

45



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ECONOMIA**

LA PARTICIPACION DEL SISTEMA INTEGRAL DE  
TIENDAS Y FARMACIAS DEL ISSSTE EN EL SECTOR  
COMERCIAL 1995-2000: ANALISIS Y PERSPECTIVAS

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
**LICENCIADO EN ECONOMIA**

**P R E S E N T A**

**JOSE AURELIO DOMINGO GONZALEZ HERRERA**

297311



DIRECTORA DE TESIS. LIC. BERTHA LINDA SANTOS MANCILLA

MEXICO, D. F.

2001

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO**

**FACULTAD DE ECONOMÍA**

**LA PARTICIPACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE  
TIENDAS Y FARMACIAS DEL ISSSTE EN EL SECTOR  
COMERCIAL 1995-2000: ANÁLISIS Y PERSPECTIVAS**

**T E S I S**  
**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**  
**LICENCIADO EN ECONOMÍA**  
**P R E S E N T A**  
**JOSÉ AURELIO DOMINGO GONZÁLEZ HERRERA**

**DIRECTORA DE TESIS**  
**LIC. BERTHA LINDA SANTOS MANCILLA**

**MÉXICO, D.F.**

**2001**

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres, que con su motivación y esfuerzo, sembraron en mí, la semilla del saber y la superación.

A mis hermanos, que de alguna forma contribuyeron a que yo concluyera esta etapa académica.

A Catalina, mi compañera, que con su impulso y comprensión, he logrado realizar este proyecto y alcanzar esta meta.

A mis abuelos Gelacio y Timoteo (q.p.d), que desde el cielo me están viendo.

A mis compadres: mi hermana Teresa y su esposo Miguel Ángel Saavedra Rodríguez, por el apoyo que siempre me manifestaron para culminar este proyecto.

A todos mis Profesores de la Facultad de Economía de la Universidad Nacional Autónoma de México, por la formación académica que me dieron.

A la Profra. Bertha Linda Santos Mancilla, por su gran calidad humana, y haberme guiado en la realización de este trabajo

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN 6

### CAPITULO PRIMERO: EL SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS

1.1 Orígenes.....	9
1.2 Objetivos.....	11
1.3 Estructura orgánica.....	12
1.4 Sus órganos administrativos desconcentrados.....	16
1.5 Análisis Fodas.....	21
1.6 Marco normativo.....	24
1.7 Organos de gobierno y colegiados.....	25
1.8 La medición de su gestión.....	32
1.9 Acciones de la Federación para su fortalecimiento.....	38
1.10 Programas en beneficio de la clase trabajadora.....	38

### CAPITULO SEGUNDO: EL DESARROLLO COMERCIAL Y DE ABASTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS

2.1 Infraestructura comercial.....	39
2.2 Régimen de propiedad de los inmuebles.....	40
2.3 Padrón de proveedores.....	41
2.4 Cobertura en el mercado.....	43
2.5 Sistema de abasto.....	44
2.6 Comportamiento económico de las unidades de venta.....	45
2.7 Problemática de la sobreinversión en inventarios.....	51
2.8 Necesidades de reubicación o cierre de unidades de venta.....	53
2.9 Necesidades de modernización de las unidades de venta.....	54
2.10 Necesidades de una mejor negociación de precios con los proveedores.....	57
2.11 Líneas financieras, líneas departamentales y mezcla de productos.....	57
2.12 Clases de productos por línea departamental.....	59
2.13 Proveedores por línea departamental.....	60
2.14 Necesidades de buscar mecanismos de apoyo de proveedores para mejorar la imagen comercial.....	61
2.15 Necesidades de rediseñar la estrategia mercadológica para fortalecer las ventas.....	63
2.16 Necesidades de reformar el marco normativo para flexibilizar la operación comercial.....	63
2.17 Convenio de Desempeño con Acciones de Fortalecimiento Financiero.....	64

## **CAPÍTULO TERCERO: LA PARTICIPACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS EN EL MERCADO DE COMPETENCIA PERFECTA**

3.1	Concepto de mercado.....	69
3.2	Mercado de competencia perfecta.....	69
3.3	Su integración económica en el mercado detallista.....	69
3.4	Impulso a los mercados productores locales y regionales.....	70
3.5	Su competencia económica.....	70
3.6	Su participación en el mercado.....	70
3.7	Gustos y preferencias del consumidor.....	71
3.8	Ahorro al consumidor.....	71
3.9	Ventas en el mercado de autoservicios 1995-2000.....	72
3.10	Ventas de las cadenas de autoservicios privadas.....	75
3.11	Competencia con las demás tiendas del sector público.....	78
3.12	Mercado de vales de despensa.....	79
3.13	Espacios y locales concesionados.....	82
3.14	Necesidades de su posicionamiento en el mercado.....	83
3.15	Perspectivas de desarrollo en el sector comercial.....	83

## **CAPITULO CUARTO: ANALISIS ECONÓMICO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTAL DEL SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS 1995-2000**

4.1	Ingresos por ventas y costo de ventas.....	84
4.2	Gastos de operación.....	85
4.3	Utilidad neta.....	86
4.4	Inversiones financieras.....	87
4.5	Pagos a proveedores.....	87
4.6	Presupuesto de egresos.....	89
4.7	Necesidades de recursos de la federación.....	90

## **CAPÍTULO QUINTO: REALIDADES Y EXPECTATIVAS: FUNCIÓN SOCIAL O COMPETENCIA DE MERCADO**

5.1	Función social.....	90
5.2	Competencia de mercado.....	91
5.3	Disyuntiva comercial.....	91

<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>92</b>
--	-----------

## **ANEXO ESTADÍSTICO**

## **BIBLIOGRAFIA Y HEMEROGRAFIA**

## INTRODUCCIÓN:

El abasto como parte del sistema de seguridad social, reviste gran importancia como política pública del estado, para procurar y mejorar el acceso a los bienes básicos que demanda la población para su sobrevivencia, fundamentalmente la de menores recursos.

La provisión de servicios básicos constituye una línea de acción para combatir la pobreza extrema

De acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo 1994-2000, el abasto social tiene una cobertura de 28 millones de beneficiarios, y busca garantizar el abastecimiento de productos básicos a nivel nacional, sobre todo en las regiones más atrasadas, a través de la red de tiendas del sistema social de abasto, en lo que corresponde a maíz, frijol, arroz, harina de maíz, abarrotes y mercancías generales.

Las Tiendas ISSSTE forman parte de este sistema social de abasto y coadyuvan desde hace cuarenta y un años a lograr este objetivo estratégico nacional, que mediante su red comercial diseminada a lo largo y ancho del país, contribuye al abasto hasta las regiones más apartadas.

Esta red de tiendas de consumo popular a cargo del sector público, fueron impulsadas por el propio estado, como parte de su política social de proteger el salario de sus trabajadores y en aras de garantizar el abasto de mercancías y regular los precios en el mercado de los productos básicos

Asimismo surgen como resultado del crecimiento económico logrado por el país en las décadas que van de 1940 a 1970, en el que se observa un largo proceso de industrialización y crecimiento demográfico sin precedentes en la historia económica de la nación, en el que el producto interno bruto, crece a un ritmo sostenido del 6% anual, y la población pasa de 19.6 a 48.2 millones de habitantes, denominándose a esta etapa de crecimiento económico, "el milagro mexicano".

En este largo periodo de desarrollo económico, la población obtiene mayores recursos, ya que la economía mexicana se encuentra en franco crecimiento, con una tasa de desempleo muy baja y con estabilidad cambiaria y de precios, incidiendo directamente en la demanda de bienes y servicios.

En esta etapa de crecimiento económico, se afirma el papel rector del estado en la economía, con una intervención cada más fuerte en varios sectores económicos, aplicando un mayor gasto público para financiar el desarrollo, creando empresas y organismos productores de bienes y servicios.

El sector comercial no es la excepción, el estado mexicano crea la Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO), Distribuidora Conasupo (DICONSA), Leche industrializada Conasupo (LICONSA), por citar algunos ejemplos; así como Tiendas para los trabajadores de dependencias de gobierno: Secretaría de Industria y Comercio (después Secretaría de Comercio), Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas (después Secretaría de Obras públicas, Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas), Departamento del Distrito Federal, Dirección de Pensiones (después ISSSTE), etc., con el propósito de comercializar principalmente productos básicos, a precios bajos, en beneficio de sus trabajadores al servicio de estado, siendo estos los únicos que tenían acceso a éstas.

Considerando el papel que tuvieron estas Tiendas de consumo, para los trabajadores del estado, es menester analizar su función actual bajo la tutela del ISSSTE, si estas siguen cumpliendo con el objetivo social que les dio origen, si efectivamente siguen regulando los precios en el mercado, si tienen viabilidad económica y social.

Así pues, el objetivo del presente trabajo, es demostrar la falta de viabilidad económica y social de las Tiendas del ISSSTE, mediante el análisis del sector comercial en el que están insertas, por haber dejado de ser autofinanciables, perder capacidad regulatoria en los precios, y sobre todo haberse alejado de la causa social que le dio origen y razón de ser, es decir por haber perdido contenido social.

En el primer capítulo denominado "El Sistema Integral de Tiendas y Farmacias del ISSSTE", se describe sus orígenes, objetivos, estructura orgánica, su planeación estratégica, el marco normativo que lo regula, sus órganos colegiados que vigilan y evalúan su función comercial, los parámetros que miden su gestión institucional, los programas que se han implementado para su fortalecimiento y en beneficio de la clase trabajadora; todo ello con el propósito de entender que es y que debería ser el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias del ISSSTE, porque fue creado, como esta organizado, cual es la normatividad que le da sustento en su función comercial, cuales son sus objetivos, con que indicadores de gestión mide su eficiencia y eficacia, que programas de la federación han permeado su fortalecimiento, y a través de que programas los trabajadores, pensionados y jubilados del ISSSTE, han obtenido un beneficio económico en estas tiendas, es decir, un ahorro que permita y se refleje en un mayor poder adquisitivo de su salario.

En el segundo capítulo se analizará el desarrollo comercial y de abasto del Sistema integral de Tiendas y Farmacias, en lo que se refiere a su red de unidades de venta a nivel nacional y la cobertura que cubren; como se encuentra estructurado su padrón de proveedores; que comportamiento económico asumieron las unidades comerciales durante el periodo; cual fue la tendencia de los inventarios; cuales unidades de venta son necesarias que se



reubiquen o cierren; que grado de modernización alcanzaron; como se da la negociación de precios con los proveedores; como están definidas las líneas financiera y departamentales, así como la mezcla de productos; cuantas clases de productos y proveedores existen por línea departamental; la necesidad de buscar mecanismos de apoyo de proveedores para mejorar su imagen comercial; la necesidad de rediseñar la estrategia de mercadotecnia, como una área de planeación comercial, para incrementar las ventas; y la necesidad de reformar el marco normativo para flexibilizar la operación comercial.

En lo que corresponde al tercer capítulo, se analizará el grado de participación del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias en el mercado de competencia perfecta, partiendo de la definición de que es el mercado en general y el mercado de competencia perfecta en particular; como esta integrado al mercado detallista; su interrelación con los mercados regionales; como compite económicamente con las cadenas comerciales privadas; en función de que determina el consumidor su compra; como se determinan los precios en el mercado; como se da el margen de precios; el ahorro que obtiene el consumidor; cual fue el comportamiento de las ventas en el período y las de las cadenas de autoservicios privadas; el mercado de vales de despensa como fuente extraordinaria de recursos; las necesidades de que esta cadena comercial del ISSSTE se posicione del mercado y sus perspectivas de desarrollo en el sector comercial.

En el capítulo cuarto se realizará un análisis desde el punto de vista económico de la situación financiera y presupuestal del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias durante el período 1995-2000, en el que se incluyen los siguientes parámetros: pagos efectuados a proveedores, balance general, estado de posición financiera, estado de resultados, utilidad neta, presupuesto de egresos, así como necesidades de recursos de la Federación.

En cuanto al capítulo quinto, se analizará de que manera el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, ha cumplido con su función social que le dio origen, y como ha interactuado en el mercado de competencia, convirtiéndose este carácter dual, en una disyuntiva comercial para este Organismo Desconcentrado del ISSSTE, o sigue cumpliendo con su función social de protección al salario de los casi diez millones de derechohabientes, entre trabajadores al servicio del estado, jubilados, pensionados y sus familiares; o se integra por completo al mercado de competencia económica de bienes de consumo básico y de uso duradero, así como de medicamentos.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones de este trabajo de tesis, así como la parte estadística que soporta el análisis realizado, y la bibliografía y hemerografía utilizada.

## **CAPÍTULO PRIMERO: EL SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS**

### **1.1 Orígenes**

La participación del Sector Público en el sector comercial se remonta al 13 de julio de 1953, fecha en que abre sus puertas al público la primera tienda bajo la tutela de la extinta Dirección de Pensiones, antecesora del ISSSTE, para comercializar principalmente productos básicos, a precios bajos, contribuyendo a mejorar la economía familiar de los trabajadores al servicio del estado, siendo éstos los únicos que tenían acceso a la tienda.

Al promulgarse la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado el 30 de diciembre de 1959 y entrando en vigor el primero de enero de 1960, la tienda mencionada se incorporó al naciente Organismo Descentralizado, no sectorizado, denominado ISSSTE.

Un año después en mayo de 1961, se inaugura la tienda número dos y el 14 de julio del mismo año entra en operación la tienda número tres, hecho que marca la pauta para la creación de nuevas unidades comerciales en el Distrito Federal y posteriormente en el interior del país, hasta llegar en la actualidad a un Sistema de 266 tiendas y 128 farmacias.

A principios de la década de los sesenta, el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), amplía los servicios sociales y prestaciones económicas, con el servicio médico, coordinándose bajo un esquema de 11 zonas que aglutinaban a más de una Entidad Federativa.

Bajo este marco, el aspecto operativo del sistema comercial del ISSSTE estaba adscrito a la Subdirección General de Servicios Sociales y Culturales, debido a que el número de unidades comerciales no era significativo en el interior del país.

En 1972, el ISSSTE transformó su esquema de administración regional en la prestación de los servicios en los estados del país, creando Delegaciones Regionales, en sustitución de las once zonas en que estaba dividido el territorio nacional, insertando en éstas Departamentos para un mejor control de las operaciones de las unidades comerciales, debido a que el desarrollo de nuevas tiendas era cada vez mayor, hasta que en 1978 decidió crear una Delegación por cada Estado de la República, dando paso, años más tarde, a la creación de las Subdelegaciones de Protección al Salario, dependientes de la Subdirección General de Protección al Salario del ISSSTE para optimizar el manejo operativo de las Tiendas y Farmacias en cada entidad federativa.

A finales de 1982, el sistema de tiendas del ISSSTE, contaba con 149 tiendas

en diversos tamaños y configuraciones en sus ventas, diseminadas en el Distrito Federal y en el interior del país. En este mismo año, se procedió a formular un Programa de Acción que definía las políticas y estrategias a seguir, como primer paso, se elaboró un Plan Maestro que inició la reorganización del sistema comercial, coordinado por la antigua Subdirección General de Tiendas.

En el periodo 1983-1985, se inicia el proceso de desconcentración del ISSSTE, se comienza a dotar a las Delegaciones Estatales del soporte normativo que este proceso requería, el cual se consolida al contarse con una estructura orgánica específica para las Subdelegaciones de Protección al Salario, manteniendo una comunicación permanente con las áreas centrales de la naciente Subdirección General de Protección al Salario.

La desconcentración en el área de la Subdirección General de Protección al Salario contempló principalmente dos fases:

1. Desconcentración administrativa del Sistema de tiendas hacia las Delegaciones Estatales, permitiendo hacer más eficiente su operación, con una mayor autonomía respecto de las áreas centrales y de apoyo, manteniendo en forma exclusiva, la supervisión normativa y de protección al salario.
2. Desconcentración de funciones del ISSSTE de nivel corporativo a las Subdelegaciones de la Subdirección General de Protección al Salario.

Buscando ofrecer sus beneficios a más mexicanos a través de la ejecución de un macro plan de expansión en la cobertura de sus servicios, a finales de 1983, el ISSSTE absorbe las tiendas y farmacias operadas por diversas Dependencias, Entidades, Organismos e Instituciones de la Administración Pública Federal, sujetas al apartado B del artículo 123 constitucional, ampliando su cobertura y servicio dentro de la República Mexicana.

Lo anterior de acuerdo al **artículo séptimo transitorio** de las reformas de la Ley del ISSSTE, publicada el 27 de diciembre de 1983, en el Diario Oficial de la Federación, que a la letra dice:

**“El Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, conforme a sus políticas de integrar y expandir las prestaciones sociales, incorporara y tomara bajo su administración los sistemas de tiendas, centros comerciales y estancias de bienestar infantil en operación por las diversas dependencias, entidades, organismos e Instituciones de la Administración Pública Federal en toda la República que estén sujetas al régimen del Apartado “B” del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos e incorporadas a la presente Ley; dicha incorporación será instrumentada operativamente por el Instituto en forma progresiva, según lo permitan las particulares condiciones de cada centro comercial, tienda o estancia de bienestar infantil y del propio Instituto”**

Con motivo de los sismos ocurridos en la Ciudad de México, el 19 y 20 de septiembre de 1985, por acuerdo del Ejecutivo Federal, las unidades comerciales del ISSSTE abren sus puertas al público en general, para garantizar el abasto de productos básicos, en este tipo de desastres, siguiendo teniendo acceso hasta la fecha, esta población abierta a todas las Tiendas ISSSTE, a nivel nacional.

En el mes de mayo de 1991, se incorpora a la Subdirección General de Protección al Salario, la Jefatura de Servicios de Sistematización con el propósito de apoyar de manera directa el Programa de Desarrollo Informático del Sistema Comercial del Instituto.

En el año de 1993, la Subdirección General de Protección al Salario deja de participar del presupuesto del ISSSTE y al generar sus propios recursos, absorbe los gastos de operación del Sistema, comenzando así un proceso de autonomía financiera.

Dentro del contexto de modernización administrativa del ISSSTE y en el marco del Programa de Simplificación y Desregulación Normativa, se inició en 1994, un proceso de reestructuración de la Subdirección General de Protección al Salario, con el propósito de lograr un ajuste organizacional para reorientar la función comercial de las Tiendas del ISSSTE a las necesidades actuales y nuevos retos del mercado, con miras a incrementar su eficiencia y eficacia operativa, la supervisión normativa y los mecanismos de control.

Esta etapa de desconcentración culmina con la creación del **Sistema Integral de Tiendas y Farmacias (SiTyF)**, con órgano de gobierno propio, en sustitución de la Subdirección General de Protección al Salario, siendo necesario la adecuación del marco normativo institucional para sustentar dicha transformación, modificando la Junta Directiva, máximo órgano de gobierno del ISSSTE, el Estatuto Orgánico de dicho Instituto, llevando a cabo reformas a los artículos 3º, inciso c) y 59 B, buscando con ello el fortalecimiento del esquema regional, con la creación a su vez de las Gerencias Regionales, como órganos desconcentrados del propio SiTyF, de tal forma que se desconcentran actividades en materia de regulación, supervisión, control y operación, así como la descentralización en estos aspectos en la toma de decisiones para eficientar la operación de las unidades de venta, publicándose dichas reformas en el Diario Oficial de la Federación el 30 de agosto de 1995.

## 1.2 Objetivos

Con fundamento al Acuerdo número 8.1205.95, de la H. Junta Directiva del ISSSTE, **“Por el que se aprueban diversas reformas, adiciones y derogación al Estatuto Orgánico del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado”**, por el que se crea el Organismo Desconcentrado denominado **“SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS”**, se definen los siguientes objetivos de carácter eminentemente social:

- a) Planear, dirigir y normar las acciones de protección del poder adquisitivo del salario de los trabajadores al servicio del estado, mediante la venta de productos básicos y de consumo para el hogar, medicamentos y material de curación, a precios económicos.
- b) Garantizar el abasto oportuno de bienes y servicios de comercialización a los derechohabientes.

Objetivo social:

El Sistema Integral de Tiendas y Farmacias del ISSSTE se define como una cadena comercial que tiene como **objetivo social**, “**La defensa del poder adquisitivo de la derechohabiencia y público en general**”, poniendo a su disposición artículos de consumo inmediato y de consumo duradero, a través de su red de tiendas y farmacias que tiene instaladas a nivel nacional, a los precios más bajos del mercado, considerándose competitiva en cuanto a calidad, cantidad y oportunidad en el abasto para atender su demanda y contando principalmente con productos de marcas líderes y reconocidas por el cliente.

### 1.3 Estructura orgánica

Para su operación tanto normativa como operativa, el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias está conformado por una estructura orgánica de 141 puestos de mando, es decir, por una Dirección, 4 Subdirecciones, 9 Gerencias Regionales, 36 Jefaturas de Servicios (9 del corporativo y 27 de las Gerencias Regionales) y 91 Departamentos (28 pertenecientes al corporativo y 63 correspondientes a las nueve Gerencias Regionales), siendo las siguientes áreas sustantivas en lo que se refiere al Corporativo, y operativas en lo que corresponde a algunas áreas de supervisión de las Gerencias Regionales:

#### DIRECCIÓN

COORDINACIÓN DE ASESORES

#### SUBDIRECCION DE ABASTO

##### JEFATURA DE SERVICIOS DE ABARROTES

DEPARTAMENTO DE ABARROTES COMESTIBLES BÁSICOS

DEPARTAMENTO DE ABARROTES COMESTIBLES NO BÁSICOS

DEPARTAMENTO DE ABARROTES NO COMESTIBLES

##### JEFATURA DE SERVICIOS DE MERCANCIAS GENERALES

DEPARTAMENTO DE ENSERES MAYORES

DEPARTAMENTO DE ENSERES MENORES

DEPARTAMENTO DE MERCANCIAS GENERALES

##### JEFATURA DE SERVICIOS DE ARTÍCULOS VARIOS Y FARMACIAS

DEPARTAMENTO DE ROPA Y CALZADO  
 DEPARTAMENTO DE PERFUMERÍA Y REGALOS  
 DEPARTAMENTO DE FARMACIAS

#### **SUBDIRECCION DE MERCADOTECNIA**

**JEFATURA DE SERVICIOS DE PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN**  
 DEPARTAMENTO DE PROGRAMACIÓN DE TIENDAS  
 DEPARTAMENTO DE PROGRAMACIÓN DE FARMACIAS  
 DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN

**JEFATURA DE SERVICIOS DE PLANEACIÓN Y MERCADOTECNIA**  
 DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN COMERCIAL  
 DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA Y PUBLICIDAD  
 DEPARTAMENTO DE ANALISIS DE NUEVOS PROYECTOS

#### **SUBDIRECCION DE ADMINISTRACIÓN**

**JEFATURA DE SERVICIOS DE RECURSOS HUMANOS**  
 DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN, DESARROLLO Y  
 CAPACITACIÓN  
 DEPARTAMENTO DE CONTROL Y PROCESOS DE PERSONAL  
 DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS

**JEFATURA DE SERVICIOS DE RECURSOS MATERIALES Y  
 SERVICIOS GENERALES**  
 DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES  
 DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES  
 DEPARTAMENTO DE CONSERVACIÓN DE INMUEBLES Y  
 MANTENIMIENTO DE EQUIPO  
 DEPARTAMENTO DE PROTECCIÓN CIVIL

#### **SUBDIRECCION DE FINANZAS**

**JEFATURA DE SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO**  
 DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD  
 DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO  
 DEPARTAMENTO DE SEGUROS Y FIANZAS

**JEFATURA DE SERVICIOS DE TESORERÍA**  
 DEPARTAMENTO DE INGRESOS Y COBRANZAS  
 DEPARTAMENTO DE BANCOS Y VALORES  
 DEPARTAMENTO DE EGRESOS Y RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS

#### **GERENCIAS REGIONALES**

**GERENCIA REGIONAL NORTE (CHIHUAHUA, DURANGO Y ZACATECAS)**  
 Sede: Durango, Dgo.

**GERENCIA REGIONAL NOROESTE (SINALOA, SONORA, B. C. S Y B. C.)**  
Sede: Culiacán, Sin.

**GERENCIA REGIONAL NORESTE (NUEVO LEÓN, COAHUILA, TAMAULIPAS)** Sede: Monterrey, N. L.

**GERENCIA REGIONAL OCCIDENTE (MICHOACÁN, JALISCO, NAYARIT Y COLIMA)** Sede: Guadalajara, Jal.

**GERENCIA REGIONAL CENTRO (GUANAJUATO, S. L. P, HIDALGO, AGUASCALIENTES Y QUERÉTARO)** Sede: San Luis Potosí, S. L. P

**GERENCIA REGIONAL GOLFO (VERACRUZ, PUEBLA Y TLAXCALA)** Sede: Jalapa, Ver.

**GERENCIA REGIONAL SUR (GUERRERO, OAXACA Y MORELOS)** Sede: Cuernavaca, Mor.

**GERENCIA REGIONAL SURESTE (QUINTANA ROO, CHIAPAS, TABASCO, YUCATÁN Y CAMPECHE)** Sede: Mérida, Yuc.

**GERENCIA REGIONAL METROPOLITANA (DISTRITO FEDERAL Y ESTADO DE MÉXICO)** Sede: Ciudad de México

Cada Gerencia Regional cuenta con una estructura orgánica de 3 Jefaturas de Servicios y 7 Departamentos, como a continuación se observa:

**JEFATURA DE SERVICIOS DE OPERACIÓN DE TIENDAS Y FARMACIAS**

DEPARTAMENTO DE SUPERVISIÓN DE TIENDAS

DEPARTAMENTO DE SUPERVISIÓN DE FARMACIAS

DEPARTAMENTO DE MERCADERÍAS

**JEFATURA DE SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN**

DEPARTAMENTO DE PERSONAL

DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES, SERVICIOS

GENERALES Y MANTENIMIENTO

**JEFATURA DE SERVICIOS DE FINANZAS**

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO

De acuerdo al Manual de Organización del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias autorizado por la Subdirección General de Administración el 23 de abril de 1996 y actualmente en vigencia, el objetivo de la Dirección y de las

Subdirecciones del SITYF, son los siguientes:

**Dirección del SITYF:** Planear, organizar, normar y evaluar el sistema comercial del Instituto, fortaleciendo su funcionamiento con la finalidad de proteger el salario de los trabajadores, jubilados y pensionados.

**Subdirección de Administración:** Procurar que las diversas unidades que integran el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, cuenten en calidad y oportunidad con los recursos humanos, materiales, técnicos y de servicios, que les permitan operar con un alto grado de eficiencia y productividad enmarcados dentro del esquema de desconcentración.

**Subdirección de Finanzas:** Desarrollar los sistemas financieros, contables y presupuestales, a fin de lograr la eficiencia en el registro, aplicación, custodia y control de los recursos financieros del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias.

**Subdirección de Abasto:** Garantizar el abastecimiento de mercancía en forma oportuna y en las condiciones mas favorables a las unidades comerciales del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias.

**Subdirección de Mercadotecnia:** Optimizar el funcionamiento de las unidades comerciales y la prestación de los servicios al consumidor del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias.

Para el desarrollo de sus funciones sustantivas, el SITYF cuenta con una plantilla de personal que ha venido reduciéndose de manera global y gradual de acuerdo al compromiso contraído en agosto de 1995 con la Comisión Intersecretarial de Gasto-Financiamiento, de ajustar la plantilla laboral de 13,584 a 10,584 plazas.

Al constituirse el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias en agosto de 1995, sustituyendo en sus funciones a la extinta Subdirección General de Protección al Salario, el SITYF hereda una estructura de personal del orden de 14,891 empleados, 6,909 de base, 5,437 de confianza y 2,545 de honorarios.

Para el año de 1996, esta estructura se ve reducida en 292 plazas, al totalizar 14,599 empleados, de los cuales 6,573 eran de base, 5,375 de confianza y 2,651 correspondieron a personal de honorarios.

En 1997, se reduce aún mas la plantilla de personal, 831 empleados menos que en 1995, sumando 14,060, 6,542 de base, 5,356 de confianza y 2,162 de honorarios.

Para el año de 1998 esta tendencia se mantiene, al reducirse la plantilla en 1,580 plazas en comparación a 1995, alcanzando un total de 13,311 empleados, 6,437 plazas de base, 5,323 a confianza y 1,551 a personal de honorarios.



En 1999 se continúa con esta tendencia, la estructura de personal disminuye 626 plazas en relación a 1998, para situarse en 12,685 lugares, correspondiendo 6,204 plazas a base, 4,930 a confianza y 1,551 a honorarios.

Al mes de septiembre del 2000, se cuenta con una plantilla de 12,521 empleados, 164 lugares menos que en el año de 1999, 5,833 de base, 5,104 de confianza y 1,584 de honorarios.

Comparativamente, la plantilla de personal del SITYF, disminuyó en 2370 plazas, 15.9%, en el periodo 1995 a septiembre del 2000.

Esto significa que el personal de base tuvo una reducción de 1,076 empleados, al pasar de 6,909 en 1995 a 5,833 a septiembre de 2000, 15.6% menos. Por lo que respecta al personal de confianza, este pasó de 5,437 empleados en 1995 a 5,104 al mes de septiembre del presente año, 6.1 % menos en términos relativos y 333 lugares menos en términos absolutos.

En cuanto al personal de honorarios, este registró una considerable disminución, al pasar de 2,545 plazas en 1995 a 1,584 lugares en septiembre de 2000, lo que representa durante el periodo una baja de 961 posiciones bajo este régimen de contratación, o sea un 37.8% de decremento.

Esta tendencia en la reducción de la estructura de personal se manifiesta por la decisión adoptada por el personal de base y confianza respecto al retiro voluntario, y a la disminución en la contratación de personal de honorarios.

#### **1.4 Sus órganos administrativos desconcentrados**

Antecedentes:

**El artículo 59 B del "ACUERDO numero 8.1205.95, por el que se aprueban diversas reformas, adiciones y derogación al Estatuto Orgánico del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado" (D.O.F. 30-agosto-1995), especifica que "Para la eficaz coordinación, evaluación y control, así como el eficiente despacho de los asuntos de su competencia, el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias contará con órganos administrativos desconcentrados que se denominaran Gerencias Regionales, las que estarán jerárquicamente subordinadas al Sistema, y tendrán las facultades específicas que les señala este Estatuto para resolver sobre la materia y dentro del ámbito territorial que se determine.**

Para la puesta en marcha de estos órganos administrativos del SITYF, se suscribieron nueve convenios regionales de colaboración con el sector productivo durante el segundo semestre de 1997, teniendo como testigo de honor al ejecutivo estatal donde se ubicaría la sede de la Gerencia Regional, con el fin de promover los productos regionales de calidad a precios accesibles en las unidades comerciales del Sistema.

Los convenios regionales de referencia se signaron en las siguientes fechas:

<b>GERENCIA REGIONAL</b>	<b>FECHA</b>	<b>ENTIDADES QUE AGRUPA</b>
<b>OCCIDENTE</b>	<b>18-JUL-97</b>	<b>MICHOACÁN, JALISCO, COLIMA NAYARIT</b>
<b>SURESTE</b>	<b>28-JUL-97</b>	<b>TABASCO, YUCATÁN, CHIAPAS, CAMPECHE, QUINTANA ROO</b>
<b>NOROESTE</b>	<b>29-AGO-97</b>	<b>SONORA, BAJA CALIFORNIA, SINALOA, BAJA CALIFORNIA SUR</b>
<b>NORTE</b>	<b>11-SEP-97</b>	<b>CHIHUAHUA, DURANGO, ZACATECAS</b>
<b>GOLFO</b>	<b>23-SEP-97</b>	<b>TLAXCALA, PUEBLA, VERACRUZ</b>
<b>NORESTE</b>	<b>28-SEP-97</b>	<b>TAMAULIPAS, COAHUILA, NUEVO LEÓN</b>
<b>CENTRO</b>	<b>29-SEP-97</b>	<b>SAN LUIS POTOSÍ, AGUASCALIENTES, GUANAJUATO, QUERÉTARO, HIDALGO</b>
<b>METROPOLITANA</b>	<b>1-OCT-97</b>	<b>DISTRITO FEDERAL, EDO. DE MÉXICO</b>
<b>SUR</b>	<b>23-DIC-97</b>	<b>MORELOS, GUERRERO, OAXACA</b>

#### **Funciones desconcentradas:**

En el marco del proceso de desconcentración administrativa, en favor de las Gerencias Regionales, se ha desconcentrado del corporativo las siguientes actividades o funciones, dándole el seguimiento y supervisión a su correcta aplicación:

- Manejo y control de morralla a la Gerencia Regional Metropolitana.
- Recepción y preparación de reembolso de vales de despensa con empresas valeras.
- Pago de concesionarios y espacios preferenciales.
- Manejo y control de informes diarios de ingresos (IDI'S)
- Desconcentración del presupuesto en un 90%, toda vez que los capítulos 5000 "Bienes Muebles e Inmuebles" y 6000 "Obras Publicas" los maneja a nivel central la Subdirección de Administración del SITyF.
- Subcomisiones Regionales de Abasto en cada Gerencia Regional, excepto en la Gerencia Regional Metropolitana, para la atención de proveedores locales y regionales.

Para realizar su operación comercial, cada una de las nueve Gerencias Regionales cuentan con la siguiente estructura orgánica:

**-GERENTE REGIONAL**

**- JEFATURA DE SERVICIOS DE OPERACIÓN DE TIENDAS Y FARMACIAS**

DEPARTAMENTO DE SUPERVISIÓN DE TIENDAS

DEPARTAMENTO DE SUPERVISIÓN DE FARMACIAS

DEPARTAMENTO DE MERCADERÍAS

**- JEFATURA DE SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN**

DEPARTAMENTO DE PERSONAL

DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES, SERVICIOS

GENERALES Y MANTENIMIENTO

**- JEFATURA DE SERVICIOS DE FINANZAS**

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO

**-GERENTES DE UNIDAD DE VENTA**

**-SUBGERENTES DE UNIDAD DE VENTA**

Las Gerencias Regionales, para desempeñar su función comercial, operan en su ámbito territorial los siguientes tipos de unidades de venta, que de acuerdo a su tamaño se clasifican en:

**TIENDAS**

**-Centro Comercial (CC)**

**-Semi-Centro Comercial (SC)**

**-Tiendas Tipo A (TA)**

**-Tiendas Tipo B (TB)**

**FARMACIAS**

**-Super Farmacias (SF)**

**-Farmacias Hospitalarias (FH)**

**-Farmacias Tipo A (FA)**

**-Farmacias tipo B (FB)**

La distribución de estas unidades comerciales en cada Gerencia Regional, es

de acuerdo a la siguiente nomenclatura:

GERENCIA REGIONAL	TT	CC	SC	TA	TB	TF	SF	FH	FA	FB
CENTRO	32	1	4	15	12	14	0	3	5	6
GOLFO	26	0	5	17	4	8	0	1	3	4
METROPOLITANA	28	8	0	17	3	22	0	7	7	8
NORESTE	27	1	5	12	9	10	0	1	7	2
NOROESTE	36	2	4	7	23	12	0	2	6	4
NORTE	26	0	5	5	16	11	0	4	6	1
OCCIDENTE	29	1	5	19	4	18	0	2	4	12
SUR	29	2	1	14	12	21	0	2	3	16
SURESTE	33	1	3	8	21	12	2	1	3	6
<b>TOTAL</b>	<b>266</b>	<b>16</b>	<b>32</b>	<b>114</b>	<b>104</b>	<b>128</b>	<b>2</b>	<b>23</b>	<b>44</b>	<b>59</b>

NOTAS: T T = Total de Tiendas      T F = Total de Farmacias

Asimismo cuenta el SITYF con 189 Módulos de Farmacia, que no son considerados unidades de venta, ya que estos se encuentran en el interior de las tiendas:

GERENCIA REGIONAL	MÓDULOS DE FARMACIA
CENTRO	22
GOLFO	23
METROPOLITANA	22
NORESTE	18
NOROESTE	30
NORTE	21
OCCIDENTE	21
SUR	16
SURESTE	16
<b>TOTAL</b>	<b>189</b>

Por Entidad Federativa, la distribución de las unidades de venta es la siguiente:

ENTIDAD	TT	CC	SC	TA	TB	TF	SF	FH	FA	FB
<b>GER. REG. CENTRO</b>										
AGUASCALIENTES	4	1	0	1	2	2	0	0	0	2
GUANAJUATO	11	0	3	4	4	3	0	1	2	0
HIDALGO	8	0	1	5	2	3	0	1	0	2
QUERÉTARO	3	0	0	1	2	3	0	0	2	1
S. L. P.	6	0	0	4	2	3	0	1	1	1
<b>GER. REG. GOLFO</b>										
PUEBLA	10	0	2	6	2	2	0	0	1	1
TLAXCALA	3	0	0	2	1	3	0	0	0	3
VERACRUZ	13	0	3	9	1	3	0	1	2	0
<b>GER. REG. MATROPOLITANA</b>										
D. F.	20	7	0	11	2	20	0	7	6	7
MÉXICO	8	1	0	6	1	2	0	0	1	1
<b>GER. REG. NORESTE</b>										
COAHUILA	10	0	1	5	4	2	0	0	2	0
NUEVO LEÓN	7	1	3	3	0	3	0	1	2	0
TAMAULIPAS	10	0	1	4	5	5	0	0	3	0
<b>GER. REG. NOROESTE</b>										
BAJA CAL. SUR	9	0	0	2	7	2	0	0	0	2
BAJA CAL. NTE.	7	2	1	0	4	5	0	1	2	2
SINALOA	8	0	3	1	4	3	0	1	2	0
SONORA	12	0	0	4	8	2	0	0	2	0
<b>GER. REG. NORTE</b>										
CHIHUAHUA.	12	0	1	4	7	4	0	2	2	0
DURANGO	7	0	3	1	3	4	0	1	3	0
ZACATECAS	7	0	1	0	6	3	0	1	1	1
<b>GER. REG. OCCIDENTE.</b>										
COLIMA	3	0	0	3	0	3	0	0	1	2
JALISCO	8	1	1	6	0	6	0	1	2	3
MICHOACÁN	13	0	2	9	2	3	0	1	1	1
NAYARIT	5	1	2	1	2	6	0	0	0	6
<b>GER. REG. SUR.</b>										
GUERRERO	13	1	1	3	8	15	0	1	1	13
MORELOS	5	1	0	3	1	3	0	0	1	2

OAXACA	11	0	0	8	3	3	0	1	1	1
GER. REG. SURESTE.										
CAMPECHE	5	0	0	1	4	2	0	0	2	0
CHIAPAS	10	0	0	3	7	4	2	0	0	2
Q. ROO	5	1	0	1	3	2	0	0	1	1
TABASCO	7	0	2	2	3	2	0	0	0	2
YUCATÁN	6	0	1	1	4	2	0	1	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>266</b>	<b>16</b>	<b>32</b>	<b>114</b>	<b>104</b>	<b>128</b>	<b>2</b>	<b>23</b>	<b>44</b>	<b>59</b>

Fuente: Subdirección de Mercadotecnia del SITYF.

