

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE ECONOMIA**

**EL SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS DEL  
ISSSTE. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA COMERCIAL Y  
FINANCIERA 2000-2006 Y PROGRAMAS DE DESARROLLO.**

**T E S I N A**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

**LICENCIADA EN ECONOMIA**

P R E S E N T A

**PERLA ROSA DIAZ DE ITA**

**ASESOR: LIC. RAFAEL CORDERA CAMPOS.**

**MEXICO, D. F.**

**NOVIEMBRE, 2007**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

<b>INDICE</b>	<b>Pag.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>ANTECEDENTES</b>	<b>4</b>
<b>CAPITULO PRIMERO: EL SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS DEL ISSSTE. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN</b>	
1.1 Objetivo General	8
1.2 Misión	8
1.3 Visión	8
1.4 Organización	9
1.4.1 Corporativo	9
1.4.2 Gerencias Regionales	13
1.4.3 Unidades de Venta	15
1.5 Organos de Gobierno y Organos Colegiados	27
1.5.1 Organos de Gobierno	27
1.5.1.1 Junta Directiva del ISSSTE	27
1.5.1.2 Dirección General del ISSSTE	27
1.5.1.3 Comisión de Vigilancia	27
1.5.1.4 Consejo Directivo del SITYF	28
1.5.2 Organos Colegiados	29
1.5.2.1 Comité de Inversiones	29
1.5.2.2 Comisión de Abasto	29
1.5.2.3 Comité de Adquisiciones, Arrendamientos, Servicios y Obra Pública	30
1.5.2.4 Comité de Control y Auditoria	30
1.5.2.5 Subcomité de Bienes Muebles	30
1.5.2.6 Subcomité de Bienes Inmuebles	31
1.6 Recursos Humanos.	31
<b>CAPITULO SEGUNDO: ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LOS PRINCIPALES INDICADORES COMERCIALES Y FINANCIEROS 2000-2006</b>	
2.1 Infraestructura Comercial	34
2.2 Posicionamiento en el Mercado Nacional	34
2.3 Ventas	37
2.4 Vales de Despensa	38
2.5 Margen de Ahorro para el Consumidor	39
2.6 Situación Financiera	41
2.6.1 Resultados Financieros	41

2.6.2 Situación Programática presupuestal	42
2.6.2.1 Problemática del Capítulo 1000. Servicios Personales	44
2.6.2.2 Problemática del Capítulo 3000. Servicios Generales	45
2.7 Unidades de Venta Deficitarias	48

### **CAPÍTULO TERCERO: PROGRAMAS DE RACIONALIZACION, MODERNIZACION Y FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS**

3.1 Programa de Optimización y Racionalización de Recursos Humanos	50
3.1.1 Programa de Retiro Voluntario	50
3.1.2 Reestructuración del SITYF	50
3.1.3 Reducción de personal de confianza excedente	51
3.1.4 Reducción de personal contratado por honorarios	51
3.1.5 Reducción del gasto por concepto de tiempo extra y guardias	51
3.1.6 Cierre de farmacias hospitalarias	51
3.1.7 Restricción para la ocupación de plazas vacantes no prioritarias	51
3.1.8 Cambios de adscripción	52
3.1.9 Resultados obtenidos	52
3.2 Proyecto de Sistematización	52
3.2.1 Objetivos Generales	53
3.2.2 Objetivos Específicos	54
3.2.3 Beneficios a la Operación	54
3.2.4 Componentes de la Solución	54
3.2.5 Alcances del Proyecto	54
3.2.6 Resultados Obtenidos	56
3.3 Programa para el Fortalecimiento Estructural y Operativo	57
3.3.1 Objetivos	60
3.3.2 Estrategias	60
3.3.2.1 Estrategias para lograr mayor eficiencia en la operación y el incremento de las ventas.	61
3.3.2.2 Redimensionamiento del Sistema.	62
3.3.3 Metas	68
3.3.4 Estados de Resultados	69
3.3.4.1 Escenario 1.	69
3.3.4.2 Escenario 2.	71
3.3.4.3 Escenario 3.	72
3.3.5 Resultados obtenidos.	75

<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.</b>	<b>76</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>80</b>

## INTRODUCCION

EL Sistema Integral de Tiendas y Farmacias es un órgano desconcentrado del ISSSTE, creado en el año de 1995 con el objeto 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, así como garantizar el abasto oportuno de bienes y servicios de comercialización a los derechohabientes.

Como se analiza en el capítulo primero, para cumplir con su objeto social, cuenta con una estructura orgánica compuesta por un Corporativo conformado por la Dirección y cuatro Subdirecciones de Área: Administración, Finanzas, Abasto y Control y Supervisión, así como una Subdirección Adjunta. Asimismo, como parte de la desconcentración de funciones, cuenta con 8 Gerencias Regionales en todo el país, responsables de las operaciones comerciales y financieras de las unidades de venta que se ubican en los estados que cada una de ellas coordina.

Sus actividades son supervisadas y controladas por diversos órganos de gobierno, entre los que se encuentra su Consejo Directivo, la Junta Directiva del ISSSTE y la Comisión de Vigilancia del mismo Instituto, cuyos integrantes y atribuciones se detallan en ese mismo capítulo. Asimismo, cuenta con diversos Organos Colegiados que regulan sus actividades operativas.

En el capítulo segundo, se analiza su infraestructura comercial, que está compuesta por 342 unidades de venta, 248 tiendas, 93 farmacias y una envasadora de granos distribuidas en todo el territorio nacional, con un total de 220,951 m<sup>2</sup> de piso de venta, con la cual se constituye en la tercera cadena comercial más grande del país en cuanto a este indicador.

A través de dicha infraestructura, el SITyF realizó ventas por 11,617.5 millones de pesos en el año 2000, alcanzando su nivel más alto de ventas en el 2004, al registrar un monto de 11,864 millones de pesos, con un crecimiento del 2 %. Asimismo, los resultados presentados por el Sistema en el año 2000 que fueron de una pérdida de 1,029.1 millones de pesos, mejoraron notablemente en el 2003, en que se registra una pérdida de 386.7 millones de pesos, representando una disminución de la misma del 62.4%.

La falta de inversión para modernizar su infraestructura tecnológica y dar mantenimiento a sus instalaciones, provocaron que sus servicios fueran poco eficientes y atractivos para el consumidor, lo que contrasta con las fuertes inversiones en sistemas y los grandes esfuerzos realizados en racionalización de gastos por parte de las cadenas comerciales privadas que les permitieron transferir los beneficios a sus clientes a través de ofertas permanentes. Debido a estos factores y a la fuerte competencia de las cadenas comerciales privadas, la participación del Sistema en el mercado decayó notablemente.

Por lo anterior, como se analiza en dicho capítulo, a partir del 2004 en que las cadenas privadas de autoservicio empiezan a desarrollar una estrategia agresiva de reducción de costos y de expansión, el SITyF pierde posicionamiento en el mercado y nuevamente se incrementan sus pérdidas, pasando a 436.6 millones de pesos en ese año. Del 2005 al 2006, esta situación se acentúa, llegándose a registrar en este último año una disminución de los clientes atendidos del 24.3% y de sus ventas del 18.5%, con respecto al 2004. Asimismo, la pérdida se incrementa nuevamente a un monto de 800.7 millones de pesos, aunque el resultado oficial fue modificado debido a una transferencia del ISSSTE por 586.2 millones, quedando una pérdida final para ese ejercicio fiscal de 214.5 millones de pesos.

Sin embargo, a pesar de este panorama adverso, el SITYF continúa siendo la mejor opción de compra en productos básicos, de limpieza, electrodomésticos y medicamentos, en relación con los precios ofertados por las cadenas privadas de autoservicio, lo cual es avalado por la Procuraduría Federal del Consumidor, y le permitió transferir un ahorro para el consumidor del 8.3% en promedio durante el período 2000-2006, representando un ahorro total de 6,463.3 millones de pesos, con un promedio anual de 923.3 millones de pesos.

Debido a sus elevados gastos de operación, y a una asignación presupuestal insuficiente por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el SITYF presentó sobreejercicio presupuestal en los años 2002 y 2003 que le causó graves problemas operativos que se pudieron haber traducido en daño patrimonial para el Instituto y en riesgos para la integridad física y la salud del personal y consumidores y constituyeron riesgos elevados de posibles responsabilidades para los servidores públicos que administraron al Sistema durante ese período.

Con el objeto de mejorar sus resultados financieros, garantizando la permanencia del Sistema y de los beneficios que otorga a la población en general, a partir del 2001 se realizaron esfuerzos importantes por racionalizar sus gastos, modernizar su infraestructura tecnológica y fortalecer su operación, para lo cual se formularon y se pusieron en marcha diversos programas entre los que destacan el **Programa de Racionalización y Optimización de Recursos Humanos, el Proyecto de Sistematización y el Programa de Fortalecimiento Estructural y Operativo del SITYF**, cuyos detalles y resultados a la fecha se presentan en el capítulo tercero, a través de los cuales, de llevarse a cabo las medidas contenidas en los mismos, se considera factible lograr el equilibrio financiero del Sistema.

Finalmente, como parte de sus conclusiones, se presenta la necesidad de continuar con la implementación de las medidas propuestas en los programas mencionados, haciendo énfasis en el cierre de las unidades de venta con resultados deficitarios recurrentes y en el adelgazamiento todavía necesario de la plantilla de personal, ya que a la fecha aún presenta excedentes. Asimismo, se considera que se debe poner una mayor atención en fortalecer las acciones que permitan un incremento en las ventas para que los ingresos generados coadyuven en la mejora de los resultados financieros del Sistema, manteniendo la meta del 7 % de ahorro al consumidor, ya que dicho margen se ha venido sacrificando en los últimos años.

A través de la continuidad de dichas acciones, se considera que el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias puede llegar a alcanzar el equilibrio financiero en un mediano plazo, con lo cual se garantizaría su permanencia como organismo de protección al salario de los trabajadores, como regulador de precios en el comercio de autoservicio y como fuente de empleo para muchos trabajadores.

## ANTECEDENTES

Con una visión integral de la seguridad social, la Ley del ISSSTE promulgada en diciembre de 1959, otorgó a los servidores públicos y sus familias, los beneficios de prestaciones que no sólo cubrían la asistencia a la salud, sino también atendían diversas necesidades sociales, culturales y económicas.

En ese contexto, el sustento legal de las Tiendas y Farmacias tiene su origen en la Ley del ISSSTE, misma que en su Artículo Tercero establece los Seguros, Prestaciones y Servicios que con carácter de obligatorio debe prestar el Instituto para garantizar la seguridad social de los trabajadores del estado. Específicamente la Fracción XVII de dicha Ley señala los “Servicios que contribuyan a mejorar la calidad de vida del servidor público y familiares derechohabientes.”

Asimismo en forma específica en el Capítulo VII de las Prestaciones Sociales y Culturales, el Artículo 137 de la Sección Primera relativa a las Prestaciones Sociales, señala que “El Instituto atenderá de acuerdo con esta Ley, a las necesidades básicas del trabajador y su familia, a través de la prestación de servicios que contribuyan al apoyo asistencial, a la protección del poder adquisitivo de sus salarios, con orientación hacia patrones racionales y sanos de consumo”. El Artículo 138 lo complementa al establecer que “Para los efectos del artículo anterior, el Instituto proporcionará a precios módicos los servicios sociales siguientes:

Fracción I: Venta de productos básicos y de consumo para el hogar.

Los antecedentes del actual Sistema Integral de Tiendas y Farmacias del ISSSTE (SITyF), se remontan a la inauguración de la primera tienda el 13 de julio de 1953, realizada por el entonces Presidente de la República, Lic. Adolfo Ruiz Cortines. Dicha tienda se estableció bajo la tutela de la antigua Dirección de Pensiones y Jubilaciones. Por su parte, la primer farmacia se apertura el 8 de septiembre de 1957. Posteriormente el 28 de Diciembre de 1959, se llevó a cabo la promulgación de la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, por lo cual la tienda mencionada se incorporó al naciente organismo. El 16 de mayo de 1961 entraba en operación la tienda No. 2 y el 14 de julio del mismo año la No. 3 y así sucesivamente.

A principios de la década de los sesentas, el Instituto amplió los servicios sociales y prestaciones económicas con los servicios médicos, coordinándose bajo un esquema de 11 Zonas que aglutinaban a más de un estado.

Bajo este marco, el aspecto operativo del Sistema Comercial del Instituto estaba adscrito a la Subdirección General de Servicios Sociales y Culturales, debido a que el número de unidades de venta no era significativo en el interior del país, denominándose Departamento de Tiendas. Para mediados de los setentas, se reorganizó el modelo administrativo de Zonas transformándose en Delegaciones Regionales y posteriormente se decidió crear una Delegación por cada estado de la República.

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, incorporará y tomará 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 hasta la fecha el acceso abierto a toda la población a las tiendas y farmacias del ISSSTE a nivel nacional.

En el período de 1983 a 1985, se inicia el proceso de desconcentración del Instituto, 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 del Sistema Comercial del ISSSTE, manteniendo comunicación permanente con las áreas centrales de la naciente Subdirección General de Protección al Salario.

De esta manera, en 1986 el Sistema Comercial del Instituto contaba con 230 unidades de venta de las cuales solo 7 eran farmacias; sin embargo en los años de 1987 y 1988 la continuidad de las políticas mencionadas, generaron un crecimiento en el número de farmacias, alcanzando en 1988 un total de 85 unidades, hasta llegar al mes de abril de 1991 a un subsistema de 89 farmacias diseminadas por todo el país.

La desconcentración de algunas funciones relacionadas con la administración y operación de tiendas hacia las Delegaciones, aunada al crecimiento en el número de Unidades de Venta y al volumen de las ventas, motivaron que en el mes de noviembre de 1986 se autorizara la creación de las Subdelegaciones de Protección al Salario. Dicho proceso se fortaleció notablemente a partir de la expedición del Acuerdo “ por el que se delegan facultades y funciones en los titulares de los Organos Desconcentrados del Instituto”, en vigor a partir del 1 de octubre de 1987, documento en el cual se estableció que la Subdelegación dependiera jerárquicamente del Delegado Estatal, y sustentara su operación en la normatividad técnica y lineamientos que emitía la 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, lo cual trajo como resultado mayor autonomía respecto de las áreas centrales y de apoyo, manteniéndose en forma exclusiva la supervisión normativa de protección al salario.
- 2) Desconcentración de funciones del ISSSTE de nivel corporativo a las Subdelegaciones de la Subdirección General de Protección al Salario.



