerentes de Área del -  
Corporativo.

#### IV.1.4. Cuestionario

- 1.- ¿Que papel ha venido desempeñando DICONSA desde el establecimiento de los dos programas rectores?
- a) Reorientar la función distribuidora y reguladora del paquete básico hacia zonas marginadas, descentralizando funciones operativas y administrativas, lo cual fortalece las sucursales del sistema.
  - b) Garantiza la distribución de productos básicos con oportunidad y eficiencia y a precios bajos.
  - c) Planea las funciones directivas a corto plazo.
  - d) Incrementa el poder real de compra de los consumidores de escasos recursos y el ingreso de pequeños y medianos productores.
- 2.- ¿Como se ha desarrollado la descentralización de funciones operativas y administrativas en sucursales?
- a) Ha facilitado la toma de decisiones del Gerente de sucursal.
  - b) Ha aumentado la capacidad operativa y financiera de la Empresa.

- c) Se ha dado apoyo al Gerente cumpliendo con los programas de abasto y distribución de productos básicos, obteniendo así una estrecha relación con el Estado.
- d) El manejo de recursos materiales, humanos y financieros descentralizados, ha permitido lograr las metas de productividad establecidas por el Gerente General.

3.- ¿Que significa para usted el cambio estructural?

- a) Combate la intermediación y especulación, aplicando subsidios selectivos en donde sean necesarios.
- b) Ejerce una acción reguladora del ingreso - logrando una mayor actividad productiva y estabilizando precios al productor y consumidor.
- c) Reorienta y moderniza el aparato productivo y distributivo por medio de la descentralización a nivel nacional de estas actividades, considerando como prioritarios los aspectos sociales y de desarrollo hacia los que debe dirigirse el país para lo cual se impulsará tanto al sector empresarial como al sector social.



d) Crea una estrategia de abasto que fomenta a pequeños y medianos productores.

4.- ¿Como contribuye este cambio a mejorar la eficiencia operativa?

a) Los índices de productividad de ventas y rotación de inventarios se han superado - en 1985. En relación al programa de abasto se han realizado compras en grandes -- cantidades como apoyo a la pequeña y me-- diana industria.

b) Los Gerentes de sucursal toman sus pro -- pias decisiones debido a la información - financiera que genera la sucursal a su - cargo.

c) Fomenta la producción local, logrando satisfacer las necesidades del consumidor - por cada región.

d) Agiliza la compra, venta y pagos a provedores por medio del manejo adecuado de - los sistemas de cuentas por pagar y por - cobrar.

5.- ¿Como contribuye el cambio a delimitar - los niveles de responsabilidad? (direc - ción - operación).

- a) logra una continua retroalimentación - entre Corporativo y sucursales facilitando la toma de decisiones.
- b) Crea una estructura administrativa adecuada delimitando responsabilidades, ámbitos de competencia y funciones entre el Corporativo y las sucursales.
- c) Fortalece el nivel operativo, centralizando el control.
- d) Aumenta la capacidad de respuesta tanto operativa como financiera de la empresa - frente a las demandas y necesidades de la sociedad civil.

6.- ¿Considera usted que los recursos humanos que forman el sistema se adaptan al cambio que sufrirá la organización?

- a) Si, pero se deberá capacitar adecuadamente a los cuadros directivos, técnicos y administrativos claves para su desarrollo y consolidación.
- b) Se deberá diseñar y aplicar un programa de comunicación sobre la estrategia de implementación del cambio estructural el cual - se dará a conocer al personal de la empresa, a los gobiernos estatales y municipa -

les y por último a las organizaciones sindicales, obreras y campesinas.

- c) El personal de sucursales no está capacitado, ni tiene los conocimientos para aceptarlo.
- d) El personal deberá ser altamente calificado para asumir nuevas responsabilidades y profundizar en conocimientos de mercadotecnia lo cual permitirá a la organización tener una mayor incidencia en la regulación del abasto.

7.- ¿Como contribuye el Sistema DICONSA en la regulación del mercado de básicos?

- a) Realiza acciones específicas de acercamiento, integración y concertación entre la producción y el consumo de alimentos.
- b) Logra una disponibilidad adecuada de productos básicos en miles de comunidades a precios convenientes.
- c) Descentraliza funciones hacia la sociedad civil mediante la concertación con productores y consumidores.
- d) Vende productos básicos a precios mejores que los del comercio privado, evitando pre

- cios especulativos y generando ahorro en -  
las compras del consumidor.

8.- ¿Que relación existe entre las ventas urbanas y rurales?