### 1.5 Análisis Fodas

Si bien es cierto que el análisis Fodas de planeación estratégica, muestra que es una empresa privada, dependencia o entidad pública, también indica lo que quiere ser.

En este contexto se indican las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades del Sistema integral de Tiendas y Farmacias, a partir de su misión y visión.

#### MISIÓN.

La misión de una empresa define su razón de ser y la misión contesta la pregunta "¿Por qué existimos?"

Asimismo, La misión guía el desarrollo de las estrategias; inspira a los empleados a enfocar sus esfuerzos hacia el objetivo principal de la organización; establece el contexto, dentro del cual se toman decisiones día a día de la operación y enmarca las opciones de las estrategias a aplicar; y tiene que ser comunicada constantemente al personal, con la finalidad de que se identifique plenamente con ella, para que crea en ella.

En este tenor, el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, órgano administrador de las Tiendas ISSSTE, es una empresa que comercializa productos de consumo básico y duradero, así como medicamentos, por lo que constituye un negocio, por lo que debe vérselo así, como un negocio.

Así pues la Misión definida para el SITYF, desde que fue creado en agosto de 1995, es la siguiente:

"El Sistema Integral de Tiendas y Farmacias es un Órgano Desconcentrado del ISSSTE que opera y administra una estructura comercial de carácter social, con la finalidad de coadyuvar a que el ingreso económico de los derechohabientes y público en general, tenga un mayor poder adquisitivo, a través de la comercialización de productos de consumo básico, duradero y

medicamentos, garantizando el abasto en las mejores condiciones de calidad, oportunidad y precio”.

Como se puede apreciar, esta misión fue diseñada y pensada en otra situación económica y social, por lo que debe rediseñarse, en el marco de un mercado moderno, que es más competido y más competitivo

## **VISIÓN.**

La Visión de una empresa describe cómo quiere ser ésta, la visión contesta la pregunta “¿Cómo queremos ser vistos?”.

En función de esta premisa, la visión debe estar conectada a las necesidades de los clientes; debe ser clara y emocionante para los empleados; tiene que ser consistente con una cultura y los valores de la organización; es una aspiración realista, que pudiera no ser alcanzable; y tiene que ser comunicada constantemente.

La visión no debe ser confundida con las metas a largo plazo.

En este contexto, la visión formulada para el SITyF, es la siguiente:

“Consolidar su posición como Órgano Desconcentrado del ISSSTE, a través de la autosuficiencia y autonomía financiera de operación, comercial y administrativa para fortalecer su función de protección al ingreso económico de los derechohabientes y público en general, y actuar como regulador de precios en el mercado”.

Al plantearse el rediseño de la misión del SITyF, por ende la visión se reformula en función de ésta

## **FUERZAS**

- Precios bajos
- Segmento de usuarios frecuentes y cautivos
- Autosuficiencia financiera
- Canales de comunicación en niveles organizacionales, ágiles para la toma de decisiones
- Posicionamiento en el mercado
- Sistema comercial de cobertura nacional
- estrategia de precios

## **DEBILIDADES**

- Inadecuada distribución de personal en los centros de trabajo
- Excesiva y compleja normatividad gubernamental que limita la capacidad de respuesta
- Equipo e instalaciones obsoletas

- Poco presupuesto para mantenimiento, inversión y operación
- Imagen desfavorable de las unidades comerciales
- Deficiente servicio al usuario
- Estructura orgánica operativa y funcional precaria

## **AMENAZAS**

- Perder ventas por agresivas campañas de precios bajos de cadenas comerciales privadas
- Que continúe el deterioro de unidades comerciales por falta de presupuesto de inversión y mantenimiento autorizado
- Campañas de desprestigio comercial promovido por la competencia
- Riesgos de contingencia
- Presiones para desaparecer el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias

## **OPORTUNIDADES**

- Obtener mayores beneficios para el sistema mediante cualquier otro mecanismo que genere recursos
- Aumentar las ventas negociando vales de despensa de manera permanente a los empleados federales y público en general
- Readequar las instalaciones, equipos y sistemas
- Reposicionar la imagen del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias
- Poder realizar publicidad en todos los medios de comunicación

## **PRODUCTOS O SERVICIOS**

- Sistema comercial de cobertura nacional.
- Precios competitivos en los productos que se ofertan tanto en tiendas, como en farmacias.
- Emisión de vales a las diversas entidades y dependencias tanto del gobierno federal, estatal y municipal.
- Canje de vales entre las diversas emisoras.
- Garantizar el abasto suficiente y oportuno de mercancías y productos en las condiciones más favorables.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS QUE EL SITYF PRETENDEN ALCANZAR**

- Proteger el poder adquisitivo de los derechohabientes y público en general.
- Modernizar la estructura y operación del SITYF en congruencia con las políticas y lineamientos de la administración pública federal.
- Satisfacer la demanda de la población usuaria.
- Mantener la autosuficiencia financiera.
- Transferir al consumidor el mayor margen de ahorro posible.
- Mejorar la imagen del SITYF ante su población usuaria.
- Canales de comunicación en niveles organizacionales, ágiles para la toma de decisiones.
- Posicionamiento en el mercado.



- Estrategia de precios.
- Incrementar la promoción de venta de ISSSTE-Vales.

A partir del análisis de estos aspectos, se desprende que la misión y la visión del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, ya no corresponden a la realidad de un mercado cada vez más competitivo, ya que este exige de los competidores económicos, cambios y modernización, quedándose a la saga este Órgano Desconcentrado del ISSSTE, por lo que es necesario que replantee estos propósitos y objetivos, ya que sus fuerzas han disminuido y sus debilidades han aumentado, asimismo, ha desaprovechado sus oportunidades y sus amenazas lo han alcanzado.

### **1.6 Marco normativo**

La normatividad que regula la actuación comercial del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias esta conformada en lo general por la Ley del ISSSTE (artículos 3, 138, Séptimo y Quinto Transitorio de las Reformas y adiciones publicadas en el Diario Oficial de la Federación (D.O.F) el 27 de diciembre de 1983 y el 24 de diciembre de 1986 respectivamente); el Estatuto Orgánico del ISSSTE (artículos 59 B, 59 C, 59 D y 59 E) y el acuerdo 8.1205.95 de la Junta Directiva del ISSSTE por el que se crea el SITYF (D.O.F. del 30 de agosto de 1995).

Derivado a que gran parte de los manuales de organización y procedimientos del SITYF, provenían de 1995, de cuando fue creado, se llevo a cabo una actualización de los mismos, mediante un proceso de revisión exhaustiva, para conformar en lo particular su actual marco normativo, el cual se divide en los siguientes Manuales que fueron sancionados y registrados por la Subdirección General Jurídica y de Relaciones Laborales del ISSSTE, en los últimos meses del año 2000, de acuerdo a la compactación de ocho manuales del "Proyecto del Marco Normativo del SITYF", los cuales fueron publicados en el Diario Oficial de la Federación (D.O.F) en las fechas que se señalan, quedando pendiente la autorización del Manual de Organización y el Manual del Comité de Inversiones.

- ACUERDO de la Directora General del ISSSTE, por el que se expide el Manual de Procedimientos del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias. (D.O.F. 29 de septiembre de 2000).
- ACUERDO de la Directora General del ISSSTE, por el que se expide el Manual de Procedimientos para la Comercialización de ISSSTE-VALES. (D.O.F.27 de septiembre de 2000).
- ACUERDO de la Directora General del ISSSTE, por el que se expide el Manual de Integración y Funcionamiento del Subcomite de Bienes Inmuebles del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias del Instituto. (D.O.F. 27 de septiembre de 2000).
- ACUERDO de la Directora General del ISSSTE, por el que se expide el

Manual de Procedimiento para el Arrendamiento de Espacios y Locales Comerciales bajo la Administración del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias. (D.O.F. 27 de septiembre de 2000).

- ACUERDO de la Directora General del ISSSTE, por el que se expide el Manual de Bases y Reglas de Operación de la Comisión de Abasto del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias. (D.O.F. 27 de septiembre de 2000).
- ACUERDO de la Directora General del ISSSTE, por el que se expide el Manual de Procedimientos para el Mánego Contable y Administrativo de las adquisiciones de artículos a través de FONACOT. (D.O.F. 27 de septiembre de 2000).

En adición a lo anterior, en 1999 dicha Subdirección General autorizó tres Manuales de Procedimientos del SITyF, publicándose el Acuerdo correspondiente en el Diario Oficial de la Federación, el 2 de septiembre de ese año.

- Manual de Procedimientos para la Devolución de Mercancías a Proveedores en Unidades Comerciales
- Manual de Procedimientos para la Determinación, Aplicación y Control de las Mermas y Faltantes en Unidades Comerciales del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias.
- Manual de Procedimientos para la Toma Física de Inventarios en Unidades Comerciales del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias.

De lo anterior se desprende que marco normativo del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias es excesivo, impidiéndole tener libertad y margen de operación comercial, así como administrativa, por lo que es necesario que proponga ante su Consejo Directivo y la Junta Directiva del ISSSTE, los cambios tendientes a su desregulación

### **1.7 Órganos de gobierno y órganos colegiados**

Aparte de la normatividad tan exesiva que rige la función comercial del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, se encuentra regulado por los siguientes Organos de Gobierno y Organos Colegiados, tanto internos como externos:

1. Junta directiva del ISSSTE.
2. Dirección General del ISSSTE.
3. Comisión de vigilancia
4. Consejo Directivo del SITyF.
5. Comité de inversiones.
6. Subcomite de Bienes inmuebles.
7. Comisión de abasto.

8. Comité desconcentrado de adquisiciones, arrendamientos y servicios.
9. Comité de control y auditoría.

A continuación se describen los objetivos de cada uno de ellos:

### JUNTA DIRECTIVA DEL ISSSTE

Es el superior órgano de gobierno del ISSSTE, fundamentado en el artículo 151 de la Ley de dicho Instituto, la cual se encuentra integrada por once miembros: dos representantes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; un representante de las Secretarías de Desarrollo Social; Trabajo y Previsión Social; Salud; el Director General del ISSSTE y cinco miembros designados por la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado (FSTSE), presidiéndola el Secretario de Salud, en su carácter de presidente de la misma

Entre sus atribuciones legales y estatutarias está el de dictar los acuerdos y resoluciones a que se refiere el artículo 162 de la mencionada Ley y dictar los acuerdos que resulten necesarios para otorgar las demás prestaciones y servicios establecidos en la misma.

La participación del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias en la H. Junta Directiva del Instituto, ha sido a través de la presentación de algún asunto, previamente aprobado por el Consejo Directivo del Sistema, elevando a consideración de esta instancia los asuntos que por su importancia merecen ser analizados, discutidos y aprobados en su seno.

En el año de 2000, la Junta Directiva del ISSSTE, celebró seis sesiones ordinarias y llevo a cabo una sesión solemne, con la presencia del Presidente de la República, quien recibió el Informe Anual de Actividades 1999 y el Programa de Trabajo 2000.

En el transcurso de la Administración 1994-2000, el SITYF ha enviado a este Órgano de Gobierno diversos asuntos, los cuales se han sometido para su aprobación, expidiéndose el acuerdo correspondiente.

### DIRECCIÓN GENERAL

Al igual que en la anterior instancia, el artículo 151 de la Ley del ISSSTE, engloba a la Dirección General del ISSSTE en la categoría de Órganos de Gobierno del mismo.

En ejercicio de sus facultades, el Director General del ISSSTE a expedido en favor del SITYF, los siguientes acuerdos:

“ACUERDO de la Directora General del ISSSTE, por el que se expiden los Manuales de Procedimientos para la Determinación, Aplicación y Control de las Mermas y Faltantes; Para la Toma Física de Inventarios y, Para la

Devolución de Mercancías a Proveedores en Unidades Comerciales del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias”, D.O.F. 2-sep-1999

## COMISIÓN DE VIGILANCIA

En esta instancia comparecen los titulares de las áreas administrativas del ISSSTE, para informar sobre el estado que guarda la administración de su área, encontrándose conformada por seis miembros: un representante de las Secretarías de Contraloría y Desarrollo Administrativo, Hacienda y Crédito Público, uno del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, designado por el Director General, con derecho a voz pero sin voto y que actuará como Secretario Técnico y tres designados por la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado (FSTSE), siendo la Presidencia rotativa y nunca recaerá en el representante del Instituto.

Durante el año 2000, este Órgano de Gobierno realizó 14 sesiones, 15 visitas de trabajo a las delegaciones y unidades medicas del Instituto y 4 visitas de supervisión.

## CONSEJO DIRECTIVO

Es el órgano de gobierno propio del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias (SITyF), integrado por 11 miembros con voz y voto, teniendo el Presidente voto de calidad en caso de empate y un Secretario de Actas con voz pero sin voto. cuyo objeto es “Aprobar las políticas generales del Sistema y las prioridades a que estará sujeto el desarrollo de sus funciones y vigilar que las mismas sean acordes con las políticas, prioridades y programas institucionales, y guarden la debida congruencia con el Plan Nacional de Desarrollo”, sesionando cada dos meses de manera ordinaria y extraordinariamente cuando las necesidades lo ameriten.

Algunos asuntos que se aprueban en este órgano colegiado, por la importancia que revisten, se elevan al conocimiento, consideración y en algunos casos a la autorización de la Junta Directiva del ISSSTE, encargándose la Comisión de Vigilancia del mismo, de darle seguimiento a éstos

El ordenamiento legal que le da razón de ser a este Órgano Colegiado, es publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de agosto de 1995, mediante el acuerdo 8.1205.95 de la H. Junta Directiva del Instituto, “Por el que se aprueban diversas reformas, adiciones y derogación al Estatuto Orgánico del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado”, que en su artículo 59 C define que “Para su administración y funcionamiento, el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias contará con un CONSEJO DIRECTIVO, presidido por el Director General”.

Desde su instalación, hasta el 31 de diciembre de 2000, el Consejo Directivo

del SITYF celebró 27 sesiones de carácter ordinario y 4 sesiones extraordinarias, tomándose para tal efecto 158 acuerdos, cumpliéndose 147 de ellos, quedando 5 asuntos pendientes para su aprobación y en etapa de seguimiento 6 informes sustantivos, que estructuralmente, son básicos en la operación comercial de dicho Sistema. siendo por lo tanto permanentes y sujetos de evaluación en cada sesión ordinaria de Consejo, mencionándose a continuación:

1. Informe sobre el seguimiento al cumplimiento de acuerdos del SITYF.
2. Informe de la Situación Financiera del SITYF.
3. Informe de la Situación Programática Presupuestal del SITYF.
4. Informe de los avances y cumplimiento al Convenio de Desempeño del SITYF.
5. Informe del Comité de Inversiones del SITYF.
6. Informe sobre la Transición de la Administración Pública .

En este marco, destaca la celebración de la IV Sesión Extraordinaria llevada a cabo el 13 de septiembre del 2000, para la presentación y aprobación del "Nuevo Esquema Comercial del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias", cuyo objetivo fue el de incorporar a los 41 proveedores más importantes del SITYF, para impulsar conjuntamente una estrategia para bajar precios, y homologar éstos a nivel nacional, a cambio de un pronto pago de sus pedidos.

Este Consejo Directivo se encuentra integrado por el Director General del ISSSTE, en su carácter de presidente del mismo; un secretario de actas, designado por el presidente del consejo; y diez vocales: Subsecretario de Normatividad y Control de la Gestión Pública (SECODAM), Subsecretario de Comercio Interior (SECOFI), Director General de Programación y Presupuesto de Salud, Educación y Laboral (SHCP), Secretario General de la FSTSE, Subdirector General Jurídico y de Relaciones Laborales (ISSSTE), Subdirector General de Finanzas (ISSSTE), Subdirector General de Abasto y Servicios Generales (ISSSTE), Director del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias (ISSSTE), Titular del Organismo Interno de Control en el SITYF (ISSSTE) y el Secretario Técnico de la Comisión de Vigilancia del ISSSTE.

#### COMITÉ DE INVERSIONES

Este órgano colegiado es creado mediante el acuerdo 38.1251.99, de la Junta Directiva del ISSSTE, con el propósito de mejorar y reforzar el sistema de disponibilidades financieras y ejercer un control mas eficiente sobre los recursos financieros del SITYF, publicándose dicho ordenamiento en el Diario Oficial de la Federación el 7 de junio de 1999 (**"ACUERDO por el que la Junta Directiva del Instituto autoriza la creación del Comité de Inversiones del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias del ISSSTE, y establece sus lineamientos de operación"**).

Al igual que en el órgano colegiado anterior, este comité esta conformado por los siguientes miembros: Director del SITYF, presidente; Secretario Ejecutivo, Subdirector de Finanzas del SITYF y los representantes de las siguientes

dependencias: Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado, así como los invitados permanentes del Banco de México, Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM), Organismo Interno de Control en el SITyF, Coordinador de Asesores de la Dirección del SITyF, Jefe de Servicios de Tesorería del SITyF, y el Jefe del Departamento de Egresos y Recepción de Documentos del SITyF.

La instalación del Comité de Inversiones fue el 23 de junio de 1999, constituyéndose como un órgano colegiado, celebrando en 1999, 6 sesiones de carácter ordinario y 2 extraordinarias, tomándose y cumpliéndose para tal efecto en su conjunto 47 acuerdos.

En este año de 2000, se llevaron a efecto 10 sesiones ordinarias y 4 extraordinarias, en las cuales se tomaron de manera global 124 acuerdos, cumpliéndose 123 de ellos y estando sólo uno en proceso de atención, tomado en la Cuarta Sesión Extraordinaria celebrada el 26 de junio del 2000, que se refiere al **Proyecto de Modificación al "Acuerdo 38.1251.99, por el que la Junta Directiva del ISSSTE autoriza la creación del Comité de Inversiones del SITyF y establece sus Lineamientos de Operación"**, quedando pendiente de someter el proyecto de referencia a la aprobación de la Junta Directiva del ISSSTE, y se publique el acuerdo correspondiente en el Diario Oficial de la Federación.

En este comité se diseñaron estrategias de inversión a corto y mediano plazo, así como el análisis de operaciones de los mercados bursátiles, instrumentos, plazos, intermediarios financieros y perfiles de riesgos.

#### SUBCOMITE DE BIENES INMUEBLES

Este Subcomite es creado con la finalidad de actualizar el estado contractual de los espacios y locales comerciales otorgados en arrendamiento a terceros, existentes en las unidades de venta del SITyF, por aprobación de la Junta Directiva del ISSSTE, publicándose el ordenamiento correspondiente en el Diario Oficial de la Federación, el 20 de septiembre de 1999, denominado **"ACUERDO 34.1253.99 de la Junta Directiva, por el que se autoriza la constitución del Subcomite de Bienes Inmuebles del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias**, realizándose reformas a distintas fracciones del mismo (Diario Oficial de la Federación, 8 de septiembre de 2000), mediante el **ACUERDO 50.1260.2000 de la Junta Directiva mediante el cual se reforman las fracciones II, III, IV y V del artículo tercero del Acuerdo 34.1253.99, por el cual se autorizó la constitución del Subcomité de Bienes Inmuebles del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias"**.

Este Subcomite es de carácter interno del SITyF, ya que en este no participan representantes de la Administración Pública Federal, presidiéndolo el director del SITyF, como presidente del mismo (en su ausencia, por el subdirector de administración); el jefe de servicios de recursos materiales y servicios generales, los subdirectores de administración, mercadotecnia, abasto y

finanzas, y un representante del comité institucional de bienes muebles e inmuebles del ISSSTE Central; fungiendo como asesores de este órgano colegiado, un representante de la Subdirección General Jurídica y de Relaciones Laborales, y del Órgano Interno de Control en el SITYF.

El Subcomite de Bienes Inmuebles, celebró en 1999 una sesión ordinaria de instalación y una extraordinaria, tomando 5 acuerdos:

En el 2000, este Subcomite llevó a cabo 8 sesiones, de las cuales una fue de instalación, 4 de carácter ordinario y 3 sesiones extraordinarias, tomándose 71 Acuerdos en su conjunto.

## COMISIÓN DE ABASTO

La Comisión de Abasto tiene su antecedente más inmediato en el Comité de Abasto de la Subdirección General de Protección al Salario del ISSSTE, área antecesora del SITYF, el cual se aprobó el 25 de abril de 1994, por acuerdo expedido por la Junta Directiva del ISSSTE.

El objetivo de este órgano colegiado es el de **“Realizar la planeación, programación, control y evaluación de las acciones de concertación, de productos y mercancías, a fin de realizar su comercialización incrementando el poder de compra de la población consumidora, coadyuvando a mejorar el sistema comercial del Instituto”,** así como el de, **“Proteger el poder adquisitivo del salario de los trabajadores, y de la población atendida, facilitando que las unidades comerciales del sistema, ofrezcan con suficiencia y oportunidad, los productos básicos y de consumo para el hogar, a través de la obtención de mejores condiciones de precio, calidad, variedad, volumen y surtimiento”.**

El Comité de Abasto del SITYF, se crea mediante la aprobación de las **Bases y Reglas de Operación de la Comisión de Abasto del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias,** por el Consejo Directivo del SITYF, con base al acuerdo XVII-85-99, correspondiente a la Décima Séptima Sesión Ordinaria, celebrada el 26 de marzo de 1999, con la intención de garantizar de los proveedores del SITYF, las mejores condiciones de precio, calidad, variedad y volumen para el abasto oportuno de las unidades comerciales del Sistema.

Para la realización de sus tareas, la Comisión de Abasto analiza las propuestas de los proveedores en función de las condiciones y políticas de abasto prevalecientes en el Sistema, su posición comparativa respecto del mercado detallista en el que opera, y primordialmente al compromiso social al que orienta su esfuerzo, de tratar de satisfacer la demanda de los consumidores, y contar con los elementos indispensables para una más oportuna y eficiente toma de decisiones.

Como una medida de modernización administrativa, a fin de desconcentrar las funciones en lo que respecta a la atención de Proveedores Locales y/o

Regionales, buscando obtener las mejores condiciones en beneficio y apoyo de la micro y mediana empresa, en cada una de las Gerencias Regionales, excepto en la Metropolitana, que participa y se sujeta a los acuerdos de la Comisión de Abasto del corporativo, funcionan ocho Subcomisiones Regionales de Abasto, las cuales fueron instaladas durante la primer quincena de noviembre de 1999, tomando acuerdos sobre altas de proveedores, altas y bajas de artículos y cambios de precio.

Si bien es cierto que en esta instancia, se concertan las mejores condiciones de abastecimiento, en precio y calidad, este órgano colegiado adolece de una capacidad real de negociación con los proveedores, ya que a la fecha no a conseguido mejorar los precios que ofrecen las tiendas de autoservicio privadas, a través de constantes ofertaciones y precios bajos.

En esta Comisión de Abasto la preside el Director del SITYF, en su calidad de presidente de la misma; el subdirector de abasto, como secretario ejecutivo; y como vocales, los subdirectores de mercadotecnia y finanzas, así como el gerente regional metropolitano; fungiendo como asesores de esta instancia, el contralor general y el subdirector general jurídico del ISSSTE, y el director de administración del SITYF, teniendo como invitados permanentes a los jefes de servicios de la subdirección de abasto: jefe de servicios de abarrotes, mercancías generales y artículos varios y farmacias.

Este órgano colegiado sesionó en 21 ocasiones en este año de 2000.

#### COMITÉ DESCONCENTRADO DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS

El Comité Desconcentrado de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias tiene por objeto **“Dictaminar los procedimientos de contratación de adquisiciones, arrendamientos y servicios del Sistema”**, de acuerdo a la Ley de Adquisiciones del Sector Público.

Su creación se fundamenta en el **“Acuerdo 8.1216.96 mediante el cual se autoriza el establecimiento de Comités Desconcentrados de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios en las Delegaciones Estatales y Regionales, en el Fondo de la Vivienda, en el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias y en el Centro Medico Nacional 20 de Noviembre”**, emitido por la Junta Directiva del ISSSTE y publicado en el Diario Oficial de la Federación el 12 de Junio de 1996.

Esta integrado por el director del SITYF, quien funge como su presidente; el subdirector de administración, secretario ejecutivo; y como vocales, los subdirectores de finanzas, abasto y mercadotecnia, y un representante de las gerencias regionales y uno de las unidades comerciales, y como invitados permanentes, representantes de la subdirección general de administración; subdirección general de abastecimientos; coordinación general de



delegaciones y de la coordinación general de atención al derechohabiente.

Durante el año de 1999, este Comité llevo a cabo 21 sesiones, 12 ordinarias y 9 extraordinarias, tomándose para tal efecto 67 acuerdos en total.

Por lo que se refiere a este año de 2000, este Comité ha celebrado 7 sesiones, siendo una de instalación y seis ordinarias, llegándose a catorce acuerdos tomados en este seno de manera global.

## COMITÉ DE CONTROL Y AUDITORIA (COCOA)

Este comité es creado con el fin de garantizar la transparencia en la gestión institucional y una sana administración del SITYF, teniendo como objetivo, **“Organizar las acciones de control y auditoria a fin de evitar duplicidad y agilizar la solución de los asuntos, así como comprobar que las recomendaciones emitidas por los diferentes órganos de fiscalización se lleven a la práctica”**.

Si bien es cierto que la creación de este comité significa un avance en materia de control y modernización administrativa, en la realidad se observa que ha faltado flexibilizar o desregular la normatividad que rige la función comercial del SITYF, así como una orientación acorde para que dicho Órgano desconcentrado, solvente sus observaciones que le han determinado los diversos órganos fiscalizadores y evite cometer los mismos errores del pasado, por lo que es necesario que desde esta instancia, se implementen asesorías y auditorías autocorrectivas.

### 1.8 La medición de su gestión

El Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, mide su gestión institucional a través de 14 indicadores estratégicos, en estos se observa si la función comercial está bien orientada, y si el SITYF mantiene su viabilidad económica y social.

Como un avance significativo en el Sistema de Evaluación de Desempeño del ISSSTE Central, el SITYF y la Subdirector General de Finanzas del ISSSTE, diseñaron conjuntamente en el año de 1999, 11 indicadores estratégicos de gestión para el medir la eficiencia, eficacia, desempeño y productividad de la operación comercial del Sistema.

Estos parámetros miden objetivamente la gestión del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, determinando si va bien o mal en su actuación comercial, permitiendo tomar las medidas necesarias para alcanzar los niveles óptimos de funcionamiento.

Estos 11 indicadores estratégicos de gestión, arrojaron los siguientes resultados para el año 2000 en relación a 1999, como a continuación se aprecia:

### 1. Variación de la demanda de servicio

Objetivo: Medir el porcentaje de usuarios atendidos en relación al total de usuarios atendidos en el período anterior.

Formula para el cálculo:  $\frac{\text{Total de usuarios atendidos a la fecha}}{\text{Total de usuarios atendidos en el mismo período del ejercicio anterior}} \times 100$

Año 2000: 101,357,487

Año 1999: 121,178,859

**Variación: -16.4%**

### 2. Clientes atendidos promedio mensual

Objetivo: Medir el promedio mensual de clientes atendidos por el SITyF.

Formula para el cálculo:  $\frac{\text{Número de clientes atendidos en el año}}{12}$

Año 2000: 8,446,457

Año 1999: 10,098,238

**Variación: -16.4%**

### 3. Incremento de clientes atendidos

Objetivo: Mostrar el incremento de clientes atendidos promedio mensual.

Formula para el cálculo:  $\frac{\text{No. de clientes atendidos en el mes de cálculo}}{\text{No. de clientes atendidos en el período mensual anterior}}$

Mes: Diciembre 2000: 9,159,971; Mes Diciembre 1999: 11,771,640

Mes: Noviembre 2000 8,086,992; Mes Noviembre 1999: 9,487,331

**Variación: Año 2000: 13.3%; Año 1999: 24.1%; Año 2000-1999: -22.2%**

### 4. Promedio de compra por cliente

Objetivo: Conocer el promedio de la compra mensual por cliente

Formula para el cálculo:  $\frac{\text{Ventas del mes de cálculo}}{\text{Clientes del mes de cálculo}}$

Año 2000: \$157.41; Año 1999: 154.98

**Variación: 1.6%**

### 5. Satisfacción de la demanda presentada

Objetivo: Medir el porcentaje de quejas atendidas en relación con el total de presentadas.

Formula para el cálculo:  $\frac{\text{Quejas atendidas}}{\text{Total de quejas presentadas}} \times 100$

**Variación: Sin información, en virtud de que el SITyF esta implementando a nivel nacional el proyecto de buzón de quejas y sugerencias.**

## 6. Satisfacción del usuario (nivel de atención)

Objetivo: Medir el porcentaje de clientes satisfechos por el servicio en el SITyF con relación al total de encuestados.

Formula para el cálculo: 
$$\frac{\text{Atributos}}{\text{No. de clientes encuestados}} \times 100$$

Bueno y muy bueno: Año 2000: 243; Año 1999: 484

Total de encuestados: Año 2000: 300; Año 1999: 500

**Variación: -19% (bueno y muy bueno); -3.2% (total de encuestados)**

## 7. Sobreinversión o desabasto Tiendas y Farmacias (Desviación de inventario por línea financiera.

Objetivo: Conocer la rotación de inventarios por línea financiera a través de los días inventario autorizados.

Formula para el cálculo: 
$$\frac{\text{Inventario del mes de cálculo}}{\text{Ventas del mes de cálculo}} \times 30$$

### TIENDAS:

Línea	Estándar	Resultado 2000	Resultado 1999	Variación 2000	Variación 1999
I	21	57	48	36	27
II	21	42	38	21	17
III	21	32	29	11	8
IV	40	72	71	32	31
V	40	62	69	22	29
VI	45	43	35	-2	-10
VII	7	30	19	23	12
VIII	40	66	62	26	22

Como se puede observar la línea financiera IV Mercancías Generales, es la que presenta la mayor sobreinversión tanto en el 2000, como en 1999.

### LINEAS FINANCIERAS TIENDAS:

- I. Abarrotes comestibles básicos
- II. Abarrotes comestibles no básicos
- III. Abarrotes no comestibles
- IV. Mercancías generales
- V. Perfumería y regalos
- VI. Ropa y farmacia
- VII. Salchichonería y lácteos
- VIII. Vinos y licores

**FARMACIAS:**

Línea	Estándar	Resultado 2000	Resultado 1999	Variación 2000	Variación 1999
I	21	22	20	1	-1
II	21	57	45	36	24
III	40	82	91	42	51
IV	21	53	53	32	32
V	21	36	32	15	11
VI	21	65	53	44	32
VII	40	187	140	147	100

La sobreinversión de inventarios se da en la línea financiera VII Mercancías Generales tanto en el 2000, como en 1999.

**LÍNEAS FINANCIERAS FARMACIAS:**

- I.-Fármacos éticos
- II.-Fármacos populares
- III.-Perfumería y regalos
- IV-Abarrotes comestibles
- V-Abarrotes no comestibles
- VI. Lácteos
- VII.Mercancías generales

**8. Variación de la mezcla actual Tiendas y Farmacias (% de participación en la venta por línea financiera)**

Objetivo: Conocer la rotación de inventarios por línea financiera a través de los días inventario autorizados.

Formula para el cálculo: 
$$\frac{\text{Inventario del mes de cálculo}}{\text{Ventas del mes de cálculo}}$$

**TIENDAS:**

Línea	Estándar	Resultado 2000	Resultado 1999	Variación 2000	Variación 1999
I	15	16	16	1	1
II	20	18	18	-2	-2
III	30	29	27	-1	-3
IV	10	10	13	0	3
V	8	9	9	1	1
VI	5	4	6	-1	1
VII	9	8	7	-1	-2
VIII	3	6	5	3	2

Históricamente la venta por línea financiera en tiendas se ha centrado en las líneas I, II y III de abarrotes, y como se puede observar en el ejercicio de 2000 ha mantenido una tendencia similar a 1999, observándose que en ambos que

la rotación de inventarios de la línea financiera IV en su forma de desplazamiento y sus precios no permiten mejorar su participación en las ventas mensuales; así mismo las líneas financieras VI y VIII por sus precios y poca variedad de productos son poco atractivos para su compra.

#### FARMACIAS:

Línea	Estándar	Resultado 2000	Resultado 1999	Variación 2000	Variación 1999
I	65	64	64	-1	0
II	5	5	5	0	0
III	4	4	4	0	0
IV	5	5	6	0	1
V	12	13	13	1	0
VI	8	8	8	0	0
VII	1	1	1	0	0

Históricamente la venta por línea financiera en farmacias se ha centrado en las líneas I, V y VI, y como se puede observar en el ejercicio 2000 han mantenido una tendencia similar a 1999; para las restantes líneas su participación se encuentra también dentro de los estándares.

#### 9. Comparativo mensual de la variación de la mezcla en Tiendas y Farmacias (variación en las ventas por línea financiera)

Objetivo: Observar las desviaciones que hay en la mezcla de líneas financieras de un ejercicio a otro.

Formula para el cálculo: 
$$\frac{\text{Ventas del mes de cálculo}}{\text{Ventas del mismo mes año anterior}} \times 100$$

#### TIENDAS:

Línea	2000	1999	Variación (%)
I	194,110,951	247,194,629	-21
II	214,089,485	290,234,078	-26
III	355,478,727	426,750,225	-17
IV	123,245,353	201,556,200	-39
V	103,522,423	139,797,633	-26
VI	53,823,639	96,641,747	-44
VII	97,823,639	107,704,103	-9
VIII	72,794,537	82,052,160	-11

En el mes de diciembre de 2000, el SITYF las ventas disminuyeron en un 24% en relación a las registradas en 1999, mismo que se refleja por línea financiera, originado por programas agresivos de publicidad, ofertas y ampliación de cobertura con nuevas unidades comerciales de la iniciativa privada; y a la limitación que tiene el SITYF para usar medios masivos de comunicación para publicitarse, restricción presupuestal para invertir en la modernización y mantenimiento de las instalaciones, así como su equipamiento.