Con base en lo anterior, la Subdirección General de Protección al Salario definió la estructura orgánica y las correspondientes funciones y responsabilidades de las Subdelegaciones de Protección al Salario, quien además de dotarlas de los respectivos mecanismos administrativos, estableció como su objeto principal, el de apoyar a las Delegaciones Estatales en la vigilancia y supervisión del cumplimiento de las normas y lineamientos en materia de operación, comercialización, análisis y evaluación administrativa de las tiendas y farmacias.

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, Protección al Salario deja de participar del presupuesto del Instituto y al generar sus propios recursos, absorbe los gastos de operación del Sistema, comenzando así un proceso de autonomía financiera. Para esa época, el Sistema estaba integrado por 254 tiendas y 88 farmacias.

Asimismo, en el año de 1994 se inicia un proceso de renovación en respuesta al Programa de Simplificación y Desregulación Administrativa, particularmente las unidades de venta se reestructuran con el objeto de apegarse a las disposiciones de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestal. En esta etapa, existían 15 centros comerciales, 55% de ellos ubicados en la zona metropolitana de la capital del país, definidos por un criterio basado únicamente en la superficie de piso de venta que era de 2,001 M2 en adelante; en ese año se contaba ya con un total de 259 tiendas y 99 farmacias.

La etapa de desconcentración y transformación iniciada durante el período de 1994-1995, culmina en la transformación de la Subdirección General de Protección al Salario en el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, cuyo sustento se basa en la modificación del Estatuto Orgánico del Instituto mediante Acuerdo No. 8.1205.95 de la Junta Directiva del 22 de junio y publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de agosto de 1995, creándose así el nuevo órgano desconcentrado mismo que para la coordinación, evaluación, control y despacho de sus asuntos contaba con:

- Un Consejo Directivo presidido por el Director General del Instituto.
- Un Corporativo constituido por cuatro áreas para la coordinación, evaluación, control y el despacho de sus asuntos, Subdirección de Administración, Subdirección de Finanzas, Subdirección de Abasto y Subdirección de Mercadotecnia.
- 9 Gerencias Regionales (Centro, Occidente, Golfo, Norte, Noreste, Noroeste, Sur, Sureste y Metropolitana)
- Unidades de Venta ( Centro Comercial Especial, Centro Comercial, Semicentro Comercial, Tiendas Tipo A y B, Farmacias Tipo A y B y Hospitalaria)

Apegados al concepto del objeto social para el que fue creado el Sistema Comercial del Instituto, y bajo el espíritu de innovación y calidad total implementado por el gobierno federal, se emitió el Acuerdo 30.1275.2002, publicado el 30 de junio del 2002, por el cual el ISSSTE realiza adecuaciones a la estructura básica de su organización, y en aras de una optimización administrativa hace extensiva dicha modernización al Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, modificando así su

estructura tanto en el Corporativo como en las Gerencias Regionales y sus Unidades de Venta, misma que se verá a detalle más adelante.

## **CAPITULO PRIMERO: EL SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS. ESTRUCTURA Y ORGANIZACION**

### **1.1 OBJETIVO GENERAL**

De acuerdo con lo que establece el Artículo 59 B del Estatuto Orgánico, El Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, como unidad administrativa desconcentrada tiene por objeto 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; así como garantizar el abasto oportuno de bienes y servicios de comercialización a los derechohabientes, para lo cual contará con la autonomía técnica y operativa, así como con los recursos humanos, materiales y financieros que determine el presupuesto, y que le permitan otorgar las prestaciones sociales a cargo del Instituto, con eficiencia, oportunidad y calidad.

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 denominarán 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.

La estructura orgánica, integración y funcionamiento del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, del Consejo Directivo y de las Gerencias Regionales, se establecerán en los respectivos manuales de organización y procedimientos que al efecto expida el Director General.

Asimismo, el Artículo 59 C establece que para su administración y funcionamiento, el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias contará con un Consejo Directivo, presidido por el Director General del Instituto.

### **1.2 MISIÓN**

Operar y administrar una estructura comercial de carácter social autofinanciable, con la finalidad de coadyuvar a que el ingreso económico de la población (derechohabientes y usuarios en general), tenga un poder adquisitivo mayor, mediante la comercialización de productos de consumo básico, duradero y medicamentos, garantizando el abasto en las mejores condiciones de calidad, oportunidad y precio.

### **1.3 VISIÓN**

Una población usuaria con capacidad de compra suficiente para cubrir sus necesidades básicas de consumo, mediante un adecuado suministro de bienes y servicios con las mejores condiciones de calidad, oportunidad y precio.

## **1.4 ORGANIZACION**

Para su operación tanto normativa como operativa, el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias originalmente estaba conformado por una estructura orgánica de ciento cuarenta y un puestos de mando, es decir por una Dirección, cuatro Subdirecciones, nueve Gerencias Regionales, treinta y seis Jefaturas de Servicios nueve del Corporativo y veintisiete de las Gerencias Regionales y noventa y un Jefaturas de Departamento, veintiocho del Corporativo y sesenta y tres de las Gerencias Regionales.

En el marco del Acuerdo 30.1275.2002, publicado el 30 de junio del 2002, por el cual el ISSSTE realizó adecuaciones a la estructura básica de su organización, racionalizando la estructura orgánica existente, el SITyF hizo lo suyo modificando su estructura a través de varias líneas de acción, ya sea reubicando o creando nuevas áreas, actualizando denominaciones y redefiniendo funciones, y en algunos casos cambiando los tramos de control, dando como resultado una estructura más integrada, homogénea y acorde a las necesidades del momento.

En ese contexto, el Sistema sufrió modificaciones importantes tales como la desaparición de la Gerencia Regional Metropolitana, absorbiendo sus funciones administrativas y operativas el Corporativo, de acuerdo a la competencia de cada una de las Subdirecciones; en las ocho Gerencias Regionales restantes se fusionaron las Jefaturas de Servicios de Administración y Finanzas y las Jefaturas de Departamento de Supervisión de Tiendas y Farmacias; y en las Unidades de Venta a nivel nacional se efectuó la reducción de las plazas de Subgerente en las Tiendas B y Farmacias A y B.

Por su parte, en el Corporativo la Subdirección de Mercadotecnia cambia de denominación a la Subdirección de Control y Supervisión; se crean la Jefatura de Servicios de Informática y el Departamento de Control y Emisión de Pedidos; el área de organización y procedimientos se reniela y cambia de denominación y adscripción, quedando finalmente el Sistema integrado por un Corporativo de cinco Subdirecciones de área, una Subdirección Adjunta y ocho Gerencias Regionales de conformidad a lo siguiente:

### **1.4.1 CORPORATIVO**

#### **Dirección**

- *Subdirección Adjunta*
  - Jefatura de Servicios de Innovación Organizacional y Servicios Educativos

#### **Subdirección de Administración**

- *Jefatura De Servicios de Recursos Humanos*
  - Departamento de Servicios al Personal y Relaciones Laborales
  - Departamento de Administración de Personal
  - Departamento de Personal del Area Metropolitana

- *Jefatura de Servicios de Recursos Materiales y Servicios Generales*
  - Departamento de Servicios Generales y Protección Civil
  - Departamento de Recursos Materiales
  - Departamento de Conservación de Inmuebles y Mantenimiento de Equipo
  - Departamento de Recursos Materiales, Servicios Generales y Mantenimiento del Area Metropolitana
  
- *Jefatura de Servicios de Informática*
  - Departamento de Sistemas
  - Departamento de Soporte Técnico
  - Departamento de Control de Recursos Informáticos

### **Subdirección 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 Mercancías Generales*
  - Departamento de Enseres
  - Departamento de Mercancías Generales
  
- *Jefatura de Servicios de Artículos Varios y Farmacias*
  - Departamento de Ropa, Calzado, Perfumería y Regalos
  - Departamento de Farmacias
  - Departamento de Emisión y Control de Pedidos

### **Subdirección de Control y Supervisión**

- *Jefatura de Servicios de Supervisión*
  - Departamento de Planeación y Análisis
  - Departamento de Verificación Y Control
  - Departamento de Enlace Mercadológico
  
- *Jefatura de Servicios de Planeación y Estrategias Comerciales*
  - Departamento de Planeación Comercial
  - Departamento de Mercadotecnia y Publicidad
  - Departamento de Promoción y Estrategias

- *Jefatura de Servicios de Operación del Area Metropolitana*
  - Departamento de Coordinación de Tiendas del Area Metropolitana
  - Departamento de Coordinación de Farmacias del Area Metropolitana
  - Departamento de Mercaderías del Area Metropolitana

### **Subdirección de Finanzas**

- *Jefatura de Servicios de Contabilidad y Presupuesto*
  - Departamento de Contabilidad
  - Departamento de Presupuesto
  - Departamento de Seguros, Fianzas y Planeación Financiera
  - Departamento de Contabilidad y Presupuesto del Area Metropolitana
  
- *Jefatura de Servicios de Tesorería*
  - Departamento de Ingresos y Cobranzas
  - Departamento de Bancos y Valores
  - Departamento de Egresos y Recepción de Documentos
  - Departamento de Ingresos del Area Metropolitana

De acuerdo al Manual de Organización del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias el objetivo general de la Dirección y de las Subdirecciones del SITYF, son los siguientes:

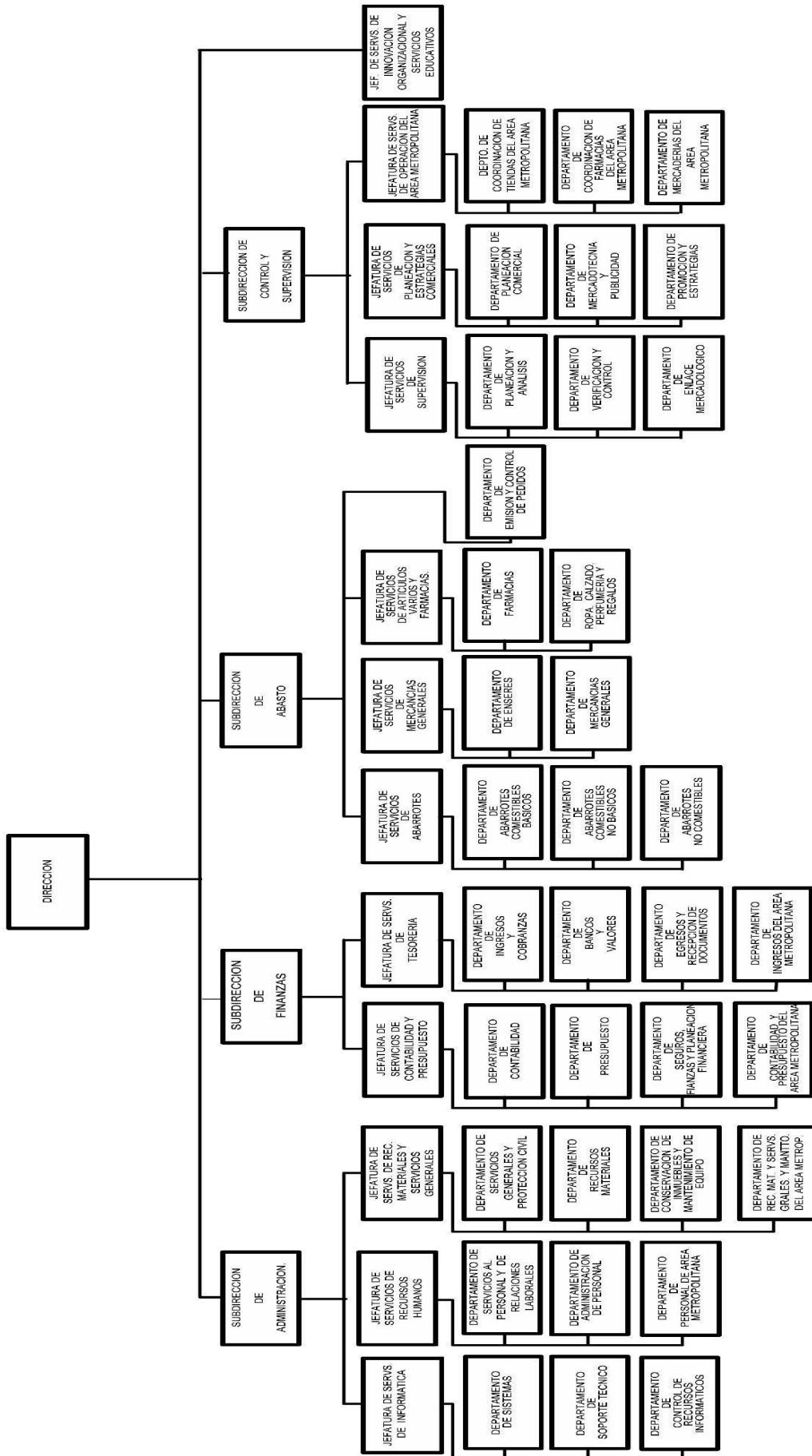
**Dirección del SITYF:** Planear, organizar, normar y evaluar el sistema comercial del Instituto, fortaleciendo su funcionamiento con la finalidad de proteger el salario de los trabajadores, jubilados y pensionados.

**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 más favorables a las unidades comerciales del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias.

**Subdirección de Control y Supervisión:** Coadyuvar a la transformación del SITYF, en los ámbitos operativos y comerciales, optimizando sus resultados, simplificando y modernizando su operatividad, así como la imagen de servicio de calidad y oportunidad, fortaleciendo las políticas actuales de precios, variedad de productos y fundamentalmente de satisfacción del consumidor, sustentando estos logros en un proceso integral, oportuno, veraz, ético y profesional de supervisión.



## 1.4.2 GERENCIAS REGIONALES

Por su parte, para las Gerencias Regionales del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias se definieron las regiones Centro, Occidente, Golfo, Norte, Noreste, Noroeste, Sur, Sureste, además del área Metropolitana que se integró para efectos de operación al Corporativo e incluye a las unidades de venta del Distrito Federal y Estado de México. Dichas regiones se determinaron por factores como son acceso, eficiencia y cobertura tecnológica de la infraestructura de transporte y comunicaciones, patrones de consumo, proximidad geográfica, actividades económicas etc. Actualmente el SITyF cuenta con 8 Gerencias Regionales conformadas de la siguiente forma:

1. **GERENCIA REGIONAL CENTRO** integra a los estados de Guanajuato, San Luis Potosí, Hidalgo, Aguascalientes y Querétaro. Su sede está en San Luis Potosí, San Luis Potosí.
2. **GERENCIA REGIONAL OCCIDENTE** integra a los estados de Michoacán, Jalisco, Nayarit y Colima. Su sede está en Guadalajara, Jalisco.
3. **GERENCIA REGIONAL GOLFO** integra a los estados de Veracruz, Puebla y Tlaxcala. Su sede está en Jalapa, Veracruz.
4. **GERENCIA REGIONAL NORTE** integra a los estados de Chihuahua, Durango y Zacatecas. Su sede está en Durango, Durango.
5. **GERENCIA REGIONAL NORESTE** integra a los estados de Nuevo León, Coahuila y Tamaulipas. Su sede está en Monterrey, Nuevo León.
6. **GERENCIA REGIONAL NOROESTE** integra a los estados de Sinaloa, Sonora, Baja California Norte y Baja California Sur. Su sede está en Culiacán, Sinaloa.
7. **GERENCIA REGIONAL SUR** integra a los estados de Oaxaca, Guerrero y Morelos. Su sede está en Cuernavaca, Morelos.
8. **GERENCIA REGIONAL SURESTE** integra a los estados de Quintana Roo, Chiapas, Tabasco, Yucatán y Campeche. Su sede está en Mérida, Yucatán.