- a) Estos dos canales de distribución comprenden la venta de productos básicos.
- b) Las tiendas PAZHU, al igual que las tiendas rurales, se basan en la participación de la comunidad y de la población organizada.
- c) La relación entre las ventas urbanas y ventas rurales se ha ido igualando, aunque esto no significa que las primeras no hayan crecido, sino que las ventas rurales se han incrementado.
- d) Tanto en el canal urbano como en el rural se ha aprovechado al máximo la infraestructura existente.

9.- ¿Cuales son las fuentes de ingreso que apoyan al programa de presupuesto DICONSA?

- a) Apoyo de los gobiernos estatales y municipales.
- b) Recursos propios, apoyos presupuestales, -

financiamiento de las sociedades nacionales de crédito.

- c) Aportaciones de los consumidores organizados.
- d) Recursos del programa de desarrollo regional.

10.- ¿Que estrategia deberá seguir el sistema DICONSA en apoyo al programa financiero?

- a) La incorporación de perecederos en el abasto y distribución urbana y rural.
- b) Otorga créditos a las tiendas rurales y centros populares de abasto apoyándose en la banca de fomento.
- c) Incrementa el capital de trabajo y financiamientos directos a las tiendas para mejorar el abasto y distribución.
- d) Fortalece la estrategia de apoyo a la pequeña y mediana industria.

11.- ¿Como definiría usted la relación entre el sistema DICONSA y la Sociedad civil? (sector obrero, población organizada y campesinos)

- a) apoya a la sociedad civil en el abasto y - distribución de productos básicos, satisfaciendo sus necesidades esenciales.
- b) Capacita adecuadamente a los sectores obrero campesino y población organizada para el manejo de tiendas y almacenes, eficientando y elevando la productividad de estos canales - de venta.
- c) Aporta recursos tanto de la empresa como de la Sociedad civil para resolver la problemática del abasto.
- d) Diversifica los productos de acuerdo a las - necesidades locales, logrando incrementar - las ventas del canal rural e impulsando el - desarrollo en cada comunidad.

12.- ¿Cual es la estrategia utilizada por el sistema DICOHSA para el fomento de la pequeña y mediana industria?

- a) Crea una relación directa a través de sus almacenes y tiendas, permitiendo a la Sucursal negociar las compras a nivel estatal.
- b) Ofrece a los pequeños productores servicios de transporte, almacenamiento e información

necesaria para la comercialización de sus productos.

- c) Ofrece a pequeños y medianos productores, apoyo en los trámites que deben efectuar para convertirse en proveedores locales.
- d) Crea y consolida mercados locales siguiendo la estrategia de descentralización de la vida nacional.

13.- En que medida favorece el cambio a la vinculación y al fortalecimiento de la relación con los gobiernos estatales?

- a) Los gobiernos estatales y municipales aportan recursos para el eficaz funcionamiento de la estatal.
- b) El Gerente de sucursal participa directamente en los Coplades estatales y maneja los recursos que otorga el estado.
- c) El presupuesto de operación y de inversión se elabora dependiendo de las necesidades de cada estado.
- d) Da apoyo a la modernización comercial y al abasto popular, así como a la descentralización de la vida nacional, afirmando la rectoría del estado en estas tareas.

14.- ¿Cuales son las ventajas que trae consigo el cambio estructural?

- a) Contribuye a la estabilización de precios, canalizando subsidios selectivos por producto, población y región.
- b) Evita el gigantismo de empresas, eliminando plazas innecesarias, mejorando de esta forma su eficiencia.
- c) Contribuye a vincular el comercio al desarrollo industrial, agrícola y pesquero.
- d) Reorienta las funciones de almacén y tiendas.

15.- ¿Cuales son las perspectivas del sistema DICONSA para 1986 - 1988 en el marco del cambio estructural?

- a) Distribuir oportuna y suficientemente artículos de consumo popular y regular 27 productos básicos apoyando los esfuerzos para abatir la inflación.
- b) Fortalecer la imagen de la empresa con una adecuada mezcla de productos y atención al consumidor.



- c) Transformar lo mas rápido posible las tien  
das tradicionales en tiendas campesinas, -  
aumentando las ventas rurales del sistema  
por cada localidad.
- d) Mediante convenios con el sector social, -  
público y privado, se fomentará el abasto  
de cada localidad con la participación del  
estado, de las camaras industriales y loca  
les y otras asociaciones ya sea de peque -  
ños y medianos productores como de grandes  
industriales.

Nota: Si no esta de acuerdo con alguna de las  
opciones antes mencionadas, agregue el  
comentario que usted considere conve --  
niente.

#### IV.2 Recopilación y tabulación:

Las entrevistas fueron realizadas personal -  
mente a los Coordinadores Generales, Coordina  
dores Regionales, Gerentes Estatales y Geren  
tes de área.