**FARMACIAS:**

Línea	2000	1999	Variación (%)
I	146,254,584	147,991,719	-1
II	11,543,177	10,787,189	7
III	8,698,061	10,013,683	-13
IV	12,295,611	13,129,546	-6
V	28,973,293	30,470,333	-5
VI	18,048,646	17,870,987	1
VII	1,809,023	2,138,311	-15

El mes de diciembre registro ventas inferiores en un 2% en relación a 1999, mismo que se refleja por línea financiera.

**10. Ahorro para el Sistema**

Objetivo: Medir el porcentaje de ahorro por cadena comercial en relación al total de cadenas comerciales

Formula para el cálculo: 
$$\frac{\text{Monto total de ahorro por cadena comercial}}{\text{Número de cadenas comerciales}}$$

Actual: 10%

Promedio anual: 11.5%

**Variación: -1.5%**

El indicador que se obtuvo durante el ejercicio de 1999 fue de 11.07%, y para el año 2000 del 10%, existiendo una diferencia de 1.07 puntos porcentuales, motivado principalmente por la baja en la línea financiera de electrodomésticos, debido al alto costo de los artículos electrónicos.

**11. Ahorro para el consumidor**

Objetivo: Mostrar el ahorro en precios para el consumidor.

Formula para el cálculo: 
$$\frac{\text{Sumatoria del número de artículos}}{\text{Sumatoria de precios X 100}}$$

Actual: 8.9%

Estándar: 10.0%

**Variación: -1.1%**

El estándar del 10.0% corresponde al ahorro obtenido en 1999, comparativamente con el 2000, se registra una variante de 1.1 puntos porcentuales, sin embargo, aún con estas variantes, a través del comparativo de precios que reporta PROFECO, presenta Al SITyF, como la cadena que ofrece los mejores precios de la canasta básica.

## 1.9 Acciones de la federación para su fortalecimiento

Para contrarrestar la baja en las ventas del SITyF, la federación se ha quedado al margen de esta situación, siendo nulo su apoyo institucional, que se manifiesta en la no instrucción a las dependencias para que adquieran durante todo el año ISSSTE-Vales de despensa para sus trabajadores; o al menos a fin de año; la no autorización del ISSSTE, para otorgar masivamente cartas de crédito a los trabajadores al servicio del estado, para la adquisición de enseres electrodomésticos; así como la negativa en la compra directa de medicinas por parte del IMSS, Secretaría de Salud y del propio ISSSTE, para sus clínicas y hospitales.

### 1.10 Programas en beneficio de la clase trabajadora

Para paliar los efectos de la crisis económica que redundó en la pérdida del poder adquisitivo del salario, el SITyF, en coordinación con la Subdirección General de Prestaciones Económicas del ISSSTE Central, diseñaron en conjunto los siguientes programas de apoyo a la economía de los jubilados y pensionados del ISSSTE.

#### PROGRAMA DE TARJETAS DE DESCUENTO PARA JUBILADOS Y PENSIONADOS:

Como una medida de apoyo al ahorro de la economía de 388,000 pensionados y jubilados, el SITyF en coordinación con la Subdirección General de Prestaciones Económicas del ISSSTE Central diseñó e instrumentó el 20 de mayo de 1999, el **Programa de Tarjetas de Descuento para Jubilados y Pensionados**, proporcionándoles un descuento inmediato del 10% en todos los artículos que comercializa el Subsistema de Tiendas, incluyendo ofertas.

Este beneficio podrá ser efectuado cada quincena con un monto de compra limitado hasta 750 pesos o bien 1,500 pesos mensuales, y para la línea blanca, electrónica, enseres menores y muebles podrán adquirir uno solo por trimestre.

Al mes de junio de 2000, se registró una venta neta por \$ 78,983 miles de pesos, con una atención de 174,844 jubilados y pensionados.

De la venta anterior el Subsistema de Tiendas participa con \$ 77,704 miles de pesos, es decir, el 98% del global, mientras que el Subsistema Farmacias participó con el 2% restante, equivalente a \$ 1,279 miles de pesos.

El SITyF al ver los beneficios y la respuesta a este programa por parte de los pensionados y jubilados, determinó la ampliación de la vigencia de las tarjetas de descuento por un año más.

#### PROGRAMA DE DESCUENTO EN MEDICAMENTOS PARA JUBILADOS Y PENSIONADOS:

A través de este programa, los pensionados y jubilados obtienen un descuento del 35% en la compra de medicinas de patente.

#### **PROGRAMA DE INCORPORACIÓN DEL CUADRO BÁSICO DE MEDICAMENTOS GENÉRICOS INTERCAMBIABLES:**

Con la incorporación de este programa a partir del 1o. de octubre de 1999, los jubilados y pensionados del ISSSTE y público en general, obtienen un ahorro mayor al 47% en la adquisición de Medicamentos G.I, con mas de 560 opciones de compra, contando el SITYF a la fecha con cinco proveedores mayoristas que atienden la cobertura nacional en este rubro.

#### **PROGRAMA ISSSTE-FONACOT**

Con el propósito de apoyar los programas de apoyo al salario en la temporada de adquisición de útiles y uniformes escolares, ropa y calzado para el ciclo escolar 1996-1997, del periodo comprendido entre los meses de agosto a octubre de 1996, la Subdirección General de Protección al Salario (antecesora del SITYF), suscribió con el Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores (FONACOT), en junio de 1996, un convenio de colaboración para estos efectos.

Años más tarde, se refrenda este compromiso, con el objetivo de proteger el poder adquisitivo de la clase trabajadora perteneciente a los sindicatos afiliados al Congreso del Trabajo, y en apoyo a su economía familiar, el SITYF suscribió en agosto de 1999, con vigencia indefinida, el Contrato Institucional de Registro como Establecimiento Comercial, con el Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores (FONACOT), mediante el cual se incorporan 149 Tiendas ISSSTE de todo el país, para la recepción de créditos que le presentara esta población, para la adquisición de bienes de consumo duradero, artículos y uniformes escolares, ropa y calzado, a tasas de interés preferenciales (Sistema de Crédito Fonacot), pagando el SITYF a FONACOT, una comisión equivalente al 10% del valor de las facturas presentadas a cobro, salvo aquellos artículos sobre los que FONACOT autorizará una comisión menor, en función del Cuadro Básico de Productos de este Fideicomiso Público de interés social

### **CAPITULO SEGUNDO: EL DESARROLLO COMERCIAL Y DE ABASTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS**

#### **2.1 Infraestructura comercial**

Para desarrollar su función comercial, El Sistema Integral de Tiendas y Farmacias (SITYF), opera y administra la red de centros comerciales, tiendas y farmacias del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores



del Estado (ISSSTE), ubicadas a lo largo y ancho del territorio nacional, con una plantilla actual de 10,584 empleados.

Esta estructura comercial de carácter social, esta compuesta por 394 unidades de venta, divididas en 266 tiendas y 128 farmacias, que se encuentran ubicadas en las capitales de las treinta y dos entidades federativas de la República Mexicana, y en muchos casos en sus áreas metropolitanas; así como en ciudades medias y pequeñas; y varias localidades rurales, situación que ubica a esta red comercial, como la más grande del país y de América Latina.

Para la administración, operación y supervisión de sus unidades de venta en los estados, el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias cuenta con nueve Gerencias Regionales, con circunscripción cada una de ellas, en dos hasta en cinco entidades del país, de acuerdo al número de unidades comerciales que se encuentran asentadas en cada estado, así como un Corporativo que las coordina, compuesto de una Dirección y cuatro Subdirecciones, con 36 jefaturas de departamento.

De esta red, en lo que se refiere a tiendas, 16 son centros comerciales; 32 semi-centros comerciales; 114 tiendas tipo "A"; y 104 tipo "B".

Respecto a farmacias, 44 son de tipo "A"; 59 de tipo "B"; 23 farmacias hospitalarias y 2 super-farmacias, así como 189 módulos de farmacia.

De este total de tiendas y farmacias, el 16% (62) están ubicadas en las áreas metropolitanas de los estados más industrializados; 40% (157) en ciudades medias y el 44% (175) en ciudades o localidades pequeñas, siendo en su mayoría de tipo rural.

A nivel Gerencia Regional, se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

46 unidades comerciales en la Gerencia Regional Centro, 11.7 % del total; 34 en la Gerencia Regional Golfo, 8.6%; Metropolitana tiene 50, 12.7%; Noreste, 37 unidades que constituyen el 9.4%; Noroeste, con 48, que representa el 12.2%; la Gerencia Regional Norte con 37, 9.4%; Occidente 47 unidades comerciales, 11.9%; Sur, 50, 12.7% y la Gerencia Regional Sureste que cuenta con 45 tiendas y farmacias, con el 11.4% de toda la infraestructura.

## **2.2 Régimen de propiedad de los inmuebles**

Los inmuebles que ocupan las unidades de venta, le generan al SITYF, una situación de incertidumbre sobre la posesión de los mismos, ya que sólo 136 inmuebles le pertenecen; 204 los renta (154 para tiendas y 50 para farmacias) y 57 los tiene en calidad de comodato. aunado a que además paga renta por 23 instalaciones, entre bodegas de las tiendas y farmacias, estacionamientos para los clientes y oficinas administrativas de las Gerencias Regionales,

excepto la Gerencia Regional Metropolitana, que se encuentra asentada en las instalaciones del Centro Comercial No. 250 "Vertiz".

El régimen de propiedad de los inmuebles donde se encuentran asentadas las Tiendas y Farmacias ISSSTE, divididos estos en propios, en arrendamiento y en comodato, se estructura de la siguiente manera:

### **RÉGIMEN DE PROPIEDAD DE LOS INMUEBLES DE LAS TIENDAS Y FARMACIAS DEL ISSSTE (PROPIOS, EN RENTA Y EN COMODATO)**

<b>GERENCIA REGIONAL</b>	<b>INMUEBLES PROPIOS</b>	<b>INMUEBLES EN RENTA</b>	<b>INMUEBLES EN COMODATO</b>
<b>METROPOLITANA</b>	24	12	14
<b>NOROESTE</b>	19	23	6
<b>NORTE</b>	15	20	2
<b>NORESTE</b>	2	29	6
<b>OCCIDENTE</b>	14	30	3
<b>CENTRO</b>	15	28	3
<b>GOLFO</b>	9	22	3
<b>SUR</b>	25	18	10
<b>SURESTE</b>	13	22	10
<b>TOTAL</b>	<b>136</b>	<b>204</b>	<b>57</b>

Esta estructura jurídica muestra que el SITyF, de los 397 inmuebles que ocupan las tiendas y farmacias, así como las Gerencias Regionales, **sólo es propietario del 34.2%**, arrendando el 51.4% de los inmuebles y el restante 14.4 los tiene en comodato, situación que determina que sus activos propios no sea elevados, ni en valor ni en cantidad, existiendo sin embargo una derrama importante de recursos por concepto de rentas, aunado a una inseguridad sobre la tenencia de los locales que tiene en comodato y en renta, motivado por la renovación de los contratos.

### **2.3 Padrón de proveedores**

El padrón de proveedores del SITyF en este periodo 1995-2000, registró una tendencia a la baja, al reducirse el número de proveedores en un 27.5%, al pasar de 1,187 proveedores en 1995 a 860 en el año 2000, no obstante a que el padrón creció en un 38.8% de 1995 a 1997, y a partir de 1998 comienza a descender, ya que es sometido a un proceso de depuración permanente en su composición, hasta llegar a 860 proveedores, desapareciendo los proveedores cuyos productos tuvieron poco o nulo desplazamiento, o dejaron de ser proveedores del SITyF, por haber cambiado de razón social, o haberse dado de baja.

Esta medida le permitió al SITyF, garantizar un abasto oportuno y precios competitivos, como a continuación se observa:

<b>AÑO</b>	<b>No. DE PROVEEDORES</b>
1995	1,187
1996	1,350
1997	1,648
1998	1,776
1999	1,154
2000	860

FUENTE: Subdirección de Abasto del SITyF.

Al mes de diciembre de 2000, se tiene un padrón de 860 proveedores registrados, de los cuales 760 son productores y 100 son distribuidores, siendo por su tamaño de empresa: pequeños, medianos y grandes proveedores.

Entre esta amplia gama de proveedores, destacan los denominados "líderes", ya que desarrollan marcas líderes en el mercado y por lo tanto cuentan con una gran presencia económica en el sector comercial nacional, en diferentes líneas de productos,

En este contexto comercial, existen 66 proveedores que representan el 80.38% de las ventas del SITyF, siendo en orden de importancia, por la participación que tienen.

1. Casa Autrey, S.A. de C.V. (12.85%)
2. Nestlé México, S.A. de C.V. (8.71%)
3. Nadro, S.A. de C.V. (7.14%)
4. Kimberly Clark de México, S.A. de C.V. (6.68%)
5. Procter & Gamble de México, S.A. de C.V. (6.31%)
6. Colgate Palmolive, S.A. de C.V. (4.97%)
7. Unilever de México, S.A. de C.V. (1.92%)
8. Kellogg's de México, S.A. de C.V. (1.62%)
9. Copamex Comercial, S.A. de C.V. (1.57%)
10. Ganaderos y Productores de Leche Pura, S.A. (1.50%)
11. Herdez, S.A. de C.V. (1.37%)
12. Productos Internacionales Mabe, S.A. de C.V. (1.31%)
13. Productos de Maíz, S.A. de C.V. (1.30%)
14. Bristol Myers de México, S. de R.L. de C.V. (0.84%)
15. Profcan, S.A. de C.V. (0.90%)
16. Kraft Foods de México, S. de R.L. de C.V. (0.84%)
17. Fabrica de Jabón la Corona, S.A. de C.V. (0.81%)
18. Industrias Vinícolas Pedro Domecq, S.A. de C.V. (0.76%)
19. Guillette Distribuidora, S.A. de C.V. (0.73%)
20. Grupo Gamesa, S.A. de C.V. (0.72%)
21. Nabisco, S.A. de C.V. (0.70%)
22. Muebles y Diseño Elsy, S.A. (0.67%)
23. Ceras Johnson, S.A. de C.V. (0.63%)
24. Reckitt & Colman de México, S.A. de C.V. (0.60%)
25. Distribuidora Coloso, S.A. de C.V. (0.54%)
26. Bacardi y Compañía, S.A. de C.V. (0.54%)
27. Productos Verde Valle, S.A. de C.V. (0.53%)

28. BDF México, S.A. de C.V. (0.46%)
  29. Casa Cuervo, S.A. de C.V. (0.46%)
  30. Mabe de México, S. de R.L. de C.V. (0.45%)
  31. Servicios de Distribución especializada, S.A. (0.45%)
  32. Effem México Inc. S. en N.C. de C.V. (0.44%)
  33. Corfuerte, S.A. de C.V. (0.43%)
  34. The dial Corporation México, S.A. de C.V. (0.41%)
  35. Comercializadora Latinlac, S.A. de C.V. (0.41%)
  36. Sabritas, S.A. de C.V. (0.40%)
  37. Proveedor de Medicamentos, S.A. de C.V. (0.40%)
  38. Ultra Lala, S.A. de C.V. (0.39%)
  39. Productos Gerber, S.A. de C.V. (0.39%)
  40. Grupo internacional Gomo, S.A. de C.V. (0.38%)
  41. Drogueros, S.A. de C.V. (0.37%)
  42. Distribuidora Ibarra, S.A. de C.V. (0.36%)
  43. Panificadora Bimbo, S.A. de C.V. (0.35%)
  44. Universo de Regalos, S.A. de C.V. (0.34%)
  45. Comercializadora Sancela, S.A. de C.V. (0.34%)
  46. Comercializadora Del Cam, S.A. de C.V. (0.34%)
  47. Fármacos Nacionales, S.A. de C.V. (0.32%)
  48. Productos Del monte, S.A. de C.V. (0.30%)
  49. Conservas La Costeña, S.A. de C.V. (0.30%)
  50. Fabrica de Jabón Mariano Salgado, S.A. de C.V. (0.30%)
  51. Sabormex, S.A. de C.V. (0.30%)
  52. Mattel de México, S.A. de C.V. (0.29%)
  53. Johnson & Johnson, S.A. de C.V. (0.29%)
  54. Parmalat de México, S.A. de C.V. (0.29%)
  55. Artículos Higiénicos, S.A. de C.V. (0.28%)
  56. Grupo Warner Lambert México, S.A. de C.V. (0.27%)
  57. Industrias Invet, S.A. de C.V. (0.27%)
  58. Smithkline Beecham México, S.A. de C.V. (0.26%)
  59. Productos de Leche Coronado, S.A. de C.V. (0.26%)
  60. Azúcar Domino de México, S.A. de C.V. (0.26%)
  61. Aceites, Grasas y Derivados, S.A. de C.V. (0.25%)
  62. Fármacos Especializados, S.A. de C.V. (0.24%)
  63. Danone de México, S.A. de C.V. (0.24%)
  64. Marindustrias, S.A. de C.V. (0.24%)
  65. Empacadora de Semillas Zaragoza, S.A. de C.V. (0.23%)
  66. Pescados Industrializados, S.A. de C.V. (0.22%)
- FUENTE: Subdirección de Abasto del SITyF.

## 2.4 Cobertura en el mercado

Teniendo como clientes a los casi 10 millones de derechohabientes del ISSSTE, las unidades de venta del SITyF, cubren aproximadamente un 12% del mercado nacional, convirtiéndose en reguladoras de precios en algunas ciudades y localidades de tipo rural, donde la competencia no esta tan acentuada o es casi nula.

## **2.5 Sistema de abasto**

De conformidad con el Manual de Organización del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, autorizado en el mes de febrero de 1996, vigente a la fecha, el objetivo y funciones de la Subdirección de Abasto, responsable de la Función de abasto del Sistema, son los siguientes:

**Objetivo:** Garantizar el abastecimiento de mercancías en forma oportuna y en condiciones mas favorables a las unidades comerciales del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias.

### **Funciones:**

Coordinar la realización de las concertaciones en las condiciones mas favorables a las unidades comerciales del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, observando los lineamientos de la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas, ahora Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, y otras disposiciones aplicables.

Planear el abasto suficiente para las tiendas y farmacias en condiciones de oportunidad, calidad y precio, buscando el abatimiento de los costos en los productos.

Participar en la propuesta de soluciones a la problemática detectada en materia de abasto, con base en la información recabada en coordinación con las demás áreas involucradas del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias.

Elaborar en base a las normas institucionales, los lineamientos en materia de abastecimiento de productos y vigilar su difusión, entre los proveedores y unidades del Sistema.

Integrar las propuestas para ser presentadas ante el Comité de Abasto, en relación a la solicitud de alta, baja o rehabilitación de proveedores, así como de productos y cambio de condiciones de abastecimiento cuando así se requiera.

Seleccionar el surtido y mezcla de productos, revisión de catálogos y las necesidades de abasto en coordinación con las Gerencias Regionales y las unidades comerciales.

Coordinar la actualización del registro de proveedores nacionales del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias.

Participar en la planeación de las ventas de artículos especiales y de temporada en coordinación con la Subdirección de Mercadotecnia, las Gerencias Regionales y las unidades comerciales.

Promover de manera permanente entre los proveedores del Sistema, actividades de apoyo (promociones y ofertas) al abasto a las unidades

comerciales.

Recibir del Comité de Abasto los resultados de los acuerdos efectuados para su difusión.

Apoyar los programas prioritarios en materia de abasto del Gobierno Federal.

## 2.6 Comportamiento económico de las unidades de venta

Unidades de venta más rentables:

De acuerdo al cierre contable de la **Integración de Saldos de la Cuenta No. 3022 "Reserva para ampliación de Servicios del Ejercicio"**, la cual refleja la utilidad neta o pérdida de las unidades de venta de las Tiendas y Farmacias ISSSTE, los estados financieros registran un saldo superávitario al 31 de diciembre del 2000, en 144 unidades de venta, 82 tiendas y 62 farmacias, 36.4 % del total de unidades de venta.

En el rango de utilidades de mas de 500 mil pesos obtenidas durante el ejercicio del año 2000, se ubican 71 unidades comerciales, de las cuales 41, se clasifican con una rentabilidad superior a un millón de pesos durante el periodo.

Por la posición que ocupan estas 41 unidades de venta destacan:

UNIDAD COMERCIAL	UBICACIÓN	GERENCIA REGIONAL	SALDO
C. C. No. 287 "Lomas Verdes"	Naucalpan, Méx.	Metropolitana	17,954,938.00
C.C. No. 250 "Vertiz"	D.F.	Metropolitana	15,139,084.00
C.C. No. 110 "Villa Coapa"	D.F	Metropolitana	8,137,872.00
Tienda "B" No.88	Parral, Chih.	Norte	3,714,180.00
Farmacia "A" No. 7103	Campeche, Cam.	Sureste	3,502,118.00
S.C. No. 27	Morelia, Mich.	Occidente	2,806,597.00
Farmacia Hospitalaria No.7115	Mexicali, B.C.	Noroeste	2,783,931.00
Farmacia "A" No.706 "Vertiz"	D.F.	Metropolitana	2,384,614.00
Farmacia "B" No. 719	Cd. Victoria, Tamps.	Noreste	2,368,220.00
Farmacia "A" No.786	Campeche, Cam.	Sureste	2,330,841.00

Farmacia "A" No.7106	Matamoros, Tamps.	Noreste	2,315,598.00
Tienda "A" No.194	Ixmiquilpan, Hgo.	Centro	2,253,716.00
Farmacia "A" No.703	Mazatlán, Sin.	Noroeste	2,142,040.00
Tienda "B" No. 297	Cabo San Lucas, B.C.S.	Noroeste	2,082,029.00
Farmacia "A" No. 729	Mexicali, B.C	Noroeste	1,907,604.00
Farmacia "A" No.755	Cd. Juárez, Chih.	Norte	1,804,757.00
Tienda "A" No. 100	Monclova, Coah.	Noreste	1,786,627.00
Tienda "B" No. 176	Mixquiahuala, Hgo.	Centro	1,640,469.00
Tienda "B" No. 240	Chetumal, Q. Roo	Sureste	1,612,002.00
Farmacia "B" No.750	Cd. Guzmán, Jal.	Occidente	1,605,634.00
Tienda "A" No. 119	Jacona, Mich.	Occidente	1,604,511.00
Farmacia "B" No. 713	Pachuca, Hgo.	Centro	1,589,334.00
Tienda "B" No. 147	Ocosingo, Chis.	Sureste	1,526,436.00
C.C. No. 265 "Culhuacán"	D.F.	Metropolitana	1,507,768.00
Tienda "A" No. 103	Manzanillo, Col.	Occidente	1,486,333.00
S.C No. 167	Zacatecas, Zac.	Norte	1,446,340.00
Tienda "A" No. 51	La Paz, B.C.S.	Noroeste	1,413,451.00
Farmacia "A" No. 7134	San Cristóbal de las Casas, Chis.	Sureste	1,411,604.00
Farmacia "A" No. 763	Pron, Chih.	Norte	1,374,848.00
Farmacia "B" No. 746	Cd. Valles, S.L.P.	Centro	1,370,799.00
Farmacia "A" No. 770	Cd. Alemán, Coah.	Noreste	1,363,276.00
Farmacia "A" No. 780	Tijuana, B.C.	Noroeste	1,360,878.00
Tienda "A" No. 160	Huichapan, Hgo.	Centro	1,348,648.00
Tienda "B" No. 294	Cd. Ixtepec, Mor.	Sur	1,314,835.00
Tienda "B" No. 192	Nuevo Casas Grandes, Chih.	Norte	1,303,502.00

Farmacia "A" No. 793	Can Cun, Quintana Roo	Sureste	1, 280,208.00
Tienda "A" No. 146	Guasave, Sin.	Noroeste	1,235,244.00
Farmacia "A" No. 729	Zapopan, Jal.	Occidente	1,140,269.00
Farmacia "A" No. 714	Saltillo, Coah.	Noreste	1,031,691.00
Tienda "A" No. 16	San Luis Potosí, S.L.P.	Centro	1,029,901.00
Farmacia "A" No. 799	Tampico, Tamps.	Noreste	1,027,756.00

FUENTE: Reporte Integración de Saldos de la Cuenta No. 3022. Unidades de Venta con Superávit y Déficit al 31 de diciembre de 2000, Jefatura de Servicios de Contabilidad y Presupuesto, Subdirección de Finanzas del SITYF.

A nivel de Gerencia Regional, estas unidades de venta superávitarias, es decir con utilidad, se distribuyen de la siguiente forma, destacando las Gerencias Regionales Noroeste, Centro y Occidente, con mas tiendas y farmacias con saldo positivo:

GERENCIA REGIONAL	TIENDAS	FARMACIAS	TOTAL
METROPOLITANA	5	9	14
SURESTE	11	7	18
SUR	9	6	15
NORESTE	4	8	12
NOROESTE	12	9	21
NORTE	11	7	18
GOLFO	5	1	6
OCCIDENTE	12	7	19
CENTRO	13	8	21
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>62</b>	<b>144</b>

FUENTE: Reporte Integración de Saldos de la Cuenta No. 3022. Unidades de Venta con Superávit y Déficit al 31 de diciembre de 2000, Jefatura de Servicios de Contabilidad y Presupuesto, Subdirección de Finanzas del SITYF.

Unidades de venta que operan con déficit:

Conforme al cierre contable de la Integración de Saldos de la Cuenta No. 3022 "Reserva para ampliación de Servicios del Ejercicio", los estados financieros arrojaron perdidas al 31 de diciembre del 2000, en 252 unidades de venta del Sistema, de estas, 186 correspondieron a tiendas y 66 a farmacias, de las cuales 11 unidades de venta (4 tiendas y 7 farmacias) se encuentran cerradas, pero que originan gastos por pago de renta, luz, agua, etc.



Estas unidades con saldo negativo en su operación comercial, constituye el 63.6% del total de tiendas y farmacias del Sistema, lo que significa que actualmente las dos terceras partes de los establecimientos comerciales del SITYF operan con pérdida.

Por Gerencia Regional, estas unidades de venta deficitarias del SITYF quedan distribuidas conforme a lo siguiente, sobresaliendo las Gerencias Regionales Noroeste, Metropolitana y Noreste, con mas tiendas con números rojos, así como las Gerencias Regionales Sur, Metropolitana y Occidente, en cuanto a mayor monto de farmacias en esta situación:

GERENCIA REGIONAL	TIENDAS	FARMACIAS	TOTAL
METROPOLITANA	24	13	37
SUR	20	15	35
SURESTE	22	5	27
OCCIDENTE	17	11	28
GOLFO	21	7	28
NORESTE	24	2	26
CENTRO	19	6	25
NOROESTE	24	3	27
NORTE	15	4	19
<b>TOTAL</b>	<b>186</b>	<b>66</b>	<b>252</b>

FUENTE: Integración de los Saldos de la Cuenta No. 3022 "Reserva para ampliación de servicios del ejercicio, "Unidades de Venta con Superávit y Déficit al 31 de diciembre del 2000.

De estas 252 unidades de venta con saldo deficitario al 31 de diciembre del 2000, sobresalen 98 con mas de un millón de pesos en pérdidas, siendo 94 tiendas y 4 farmacias en esta situación.

Para los años 1997, 1998 y 1999, a través del estudio que elaboró la Subdirección de Mercadotecnia del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, denominado "**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UNIDADES COMERCIALES CON RESULTADOS FINANCIEROS DEFICITARIOS**", y en cumplimiento al numeral 50 del Convenio de Desempeño con Acciones de Fortalecimiento Financiero, que a la letra dice "**El ISSSTE en el mes de marzo del año 2000, presentara evaluación sobre el costo/beneficio de la operación del SITYF, determinando aquellas unidades que tengan un déficit permanente y definiendo la valoración de sus activos y régimen de propiedad de los inmuebles el resultado de la evaluación se pondrá a la consideración del Consejo Directivo del SITYF y del Organo de Gobierno, para que emita las recomendaciones que normativamente procedan**", se determinaron 33 unidades de venta del SITYF, con déficit financiero, es decir, con pérdidas recurrentes en su operación.

Para enfrentar esta situación, se propuso la reestructuración de éstas, para revertir esta tendencia, a través del uso de los recursos con mayor racionalidad, cerrando aquellas que por sus características específicas, esta sea su última opción.

A partir del análisis situacional realizado, con base al porcentaje de participación de las 33 unidades con pérdida, contra la utilidad bruta global de operación en los ejercicios de 1997, 1998 y 1999, reflejo una tendencia creciente, ubicándose las unidades comerciales en los siguientes parámetros:

- 13 Unidades por arriba del 10%
- 11 Unidades entre el 5 y el 9.9%
- 9 Unidades entre el 0 y 4.9%

De lo anterior, se concluye que las 13 unidades con pérdidas superiores al 10%, su rehabilitación o reestructuración difícilmente podrán revertir los resultados negativos, debido a que el volumen de ventas requerido para absorber sus gastos es muy elevado, dos de ellas se rehabilitaron, cuatro se localizan en poblaciones pequeñas y las siete restantes, su ubicación no es adecuada, aunado a que tienen una competencia fuerte de las grandes cadenas comerciales.

En el caso de las 11 unidades con pérdidas entre el 5 y 9.9%, cinco están ubicadas en poblaciones donde su presencia es importante por tener una labor de tipo social, dado que representan la mejor opción de compra para la población.

Por lo que respecta a las 9 unidades con menor índice de pérdidas, entre el 0 y 4.9%, su permanencia dependerá de la factibilidad de incrementar sus ventas.

El grupo de las 13 unidades que sobrepasan el 10% de pérdida con relación a su venta, significan en valores absolutos \$ 20.9 millones de pesos, es decir el 43% de la pérdida total de 1999 en las 33 unidades.

De acuerdo al ejercicio de 1999, los grupos de tiendas con los niveles de pérdida financiera señalados, se aprecian en los cuadros siguientes:

#### **UNIDADES CON PERDIDA POR ARRIBA DEL 10% (MILES DE PESOS)**

No	UNIDAD	LOCALIDAD	RÉGIMEN PROP.	VENTA 1999	PERDIDA 1999
1.	T-173	Valladolid, Yuc.	Renta	7,498	761
2.	T-245	Cd. Victoria, Tamps.	Renta	14,073	1,440
3.	T-235	Monterrey, N.L.	Renta	31,008	3,266
4.	F-048	Acapulco, Gro.	Renta	6,189	657
5.	T-028	Acapulco, Gro.	Propio	60,288	6,723

6.	T-277	Hidalgo, Tamps.	Renta	4,978	595
7.	T-233	Cuernavaca, Mor.	Propio	11,610	1,406
8.	T-060	Doctores, D.F.	Propio	12,172	1,513
9.	T-113	Boca del Río, Ver.	Propio	24,125	3,003
10.	T-155	Teloloapan, Gro.	Propio	7,118	1,005
11.	F-004	H. Militar, D.F.	Comodato	4,532	1,555
12.	F-045	Iguala, Gro.*	Renta	750	494
13.	T-228	Chilpancingo, Gro.**	Propio	No Hubo	4,436

NOTAS: \* La venta reportada es del ultimo mes de 1999, estuvo cerrada por remodelación.

\*\* Unidad cerrada en 1999, se abrió nuevamente al público a partir del 16 de septiembre del 2000.

#### UNIDADES DE VENTA CON PERDIDA DEL 5 AL 9.9% (MILES DE PESOS)

No	UNIDAD	LOCALIDAD	RÉGIMEN PROP.	VENTA 1999	PERDIDA 1999
1	T-140	Santiago, Nay.	Propio	12,001	602
2	T-212	Rosa Morada, Nay.	Comodato	7,925	417
3	T-127	Tajin, D.F.	Comodato	31,611	1,695
4	T-227	Guanajuato, Gto.	Renta	15,981	869
5	T-151	Huamantla, Tlax.	Propio	10,523	626
6	T-203	Chignahuapan, Pue.	Renta	9,860	627
7	T-172	Tizimin, Yuc.	Renta	7,816	529
8	T-224	Tuxtla Gutiérrez, Chis.	Propio	18,104	1,306
9	T-174	Mérida, Yuc.	Propio	13,281	996
10	T-191	Puebla, Pue.	Renta	18,886	1,487
11	F-064	Frontera, Tab.	Renta	6,020	587

#### UNIDADES CON PERDIDA DEL 0 AL 4.9 % (MILES DE PESOS)

No	UNIDAD	LOCALIDAD	RÉGIMEN PROP.	VENTA 1999	PERDIDA 1999
1	T-086	Jiquilpan, Mich.	Renta	16,365	312
2	T-022	Balbuena, D.F.	Propio	41,071	1,171
3	T-249	Tepepan, D.F.	Comodato	30,198	877
4	T-261	Salto del Agua, D.F.	Renta	224,452	6,603
5	T-258	Aldama, Chih.	Renta	9,749	317
6	T-123	Linares, N.L.	Renta	24,526	1,020
7	T-200	Acaponeta, Nay.	Renta	11,828	512
8	T-152	Acatlán, Pue.	Propio	14,506	699
9	T-253	Frontera, Tab.	Propio	12,769	636

## 2.7 Problemática de la sobre-inversión en inventarios

Los sobre-inventarios se convirtieron en un cuello de botella que ahogo durante 1999 las finanzas del SITyF, al comprar las tiendas y farmacias mas mercancía de lo que realmente podían vender, por lo que alcanzaron niveles muy altos.

El comportamiento de los inventarios en el año 2000 descendieron de manera significativa, al registrarse una baja en el volumen de inventarios de Tiendas y Farmacias por un importe de 235.5 millones de pesos, en comparación a 1999, al situarse los mismos al último de diciembre de 2000 en 1,993.8 millones de pesos, contra 2,229.3 millones al 31 de diciembre de 1999. Por lo que respecta a 1998, los inventarios se situaron en 1,460.7 millones, creciendo 537.7 millones de pesos en el año 2000, es decir, los inventarios se abatieron en un 10.6% en los primeros doce meses de 2000 respecto de 1999, pero se incrementaron un 36.6% en relación a 1998.

Esta reducción en los niveles de inventarios se debió en primer termino a la aplicación de devoluciones a proveedores y a un mejor control de sus compras por parte de las unidades de venta y en segundo termino a las ventas de mercancías del periodo enero-diciembre de 2000.

### INVENTARIOS DE LAS UNIDADES DE VENTA 1998-2000 (MILLONES DE \$)

CONCEPTO	1998	1999	2000
<b>INVENTARIOS</b>	<b>1,460.1</b>	<b>2,229.3</b>	<b>1,993.8</b>
INVENTARIOS TIENDAS	1,377.5	2,053.6	1,745.4
INVENTARIOS FARMACIAS	151.7	219.9	248.4
RESERVA PARA MERMAS	-69.1	- 61.5	-247.0
ALMACÉN DE MATERIALES	-	14.9	3.4
DIVERSOS			
ALMACÉN DE ACTIVO FIJO	-	1.0	0.002
TRANSFERENCIA DE	-	1.4	2.2
MERCANCÍAS			

FUENTE: Dictamen y Estados Financieros al 31 de diciembre de 1999 y 1998, Estados Financieros Comparativos Diciembre 1999-Diciembre 2000.

El comportamiento mensual de los inventarios durante estos doce meses del 2000 fue con tendencia a la baja hasta el mes de noviembre, repuntando en diciembre casi al nivel de enero, como se puede distinguir en la siguiente tabla:

**COMPORTAMIENTO MENSUAL DE LOS INVENTARIOS EN LAS UNIDADES DE VENTA DEL SITyF, ENERO-DICIEMBRE DEL 2000 (MILLONES DE PESOS)**

MES	INVENTARIOS	INVENTARIOS	TOTAL
	TIENDAS	FARMACIAS	
ENERO	1,832.5	210.2	2,042.7
FEBRERO	1,775.3	211.1	1,989.4
MARZO	1,445.2	182.3	1,627.5
ABRIL	1,314.8	179.9	1,494.7
MAYO	1,329.5	179.8	1,509.3
JUNIO	1,340.8	181.0	1,521.8
JULIO	1,387.0	183.5	1,570.5
AGOSTO	1,363.0	189.0	1,552.0
SEPTIEMBRE	1,349.1	181.0	1,530.1
OCTUBRE	1,313.3	176.5	1,489.8
NOVIEMBRE	1,559.3	203.4	1,762.7
DICIEMBRE	1,745.4	248.4	1,993.8

FUENTE: Estados de Posición Financiera Mensuales del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias.