De acuerdo al Manual de Organización del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias el objetivo general de las Gerencias Regionales es el siguiente:

Garantizar la eficiente operación y administración del sistema comercial regional, en base a la normatividad establecida para el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, a través de la planeación, supervisión, coordinación y control de las actividades de las diferentes unidades de venta (tiendas y farmacias), situadas en su ámbito territorial, y



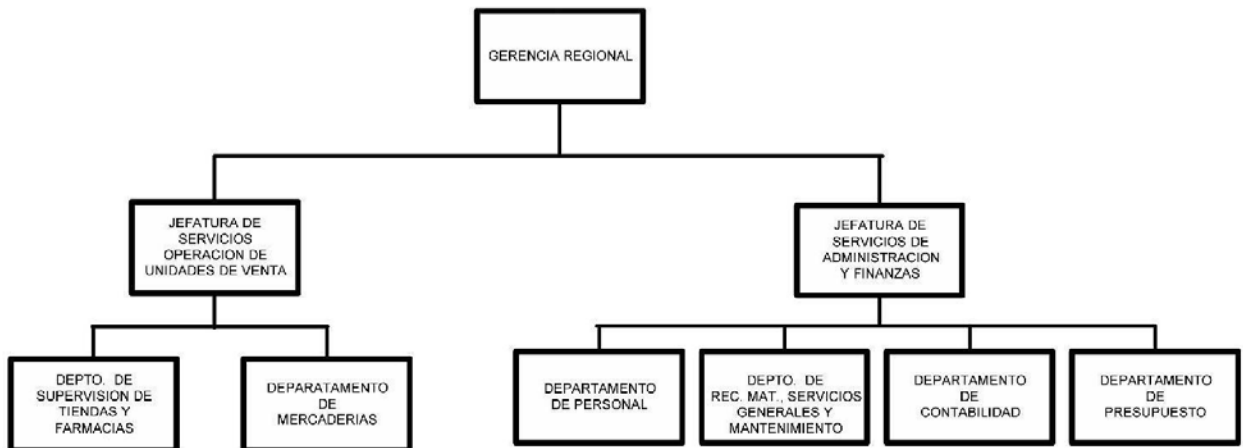
formular los programas específicos de operación a que éstas se sujetaran en las jefaturas de servicio que la componen.

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

### Gerente Regional

- *Jefatura de Servicios de Operación de Unidades de Venta*
  - Departamento de Supervisión de Tiendas y Farmacias
  - Departamento de Mercaderías
  
- *Jefatura de Servicios de Administración y Finanzas*
  - Departamento de Personal
  - Departamento de Recursos Materiales, Servicios Generales y Mantenimiento
  - Departamento de Contabilidad
  - Departamento de Presupuesto

### ORGANIGRAMA DE LAS GERENCIAS REGIONALES



### 1.4.3 UNIDADES DE VENTA

El SITyF cuenta con Unidades de Venta (Tiendas y Farmacias), divididas en grupos genéricos clasificados de acuerdo a parámetros específicos como son la superficie de piso de venta y la mezcla de productos a comercializar; criterios que inciden tanto en el desarrollo administrativo, operativo y productivo de cada unidad; así como en un uso más racional de los recursos humanos, materiales y financieros para apoyar su labor sustantiva de comercialización. A continuación se describe la clasificación de las mismas:

#### CLASIFICACION DE LAS TIENDAS

<i>TIPO DE TIENDA</i>	<i>SUPERFICIE DE PISO DE VENTA</i>
CENTRO COMERCIAL ESPECIAL	DE 7000 M2 EN ADELANTE
CENTRO COMERCIAL	DE 1801 M2 HASTA 7000 M2
SEMICENTRO	DE 1001 M2 A 1800 M2
TIENDA TIPO "A"	DE 401 M2 A 1000 M2
TIENDA TIPO "B"	HASTA 400 M2

## CLASIFICACION DE LAS FARMACIAS

<i>TIPO DE FARMACIA</i>	<i>SUPERFICIE DE PISO DE VENTA</i>
SUPER FARMACIA	DE 201 M2 EN ADELANTE
FARMACIA “A” Y “B”	HASTA 200 M2
FARMACIA HOSPITALARIA	DE 50 M2 A 120 M2
MODULO ANEXO	ANEXO A TIENDA
MODULO INTERNO	HASTA 39 M2

Para realizar su operación comercial cada una de las Unidades de Venta, de acuerdo a su tipología cuenta con la siguiente estructura orgánica:

### **Centro Comercial Especial**

- *Gerencia*
  - Subgerencia de Almacén y Recibo
  - Subgerencia de Supermercado
  - Subgerencia de Mercancías Generales
  - Subgerencia de Operaciones
  - Subgerencia de Administración y Sistemas

### **Centro Comercial**

- *Gerencia*
  - Subgerencia de Almacén y Recibo
  - Subgerencia de Mercaderías
  - Subgerencia de Operaciones y Finanzas
  - Subgerencia de Administración y Sistemas

### **Semicentro Comercial**

- *Gerencia*
  - Subgerencia de Operaciones y Finanzas

- Subgerencia de Administración y Sistemas

### Tienda Tipo “A”

- *Gerencia*
  - Subgerencia

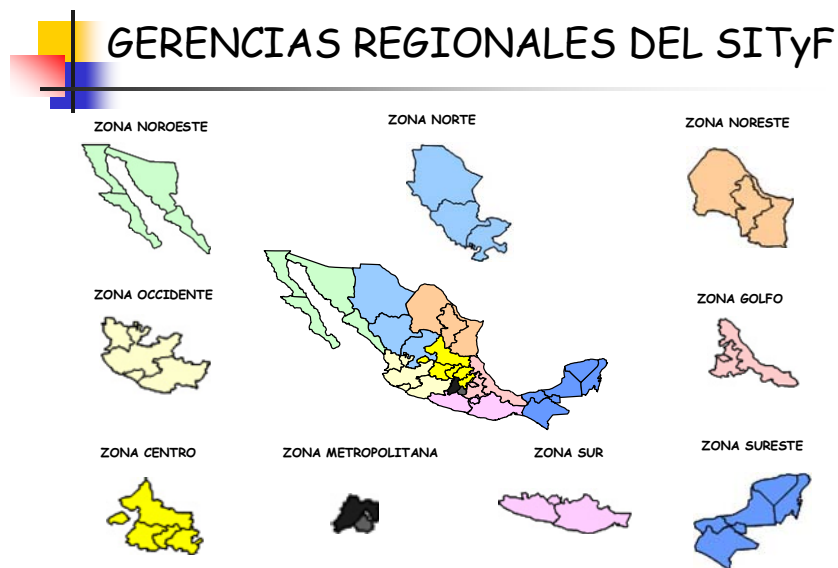
### Tienda Tipo “B”

- *Gerencia*

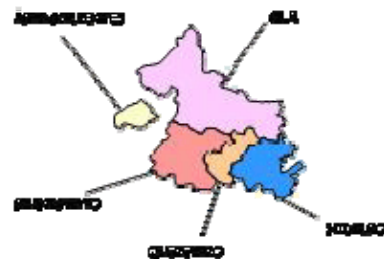
### Farmacias

- *Gerencia*

Actualmente el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, cuenta con una infraestructura de 248 tiendas, 93 farmacias y una Envasadora de Granos que se distribuyen a nivel nacional en cada Gerencia Regional, conforme a las siguientes zonas y clasificaciones



## GERENCIA REGIONAL CENTRO



ESTADO Y LOCALIDAD	TIPOLOGIA	NO. DE UNIDAD
--------------------	-----------	---------------

### AGUASCALIENTES

AGUASCALIENTES	CC	168
AGUASCALIENTES	TA	218
P. DE ARTEAGA	TB	266
CALVILLO	TB	276
AGUASCALIENTES	FA	16
LÁZARO CÁRDENAS	FA	84
<i>GUANAJUATO</i>		
GUANAJUATO	TB	13
SALAMANCA	TA	56
LEÓN	SC	67
IRAPUATO	SC	76
ACÁMBARO	TA	124
DOLORES HIDALGO	TA	135
CELAYA	SC	166
CORTAZAR	TB	207
GUANAJUATO	TB	227
SILAO	TB	268
SAN FELIPE	TB	282
LEÓN	FA	35
<i>QUERÉTARO</i>		
QUERÉTARO	TA	18
SAN JUAN DEL RÍO	TB	153
QUERÉTARO	TB	239
QUERÉTARO	FA	32
SAN JUAN DEL RÍO	FB	54
QUERÉTARO	FB	82
<i>SAN LUIS POTOSÍ</i>		
SAN LUIS POTOSÍ	TA	16
CD. VALLES	TB	96
CD. FERNÁNDEZ	TA	129
MATEHUALA	TA	144
TAMAZUNCHALE	TA	145
SAN LUIS POTOSÍ	TB	241
SAN LUIS POTOSÍ	FA	31
CD. VALLES	FB	46
SAN LUIS POTOSÍ	FH	127
<i>HIDALGO</i>		
PACHUCA	SC	30
TULANCINGO	TB	79
HUEJUTLA	TA	136
HUICHAPAN	TB	160
PACHUCA	TA	229
PACHUCA	FH	105
MIXQUIHUALA	TB	176
IXMIQUILPAN	TA	194

**GERENCIA REGIONAL GOLFO**



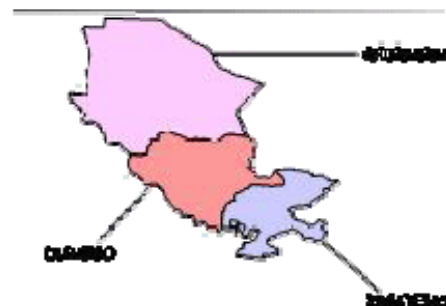
<b>ESTADO Y LOCALIDAD</b>	<b>TIPOLOGIA</b>	<b>NUMERO DE UNIDAD</b>
<b><i>TLAXCALA</i></b>		
<b>TLAXCALA</b>	<b>TA</b>	<b>115</b>
<b>HUAMANTLA</b>	<b>TA</b>	<b>151</b>
<b>APIZACO</b>	<b>TB</b>	<b>246</b>
<b>STA. ANA CHIAUTEMPAN</b>	<b>FB</b>	<b>60</b>
<b>HUAMANTLA</b>	<b>FB</b>	<b>61</b>
<b><i>PUEBLA</i></b>		
<b>TEZIUTLAN</b>	<b>TA</b>	<b>81</b>
<b>HUAUCHINANGO</b>	<b>TA</b>	<b>84</b>
<b>I. DE MATAMOROS</b>	<b>TA</b>	<b>143</b>
<b>ACATLAN DE OSORIO</b>	<b>TA</b>	<b>152</b>
<b>CHIGNAHUAPAN</b>	<b>TB</b>	<b>203</b>
<b>PUEBLA</b>	<b>SC</b>	<b>238</b>
<b>ZACATLAN</b>	<b>TA</b>	<b>290</b>
<b>XICOTEPEC</b>	<b>FB</b>	<b>73</b>
<b><i>VERACRUZ</i></b>		
<b>VERACRUZ</b>	<b>SC</b>	<b>6</b>
<b>ORIZABA</b>	<b>TA</b>	<b>57</b>
<b>TUXPAN</b>	<b>TB</b>	<b>68</b>
<b>POZA RICA</b>	<b>TA</b>	<b>89</b>
<b>CÓRDOBA</b>	<b>TA</b>	<b>105</b>
<b>BOCA DEL RÍO</b>	<b>TA</b>	<b>113</b>
<b>JALAPA</b>	<b>SC</b>	<b>171</b>
<b>PEROTE</b>	<b>TB</b>	<b>247</b>
<b>JALAPA</b>	<b>TA</b>	<b>256</b>
<b>MINATITLÁN</b>	<b>TA</b>	<b>257</b>
<b>SAN ANDRÉS</b>	<b>TB</b>	<b>271</b>
<b>H.G. VERACRUZ</b>	<b>FH</b>	<b>129</b>

## GERENCIA REGIONAL OCCIDENTE



ESTADO Y LOCALIDAD	TIPOLOGIA	NO. DE UNIDAD
<i>JALISCO</i>		
GUADALAJARA	TA	3
GUADALAJARA	CC	61
CD. GUZMÁN	TA	83
PUERTO VALLARTA	TA	92
GUADALAJARA	TA	114
LAGOS DE MORENO	TA	117
ZAPÓPAN	SC	230
TEPATITLÁN	TB	260
GUADALAJARA	FA	10
CD. GUZMÁN	FA	50
AUTLÁN DE NAVARRO	FB	79
LAGOS DE MORENO	FB	83
H. R. VALENTIN GÓMEZ F.	FH	123
<i>NAYARIT</i>		
TEPIC	SC	32
SANTIAGO IXCUINTLA	TA	140
ACAPONETA	TB	200
ROSA MORADA	TB	212
TEPIC	SC	234
TECUALA	FB	78
COMPOSTELA	FB	88
TUXPAN	FB	89
TEPIC	FB	90
IXTLÁN DEL RÍO	FB	91
<i>MICHOACAN</i>		
MORELIA	SC	27
ZITÁCUARO	TA	36
URUAPAN	TA	58
APATZINGAN	TA	71
LA PIEDAD	TA	82
JIQUILPAN	TA	86
LÁZARO CÁRDENAS	TA	94
JACONA	TA	119
PÁTZCUARO	TB	148
MORELIA	TB	210
MORELIA	SC	232
ZACAPU	TB	284
CD. HIDALGO	TA	285
H.G. VASCO DE QUIROZ	FH	124
<i>COLIMA</i>		
COLIMA	TA	54
MANZANILLO	TA	103
COLIMA	TA	223
COLIMA	FB	30
MANZANILLO	FB	95
VILLA ALVAREZ	FA	102