De cada una de las Estatales se escogieron -  
las siguientes personas:

Regional Centro	1 Coordinador Regional
Aguascalientes	1 Gerente Estatal
Colima	1 Gerente Estatal
Guadalajara	1 Gerente Estatal
Morelia	1 Gerente Estatal
Querétaro	1 Gerente Estatal
Tepic	1 Gerente Estatal
Uruapan	1 Gerente Estatal
Zacatecas	1 Gerente Estatal
Irapuato	1 Gerente Estatal
Regional Metropolitana	1 Coordinador Regional
Ferrocarril Hidalgo	1 Gerente Estatal
La Viga	1 Gerente Estatal
Naucalpan	1 Gerente Estatal
Netzahualcoyotl	1 Gerente Estatal
Toluca	1 Gerente Estatal
Tlatelolco	1 Gerente Estatal
Villa Olímpica	1 Gerente Estatal
Pachuca	1 Gerente Estatal
Regional Noroeste	1 Coordinador Regional
Culiacán	1 Gerente Estatal
Cd. Obregón	1 Gerente Estatal

Hermosillo	1 Gerente Estatal
La Paz	1 Gerente Estatal
Los Mochis	1 Gerente Estatal
Mazatlán	1 Gerente Estatal
Mexicali	1 Gerente Estatal
Tijuana	1 Gerente Estatal
Regional Norte	1 Coordinador Regional
Chihuahua	1 Gerente Estatal
Cd. Victoria	1 Gerente Estatal
Cd. Juárez	1 Gerente Estatal
Durango	1 Gerente Estatal
Monterrey	1 Gerente Estatal
Honclova	1 Gerente Estatal
Hatamoros	1 Gerente Estatal
Parral	1 Gerente Estatal
San Luis Potosí	1 Gerente Estatal
Torreón	1 Gerente Estatal
Regional Sur	1 Coordinador Regional
Acayucan	1 Gerente Estatal
Guerrero	1 Gerente Estatal

Istmo	1 Gerente Estatal
Morelos	1 Gerente Estatal
Orizaba	1 Gerente Estatal
Oaxaca	1 Gerente Estatal
Poza Rica	1 Gerente Estatal
Puebla	1 Gerente Estatal
Tlaxcala	1 Gerente Estatal
Regional Sureste	1 Coordinador Regional
Campeche	1 Gerente Estatal
Chetumal	1 Gerente Estatal
Mérida	1 Gerente Estatal
Tapachula	1 Gerente Estatal
Tuxtla Gutiérrez	1 Gerente Estatal
Villahermosa	1 Gerente Estatal

7 Coordinadores Generales Corporativos

5 Gerentes Área del Corporativo

#### IV.2.1 Tabulación

De los cuestionarios aplicados se obtuvieron los siguientes resultados:

Pregunta 1	opción	A	74 %
		B	19 %
		C	3 %
		D	4 %
			<hr/>
			100 %

Pregunta 2	opción	A	24 %
		B	10 %
		C	40 %
		D	26 %
			<hr/>
			100 %

Pregunta 3	opción	A	9 %
		B	9 %
		C	78 %
		D	4 %
			<hr/>
			100 %

Pregunta 4	opción	A	46 %
		B	34 %
		C	10 %
		D	10 %
			<hr/>
			100 %

Pregunta 5	opción	A	20 %
		B	52 %
		C	12 %
		D	<u>16 %</u>
			100 %

Pregunta 6	opción	A	70 %
		B	22 %
		C	2 %
		D	<u>6 %</u>
			100 %

Pregunta 7	opción	A	25 %
		B	29 %
		C	9 %
		D	<u>37 %</u>
			100 %

Pregunta 8	opción	A	25 %
		B	28 %
		C	41 %
		D	<u>6 %</u>
			100 %

Pregunta 9	opción	A	12 %
		B	84 %
		C	-
		D	<u>4 %</u>
			100 %

Pregunta 10	opción	A	4 %
		B	22 %
		C	62 %
		D	<u>12 %</u>
			100 %

Pregunta 11	opción	A	46 %
		B	32 %
		C	12 %
		D	<u>10 %</u>
			100 %

Pregunta 12	opción	A	39 %
		B	4 %
		C	29 %
		D	<u>28 %</u>
			100 %

Pregunta 13	opción	A	13 %
		B	31 %
		C	16 %
		D	<u>40 %</u>
			100 %

Pregunta 14	opción	A	42 %
		B	38 %
		C	16 %
		D	<u>4 %</u>
			100 %

Pregunta 15 opción	A	53 %
	B	12 %
	C	-
	D	35 %
		<hr/>
		100 %

#### IV.2.2 Interpretación del Cuestionario

Los resultados de esta investigación como se puede observar en los resultados ya tabulados fueron obtenidos de entrevistar al personal que forma el nivel de alta Gerencia del Sistema DICONSA.