Al 31 de diciembre del 2000, la distribución de los inventarios en las nueve Gerencias Regionales del SITyF, es la siguiente, siendo las Gerencias Regionales Metropolitana, Noroeste y Sur, las que ostentan los inventarios mas altos con 380.9, 234.3 y 224.3 millones de pesos respectivamente, el 44.7% del total.

**NIVEL DE INVENTARIOS DE LAS GERENCIAS REGIONALES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000 (MILL. DE \$)**

GERENCIA REGIONAL	INVENTARIO	INVENTARIO
	TIENDAS	FARMACIAS
METROPOLITANA	360.1	20.8
GOLFO	159.3	13.5
CENTRO	152.7	27.1
OCCIDENTE	192.5	33.3
NORTE	135.6	12.6
NOROESTE	206.9	27.4
NORESTE	172.3	36.6
SUR	183.9	40.4
SURESTE	181.9	36.6
<b>TOTAL</b>	<b>1,745.4</b>	<b>248.4</b>

FUENTE: Estado de Posición Financiera Consolidado Nacional por Gerencias Regionales del SITyF al 31 de diciembre del 2000.

En el ejercicio de 1998 se llevaron a efecto **836** inventarios físicos, tanto por programa como extraordinarios, arrojando **53** resultados que superaron el margen de merma del 3% permitido, tanto para tiendas como para farmacias.

Esta situación originó cambios de **43** gerentes de unidades comerciales, cuya merma global totalizó \$ 90,886,675.00.

Durante el ejercicio correspondiente al año de 1999, se implementaron **856** inventarios físicos, por programa y extraordinarios, obteniéndose **77** resultados por arriba de los niveles de merma permitidos, 3% para tiendas y farmacias para el primer semestre; 2% en tiendas y 1% en farmacias para el segundo semestre de ese año.

En ese año, se efectuaron **174** relevos de gerentes de unidades de venta, originados principalmente por los resultados de inventario obtenidos, alcanzando las mermas un total global de \$ 118,002,924.00, 29.8% más en comparación a 1998.

En lo que corresponde al primer semestre del 2000, se practicaron **388** inventarios, rebasando el porcentaje de merma permitido **26** tiendas y **11** farmacias, con un costo de \$ 75,075,186.86.

Con el cambio de normatividad en la determinación del porcentaje máximo de merma permitido del 3% al 2% en Tiendas y del 3% al 1% en Farmacias a partir de septiembre de 1999, se mejoraron los resultados en los inventarios practicados y se logró un mejor control de los inventarios en todo el sistema comercial del ISSSTE.

## **2.8 Necesidades de reubicación o cierre de unidades de venta**

Existen 15 unidades de venta con problemas de ubicación, es decir que su localización no es la adecuada, trayendo como consecuencia que durante el periodo 1995-1999 presenten pérdidas acumuladas del orden de \$ 64,229,761.00.

Entre estas destaca el caso de la Tienda Núm. 261 "Salto del Agua" (D.F.), cuyas pérdidas acumuladas son del orden de \$ 32,433,397.00. (50.5% del total).

En segundo lugar se sitúa la Tienda Núm. 157 "Ticomán", con pérdidas acumuladas de \$ 10,962,390.00. (17.1% del global).

En suma, estas dos Tiendas ostentan pérdidas por \$ 43,395,787.00, lo que representa el 67.6% del total acumulado.

Las restantes 13 unidades de venta, acumulan pérdidas por \$ 20,833,974.00, con el 32.4% del monto total, siendo en orden de importancia:

<b>TIENDA Núm.</b>	<b>POBLACIÓN</b>	<b>IMPORTE</b>
233	Cuernavaca, Mor.	\$ 4,165,819.00
163	Tuxtepec, Oax.	\$ 3,069,784.00
151	Huamantla, Tlax.	\$ 1,883,637.00
155	Teloloapan, Gro.	\$ 1,675,267.00

249	Tepepan, D.F.	\$ 1,587,427.00
212	Rosa Morada, Nay.	\$ 1,495,907.00
152	Acatlán, Pue.	\$ 1,452,713.00
253	Frontera, Tab.	\$ 1,387,990.00
143	Izúcar de Matamoros, Pue.	\$ 1,202,906.00
175	Hermosillo, Son.	\$ 1,168,846.00
229	Pachuca, Hgo.	\$ 1,007,684.00
071	Tapachula, Chis.	\$ 505,576.00
078	Rosa Morada, Nay.	\$ 230,418.00

Derivado del desacierto en la ubicación inicial de las unidades comerciales del SITYF, que trajo como consecuencia que algunas de ellas incurrieran en pérdidas, de acuerdo a los estudios mercadológicos, al 9 de octubre del 2000 se tienen 89 propuestas consideradas en el Programa de Reubicaciones 2000 de tiendas y farmacias.

Los proyectos de reubicación registran los siguientes avances:

72 propuestas con un nivel de avance del 10%; 1 propuesta con el 80% de avance; 7 unidades comerciales al 100%, es decir que fueron reubicadas y finalmente, 6 unidades de venta en que la Gerencia Regional Occidente dio marcha atrás en la propuesta de reubicación, así como la Gerencia Regional Noroeste con 3 unidades de venta.

## **2.9 Necesidades de modernización de las unidades de venta**

En el año de 1995 se elaboró el proyecto de automatización del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, cuyo objetivo era el de modernizarlo, mediante la dotación de tecnología para procesar la información y comunicar en una red privada a todas las unidades comerciales, Gerencias Regionales y Corporativo, con la finalidad de contar con una plataforma de operación uniforme, así como una red a nivel nacional que permitiera incorporar la información en línea, para la oportuna toma de decisiones y lograr el control de las operaciones del SITYF a nivel producto, así como agilizar el cobro en las unidades comerciales, lo que redundará en un desempeño mas eficiente y mejor calidad en el servicio que se presta a la derechohabiente y público en general.

El Proyecto de automatización se dividió en tres etapas:

La primera etapa contemplo la automatización del Corporativo, las Gerencias Regionales Metropolitana y Golfo con sus 101 unidades comerciales, abarcando los Estados de Puebla, Tlaxcala, Veracruz, Estado de México y Distrito Federal.

Durante 1996 y 1997 se implanto el centro de computo corporativo y se

equiparon las Gerencias Regionales Metropolitana y Golfo con 101 unidades comerciales, todo comunicado mediante una red privada digital y operando con el Sistema de Información Comercial (SIC) que controla los precios y ofertas en forma centralizada desde el corporativo. Los sistemas implantados en las unidades comerciales controlan la operación de estas desde el pedido y la recepción de la mercancía hasta su salida por el punto de venta, agilizando el servicio a los clientes en la línea de cajas, utilizando la tecnología de lectores de código de barras.

La segunda etapa contemplaba la automatización de 4 Gerencias Regionales y 222 unidades comerciales y la última etapa, 3 Gerencias Regionales y 161 unidades comerciales.

Debido a un atraso en la implantación de la primera etapa y por restricciones presupuestarias, se cambió la estrategia de automatización adquiriéndose 200 PC'S en el año de 1999, para igual número de unidades comerciales de las 7 Gerencias Regionales restantes, en el Corporativo se sustituyeron los equipos obsoletos y se realizaron las tareas para la migración de sistemas y enfrentar sin problemas la llegada del año 2000, se realizó el enlace digital para las siete Gerencias Regionales con el Corporativo, quedando pendiente el equipamiento de 310 Unidades Comerciales y 120 Módulos de Farmacias, haciendo hincapié que las 310 unidades de venta mencionadas realizaron el cobro con 1480 cajas registradoras obsoletas y registraron sus operaciones en forma manual y se inició el desarrollo del Sistema Contable "CONSITYF".

Con el equipamiento de estas 7 Gerencias Regionales, se cuenta con una red digital integrada a nivel nacional y con una plataforma tecnológica de sistemas y equipos homogéneos que facilita la integración y consolidación de la información entre las áreas corporativas y las Gerencias Regionales, además que permitieron soportar el impacto del año 2000.

Queda pendiente la automatización de 430 unidades de venta (310 tiendas y farmacias y 120 Módulos de Farmacias), así como la instalación de 1485 puntos de venta con un costo aproximado de 45 millones de pesos.

Los recursos para el ejercicio presupuestal 2000, en el capítulo 5000 son de origen insuficientes, ya que solo fueron autorizados 5 millones de pesos, situación que imposibilitó el cumplimiento de la adquisición de 1485 puntos de venta, adquiriéndose solo 169 cajas registradoras modernas para equipar parcialmente a las 45 unidades comerciales de la Gerencia Regional Sureste, las cuales serán instaladas en un Centro Comercial, tres Semi-Centros Comerciales, ocho Tiendas Tipo "A", veintidós Tiendas Tipo "B", cinco Farmacias Tipo "A", seis Farmacias Tipo "B", una Farmacia Hospitalaria y 10 Módulos de Farmacia.

Para este fin se llevó a cabo el proceso de licitación pública en la Gerencia Regional Sureste, concluyéndose el pasado 25 de agosto del 2000, requiriendo de 90 días el proceso para la instalación y puesta en marcha de los equipos, correspondiéndole a la mencionada Gerencia Regional darle



seguimiento hasta su conclusión a esta etapa.

Dependiendo de la aprobación de la asignación presupuestal para este rubro en el ejercicio 2001, se estará en posibilidades de cumplir con el grado de automatización al 100%, que requiere el SITYF para alcanzar su completa modernización, así como la adquisición del software necesario para la automatización e integración al Sistema de Información Comercial.

En 1998, 310 unidades de venta realizaron el cobro con 1480 cajas registradoras obsoletas y registraron sus operaciones en forma manual.

En 1999, por razones presupuestales se continúa la estrategia de automatización, distribuyéndose 200 PC'S en igual número de unidades comerciales.

En el corporativo se sustituyeron los equipos obsoletos y se realizaron las tareas para la migración de sistemas y enfrentar sin problemas la llegada del año 2000.

Se inició el desarrollo del Sistema Contable "CONSITYF", y se programa el equipamiento del resto de las unidades de venta para el año 2000.

Para este año de 2000, por cuestiones presupuestarias, no será posible automatizar las tiendas y farmacias faltantes, sin embargo se plantea como un compromiso del Convenio de Desempeño con Acciones de Fortalecimiento Financiero, **"Dotar de equipo a las 310 unidades comerciales (1480 cajas registradoras), para resolver las necesidades en la línea de cobro exclusivamente"**, con equipos que cumplan con lo siguiente:

- Que permita el cobro unitario ( Lector de código de barras).
- Que funcione en red.
- Que permita administración remota.
- Que sea de bajo costo y alto rendimiento.
- Que prevea obsolescencia.
- Que agilice el punto de cobro.
- Que sean compatibles con el proyecto general de automatización.

La adquisición de 1480 cajas registradoras implica una inversión aproximada de 45 millones de pesos y solo se tienen presupuestados 5 millones de pesos, importe suficiente para equipar únicamente las 45 unidades comerciales de la Gerencia Regional Sureste, mediante la adquisición de 169 cajas registradoras.

## 2.10 Necesidades de una mejor negociación de precios con los proveedores

Con el fin de abatir los precios de las unidades de venta, el SITYF ha concertado con los proveedores ofertas, precios y plazos para las siguientes temporadas:

NOMBRE DE LA FESTIVIDAD	FECHA
Día de reyes	06-01-2000
Día del amor y la amistad	14-02-2000
Cuaresma y vacaciones de semana santa	11-03 al 30-04-2000
Día del compadre	12-03-2000
Día del niño	30-04-2000
Día de las madres	10-05-2000
Día del maestro	15-05-2000
Día del padre	11-06-2000
Verano	julio-agosto de 2000
Temporada escolar	agosto-septiembre de 2000
Fiestas patrias	15 y 16 de septiembre de 2000
Aniversario del ISSSTE	octubre de 2000
Día de muertos	1 y 2 de noviembre de 2000
Temporada navideña	24 al 31 de diciembre de 2000

## 2.11 Líneas financieras, líneas departamentales y mezcla de productos

De acuerdo a la Subdirección de Abasto del SITYF, en las unidades de venta existen ocho líneas financieras y 33 líneas departamentales, siendo:

### Líneas Financieras:

- 1 Abarrotes comestibles básicos
- 1 Abarrotes comestibles básicos
- 2 Abarrotes comestibles no básicos
- 2 Abarrotes comestibles no básicos
- 3 Abarrotes no comestibles
- 3 Abarrotes no comestibles
- 3 Abarrotes no comestibles
- 3 Abarrotes no comestibles
- 4 Mercancías generales
- 4 Mercancías generales
- 4 Mercancías generales
- 4 Mercancías generales
- 4 Mercancías generales
- 4 Mercancías generales
- 4 Mercancías generales

### Líneas Departamentales:

- 1 Abarrotes comestibles básicos
- 1 Abarrotes comestibles básicos
- 2 Abarrotes comestibles populares
- 14 Abarrotes comestibles de imp.
- 3 Abarrotes no comest. populares
- 4 Abarrotes no comest. básicos
- 15 Abarrotes no comest. de imp.
- 22 Jugos y bebidas preparadas
- 5 Artículos p/ el hogar y jarciería
- 7 Papelería
- 8 Ferretería
- 8 Ferretería
- 9 Juguetería y artículos navideños
- 9 Juguetería y artículos navideños
- 10 Línea blanca y muebles
- 10 Línea blanca y muebles

4 Mercancías generales	11 Electrónica
4 Mercancías generales	12 Electrodomésticos
4 Mercancías generales	13 Discos y cassetes
4 Mercancías generales	16 Artículos deportivos y equipajes
4 Mercancías generales	17 Artículos y accesorios p/ bebe
4 Mercancías generales	17 Artículos y accesorios p/ bebe
4 Mercancías generales	24 Bebes
4 Mercancías generales	26 Ropa deportiva y calzado
5 Perfumería y regalos	18 Perfumería y regalos
5 Perfumería y regalos	18 Perfumería y regalos
5 Perfumería y regalos	18 Perfumería y regalos
5 Perfumería y regalos	18 Perfumería y regalos
5 Perfumería y regalos	29 Cervezas y sangrías
6 Ropa y farmacia	19 Corsetería y lencería
6 Ropa y farmacia	20 Damas y niñas
6 Ropa y farmacia	21 Caballeros y niños
6 Ropa y farmacia	25 Blancos
6 Ropa y farmacia	30 Farmacia gravada
6 Ropa y farmacia	30 Farmacia gravada
6 Ropa y farmacia	30 Farmacia gravada
7 Salchichonería y lácteos	6 Libros y revistas
7 Salchichonería y lácteos	23 Farmacia exenta
7 Salchichonería y lácteos	27 Salchichonería
7 Salchichonería y lácteos	28 Lácteos
8 Vinos y licores	31 Vinos y licores hasta 13.5 gl.
8 Vinos y licores	32 Vinos y licores entre 13.5 y 20 gl.
8 Vinos y licores	33 Vinos y licores con mas de 20 gl.

Mezcla de productos:

A diciembre de 2000, se tenían 34,009 productos vigentes en 33 líneas departamentales:

LÍNEA DEPARTAMENTAL	No. DE PRODUCTOS
Abarrotes comestibles básicos	1,155
Abarrotes comestibles populares	5,017
Abarrotes no comestibles populares	1,298
Abarrotes no comestibles básicos	614
Artículos para el hogar y jarciería	2,696
Libros y revistas	730
Papelería	859
Ferretería y jardinería	1,111
Juguetería y artículos navideños	2,090
Línea blanca y muebles	543
Electrónica	497
Electrodomésticos	466

Discos y cassettes	30
Abarrotes comestibles complementarios	789
Abarrotes no comestibles complementarios	39
Artículos deportivos y equipajes	114
Artículos y accesorios para bebe	381
Perfumería y regalos	4,970
Corsetería y lencería	2,171
Damas y niñas	1,376
Caballeros y niños	1,505
Jugos y bebidas preparadas	1,409
Farmacia exenta	243
Bebes	676
Blancos	406
Ropa deportiva y calzado	478
Salchichonería	403
Lácteos	970
Cerveza y sangrías	77
Farmacia gravada	415
Vinos y licores hasta 13.5 gl.	163
Vinos y licores entre 13.5 y 20 gl.	25
Vinos y licores con mas de 20 gl.	293
<b>Total</b>	<b>34,009</b>

FUENTE: Subdirección de Abasto del SITyF.

## 2.12 Clases de productos por línea departamental

Con la finalidad de dar atención oportuna a su clientela en la búsqueda y adquisición de productos, en materia de abasto, el SITyF cuenta con un esquema en sus unidades comerciales de 33 líneas departamentales, 97 departamentos y 954 clases de productos, como a continuación se describe:

LÍNEA DEPARTAMENTAL	DEPARTAMENTOS	CLASES DE PRODUCTOS
01 Abarrotes Comestibles Básicos	11	30
02 Abarrotes Comestibles Populares	12	88
03 Abarrotes No Comestibles Populares	5	35
04 Abarrotes No Comestibles Básicos	3	6
05 Artículos para el Hogar y Jarciería	7	152
06 Libros y Revistas	1	6
07 Artículos Escolares y para Escritorio	1	26
08 Ferretería y Jarciería	7	152
09 Juguetería y Artículos Navideños	1	8
10 Línea Blanca y Muebles	1	14
11 Electrónicos	1	13
12 Electrodomésticos	1	32
13 Discos y Cassettes	1	5
14 Abarrotes Comestibles Complementarios	11	69

15	Abarrotes No Comestibles Complementarios	5	17
16	Articulos Deportivos y Equipajes	2	25
17	Articulos y Accesorios para Bebe	1	32
18	Perfumería y Regalos	12	109
19	Corsetería y Lencería	1	8
20	Damas y Niñas	2	43
21	Caballeros y Niños	2	37
22	Jugos y Bebidas Preparadas	4	17
23	Farmacia Exenta	1	22
24	Bebes	1	29
25	Blancos	1	13
26	Ropa Deportiva y Calzado	1	31
27	Salchichonería	1	5
28	Lácteos	1	11
29	Cerveza y Sangrías	1	2
30	Farmacia Gravada	1	16
31	Vinos y Licores hasta 13.5 G.L	1	4
32	Vinos y Licores entre 13.5 y 20 G.L	1	4
33	Vinos y Licores con mas de 20 G.L	1	11
	<b>TOTAL</b>	<b>97</b>	<b>954</b>

FUENTE: Subdirección de Abasto del SITYF.

## 2.13 Proveedores por línea departamental

Al 31 de diciembre de 2000, existen 1440 proveedores agrupados en 33 líneas departamentales:

LÍNEA DEPARTAMENTAL	No. DE PROVEEDORES
Línea 1 Abarrotes Comestibles Básicos	140
Línea 2 Abarrotes Comestibles populares	230
Línea 3 Abarrotes No Comestibles Populares	65
Línea 4 Abarrotes No Comestibles populares	35
Línea 5 Articulos para el Hogar y Jarciería	83
Línea 6 Libros y Revistas	6
Línea 7 Papelería	23
Línea 8 Ferretería y Jardinería	32
Línea 9 Juguetería y Articulos Navideños	17
Línea 10 Línea Blanca y Muebles	25
Línea 11 Electrónica	20
Línea 12 Electrodomésticos	37
Línea 13 Discos y Cassettes	3
Línea 14 Abarrotes Comestibles Complementarios	62
Línea 15 Abarrotes No Comestibles Complementarios	6
Línea 16 Articulos Deportivos y equipajes	6
Línea 17 Articulos y Accesorios para Bebe	23
Línea 18 Perfumería y Regalos	93

Línea 19 Corsetería y Lencería	34
Línea 20 Damas y Niñas	52
Línea 21 Caballeros y Niños	53
Línea 22 Jugos y Bebidas Preparadas	130
Línea 23 Farmacia Exenta	29
Línea 24 Bebes	32
Línea 25 Blancos	9
Línea 26 Ropa Deportiva y Calzado	25
Línea 27 Salchichonería	13
Línea 28 Lácteos	51
Línea 29 Cerveza y Sangría	8
Línea 30 Farmacia Gravada	41
Línea 31 Vinos y licores hasta 13.5 gl.	25
Línea 32 Vinos y Licores entre 13.5 y 20 gl.	4
Línea 33 Vinos y Licores con mas de 20 gl.	38

FUENTE: Subdirección de Abasto del SITYF.

## 2.14 Necesidades de buscar mecanismos de apoyo para mejorar la imagen comercial

### NUEVO ESQUEMA COMERCIAL:

Con el propósito de recuperar el nivel de ventas en las tiendas y farmacias del Sistema, las cuales registraron en el periodo enero-agosto del 2000 una caída promedio del 10.4% en comparación con el mismo periodo de 1999, al pasar los ingresos por ventas de \$ 7,928.6 millones de pesos a \$ 7,101.1 millones, \$ 827.4 millones de decremento, el pasado 13 de septiembre de 2000 fué aprobado por el Consejo Directivo del SITYF, en su IV Sesión Extraordinaria, el **NUEVO ESQUEMA COMERCIAL DEL SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS**, mismo que conllevo a la suscripción del **ACUERDO COMERCIAL PROVEEDORES-SITYF**, comprometiéndose los 41 proveedores líderes que en este participan y que conforman el 80% de las ventas del SITYF, a bajar los precios de sus productos durante la vigencia de este compromiso, es decir, a partir del 15 de septiembre de 2000, observando su continuidad y alcances hasta en tanto los nuevos titulares de la administración entrante del ISSSTE y el SITYF, determinen con los proveedores participantes, las modificaciones que en su caso se ameriten.

### NUEVAS ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD:

Para la difusión del **NUEVO ESQUEMA COMERCIAL DEL SITYF**, el Corporativo implemento en el mes de septiembre de 2000, una **Campaña Publicitaria de Refuerzo para la Difusión de Estrategias: "Eliminación del Margen Diferencial por Zona" y "Reducción de Precios en Productos de Proveedores Líderes"**.

Esta campaña de refuerzo estuvo dirigida en función de la siguiente estrategia publicitaria:

Al no contar con presupuesto para desarrollar campañas publicitarias, mediante impresos, prensa, radio y televisión, el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, con el apoyo de los proveedores "líderes", realizó de octubre del 2000 a enero de 2001, una campaña de difusión para aumentar el flujo de clientes y con ello ver aumentadas sus ventas, así como incentivar un incremento en la compra promedio de los clientes frecuentes, y de esta manera recuperar el 30% del mercado perdido, principalmente en Tiendas ISSSTE, derivado de las agresivas campañas publicitarias y promocionales de las grandes tiendas de autoservicio privadas.

Esta campaña publicitaria partió de la premisa de que los consumidores que compran en las Tiendas del ISSSTE asiste por el **precio** y gusta de que exista variedad de productos, debido a que no tiene una preferencia de lealtad por una sola marca sino por varias, ya que al tener la opción de escoger se siente en su medio habitual tradicional de "regateo" que compara con las principales cadenas y mercados.

Esta estrategia utilizó como slogans los siguientes:

"Abierto a todo el público"

"Precios permanentemente bajos"

"Aceptamos Vales de Despensa y Tarjetas de Crédito"

"Porque tu lo pediste... ..en precios bajos, el ISSSTE insiste"

"Nosotros no te engañamos... ..Bajamos todo de un solo golpe"

"Por que tu lo pedisste... ..más baratos, más ahorros"

En esta campaña publicitaria se utilizaron diversos medios como: folletos, carteles, mantas, anuncios espectaculares, publicaciones en el periódico institucional del ISSSTE, "Nosotros", y algunos de circulación nacional.

Con la finalidad de concretar esta estrategia publicitaria, el SITyF puso en marcha un programa de ventas de gran alcance denominado "**LA GRAN VENTA DEL SIGLO XXI, ISSSTE**", el cual se aplicó durante los meses de octubre, noviembre y diciembre del 2000 y enero del 2001.

Aun cuando esta campaña publicitaria fue intensa, y se tuvo en las unidades de venta una adecuada mezcla de productos, enfatizado en abarrotes, ofreciendo productos líderes en calidad, precio y marca, no tuvo los resultados esperados, ya que las ventas no se vieron incrementadas significativamente, cerrando el SITyF con pérdidas durante el 2000, de 1,029 millones de pesos, por lo tanto no logro el objetivo de estimular la compra inmediata e incentivar el volumen de venta.

La temporada incluyó varios eventos festivos:

- a) 41 aniversario de las Tiendas del ISSSTE.
- b) Día de muertos (Halloween).
- c) Posadas y Navidad.

- d) Año Nuevo.
- e) Día de Reyes.

#### **PROVEEDORES PARTICIPANTES:**

- Procter & Gamble
- Maizoro
- Sabritas
- Guillette
- BDF
- Productos de Maíz
- Bristol Myers
- Casa Pedro Domecq
- Warner Lambert
- Gamesa
- Colgate Palmolive
- Barilla México
- Reckitt Benckiser

#### **2.15 Necesidades de rediseñar la estrategia mercadológica para fortalecer las ventas**

La carencia de una estrategia mercadológica propia, o de pocos alcances, le han imposibilitado al SITYF desarrollarse en el mercado, al mostrar incapacidad para estos efectos la Subdirección de Mercadotecnia, que en la práctica no funciona como área diseñadora de estrategias de mercado, al faltarle imaginación y creatividad, aunado a la falta de recursos presupuestales para publicidad, que le permitan al SITYF posicionarse del mercado, o al menos recuperar sus niveles de venta que tenía antes de 1999.

En función de lo anterior, es necesario que se reestructure la Subdirección de Mercadotecnia del SITYF, y que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), le autorice ejercer recursos presupuestales para publicidad y expansión comercial.

Estos son dos factores o condiciones, para que el SITYF pueda llevar a cabo el rediseño de sus estrategias de mercado, de gran envergadura y tan necesarias para que pueda competir en mejores condiciones y elevar sus ventas.

#### **2.16 Necesidades de reformar el marco normativo para flexibilizar la operación comercial**

Es necesario desregular la normatividad referida a la comercialización de ISSSTE-Vales, que no solamente se vendan a las Dependencias y Entidades de la Administración Pública, como lo establece el Manual en la materia, sino también a las empresas privadas, cooperativas, asociaciones civiles, etc., a quien lo solicite.



## **2.17 Convenio de desempeño con acciones de fortalecimiento financiero**

Con el propósito de que el ISSSTE garantizara su situación financiera en el futuro, el 29 de noviembre de 1999, los Secretarios de Hacienda y Crédito Público y de Contraloría y Desarrollo Administrativo y la Directora General del ISSSTE, suscribieron el Programa de Fortalecimiento Institucional denominado **“CONVENIO DE DESEMPEÑO CON ACCIONES DE FORTALECIMIENTO FINANCIERO 1999-2000”**

En este Convenio, el ISSSTE asume una serie de compromisos a cumplir a partir de la firma de este documento y hasta el 30 de noviembre del 2000, fecha en que concluyó su vigencia, con el término del ejercicio de la administración pública federal 1994-2000 .

En lo que corresponde al Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, le impusieron 3 compromisos de fortalecimiento financiero, consistentes en la transferencia de recursos financieros a los diversos fondos del ISSSTE Central, y 8 compromisos de gestión institucional, como a continuación se describe, logrando los siguientes avances:

### **COMPROMISOS DE FORTALECIMIENTO FINANCIERO:**

**1. “Obtención en 1999 de un superávit de 564.2 millones de pesos por el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias y de 554.1 millones de pesos para el año 2000”.** Áreas responsables: Subdirección de Mercadotecnia, Gerencias Regionales y Unidades de Venta.

#### **RESULTADOS:**

El SITYF no cumplió con estos superávit, ya que en 1999 y 2000, tuvo pérdidas de 191.1 y 1,029.1 millones de pesos respectivamente. Las principales causas del incumplimiento de este compromiso son:

- El superávit original fue proyectado en los meses de septiembre y octubre de 1998.
- En diciembre de 1998 se concluyó una transferencia de 290 millones de pesos, que significó la reducción de la masa de inversión proyectada en un 50%, dejando de percibir importantes productos financieros.
- En 1999 las tasas de interés presentaron una caída del 32.17% al 18.39 %, afectando aun mas la generación de productos financieros, en detrimento del superávit programado.
- En 1999 se presentaron gastos extraordinarios no contemplados, como fue el Programa de Retiro Voluntario y algunos eventos de la naturaleza, como fue el caso de sismos e inundaciones, que independientemente de la recuperación del siniestro ante la compañía aseguradora, infiere un gasto mayor, además de la temporada en que la unidad de venta permanece

cerrada, hasta su rehabilitación.

Otros gastos extraordinarios se originaron con la creación del Órgano Interno de Control en el SITYF. Asimismo tuvo un impacto significativo el aumento que se brindó a la canasta navideña, así como los aumentos salariales que se otorgaron en 1999, también incidió la insuficiencia presupuestal del capítulo 1000 "Servicios Personales" por el bajo nivel asignado al SITYF y el costo del programa del retiro voluntario.

**2. "A partir del año 2000 se destinara para la reconstrucción del Fondo de Pensiones, el 10% de las utilidades del SITYF. La transferencia de recursos se realizará considerando cifras definitivas de operación en los 15 días naturales posteriores al término de cada semestre".** Área responsable: Subdirección de Finanzas.

### **RESULTADOS:**

Las condiciones económicas del SITYF, le impidieron cumplir con este compromiso, ya que durante el ejercicio del 2000, obtuvo pérdidas por 1,029 millones de pesos.

**3. "A partir de enero del año 2000, el ISSSTE deberá presentar a la consideración del órgano de gobierno, un informe mensual de la situación financiera de cada Fondo y del SITYF".**

Compromiso cumplido al 100%.

**"Para el caso del SITYF, la distribución de sus excedentes para apoyar el déficit de otros Fondos será de la siguiente forma: 50% mensual, para pagar necesidades de renovación y actualización del equipo del Fondo Medico."**

Las condiciones económicas del SITYF le impidieron cumplir con este compromiso, al registrar pérdidas en el ejercicio 2000, de 1,029 millones de pesos.

**"30% semestral para liquidar pasivos del ISSSTE-ASEGURADOR; 10% como lo establece el compromiso numero dos y; el 10% restante para fortalecer la posición financiera del SITYF".**

Al registrarse perdidas en su ejercicio del 2000, el SITYF no pudo cumplir con este compromiso.

**"El ISSSTE se compromete a informar a la SECODAM y a la SHCP de manera pormenorizada en un plazo no mayor a 20 días naturales al término de cada mes, la situación financiera de cada Fondo y del SITYF".** Área responsable: Subdirección de Finanzas.

Compromiso cumplido al 100%.

### **COMPROMISOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL:**

**Numeral 20.** “El ISSSTE cumplirá con el compromiso de llegar en el SITYF a 10,584 plazas a mas tardar el 30 de septiembre del año 2000. Para el seguimiento de este último compromiso, el ISSSTE deberá presentar un calendario de cumplimiento de las metas específicas en un plazo de un mes posterior a la firma del convenio”. Área responsable: Subdirección de Administración.

#### **RESULTADOS:**

Este compromiso se estableció en agosto de 1995 mediante acuerdo 98-XXXVII-3 en la Comisión Intersecretarial Gasto-Financiamiento, a partir de las 13,584 plazas determinadas por las autoridades del SITYF en ese año.

Mas adelante, en contraposición a este compromiso el SITYF estableció 49 unidades de venta, lo que significo nuevas necesidades de personal, que por falta de cobertura en plazas presupuestales autorizadas, generó la contratación de personal bajo el régimen de honorarios.

Desde 1995 el SITYF estuvo en falta de cumplimiento de este compromiso, habiéndose logrado un importante avance en 1999, donde se logró reducir la plantilla a tan solo 11,092 plazas.

Este compromiso lo cumplió hasta diciembre de 2000, en que la estructura de personal del SITYF, se ubicó en 13,584 empleados.

**Numeral 26.** “El ISSSTE realizara incluido el SITYF, censo al 100 por ciento del personal para determinar la cantidad, el nivel que ocupa, el régimen de contratación, la percepción que recibe, horario que cubre y actividad que desarrolla; con esta información efectuara una depuración de su estructura, compactando plazas, niveles y horarios; homogeneizando áreas similares, eliminando plazas innecesarias y una debida proporción entre el personal de base y el de confianza”.

Este censo se realizó a través del INEGI, por lo que este compromiso se cumplió al 100%.

**Numeral 38.** “A partir del mes de enero del año 2000, el SITYF dejará de surtir medicamentos y material de curación a los hospitales, clínicas y cualquier unidad medica, salvo pago al contado”. Área responsable: Subdirecciones de Abasto y Mercadotecnia; Gerencias Regionales y Farmacias.

**RESULTADOS:**

El SITYF dejó sin efecto las subrogaciones. En lo que se refiere a las negativas, éstas las ha seguido atendiendo, por presiones de clínicas y hospitales, con un pago de contado comercial de 30 días.

**Numeral 48. “El ISSSTE terminará en 1999, el estudio de la situación financiera de las tiendas que integran el SITYF, incorporando los costos de operación que actualmente no se consideran. Asimismo, se compromete a que durante la vigencia del presente convenio, no se crearán tiendas, ni farmacias”. Área responsable: Subdirección de Finanzas y Subdirección de Mercadotecnia respectivamente.**

**RESULTADOS:**

Al mes de abril la primera parte de este compromiso está concluido y la segunda es permanente; se presentó al grupo de trabajo interinstitucional el estudio de la situación financiera de cada tienda y farmacia que integran al SITYF con cifras al 31 de diciembre de 1999, habiéndose entregado tanto los estudios de posición financiera y los estados de resultados de cada unidad de venta.

Los costos de operación adicionales que no se consideran conforme al estudio de Price Waterhouse Coopers, se reportó al grupo de trabajo que no es factible incorporarlos a los registros contable, presupuestales y financiero en virtud de no existir en la realidad. Sobre el particular el grupo de trabajo se pronunció en acuerdo de este planteamiento.

En lo que respecta a la no creación de tiendas y farmacias, se reportó al grupo de trabajo que se ha cumplido debidamente este compromiso y se le entregó constancia de cumplimiento y reporte de tiendas y farmacias existentes.

Compromiso cumplido al 100%.

**Numeral 49. “El ISSSTE se compromete a instalar cajas registradoras modernas en la totalidad de los puntos de venta en un plazo que no exceda al mes de mayo del año 2000”. Área responsable: Subdirección de Administración.**

**RESULTADOS:**

Al contar con un presupuesto ajustado, el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias sólo pudo instalar maquinas registradoras modernas en las unidades comerciales de la Gerencia Regional Sureste.

Para tal fin, adquirió 169 cajas registradoras para equipar las 45 unidades de venta de esta Gerencia Regional, que aunado al equipamiento que en este rubro realizó en las unidades comerciales de las Gerencias Metropolitana y

Golfo, que se efectuó en 1998, sumaron tres las Gerencias Regionales que cuentan con máquinas registradoras modernas, operando las unidades comerciales de las Gerencias restantes con máquinas manuales obsoletas.

**Numeral 50. “El ISSSTE en el mes de marzo del 2000, presentará una evaluación sobre el costo-beneficio de la operación del SITYF, determinando aquellas unidades comerciales que tengan un déficit de operación permanente y definiendo la valoración de sus activos y régimen de propiedad de los inmuebles, de tal manera que el resultado de la evaluación se someta a la consideración del Consejo Directivo del SITYF y del Órgano de Gobierno, para que emita las recomendaciones que normativamente procedan”. Áreas responsables: Subdirecciones de Finanzas, Mercadotecnia y Administración y Gerencias Regionales.**

#### **RESULTADOS:**

Compromiso cumplido al 100%.