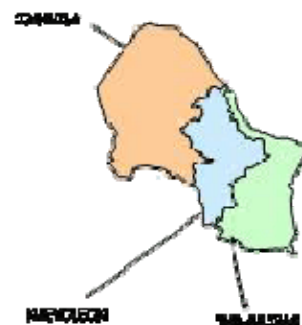
**GERENCIA REGIONAL NORTE**



<b>ESTADO Y LOCALIDAD</b>	<b>TIPOLOGIA</b>	<b>NO. DE UNIDAD</b>
<i><b>DURANGO</b></i>		
<b>DURANGO</b>	<b>TA</b>	<b>38</b>
<b>GÓMEZ PALACIOS</b>	<b>SC</b>	<b>63</b>
<b>SGO. PAPASQUIARO</b>	<b>TB</b>	<b>134</b>
<b>DURANGO</b>	<b>SC</b>	<b>226</b>
<b>CD. LERDO</b>	<b>TB</b>	<b>264</b>
<b>DURANGO</b>	<b>SC</b>	<b>279</b>
<b>TEPEHUANES</b>	<b>TB</b>	<b>289</b>
<b>GÓMEZ PALACIOS</b>	<b>FA</b>	<b>68</b>
<b>H.G. SANTIAGO R.</b>	<b>FH</b>	<b>119</b>
<i><b>ZACATECAS</b></i>		
<b>FRESNILLO</b>	<b>TB</b>	<b>69</b>
<b>GUADALUPE</b>	<b>SC</b>	<b>167</b>
<b>RÍO GRANDE</b>	<b>TB</b>	<b>202</b>
<b>ZACATECAS</b>	<b>TA</b>	<b>248</b>
<b>JEREZ</b>	<b>TB</b>	<b>259</b>
<b>JALPA</b>	<b>TB</b>	<b>278</b>
<b>SOMBRETE</b>	<b>TB</b>	<b>281</b>
<b>ZACATECAS</b>	<b>FA</b>	<b>9</b>
<b>FRESNILLO</b>	<b>FA</b>	<b>37</b>
<i><b>CHIHUAHUA</b></i>		
<b>CD. DELICIAS</b>	<b>TA</b>	<b>53</b>
<b>CD. JUAREZ</b>	<b>TB</b>	<b>65</b>
<b>CD. CUAUHTEMOC</b>	<b>TA</b>	<b>87</b>
<b>PARRAL</b>	<b>TA</b>	<b>88</b>
<b>OJINAGA</b>	<b>TB</b>	<b>102</b>
<b>CD. CAMARGO</b>	<b>TA</b>	<b>112</b>
<b>CD. JIMÉNEZ</b>	<b>TB</b>	<b>156</b>
<b>CHIHUAHUA</b>	<b>SC</b>	<b>188</b>
<b>CASAS GRANDES</b>	<b>TB</b>	<b>192</b>
<b>CD. MADERA</b>	<b>TB</b>	<b>193</b>
<b>VILLA ALDAMA</b>	<b>TB</b>	<b>258</b>
<b>CHIHUAHUA</b>	<b>FA</b>	<b>63</b>
<b>H.R. CD. JUÁREZ</b>	<b>FH</b>	<b>117</b>

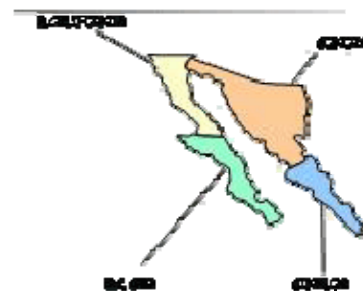


## GERENCIA REGIONAL NORESTE



ESTADO Y LOCALIDAD	TIPOLOGIA	NO. DE UNIDAD
<i>COAHUILA</i>		
TORREÓN	TB	8
SALTILLO	TA	23
PIEDRAS NEGRAS	TA	91
MONCLOVA	TA	100
SABINAS	TA	120
CIUDAD ACUÑA	TA	125
PARRAS DE LA FUENTE	TB	187
CUATRO CIÉNEGAS	TB	195
SALTILLO	SC	222
CD. ALLENDE	TB	280
SALTILLO	FA	14
TORREÓN	FA	101
<i>NUEVO LEON</i>		
SAN NICOLÁS GARZA	SC	20
LINARES	TA	123
MONTERREY	CC	170
MONTEMORELOS	TA	181
MONTERREY	TB	236
MONTERREY	FA	28
MONTERREY	FA	36
MONTERREY	FH	125
<i>TAMAULIPAS</i>		
TAMPICO	TA	41
CIUDAD VICTORIA	SC	66
NUEVO LAREDO	TA	72
CD. MANTE	TA	97
REYNOSA	TB	101
RIO BRAVO	TA	118
CIUDAD MIGUEL ALEMÁN	TB	198
CIUDAD VICTORIA	TB	245
SAN FERNANDO	TA	275
HIDALGO	TB	277
CIUDAD VICTORIA	FA	19
NUEVO LAREDO	FA	69
TAMPICO	FA	99
MATAMOROS	FA	106

## GERENCIA REGIONAL NOROESTE



ESTADO Y LOCALIDAD	TIPOLOGIA	NO. DE UNIDAD
<i>BAJA CALIFORNIA</i>		
ENSENADA	TB	80
TIJUANA	SC	107
MEXICALI	CC	149
TECATE	TB	184
MEXICALI	TB	219
MESA DE OTAY	CC	298
MEXICALI	FB	29
TIJUANA	FA	80
TECATE	FH	135
ENSENADA	FH	136
<i>BAJA CALIFORNIA SUR</i>		
LA PAZ	TA	51
CD. CONSTITUCIÓN	TA	122
STA. ROSALIA	TB	178
SAN JOSÉ DEL CABO	TB	179
LORETO	TB	183
TODOS SANTOS	TB	217
LA PAZ	TB	220
CABO SAN LUCAS	TB	297
GUERRERO NEGRO	TA	299
LA PAZ	FB	12
SAN JOSÉ DEL CABO	FB	107
<i>SONORA</i>		
HERMOSILLO	TA	48
CD. OBREGÓN	TA	64
GUAYMAS	TB	77
NAVOJOA	TA	98
NOGALES	TA	116
CABORCA	TB	162
S. L. RIO COLORADO	TB	164
CANANEA	TB	180
AGUA PRIETA	TB	204
PUERTO PEÑASCO	TB	205
HERMOSILLO	FA	24
CD. OBREGÓN	FA	27
<i>SINALOA</i>		
MAZATLÁN	SC	40
CULIACÁN	SC	52
LOS MOCHIS	SC	99
GUAMUCHIL	TA	111
GUASAVE	TA	146
EL FUERTE	TB	190
CULIACÁN	TB	242
MOCORITO	TB	296
EL DORADO	FA	3
CULIACÁN	FB	40

## GERENCIA REGIONAL SUR



ESTADO Y LOCALIDAD	TIPOLOGIA	NO. DE UNIDAD
<i>MORELOS</i>		
JOJUTLA DE JUÁREZ	TA	139
CUERNAVACA	CC	169
TEHUIXTLA	TB	213
CUAHUTEMOTZIN	TA	233
PUENTE DE IXTLA	FB	100
<i>OAXACA</i>		
OAXACA	TA	47
PUERTO ESCONDIDO	TA	75
JUCHITÁN	TA	128
SALINA CRUZ	TA	133
HUAJUAPAN DE LEÓN	TA	142
TLAXIACO	TB	161
TUXTEPEC	TA	163
PINOTEPA NACIONAL	TB	177
OAXACA	TA	237
TEHUANTEPEC	TB	293
IXTEPEC	TA	294
POCHUTLA	TA	295
MATIAS ROMERO	FA	11
OAXACA	FA	26
OAXACA	FA	39
HUATULCO	FB	57
PUTLA	FB	97
JAMILTEPEC	FH	126
<i>GUERRERO</i>		
ACAPULCO	CC	28
CHILPANCINGO	TB	50
TAXCO DE ALARCÓN	TB	90
OMETEPEC	TA	137
CD. ALTAMIRANO	TA	154
TEOLOAPAN	TA	155
ATOYAC DE ALVAREZ	TB	182
CHILPANCINGO	SC	228
TLAPA DE COMONFORT	TA	267
ARCELIA	TB	272
ZIHUATANEJO	TB	274
AYUTLA DE LOS LIBRES	TB	283
TLAPA DE COMONFORT	FB	33
IGUALA	FB	45
CUERNAVACA	FB	47
TECPAN DE GALEANA	FB	51
ATOYAC DE ALVAREZ	FB	52
ZIHUATANEJO	FB	56
CUAJINICUILAPA	FB	59
CHILAPA	FB	62
TIXTLA	FB	74
TAXCO DE ALARCÓN	FB	77
CD. ALTAMIRANO	FB	87
H.G. ACAPULCO	FH	121

## GERENCIA REGIONAL SURESTE



ESTADO Y LOCALIDAD	TIPOLOGIA	NO. DE UNIDAD
<i>YUCATAN</i>		
MERIDA	SC	29
TEKAX	TA	131
TIZIMIN	TB	172
VALLADOLID	TB	173
MÉRIDA	TB	174
PROGRESO	TB	262
<i>CHIAPAS</i>		
SAN CRISTOBAL DE LAS CASAS	TA	42
TAPACHULA	TB	55
COMITÁN	TA	78
OCOSINGO	TB	147
PICHUCALCO	TB	165
TONALA	TB	214
MOTOZINTLA	TB	215
VILLA FLORES	TB	224
PALENQUE	TB	286
HUIXTLA	FB	71
COMITÁN	FA	133
SAN CRISTOBAL	FA	134
<i>QUINTANA ROO</i>		
COZUMEL	TB	126
CHETUMAL	TA	141
CARRILLO PUERTO	TB	197
CHETUMAL	TB	240
CANCÚN	CC	288
CHETUMAL	FB	25
<i>CAMPECHE</i>		
CAMPECHE	TA	37
CD. DEL CARMEN	TB	95
ESCARCEGA	TB	211
HOLPECHEN	TA	221
CALKINI	TA	270
CAMPECHE	FA	86
CAMPECHE	FA	103
<i>TABASCO</i>		
VILLAHERMOSA	SC	43
CÁRDENAS	TA	130
HUIMANGUILLO	SC	244
FRONTERA	TB	253
CUNDUACÁN	TA	269
TEAPA	TB	291
TENOSIQUE	TB	292
MACUSPANA	FB	64

## AREA METROPOLITANA



LOCALIDAD	TIPOLOGIA	NO. DE UNIDAD
<i>DISTRITO FEDERAL</i>		
IZTAPALAPA	TA	1
TACUBAYA	TA	2
COYOACÁN	TA	4
MELCHOR OCAMPO	TA	5
CORUÑA	TB	7
PELUQUEROS	TA	11
JARDÍN BALBUENA	TA	22
DOCTORES	TB	60
FLORES MAGÓN	TA	108
VILLA COAPA	CC	110
ZARAGOZA	CC	159
TEPEPAN	TB	249
VERTIZ	CC	250
CIUDADELA	CC	252
SALTO DEL AGUA	CC	261
CULHUACÁN	CC	265
SEDENA	FB	2
HOSP. MILITAR	FB	4
COYOACÁN	FA	42
CIUDADELA	FB	53
VERGEL	FB	67
BALBUENA	FB	98
LUCERNA	FA	108
LÓPEZ MATEOS	FH	109
1 DE OCTUBRE	FH	110
H.G. FERNANDO QUIROZ	FA	111
H.G. GONZALO CASTAÑEDA	FA	113
TACUBA	FH	114
ERMITA	FA	132
INSURGENTES	FB	137
ENVASADORA DE GRANOS		
<i>ESTADO DE MEXICO</i>		
TOLUCA	TA	21
CHAPINGO	TB	24
TLALNEPANTLA	TA	44
TEXCOCO	TB	49
NAUCALPAN	TA	74
ATLACOMULCO	TA	85
TOLUCA	TA	231
LOMAS VERDES	CC	287

## **1.5 ORGANOS DE GOBIERNO Y ORGANOS COLEGIADOS**

El Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, se encuentra regulado por los siguientes Organos de Gobierno y Organos Colegiados, tanto internos como externos:

- Junta Directiva del ISSSTE.
- Dirección General del ISSSTE.
- Comisión de Vigilancia
- Consejo Directivo del SITYF.
- Comité de Inversiones.
- Comisión de Abasto.
- Comité Desconcentrado de Adquisiciones, Arrendamientos, Servicios y Obra Pública.
- Comité de Control y Auditoria.
- Subcomité de Bienes Muebles.
- Subcomité de Bienes Inmuebles.

A continuación se describen los objetivos de cada uno de ellos de conformidad a la Ley del ISSSTE.

### **1.5.1 ORGANOS DE GOBIERNO**

#### **1.5.1.1 JUNTA DIRECTIVA DEL ISSSTE**

Es el órgano superior 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, y 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 la 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.

#### **1.5.1.2 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.

#### **1.5.1.3 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 la Función

Pública, 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.

#### **1.5.1.4 CONSEJO DIRECTIVO**

Es el órgano de gobierno propio del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias 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. Su objeto es el de “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”.

En dicho Consejo se presentan 6 informes sustantivos que estructuralmente son básicos en la operación comercial de Sistema, siendo por lo tanto permanentes y sujetos de evaluación en cada sesión ordinaria del mismo, 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 (en su caso).
5. Informe del Comité de Inversiones del SITYF.
6. Informe sobre la Transición de la Administración Pública (en su caso).

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), actualmente Secretaría de la Función Pública, Subsecretario de Comercio Interior Secretaría de Economía, Director General de Programación y Presupuesto (SHCP), Secretario General de la FSTSE, Subdirector General Jurídico (ISSSTE), Subdirector General de Finanzas (ISSSTE), Subdirector General de Abasto y Servicios Generales (ISSSTE) actualmente Coordinador General de Administración, 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 H. Comisión de Vigilancia del ISSSTE.

## **1.5.2 ORGANOS COLEGIADOS**

### **1.5.2.1 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 más 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 Economía, Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado, así como los invitados permanentes del Banco de México, Secretaría de la Función Pública, 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.

### **1.5.2.2 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, se desconcentraron 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. Esta Comisión de Abasto la preside el Director del SITyF, el Subdirector de Abasto, como Secretario Ejecutivo; y como vocales, los Subdirectores de Control y Supervisión y Finanzas, fungiendo como asesores de esta instancia, el Contralor General en el ISSSTE, el Contralor del SITyF, el Subdirector General Jurídico del ISSSTE, y el Subdirector 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.

#### **1.5.2.3. COMITÉ DESCONCENTRADO DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS, SERVICIOS Y OBRA PÚBLICA**

El Comité Desconcentrado de Adquisiciones, Arrendamientos, Servicios y Obra Pública 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, Arrendamientos, Servicios y Obra Pública 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 Médico 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.