Estos datos como se mencionó anteriormente muestran la difusión y el avance en la implantación del cambio estructural.

En la pregunta número uno el 74% de los entrevistados consideran que tanto la función distribuidora como reguladora que desarrolla DICONSA ha logrado el fortalecimiento de las Sucursales del Sistema, incrementando la eficiencia de la organización.

Por lo que se refiere a la pregunta número dos, el 40% considera que las funciones administrativas y operativas ya descentralizadas se han enfocado a las actitudes de los gerentes estatales en relación a la productividad,



y a la centralización en la toma de decisiones.

En la pregunta número tres la opción c obtuvo el 78%, considerando que el nivel directivo de la empresa conoce el objetivo fundamental por el cual se está realizando el cambio.

El cambio estructural en relación a la pregunta número cuatro, se dividió en dos puntos importantes: 1° se obtuvo el 46% de los recursos financieros que emiten las sucursales, las cuales han fortalecido la toma de decisiones del Gerente estatal por su oportunidad y confiabilidad; 2° con el 34% muestra que el incremento en los índices de productividad de ventas, rotación de inventarios, etc. han logrado la maximización de resultados.

Por lo que se refiere a la pregunta número cinco, el 52% consideran que el cambio estructural que ha sido implantado en el Sistema, delimita claramente las funciones de responsabilidad entre el Corporativo y las estatales, centralizando el poder y el control operativo.

En la pregunta número seis, el 70% de entrevistados coinciden en que el personal que integra el Sistema DICONSA deberá ser altamente

calificado, para lograr una adecuada adaptación al cambio que sufrirá la organización, todo esto se logrará en la inducción y capacitación al personal técnico y administrativo que forma parte de la Empresa.

En relación a la pregunta número siete, el 37% de los entrevistados consideran que para que DICONSA contribuya eficazmente en la regulación del mercado de básicos, se deberá vender a precios accesibles generando ahorro en las compras del consumidor.

Por lo que se refiere a la pregunta número ocho, el 41% de los Gerentes estatales consideraron que la relación existente entre las ventas rurales y urbanas se ha ido igualando, haciendo énfasis en el incremento de las ventas urbanas.

En la pregunta número nueve el 84% de los entrevistados consideraron que las fuentes de ingreso que apoyan al presupuesto de DICONSA son: los recursos propios, apoyos presupuestales y financiamiento de las sociedades nacionales de crédito.

En la pregunta número diez, el 62% formado por los Gerentes estatales y los Coordinadores Generales coincidieron en que la estrategia que debe tomar el Sistema con respecto al

programa financiero consiste en incrementar el capital de trabajo y el financiamiento a las tiendas logrando así un abasto y distribución oportuna.

Por lo que se refiere a la pregunta número once, el 46% de los entrevistados consideran que la relación existente entre el Sistema DICONSA y la Sociedad Civil ha logrado eficientar la productividad en las tiendas y almacenes coordinadas por estos sectores: (obrero, campesino, etc.) satisfaciendo a la vez las necesidades esenciales de este estrato social.

En relación a la pregunta número doce, hubo varias interpretaciones sobre el apoyo a la pequeña y mediana industria, las cuales van del 28 al 39%, sintetizándose en la consolidación de mercados locales a través del fortalecimiento en la comercialización, transporte, almacenamiento y trámites necesarios para que los pequeños y medianos productores se conviertan en proveedores locales.

En la pregunta número trece, el 40% de los entrevistados consideraron que la relación entre la sucursal y el gobierno del estado los llevará a agilizar la modernización co -

mercial, otorgando al Gerente estatal el poder de manejar los recursos que aporta el estado.

En la pregunta número catorce, la opción a y b que forman el 80% de las entrevistas realizadas, mostraron que las ventajas que el "cambio estructural" ha presentado desde su implantación han sido las siguientes:

1. La estabilización de precios en los productos básicos.
2. La canalización de subsidios selectivos
3. La eliminación de plazas innecesarias, evitando la duplicidad de funciones y mejorando la eficiencia de la empresa.

Por último en la pregunta número quince, el 53% de los entrevistados consideraron como perspectiva primordial la distribución oportuna y suficiente de artículos de primera necesidad, así como la regulación de los 27 productos que integran la canasta de básicos, fomentando el abasto en cada localidad apoyado por el estado.

(ver grafica pag 121 )

### IV.2.3 Cálculo de la Probabilidad del Error.

El censo de población que fue entrevistado es tuvo formado por 75 personas, las cuales inte gran el nivel de alta gerencia del Sistema - DICONSA.