**Numeral 51. “El ISSSTE elaborará un programa en los dos meses posteriores a la firma del convenio, para racionalizar los costos en que incurra el SITYF en el pago de las Fianzas de Fidelidad, sin descuidar el riesgo contra robo. Asimismo, fortalecer los procedimientos de control y manejo de mermas, mediante los manuales respectivos, responsabilizando a los gerentes sobre el adecuado manejo y protección de todas las mercancías, incluyendo los productos promocionales”. Áreas responsables: Subdirecciones de Finanzas, Mercadotecnia y Administración; Gerencias Regionales y Gerencias de Tiendas y Farmacias.**

#### **RESULTADOS:**

Se realizó el estudio de este afianzamiento, detectándose que desde 1997 el SITYF no cuenta con esta modalidad de fianza, para proteger los bienes patrimoniales, por lo que la racionalización de costos se encuentra debidamente atendida. El grupo de trabajo confirmó el cumplimiento de este compromiso.

Independientemente a este compromiso establecido en el Convenio de Desempeño con Acciones de Fortalecimiento Financiero, se considera necesario la contratación de una fianza de esta naturaleza para aproximadamente 6000 empleados, que manejan valores o están directamente involucrados en la operación comercial.

En lo que respecta al fortalecimiento de los procedimientos, el SITYF ha cumplido con este requerimiento, toda vez que los mismos Manuales han sido publicados en el Diario Oficial de la Federación.

Compromiso cumplido al 100%.

**Numeral 57. "El ISSSTE presentará a partir del mes de enero del año 2000 un informe mensual de la situación financiera del SITYF, a consideración del SITYF". Área responsable: Subdirección de Finanzas.**

## **RESULTADOS:**

Compromiso cumplido al 100%.

## **CAPITULO TERCERO: LA PARTICIPACION DEL SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS EN EL MERCADO DE COMPETENCIA PERFECTA**

### **3.1 Concepto de mercado**

Teóricamente el mercado se define como "el lugar donde se juntan la oferta y la demanda", es decir, los productores y los consumidores, en donde la cantidad demandada de un bien depende de su precio.

En el mercado se determinan las cantidades a producir y los precios, de acuerdo a la oferta y la demanda existente.

El Sistema integral de Tiendas y Farmacias, a través de su cadena de Tiendas ISSSTE, así como las unidades comerciales del IMSS, contribuyen a la regulación de precios en el mercado.

### **3.2 mercado de competencia perfecta**

El Sistema Integral de Tiendas y Farmacias se encuentra inmerso en una economía de mercado, en un mercado de competencia perfecta, en donde el mercado es competitivo, ya que en el sector comercial de bienes de consumo básico y duradero, existen una cantidad muy grande de vendedores y compradores, de manera que ninguno puede influir en la fijación de los precios, por lo que ninguno tiene poder de mercado, fungiendo en la realidad como tomadores de precios.

De acuerdo a la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), existen actualmente en el país 565,515 establecimientos en el comercio minorista o detallista, entre licorerías, autoservicios de gobierno, farmacias, autoservicios grandes, tradicionales, estanquillos y minisupers, que atienden el consumo de 98.7 millones de habitantes.

### **3.3 Su integración económica en el mercado detallista**

Desde que se estableció la primer tienda del sector público, en 1953, para la comercialización principalmente de productos básicos, se dio su integración económica en el mercado detallista, a la par de la intervención del estado en la economía, que fomentaría la creación de más tiendas de este tipo, para

mejorar y proteger la economía familiar de los trabajadores al servicio del estado, y actualmente del público en general.

La integración al mercado detallista, de las Tiendas ISSSTE, así como las demás Tiendas del Gobierno (IMSS, UNAM y UAM), no ha sido nada fácil, ya que su incursión siempre ha sido criticada por las grandes tiendas de autoservicios privadas, o por las cámaras de comercio locales o a nivel nacional por la CONCANACO, viéndolas como una competencia desleal, o simplemente como una competencia, exigiendo a las autoridades su desaparición.

### **3.4 Impulso a los mercados productores locales y regionales**

Desde que se crearon las gerencias regionales del SITYF, en 1997, como áreas coordinadoras y supervisoras de las unidades de venta en los estados de la república, se busco la integración al padrón de proveedores de los productores locales y regionales, de la micro, pequeña y mediana empresa, con el propósito de comercializar sus productos, y con ello contribuir al desarrollo económico estatal, a través de la protección de la planta productiva y el empleo.

Este esquema de comercialización de productos locales o regionales, no obtuvo los resultados esperados, ya que las empresas transnacionales, como Nestlé, Kellogg, Procter & Gamble, Colgate Palmolive, Kimberly Clark, etc., se posesionaron del abastecimiento de productos al SITYF, al producir productos de marca, rebasando con su poder económico a este tipo de empresas.

### **3.5 Su competencia económica**

La competencia económica en el comercio minorista, de las 394 unidades de venta del SITYF, se da frente a 565,515 establecimientos dedicados a este ramo.

De este total, de acuerdo a la ANTAD, existen en mercado 10,049 licorerías; 595 autoservicios de gobierno; 34,019 farmacias; 1,270 autoservicios grandes; 415,220 tradicionales(micelaneas); 96,882 estanquillos y 7,480 minisupers.

### **3.6 Su participación en el mercado**

La participación en el mercado de estos establecimientos, se da en condiciones desiguales, al concentrar las grandes cadenas de autoservicio, el 39.7% del mercado; en segundo lugar, los comercios tradicionales o micelaneas, con el 37%; el tercer sitio lo ocupan las farmacias, 7.6%; minisupers, 6.4%, estanquillos, 4.6%; Tiendas de Gobierno (ISSSTE, IMSS, UNAM y UAM), 3.0%; y finalmente, licorerías con el 1.7% del mercado.

El reto para el SITYF, en los próximos años, es disputar con las grandes cadenas de autoservicio, el 37% del mercado que concentra el pequeño comercio tradicional, posibilidad que es viable de alcanzar, ya que las grandes

cadenas, con todo su poder, no llegan a 40% del total del mercado.

### 3.7 Gustos y preferencias del consumidor

El consumidor siempre busca calidad y precio en sus compras de productos básicos y duraderos, inclinándose por los productos de marca, así como las ofertas armadas y ofertas en general.

Esta capacidad de producir productos de marca, sólo la tienen las grandes empresas transnacionales, ya que son las que más se venden en el mercado nacional, y por su presencia económica, en otros países del mundo.

Los grandes productores abastecen de productos de marca a las Tiendas ISSSTE, IMSS, UNAM y UAM, así como a las grandes cadenas de autoservicio, surtiéndose los demás establecimientos de estos productos, a través de distribuidores, pero la capacidad de ofrecer mejores precios, ofertas armadas y ofertas en general, sólo la tienen los grandes centros comerciales, que compran grandes volúmenes de mercancía, lo que les da un mayor poder de negociación en los precios, castigando su margen de utilidad, pero con la visión de ganar más mercado, más consumidores.

### 3.8 Ahorro al consumidor

De acuerdo a la premisa del SITYF de “mantener los precios por debajo de las cadenas comerciales privadas”, a través de indexar casi un 12 % de ahorro al consumidor, vía precios, estos han estado por arriba de los ofrecidos por las grandes centros comerciales, como Bodegas Aurrera, Gigante, Aurrera, Comercial Mexicana, Carrefour, Bodegas Comercial Mexicana, Wal-Mart, Auchan, De Todo, Superama, Sam’s Club, Price Club, etc., las cuales han ganado terreno en el mercado, al ofrecer constantes ofertaciones, ofertas armadas y precios más bajos, incluso que las Tiendas de la UAM, IMSS y la UNAM.

los márgenes de ahorro ofrecidos por las unidades de venta del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias contrastan en gran medida con las tasas de inflación que ha registrado la economía nacional en este periodo de referencia, siendo atractivo este margen, sólo en los años de 1999 y 2000.

AÑO	TASA DE INFLACIÓN (%)
1995	51.96
1996	27.70
1997	15.72
1998	18.61
1999	12.32
2000	8.96

FUENTE: Banco de México.



### 3.9 Ventas en el mercado de autoservicios 1995-2000

El Sistema Integral de Tiendas y Farmacias obtuvo **ingresos totales** durante el periodo **1995 al 15 de diciembre del 2000 de \$ 61,311 millones 214 mil 811 pesos**, siendo el rubro mas fuerte las **ventas de contado con \$ 51,396 millones 522 mil 851 pesos**, 83.8 % del total; el segundo lugar lo ocupa el canje de **vales de empresas valeras** ( vales para despensa a nivel nacional emitidos por empresas privadas: vale-despensa, tienda-pass, dicasa, efectivale, servi-bono, tienda-chek, vale IMP ), con **\$ 5,767 millones 433 mil 491 pesos**, 9.4%; en tercer sitio esta la venta de **ISSSTE-VALES** ( vales para la adquisición de despensa y bienes de consumo duradero emitidos por el ISSSTE y adquiridos por las Dependencias y Organismos del Sector Publico Federal y Estatal ) con **\$ 2,753 millones 131 mil 070 pesos**, 4.5% del monto global; la cuarta posición la ocupa la venta de **medicamentos subrogados** ( es una forma de suministro complementario del SITYF a la Subdirección General de Abastecimientos del ISSSTE Central sobre medicamentos y material de curación no surtidos para que el SITYF provea a los hospitales y clínicas del ISSSTE Central, con cargo a la Subdirección General Médica del Instituto ) con **\$ 701 millones 894 mil 931 pesos**, 1.1%; el quinto lugar por **negativas** ( vales-farmacia que el derechohabiente del ISSSTE presenta en las farmacias del SITYF para su surtimiento en virtud de que en las unidades hospitalarias no existen en cantidades suficientes los medicamentos dentro y fuera del cuadro básico ) con **\$ 381 millones 006 mil 159 pesos**, 0.6% de los ingresos totales; el sexto lugar lo ocupa la venta de artículos de consumo duradero (aparatos eléctricos, electrónicos, línea blanca y muebles) a través de **cartas de crédito** ( es una prestación que otorga el ISSSTE a los trabajadores al servicio del Estado ) por **\$ 282 millones 754 mil 399 pesos**, 0.5%, y finalmente obtuvo ingresos de **concesionarios** por concepto de espacios concesionados en las unidades comerciales, por un monto de **\$ 28 millones 471 mil 910 pesos**, que constituye el 0.1% de los ingresos totales obtenidos en el periodo 1995-2000.

No obstante que el rubro de **ventas de contado** ha sido la base de ingresos que sostiene al SITYF, con el 83.8 % de participación promedio anual en el total de ingresos durante el periodo 1995-1999, su tasa de crecimiento anual no ha sido lo suficientemente fuerte para mantener la estructura de ingresos del Sistema, ya que aun cuando a crecido en términos absolutos, en términos reales su tasa de crecimiento anual ha venido en descenso al pasar de 38.5 % en 1996 a 7.4 % en 1999 y en el periodo enero-15 de diciembre de 2000, solo se ha obtenido el 78.0 % de las ventas del año 1999, esperando que estas logren un repunte en la segunda quincena de la temporada decembrina como tradicionalmente ha sucedido y se rebasen sustancialmente los ingresos obtenidos en el año de 1999.

A pesar de que los ingresos totales del SITYF han ido en aumento en términos absolutos, año con año, en el periodo 1995-2000, estos no han crecido de manera sostenida, ya que después de haber logrado un crecimiento del 39.6% en 1996 con respecto a 1995, cayo vertiginosamente a mas de la mitad en

1997, al registrar una tasa de crecimiento del 17.5% y seguir cayendo en 1998, para situarse en una tasa de 13.9%, recuperándose en un 5.3% en 1999, al crecer los ingresos globales 19.2% con respecto a 1998, por lo que dista mucho recuperar los niveles de crecimiento de 1996, como a continuación se aprecia:

**INFORME DE LOS INGRESOS DEL SITYF DURANTE LA GESTIÓN  
1995-2000 (MILLONES DE PESOS)**

<b>AÑO</b>	<b>( A )</b>	<b>( B )</b>	<b>( C )</b>	<b>( D )</b>	<b>( E )</b>	<b>( F )</b>	<b>( G )</b>	<b>TOTAL</b>
<b>1995</b>	5,747.9		470.1			135.0		<b>6,353.0</b>
<b>1996</b>	7,958.8		699.8	116.6	29.0	58.4	7.1	<b>8,869.7</b>
<b>1997</b>	9,022.3	315.7	756.7	222.2	21.6	78.3	6.0	<b>10,422.9</b>
<b>1998</b>	9,847.5	1,075.0	525.8	181.0	230.6	7.3	6.0	<b>11,873.2</b>
<b>1999</b>	10,574.1	1,006.8	2,357.8	182.1	29.1	3.0	5.1	<b>14,158.0</b>
<b>2000*</b>	8,245.9	355.6	957.2		70.7	0.7	4.3	<b>9,634.4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>51,396.5</b>	<b>2,753.1</b>	<b>5,767.4</b>	<b>701.9</b>	<b>381.0</b>	<b>282.7</b>	<b>28.5</b>	<b>61,311.2</b>

FUENTE: Departamento de Ingresos y Cobranza, Subdirección de Finanzas del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, ISSSTE:

NOTAS: ( A ): VENTAS DE CONTADO  
 ( B ): ISSSTE-VALES  
 ( C ): EMPRESAS VALERAS  
 ( D ): MEDICAMENTOS SUBROGADOS  
 ( E ): NEGATIVAS  
 ( F ): CARTAS DE CRÉDITO  
 ( G ): CONCESIONARIOS

\*Periodo enero-15 de diciembre.

En lo que corresponde a los ingresos por ventas en las Tiendas y Farmacias del ISSSTE, en los meses de enero a noviembre del 2000, fueron a la baja a partir de marzo, repuntando ligeramente en junio sin alcanzar el nivel de ventas obtenido en febrero, que fueron de 1,054.4 millones de pesos, hasta alcanzar su nivel mas bajo en el mes de octubre, con ventas de 784.8 millones de pesos, 269.6 millones de pesos por abajo de este nivel, repuntando muy ligeramente en el mes de noviembre, con ventas de 835.2 millones, similares a las logradas en septiembre de ese año, recuperándose vertiginosamente en diciembre, en que las ventas repuntaron un 14.1%, en relación al mes anterior.

El comportamiento de los ingresos por ventas en las Tiendas, disminuyeron en el mes de octubre 216.4 millones de pesos, en relación a las ventas obtenidas en el mes de febrero de 2000, es decir, se desplomaron en un 25.7% y en noviembre, esta caída fue del orden del 23.2% respecto a ese mes, recuperándose notablemente en diciembre en un 72%, por la situación de que la gente consume más, al obtener sus aguinaldos, cajas de ahorros, etc.

En cuanto al comportamiento de los ingresos en las Farmacias, en el mes de octubre mostraron una disminución del orden del 24.9%, 53.2 millones de pesos menos en relación a los ingresos obtenidos en febrero de ese año y en noviembre fue del 11.2%, como se distingue en el cuadro siguiente:

**INGRESOS POR VENTAS DE LAS TIENDAS Y FARMACIAS DEL ISSSTE  
ENERO-DICIEMBRE DEL 2000 (\$)**

MES	INGRESOS TIENDAS	INGRESOS FARMACIAS	TOTAL
ENERO	751,409,512.00	155,403,396.00	906,812,908.00
FEBRERO	840,692,674.00	213,686,449.00	1,054,379,123.00
MARZO	728,228,884.00	168,922,732.00	897,151,616.00
ABRIL	729,867,420.00	162,066,408.00	891,933,828.00
MAYO	660,520,400.00	153,625,698.00	814,146,098.00
JUNIO	698,933,160.00	154,892,072.00	853,825,232.00
JULIO	670,010,558.00	169,799,199.00	839,809,757.00
AGOSTO	671,279,590.00	171,822,069.00	843,101,659.00
SEPTIEMBRE	672,965,759.00	162,439,227.00	835,404,986.00
OCTUBRE	624,344,446.00	160,528,831.00	784,873,277.00
NOVIEMBRE	645,417,457.00	189,754,564.00	835,172,021.00
DICIEMBRE	1,116,019,697.00	228,334,179.00	1,344,353,876.00

FUENTE: Estados de Resultados Mensuales, Subdirección de Finanzas del SITYF.

Respecto a los ingresos acumulados en las Tiendas y Farmacias, estos se situaron al mes de diciembre del 2000 en 10,901.0 millones de pesos, 8,809.7 millones de pesos en Tiendas y 2,091.3 millones en Farmacias, como se observa en el siguiente comportamiento mensual:

**INGRESOS ACUMULADOS DE LAS UNIDADES DE VENTA DEL SITYF  
ENERO-DICIEMBRE DEL 2000 (\$)**

MES	INGRESOS TIENDAS	INGRESOS FARMACIAS	TOTAL
ENERO	751,409,512.00	155,403,396.00	906,812,908.00
FEBRERO	1,592,102,186.00	369,089,845.00	1,961,192,031.00
MARZO	2,320,331,070.00	538,012,577.00	2,858,343,647.00
ABRIL	3,050,198,490.00	700,078,985.00	3,750,277,475.00
MAYO	3,710,718,890.00	853,704,683.00	4,564,423,573.00
JUNIO	4,409,652,050.00	1,008,596,755.00	5,418,248,805.00
JULIO	5,079,662,608.00	1,178,395,954.00	6,258,058,562.00
AGOSTO	5,750,942,198.00	1,350,218,023.00	7,101,160,221.00
SEPTIEMBRE	6,423,907,957.00	1,512,657,250.00	7,936,565,207.00
OCTUBRE	7,048,252,403.00	1,673,186,081.00	8,721,438,424.00
NOVIEMBRE	7,693,669,860.00	1,862,940,645.00	9,556,610,505.00
DICIEMBRE	8,809,689,557.00	2,091,274,824.00	10,900,964,381.00

FUENTE: Estados de Resultados Mensuales, Subdirección de Finanzas,

SITyF.

### 3.10 Ventas de las cadenas de autoservicios privadas

#### COMPETENCIA CON LA INICIATIVA PRIVADA:

Teniendo como competencia a una serie de corporaciones nacionales y transnacionales en el sector comercial minorista, y que agrupa en su conjunto a **4,886 tiendas de autoservicio y departamentales**, que de acuerdo a la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), registraron un crecimiento del 54.8% durante el periodo 1994-Septiembre de 2000, alentadas por el creciente consumo de la población, al instalar la iniciativa privada en 262 ciudades de la República, 1,729 nuevos establecimientos en este lapso, contra las 3.157 unidades que ya tenía instaladas en el año de 1994 es decir, el sector privado instaló casi seis de estas tiendas durante cada una de las semanas del sexenio.

Una de las cadenas que más creció en los últimos años fue **Wal Mart de México**, propiedad en su mayoría de la gigante estadounidense Wal-Mart Stores Inc., que abrió 29 nuevas tiendas en el año 2000, convirtiéndose con ello en la mayor cadena comercial minorista del país.

El grupo de tiendas de autoservicio extranjeras que agrupa **Wal-Mart**-líder del mercado desde que la adquirió el Grupo Cifra-, **Carrefour**, **HEB**-con presencia en Nuevo León- y la francesa **Auchan**, se adueñaron de entre el 30 y 35% de las ventas totales del año 2000.

A mediados del mes de julio de 1998, el SITyF ocupó el 14% del mercado y Wal-Mart, el 30 % del mercado nacional de Tiendas de Auto Servicio.

En 1997, de acuerdo a los Estados Financieros Internos del SITyF y los Estados Financieros consolidados publicados por la Bolsa Mexicana de Valores referidos a las empresas Grupo Gigante y Comercial Mexicana, el SITyF obtuvo ventas en ese año por \$ 9,641 millones de pesos; el Grupo Gigante vendió \$ 16,790 millones y Controladora Comercial Mexicana, obtuvo ventas por \$ 17,981 millones de pesos y su utilidad neta de cada una de ellas fue de \$ 311, \$ 557 y \$ 712 millones de pesos respectivamente, cuyo margen de utilidad neta se situó en 3.22%, 3.31% y 3.95% en cada caso.

En el último trimestre de 1998 las principales cadenas de autoservicio privadas, coordinadas por la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), iniciaron el desarrollo de estrategias de mercado más agresivas, orientadas a reposicionarse en el mercado y contrarrestar el importante volumen de ventas de las Tiendas del ISSSTE, sobretodo en la temporada navideña, sacrificando utilidades en los artículos denominados "gancho", vendiéndolos a su costo o por debajo de su costo, por periodos de 3 días; circunstancia que no les afectó, en virtud de que se compensan estas disminuciones en la mezcla de productos que compra el consumidor, los cuales tienen inmerso un margen hasta del 25%. Durante el año de 1999 se

intensificó esta estrategia, generando las cadenas de autoservicio privadas, promociones en casi todos los meses, con descuentos mas elevados compartidos por las mismas cadenas comerciales.

Las cadenas comerciales del Grupo Cifra, Chedraui y Soriana, ampliaron su infraestructura en las principales ciudades del interior del país, regularmente ubicando sus nuevos Centros Comerciales en muchas ocasiones, a pocos metros de las Tiendas del SITYF.

Estas estrategias de las cadenas privadas impactaron muy poco el nivel de clientes y ventas de las tiendas del SITYF, lo que dio pauta a que el Grupo Cifra, la cadena de mayor presencia en el país, negociara con sus proveedores la disminución de los costos, sacrificando márgenes, ofertas, bonificaciones, etc., iniciando en octubre de 1999, con sus tiendas Wal-Mart la baja de precios de 5000 artículos, sobretodo de abarrotes, y a partir de enero del 2000, en todo el Grupo, esto es en Bodega Aurrera, Aurrera y Superama, en menor dimensión, ya que son tiendas de conveniencia, situación que dio pauta a que este Grupo incrementara sus ventas al mes de septiembre de 2000, aproximadamente en un 6.2%.

Ante este resultado obtenido por el Grupo Cifra (WalMex), cadenas como Comercial Mexicana, Soriana y Chedraui, están ponderando la viabilidad de cambiar sus operaciones temporales por el esquema de "precios bajos todos los días", además que en el caso de la primera antes del cierre del presente año, planea una expansión del 11% en su infraestructura, incidiendo en la zona centro del país.

Por su parte la cadena Gigante, independientemente de haber negociado con sus principales proveedores promociones para todo el año, en el corto plazo abrirá 10 tiendas denominadas "Superprecios" en el Distrito Federal, equiparables a los Semicentros y Tiendas tipo "A" del SITYF, manteniendo una mezcla de abarrotes y mercancías de uso domestico con precios permanentemente bajos.

Con un total de **481 tiendas** y restaurantes Vips, **Walmex** atiende un amplio rango de consumidores, que van desde el segmento de bajos ingresos, con su formato tienda Bodega, hasta las tiendas **Superama**, enfocadas a la población de mayores recursos. Sus Tiendas Departamentales **Wal-Mart Supercenter** y **Aurrera** atienden a consumidores de clase media.

La Cadena de Tiendas de Autoservicio Carrefour, cuenta con 19 unidades de venta en 11 ciudades del país (Distrito Federal, Cuernavaca, Guadalajara, Monterrey, Querétaro, San Luis Potosí, Villahermosa, Saltillo, Toluca, Mérida y León), de las cuales 8 se encuentran instaladas en el Distrito Federal

Por lo que se refiere a las cadenas comerciales privadas mexicanas, también han venido creciendo a un ritmo similar, lo mismo **Gigante** y **Comercial Mexicana**, que las regionales **Casa Ley** y **Soriana**, con presencia en el norte del país; **Chedraui**, en el sureste; **Super San Francisco de Asís**, en la

península de Yucatán; **Futurama**, en Chihuahua y **Arteli** en Tampico.

De acuerdo a la ANTAD, no se percibe un mayor crecimiento de las cadenas extranjeras sobre las nacionales, ya que ambas se han expandido a un ritmo proporcional a su tamaño, totalizando todas ellas un área de venta de 7 millones 720 mil metros cuadrados, sin contar las zonas de estacionamiento, ni las de servicio y dan empleo directo a 260 mil personas.

Con la finalidad de continuar siendo competitivo en precios al público, el Consejo Directivo del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, aprobó en su Cuarta Sesión Extraordinaria del 13 de septiembre del 2000, la implantación del **“Nuevo Esquema Comercial del SITYF”**, que basa su nueva estrategia en la homogeneización de precios a nivel nacional, el traslado de los descuentos “financieros” otorgados por los proveedores al costo de las mercancías, así como el de las ofertas tradicionales, para que respetando los márgenes de contribución, se ofrezca un precio mas bajo al público consumidor.

Para tal efecto, el SITYF firmó un convenio comercial el 14 de septiembre del 2000, con los 41 principales proveedores, que con excepción de las empresas que surten medicamentos (Nadro, Casa Saba, Drogueros y Fármacos Nacionales), constituyen el 80% de la venta, prioritariamente en las líneas de abarrotes y perfumería, siendo los siguientes:

1. Conservas la Costeña, S.A. de C.V.
2. BDF, S.A. de C.V.
3. Bristol Myers de México, S. de R.L. de C.V.
4. Casa Cuervo, S.A. de C.V.
5. Ceras Johonson, S.A. de C.V.
6. Colgate Palmolive, S.A. de C.V.
7. Comercializadora del Cam, S.A. de C.V.
8. Comercializadora Latinlac, S.A. de C.V.
9. Bacardi y Cía., S.A. de C.V.
10. Corfuerte, S.A. de C.V.
11. Copamex Comercial, S.A. de C.V.
12. Distribuidora Coloso, S.A. de C.V.
13. Effem México Inc. y CIA. S. en N.C. de C.V.
14. Fabrica de Jabón la Corona, S.A. de C.V.
15. Fabrica de Jabón Mariano Salgado, S.A. de C.V.
16. Ganaderos y Productores de Leche Pura, S.A. de C.V.
17. Gillette Distribuidora, S.A. de C.V.
18. Grupo Gamesa, S.A. de C.V.
19. Herdez, S.A. de C.V.
20. Industrias Invet, S.A. de C.V.
21. Industrias Vinícolas Pedro Domecq, S.A. de C.V.
22. Johnson & Johnson, S.A. de C.V.
23. Kellogg's de México, S.A. de C.V.
24. Kimberly Clark de México, S.A. de C.V.
25. Kraft Foods de México, S. de R.L. de C.V.
26. Nabisco, S.A. de C.V.

27. Nestlé México, S.A. de C.V.
28. Panificación Bimbo, S.A. de C.V.
29. Procter & Gamble de México, S.A. de C.V.
30. Productos de Leche Coronado, S.A. de C.V.
31. Productos de Maíz, S.A. de C.V.
32. Productos del Monte, S.A. de C.V.
33. Productos Gerber, S.A. de C.V.
34. Productos Intenacionales Mabe, S.A. de C.V.
35. Productos Verde Valle, S.A. de C.V.
36. Reckitt & Colman de México, S.A. de C.V.
37. Sabormex, S.A. de C.V.
38. Sabritas, S.A. de C.V.
39. The Dial Corporación México, S.A. de C.V.
40. Ultra Lala, S.A. de C.V.
41. Unilever de México, S.A. de C.V.

Con la suscripción de este "Acuerdo Comercial", el SITYF buscaba ver incrementadas sus ventas y recuperar parte del mercado perdido, fallando en este intento, ya que las ventas lejos de incrementarse, disminuyeron notablemente, situación que se aprecia en las cifras del cierre del ejercicio del 2000, cuyas perdidas se situaron en 1,290 millones de pesos, no obstante a que se tenían buenas perspectivas de lograr con ello un posicionamiento del mercado o una recuperación económica en las ventas, ya que tradicionalmente se vende más en la temporada decembrina, que en cualquier otro mes del año.

### **3.11 Competencia con las demás tiendas del sector público**

La competencia en este renglón no es significativo, ya que el universo de tiendas del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), es de 147 unidades de venta; el de las tiendas de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), sólo de 3 unidades comerciales; y tan sólo una de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), contra 386 unidades económicas del ISSSTE, por lo que el predominio de estas últimas es determinante.

En términos relativos, las unidades de venta del IMSS representan el 55.3% del total de Tiendas del ISSSTE y el 37.3% del total de Tiendas y Farmacias de esta institución en su conjunto.

En lo que se refiere a clientes atendidos, el IMSS atendió a 19.2 millones de personas en promedio cada año durante el periodo 1995-2000, en tanto que a las unidades de venta del ISSSTE acudieron 122.2 millones de clientes, lo que significa comparativamente que el nivel de captación de clientes promedio de las Tiendas del IMSS se sitúa en un 15.7% de lo que captan las Tiendas y Farmacias del SITYF, no obstante a que el nivel de clientes atendidos en las unidades comerciales del ISSSTE, comenzó a disminuir considerablemente a partir del año de 1997 a la fecha, al pasar de 130.8 a 98.3 millones de personas en el año 2000.

En lo que se refiere a los clientes que compran en las Tiendas de la UNAM,

estos son personal académico y administrativo, lo cual no es significativo en comparación con lo que captan las unidades comerciales del IMSS e ISSSTE.

### **No. DE TIENDAS Y PERSONAS ATENDIDAS EN LAS TIENDAS DEL IMSS E ISSSTE 1995-2000**

<b>CONCEPTO</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000**</b>
<b>TOTAL TIENDAS*</b>	533	536	540	543	542	541
<b>IMSS</b>	147	148	148	149	148	147
<b>ISSSTE</b>	<b>386</b>	<b>388</b>	<b>392</b>	<b>394</b>	<b>394</b>	<b>394</b>
Total de Personas Atendidas (millones)	143.3	155.7	150.1	143.7	139.2	116.7
<b>IMSS</b>	20.1	21.0	19.3	18.8	18.0	18.3
<b>ISSSTE</b>	<b>123.2</b>	<b>134.7</b>	<b>130.8</b>	<b>124.9</b>	<b>121.2</b>	<b>98.4</b>

FUENTE: IMSS e ISSSTE, Anexo del VI Informe de Gobierno, Ernesto Zedillo Ponce de León.

NOTAS: \* En el ISSSTE se incluye información relativa a farmacias.

\*\* Cifras estimadas.

### **3.12 Mercado de vales de despensa**

El segundo rubro que sostiene la estructura de ingresos del SITyF son los vales emitidos por las **empresas valeras** que se canjean en las unidades de venta del SITyF, que en el periodo 1995-1999 tuvieron una participación promedio anual del 8.7%, siendo su participación mas fuerte en 1999, con el 16.7% de los ingresos totales del SITyF, después de haber registrado niveles de participación en 1995, 1996 y 1997, del 7.4%, 7.9% y 7.7% respectivamente, alcanzando un nivel máximo de participación del 16.7% en 1999 en los ingresos totales del Sistema, en contraposición al periodo enero-15 de diciembre de 2000 en que su grado de participación es de solo 9.4%, nivel que se espera sea superado a fin de año con las compras masivas de la temporada decembrina.

En el periodo enero-15 de diciembre del 2000, se obtuvieron los siguientes ingresos por concepto de vales emitidos por las empresas valeras:

<b>EMPRESA VALERA</b>	<b>IMPORTE ( \$ )</b>
ACCOR SERVICIOS EMPRESARIALES, S.A. DE C.V.	259,481,446.25
PRESTACIONES MEXICANAS, S.A. DE C.V.	381,049,154.25
EFFECTIVALE, S.A. DE C.V.	162,762,413.75
IMPULSORA DE MERCADOS DICASA, S.A. DE C.V.	72,046,075.55
SERVI-BONO, S.A. DE C.V.	38,174,710.07
PRESTACIONES UNIVERSALES, S.A. DE C.V.	43,699,927.69
<b>TOTAL</b>	<b>957,213,727.56</b>

FUENTE: Departamento de Ingresos y Cobranza de la Subdirección de Finanzas del SITyF.



Los vales de despensa que manejan estas empresas son los siguientes:

<b>EMPRESA VALERA</b>	<b>VALE DE DESPENSA</b>
ACOR SERVICIOS EMPRESARIALES, S.A. DE C.V.	ACCOR
PRESTACIONES MEXICANAS, S.A. DE C.V.	TIENDACHEK
EFFECTIVALE, S.A. DE C.V.	EFFECTIVALE
IMPULSORA DE MERCADOS DICASA, S.A. DE C.V.	DICASA
SERVI-BONO, S.A. DE C.V.	SERVI-BONO
PRESTACIONES UNIVERSALES, S.A. DE C.V.	SI VALE
FUENTE: Coordinación de Asesores de la Subdirección de Finanzas del SITYF.	

En cuanto a los ingresos obtenidos por concepto de la venta de ISSSTE-Vales en el año 2000, de 69 convenios vigentes que el SITYF tiene suscritos con Dependencias y Entidades del Sector Público, se vendieron a 35 de estas, un total de 355.6 millones de pesos, cantidad inferior en un 64.7%, respecto a las ventas registradas en 1999 en este rubro, en que se vendieron 1,006.8 millones de pesos, donde predominó la compra directa de 800 millones de pesos en ISSSTE-Vales por parte del Gobierno del Distrito Federal, lo que representó el 79.5% del total de la venta en ese año, para otorgárselos a sus trabajadores de base y confianza, con motivo de fin de año.

Así pues, como se puede observar, el SITYF no alcanzó siquiera el 50% de las ventas logradas en 1999, a pesar de que las ventas de ISSSTE-Vales han reportado en la temporada decembrina, debido a que no se intensificó la labor de concertación con todas las Dependencias y Organismos del Sector Público con las que existe convenio, para que compraran ISSSTE-Vales, aunado a que no se buscó ampliar la cartera de clientes en este rubro y sobretodo a que el Gobierno del Distrito Federal, cliente potencial del SITYF, licito en octubre de este año la adquisición de Vales de Despensa para sus trabajadores, por un monto de \$ 889.4 millones de pesos, concursando el SITYF y otras empresas, ganando esta licitación Bodegas Aurrera..

#### **VENTAS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2000 DE ISSSTE-VALES (PESOS)**

<b>DEPENDENCIA O ENTIDAD</b>	<b>IMPORTE</b>
Comisión de Recursos Naturales y Desarrollo Rural (CORENA), Gob. D.F	75,450.00
Comisión Nacional de Derechos Humanos	1,056,690.00
Comisión Nacional de Seguridad Nuclear y Salvaguardias	188,240.00
Delegación Benito Juárez, Gob. D.F.	471,000.00
Delegación Gustavo A. Madero, Gob. D.F	362,400.00
Delegación Iztacalco, Gob. D.F	103,200.00

Delegación Iztapalapa, Gob. D.F	385,000.00
Delegación Miguel Hidalgo, Gob. D.F	214,200.00
Delegación Tláhuac, Gob. D.F	192,000.00
Delegación Tlalpan, Gob. D.F	153,600.00
Delegación Coyoacan	232,800.00.
DIF, Gob. D.F	2,432,875.00
Dir. Gral de Trabajo y Previsión Social, Gob. D.F	32,600.00
Dir. Gral. de Trabajo No Asalariado, Gob. D.F	4,800.00
Fideicomiso Programa Casa Propia (FICAPRO), Gob. D.F	201,500.00
<b>Gobierno del Estado de Hidalgo</b>	<b>32,690,550.00</b>
Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial	2,627,370.00
Instituto Nacional Indigenista	2,240,515.00
Instituto Tecnológico Superior Casas Grandes, Chih.	61,860.00
<b>Dir. Gral de la Policía Auxiliar del D.F</b>	<b>231,910,760.00</b>
<b>Dir. Gral. de la Policía Bancaria e Industrial del D.F</b>	<b>31,928,980.00</b>
Servicios de Salud Publica del Estado de Hidalgo	2,288,400.00
Tribunal Superior de Justicia, Gob. D.F	<b>33,839,900.00</b>
Consejería Jurídica y de Servicios Legales, Gob. D.F	65,000.00
Nacional Financiera, S.A.	3,389,385.00
Centro de Cooperación Regional para la Educación de Adultos en América Latina y el Caribe (CREFAL)	460,000.00
Fideicomiso Fondo Nacional de Habitaciones Populares (FONHAPO)	412,200.00
Procuraduría de la Defensa del Trabajo, Gob. D.F	2,400.00
Secretaria de Transporte y Vialidad, Gob. D.F	148,800.00
Dir. Gral. de Regularización Territorial, Gob. D.F	3,807,000.00
Consejo de la Judicatura del Tribunal Superior de Justicia del D.F	920,615.00
Fideicomiso de Recuperación Certifica de la Vivienda Popular (FIDERE), Gob. D.F	331,790.00
Fideicomiso de los Institutos para los Niños de la Calle y sus Adicciones (FINCA), Gob. D.F	729,000.00
Caja de Previsión de la Policía	1,125,000.00

Preventiva, Gob. D.F	
Comisión Nacional de Seguros y Fianzas	503,465,00
<b>TOTAL</b>	<b>355,589,345.00</b>

FUENTE: Departamento de Ingresos y Cobranza, Subdirección de Finanzas del SITyF.