Está 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 Control y Supervisión, y un representante de las Gerencias Regionales y uno de las unidades comerciales, y como invitados permanentes, representantes de la Coordinación General de Administración; Coordinación General de Desarrollo Delegacional y de la Coordinación General de Atención al Derechohabiente.

#### **1.5.2.4 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 el de “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”.

#### **1.5.2.5 SUBCOMITE DE BIENES MUEBLES**

Este Subcomité es creado como instancia administrativa para la toma de decisiones en materia de destino final y baja de bienes muebles propiedad del Sistema, conforme a la legislación aplicable y a los acuerdos y autorizaciones que para el efecto emita la Junta

Directiva; así como de resolver los problemas técnicos y correctivos que impliquen dichas acciones.

El Subcomité es de carácter interno del SITYF, ya que en éste no participan representantes de la Administración Pública Federal, fungiendo el Director del SITYF, como Presidente del mismo y en su ausencia, por el Subdirector de Administración; el Jefe de Servicios de Recursos Materiales y Servicios Generales, los Subdirectores de Administración, Control y Supervisión, Abasto y Finanzas, y un representante del Comité Institucional de Bienes Muebles del ISSSTE Central; así mismo participan 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.

### **1.5.2.6 SUBCOMITE DE BIENES INMUEBLES**

Este Subcomité 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 Subcomité 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 ACUERDO50.1260.2000 de la Junta Directiva mediante el cual se reforman las fracciones II, III, IV y V del artículo tercero del Acuerdo inicialmente señalado.

Este Subcomité es de carácter interno del SITYF, ya que en éste no participan representantes de la Administración Pública Federal, presidiéndolo el Director del SITYF, como Presidente del mismo y en su ausencia, por el Subdirector de Administración; el Jefe de Servicios de Recursos Materiales y Servicios Generales, los Subdirectores de Administración, Control y Supervisión, 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.

## **1.6 RECURSOS HUMANOS**

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 sistema heredó una plantilla de personal de 14,891 empelados, 6,909 de base, 5,437 de confianza y 2,545 de honorarios.

Como resultado de los compromisos contraídos con la Comisión Intersecretarial de Gasto-Financiamiento, se acordó la reducción gradual de dicha plantilla para ajustarse a 10,584 plazas, por lo que se iniciaron diversas medidas entre las que destacan los programas de retiro voluntario, que permitieron que para el año 2000 dicha plantilla se redujera en un 19.6 %, equivalente a 2,917 plazas, quedando en un total de 11,974 trabajadores de base, confianza y honorarios.

## PLANTILLA DE PERSONAL DEL SITyF

AÑO	BASE	CONFIANZA	HONORARIOS	TOTAL
1995	6,909	5,437	2,545	14,891
1996	6,573	5,375	2,651	14,599
1997	6,313	5,184	2,162	13,659
1998	6,244	5,148	1,551	12,943
1999	5,786	4,889	1,551	12,226
2000	5,498	4,892	1,584	11,974
2001	5,309	4,849	1,403	11,561
2002	4,612	4,393	1,281	10,286
2003	4,506	4,339	1,176	10,021
2004	4,287	4,042	1,013	9,342*
2005	3,607	3,961	897	8,465*
2006	3,428	3,839	879	8,146*

\* Plazas ocupadas

Fuente: SITyF. Subdirección de Administración.  
Jefatura de Servicios de Recursos Humanos.

Durante el año 2000, se llevó a cabo otro programa de retiro voluntario, al cual se incorporaron 413 trabajadores de base y de confianza, para llegar a una plantilla de 11,561 trabajadores al cierre del 2001.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados por el gobierno federal por adelgazar la plantilla en mayor grado, ésta continuaba en un nivel elevado, ya que no se había logrado la meta de llegar las 10,584 plazas que desde el punto de vista de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público se requería para que el Sistema contara con una operación adecuada, sin excedentes de personal, lo que coadyuvaría a mejorar sus resultados.

Por lo anterior, a partir del año 2001 y hasta el año 2004 como resultado de los análisis realizados tanto en el Corporativo como en las Gerencias Regionales, se continuaron con los esfuerzos de adelgazamiento de la plantilla de personal a través del **Programa de Optimización y Racionalización de Recursos Humanos** que se describirá en el siguiente capítulo, que logró una reducción adicional del 19.2 %, correspondiente a 2,219 plazas, que llevó a que la plantilla quedara en el año 2004 con un total de 9,342 trabajadores, 4,287 de base, 4,042 de confianza y 1,013 de honorarios.

A pesar de esta fuerte disminución, derivado del análisis realizado de las plantillas de personal de cada Unidad de Venta, todavía se detectó que en muchas de ellas existían excedentes de personal que constituían un elevado gasto y que influían en gran medida en sus resultados deficitarios, por lo que se determinó realizar un esfuerzo adicional que se tradujo en la formulación del **Programa para el Fortalecimiento Estructural y Operativo** cuyo detalle se presenta en el siguiente capítulo, y que entre otras, incluye medidas de cierre, fusión y reubicación de algunas unidades de venta con resultados

deficitarios recurrentes y el redimensionamiento de otras incluyendo su plantilla de personal, con una meta de reducción de 2,444 plazas. Este programa que se puso en marcha a partir del último trimestre del 2004, en materia de personal se ha traducido en una reducción de 1,196 plazas ocupadas durante el período del 2004 al 2006, por lo que la plantilla de plazas ocupadas del Sistema al cierre del ejercicio 2006 es de un total de 8,146 trabajadores, de los cuales 3,428 son de base, 3,839 de confianza y 879 de honorarios.

## CAPITULO SEGUNDO: ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LOS PRINCIPALES INDICADORES COMERCIALES Y FINANCIEROS 2000-2006.

### 2.1 INFRAESTRUCTURA COMERCIAL.

A principios del año 2000, el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias contaba con un total de 384 unidades de venta en todo el territorio nacional; después de la aplicación de las medidas que se consideraron en el **Programa de Optimización y Racionalización de Recursos Humanos** en el cual se realizó el cierre de algunas farmacias hospitalarias durante los años 2001 y 2002 y del **Programa de Fortalecimiento Estructural y Operativo** a partir del tercer trimestre del 2004, que incluyen el cierre, reubicación y fusión de algunas unidades de venta que estaban presentando resultados deficitarios en forma recurrente, han disminuido el número de unidades comerciales para quedar actualmente con una infraestructura total de 342 unidades de venta , 248 tiendas, 93 farmacias y una envasadora de granos en todo el territorio nacional, cuya distribución por localidad y estado se presentó en el capítulo anterior.

Por tipo de unidad, se cuenta con 1 centro comercial especial, 14 centros comerciales, 28 semicentros comerciales, 105 tiendas tipo A, 100 tiendas tipo B, 36 farmacias tipo A, 42 farmacias tipo B, 15 farmacias hospitalarias y una envasadora de granos.

#### INFRAESTRUCTURA COMERCIAL

Tipología	Metrop.	Occ.	Golfo	Centro	Sureste	Sur	Noroeste	Noreste	Norte	Total
CC	7	1		1	1	2	2	1		15
SC		5	3	4	3	1	4	3	5	28
TA	12	17	13	12	9	15	9	12	6	105
TB	5	6	5	14	19	10	18	9	14	100
FA	5	3		5	4	3	4	8	4	36
FB	6	9	3	3	3	14	4			42
FH	3	2	1	2		2	2	1	2	15
Envasadora de granos	1									1
TOTALES	39	43	25	41	39	47	43	34	31	342

Fuente: SITyF 2007

### 2.2 POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO NACIONAL

En los últimos años, el SITyF ha disminuido su participación en el mercado nacional, lo cual ha podido observarse ya que mientras que las cadenas privadas de autoservicio han

reflejado crecimientos elevados, el SITYF ha disminuido la cantidad de clientes atendidos y sus ventas.

De acuerdo con las estimaciones de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD) y de INFOBASIC, durante el 2003 el incremento en ventas a tiendas iguales fue del 0.7% en comparación con el año anterior, sin incluir a Wal-Mart y en ventas totales hubo un incremento del 5.9% y si consideramos la participación de Wal-Mart el porcentaje en ventas a tiendas iguales fue de 1.8% y en ventas totales un incremento del 7.4%.

El entorno en que se desarrollaron las actividades del Sistema a lo largo del 2004, estuvo caracterizado por agresivas estrategias comerciales desplegadas por las principales cadenas de autoservicio privadas, potenciando la competencia por el mercado al adoptar medidas que posicionaron de manera creciente su imagen a través de campañas en los medios, reducción de precios, ofertas permanentes, alianzas estratégicas para negociar volúmenes de compra y programas de mensualidades sin intereses que les permitieron capturar mayores segmentos del negocio.

Adicionalmente, a partir de la segunda mitad de ese año, Wal-Mart desarrolló la estrategia de incrementar sus flujos de inversión para la apertura de nuevas tiendas lo que generó un notable crecimiento en sus clientes y en el monto de sus ventas, lo que impactó directamente y en sentido inverso a sus principales competidores del sector privado y en particular el SITYF, cuya inversión fue inexistente en los últimos años, resintiéndose de inmediato en el volumen de sus ventas.

Para contrarrestar la polarización que estaba generando Wal-Mart, después de un recurso de reconsideración ante la Comisión Federal de Competencia, se aprobó la operación de Sinergia de Autoservicios, empresa conjunta de Organización Soriana, Controladora Comercial Mexicana y Grupo Gigante, para la realización de diversas actividades relacionadas con la compra y distribución de insumos y mercancías, lo cual se considera que podría contribuir a una mayor competitividad de las empresas involucradas en el mediano plazo; sin embargo, para que esta alianza tenga una mayor garantía de éxito tendrá que complementar estas acciones con otras que desarrollen mayores eficiencias operativas, entre las que podrían estar las de distribución centralizada, manejo eficiente del capital de trabajo y la óptima utilización de los sistemas de información, entre otras.

No obstante este panorama notoriamente desventajoso para el SITYF, en el 2004 la revista Expansión situó al Sistema Integral de Tiendas y Farmacias en la posición 109 dentro de las 500 empresas más importantes del país, y en el lugar 18 del ranking de las principales 200 empresas estatales de México.

En el 2005, las cadenas de autoservicio incorporadas a la ANTAD, dentro de las que resaltan Comercial Mexicana, Gigante, Soriana, entre otras, disminuyeron sus ventas en un 4.5% en términos reales, respecto al año anterior. Este desempeño es contrastante con los resultados alcanzados por Wal-Mart que obtuvo un incremento del 7.9 %, estableciendo el segundo registro más alto en los últimos dos años.

Estos resultados confirman las tendencias que se venían apreciando en el sector comercial de tiendas de autoservicio, que encuentran como variables explicativas la

inversión y la productividad como los principales factores de crecimiento. Estos los conjunta Wal-Mart en sus expansiones de 2004 y 2005 con la apertura de 87 nuevas tiendas de autoservicio, que representaron el 25% del crecimiento del sector y una importante ampliación de su capacidad instalada. Este crecimiento representó la reinversión de recursos por más del 100% de los últimos cinco años, que ascendieron a una cifra aproximada de 25 mil millones de pesos.

Asimismo, esta cadena ha realizado inversiones constantes en tecnología de vanguardia que le han permitido la optimización de sus operaciones y la reducción de gastos.

Como puede observarse claramente, el sector de tiendas de autoservicio está siendo liderado por la cadena con mejor estructura de costos y cuyos beneficios son trasladados al consumidor, vía precios. Con Sinergia de Autoservicios, las cadenas involucradas vencen una de las ventajas competitivas de Wal-Mart más evidentes: el poder de compra. Todo esto dependerá del trabajo interno que realicen para alcanzar una estrategia comercial realmente competitiva, aunque entre ellas siguen siendo competidoras.

Resalta el hecho de que tan sólo las inversiones de Wal-Mart durante el 2005 equivalen al 74% de las ventas totales realizadas por el SITyF durante el 2004.

En contraste, el Sistema había sufrido de reducciones presupuestales importantes durante años, que habían impedido su modernización, presentando un alto nivel de obsolescencia tecnológica y abandono de sus instalaciones en cuanto a mantenimiento, lo que provocaba que se viniera otorgando un servicio lento, deficiente y poco atractivo para el consumidor, que se tradujo en la disminución de sus ventas y de los clientes atendidos.

**CLIENTES ATENDIDOS EN EL SITyF  
2000-2006  
(millones de personas)**

AÑO	NO. DE CLIENTES
2000	102.4
2001	101.7
2002	98.8
2003	95.6
2004	96.3
2005	90.0
2006	72.9

Fuente: SITyF. Informes del Director al  
Consejo Directivo 2000-2006

Sin embargo, a pesar de este panorama desalentador, el SITyF conforma la segunda cadena comercial con mayor cobertura en el país, y la única en abastecer a 97 poblaciones pequeñas y de orden rural en donde no llegan las cadenas comerciales privadas y cumple con un importante papel de abastecedor de productos de primera necesidad en los lugares más apartados de nuestra geografía.

Por otro lado, se constituye en la tercera cadena a nivel nacional en cuanto a piso de venta con 220,951 m<sup>2</sup> y la segunda cadena en productividad por piso de venta después de Wal Mart.

Asimismo, cabe resaltar que para dar solución a la problemática tecnológica, a partir del 2002 se inició con la formulación del **Proyecto de Sistematización**, que fue aprobado por el Consejo Directivo del SITyF en el 2003 y contratado a finales del 2004, y cuyos detalles se presentan en un apartado específico, del cual actualmente se cuenta con un avance del 100% en la instalación y operación y cuyos resultados podrán reflejarse en un corto plazo.

Por otro lado, durante los dos últimos años se han invertido recursos para el mantenimiento de inmuebles y obra pública, que aunque han sido insuficientes en relación con las necesidades, han permitido ir recuperando aquéllas instalaciones que ya se encontraban muy deterioradas y cuyas condiciones de falta de ventilación y aire acondicionado representaban un factor muy desfavorable para el Sistema.

### 2.3 VENTAS

Durante el período 2000-2004, el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias registró un pequeño incremento en sus ventas al pasar de 11,617.5 a 11,864.0 millones de pesos, registrando un aumento del 2.2 % en ese período, y del 5 % con respecto al año 2003, como puede observarse en el siguiente cuadro:

#### VENTAS TOTALES 2000-2006

EJERCICIO	MILLONES DE PESOS
2000	11,617.5
2001	11,708.1
2002	11,738.6
2003	11,304.8
2004	11,864.0
2005	11,666.0
2006	9,674.7

Fuente: SITyF. Informes del Director al Consejo Directivo. 2000-2006

Sin embargo, en el 2005, se obtuvieron ventas por 11,666 millones de pesos, observándose una caída del 1.7 % con respecto al año anterior. Asimismo, en el 2006 las ventas registradas por el Sistema fueron de 9,674.7 millones de pesos, que representaron una disminución del 17.1 % con respecto al 2005 y del 18.5% en relación con las registradas en el año 2004.