El tamaño de la muestra se determinó, del número de encuestas recibidas formada por 68 - elementos, posteriormente se realizó la tabu lación e interpretación de resultados a la - cual se le anexa el procedimiento para calcu lar la probabilidad del error en cada respues ta.

Para ello se deben utilizar las siguientes - formulas, que al sustituirlas significan:

$$V^2 = (1 - n/N) \frac{S^2}{n} = \frac{S^2}{n} \text{ donde } n' = \frac{n}{1 - n/N}$$

$$S = \sqrt{\frac{p q}{v n}} \quad q = 1 - p$$

$V^2$  = Varianza de la media

$N$  = Total de la población

$n$  = Tamaño de la muestra

$S$  = Desviación estandar

$p$  = Probabilidad éxito

$q$  = Probabilidad fracaso

v = Error estandar

n' = Exactitud en el tamaño de la muestra

El primer paso fue encontrar la exactitud en el tamaño de la muestra (n'), el segundo paso fue calcular la desviación estandar (s), posteriormente se obtuvo la varianza de la media (v<sup>2</sup>) y el último paso se determinó sacando la raíz cuadrada de la varianza lo cual dió como resultado el error estandar.

La probabilidad del error en cada respuesta fue de:

$$1^{\circ} \text{ paso } n' = \frac{n}{1 - \frac{n}{N}} = \frac{68}{1 - \frac{68}{75}} = \frac{68}{1 - 0.91} = \frac{68}{0.09}$$

$$n' = 755.56$$

Pregunta No. 1

Se parte de n' = 755.56 y se sustituye la s

$$S = \frac{\sqrt{pq}}{\sqrt{n}} = \frac{\sqrt{0.03 \times 0.97}}{\sqrt{68}} = \frac{\sqrt{0.0291}}{8.24} = \frac{0.1705}{8.24}$$

$$S = 0.0207$$

Posteriormente se busca la  $V^2$  sustituyendo

$$V^2 = \frac{s^2}{n'} = \frac{(0.0207)^2}{755.56} = \frac{0.00042}{755.56} \quad \boxed{V^2 = 0.0000005}$$

Finalmente se saca raíz cuadrada a  $V^2$

$$V = \sqrt{0.0000005} = \boxed{0.00070}$$

$$\text{Error estandar} = \underline{\underline{0.00070}}$$

Las preguntas No. 2, 4 y 11 arrojaron el mismo resultado.

El 1° paso consiste en tomar el resultado de  $n' = 755.56$ , posteriormente se busca la desviación estandar tomando los datos de la tabulación de dichas preguntas, sustituyendo en:

$$S = \frac{\sqrt{pq}}{\sqrt{n}} = \frac{\sqrt{0.10 \times 0.90}}{\sqrt{68}} = \frac{\sqrt{0.09}}{8.24} = \frac{0.30}{8.24}$$

$$\boxed{S = 0.0364}$$

El tercer paso consiste en encontrar la varianza de la media, sustituyendo de la siguiente forma:

$$V^2 = \frac{s^2}{n'} = \frac{(0.0364)^2}{755.56} = \frac{0.00132}{755.56} \quad \boxed{V^2 = 0.0000017}$$

El último paso se determina de sacar raíz cuadrada a  $V^2$ , dando como resultado el error estándar.

$$V = \sqrt{0.0000017} = \underline{\underline{0.00130}}$$

El resultado de las preguntas 3,10,12 y 14 fue el mismo, realizando el procedimiento anterior se parte del valor de  $n' = 755.56$

Posteriormente se sustituye la S

$$S = \frac{\sqrt{pq}}{\sqrt{n}} = \frac{\sqrt{0.04 \times 0.96}}{\sqrt{68}} = \frac{\sqrt{0.0384}}{8.24} = \frac{0.1959}{8.24}$$

$$S = \boxed{0.0237}$$

El tercer paso es encontrar el significado de  $V^2$

$$V^2 = \frac{S^2}{n'} = \frac{(0.0237)^2}{755.56} = \frac{0.00056}{755.56} = \boxed{V^2=0.0000007}$$

El último paso determina el error estándar, este se saca de la raíz cuadrada de  $V^2$

$$V = \sqrt{0.0000007} = \underline{\underline{0.00083}}$$

El error estándar de la pregunta No.5 se determina siguiendo los pasos ya mencionados anteriormente.