Del total de ingresos por venta de ISSSTE-VALES en el 2000, el 65.2% fueron de la Dirección General. de la Policía Auxiliar del Distrito Federal; el 9.5% del Tribunal Superior de Justicia del D.F.; el 9.2% del Gobierno del Estado de Hidalgo y el 9% de la Dirección General. de la Policía Bancaria e Industrial, lo que indica que solo 4 Dependencias capturaron el 92.9% de la venta y las restantes 31, compraron el 7.1%.

En cuanto a los ingresos por venta de ISSSTE-Vales en el año de 1999, son los siguientes:

#### VENTA DE ISSSTE-VALES 1999 (MILLONES DE PESOS)

CONCEPTO	ENERO-NOV. 1999	TEMPORADA DECEMBRINA 1999	IMPORTE TOTAL
<b>VENTAS ISSSTE-VALES</b>	94.2	912.6	1,006.8

FUENTE: Departamento de Ingresos y Cobranza, Subdirección de Finanzas del SITyF.

#### 3.13 Espacios y locales concesionados

Los espacios ocupados dentro de los locales de las unidades de venta del SITyF, suman 358 giros comerciales, que abarcan 22,569 metros cuadrados, redituándole en 1998 al SITyF, un importe en rentas por \$ 682,672.30, siendo su distribución por Gerencia Regional, la siguiente:

GERENCIA REGIONAL	GIROS COMERCIALES OCUPADOS	METROS CUADRADOS OCUPADOS	IMPORTE RENTAS (\$)	EN
METROPOLITANA	133	19,640	447,838.37	
NORTE	31	412	32,226.44	
SURESTE	23	534	37,713.11	
GOLFO	44	305	31,126.03	
SUR	19	516	32,208.86	
NOROESTE	24	417	30,943.00	
OCCIDENTE	20	397	34,497.42	
CENTRO	27	173	19,388.79	
NORESTE	37	175	16,730.28	
<b>TOTAL</b>	<b>358</b>	<b>22,569</b>	<b>682,672.30</b>	

Esta fuente de ingresos extraordinarios, se ve limitada por las altas rentas que cobra el SITYF a sus concesionarios, originando que existan 108 espacios disponibles, que totalizan 4,591.7 metros cuadrados.

<b>GERENCIA REGIONAL</b>	<b>ESPACIOS DISPONIBLES</b>	<b>METROS CUADRADOS</b>
METROPOLITANA	11	569
NORTE	4	115
SURESTE	2	21
GOLFO	19	166
SUR	15	1,839
NOROESTE	14	714
OCCIDENTE	20	700.7
CENTRO	8	76
NORESTE	15	391
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>4,591.7</b>

### **3.14 Necesidades de su posicionamiento en el mercado**

Para cumplir con su función social que le dio origen, el SITYF, requiere de un posicionamiento en el mercado, con nuevas estrategias mercadológicas, y una nueva filosofía de mercado, que le permitan ganar mercado, a través de la captación de un mayor número de clientes, fundamentalmente los trabajadores al servicio del estado y sus familiares derechohabientes, que en conjunto suman casi 10 millones, considerándose una verdadera fuerza para poder incrementar sus ventas y volver a obtener superávits financieros en sus ejercicios, que le permita desarrollarse, a través de su expansión comercial.

### **3.15 Perspectivas de desarrollo en el sector comercial**

Las perspectivas de desarrollo del SITYF, en el comercio minorista, no son nada alentadoras, ya que en los dos últimos años perdió fuerza en el mercado, al bajar sus ventas, y consecuentemente, registrar pérdidas económicas en sus ejercicios, lo que parece indicar que difícilmente se recuperara en los próximos años, al pronosticarse una desaceleración de la economía norteamericana, y una recesión de la economía mundial, que traerá consigo un impacto inmediato en la economía mexicana, que pondrá en riesgo las metas de crecimiento del producto interno bruto, que el nuevo gobierno se ha fijado en 7% en el año 2001, ya que el consumo bajara, por la contracción del mercado, en donde los efectos más inmediatos se sentirán en la planta productiva, donde el empleo se vera afectado, y por consiguiente la inversión privada y pública.

## CAPITULO CUARTO: ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTAL DEL SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS

### 4.1 Ingresos por ventas y costo de ventas

Los ingresos por ventas en las tiendas han superado sustancialmente en el período 1996-2000, al de las farmacias en una relación de cuatro a uno, es decir la participación de las tiendas en las ventas totales, se situaron en un 83% en promedio, en cada uno de los años.

No obstante a que económicamente las tiendas tienen mayor importancia en las ventas totales, su nivel a descendido en un 5.7%, durante estos años, al pasar su participación del 86.5% en 1996, al 80.8% en el 2000, ganando por ende espacio de ventas las farmacias, al contribuir con el 13.5% en 1996 y con el 19.2%, en el año 2000, como a continuación se aprecia:

INGRESOS POR VENTAS*	1996	1997	1998	1999	2000
Ventas Tiendas	7,345.3	8,153.8	8,731.8	9,986.6	8,809.7
Ventas Farmacias	1,145.7	1,487.1	1,955.8	2,223.5	2,091.3
Total de Ingresos	8,491.0	9,640.9	10,687.6	12,210.1	10,901.0

Fuente: Estado de Resultados Comparativos por los Ejercicios 1996 a 2000, Jefatura de Servicios de Contabilidad y Presupuesto, Subdirección de Finanzas, SITYF.

\*en millones de pesos.

Por lo que se refiere al costo de ventas, este se refiere al precio que pago el SITYF a los proveedores, por la mercancía vendida.

A este costo de ventas se le adiciona una ganancia, que se refleja en el precio, al venderse la mercancía al público, permitiendo este diferencial económico, operar a cualquier empresa mercantil de autoservicio, obtener una utilidad bruta, que le permita enfrentar sus gastos de operación, es decir, pagar a su personal, luz, teléfono, viáticos, publicidad, etc.

En lo que respecta al SITYF, su costo de ventas ha venido creciendo durante el período, al pasar de 87.9% en 1996, a 93.5%, lo que le ha dejado tener un margen mínimo para operar en condiciones comerciales óptimas, ya que sólo ha tenido en promedio un 10.4% anual para enfrentar sus gastos de operación, agravándose esta situación en el 2000, en el que su margen de operación fue de tan sólo el 6.5%, en comparación con el 12.1% que tuvo en 1996, lo que deja entrever que en este año se llevaron a cabo las peores negociaciones de precios con los proveedores, es decir, se pactaron precios de compra más elevados económicamente que en años anteriores, producto de una falta de

capacidad de negociación, por parte de los funcionarios de la Subdirección de Abasto, como se observa en el siguiente cuadro:

Concepto	1996	1997	1998	1999	2000
Ingresos por ventas*	8,491.0	9,640.9	10,687.6	12,210.1	10,901.0
Costo de ventas*	7,465.8	8,520.1	9,489.3	10,927.8	10,195.1
Utilidad bruta*	1,025.2	1,120.8	1,198.3	1,282.3	705.8
% de costo de ventas en los Ingresos por ventas	87.9%	88.4%	88.8%	89.5%	93.5%
Margen de operación	12.1%	11.6%	11.2%	10.5%	6.5%

Fuente: Estado de Resultados Comparativos por los Ejercicios 1996 a 2000, Jefatura de Servicios de Contabilidad y Presupuesto, Subdirección de Finanzas, SITYF.

\*en millones de pesos.

#### 4.2 Gastos de operación

Los gastos de operación se conforman por los capítulos de gasto, 1000 Servicios personales; 2000 Materiales y suministros y 3000 Servicios generales.

Estos en su conjunto crecieron 69.4%, de 1996 al año 2000, por lo que se consideran estos gastos altos, observando los Servicios personales, el mayor aumento, al pasar de 540.1 millones de pesos, a 1,065.9 millones, en el 2000.

En su composición interna, los gastos en servicios personales, constituyen el grueso del gasto del SITYF, con un 70.1% en promedio, con un crecimiento año con año, registrando su participación más alta en el 2000, con el 74.1%, y la más baja en 1996, con el 63.6%, por lo que debe adelgazar su estructura de personal, para aspirar a tener finanzas sanas, maximizando sus recursos económicos, considerando que en los dos últimos años a operado con pérdidas.

En el siguiente cuadro, se puede apreciar la composición de los Gastos de operación del SITYF:

Concepto*	1996	1997	1998	1999	2000
Servicios personales	540.1	739.4	851.1	986.8	1,065.9
Materiales y suministros	23.5	29.3	36.7	38.4	29.1
Servicios generales	285.7	312.3	295.5	336.8	343.4
Total Gastos de operación	849.3	1,081.0	1,183.3	1,362.0	1,438.4

Fuente: Estado de Resultados Comparativo por los Ejercicios 1996 a 2000, Jefatura de Servicios de Contabilidad y Presupuesto, Subdirección de Finanzas, SITYF.

\*en millones de pesos.

### 4.3 Utilidad neta

Los Estados Financieros en el periodo 1994-2000, arrojaron los siguientes resultados en la operación comercial del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias:

AÑO	UTILIDAD / PERDIDA(MDP)
1994	- 60.2
1995	255.2
1996	509.0
1997	311.4
1998	290.0
1999	- 191.1
2000	- 1,029.1
SALDO	85.2

Lo anterior indica que el SITYF tuvo una ganancia real en el periodo 1994-2000, de sólo 85.2 millones de pesos, 341.7 millones mas que en 1994, lo que en términos porcentuales significa el 567.6% de incremento en el déficit financiero.

Asi mismo, en los últimos tres años, el SITYF ha venido reportando perdidas reales en su operación comercial. Si bien en el año de 1998 se obtuvo una utilidad por 280.0 millones de pesos, esto se debió a los intereses generados por los productos financieros que ascendieron a 382 MDP, para el ejercicio de 1999, las perdidas alcanzaron los 191.1 MDP y continuaron en el 2000 por 1,029.1 MDP.

Por lo que respecta a los resultados financieros de las Gerencias Regionales de el SITYF, estas presentan los siguientes saldos acumulados en el año 2000:

Las nueve Gerencias Regionales registraron saldo negativo en su operación, como a continuación se describe:

GERENCIA REGIONAL	SALDO A DICIEMBRE DE 2000 (\$)
METROPOLITANA	-41,457,604.00
GOLFO	-55,609,307.00
CENTRO	-11,497,926.00
OCCIDENTE	-24,594,618.00
NORTE	-11,068,996.00
NOROESTE	-34,591,119.00
NORESTE	-33,326,617.00
SUR	-42,456,615.00
SURESTE	-35,631,912.00
TOTAL	-290,233,714.00

FUENTE: Jefatura de Servicios de Contabilidad y Presupuesto, Subdirección de Finanzas del SITYF.

Este déficit financiero de 290.2 millones de pesos a diciembre de 2000, es resultado del comportamiento comercial durante el año, de las unidades de venta adscritas a las Gerencias Regionales del SITYF.

#### 4.4 Inversiones financieras

Los intereses financieros han salvado al SITYF de las pérdidas económicas, o al menos han incidido a que éstas no sean tan grandes, al mantener una masa de inversión diaria en bancos, en diversos instrumentos de mil millones de pesos, hasta 1999, y de 500 millones de pesos a partir del año 2000, destinada al pago de proveedores y la obtención de ganancias bancarias.

Esta situación ha determinado que el SITYF sea económicamente un negocio financiero, más que comercial, como a continuación se observa:

AÑO	INTERESES EN INVERSIONES
1995	n.d
1996	354.6
1997	297.1
1998	382.2
1999	261.9
2000	114.1
TOTAL	1,409.9

Los Intereses en Inversiones se situaron en su nivel más alto en 1998, al ser del orden de 382.2 millones de pesos, 7.2% más que en 1996, comenzando a descender a partir de 1999, cayendo a su nivel más bajo en el año 2000, en el que sólo se logró obtener 114.1 millones de pesos.

Es menester destacar que en 1999, los rendimientos financieros descienden a 261.9 millones de pesos, 120.3 millones menos que en 1998, debido a la transferencia de fondos efectuados por el SITYF al ISSSTE-Asegurador, en los últimos meses de 1998, por 290 MDP, lo que disminuyó un 50% la masa de inversión del SITYF, aunado a la disminución en las tasas de interés bancarias las cuales pasaron de 32.61% al 21.52% en promedio, situación que repercutió en este rubro y consecuentemente en la pérdida que se tuvo en el ejercicio de ese año.

#### 4.5 Pagos a proveedores

Los pagos efectuados a los proveedores que suministraron mercancías y servicios al Sistema Integral de Tiendas y Farmacias durante el periodo 1995-2000, ascendieron a \$ 56,289.1 millones de pesos, manteniéndose siempre en



ascenso, excepto en el 2000, en que disminuyeron 7%, siendo el pago más fuerte en el año de 1999, en que se tuvo pérdidas económicas, como a continuación se puede observar:

### INFORME DE PAGOS REALIZADOS A PROVEEDORES DEL SITYF EN EL PERIODO 1995-2000

AÑO	TOTAL PROVEEDORES	IMPORTE ( \$ )
1995	1022	5,391,614,206.46
1996	830	7,907,347,497.65
1997	899	8,998,185,292.50
1998	1054	9,613,673,951.13
1999	1111	12,629,020,769.90
2000*	959	11,749,274,692.70
<b>TOTAL</b>		<b>56,289,116,410.34</b>

Fuente: Departamento de Egresos y Recepción de documentos, Subdirección de Finanzas, SITYF.

Como marco de referencia, los pagos se han orientado a 13 proveedores que manejan marcas "líderes" en el mercado, obteniendo pagos superiores a los cien millones de pesos durante el periodo enero-septiembre del 2000,

PROVEEDOR	PAGO RECIBIDO(\$)
1. Nestlé de México, S.A. de C.V.	795,731,152.86
2. Kimberly Clark de México, S.A. de C.V.	623,509,579.64
3. Casa Autrey, S.A. de C.V.	622,594,641.52
4. Nadro, S.A. de C.V.	604,947,315.68
5. Procter & Gamble de México, S.A. de C.V.	510,097,390.99
6. Colgate Palmolive, S.A. de C.V.	489,597,142.89
7. Unilever de México, S.A. de C.V.	173,677,681.37
8. Kellogg de México, S.A. de C.V.	157,981,374.35
9. Copamex Comercial, S.A. de C.V.	156,668,135.14
10. Herdéz, S.A. de C.V.	151,752,676.76
11. Ganaderos y Productores de Leche Pura, S.A. de C.V.	144,154,543.35
12. Productos de Maíz, S.A. de C.V.	118,268,013.85
13. Productos Internacionales Mabe, S.A. de C.V.	115,440,774.76
<b>TOTAL</b>	<b>4,664,419,923.16</b>

Fuente: Departamento de Egresos y Recepción de Documentos, Subdirección de Finanzas del SITYF.

Estos trece proveedores en su conjunto absorben el 55.90% del total de los pagos realizados a 974 proveedores en esos primeros nueve meses del 2000,

captando en su conjunto \$ 4,664.4 millones de pesos, de un global pagado de \$ 8,343.4 millones de pesos.

Lo anterior significa que el abasto esta concentrado en 13 proveedores, situación que puede vulnerar al SITYF, al hacerlo dependiente en materia de abasto, por lo que es necesario que diversifique sus compras en más proveedores que producen productos de otras marcas.

#### 4.6 Presupuesto de egresos

El Presupuesto asignado al Sistema Integral de Tiendas y Farmacias durante el periodo 1995- 2000 ha sido un presupuesto ajustado e impuesto por la Subdirección General de Finanzas del ISSSTE y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), no obstante haber crecido en este periodo un 92.3%, al situarse en 1995 en 656.1 millones de pesos y en el año 2000 en 1,261.9 millones, es decir aun cuando registró una tasa de crecimiento del 15.4% anual, tuvo modificaciones en su presupuesto muy pequeñas en los años de 1999 y 2000, de 10 y 6.2 millones respectivamente, contra el decremento que tuvo en el año de 1997, de 10.8 millones de pesos y manteniéndose sin aumentos ni disminuciones en los años de 1995, 1996 y 1998.

En cuanto a su presupuesto ejercido, este muestra sobre-ejercicios en los años de 1995, 1996, 1997, 1999 y 2000, del 12.3% en promedio anual, debido a la asignación presupuestal de origen insuficiente en el capítulo 1000 Servicios Personales, para cubrir el costo de la plantilla del SITYF.

El presupuesto asignado al SITYF, en el papel, mas no con recursos, ha sido insuficiente para implementar programas de publicidad comercial en los medios de comunicación e impresos, mejoramiento de la imagen de las unidades de venta, mantenimiento y expansión de nuevas tiendas y farmacias, para tener posibilidades de enfrentar en igualdad de condiciones a las cadenas comerciales de la iniciativa privada.

#### **PRESUPUESTO ASIGNADO, MODIFICADO Y EJERCIDO DEL SITYF 1994-2000 (MILES DE PESOS)**

<b>AÑO</b>	<b>ASIGNADO</b>	<b>MODIFICADO</b>	<b>EJERCIDO</b>
<b>1994</b>	588,672.0	588,671.9	556,928.6
<b>1995</b>	656,153.0	656,153.0	667,095.8
<b>1996</b>	795,008.8	795,293.5	964,513.8
<b>1997</b>	1,015,600.0	1,004,779.1	1,206,683.5
<b>1998</b>	1,220,500.0	1,220,500.0	1,208,845.9
<b>1999</b>	1,219,812.4	1,229,670.0	1,291,695.1
<b>2000</b>	1,261,900.0	1,268,103.9	1,470,000.0

FUENTE: Informe de Transición Gubernamental 1994-2000 (cifras 1994-1998) y Departamento de Presupuesto, Subdirección de Finanzas del SITYF (cifras 1999-2000).

#### **4.7.Necesidades de recursos de la federación**

Derivado de la difícil situación económica por la que atraviesa el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, al no lograr obtener utilidades en sus dos últimos ejercicios, es necesario que la federación lo apoye con recursos financieros, vía transferencia de recursos del ISSSTE, para que pueda cumplir con su función comercial, mejorando la imagen de sus unidades de venta, pagar publicidad en los medios de comunicación, tecnificar el 80% restante de sus unidades de venta, etc.

Lo anterior en virtud de que el SITYF realice transferencias al ISSSTE-Asegurador, por aproximadamente 1,290 millones de pesos, de 1998 al año 2000, repercutiendo de manera importante en la liquidez del Sistema e impactando en la pérdida obtenida.

### **CAPITULO QUINTO: REALIDADES Y EXPECTATIVAS: FUNCIÓN SOCIAL O COMPETENCIA DE MERCADO**

#### **5.1 Función social**

En congruencia con los objetivos de política integral de desarrollo social planteada en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 (PND), la red de tiendas y farmacias del ISSSTE constituye el instrumento del Gobierno de la República para ampliar la cobertura de abasto social de productos de consumo y medicamentos y propiciar que se eleven los niveles de bienestar social de la población, sobre todo de la más vulnerable.

De acuerdo con este objetivo central del PND en materia de política social, el ISSSTE, ha través del SITYF, a desplegado una estrategia comercial con miras a cumplir con su función social y lograr un posicionamiento del mercado, modernizando su organización administrativa y operativa, a partir de dos vertientes:

a) Inducir la protección del salario de los derechohabientes y de la población en general, mediante la venta de productos de consumo básico, electrodomésticos, ropa y medicamentos a precios inferiores a los ofertados por las cadenas comerciales del país, de al menos un 12%, generando con ello un margen adecuado de ahorro al consumidor, logrando que su ingreso económico tenga un mayor poder adquisitivo.

b) Incidir en el mercado de precios con un efecto regulador.

La protección del salario de los trabajadores y pensionados al servicio del Estado, y público en general, constituye uno de los objetivos sociales que norman la actuación institucional del ISSSTE, el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, ha sido el instrumento para lograr este objetivo.

Estos objetivos están lejos de cumplirse, ya que la clientela de las Tiendas del ISSSTE ha disminuido en los últimos cuatro años, al optar por realizar sus compras en las tiendas de autoservicio privadas, al encontrar mejores precios en estas, por lo que también el propósito de regular los precios en el mercado ha fallado por ende

## **5.2. Competencia de mercado**

El Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, se encuentra inmerso en el mercado de la comercialización de bienes de consumo básico y de uso duradero, este mercado tiene como objetivo brindar al consumidor todos los satisfactores que le demanda, cuidando que estos respondan a sus necesidades, cumpliendo con la calidad, cantidad, disponibilidad y precio adecuado.

Este mercado de carácter dinámico ha sido activado por factores de crecimiento poblacional, migración del campo a la ciudad, cambios en el poder adquisitivo de la población económicamente activa, el avance tecnológico de los proveedores, los costos cada vez mayores de la distribución, la sofisticación de los procesos de ventas de los "proveedores líderes" y la mayor exigencia del cliente por obtener más de lo que paga, entendiéndose en esto el plus que se refleja en mejor servicio y atención.

Todos estos factores en gran parte contrarios al SITYF, lo obligan a alcanzar mayor eficiencia y eficacia en la operación comercial y en el uso óptimo de los recursos humanos, materiales y financieros de que dispone, buscando abatir costos para mejorar resultados y reinvertir utilidades para atender a una población cada vez más demandante ante un mercado más competitivo.

## **5.3 Disyuntiva comercial**

La función comercial dual de protección al salario y desarrollo en un esquema de competencia comercial con las cadenas comerciales privadas, constituye una ambivalencia con sus beneficios y limitaciones para el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias.

En este marco de actuación, existen limitaciones para que el SITYF enfrente en igualdad de condiciones a las cadenas comerciales del sector privado, en un mercado de competencia perfecta, donde la libre empresa con gran capital, incide en el mercado captando mayores consumidores, al ofrecerles mejores precios en constantes ofertas de productos, sobretodo de básicos.

En este esquema comercial con posibilidades restringidas para el SITYF y sin perspectivas de cambiar para ser mejores, no le permite que sus unidades comerciales se desarrollen para dar una respuesta inmediata a las exigencias del consumidor, debido a razones presupuestarias como normativas, que impiden un accionar oportuno ante los embates de la competencia, que son cada vez más agresivos, más completos y más apoyados financieramente,

aunado a la rigidez de un esquema gubernamental normativo obsoleto y burocrático en el que está inmerso y del que depende, lo cual obliga al SITYF a ajustarse a las disposiciones presupuestales que se determinan a nivel central, para una estructura de estado, en el cual no se contemplan inversiones con fines comerciales recuperables en el mediano y largo plazo (mantenimiento, publicidad, creación de nuevas tiendas, expansión en piso de ventas, etc.), afectando directamente la actualización tecnológica, la remodelación de las unidades de venta, la reubicación de las mismas y su mantenimiento correctivo y preventivo, por lo que se requieren inversiones por arriba del presupuesto asignado al Sistema en su conjunto, para no poner en riesgo o en cuestionamiento, la permanencia del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias en el mercado.

Para enfrentar esta realidad y poder mantenerse en el mercado de competencia comercial, el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias tendrá que buscar nuevos mecanismos que le permitan ser más competitivo, ante el dominio de las grandes cadenas comerciales privadas, que al amparo de la globalización de la economía, han incursionado en el mercado nacional, y de esta manera seguir cumpliendo con su función dual de "protección del salario" y de "competencia comercial".

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Derivado del análisis realizado sobre el papel jugado de las **TIENDAS DEL ISSSTE** en el sector comercial en el periodo 1995-2000 y sus perspectivas en el mercado de comercialización de productos básicos y de consumo duradero, así como de medicinas, se concluye y se recomienda lo siguiente:

### **CONCLUSIONES:**

- 1.- La obesa estructura burocrática que heredo el SITYF de su antecesor, la Subdirección General de Protección al Salario, Capítulo 1000, Servicios Personales, impactó fuertemente sus gastos de operación, sobreejerciendo la asignación presupuestal de este capítulo, impidiéndole sanear sus finanzas, para asumir los retos de cambio de actitudes de atención al cliente mediante la capacitación constante y de calidad.
2. El no ser propietario de sus instalaciones al 100%, imposibilito al Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, cambiar la imagen de las unidades de venta para su modernización.
3. La Subdirección de Abasto del SITYF adoleció de una falta de capacidad para negociar precios bajos y ofertaciones constantes con los proveedores, fundamentalmente con los llamados "líderes".

**4. El Sistema Integral de Tiendas y Farmacias perdió viabilidad económica y social**, al dejar de cumplir con su función social de “Protección al Salario” de los Trabajadores al Servicio del Estado”, pensionados y jubilados del ISSSTE, para lo cual fue creado, al perder COMPETITIVIDAD en el Sector Comercial Minorista, al ofrecer las cadenas de autoservicio de la iniciativa privada, precios de mercancías inferiores a los del SITYF, realidad que se refleja, al optar los casi 10 millones de derechohabientes, en comprar en los establecimientos comerciales privados, que ofrecen precios por abajo del mercado y constantes ofertaciones, manteniéndose las ventas en gran medida, con las compras que realiza el público en general

**5. Los altos gastos de operación le impidieron al SITYF obtener altos márgenes de rentabilidad para su modernización y alcanzar niveles superiores de autonomía financiera.**

**6. La imposición de un presupuesto de egresos, siempre ajustado y sin posibilidades de crecer, por la Subdirección General de Finanzas del ISSSTE Central y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, anularon automáticamente las posibilidades del SITYF para mejorar la imagen y condiciones de sus unidades de venta, aún cuando genera sus propios recursos y no depende del presupuesto federal, lo que le impidió estar en condiciones económicas de lograr un crecimiento vertical y horizontal, que fuera sostenido y sustentable, de acuerdo a las exigencias de competencia y nuevos retos que le impusó el mercado, ante el boom económico de las grandes cadenas de autoservicio privadas.**

**7. Los bajos salarios pagados al personal que operan las unidades comerciales, a redundado en actitudes de deshonestidad, mediante el saqueo de mercancías ( robo hormiga ), y negocios particulares de los gerentes, sobreinventariando las unidades de venta, en detrimento del patrimonio del SITYF y del propio ISSSTE, al margen de la ley, al no castigarse penalmente estos ilícitos, amparándose los trabajadores de base en sus condiciones sindicales, al sentir las tiendas y farmacias como si fueran del SINDICATO, y los gerentes escudándose en los márgenes de merma permitidos entre un inventario y otro.**

**8. La falta de una partida presupuestal en gastos para publicidad en prensa, radio y T.V., así como medios impresos, frenaron la capacidad del SITYF para aumentar sus ventas, ya que uno de los principios de la mercadotecnia, es que “La publicidad genera ventas”.**

**9. La insuficiencia de los recursos presupuestales autorizados en el Capítulo 6000, para Mantenimiento y Rehabilitación de las unidades de venta, coadyuvó a que baje la clientela que comúnmente compra en las Tiendas y Farmacias del ISSSTE, al buscar en otras cadenas comerciales, una opción para efectuar sus compras, debido a la deficiente imagen que presentan las unidades del ISSSTE (goteras en los techos, deficiente o nula ventilación, falta de aire acondicionado en lugares extremadamente calurosos, espacios reducidos en los pasillos, deficiente acomodo y mala ubicación de las**

mercancías, etc.).

**10.** Al SITYF no se le administró como un negocio, como una empresa, falto el criterio privado de administración, sobre todo de una administración moderna, al surgir sus directivos de una decisión política, por amistades o compadrazgo, sin tener la experiencia, capacidad y el perfil, para administrar un sistema tan grande e importante social y económicamente, viendo a esta área como una oportunidad de hacer negocios particulares y los empleados como una forma de saqueo, vía mermas permitidas

**11.** El SITYF no ha respondido a las expectativas de modernización comercial, no ha tenido una actuación destacada al no responder a los niveles de oportunidad del mercado.

**12.** Si bien es cierto que el SITYF registro niveles de crecimiento importantes, su crecimiento no fue con calidad, no se ha mejorado el servicio, la imagen de las Tiendas y Farmacias no es aceptable y se burocratizó tanto la administración, como la atención al cliente.

**13.** La sobreinversión en los inventarios de las Tiendas impidió al SITYF tener finanzas sanas, al comprar mercancías en exceso, más de lo que podía adquirir la clientela, lo que se justifica como un negocio de los gerentes de las unidades de venta, comprar más a los proveedores, a cambio de una comisión, aunque fueran productos de lento o nulo desplazamiento.

**14.** La falta de controles suficientes y adecuados en la operación de las tiendas y farmacias, ha redundado en una deficiente y deshonesto administración de las mismas, al margen de la ley, aunado a una estructura normativa obsoleta (la mayoría de los Manuales de Operación y Procedimientos datan de 1995).

**15.** A seis años que arranco el proyecto de automatización y modernización comercial, este objetivo no se alcanzó, ya que sólo se automatizó el 25% de las unidades de venta, instalándose cajas registradoras modernas y computadoras en las unidades de venta de las Gerencias Regionales Metropolitana y Golfo; y parcialmente las de la Gerencia Regional Sureste, quedando al margen de este proceso, las seis Gerencias Regionales restantes, que siguen operando con equipo obsoleto.

**16.-** El sobreejercicio en el capítulo de gasto 1000 "Servicios Personales", impidió al SITYF obtener economías de ahorro, para destinarlos a otras prioridades de gasto, traduciéndose en deseconomías en el gasto corriente, con los déficits presupuestales que esto conlleva.

**17.-** Al SITYF le faltó identificar áreas de oportunidad para fortalecerse económicamente y buscar un crecimiento comercial sano y sostenido, que le permitiera tener finanzas sanas.

**18.-** El Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, adoleció de la capacidad

para realizar alianzas estratégicas con sus proveedores para desarrollar marcas propias de productos, así como de mejores negociaciones en los precios, mayores plazos de pago y ofertas constantes.

**19.-** La Subdirección de Mercadotecnia del Corporativo, muestra una falta de capacidad total, para desarrollar las estrategias de mercado, para que el SITYF mejore su función y posición comercial, convirtiéndose en un elefante blanco de esta cadena de tiendas.

**20.-** Las Tiendas y Farmacias del ISSSTE, no realizaron compras buscando tener una adecuada mezcla de productos, a fin de ser atractivos a sus clientes, se limitaron a la compra de abarrotes.

**21.-** Al SITYF le faltó desarrollar en la operación comercial, economías de escala, por medio de su expansión en pisos de venta

**22.-** La operación y administración comercial del SITYF, se desarrolla en condiciones precapitalistas, al no estar acorde con la modernización comercial de las grandes cadenas de autoservicio privadas (pago electrónico a proveedores, maquinas registradoras electrónicas, alianzas estratégicas con proveedores, para alcanzar acuerdos para mantener "precios permanente bajos", burocratización de su personal en la atención al cliente, etc.

**23.-** El SITYF sirvió de "caja chica", al ISSSTE Central, al transferirle durante el período 1,936 MDP, sin recibir a cambio ningún apoyo económico, ni siquiera una desregulación normativa, para flexibilizar su función comercial.

**24.-** El negocio del SITYF no fue comercial, sino financiero, al mantener una alta masa de inversión en bancos, lo que vino a compensar de alguna forma, que registrara superávits en 1995, 1996, 1997 y 1998.

**25.-** Por lo que respecta a las perspectivas comerciales del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, es muy difícil que en el corto plazo alcance su recuperación económica, ni siquiera el punto de equilibrio, ya que se está viendo afectado, así como las demás tiendas de autoservicio, por los efectos de la desaceleración de la economía norteamericana, la economía más grande del mundo, que empezaran a sentirse en el año de 2001, que observara un menor crecimiento económico, con una consecuente baja en el consumo, y desequilibrios en el empleo, y por lo tanto en el ingreso de las familias, lo que sin duda afectara fuertemente a la economía mexicana, la cual se vislumbra que crezca en el 2001, el 0.5%, es decir medio punto porcentual, por lo que entrará a una etapa de recesión económica, debido a la dependencia comercial que se tiene con los Estados Unidos de Norte América, que es nuestro mayor socio comercial, con el cual celebramos el 80% del comercio exterior, por lo que la reactivación económica nacional, así como del consumo, el empleo y el ingreso, dependerá de que tanto se vaya recuperando la economía estadounidense.



## RECOMENDACIONES:

Partiendo de la premisa de que las ventas determinan la productividad de una empresa y de que el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias perdió competitividad en el mercado, y consecuentemente viabilidad económica y social, se recomienda la desincorporación de este Órgano Desconcentrado del ISSSTE, a través de la extinción del mismo, por haber cumplido su ciclo de crecimiento y haberse alejado del principio social le dio origen y por haberle faltado capacidad de respuesta a los retos del mercado para ser más competitivo y no haber alcanzado altos niveles de excelencia que conllevara a su eficiencia y eficacia comercial.

De no llevarse a la práctica esta recomendación, por razones políticas o sindicales, se sugiere que el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, subsane en el corto plazo sus deficiencias, para ser eficiente y competitivo en el mercado, que le permitan recuperar su nivel de rentabilidad, y seguir regulando el mercado de los precios al consumidor, para lo cual será necesario que se reestructure, tanto normativa como operativamente, y que ya no compre mercancías de contado, sino que adquiera mercancías a consignación para evitar la sobreinversión de inventarios, pagando al proveedor sólo lo que se venda, regresándole las mercancías que tuvieron lento o nulo desplazamiento. Asimismo se recomienda que el SITyF explore la posibilidad de desarrollar marcas propias de productos básicos de la canasta familiar, a través de alianzas estratégicas con sus proveedores, que sustituyan a los productos líderes, de acuerdo a una planeación estratégica bien definida, considerando que sean mercancías que tengan regular o rápido desplazamiento, acorde a las necesidades y al poder adquisitivo de la población, así como a los gustos y preferencias del consumidor, usos y costumbres, según la entidad federativa o región donde están ubicadas las unidades de venta, pagando el SITyF a los proveedores su mercancía que efectivamente se vendió, realizando las devoluciones correspondientes de los productos que no tuvieron salida en un tiempo determinado.

Por otra parte se recomienda que con el propósito de abatir la sobreinversión, que tanto daño económico causó al SITyF durante varios años, se cancelen los inventarios en bodega, de manera que estos se tengan en piso de venta, a un período de 21 días, abasteciendo al proveedor las mercancías que se vayan vendiendo cada semana, para no poner en riesgo el desabasto en las Tiendas y Farmacias del ISSSTE.

Con la finalidad de generar economías de ahorro y adelgazar la estructura del SITyF, así como lograr un control efectivo en la operación de las unidades de venta y garantizar el flujo de información veraz y oportuna para la toma de decisiones del Corporativo, así como abatir los gastos excesivos de operación, se recomienda la creación de cuatro Gerencias de Zona, en sustitución de las Gerencias Regionales, como áreas controladoras de las unidades de venta, a

partir de una nueva zonificación, de acuerdo a la cercanía geográfica que tengan unas de otras, no importando la entidad federativa donde se ubican, sino considerando aspectos de vías de comunicación, dispersión geográfica, etc.

Lo anterior se propone en virtud de que las Gerencias Regionales del SITyF, no han cumplido con su objetivo para lo cual fueron creadas, al ser mayor el costo, que el beneficio obtenido con su creación, convirtiéndose en un elefante blanco, con una carga pesada al presupuesto por su amplia plantilla de personal, aunado a que los gerentes regionales fueron nombrados por un compromiso político, sin contar con el perfil adecuado para desarrollar el puesto, lo que redundo en prácticas deshonestas de los gerentes de unidad de venta, por la falta de controles y supervisión, sumiendo en una profunda crisis económico-financiera a las Tiendas y farmacias del ISSSTE, que ponen en riesgo y en cuestionamiento su existencia en el mercado de comercialización de bienes de consumo básico y duradero.