De acuerdo con la información obtenida, esta disminución se debe por una parte, a la aplicación de las medidas de redimensionamiento del Sistema propuestas en el **Programa de Fortalecimiento Estructural y Operativo** que se inició en el último



trimestre del 2004, que incluye el cierre, fusión y reubicación de algunas unidades de venta que aunque registraban resultados deficitarios, afectan el monto total de las ventas; por otro lado, como un factor determinante está el de la competencia de las cadenas privadas de autoservicio que han puesto en marcha acciones agresivas de expansión de su infraestructura, de mayor eficiencia en sus operaciones y de reducción de costos, cuyos beneficios son trasladados directamente al consumidor, lo cual ha generado un aumento de sus clientes atendidos y ha repercutido en forma negativa al SITyF, como se analiza en el apartado anterior. Asimismo, es de destacar que a partir del 2005, el Sistema dejó de emitir y vender los ISSSTE-VALES a los trabajadores del ISSSTE, por los motivos que se detallan en el siguiente apartado, cuya venta representaba la segunda fuente de ingresos más importante.

## **2.4 VALES DE DESPENSA**

Con el objeto de incrementar las ventas del Sistema, coadyuvando para el logro del equilibrio financiero del mismo, se desarrolló la estrategia de venta de ISSSTE-VALES a dependencias federales y estatales para que sean otorgados a sus trabajadores con motivo de fin de año, como parte de las prestaciones que el gobierno federal otorga a sus trabajadores.

En el año 1999, se registró una venta de vales sin precedentes, que representó el 16.7 % de sus ingresos totales, con un monto de 1,006.8 millones de pesos. Para el 2000, la venta de estos fue de 373.4 millones de pesos, sufriendo una reducción del 63 % con respecto al año anterior. En el 2001, se recuperó la venta siendo ésta de 694 millones y en el 2002 de 144 millones únicamente, en virtud de que los propios trabajadores del ISSSTE prefirieron que se les proporcionara el vale universal, dado que éste tiene aceptación en todas las tiendas de autoservicio. En el 2003, se realizó una venta de 921.6 millones de pesos. Con respecto a las ventas correspondientes al 2004, no se obtuvo información al respecto.

Para contrarrestar esta falta de aceptación de los vales emitidos por el SITyF, se realizaron negociaciones con cadenas comerciales privadas como el Grupo Gigante, Comercial Mexicana, Soriana, Tiendas UNAM, Casa Ley y San Francisco de Asís, entre otras, con el objeto de que recibieran los ISSSTE-VALES. A través de las alianzas con estas cadenas comerciales, se tuvo una aceptación en 1,065 unidades, que representó el 62.2 % de los autoservicios.

## **EVOLUCION DE LAS VENTAS**

## DE ISSSTE-VALES

AÑO	VENTAS NETAS MILLONES DE \$	VENTAS VALES MILLONES DE \$	%	ALIANZA CON
2000	10,886.5	373.4	3.4	Sin Alianzas
2001	11,024.1	694.9	6.3	Gigante, Casa Ley, Tiendas Soriana Chedraui, Tiendas UNAM y Super San Francisco de Asis
2002	11,042.1	144.0	1.3	Gigante, Tiendas Soriana Chedraui, Super San Francisco de Asis y Tiendas UNAM
2003	10,711.8	921.6	8.6	Gigante, Comercial Mexicana, Casa Ley, Tiendas Soriana, Super San Francisco de Asis y Tiendas UNAM
TOTAL	43,665.2	2,133.0		

Fuente: SITYF. Informes del Director al Consejo Directivo. 2000-2003

Con esta alianza se tuvo un total de 1,065 Unidades de Venta que representaron el 62.2% de los autoservicios

Sin embargo, a pesar de las medidas adoptadas, continuó la falta de aceptación por parte de los trabajadores al servicio del estado y en particular de los trabajadores del ISSSTE, por lo cual, así como por la problemática presentada durante varios años de la falsificación de dichos vales, que provocó pérdidas importantes para el Sistema, así como daño patrimonial al Instituto, la administración del SITYF tomó la determinación de cancelar la emisión de ISSSTE-VALES a partir del 2005, continuando únicamente con la aceptación de los vales universales emitidos por otras empresas valeras que son proporcionados a los trabajadores como parte de las medidas de fin de año aprobadas por el gobierno federal.

## 2.5 MARGEN DE AHORRO PARA EL CONSUMIDOR

De acuerdo con su objeto social, a través del desarrollo de sus actividades, el SITYF tiene como misión proteger el poder adquisitivo de los trabajadores al servicio del estado, jubilados y pensionados y de la población en general, mediante la venta de productos básicos y de consumo para el hogar, medicamentos y material de curación a precios económicos en las tiendas y farmacias con que cuenta en todo el territorio nacional.

Durante el período 2000-2006, el margen de ahorro para el consumidor fue de un promedio de 8.3 %, registrándose altos niveles de ahorro como el que se proporcionó al consumidor en el 2001 del 12.11%, que representó una transferencia al consumidor de 1,335 millones de pesos. Sin embargo, a partir del 2002 el margen se fue reduciendo, con el objeto de permitir al Sistema mejorar sus resultados financieros registrando el 8.63% en ese año, recibiendo un beneficio el consumidor de 952.9 millones de pesos; en el 2003 el margen de ahorro fue del 7.93% con un beneficio de 896.4 millones; en el 2004 del 8.8% con un beneficio de 939.5 millones de pesos y a pesar de que la meta de ahorro al consumidor que se había fijado fue del 7%, en el 2005 y en el 2006 se registró

un 5.78 % y 5.33% en promedio, que representó un ahorro de 716 y de 538 millones de pesos respectivamente.

A pesar de esta reducción significativa en el margen de ahorro al consumidor, de acuerdo con los reportes que emite la Procuraduría Federal del Consumidor actualmente el SITyF continúa siendo la mejor opción de compra en productos básicos, de limpieza, electrodomésticos y medicamentos contra los precios que ofrecen las cadenas comerciales privadas.

### **MARGEN DE AHORRO AL CONSUMIDOR**

**2000-2006**

CONCEPTO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
MARGEN DE AHORRO %	9.97	12.11	8.63	7.93	8.4	5.8	5.3
AHORRO TRANSFERIDO AL CONSUMIDOR MILLONES DE PESOS	1,085.4	1,335.1	952.9	896.4	939.5	716.0	538.0

Fuente: SITyF. Informes del Director al Consejo Directivo. 2000-2006

### **DESCUENTOS PARA JUBILADOS Y PENSIONADOS.**

A partir del año 1999, la Dirección General del Instituto autorizó el Programa de Tarjetas de Descuento a Pensionados y Jubilados, mediante el cual se otorga un descuento adicional del 10 % en los precios de todos los bienes que comercializa el SITyF, con excepción de medicinas de patente que ya cuentan con un descuento del 35 %, del cual el 30 % lo otorgan los proveedores y el 5 % lo absorbe el Sistema. Dicho descuento tiene un límite de compra quincenal de 750 pesos o bien de 1,500 pesos mensuales en una sola compra, sin ser acumulativo en meses posteriores.

A través de este mecanismo, se apoya la economía de este sector de la población, al presentar el beneficio de un ahorro adicional.

De acuerdo con la información disponible, en el 2002 dichos descuentos representaron un ahorro de 44.9 millones de pesos en beneficio de jubilados y pensionados. Para el 2005, se registraron por este concepto 1.4 millones de operaciones de descuento, que representaron un ahorro de 43.5 millones de pesos.

En diversas administraciones del SITyF, se ha valorado la factibilidad de la continuidad de estos beneficios, dado que estos descuentos afectan directamente los resultados del Sistema.

## **2.6 SITUACIÓN FINANCIERA**

## 2.6.1 RESULTADOS FINANCIEROS

Durante el período en análisis, después de una etapa crítica en la operación del SITyF, en la cual se llegó a obtener en el año 2000 una pérdida neta sin precedentes de 1,029.1 millones de pesos, gracias a las medidas de austeridad y a la implantación de diversas estrategias para lograr un incremento en las ventas y aumentar los márgenes de contribución, los resultados de la operación registraron una mejora continua en los dos siguientes años, logrando una reducción del 54.4 % para el 2001 año en que la pérdida neta fue de 469 millones de pesos, y de un 17.5 % adicional para el 2002, en que se registra una pérdida de 386.7 millones de pesos. Para el 2003, la pérdida registrada fue de 436.6 millones de pesos, superior a la registrada el año anterior.

A partir del año 2004 los resultados empiezan a registrar nuevamente pérdidas crecientes, al obtener un monto total de 586.7 millones de pesos, debido fundamentalmente a la agresiva estrategia que desarrollaron las cadenas privadas de autoservicio en cuanto a la optimización de sus gastos, mayor eficiencia operativa y a la fuerte expansión que representó la apertura de un número importante de nuevas unidades comerciales, lo que trajo como consecuencia la captación de un mayor número de clientes, afectando de manera negativa al SITyF. En el 2005, si bien el Sistema continuó registrando una pérdida de 663.9 millones de pesos, el resultado oficial se modificó a una utilidad de 58.1 millones de pesos, como consecuencia del registro de ingresos por transferencias del ISSSTE por un monto de 722 millones de pesos, que se derivan de los efectos de la cancelación de la cuenta corriente con el Instituto.

### UTILIDAD / PERDIDA NETA

#### AÑO MILLONES DE PESOS

2000	- 1'029.1
2001	- 469.0
2002	- 386.7
2003	- 436.6
2004	- 586.7
2005	58.1
2006	-214.5

Fuente: SITyF. Estados de Resultados 2000-2006.

Durante el 2006, los ingresos por ventas fueron de un total de 9,674.7 millones de pesos, lo que representó una reducción del 17.1 % con respecto al año anterior. Asimismo, se atendió a 72.9 millones de clientes, menor en un 19% a los registrados en el 2005, y se ofrecieron precios que en promedio registraron un margen de ahorro para el consumidor del 5.33% con respecto al promedio de los precios de las cadenas comerciales privadas en productos básicos, de limpieza, electrodomésticos y medicamentos, lo que representó un ahorro de 539 millones de pesos.

El costo de venta, de acuerdo con el Estado de Resultados reportado por el SITyF, presenta mayor eficiencia y en consecuencia la contribución marginal tuvo un incremento del 3.7 % al pasar del 11.33% en el 2005 al 11.75 % en el 2006. Asimismo, este indicador registró un incremento del 81 % con respecto al año 2000.

Lo anterior, como resultado de la modificación del margen de contribución, la mejora de la mezcla de productos en piso de venta, la adquisición de mercancía según su desplazamiento, la reducción de inventarios y la gestión de mejores condiciones de compra con los proveedores.

### **CONTRIBUCION MARGINAL**

AÑO	%
2000	6.49
2001	7.79
2002	10.09
2003	10.39
2004	10.50
2005	11.33
2006	11.75

Fuente: SITyF. Informes de Director al Consejo Directivo. 2000-2006.

Sin embargo, a pesar de los ajustes realizados al margen de contribución y a la disminución del margen de ahorro al consumidor, en el 2006 el SITyF registró una pérdida de 800.7 millones de pesos, resultados que fueron modificados debido a una transferencia del ISSSTE por 586.2 millones de pesos, con lo cual dicho resultado se ajustó para quedar en una pérdida de 214.5 millones de pesos.

#### **2.6.2 SITUACION PROGRAMATICA PRESUPUESTAL**

Como se analiza en el apartado correspondiente, para poder cumplir con su objetivo social, el Sistema cuenta con una infraestructura de 342 unidades comerciales en todo el territorio nacional. Para poder operar dicha infraestructura, se requiere contar con los recursos humanos, materiales y servicios generales que garanticen su funcionamiento adecuado, así como la seguridad del personal, clientes y patrimonio institucional.

Con tal objeto, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través del ISSSTE, asigna un techo presupuestal al Sistema, mismo que durante los ejercicios fiscales 2000 y 2001, fue de 1,261.9 y 1,442.6 millones de pesos respectivamente, que fueron suficientes para cubrir los gastos descritos, excepto el costo de la nómina. Sin embargo, en 2002 y 2003 el presupuesto asignado resultó insuficiente para cubrir los gastos

mínimos necesarios para la adquisición de los bienes y servicios requeridos, lo que provocó un grave desequilibrio, que trajo como consecuencia un sobreejercicio presupuestal durante los años mencionados.

Debido a la situación crítica que se presentó por este motivo en los años 2002 y 2003 en los capítulos de gasto mencionados, se analiza dicha problemática en apartados específicos.

### **PRESUPUESTO AUTORIZADO (MILLONES DE PESOS)**

CAPITULO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
1000	786.4	964.6	981.9	1,145.7	1,176.4	1,264.0	1,408.9
2000	49.4	51.1	10.7	21.9	33.1	38.7	39.4
3000	385.7	404.7	92.4	167.4	156.2	490.0	695.0
5000	10.0	5.3	15.0	15.0		1.2	15.0
6000	30.4	16.9				30.0	40.0
OTRAS						1.8	2.3
EROGACIONES							
TOTAL	1,261.9	1,442.6	1,100.0	1,350.0	1,365.7*	1,825.9	2,200.6

Fuente: SITYF. Informes del Director al Consejo Directivo. 2000-2006

\* Para el 2004, el ISSSTE asignó recursos adicionales para el Capítulo 3000, por lo que el presupuesto autorizado para el cierre del ejercicio fue de 1,785.9 millones de pesos.

En el año 2004, dada la problemática presentada con anterioridad que fue ventilada en diversos órganos colegiados, se autorizó un presupuesto original de 1,365.7 millones de pesos, mismo que fue modificado a través de una ampliación líquida por parte del ISSSTE, con el objeto de que no se presentara sobregiro en ese ejercicio, por lo que dicha cifra se ajustó a 1,785.9 millones de pesos.

En ese mismo año, la administración del Sistema puso en marcha diversas medidas de racionalidad del gasto en servicios personales, así como los **Proyectos de Sistematización y de Fortalecimiento Estructural y Operativo**, entre otras medidas que han permitido sentar las bases para que en un mediano plazo se pueda lograr una mejora sustancial en los resultados. Dichos proyectos se presentan en el capítulo siguiente.