Se parte del resultado de  $n' = 755.56$

Se sustituye la desviación estandar

$$s = \frac{\sqrt{pq}}{\sqrt{n}} = \frac{\sqrt{0.12 \times 0.88}}{\sqrt{68}} = \frac{\sqrt{0.1056}}{8.24} = \frac{0.3249}{8.24}$$

$$s = \boxed{0.0394}$$

El tercer paso es encontrar la varianza de la media sustituyendo:

$$v^2 = \frac{s^2}{n'} = \frac{(0.0394)^2}{755.56} = \frac{0.00155}{755.56} \quad \boxed{v^2 = 0.000002}$$

Por último se saca raíz cuadrada a la varianza de la media para obtener el resultado deseado.

$$v = \frac{0.00141}{\phantom{0.00141}}$$

La pregunta No. 6 sigue el mismo procedimiento.

Parte de  $n' = 755.56$

Busca el resultado de la desviación estandar, sustituyendo:

$$s = \frac{\sqrt{pq}}{\sqrt{n}} = \frac{\sqrt{0.02 \times 0.98}}{\sqrt{68}} = \frac{\sqrt{0.0196}}{8.24} = \frac{0.14}{8.24}$$

$$s = \boxed{0.0169}$$

Posteriormente se determina la varianza de la media;

$$v^2 = \frac{s^2}{n^1} = \frac{(0.0169)^2}{755.56} = \frac{0.00028}{755.56}$$

$$v^2 = 0.0000003$$

Finalmente se saca raíz al resultado de la varianza de la media, dando el error estandar

$$v = \sqrt{0.0000003} = \underline{\underline{0.00054}}$$

Para obtener el error estandar en la pregunta No. 7 se procede a partir de  $n^1 = 755.56$

El segundo paso es encontrar el valor de S

$$s = \frac{\sqrt{pq}}{\sqrt{n}} = \frac{\sqrt{0.09 \times 0.91}}{\sqrt{68}} = \frac{\sqrt{0.0819}}{8.24} = \frac{0.2861}{8.24}$$

$$s = 0.0347$$

El tercer paso determina el valor de  $v^2$

$$v^2 = \frac{s^2}{n^1} = \frac{(0.0347)^2}{755.56} = \frac{0.00120}{755.56} \quad v^2 = 0.0000015$$

El último paso consiste en sacar raíz cuadrada al resultado de la varianza, dando la probabilidad del error esperada.

$$v = \sqrt{0.0000015} = \underline{\underline{0.00122}}$$

En la pregunta No. 8 se llega al error estandar con el siguiente procedimiento:

Se parte de  $n' = 755.56$

Se busca el valor de S, sustituyendo:

$$S = \frac{\sqrt{pq}}{\sqrt{n}} = \frac{\sqrt{0.06 \times 0.94}}{\sqrt{68}} = \frac{\sqrt{0.0564}}{8.24} = \frac{0.2374}{8.24}$$

$$S = 0.0288$$

El tercer paso consiste en encontrar el valor de la varianza de la media, sustituyendo:

$$v^2 = \frac{S^2}{n'} = \frac{(0.0288)^2}{755.56} = \frac{0.00083}{755.56} = v^2 = 0.0000010$$

En el cuarto paso se determina la probabilidad del error, sacando la raíz cuadrada de  $v^2$

$$v = \sqrt{0.000001} = \underline{\underline{0.001}}$$

En las preguntas No. 9 y 15 no existe error alguno.

Por último en la pregunta No. 13 se utilizará el procedimiento ya antes mencionado; se parte del valor de  $n' = 755.56$

El segundo paso consiste en buscar la desviación estandar.

$$S = \frac{\sqrt{pq}}{\sqrt{n}} = \frac{\sqrt{0.13 \times 0.87}}{\sqrt{68}} = \frac{\sqrt{0.1131}}{8.24} = \frac{0.3363}{8.24}$$

$$S = 0.0408$$

El tercer paso determina la varianza de la media.