Finalmente se sugiere que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), deje de intervenir en la autonomía financiera del Sistema integral de Tiendas y Farmacias, imponiéndole junto con la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM), compromisos de fortalecimiento financiero y de gestión institucional, que lejos de fortalecerlo, lo han debilitado, aunado a que le establece metas de ventas anuales y un superávit financiero a obtener; así como el techo financiero que puede ejercer, sujeto a la autorización misma de la asignación por capítulo de gasto y partida presupuestal, y de las adecuaciones presupuestales, ya que el SITyF no depende del presupuesto de la federación, y por ende ni del propio ISSSTE, ya que genera sus propios recursos para su operación comercial, y más sin embargo, el SITyF, ha servido de caja chica del ISSSTE Central, transfiriéndole cuantiosos recursos en los últimos años, lo que lo ha descapitalizado, dejándolo en una situación de bancarrota, impidiéndole cumplir con las metas de utilidad neta, al dejar de percibir importantes productos financieros, por la caída drástica de su masa de inversión, aunado a la baja en sus ventas y a sus gastos de operación tan elevados.

## **ANEXO ESTADÍSTICO**

**SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS**  
**SUBDIRECCION DE FINANZAS**  
**JEFATURA DE SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO**  
**RESULTADO NETO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000.**



GERENCIA REGIONAL	CLAVE	SEDE	DEFICIT EN UNIDADES DE VTA.	SUPERAVIT EN UNIDADES DE VTA.	PERDIDA EN UNIDADES DE VTA.	PERDIDA EN GCIAS. REGIONALES	RESULTADO NETO POR GCIAS. REGIONALES
METROPOLITANA	1	D. F.	-66,025,979	48,381,175	-17,644,804	-23,812,800	-41,457,604
GOLFO	2	VER.	-37,080,334	1,888,788	-35,193,548	-20,415,759	-55,609,307
CENTRO	3	S. L. P.	-15,923,334	15,852,058	-271,276	-11,226,650	-11,497,928
OCCIDENTE	4	JAL.	-28,260,659	14,915,547	-13,345,112	-11,249,506	-24,594,618
NORTE	5	DGO.	-14,410,486	14,505,322	94,836	-11,163,832	-11,068,996
NOROESTE	6	SIN.	-38,521,028	18,605,706	-17,915,322	-16,675,797	-34,591,119
NORESTE	7	N. L.	-34,394,336	12,306,718	-22,087,618	-11,238,999	-33,326,617
SUR	8	MOR.	-37,080,535	6,748,556	-30,331,979	-12,123,636	-42,455,615
SURESTE	9	YUC.	-35,106,622	15,631,874	-19,474,748	-16,157,164	-35,631,912
<b>TOTAL GERENCIAS REGIONALES</b>			<b>-304,603,313</b>	<b>148,633,742</b>	<b>-156,169,571</b>	<b>-134,064,143</b>	<b>-290,233,714</b>

RESUMEN	IMPORTE
RESULTADO NETO GERENCIAS REGIONALES	-290,233,714
RESULTADO NETO CORPORATIVO	-591,216,633
RESULTADO NETO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000	-881,450,347



**SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS  
SUBDIRECCION DE FINANZAS  
JEFATURA DE SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO  
UNIDADES CON SUPERATIV DEL EJERCICIO 2000.  
GERENCIA REGIONAL METROPOLITANA**

UNIDAD COMERCIAL			SALDOS DE DICIEMBRE
UBICACION	No. Eco.	ESTADO	
RICARDO FLORES MAGON	108	D.F.	356,941
VILLA COAPA	110	D.F.	8,137,872
VERTIZ	250	D.F.	15,139,084
CULHUACAN	265	D.F.	1,507,768
LOMAS VERDES	287	D.F.	17,954,938
TLALPAN	705	D.F.	867,232
VERTIZ	706	D.F.	2,384,614
ZARAGOZA	707	D.F.	349,794
H. R. ADOLFO LOPEZ MATEOS	7109	D.F.	155,211
H. R. 1 DE OCTUBRE	7110	D.F.	989,677
H.G. FERNADO QUIROS	7111	D.F.	241,006
H. G. GONZALO CATANEDA	7113	D.F.	45,927
H.G. JOSE MARIA MORELOS	7132	D.F.	41,907
DEL VALLE	7137	D.F.	209,204
<b>TOTAL</b>			<b>48,381,175</b>



**SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS**  
**SUBDIRECCION DE FINANZAS**  
**JEFATURA DE SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO**  
**UNIDADES CON SUPERATIV DEL EJERCICIO 2000.**  
**GERENCIA REGIONAL GOLFO**

<b>UNIDAD COMERCIAL</b>			<b>SALDOS DE</b>
<b>UBICACION</b>	<b>No. Eco.</b>	<b>ESTADO</b>	<b>DICIEMBRE</b>
ORIZABA	57	VER.	28,321
TUXPAN	68	VER.	757,485
POZA RICA	89	VER.	719,678
TLAXCALA	115	TLX.	253,917
PEROTE	247	VER.	41,314
VERACRUZ	7129	VER.	86,071
<b>TOTAL</b>			<b>1,886,786</b>



**SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS  
SUBDIRECCION DE FINANZAS  
JEFATURA DE SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO  
UNIDADES CON SUPERATIV DEL EJERCICIO 2000.  
GERENCIA REGIONAL CENTRO**

UNIDAD COMERCIAL			SALDOS DE
UBICACION	No. Eco.	ESTADO	DICIEMBRE
GUANAJUATO	13	GTO.	774,646
SAN LUIS POTOSI	16	S.L.P.	1,029,901
QUERETARO	18	QRO.	365,082
CD. VALLES	96	S.L.P.	998,166
HUEJUTLA	136	HGO.	272,142
HUICHAPAN	160	HGO.	1,348,648
CÉLAYA	166	GTO.	100,028
MIXQUIAHUALA	176	HGO.	1,640,469
IXMIQUILPAN	194	HGO.	2,253,716
AGUASCALIENTES	218	AGS.	418,277
SAN LUIS POTOSI	241	S.L.P.	561,173
PABELLON DE ARTEAGA	266	AGS.	49,415
SILAO	268	GTO.	36,916
PACHUCA	713	HGO.	1,589,334
QUERETARO	732	QRO.	140,711
CD. VALLES	746	S.L.P.	1,370,799
SAN JUAN DEL RIO	754	QRO.	887,929
PACHUCA	7105	HGO.	254,515
LEON	7120	GTO.	965,685
PACHUCA	7122	HGO.	262,929
SAN LUIS POTOSI	7127	S.L.P.	331,577
<b>TOTAL</b>			<b>15,652,058</b>



**SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS**  
**SUBDIRECCION DE FINANZAS**  
**JEFATURA DE SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO**  
**UNIDADES CON SUPERATIV DEL EJERCICIO 2000.**  
**GERENCIA REGIONAL OCCIDENTE**

UNIDAD COMERCIAL			SALDOS DE DICIEMBRE
UBICACION	No. Eco..	ESTADO	
MORELIA	27	MICH.	2,806,597
COLIMA	54	COL.	840,613
GUADALAJARA	61	JAL.	131,009
CD. GUZMAN	83	JAL.	205,082
LAZARO CARDENAS	94	MICH.	828,791
MANZANILLO	103	COL.	1,486,333
LAGOS DE MORENO	117	JAL.	513,495
JACONA	119	MICH.	1,804,511
ISSSTETIANGUIS	210	MICH.	28,468
GUADALAJARA	230	JAL.	540,889
ZACAPU	284	MICH.	160,107
CD. HIDALGO	285	MICH.	301,353
COLIMA	730	COL.	833,544
GUADALAJARA	749	JAL.	954,981
CD. GUZMAN	750	JAL.	1,605,834
MANZANILLO	795	COL.	244,130
VILLA DE ALVAREZ	7102	COL.	143,658
ZAPOPAN	7123	JAL.	1,140,269
MORELIA	7124	MICH.	546,083
<b>TOTAL</b>			<b>14,915,547</b>





**SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS**  
**SUBDIRECCION DE FINANZAS**  
**JEFATURA DE SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO**  
**UNIDADES CON SUPERATIV DEL EJERCICIO 2000.**  
**GERENCIA REGIONAL NORTE**

UNIDAD COMERCIAL			SALDOS DE DICIEMBRE
UBICACION	No. Eco.	ESTADO	
FRESNILLO	69	ZAC.	315,695
CD. CUAUHEMOC	87	CHIH.	245,064
PARRAL	88	CHIH.	3,714,180
OJINAGA	102	CHIH.	341,974
SANTIAGO PAPASQUIARO	134	DGO.	386,732
CD. JIMENEZ	156	CHIH.	226,892
ZACATECAS	167	ZAC.	1,446,340
NUEVO CASAS GRANDES	192	CHIH.	1,303,502
CD. MADERA	193	CHIH.	99,955
SOMBRERETE	281	ZAC.	62,395
TEPEHUANES	289	DGO.	556,504
DURANGO	717	DGO.	76,886
CD. JUAREZ	755	CHIH.	1,804,757
PRON. CHIHUAHUA	763	CHIH.	1,374,848
GOMEZ PALACIO	768	DGO.	586,083
CHIHUAHUA	7116	CHIH.	518,775
CD. JUAREZ	7117	CHIH.	994,645
DURANGO	7119	DGO.	450,095
<b>TOTAL</b>			<b>14,505,322</b>



**SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS  
SUBDIRECCION DE FINANZAS  
JEFATURA DE SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO  
UNIDADES CON SUPERATIV DEL EJERCICIO 2000.  
GERENCIA REGIONAL NOROESTE**

UNIDAD COMERCIAL			SALDOS DE DICIEMBRE
UBICACION	No. Eco.	ESTADO	
LA PAZ	51	B.C.S.	1,413,451
NOGALES	116	SON.	218,491
CD. CONSTITUCION	122	B.C.S.	393,525
GUASAVE	146	SIN.	1,235,244
CABORCA	162	SON.	380,480
TECATE	184	B.C.	8,965
AGUA PRIETA	204	SON.	301,240
PUERTO PEÑASCO	205	SON.	338,812
LA PAZ	220	B.C.S.	203,307
MOCORITO	296	SIN.	676,255
CABO SAN LUCAS	297	B.C.S.	2,082,029
GUERRERO NEGRO	299	B.C.S.	250,095
MAZATLAN	703	SIN.	2,142,040
LA PAZ	712	B.C.S.	774,252
CD. OBREGON	727	SON.	940,835
MEXICALI	729	B.C.	1,907,604
TIJUANA	780	B.C.	1,360,878
SAN JOSE DEL CABO	7107	B.C.S.	383,847
MEXICALI	7115	B.C.	2,783,931
CULIACAN	7128	SIN.	200,072
TECATE	7135	B.C.	610,353
<b>TOTAL</b>			<b>18,605,706</b>



**SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS  
SUBDIRECCION DE FINANZAS  
JEFATURA DE SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO  
UNIDADES CON SUPERATIV DEL EJERCICIO 2000.  
GERENCIA REGIONAL NORESTE**

UNIDAD COMERCIAL			SALDOS DE DICIEMBRE
UBICACION	No. Eco.	ESTADO	
MONTERREY	20	N.L.	268,920
MONCLOVA	100	COAH.	1,786,627
MONTEMORELOS	181	N.L.	218,005
CD. ALEMAN	198	COAH.	203,302
SALTILLO	714	COAH.	1,031,691
CD. VICTORIA	719	TAMPS.	2,368,220
MONTERREY	728	N.L.	375,248
CD. ALEMAN	770	COAH.	1,383,276
TAMPICO	799	TAMPS.	1,027,756
TORREON	7101	COAH.	895,056
MATAMOROS	7106	TAMPS.	2,315,598
MONTERREY	7125	N.L.	453,019
<b>TOTAL</b>			<b>12,306,718</b>



**SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS**  
**SUBDIRECCION DE FINANZAS**  
**JEFATURA DE SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO**  
**UNIDADES CON SUPERATIV DEL EJERCICIO 2000.**  
**GERENCIA REGIONAL SUR**

UNIDAD COMERCIAL			SALDOS DE DICIEMBRE
UBICACION	No. Eco.	ESTADO	
OAXACA	47	OAX.	325,523
CHILPANCINGO	50	GRO.	515,568
JUCHITAN	128	OAX.	186,230
ATOYAC DE ALVAREZ	182	GRO.	138,738
TLAPA DE COMONFORT	267	GRO.	992,907
ZIHUATANEJO	274	GRO.	540,913
TEHUANTEPEC	293	OAX.	520,529
CD. IXTEPEC	294	MOR.	1,314,835
POCHUTLA	295	OAX.	320,980
IGUALA	745	GRO.	154,115
ATOYAC DE ALVAREZ	752	GRO.	687,377
ZIHUATANEJO	756	GRO.	110,596
CHILAPA	762	OAX.	35,648
TAXCO	777	GRO.	734,939
GUERRERO	7121	GRO.	169,658
<b>TOTAL</b>			<b>6,748,556</b>



**SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS  
SUBDIRECCION DE FINANZAS  
JEFATURA DE SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO  
UNIDADES CON SUPERATIV DEL EJERCICIO 2000.  
GERENCIA REGIONAL SURESTE**

UNIDAD COMERCIAL			SALDOS DE DICIEMBRE
UBICACION	No. Eco.	ESTADO	
SAN CRISTOBAL	42	CHIS.	403,700
COMITAN	78	CHIS.	447,094
CD. DEL CARMEN	95	CAMP.	43,056
TEKAX	131	YUC.	163,648
OCOSINGO	147	CHIS.	1,526,436
FELIPE CARRILLO	197	Q. ROO	145,721
ESCARCEGA	211	CAMP.	43,993
TONALA	214	CHIS.	476,400
CHETUMAL	240	Q. ROO	1,612,002
TEAPA	291	TAB.	657,692
TENOSIQUE	292	CHIS.	220,373
CHETUMAL	725	Q. ROO	884,844
CAMPECHE	786	CAMP.	2,330,841
CAN CUN	793	Q. ROO	1,280,208
CAMPECHE	7103	CAMP.	3,602,118
MERIDA	7130	YUC.	260,507
CHIAPAS	7133	CHIS.	221,638
CHIAPAS	7134	CHIS.	1,411,604
<b>TOTAL</b>			<b>15,631,874</b>



**SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS**  
**SUBDIRECCION DE FINANZAS**  
**JEFATURA DE SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO**  
**UNIDADES CON DEFICIT DEL EJERCICIO 2000.**  
**GERENCIA REGIONAL METROPOLITANA**

UNIDAD COMERCIAL			SALDOS DE
UBICACION	No. Eco.	ESTADO	
NAPOLES	1	D.F.	-1,091,058
TACUBAYA	2	D.F.	-2,108,747
COYOACAN	4	D.F.	-1,028,785
MELCHOR OCAMPO	5	D.F.	-237,740
CORUÑA	7	D.F.	-980,120
SADI CARNOT	10	D.F.	-1,477,971
PELUQUEROS	11	D.F.	-999,122
TOLUCA	21	MEX.	-2,335,588
BALBUENA	22	D.F.	-2,016,195
CHAPINGO	24	MEX.	-1,266,642
TLALNEPANTLA	44	MEX.	-1,344,259
TEXCOCO	49	MEX.	-919,879
DR. ANDRADE	60	D.F.	-1,493,814
NAUCALPAN	74	MEX.	-911,794
ATLACOMULCO	85	MEX.	-181,642
CEYLAN	93	D.F.	-2,445,577
TAJIN	127	D.F.	-1,952,331
TICOMAN	157	D.F.	-6,330,801
ZARAGOZA	159	D.F.	-5,062,363
TOLUCA	231	MEX.	-2,339,291
TEPEPAN	249	D.F.	-1,953,063
CIUDADELA	252	D.F.	-3,853,367
BUEN TONO	261	D.F.	-11,178,568
ENVASADORA DE GRANOS	699	D.F.	-4,324,225
CHAPULTEPEC	701	D.F.	-769,676
VILLA COAPA	702	D.F.	-1,482,176
HOSPITA CENTRO	704	D.F.	-686,331
TOLUCA	720	MEX.	-672,966
COYOACAN	742	D.F.	-680,127
CIUDADELA	753	D.F.	-547,458
CULHUACAN	767	D.F.	-1,244,659
BUEN TONO	772	D.F.	-218,348
LOMAS VERDES	792	D.F.	-1,266,393
BALBUENA	798	D.F.	-27,097
H. 5 DE DICIEMBRE	7108	D.F.	-18,477
H. G. DARIO FERNANDEZ	7112	D.F.	-97,098
H. G. TACUBA	7114	D.F.	-482,231
<b>TOTAL</b>			<b>-66,025,979</b>

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37



**SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS**  
**SUBDIRECCION DE FINANZAS**  
**JEFATURA DE SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO**  
**UNIDADES CON DEFICIT DEL EJERCICIO 2000.**  
**GERENCIA REGIONAL GOLFO**

UNIDAD COMERCIAL			SALDOS DE	
UBICACION	No. Eco.	ESTADO	DICIEMBRE	
VERACRUZ	6	VER.	-3,509,325	1
TEZUITLAN	81	PUE.	-654,424	2
HUAUCHINANGO	84	PUE.	-1,545,539	3
TEHUACAN	104	PUE.	-1,398,136	4
CORDOBA	105	VER.	-1,056,196	5
COATZACOALCOS	109	VER.	-2,518,837	6
BOCA DEL RIO	113	VER.	-2,448,587	7
ATLIXCO	132	PUE.	-415,929	8
IZUCAR DE MATAMOROS	143	PUE.	-1,035,619	9
HUAMANTLA	151	TLX.	-648,457	10
ACATLAN	152	PUE.	-1,647,986	11
JALAPA	171	VER.	-2,501,928	12
PUEBLA	191	PUE.	-2,036,957	13
CHIGNAHUAPAN	203	PUE.	-884,962	14
PUEBLA	238	PUE.	-2,641,111	15
APIZACO	246	TLX.	-382,814	16
VERACRUZ	255	VER.	-5,867,616	17
JALAPA	256	VER.	-1,678,320	18
MINATITLAN	257	VER.	-538,390	19
SAN ANDRES	271	VER.	-1,888,704	20
ZACATLAN	290	PUE.	-44,412	21
JALAPA	715	VER.	-3,748	22
TLAXCALA	721	TLX.	-739,169	23
APIZACO	760	TLX.	-114,363	24
HUAMANTLA	761	TLX.	-224,118	25
PUEBLA	765	PUE.	-491,274	26
JICOTEPEC DE JUAREZ	773	PUE.	-147,183	27
VERACRUZ	794	VER.	-18,230	28
<b>TOTAL</b>			<b>-37,080,334</b>	



**SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS**  
**SUBDIRECCION DE FINANZAS**  
**JEFATURA DE SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO**  
**UNIDADES CON DEFICIT DEL EJERCICIO 2000.**  
**GERENCIA REGIONAL CENTRO**

UNIDAD COMERCIAL			SALDOS DE DICIEMBRE
UBICACION	No. Eco.	ESTADO	
PACHUCA	30	HGO.	-537,659
SALAMANCA	56	GTO.	-638,090
LEON	67	GTO.	-1,091,148
IRAPUATO	76	GTO.	-1,538,655
TULANCINGO	79	HGO.	-884,629
ACAMBARO	124	GTO.	-815,547
RIO VERDE	129	S.L.P.	-1,295,257
DOLORES HIDALGO	135	GTO.	-753,032
MATEHUALA	144	S.L.P.	-400,514
TAMAZUNCHALE	145	S.L.P.	-121,759
SAN JUAN DEL RIO	153	QRO.	-1,067,117
AGUASCALIENTES	168	AGS.	-432,618
CORTAZAR	207	GTO.	-224,593
GUANAJUATO	227	GTO.	-1,216,965
PACHUCA	229	HGO.	-1,280,482
QUERETARO	239	QRO.	-446,338
PACHUCA	273	HGO.	-851,463
OJO DE AGUA	276	AGS.	-109,489
SAN FELIPE	282	GTO.	-351,826
AGUASCALIENTES	716	AGS.	-142,607
SAN LUIS POTOSI	731	S.L.P.	-13,202
LEON	735	GTO.	-385,311
CELAYA	741	GTO.	-322,818
QUERETARO	782	QRO.	-923,567
LAZARO CARDENAS	784	AGS.	-78,648
<b>TOTAL</b>			<b>-15,923,334</b>

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25





**SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS**  
**SUBDIRECCION DE FINANZAS**  
**JEFATURA DE SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO**  
**UNIDADES CON DEFICIT DEL EJERCICIO 2000.**  
**GERENCIA REGIONAL OCCIDENTE**

UNIDAD COMERCIAL			SALDOS DE DICIEMBRE
UBICACION	No. Eco.	ESTADO	
GUADALAJARA	3	JAL.	-480,517
TEPIC	32	NAY.	-1,112,070
ZITACUARO	36	MICH.	-1,419,124
URUAPAN	58	MICH.	-794,311
APATZINGAN	71	MICH.	-158,039
LA PIEDAD	82	MICH.	-1,158,327
JIQUILPAN	86	MICH.	-1,545,797
PUERTO VALLARTA	92	JAL.	-1,641,974
TLAQUEPAQUE	114	JAL.	-273,896
SANTIAGO IXCUINTLA	140	NAY.	-1,144,402
PATZCUARO	148	MICH.	-705,112
ACAPONETA	200	NAY.	-661,198
ROSA MORADA	212	NAY.	-682,549
COLIMA	223	COL.	-429,127
MORELIA	232	MICH.	-6,848,888
TEPIC	234	NAY.	-2,691,105
TEPATITLAN	260	JAL.	-368,973
MORELIA	708	MICH.	-344,536
GUADALAJARA	710	JAL.	-363,820
TEPIC	722	NAY.	-788,829
URUAPAN	766	MICH.	-681,085
ROSA MORADA	778	NAY.	-292,530
AUTLAN	779	JAL.	-864,793
LAGOS DE MORENO	783	JAL.	-302,184
ACAPONETA	788	NAY.	-743,521
TUXPAN	789	NAY.	-412,674
TEPIC	790	NAY.	-872,041
IXTLAN DEL RIO	791	NAY.	-481,237
<b>TOTAL</b>			<b>-28,260,659</b>

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28



**SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS**  
**SUBDIRECCION DE FINANZAS**  
**JEFATURA DE SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO**  
**UNIDADES CON DEFICIT DEL EJERCICIO 2000.**  
**GERENCIA REGIONAL NORTE**

UNIDAD COMERCIAL			SALDOS DE
UBICACION	No. Eco.	ESTADO	DICIEMBRE
DURANGO	38	DGO.	-602,827
CD. DELICIAS	53	CHIH.	-237,053
GOMEZ PALACIOS	63	DGO.	-917,633
CD. JUAREZ	65	CHIH.	-1,662,201
CD. CAMARGO	112	CHIH.	-499,611
CHIHUAHUA	188	CHIH.	-2,552,498
RIO GRANDE	202	ZAC.	-392,147
CHIHUAHUA	225	CHIH.	-2,251,477
DURANGO	226	DGO.	-1,282,581
ZACATECAS	248	ZAC.	-50,671
VILLA ALDAMA	258	CHIH.	-696,016
JEREZ	259	ZAC.	-203,868
CD. LERDO	264	CHIH.	-764,860
JALPA	278	ZAC.	-319,584
DURANGO	279	DGO.	-1,170,676
ZACATECAS	709	ZAC.	-243,756
FRESNILLO	737	ZAC.	-208,405
DURANGO	785	DGO.	-340,237
ZACATECAS	7131	ZAC.	-14,385
<b>TOTAL</b>			<b>-14,410,486</b>

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19



**SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS**  
**SUBDIRECCION DE FINANZAS**  
**JEFATURA DE SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO**  
**UNIDADES CON DEFICIT DEL EJERCICIO 2000.**  
**GERENCIA REGIONAL NOROESTE**

UNIDAD COMERCIAL			SALDOS DE DICIEMBRE
UBICACION	No. Eco.	ESTADO	
MAZATLAN	40	SIN.	-1,122,635
HERMOSILLO	48	SON.	-1,671,728
CULIACAN	52	SIN.	-5,458,653
CD. OBREGON	64	SON.	-1,264,492
GUAYMAS	77	SON.	-542,257
ENSENADA	80	B.C.	-1,026,145
NAVOJOA	98	SON.	-413,953
LOS MOCHIS	99	SIN.	-1,311,362
TIJUANA	107	B.C.	-2,922,655
GUAMUCHIL	111	SIN.	-246,455
MEXICALI	149	B.C.	-1,439,016
SAN LUIS RIO COLORADO	164 *	SON.	-1,280,208
CATRA	175	SON.	-1,395,911
SANTA ROSALIA	178	B.C.S.	-219,326
SAN JOSE DEL CABO	179	B.C.S.	-222,417
CANANEA	180	SON.	-680,552
LORETO	183	B.C.S.	-795,343
EL FUERTE	190	SIN.	-639,378
SAN QUINTIN	206	B.C.	-590,169
TODOS SANTOS	217	B.C.S.	-651,280
MEXICALI	219	B.C.	-706,406
CULIACAN	242	SIN.	-545,875
HERMOSILLO	243	SON.	-1,857,446
MESA DE OTA'	298	B.C.	-8,270,400
HERMOSILLO	724	SON.	-727,737
CULIACAN	740	SIN.	-402,950
ENSENADA	7136	B.C.	-116,279
<b>TOTAL</b>			<b>-36,621,028</b>

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27



**SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS**  
**SUBDIRECCION DE FINANZAS**  
**JEFATURA DE SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO**  
**UNIDADES CON DEFICIT DEL EJERCICIO 2000.**  
**GERENCIA REGIONAL NORESTE**

UNIDAD COMERCIAL			SALDOS DE DICIEMBRE
UBICACION	No. Eco.	ESTADO	
TORREON	8	COAH.	-1,305,047
SALTILLO	23	COAH.	-2,492,369
TAMPICO	41	TAMPS.	-1,146,461
CD VICTORIA	66	TAMPS.	-1,493,917
NUEVO LAREDO	72	TAMPS.	-13,984
GUADALUPE	73	N.L.	-484,826
PIEDRAS NEGRAS	91	COAH.	-951,946
CD MANTE	97	TAMPS.	-1,874,024
CD. REYNOSA	101	TAMPS.	-672,789
RIO BRAVO	118	TAMPS.	-2,272,014
SABINAS	120	COAH.	-453,581
LINARES	123	N.L.	-1,070,183
CD. ACUÑA	125	COAH.	-962,666
MONTERREY	170	N.L.	-3,407,900
PARRAS DE LA FUERTE	187	COAH.	-381,466
CUATRO CIENEGAS	195	COAH.	-209,360
SALTILLOS	222	COAH.	-1,772,672
MONTERREY	235	N.L.	-5,947,687
MONTERREY	236	N.L.	-2,047,194
CD. VICTORIA	245	TAMPS.	-1,956,095
CD. GUADALUPE	254	N.L.	-1,584,516
SAN FERNANDO	275	TAMPS.	-537,229
CD. HIDALGO	277	COAH.	-593,051
CD. ALLENDE	280	COAH.	-177,072
MONTERREY	736	N.L.	-588,107
NUEVO LAREDO	769	TAMPS.	-198,180
<b>TOTAL</b>			<b>-34,394,336</b>

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26



**SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS**  
**SUBDIRECCION DE FINANZAS**  
**JEFATURA DE SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO**  
**UNIDADES CON DEFICIT DEL EJERCICIO 2000.**  
**GERENCIA REGIONAL SUR**

UNIDAD COMERCIAL			SALDOS DE DICIEMBRE
UBICACION	No. Eco.	ESTADO	
ACAPULCO	28	GRO.	-8,971,472
TAXCO	90	GRO.	-713,832
IGUALA	108	GRO.	-1,149,383
CUAUTLA	121	MOR.	-975,203
SALINA CRUZ	133	OAX.	-1,032,014
OMETEPEC	137	OAX.	-749,522
JOJUTLA	139	MOR.	-103,360
HUAJUAPAN DE LEON	142	OAX.	-396,425
CD. ALTAMIRANO	154	GRO.	-347,661
TEOLOAPAN	155	GRO.	-1,453,630
TLAXIACO	161	OAX.	-345,500
TUXTEPEC	163	OAX.	-1,718,916
CUERNAVACA	169	MOR.	-3,992,218
PINOTEPA NACIONAL	177	OAX.	-160,934
ISSSTEHUISTLA	213	MOR.	-717,827
CHILPANCINGO	228	GRO.	-4,489,888
CUENAVACA	233	MOR.	-1,880,096
OAXACA	237	OAX.	-538,418
ARCELIA	272	GRO.	-752,409
AYUTLA	283	GRO.	-910,743
CUENAVACA	711	MOR.	-656,887
OAXACA	726	OAX.	-625,763
TLAPA DE COMONFORT	733	GRO.	-291,586
ACAPULCO	734	GRO.	-310,250
OAXACA	739	OAX.	-114,431
CHILPANCINGO	747	GRO.	-825,240
ACAPULCO	748	GRO.	-808,551
TECPAN	751	GRO.	-442,727
OMETEPEC	757	MOR.	-214,796
CUAJINICUILAPA	759	OAX.	-414,591
TIXTLA	774	GRO.	-285,491
CD. ALTAMIRANO	787	GRO.	-27,017
CUAUTLA	797	MOR.	-367,970
CUENAVACA	7100	MOR.	-216,047
OAXACA	7126	OAX.	-79,737
<b>TOTAL</b>			<b>-37,080,535</b>

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35



**SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS**  
**SUBDIRECCION DE FINANZAS**  
**JEFATURA DE SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO**  
**UNIDADES CON DEFICIT DEL EJERCICIO 2000.**  
**GERENCIA REGIONAL SURESTE**

UNIDAD COMERCIAL			SALDOS DE DICIEMBRE
UBICACION	No. Eco.	ESTADO	
MERIDA	29	YUC.	-2,438,909
TUXTLA GUTIERREZ	33	CHIS.	-446,226
CAMPECHE	37	CAMP.	-387,978
VILLAHERMOSA	43	TAB.	-3,198,506
TAPACHULA	55	CHIS.	-482,402
COZUMEL	126	Q. ROO	-2,044,728
CARDENAS	130	TAB.	-815,743
CHETUMAL	141	Q. ROO	-4,407,396
PICHUCALCO	165	CHIS.	-207,590
TIZIMIN	172	YUC.	-858,051
VALLADOLID	173	YUC.	-892,485
COL. PENSIONISTAS	174	YUC.	-1,576,970
MOTOZINTLA	215	CHIS.	-27,801
CAMPECHE	221	CAMP.	-1,526,400
TUXTLA GUTIERREZ	224	CHIS.	-1,725,167
VILLAHERMOSA	244	TAB.	-1,500,041
FRONTERA	253	TAB.	-1,132,573
PROGRESO	262	YUC.	-398,331
CUNDUACAN	269	TAB.	-666,418
CALKINI	270	YUC.	-30,478
PALENQUE	286	CHIS.	-143,390
CAN CUN	288	Q. ROO	-5,503,088
VILLAHERMOSA	718	TAB.	-435,001
MERIDA	723	YUC.	-2,297,182
TUXTLA GUTIERREZ	738	CHIS.	-702,371
FRONTERA	764	TAB.	-757,170
TAPACHULA	771	CHIS.	-524,227
<b>TOTAL</b>			<b>-35,108,622</b>

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27

23/03/2001 17:01:03

## ESTADO DE POSICION FINANCIERA CONSOLIDADO NACIONAL PCM GERENCIAS REGIONALES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000

HOJA: 1  
CCCR171SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS - ISSSTE  
SUBDIRECCION DE FINANZAS  
JEFATURA DE SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO

C O N C E P T O	METROPOLITANA	GOLFO	CENTRO	OCCIDENTE	NORTE	NORDESTE	NORESTE	SUR
<b>1000 ACTIVO</b>								
1100 DISPONIBILIDADES								
1110 FONDOS FIJOS								
1120 INSTITUCIONES DE CREDITO								
1130 DISPONIBILIDADES INSTITUCIONALES	( 1,350,385)	91,7%	82,881	320,505	1,632,045	607,321	3,431,816	741,500
1131 CUENTA CORRIENTE	1		5		5	31		31
1150 CAPTACION DE RECURSOS 1999	89,424,713	17,584,297	39,972,614	44,086,420	33,248,040	71,293,917	109,130,742	16,365,673
1160 CAPTACION DE RECURSOS	3,646,102,110	886,771,215	1,383,275,333	1,353,322,333	1,078,314,203	1,383,741,170	1,175,033,743	957,365,430
1170 CAPTACION DE RECURSOS 1999	4,113,719,337	1,243,397,402	1,376,630,794	1,423,028,907	1,241,493,364	1,421,313,141	1,248,928,423	1,163,082,339
1180 CAPTACION DE RECURSOS 2000	3,124,812,160	938,697,340	1,113,921,619	1,141,191,160	898,280,633	1,201,409,733	916,696,420	823,380,237
1200 DEUDOS DIVERSOS	2,972,628,228	739,418,666	1,258,336,171	1,188,523,816	1,016,086,382	1,170,488,856	999,885,192	881,531,102
1210 CLIENTES								
1221 ADEUDOS DE EMPRESAS POR VALES	6,462,605	833,380	6	241	2,208,673	293,923	103	26,377
1240 ANTECIPOS DE SUELOS		8,122,847	2,639,849	72,168,307		94,321	26,448,233	3,733,206
1250 OTROS DEUDORES		33,669	31,613	17,029		41,713	129,131	121,564
1250 OTROS DEUDORES	15,740,548	6,701,187	3,193,371	2,002,852	890,267	23,734,731	4,617,478	3,737,872
1260 ANTECIPOS PARA GASTOS	115,430	179,919			68,624	318,779	176,186	112,744
1270 FALTANTES EN INVENTARIOS	8,823,837	945,485	8,158,848	3,967,978	9,448,239	23,359,667	29,483,934	13,827,455
1280 RESPONSABILIDADES	4,078,810	581,423	1,912,796	270,992	3,292,324	1,947,439	1,068,274	3,437,795
1290 BALANCE DE DEUDORES POR DEPURAR	(10,359,174,736)	( 3,112,774,179)	( 5,832,140,000)	( 3,749,513,790)	( 3,041,949,160)	( 4,042,406,209)	( 3,432,625,640)	( 2,949,068,223)
1300 INVENTARIOS								
1310 INVENTARIOS TIENDAS	368,060,891	159,279,341	192,699,219	192,543,392	133,914,666	206,887,843	172,797,714	183,887,848
1320 INVENTARIOS FARMACIAS	29,849,794	13,533,359	27,141,688	31,701,533	12,556,081	27,359,492	36,614,768	42,020,460
1330 ALMACEN DE MATERIALES DIVERSOS	12,401,343	4,939,046	5,644,739	3,742,535	2,784,926	3,619,186	2,661,091	2,193,966
1350 TRANSFERENCIA DE MERCANCIAS								
1400 INVERSIONES DE ACTIVO FIJO								
1410 EDIFICIOS	12,477,844	14,625	3,620,912	6,378,728	4,430,429	9,539,062	8,866	2,934,098
1411 OBRAS EN PROCESO		1,123,100						24,150
1420 EQUIPO DE ADMINISTRACION	13,173,170	3,320,499	3,450,846	3,191,977	3,473,893	6,838,330	2,340,434	2,802,188
1430 EQUIPO DE COMERCIO	391,983	1,418,138	36,222	172,805	83,139	567,732	442,334	399,112
1440 VEHICULOS Y EQUIPO DE TRANSPORTE	1	272,577	469,436	366,454	339,539	286,189	281,004	174,609
1450 HERRAMIENTAS				302		6,567	310	
1500 OTROS ACTIVOS								
1510 DEPOSITOS EN GARANTIA		4,594		175,420	3,376	143,729	360	618
1520 GASTOS DE INSTALACION	18,133,668		116,086	7,831,688		7,674,183	569,139	1,286,829
1530 SEGUROS Y FIANZAS								
1540 IVA POR ACREDITAR								
1541 IEPS POR ACREDITAR								
1600 CUENTAS COMPL. DE ACTIVO								
1610 RESERVA P/CTAS INCORPORABLES								
1620 RESERVA PARA PERDAS	( 12,878,560)	( 3,699,877)	( 5,220,618)	( 4,901,068)	( 3,466,370)	( 4,515,084)	( 4,418,470)	( 3,476,243)
1630 AMORT. ACUM. DE GASTOS DE INSTALACION	( 13,333,634)		( 116,086)	( 7,365,694)		( 7,474,183)	( 569,139)	( 1,285,961)
1650 DEPR. ACUM. DE INMUEBLES	( 182,195)	( 5,635)	( 206,443)	( 127,324)	( 1,383,896)	( 182,480)	( 8,846)	( 182,909)
1660 DEPR. ACUM. DE MOBILIARIO DE ADONM.	( 5,378,634)	( 1,166,818)	( 1,747,772)	( 1,239,502)	( 1,774,476)	( 952,584)	( 1,048,634)	( 1,271,699)
1670 DEPR. ACUM. DE EQUIPO DE COMERCIO	( 299,383)	( 100,576)	( 36,224)	( 132,848)	( 91,143)	( 356,639)	( 291,912)	( 332,074)
1680 DEPR. ACUM. DE VEHICULOS Y EQ. DE TRANS.								
1690 DEPR. ACUM. DE HERRAMIENTAS								
1700 CUENTA LIQUIDADORA PROTEC. AL SALARIO	38,091,198	7,692,412	10,034,364	6,391,829	5,841,140	7,778,116	10,100,622	5,414,394
1800 SALDOS DE ACTIVOS POR DEPURAR		7)		3	9)		3)	
1900 TRANSFERENCIA DE RECURSOS		4)	11)	121)	31)	14)	31)	9)
1908 TRANSFERENCIA DE RECURSOS 1999		251)	6)	5)	91)	2)	9)	1)
1909 TRANSFERENCIA DE RECURSOS 1999	( 104,937,596)	( 33,303,803)	( 161,316,970)	( 137,989,390)	( 130,958,053)	( 246,624,148)	( 89,865,738)	( 163,711,743)
1910 TRANSFERENCIA DE RECURSOS 2000	( 3,492,124,814)	( 821,959,329)	( 1,264,083,430)	( 1,293,193,589)	( 1,048,996,187)	( 1,332,674,877)	( 1,198,304,788)	( 833,446,341)
<b>1 SUMA EL ACTIVO 11</b>	<b>553,243,897</b>	<b>79,188,068</b>	<b>151,913,908</b>	<b>244,786,572</b>	<b>241,092,708</b>	<b>136,038,933</b>	<b>89,459,314</b>	<b>138,344,309</b>