En el 2005, se autorizó un presupuesto de 1,825.9 millones de pesos, que ya incluía el costo real de los servicios mínimos indispensables para operar, así como 30 millones de pesos para mantenimiento de inmuebles, con el objeto de mejorar las instalaciones de algunas unidades de venta que presentaban deterioros importantes, afectando negativamente la imagen hacia los clientes. La asignación original fue modificada debido a que el costo de la plantilla de personal empezó a reflejar disminuciones importantes derivadas de las acciones de racionalización puestas en marcha a través del

**Programa de Fortalecimiento Estructural y Operativo**, cuyos detalles se plantean en un apartado específico. Asimismo, se requirió de ampliaciones presupuestales para cubrir el contrato celebrado por concepto de la implantación del **Proyecto de Sistematización**. El presupuesto ejercido para ese ejercicio fiscal fue de 1,973 millones de pesos.

Para el 2006, el presupuesto original asignado fue de 2,200.6 millones de pesos, que contempló también recursos para mantenimiento de inmuebles por 40 millones de pesos, registrándose un ejercicio presupuestal de 1,999.5 millones de pesos al cierre del año.

### **2.6.2.1 PROBLEMÁTICA PRESUPUESTAL DEL CAPITULO 1000. (SERVICIOS PERSONALES)**

Como parte importante de la problemática presupuestal descrita con anterioridad, el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias se enfrentó durante varios años a una problemática recurrente relativa al sobreejercicio del Capítulo 1000 “Servicios personales”. Lo anterior, debido fundamentalmente a las asignaciones presupuestales insuficientes derivadas de la falta de reconocimiento del costo real de la nómina del Sistema por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que fue justificada en su momento por dicha Secretaría a la falta de registro de la plantilla ante dicho organismo.

#### **PRESUPUESTO DEL CAPITULO 1000 (SERVICIOS PERSONALES)**

<b>AÑO</b>	<b>ASIGNACION ORIGINAL</b>	<b>EJERCIDO</b>	<b>SOBREEJERCICIO</b>
1995	348.3	416.3	67.9
1996	373.9	543.1	169.2
1997	491.9	700.2	208.3
1998	731.8	814.1	82.3
1999	791.5	986.0	194.4
2000	786.4	1'042.4	256.0
2001	946.6	1'108.9	162.3
2002	981.9	1'093.7	111.8

Fuente: SITyF. Subdirección de Administración. Jefatura de Servicios de Recursos Humanos.

Como se puede observar en el cuadro anterior, las asignaciones originales no corresponden a los criterios básicos de presupuestación, donde el gasto del año anterior debería servir como base para el cálculo del siguiente ejercicio; sin embargo, aún cuando la tendencia del gasto es ascendente, las adecuaciones presupuestales no eran acordes con el desempeño real de la nómina, adicional al hecho de que las políticas salariales autorizadas anualmente, agravaban la situación deficitaria del Sistema.

Adicionalmente, destaca el hecho de que históricamente el Sistema cubre con cargo al Capítulo 1000, altos costos por concepto de pago de laudos y/o convenios condenados por autoridades laborales en contra del Instituto, derivados de juicios que incrementaron el sobregiro presupuestario de manera considerable.

A partir del 2001, con el objeto de reducir dicho déficit presupuestal y disminuir la abultada plantilla de personal que heredara el Sistema, que provocaban altos costos de operación, se pusieron en marcha diversas medidas de racionalización del gasto en esta materia como parte del **Programa de Optimización y Racionalización de Recursos Humanos**, cuyos detalles se presentan en el Capítulo tercero, que se tradujeron en una reducción importante de dicha plantilla.

Como reconocimiento a los esfuerzos de racionalización en este rubro, en el año 2003 por primera vez en la historia del Sistema se obtuvo el registro oficial de la plantilla de personal ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con lo cual se reconoció también el costo de la nómina en base a la plantilla vigente, autorizando para ese ejercicio fiscal un presupuesto de 1,145 millones de pesos, incluyendo la recategorización del personal de enlace de alta responsabilidad y de Mando, a fin de homologar las percepciones al tabulador del ISSSTE.

A partir de esa fecha, el presupuesto autorizado en el Capítulo 1000 fue suficiente para cubrir el costo de la nómina del Sistema como puede observarse en el siguiente cuadro:

#### **PRESUPUESTO Y EJERCICIO DEL CAPITULO 1000 2003-2006**

AÑO	PRESUPUESTO ORIGINAL	EJERCIDO
2003	1,145.7	1,137.4
2004	1,176.4	1,247.9
2005	1,264.0	1,183.2
2006	1,408.9	1,216.6

Fuente: SITyF. Subdirección de Administración.  
Jefatura de Servicios de Recursos Humanos.

#### **2.6.2.2 PROBLEMÁTICA PRESUPUESTAL DEL CAPITULO 3000 (SERVICIOS GENERALES)**

Con respecto al Capítulo 3000, “Servicios Generales”, la problemática fue todavía más crítica. Como puede observarse en el cuadro siguiente, durante los años 2000 y 2001 el presupuesto asignado a este capítulo de gasto fue de 385.7 y 404.7 millones de pesos, recursos suficientes para la operación de las unidades de venta y del corporativo del Sistema.



Sin embargo, durante los años 2002 y 2003, el SITYF enfrentó una problemática de insuficiencia presupuestal para contratar los servicios indispensables para operar, tales como el pago de arrendamiento de inmuebles, electricidad, vigilancia, traslado de valores, limpieza, fumigación, etc., servicios sin los cuales no resultaba posible operar sin incurrir en responsabilidades importantes.

Dicha problemática se generó debido al cambio en la política de asignación de techo presupuestal por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que trajo como consecuencia que desde el año 2002 dicha dependencia determinara autorizar como presupuesto de egresos al SITYF, un monto equivalente a la meta de ingresos, a diferencia de lo que sucedió en años anteriores en que esa Secretaría asignaba un presupuesto que no estaba ligado a los ingresos generados.

Para ejemplificar lo anterior, es preciso mencionar que en el año 2001 se autorizó al Sistema un presupuesto de 1,442.6 millones de pesos, mientras que para el 2002 el techo asignado fue de 1,100 millones de pesos, es decir, 342.6 millones de pesos menos, y para el 2003 de 1,350 millones de pesos únicamente. Dentro de esta reducción drástica y sin fundamento lógico, el capítulo 3000 fue el más afectado, dado que mientras que en el año 2001 el presupuesto asignado a dicho capítulo de gasto fue de 404.7 millones de pesos, para el 2002 solamente se autorizó 92.4 millones, lo que representó una reducción de 312.3 millones, y para el año 2003, se asignó un techo de 167.3 millones de pesos, cuando el presupuesto requerido era superior.

**PRESUPUESTO Y EJERCICIO DEL CAPITULO 3000  
(MILLONES DE PESOS)**

AÑO	ASIGNACION ORIGINAL	PRESUPUESTO MODIFICADO	EJERCIDO
2000	385.7	398.7	390.0
2001	404.6	418.8	413.5
2002	92.4	129.5	412.0
2003	167.3	183.3	422.1
2004	156.3	591.5	591.5
2005	490.0	742.8	742.6
2006	695.0	719.3	719.3

Fuente: SITYF. Subdirección de Administración.

Este cambio unilateral e incongruente de la política de asignación de techo presupuestal al Sistema por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, provocó que de origen se presentara un insuficiencia presupuestal, y representó una grave problemática para los servidores públicos del SITYF, dado que no se contaba con los recursos presupuestales mínimos para operar y sin embargo era indispensable contratar los

servicios de vigilancia, limpieza, traslado de valores, arrendamiento de inmuebles, energía eléctrica, fumigación, entre otros servicios, ya que de lo contrario se ocasionarían riesgos importantes que se traducirían en daño patrimonial y sanciones por parte de la Secretaría de Salud, demandas de arrendadores y riesgos en la salud y en la seguridad física del personal y los clientes del Sistema.

En caso de que los servidores públicos del SITyF no hubieran realizado las contrataciones necesarias para la operación a fin de ajustarse al techo presupuestal asignado y no incurrir en el sobregiro en este capítulo de gasto, se habrían propiciado pérdidas, robos, costos adicionales y afectación al patrimonio del Instituto, como se describe a continuación:

**Servicio de Vigilancia y de Traslado de Valores:** El no contar con el servicio de traslado de valores se hubiera traducido en un alto riesgo de robo del importe de las ventas, ya que las unidades de venta conservarían los recursos producto de sus ventas en sus instalaciones. Asimismo, de no contar con el servicio de vigilancia hubiera traído como consecuencia que se incrementara el robo de mercancías, ya que el personal operativo del SITyF es insuficiente para vigilar bodegas, piso de venta, puertas de acceso a instalaciones, etc. funciones adicionales a las prestadas por el personal y para las cuales no están capacitados. Por otro lado, se hubiera puesto en riesgo la seguridad física del personal, derechohabientes y público en general, con la consecuente responsabilidad inherente para el personal de mando que hubiera omitido la contratación de estos servicios, así como daño patrimonial.

**Servicio de Limpieza:** La falta de limpieza de las instalaciones de las unidades de venta hubiera ocasionado una pésima imagen, olores desagradables y la proliferación de fauna nociva, ocasionando disminución de las ventas, disminución de los ingresos y consecuentemente daño patrimonial. Asimismo, se hubieran generado riesgos importantes para la salud del personal, derechohabientes y público en general y sanciones por parte de la Secretaría de Salud, con las consecuentes responsabilidades para los servidores públicos.

**Arrendamiento de Inmuebles:** La falta de pago de este concepto hubiera ocasionado el cierre y/o desalojo de unidades de venta, juicios en contra del Instituto, demandas laborales por el cierre de los centros de trabajo y pérdida de inventarios de mercancías por caducidad de las mismas, así como pérdida de las ventas en las unidades comerciales afectadas, con el consecuente daño patrimonial.

**Energía Eléctrica:** La falta de pago de este servicio hubiera ocasionado falta de iluminación en las áreas administrativas y piso de venta, inactividad operativa de las cajas registradoras y como consecuencia pérdida de las ventas; falta de operación de las cámaras de refrigeración y aire acondicionado, lo que ocasionaría pérdida de mercancías, así como inactividad administrativa por la falta de operación de equipos de cómputo, máquinas de escribir, y como consecuencia, daño patrimonial.

**Servicio Telefónico:** Dado que las Gerencias Regionales y unidades de venta se encuentran localizadas en todo el territorio nacional, este servicio era también indispensable para garantizar la comunicación entre los centros de trabajo para la supervisión y el reporte de operaciones y ventas vía fax e Internet, con lo que se hubiera afectado gravemente el control, propiciando también daño patrimonial.

Estos son parte de los daños que se hubieran ocasionado al Instituto si los funcionarios encargados de la contratación de los servicios mencionados, no hubieran realizado estas funciones.

Asimismo, es importante mencionar que la problemática de insuficiencia presupuestal que se presentó de origen, derivada de una asignación insuficiente, fue planteada a diversas instancias del ISSSTE central, a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de la Función Pública, los Organos Internos de Control en el ISSSTE y en el SITyF, la Comisión de Vigilancia y la Junta Directiva del ISSSTE tanto de manera directa como a través de los diferentes órganos colegiados de los que se forma parte, con el objeto de que se apoyara al SITyF para la solución de esta problemática, así como para dejar evidencia de la misma en actas de las sesiones de dichos órganos colegiados, así como actas de hechos, ya que la operación en estas circunstancias representaba un alto riesgo para los servidores públicos involucrados en la toma de decisiones.

Adicionalmente, a través de la puesta en marcha de diversos programas que fueron formulados, se implementaron diferentes medidas de racionalidad del gasto, de modernización de la infraestructura, así como estrategias para incrementar las ventas, por parte de cada una de las áreas del SITyF, a fin de aumentar los ingresos del Sistema, reducir sus gastos de operación, mejorar el control de las operaciones comerciales y financieras, mejorando con ello los resultados de este organismo.

En el año 2004, se autorizó al Sistema un presupuesto original de 165.3 millones de pesos en este capítulo, que también resultaba insuficiente para operar; sin embargo, derivado de la problemática de sobreejercicio que se presentó durante los dos años anteriores, y de que las autoridades del SITyF volvieron a plantear dicha problemática ante sus órganos de gobierno, el ISSSTE autorizó una ampliación líquida que permitió un ejercicio de 591 millones de pesos, permitiendo un ejercicio equilibrado.

Para el 2005 y 2006, se autorizó un presupuesto de 490 y 695 millones de pesos respectivamente para servicios generales, montos que fueron modificados de acuerdo con las necesidades de la operación para registrar un presupuesto ejercido de 742.6 y de 719.3 millones de pesos, montos que ya incluían el gasto derivado de la contratación del proyecto de sistematización, lo que permitió el equilibrio presupuestal en ambos ejercicios fiscales.

## **2.7 UNIDADES DE VENTA DEFICITARIAS**

A principios del 2004, de un total de 389 unidades de venta con que contaba el Sistema, 113 unidades de venta registraban utilidades, mientras que las restantes 276 presentaban pérdidas.

De esta cifra, el 69 % obtenían una pérdida menor a 1.5 millones de pesos, en tanto que el 31 % equivalente a 85 unidades de venta registraban una pérdida mayor a 1.5 millones de pesos.

Para el cierre del año 2003, estas 85 unidades de venta participaron con el 74 % de la pérdida total que registró el SITyF, al obtener una pérdida de 321.2 millones de pesos en ese ejercicio fiscal.

Con el objeto de mejorar los resultados de las mismas e implementar medidas específicas que permitieran revertir esta situación, la administración del Sistema realizó un análisis de la problemática que enfrentaban cada una de las unidades comerciales.

De dicho análisis, se plantearon diversas medidas dentro del Programa **de Fortalecimiento Estructural y Operativo**, que incluía medidas de cierre de aquellas unidades de venta con pérdidas recurrentes que no resultaba factible revertir, la reubicación, fusión y redimensionamiento de otras, cuyo detalle se presenta en el programa mencionado en el capítulo siguiente.

Como resultado de las medidas adoptadas, al cierre del 2005 se habían reubicado 25 unidades de venta, 16 se fusionaron y 20 se redimensionaron, resultando un total de 222 unidades de venta deficitarias, 54 menos que al inicio del programa, lo que representó un avance del 19.6 %.

Durante el 2006, se avanzó con la reubicación de 6 unidades comerciales, el redimensionamiento de 5 y la fusión de una, de lo cual resultó adicionalmente una ampliación de 1,720 m<sup>2</sup> de piso de venta.

## **CAPITULO TERCERO: PROGRAMAS DE RACIONALIZACION, MODERNIZACION Y FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS**

### **3.1 PROGRAMA DE OPTIMIZACION Y RACIONALIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Debido al alto costo que representaba la plantilla de personal del SITYF y a su impacto en los resultados deficitarios, con el objeto de contribuir a la solución de la problemática del Capítulo 1000, en el año 2001 se puso en marcha el Programa de Optimización y Racionalización de Recursos Humanos, mismo que contempló diversas líneas de acción para disminuir el gasto anual por dicho concepto, dentro de las que destacan las siguientes.