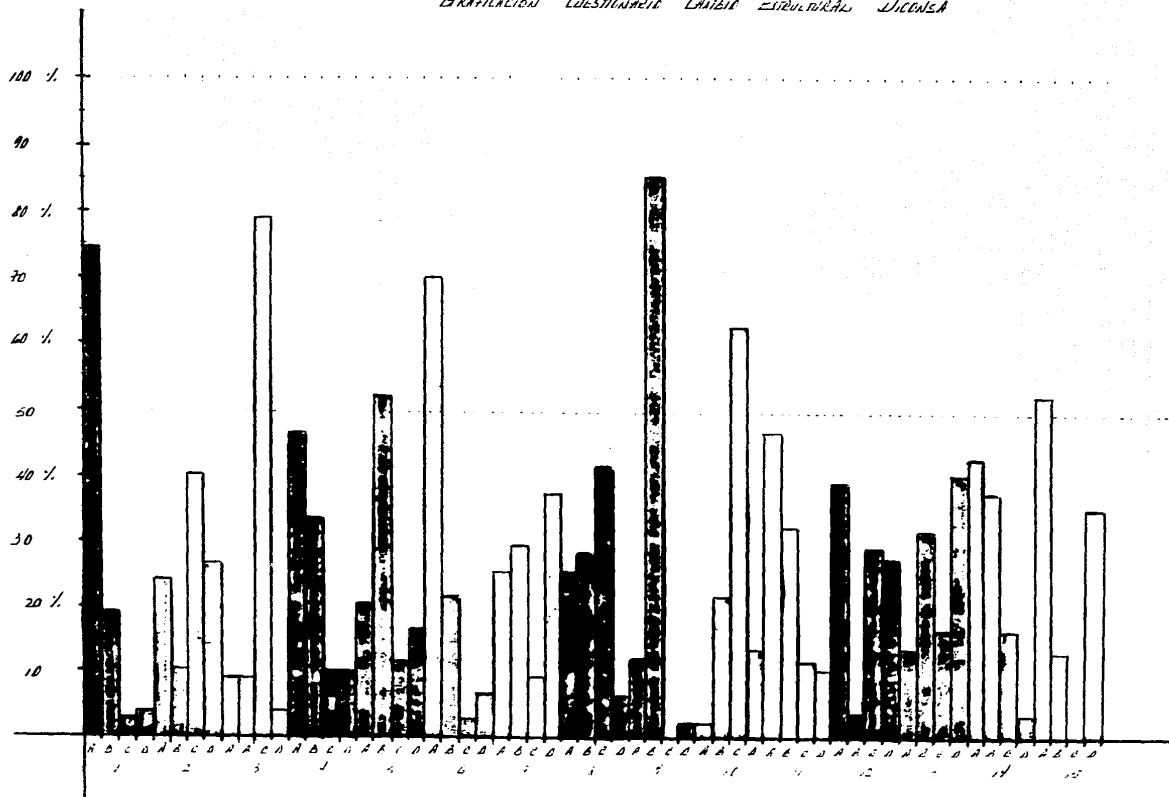
$$v^2 = s^2 \frac{(0.0408)^2}{n} = \frac{0.00166}{755.56} \quad \boxed{v^2 = 0.000022}$$

Finalmente para determinar el error estandar se saca raíz cuadrada al valor de la varianza.

$$v = \sqrt{0.000022} = \underline{\underline{0.00148}}$$

Esta información muestra el avance logrado en el cambio estructural de la empresa, así como la difusión y aplicación del mismo.

GRAFICIÓN CUESTIONARIO CASAS ESTRUCTURAS VICENSAS



## CONCLUSIONES .

La desconcentración de las Sucursales que se ha venido realizando a partir de 1983, la cual ha permitido plantear la viabilidad y oportunidad para la realización del Cambio Estructural, ha traído como consecuencia que las sucursales se conviertan en estructuras administrativas independientes con su propia personalidad jurídica, dotando al Gerente Estatal de ciertas facultades como son:

El Gerente estatal mantiene una estrecha relación con el Gobierno del Estado y lo invita a participar financieramente en la organización, estableciendo claramente que el Gobierno no deberá intervenir en los objetivos de abasto y modernización comercial que hayan sido establecidos por la Cabeza de Sector, CONASUPO y la Gerencia General.

Otra facultad que se le otorgó al Gerente de Sucursal es la de manejar los recursos humanos, financieros y de abasto, descentralizándolos hacia las tiendas y almacenes para que se conviertan en unidades capaces de comprar y vender, fomentando de esta forma a los pequeños y medianos productores locales. A su vez esto permite consolidar a nivel de sucurs

sal toda la información y enviarla al corpora -  
tivo centralizando el poder y la toma de decisio -  
nes en el Gerente General en apoyo al control de  
la operación.

La autoridad existente entre el Gerente General  
y el Gerente Estatal muestra el acierto de haber  
separado las funciones normativas y de control -  
de las operativas, eliminando de esta forma la -  
duplicidad de funciones existentes entre el cor -  
porativo y las regionales.

Los Gerentes estatales han iniciado un programa  
para la maximización de recursos financieros, -  
este programa esta apoyado 1° en la negociación  
con proveedores, ya sean nacionales o locales, -  
2° en la reducción de los gastos de operación, -  
permitiendo de esta forma incrementar el capital  
de trabajo en las tiendas campesinas, fortale -  
cer el abasto y apoyo a la pequeña y mediana in -  
dustria, otorgar créditos a través de tiendas ru -  
rales en concertación con la banca de fomento y  
por último evitar que el gobierno del Estado --  
apoye a la Sucursal, la cual deberá realizar to -  
das estas acciones con recursos propios.