23/03/2001 17:01:03

SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS - ISSSTE  
SUBDIRECCION DE FINANZAS

JEFATURA DE SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO

ESTADO DE POSICION FINANCIERA CONSOLIDADO NACIONAL POR GERENCIAS REGIONALES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000

HOJA: 3  
CCONR171

C D M C E P Y O	SURESTE	T O T A L
1000 ACTIVO		
1100 DISPONIBILIDADES		
1110 FONDOS FIJOS		8,010,238
1120 INSTITUCIONES DE CREDITO	2,932,558	5
1130 DISPONIBILIDADES INSTITUCIONALES	( 27,206,848)	527,570,467
1131 CUENTA CORRIENTE	( 1,173,688,730)	13,061,846,727
1150 CAPTACION DE RECURSOS 1999	1,337,762,328	14,971,574,825
1160 CAPTACION DE RECURSOS	990,588,494	11,233,169,024
1170 CAPTACION DE RECURSOS 1998	1,104,331,892	11,251,220,256
1180 CAPTACION DE RECURSOS 2000		
1200 DEUDORES DIVERSOS		16,800,054
1210 CLIENTES	6,770,934	64,481,227
1221 ADEUDOS DE EMPRESAS POR VALES	1,638,262	551,106
1240 ANTICIPOS DE SUELDOS	156,405	65,311,087
1250 OTROS DEUDORES	5,273,681	1,139,022
1260 ANTICIPOS PARA GASTOS	176,313	118,155,733
1270 FALTANTES EN INVENTARIOS	13,860,689	17,908,910
1280 RESPONSABILIDADES	1,299,037	(30,128,076,363)
1290 SALDOS DE DEUDORES POR DEPURAR	( 3,803,422,608)	
1300 INVENTARIOS		1,745,435,913
1310 INVENTARIOS TIENDAS	181,844,799	248,431,264
1320 INVENTARIOS FARMACIAS	34,644,029	45,079,372
1330 ALMACEN DE MATERIALES DIVERSOS	7,933,250	
1330 TRANSFERENCIA DE MERCADERIAS		
1400 INVERSIONES DE ACTIVO FIJO		65,721,470
1410 EDIFICIOS	24,299,446	1,348,338
1411 OBRAS EN PROCESO		48,141,871
1420 EQUIPO DE ADMINISTRACION	9,550,244	3,563,761
1430 EQUIPO DE COMERCIO	60,276	2,846,561
1440 VEHICULOS Y EQUIPO DE TRANSPORTE	637,152	4,979
1450 HERRAMIENTAS		
1500 OTROS ACTIVOS		357,017
1510 DEPOSITOS EN GARANTIA	29,920	44,282,747
1520 GASTOS DE INSTALACION	8,659,224	
1530 RESERVA Y FIANZAS		
1540 IVA POR ACREDITAR		
1541 IVA POR ACREDITAR		
1600 CUENTAS CORP. DE ACTIVO		
1610 RESERVA P/CUENTAS INCORRIBLES		( 46,206,588)
1620 RESERVA PARA PERDAS	( 4,049,956)	( 39,023,850)
1630 ACUM. ACUM. DE GASTOS DE INSTALACION	( 8,659,220)	( 4,690,445)
1634 DEPR. ACUM. DE INMUEBLES	( 2,291,784)	( 16,246,315)
1640 DEPR. ACUM. DE MOBILIARIO DE AERON.	( 1,983,563)	( 1,559,032)
1670 DEPR. ACUM. DE EQUIPO DE COMERCIO	( 37,006)	( 1,718,670)
1680 DEPR. ACUM. DE VEHICULOS Y EQ. DE TRANS.	( 533,032)	( 3,745)
1690 DEPR. ACUM. DE HERRAMIENTAS		
1700 CUENTA LIQUIDADORA PROTEC. AL SALARIO	17,249,377	100,614,614
1800 SALDOS DE ACTIVOS POR DEPURAR	( 3)	( 13)
1900 TRANSFERENCIA DE RECURSOS	24	( 14)
1908 TRANSFERENCIA DE RECURSOS 1998	3	501
1909 TRANSFERENCIA DE RECURSOS 1999	( 104,949,852)	( 1,146,640,292)
1910 TRANSFERENCIA DE RECURSOS 2000	( 1,174,416,634)	(12,389,295,137)
<b>SUMA EL ACTIVO ES</b>	<b>102,644,852</b>	<b>1,939,714,774</b>



23/03/2001

17:09:24

SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS - ISSSTE  
SUBDIRECCION DE FINANZAS  
JEFATURA DE SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO

ANALISIS DE INVENTARIOS CONSOLIDADO NACIONAL POR GERENCIAS REGIONALES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000  
(PESOS)

HOJA: 1  
CCONRIFI

NO.	L I N E A	METROPOLITANA	DLDFD	CENTRO	OCCIDENTE	NORTE	NORESTE	MGRESTE	AM	SURESTE
I	ABARROTES COMESTIBLES BASICOS	50,320,946	36,472,620	37,018,881	39,238,437	24,834,354	39,811,532	37,245,424	39,056,214	61,613,847
II	ABARROTES COMESTIBLES NO BASICOS	64,766,605	37,897,820	20,181,871	33,694,615	26,278,440	27,643,520	26,866,823	23,583,087	29,550,399
III	ABARROTES NO COMESTIBLES	58,613,039	36,401,701	33,063,179	43,037,128	31,910,666	41,146,619	42,230,676	38,687,586	36,363,250
IV	MERCANCIAS GENERALES	76,022,399	21,359,913	20,916,970	24,107,694	16,044,982	37,651,260	22,079,704	22,873,234	22,231,375
V	PERFUMERIA Y REGALOS	49,563,127	14,999,535	14,495,261	18,782,694	14,696,787	21,834,149	15,171,017	12,115,844	19,613,383
VI	PCP Y FARMACIA	32,480,547	3,240,337	3,677,026	3,809,394	2,549,761	3,072,374	4,109,130	3,628,206	4,373,125
VII	SALCHICHONERIA Y LACTEOS	8,935,064	9,201,810	4,191,630	3,109,674	7,839,131	13,422,446	6,929,914	4,393,741	5,576,267
VIII	VINOS Y LICORES	70,319,127	9,793,743	11,152,443	6,743,919	12,032,526	20,305,905	17,636,995	25,549,916	26,343,318
	S U B T O T A L	360,060,894	159,279,333	132,699,203	192,343,333	133,914,633	206,887,833	172,297,703	183,887,818	181,864,814
I	FARRACOS ETICOS	12,740,867	3,393,669	11,802,367	10,453,700	8,016,106	19,309,790	20,865,446	13,048,700	11,869,036
2	FARRACOS POPULARES	2,620,204	926,286	1,926,731	2,238,812	1,926,470	1,731,532	2,668,780	3,237,353	1,395,410
3	PERFUMERIA	1,139,122	1,131,732	1,796,117	2,851,622	372,453	1,818,193	1,936,471	6,482,243	3,232,137
4	ABARROTES COMESTIBLES	997,493	7,371,466	1,831,319	3,298,824	380,749	771,090	2,292,129	3,423,888	4,905,308
5	ABARROTES NO COMESTIBLES	1,820,463	3,127,969	2,734,778	5,025,547	933,428	2,370,393	3,719,361	7,002,872	5,697,181
6	LACTEOS	1,381,929	2,146,644	6,562,800	7,703,017	623,608	1,413,474	4,418,919	5,536,377	8,010,218
7	MERCANCIAS GENERALES	129,710	415,682	467,386	17,008,001	163,249	277,133	713,662	1,669,831	1,534,340
8	OFFICINA									
	S U B T O T A L	20,849,790	13,533,362	27,141,698	33,281,523	12,536,891	27,339,493	36,614,760	40,420,464	36,644,820
	T O T A L	380,910,684	172,812,695	159,840,901	225,624,856	146,451,524	234,227,326	208,912,471	224,308,282	218,509,634

\*\*\*\*\* FIN DE REPORTE \*\*\*\*\*

23/03/2001

17:07:51

SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS - ISSSTE

SUBDIRECCION DE FARMACIAS

DEFATURA DE SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO NACIONAL POR GERENCIAS REGIONALES POR EL PERIODO DEL 10. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000  
(PESOS)HOJA: 1  
CCDAR101

C O N C E P T O	METROPOLITANA	GOLFO	CENTRO	OCIDENTE	ORIENTE	MOROSTE	MORESTE	SUR
1000 INGRESOS								
4120 INGRESOS POR VENTAS PROTEC. AL SALA	3,040,365,010	779,130,370	1,280,700,986	1,725,645,027	1,034,751,143	1,191,772,181	1,035,999,057	892,036,020
4221 VENTAS TIENDAS	2,740,772,360	697,199,496	1,001,076,000	942,480,831	822,396,808	956,516,214	768,847,500	677,305,996
4222 VENTAS FARMACIAS	271,793,650	81,930,882	278,832,986	202,962,196	213,654,335	235,255,965	267,151,557	214,214,032
MEJORA:								
5525 COSTO DE VENTAS TIENDAS	2,538,420,356	635,093,790	914,427,180	859,895,841	750,559,331	879,922,104	704,905,782	617,262,710
5526 COSTO DE VENTAS FARMACIAS	234,090,516	75,521,444	240,072,617	241,639,749	206,780,900	214,154,694	214,233,047	196,765,540
5527 COSTO DE BOLSA	8,952,070	2,989,250	3,446,994	3,792,296	3,667,888	3,480,528	2,944,048	2,217,949
4524 DESCUENTOS S/COMPRAS	( 2,832,174)	( 272,503)	( 2,379,434)	( 1,501,363)	( 4,259,367)	( 2,672,831)	( 3,132,201)	( 2,837,313)
COSTO DE VENTAS NETO	2,798,639,260	714,133,981	1,178,347,195	1,123,866,583	950,154,700	1,095,992,405	950,991,496	815,908,712
RESERVA P/APPL. DE SERVICIOS BRUTA	241,926,550	65,016,397	105,341,791	101,836,724	86,096,363	96,679,774	85,007,561	78,128,516
MEJORA:								
5000 GASTOS CONTROLABLES								
5021 GASTOS PRESUPUESTARIOS DIRECTOS	293,040,390	123,212,215	117,127,737	119,440,771	90,300,833	123,381,068	121,500,029	119,799,385
5021 1000 SERVICIOS PERSONALES	217,747,284	87,432,231	92,736,665	96,210,302	77,097,986	91,700,620	91,036,141	98,705,022
5021 2000 MATERIALES Y SUMINISTROS	5,861,154	1,388,380	2,640,121	1,399,031	2,169,583	2,738,047	1,625,887	2,337,746
5021 3000 SERVICIOS GENERALES	69,431,952	34,391,604	21,742,951	21,831,218	19,033,262	29,114,401	28,818,001	18,756,617
RESERVA P/APPL. DE SERVICIOS DE OPERA.	( 31,113,840)	( 58,195,818)	( 11,785,946)	( 17,424,947)	( 12,204,470)	( 26,901,292)	( 34,492,468)	( 41,670,069)
*AS:								
4221 OTROS INGRESOS	8,005,823	1,019,578	1,133,649	816,460	709,363	1,111,565	769,577	522,319
4221 1 VENTA DE EMPAQUE	11	13,605	8,490	3,004		90,767	250	1,183
4221 2 RENTA DE ESPACIOS Y CONCESION	4,734,576	357,024	275,413	527,119	384,437	374,482	165,509	232,307
4221 3 SOBRAINTER EN CORTE DE CAJA	178,627	69,545	122,632	105,773	96,853	127,626	79,640	84,874
4221 4 DIVERSOS	3,045,337	578,801	702,117	212,400	193,300	516,430	533,903	263,913
4221 5 PRODUCTOS FINANCIEROS	27,522	603	25,092	164	32,773		267	
MEJORA:								
6000 GASTOS NO CONTROLABLES	( 15,105,990)	( 1,611,169)	653,688	304,486	( 451,966)	( 1,221,118)	( 2,381,329)	( 169,199)
6021 DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES								
6022 GASTOS NO PRESUPUESTARIOS	( 7,752,452)	( 1,796,211)	651,733	( 270,499)	( 44,727)	619,644	( 1,408,284)	62,891
6023 RESERVA P/SUSTRAC. Y FLUCT. DE INV.	( 12,435,438)	185,642	1,935	576,925	( 407,239)	( 1,870,762)	( 913,041)	( 232,096)
MEJORA:								
6100 RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	( 13,535,437)	( 44,234)	191,941	( 2,510,545)	( 25,855)	( 10,022,450)	( 165,055)	( 1,477,044)
RESERVA P/APPL. DE SERVICIOS DEL EJER.	( 41,437,604)	( 55,609,307)	( 11,497,926)	( 24,394,618)	( 11,060,996)	( 34,591,119)	( 33,326,617)	( 42,455,615)

23/03/2001

17:07:51

SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS - ISSSTE  
SUBDIRECCION DE FARMACIAS  
JEFATURA DE SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO NACIONAL POR GERENCIAS REGIONALES POR EL PERIODO DEL 16. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000  
(PESES)

PÁGINA: 2  
CDOCR161

C O N C E P T O	QUINTE	TOTAL
4000 INGRESOS		11,617,509,873
4720 INGRESOS POR VENTAS PROTEC. AL SALA	1,135,381,255	
4721 VENTAS TIENDAS	850,421,824	9,526,235,049
4722 VENTAS FARMACIAS	244,959,421	2,091,274,824
RENDOS:		
5575 COSTO DE VENTAS TIENDAS	814,171,462	8,715,156,792
5526 COSTO DE VENTAS FARMACIAS	226,118,766	1,935,455,071
5527 COSTO DE BOLSA	2,920,423	33,980,986
4521 RESCUELTOS Y COMPRAS	( 5,271,542)	( 24,858,940)
COSTO DE VENTAS NETO	1,037,939,219	10,660,033,859
RESERVA P/AMPL. DE SERVICIOS BAUTA	97,441,536	937,476,014
RENDOS:		
3000 GASTOS CONTROLABLES		
3021 GASTOS PRESUPUESTARIOS DIRECTOS	125,200,710	1,241,233,146
5521 1000 SERVICIOS PERSONALES	94,818,517	947,512,968
5021 2000 MATERIALES Y SUMINISTROS	2,164,801	22,754,772
5021 3000 SERVICIOS GENERALES	28,223,400	270,963,106
RESERVA P/AMPL. DE SERVICIO DE OPERA.	( 27,747,182)	( 283,755,132)
RENDOS:		
4221 OTROS INGRESOS	949,110	15,087,384
4221 1 VENTA DE EMPAQUE	50,109	167,419
4221 2 VENTA DE ESPACIOS Y CONCESIONES	444,425	7,487,242
4221 3 SOBANTES EN CORTE DE CAJA	99,807	959,467
4221 4 DIVERSOS	277,947	6,276,183
4221 5 PRODUCTOS FINANCIEROS	166,742	187,073
RENDOS:		
6000 GASTOS NO CONTROLABLES	( 526,290)	( 20,786,787)
6021 DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	( 1)	( 31)
6022 GASTOS NO PRESUPUESTARIOS	( 382,942)	( 5,410,879)
6023 RESERVA P/SUSTRAC.Y FLUCT.DE INV.	( 143,347)	( 15,279,951)
RENDOS:		
8100 RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	( 9,360,130)	( 42,352,755)
RESERVA P/AMPL. DE SERVICIOS DEL EJER.	( 35,631,912)	( 292,233,714)

23/03/2001  
18:26:14ESTADO DE RESULTADOS DEL SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS  
POR EL PERIODO DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000  
(PENOS)HOJA: 1  
CCOMZ41SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS - ISSSTE  
SUBDIRECCION DE FINANZAS  
JEFATURA DE SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO

CONCEPTO	DEL MES	ACUMULADO	
<b>4000 INGRESOS</b>			
4720 INGRESOS POR VENTAS PROTEC. AL SALA		1,314,353,876	10,900,964,361
4721 VENTAS TIENDAS	1,116,019,697	8,809,689,557	100.00
4722 VENTAS FARMACIAS	228,334,179	2,091,274,824	
<b>MENOS:</b>			
3523 COSTO DE VENTAS TIENDAS	944,862,670	8,415,202,096	
3526 COSTO DE VENTAS FARMACIAS	196,966,922	1,935,653,021	
3527 COSTO DE BOLSA	3,766,801	29,548,686	
3528 COSTO DE VENTA POR REVALUACION		39,210,744	
4521 DESCUENTOS S/COMPRAS	( 11,394,966)	( 224,770,553)	
<b>COSTO DE VENTAS NETO</b>	<b>1,134,201,427</b>	<b>10,195,146,194</b>	<b>93.53</b>
<b>RESERVA P/AMPL. DE SERVICIOS BRUTA</b>	<b>210,152,449</b>	<b>705,818,187</b>	<b>6.47</b>
<b>MENOS:</b>			
<b>5000 GASTOS CONTROLABLES</b>			
5021 GASTOS PRESUPUESTARIOS DIRECTOS	242,419,859	1,438,412,720	13.20
5021 1000 SERVICIOS PERSONALES	207,029,968	1,063,908,337	
5021 2000 MATERIALES Y SUMINISTROS	( 8,722,466)	29,067,722	
5021 3000 SERVICIOS GENERALES	41,102,357	343,436,461	
5021 6000 OBRAS PUBLICAS			
5022 GASTOS POR SERVICIOS		14,459,614	0.13
5022 3404 GASTOS POR SERVICIOS DE VTAS.ISSS		14,459,614	
5023 I.V.A. POR ACREDITAR EN GASTOS	60,930,229	60,930,229	0.56
<b>RESERVA P/AMPL. DE SERVICIOS DE OPERA.</b>	<b>( 93,197,639)</b>	<b>( 807,984,376)</b>	<b>-7.41</b>
<b>PAS:</b>			
4221 INTERESES EN INVERSIONES	15,962,174	114,141,287	1.05
4221 OTROS INGRESOS	9,824,494	21,366,918	0.20
4221 1 VENTA DE EMPAQUE	( 340,597)	187,419	
4221 2 RENTA DE ESPACIOS Y CONCESIONES	496,180	3,497,242	
4221 3 SOBANTES EN CORTE DE CAJA	157,188	959,467	
4221 4 DIVERSOS	9,456,417	12,555,717	
4221 5 PRODUCTOS FINANCIEROS	55,306	187,073	
<b>MENOS:</b>			
<b>6000 GASTOS NO CONTROLABLES</b>			
6021 REPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	7,937,977	15,681,701	2.82
6022 GASTOS NO PRESUPUESTARIOS	173,298,931	255,191,591	
6023 RESERVA P/RESTRIC. Y FLUCT.DE INV.	22,124,239	( 15,295,953)	
6024 GASTOS P/RESERVAS FINANCIERAS	6,036,000	6,030,000	
6025 ACTUALIZACION MONET. DE LA DEPRECIA	( 20,567,560)	24,166,817	

23/03/2001  
18:24:15

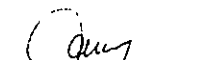
ESTADO DE RESULTADOS DEL SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS  
POR EL PERIODO DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000  
(PENSO)


HOJA: 2  
CCOR241

SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS - ISSSTE  
SUBDIRECCION DE FINANZAS  
JEFATURA DE SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO

CONCEPTO	DEL MES	ACUMULADO	%
PAS:			
6100 RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	I 60,398,233)	I 70,890,781)	-0.63
6100 6109 OTROS INGRESOS	( 43)	( 3,350,452)	
6100 6110 SERVICIOS PERSONALES	( 927,342)	5,504,797	
6100 6117 INTERESES FINANCIEROS			
6100 6120 MATERIALES Y SUMINISTROS	I 61,744,346)	( 63,007,349)	
6100 6150 SERVICIOS GENERALES	2,273,700	I 9,384,972)	
6100 6155 MANTENIMIENTO, CONSERVACION E INST			
6100 6150 BIENES INMUEBLES		255,395	
6100 6160 GASTOS POR SERVICIOS			
RESERVA P/AMPL. DE SERVICIOS DEL EJER.	I 316,692,791)	I 1,029,141,106)	-9.44

  
C.P. BERNARDO CASTILLO FDZ. DE LARA  
JEFE DEL DEPTO. DE CONTABILIDAD

  
C.P. ROBERTO PATINGO ALVAREZ  
JEFE DE SERV. COM. Y PRESUPUESTO

  
LIC. FIDEL ROBERTO RIVERA LUGO  
SUBDIRECTOR DE FINANZAS

\*\*\*\*\* FIN DE REPORTE \*\*\*\*\*

**SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS**  
**SUBDIRECCION DE FINANZAS**  
**JEFATURA DE SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO**



**ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO POR LOS EJERCICIOS 1996 A 2000**  
**(MILES DE PESOS)**

(CIPRAS DEFINITIVAS)

CONCEPTO	SALDOS	SALDOS	SALDOS	SALDOS	SALDOS
	CONTABLES DICIEMBRE 1996	CONTABLES DICIEMBRE 1997	CONTABLES DICIEMBRE 1998	CONTABLES DICIEMBRE 1999	CONTABLES DICIEMBRE 2000
<b>INGRESOS</b>					
<b>4000 INGRESOS POR VENTAS</b>					
4721 VENTAS TIENDAS	7.345.292,43	8.153.843,07	8.731.755,57	9.888.818,02	8.809.689,56
4722 VENTAS FARMACIAS	1.145.728,50	1.487.037,70	1.955.802,81	2.223.496,37	2.091.274,82
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>8.491.020,93</b>	<b>9.640.880,77</b>	<b>10.687.558,38</b>	<b>12.210.114,39</b>	<b>10.900.964,38</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>					
5525 COSTO DE VENTAS TIENDAS	8.628.804,07	7.369.994,72	7.887.864,11	9.108.473,82	8.415.702,09
5526 COSTO DE VENTAS FARMACIAS	1.010.965,68	1.329.478,94	1.782.965,44	2.058.243,48	1.935.455,02
5527 COSTO DE BOLSA	33.692,71	38.305,32	34.009,03	38.201,33	29.548,69
5528 COSTO DE VENTAS ACTUALIZADO	0,00	0,00	0,00	0,00	39.210,94
4521 DESCUENTOS S/COMPRAS	-205.658,65	-217.898,70	-215.531,75	-277.121,92	-224.770,55
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>7.465.803,79</b>	<b>8.520.078,28</b>	<b>9.489.306,83</b>	<b>10.927.796,71</b>	<b>10.195.140,19</b>
<b>UTILIDAD (PERDIDA) BRUTA</b>	<b>1.025.217,14</b>	<b>1.120.802,49</b>	<b>1.198.251,55</b>	<b>1.282.317,68</b>	<b>705.816,19</b>
<b>GASTOS DE OPERACION</b>					
1000 SERVICIOS PERSONALES	540.061,83	739.361,54	851.080,47	986.773,98	1.065.908,54
2000 MATERIALES Y SUMINISTROS	23.483,35	29.312,43	36.739,75	38.444,27	29.067,72
3000 SERVICIOS GENERALES	285.716,59	312.330,50	295.524,58	338.803,01	343.436,46
<b>SUMA GASTOS DE OPERACION</b>	<b>849.261,77</b>	<b>1.081.004,47</b>	<b>1.183.344,80</b>	<b>1.362.021,28</b>	<b>1.438.412,72</b>
<b>GASTOS POR SERVICIOS</b>					
3406 GASTOS POR SERVICIOS DE VTAS.ISSSTE VALES	0,00	0,00	75.551,69	0,00	14.459,61
5023 I.V.A. POR ACREDITAR EN GASTOS	0,00	0,00	0,00	0,00	60.930,23
<b>SUMA GASTOS POR SERVICIOS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>75.551,69</b>	<b>0,00</b>	<b>75.389,84</b>
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DE OPERACION</b>	<b>175.955,57</b>	<b>39.798,02</b>	<b>-60.644,94</b>	<b>-79.703,58</b>	<b>-807.984,37</b>
<b>OTROS INGRESOS</b>					
4821 INTERESES EN INVERSIONES	354.555,15	297.064,66	382.188,64	261.895,69	114.141,29
4221 OTROS INGRESOS	14.864,78	15.382,70	11.315,33	23.148,22	21.366,92
<b>SUMA OTROS INGRESOS</b>	<b>369.419,93</b>	<b>312.447,36</b>	<b>393.503,97</b>	<b>285.043,91</b>	<b>135.508,21</b>



**SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS**  
**SUBDIRECCION DE FINANZAS**  
**JEFATURA DE SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO**

**ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO POR LOS EJERCICIOS 1998 A 2000**  
(MILES DE PESOS)  
*(en mil millones)*

CONCEPTO	BALDOS CONTABLES DICIEMBRE 1998		BALDOS CONTABLES DICIEMBRE 1997		BALDOS CONTABLES DICIEMBRE 1998		BALDOS CONTABLES DICIEMBRE 2000	
<b>OTROS GASTOS</b>								
6000 GASTOS NO CONTROLABLES								
6021 DEPRECIACION Y AMORTIZACION	3,769.98	8,577.33	10,664.34	9,155.46	15,681.70			
6022 GASTOS NO PRESUPUESTARIOS	8,793.26	3,867.02	-1,387.56	341,002.41	255,181.60			
6023 RESERVA FISISTRAC. Y FLUC. DE INV.	-847.35	12,491.22	24,856.25	-7,654.27	-15,295.96			
6024 GASTOS P/ RESERVA FINANCIERA	33,701.29	12,183.00	2,534.00	1,322.00	6,030.00			
6025 ACTUALIZACION MONET. DE LA DEPREC.	0.00	0.00	0.00	60,919.61	24,166.82			
SUMA OTROS GASTOS	45,417.19	37,116.57	36,687.03	404,745.21	285,774.15			
<b>RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES</b>								
6100 RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	-204,436.39	-5,197.21	-16,805.81	0.00	-3,358.45			
6109 OTROS INGRESOS	-320.71	15,484.02	5,012.04	-12.85	5,506.80			
6110 SERVICIOS PERSONALES	473.52	0.00	0.00	0.00	0.00			
6117 INTERESES FINANCIEROS	2,212.08	180.37	1,363.81	412.53	-63,807.55			
6120 MATERIALES Y SUMINISTROS	211,148.19	-14,228.91	2,450.89	7,876.73	-9,586.97			
6130 SERVICIOS GENERALES	0.40	0.00	1,677.97	0.00	385.40			
6150 BIENES INMUEBLES	9,077.09	-3,741.73	-6,101.00	8,276.46	-70,890.78			
<b>SUMA RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES</b>	509,033.41	311,385.08	200,081.00	-181,130.42	-1,028,141.10			
<b>UTILIDAD (PERIDA) NETA DEL EJERCICIO</b>								

## **BIBLIOGRAFIA Y HEMEROGRAFIA**



1. Hansen, Roger D, La política del desarrollo mexicano, Siglo XXI Editores, 5ª Edición, 1974.
2. Ayala Espino José, Mercado, Elección Pública e Instituciones, una revisión de las teorías modernas del estado, Miguel Angel Porrúa, grupo Editorial, Las ciencias sociales, segunda década, julio 2000.
3. Arranz Ramonet Antonio, Planeación estratégica integral, Edit. Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales, 1995.
4. Martínez Villegas Fabian, Planeación estratégica creativa, Edit. Pac.
5. Informe Anual de Actividades 1995, ISSSTE.
6. ISSSTE Programa de Trabajo 1995.
7. Informe Anual de Actividades 1996, ISSSTE.
8. ISSSTE Programa de trabajo 1996.
9. Informe Anual de Actividades 1997, ISSSTE.
10. ISSSTE Programa de Trabajo 1997.
11. Informe anual 1997, Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, ISSSTE.
12. Informe Anual de Actividades 1998, ISSSTE.
13. ISSSTE Programa de Trabajo 1998.
14. Informe Anual de Actividades 1999, ISSSTE.
15. ISSSTE Programa de Trabajo 1999.
16. ISSSTE Programa de Trabajo 2000.
17. Mazariego Esperanza, Las Transnacionales Farmacéuticas en la polémica de los Medicamentos Genéricos Intercambiables, Revista Proyección Económica 2020, Año 3, Núm. 28.
18. Moctezuma Barragán Esteban, La Política Social del Estado Mexicano, El Mercado de Valores, México, D.F., Nacional Financiera, año LVIII, octubre 1998; pp, 3-18.
19. Secretaría de Desarrollo Económico, Gobierno del Distrito Federal, Las Industrias Farmacéuticas y Farmacéutica en México y el Distrito Federal, 1999.
20. Poder Ejecutivo Federal, Plan Nacional de desarrollo 1995-2000.
21. Zedillo Ponce de León Ernesto, Sexto Informe de Gobierno, Septiembre de 2000, Anexos Estadísticos.
22. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Programa de Comercio Interior, Abasto y Protección al Consumidor 1995.2000.
23. Trejo Fernando, Presente y Futuro, Revista Cadenas, Vol. 9, No. 1, Enero 2001, Asociación Nacional de Tiendas de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD).
24. ISSSTE, Manual de Organización del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, febrero, 1996.
25. ISSSTE, Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, 1995.
26. ISSSTE, Estatuto orgánico, junio de 1997.
27. ISSSTE, Acuerdo número 8.1205.95, por el que se aprueban diversas reformas, adiciones y derogación al Estatuto Orgánico del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, Diario Oficial de la Federación, 30 de agosto de 1995, páginas 80-83.
28. Presidencia de la República, Informe de la Comisión Metropolitana de Emergencia del 19 de septiembre al 19 de octubre de 1985.
29. ISSSTE, Acuerdo de la Directora General del ISSSTE, por el que se expide

el Manual de Procedimientos para la Comercialización de ISSSTE-Vales, Diario Oficial de la Federación, 27 de septiembre de 2000, primera sección Página 85.

30. ISSSTE, Acuerdo de la Directora General del ISSSTE, por el que se expide Manual de Procedimientos para el Arrendamiento de Espacios y Locales Comerciales bajo la Administración del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias (Guía), Diario Oficial de la Federación, 27 de septiembre de 2000, primera sección, página 84.

31. ISSSTE, Acuerdo de la Directora General del ISSSTE, por el que se expide el Manual de Integración y Funcionamiento del Subcomite de Bienes Inmuebles del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, Diario Oficial de la Federación, 27 de septiembre de 2000, primera sección, página 83.

32 ISSSTE, Acuerdo de la Directora General del ISSSTE, por el que se expide el Manual de Bases y Reglas de Operación de la Comisión de Abasto del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, Diario Oficial de la Federación, 27 de septiembre de 2000, primera sección, página 82.

33. ISSSTE, Acuerdo de la Directora General del ISSSTE, por el que se expide el Manual de Procedimientos para el Manejo Contable y Administrativo de las adquisiciones de artículos a través de FONACOT, Diario Oficial de la Federación, 27 de septiembre de 2000, primera sección, página 81.

34. ISSSTE, Acuerdo de la Directora General del ISSSTE, por el que se expide el Manual de Procedimientos del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, Diario Oficial de la Federación, 29 de septiembre de 2000, primera sección página 125.

35. ISSSTE, Acuerdo de la Junta Directiva mediante el cual se reforman las fracciones II, III, IV y V del artículo tercero del Acuerdo 34.1253.99, por el que se autorizó el Subcomité de Bienes Inmuebles del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, publicado el 20 de septiembre de 1999, Diario Oficial de la Federación, 8 de septiembre de 2000, primera sección, página 102.

36. ISSSTE, Acuerdo de la Directora General del ISSSTE, por el que se expiden los Manuales de Procedimientos para la Determinación, Aplicación y Control de las Mermas y Faltantes; para la Toma Física de Inventarios y para la Devolución de Mercancías a Proveedores en Unidades Comerciales del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, Diario Oficial de la Federación, 2 de septiembre de 1999, primera sección, páginas 55-56.

37. SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS, Carpeta de la XXIV Sesión Ordinaria del Consejo Directivo, 2 de junio de 2000.

38. SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS, Carpeta de la XXV Sesión Ordinaria del Consejo Directivo, 4 de agosto de 2000.

39. SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS, Carpeta de la XXVI Sesión Ordinaria del Consejo Directivo, 11 de octubre de 2000.

40. SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS, Carpeta de la XXVII Sesión Ordinaria del Consejo Directivo, 10 de diciembre de 2000.

41. SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS, Carpeta de la IV Sesión Extraordinaria del Consejo Directivo, 13 de septiembre de 2000.

42. ISSSTE, Acuerdo por el que la Junta Directiva del Instituto autoriza la creación del Comité de Inversiones del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias del ISSSTE, y establece sus lineamientos de operación, Diario Oficial de la Federación, 7 de junio de 1999, primera sección, pág.120-124.

43. ISSSTE, Acuerdo 34.1253.99 de la Junta Directiva del Instituto, por el que se autoriza la constitución del Subcomite de Bienes Inmuebles del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, Diario Oficial de la Federación, 20 de Septiembre de 1999, páginas 111-112.
44. SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS, Carpeta de la XVIII Sesión Ordinaria del Consejo Directivo, 7 de junio de 1999.
45. SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS, Carpeta de la XVII Sesión Ordinaria del Consejo Directivo, 26 de marzo de 1999.
46. SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS, Manual Bases y Reglas de Operación de la Comisión de Abasto, marzo de 1999.
47. SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS, Manual Bases y Reglas de la Subcomisión de Abasto de las Gerencias Regionales, octubre de 1999.
48. ISSSTE, Acuerdo 8.1216.96 mediante el cual se autoriza el establecimiento de Comites Desconcentrados de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios en las Delegaciones Estatales y Regionales; en el Fondo de Vivienda; en el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias y en el Centro Médico Nacional 20 de Noviembre, Diario Oficial de la Federación, 12 de junio de 1996, pág. 58-60.
49. ISSSTE, Relación de Órganos formalmente constituidos que se encuentran operando en el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, Diario Oficial de la Federación, 30 de marzo de 1999, primera sección, páginas 51-55.
50. ISSSTE, Acuerdo 30.1249.99 mediante el cual se aprueban las reformas a los artículos 3º, 35 y 52, y a las denominaciones de las secciones primera y tercera del capítulo sexto; derogación del segundo párrafo del artículo 44, y a la adicional de los artículos 52 A Y 68, del Estatuto Orgánico del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, Diario Oficial de la Federación, 30 de marzo de 1999, primera sección, pág. 49-55.
51. Revista Expansión, "El inmenso mercadito", pags. 50-53, marzo-abril, 2001.