En cuanto a la infraestructura, los Gerentes Es -  
tatales han aprovechado al máximo tanto las - -

tiendas urbanas, rurales así como los almacenes, trayendo como consecuencia la construcción y apertura de nuevos canales de venta en varios estados, dando como resultado un abasto oportuno y suficiente a nivel nacional.

Para lograr eficiencia y productividad en el desarrollo de estos objetivos, el personal del Sistema, empezando por los niveles directivos han sido capacitados e inducidos al cambio; a la fecha se han impartido cursos a nivel operativo y a nivel Gerencia media dando a conocer la actividad a la que se enfoca el Sistema la cual se resume en las siguientes palabras: - DICONSA es un instrumento gubernamental que regula la actividad económica del país, que fomenta a la pequeña y mediana industria, y hace llegar los productos básicos a todos los sectores, siendo un canal específico para la transferencia de subsidios por producto y por estrato social.

Por último en estas conclusiones se muestra el avance que ha logrado el Sistema en las hipótesis planteadas en la introducción de esta investigación, las cuales estarán completamente implantadas para 1988.



## BIBLIOGRAFIA

- Anderson Jonathan, Durston Berry, Poole Mellicent. Redacción de tesis y trabajos escolares. Ed. Diana. 11a. Edición, México 1984.
- Arias Galicia Fernando. Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento. Ed. Trillas. 3a. Edición, México 1975.
- Camargo Luis Antonio, Duran Carlos. La Intervención del Estado en el abasto y la regulación del mercado de productos básicos. Ed. Calypso. 1a. Edición, México 1982.
- Díaz Ballesteros Enrique. Intervención en el seminario organizado en forma conjunta con el grupo asesor de protefnas y calorfas de la Organización de las Naciones Unidas y CONASUPO. México 1976.
- Elizondo López Angel. El Proceso de la función de Investigación. Apuntes. México, 1985.
- Johnson Okhuysen Eduardo. Compañía Dominatriz-Holding Company. Ed. PAC. 3a. Edición, México 1984.
- Kish Leslie. Muestreo de Encuestas. Ed. Trillas. 3a. Edición, México 1979.
- Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Primera parte. Ed. Limusa. 18a. Edición, México 1976.
- Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Segunda parte. Ed. Limusa. 11a. Edición, México 1976.
- Salinas de Gortari Raúl. Evaluación y Comportamiento de la Em-

- presa Pública en el Abasto Popular. Ponencia para el seminario Internacional sobre el papel y desempeño de las empresas públicas en el desarrollo económico. México, 1985.
- Salinas de Gortari Raúl. Primer Informe al Consejo de Administración. México, 1983.
  - Salinas de Gortari Raúl. Segundo Informe al Consejo de Administración. México, 1983.
  - Salinas de Gortari Raúl. Tercer Informe al Consejo de Administración. México, 1984.
  - Salinas de Gortari Raúl. Cuarto Informe al Consejo de Administración. México, 1984.
  - Salinas de Gortari Raúl. Quinto Informe al Consejo de Administración. México, 1984.
  - Salinas de Gortari Raúl. Sexto Informe al Consejo de Administración. México, 1985.
  - Salinas de Gortari Raúl. Séptimo Informe al Consejo de Administración. "El Cambio Estructural del Sistema Diconsa". México 1985.
  - Terry George. Principios de Administración. Ed. C.E.C.S.A. 8a. Edición, México 1977.
  - Uria Juan Carlos. El Sistema de Distribuidoras Conasupo. Folleto. México, 1983.
  - Uriarte O. Héctor. La Empresa Controladora en México. Tesis. México, 1984.

- Coordinación General de Contraloría del Sistema Diconsa. Anteproyecto sobre la reestructuración del Sistema. México, 1984.
- Coordinación General de Planeación y Finanzas del Sistema Diconsa. Informe sobre la 1a. Reunión de Evaluación a Sucursales. México, 1983.
- Coordinación General de Planeación y Finanzas del Sistema Diconsa. Informe sobre la 2a. Reunión de Evaluación a Sucursales. México, 1984.
- Coordinación General de Planeación y Finanzas del Sistema Diconsa. Informe sobre la 3a. Reunión de Evaluación a Sucursales. México, 1985.
- Dirección de Empresas Comerciales de Conasupo. Programa Rector de las Empresas Comerciales 1984-1988. México, 1984.
- Secretaría de Programación y Presupuesto. Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988. Poder Ejecutivo Federal. Ed. Talleres Gráficos de la Nación. 1a. Edición, México 1983.
- Secretariado Técnico del Sistema Diconsa. La Regulación de los mercados alimentarios en la estrategia del cambio estructural. México, 1985.
- Secretariado Técnico del Sistema Diconsa. Informe sobre el cambio estructural dirigido al Secretario de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. México, 1985.