**3.1.1 Programa de Retiro Voluntario.-** Se llevaron a cabo reuniones entre funcionarios del SITYF y de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, a efecto de que se autorizara un Programa de distintos alcances al de Retiro Voluntario que se aplicaba en el gobierno federal, con el objeto de que resultara atractivo para el personal del Sistema, obteniéndose una respuesta favorable por parte de dicha dependencia. Derivado del programa específico autorizado con tal objeto, se pudo ofrecer a los trabajadores un esquema que incluía, además de los beneficios contemplados en la Ley Federal del Trabajo, hasta 10 meses adicionales de sueldo integrado si se incorporaban en un periodo de tiempo específico, para lo cual se autorizaron recursos por un total de 132 millones de pesos.

**3.1.2 Reestructuración del SITYF.-** Con base a los acuerdos tomados por la H. Junta Directiva del Instituto y por el Consejo Directivo del Sistema, en apoyo a las medidas de racionalización que se pusieron en marcha, se llevó a cabo un ajuste en la estructura orgánica, misma que implicó la desaparición de la Gerencia Regional Metropolitana, absorbiendo el Corporativo las funciones inherentes de acuerdo a la competencia de cada una de las Subdirecciones; asimismo, en el resto de las Gerencias Regionales se fusionaron las Jefaturas de Servicio de Administración y Finanzas, y los Departamentos de Supervisión de Tiendas y Farmacias y también se eliminó la plaza de Subgerente en las Tiendas B y Farmacias A y B, tanto por estructura como por honorarios, cuyas funciones fueron asumidas por los Jefes de Contabilidad respectivos, quienes fueron recategorizados con una parte de los recursos liberados por la cancelación de dichas plazas. Las medidas antes mencionadas, trajeron como resultado la cancelación de 15 puestos de mando y 135 Subgerencias de Tiendas tipo B y Farmacias tipo A y B.

## REESTRUCTURACION DEL SITYF

SUBGERENTES	NO. DE PUESTOS AUTORIZADOS POR SHCP ANTES DE LA MEDIDA	COSTO NOMINA ANUALIZADO
FARMACIAS AY B	122	16.2
TIENDAS B	99	13.3
TOTAL	221	29.5
REDUCCION DE PUESTOS	135	20.1*

\*Economía anualizada

Fuente: SITYF. Programa de Optimización y Racionalización de Recursos Humanos. 2001-2004

- 3.1.3 Reducción de personal de confianza excedente.-** Se efectuó a nivel nacional la revisión de plantillas de personal, con el objeto de identificar al personal de cuyos servicios se podía prescindir sin afectar la operación de las Unidades de Venta.
- 3.1.4 Reducción de personal contratado por honorarios.-** Con el objeto de ajustar el gasto en la partida de honorarios, al techo predeterminado por el Instituto, se realizó una reducción de contratos a nivel nacional, equivalente a un monto de 8 millones de pesos, mismos que correspondieron a una disminución de 16.24%.
- 3.1.5 Reducción del gasto por los conceptos de tiempo extraordinario y guardias.-** Se determinaron medidas de racionalización por tales conceptos, como la cancelación definitiva de estos pagos en el Corporativo y Gerencias Regionales para personal de apoyo administrativo, salvo en casos excepcionales y por periodos limitados, con lo cual se proyectó una economía anual aproximada de 7 millones de pesos.
- 3.1.6 Cierre de Farmacias Hospitalarias.-** En virtud de que la plantilla de este tipo de Unidades está conformada en su totalidad por personal contratado por honorarios, se efectuó el análisis de las Farmacias con resultados deficitarios recurrentes, con el cual se determinó en primera instancia, que debían cerrarse once unidades a nivel nacional, en base a ciertos indicadores tales como ventas, número de clientes, gastos de operación, márgenes de recuperación y plantilla, entre otros. Finalmente se cerraron de manera definitiva 5 unidades, lo cual representó un total de 66 contratos de honorarios, con una economía de \$ 522,510.93
- 3.1.7 Restricción para la ocupación de plazas vacantes no prioritarias.-** De manera conjunta con el Sindicato se negoció la no ocupación de plazas vacantes, a excepción de las que fortalecen la operación de las Unidades de Venta; con lo cual se mantuvo una vacancia de 4.7%, con el inherente ahorro.

**3.1.8 Cambios de adscripción.**- Derivado de que se cuenta con el antecedente de solicitudes de cambios de adscripción de personal del SITYF a diversos centros de trabajo del ISSSTE Central, se planteó a la Subdirección de Personal la posibilidad de efectuar dichas transferencias a nivel nacional, para lo cual se contó con la anuencia tanto de las áreas receptoras como de la representación sindical.

### 3.1.9 RESULTADOS OBTENIDOS

Como resultado de las medidas de racionalización adoptadas, en el período de 2001-2004 se logró una reducción de 2,219 plazas, generando una importante economía para el Sistema en servicios personales.

#### ALCANCES DEL PROGRAMA EN EL PERIODO 2001-2004

MEDIDAS	NUMERO DE PERSONAS
RETIRO VOLUNTARIO	1,703
REDUCCION DE SUBGERENTES	135
REDUCCION DE PERSONAL DE MANDO	15
REDUCCION DE PERSONAL EXCEDENTE	300
CIERRE DE FARMACIAS HOSPITALARIAS	66
TOTAL	2,219

Fuente: SITYF. Programa de Optimización y Racionalización de Recursos Humanos.

### 3.2 PROYECTO DE SISTEMATIZACION

En 1996, se realizó el primer esfuerzo de automatización en el Sistema, a través del cual la Subdirección de Protección al Salario se pretendió transformar en el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias. Con ella, se proyectó contar con un sistema integral que llegara a cada una de las unidades comerciales para dar solución a las necesidades de automatización en los aspectos de abasto, mercadotecnia, recursos humanos y financieros.

Con la inversión inicial de 165 millones de pesos, se adquirieron 512 puntos de venta, 4 servidores, así como los derechos de uso del aplicativo “Sistema de Información Comercial”, equipo con el cual se automatizaron sólo 98 unidades comerciales y se equiparon los sites del Corporativo y las Gerencias Regionales Golfo y Metropolitana, quedándose fuera de la solución las 7 Gerencias Regionales restantes.

En 1999, con una inversión de 34 millones de pesos, se adquirieron 10 servidores, 442 computadoras personales con sus respectivas impresoras para la creación de los sites gerenciales para su integración a la red del SITyF. Dichos equipos fueron insuficientes y pronto resultaron obsoletos debido a la demanda del servicio y el incremento de datos.

En el año 2000, se invirtieron recursos por un total de 5 millones de pesos con los que se adquirieron 169 cajas registradoras electrónicas para la Gerencia Regional Sur.

Al respecto, durante la administración que se inició a finales del 2000, se realizó un análisis profundo de las necesidades del Sistema en esa materia, con el objeto de que todos los esfuerzos que se realizaran fueran congruentes con un proyecto global cuyo objetivo fuera la automatización total del SITyF.

De esta manera, durante el 2001, con una inversión autorizada de 5 millones de pesos se adquirieron 139 puntos de venta y en el año 2002 se adquirieron 292 más, los cuales se instalaron en unidades de venta de las Gerencias Regionales Occidente, Noroeste y Sur, con los que se equipó el 24% de las unidades comerciales, mismos que ya serían compatibles con el proyecto de automatización que se empezaba a definir.

Sin embargo, con excepción de los equipos adquiridos a partir del año 2001, el resto de la infraestructura tecnológica era obsoleta y limitada, el 76% de las unidades comerciales no contaba con dicha infraestructura, lo que ocasionaba una operación lenta, deficiente y sin control en los aspectos fundamentales, ya que no existían inventarios sistematizados de mercancías, uniformidad de precios, carencia de controles en la recepción de mercancías, pedidos por tienda, falta de información histórica, sobreinventarios y desabasto, por mencionar algunos de los problemas operativos que provocaban la falta de control de las operaciones comerciales y financieras y la falta de información oportuna y suficiente para la toma de decisiones y por lo tanto, pérdidas financieras.

La falta de infraestructura tecnológica ha provocado que el Sistema sea menos competitivo en relación con las cadenas de autoservicio privadas, las cuales realizan año con año fuertes inversiones en esta materia, lo que les ha permitido disminuir costos de operación, mayor eficiencia y poder ofrecer mejores precios a sus clientes.

Como parte fundamental de las acciones realizadas por parte de la administración del SITyF durante el período analizado, con el objeto de lograr mayor eficiencia y control de las operaciones comerciales y financieras, destaca el **Proyecto de Sistematización** que representa la columna vertebral para lograr fortalecer el control interno, mayor eficiencia en las operaciones y la sustentabilidad financiera del sistema.

### **3.2.1 OBJETIVOS GENERALES:**

- Sanear las finanzas del SITyF mediante el control de las operaciones comerciales y financieras.
- Fortalecer la participación del Sistema en el mercado nacional.
- Mejorar sustancialmente la atención a la derechohabencia, pensionados y jubilados y público en general en las unidades de venta.



- Continuar con la labor social del SITYF, como regulador de precios en el mercado nacional.

### **3.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Automatizar las operaciones comerciales y financieras.
- Contar con información en forma oportuna para la correcta toma de decisiones.
- Lograr la eficiencia operativa y reducción de costos.
- Sustentabilidad financiera del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias
- Fortalecimiento del control interno.
- Integración transparente con los proveedores.

### **3.2.3 BENEFICIOS A LA OPERACION:**

- **Reducción en :**
  - Inventarios
  - Mermas
  - Pérdidas
  - Costos administrativos y de operación
  - Disputas con proveedores
- **Coadyuvar en el incremento de ventas a través de :**
  - Mejor mezcla de productos
  - Disponibilidad de productos de acuerdo a la demanda
  - Anaqueles mejor surtidos
  - Mejores negociaciones en la compra
  - Menores tiempos de espera en cajas
- **Minimización de riesgos por fraudes y robos.**

### **3.2.4 COMPONENTES DE LA SOLUCION:**

- MERCADERIAS. Sistema de control de precios, logística, inventarios, ingresos, egresos, mermas y data-warehouse.
- PUNTO DE VENTA. Sistema de control de venta, pago de servicios, control de clientes.
- INTEGRACION DE APLICACIONES. Integración de aplicaciones financieras ya existentes hacia el sistema de mercaderías
- COMUNICACIONES. Red de Voz y Datos., la cual será también utilizada por proveedores.
- SERVICIOS. Consultoría, Administración del Cambio y outsourcing.

### **3.2.5 ALCANCES DEL PROYECTO:**

La propuesta técnica- funcional, contenía como mínimo los componentes siguientes:

- Implantación de los puntos de venta en todas las unidades comerciales existentes.
- Equipo adicional para atención a clientes, recepción de mercancías y almacenes.
- Proveer de un Centro de Cómputo centralizado que deberá tener la capacidad de consolidar las operaciones de todas las unidades comerciales, 8 Gerencias Regionales y las oficinas administrativas del SITyF, con todas las características de redundancia en energía eléctrica, aire acondicionado, sistemas de seguridad física y lógica, con una disponibilidad de 99.95%.
- Ambiente de Internet para instalar e integrar procesos y aplicaciones actuales en ambiente web con sus sistemas de seguridad y detección de intrusos.
- Servicios de soporte de mesa de ayuda para todos los componentes de la solución (hardware y software).
- Servicios de soporte en sitio para todas las tiendas y farmacias para hardware y software.
- Capacitación para todos los operadores de caja, recepción y almacenes de las tiendas y farmacias sobre la solución propuesta.
- Capacitación técnica de la solución para el personal de Tecnología de Información.
- Todos los servicios de implantación de la solución propuesta incluyendo la administración del proyecto y el manejo de cambio.
- Servicios de administración y operación del centro de cómputo y red.
- Outsourcing integral de todos los componentes (hardware, software y servicios profesionales)
- Reingeniería de los procesos del negocio.

Este proyecto fue aprobado por parte del Consejo Directivo del SITyF, autorizado y registrado por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como un proyecto de inversión multianual, para su licitación durante el 2004, con una inversión total de 600 millones de pesos aproximadamente, cuya contratación sería a través del procedimiento de licitación pública nacional, con la modalidad del outsourcing, con un plazo comprometido de instalación total de 18 meses, con máximo de 24 meses.

Se consideró que la mejor opción era la de la licitación por la vía del outsourcing, con un contrato de servicios por 5 años. Dicha modalidad se eligió ya que no se requeriría de una inversión inicial elevada, se considera que podría ser autofinanciable a partir del tercer año, la administración del Sistema podría enfocarse al negocio sin distraerse de la operación del sistema, y un aspecto de alta importancia es que se garantizaba la actualización tecnológica, evitando la obsolescencia, entre otros factores.

Asimismo, se consideraron tres fuentes de financiamiento del proyecto, recursos del presupuesto de gasto corriente autorizados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público al SITyF, apoyo financiero del ISSSTE a través de sus fondos de gestión, así como con aportaciones de los proveedores del SITyF.

Este esquema de aportación de los proveedores se consideró como una fuente factible de financiamiento, ya que en las cadenas privadas de autoservicio es una práctica frecuente que sus proveedores apoyen a las tiendas con equipamiento, mantenimiento, capacitación, etc. Por lo anterior, se realizaron diversas presentaciones del proyecto con los proveedores líderes del SITyF teniendo una buena aceptación del mismo, ya que

además será también de gran utilidad para los proveedores, ya que facilita el resurtimiento automático, entre otras ventajas, lo que les ayuda también en la disminución de gastos administrativos. Como resultado de dichas gestiones, se logró el acuerdo de suscripción de convenios de aportación del 2% de sus ventas al Sistema, recursos etiquetados para apoyar el proyecto de sistematización. Es relevante mencionar que al mes de mayo del 2004, se contaba con 277 convenios suscritos.

Cabe señalar que el proyecto elaborado fue ajustado por la siguiente administración del SITyF durante el segundo semestre del 2004, en cuanto al período de contratación y alcances debido a que se consideró que derivado del cambio de la administración pública federal a finales del 2006, la autorización de la inversión por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público podría resultar afectada, por lo que se redujo a tres años y a un monto aproximado de 300 millones de pesos el costo del outsourcing por ese período. Asimismo, dado que el ISSSTE se encontraba en vías de licitar un nuevo centro de datos, se consideró que éste podría dar el servicio requerido por el SITyF con equipos dedicados que se incluirían en la licitación. Adicionalmente, la red de voz y datos del propio Instituto se ampliaría para dar la comunicación necesaria para el Sistema en sus unidades de venta, Gerencias Regionales y Corporativo, absorbiendo el ISSSTE los gastos derivados de esta inversión.

El proyecto fue licitado y adjudicado mediante el procedimiento mencionado a la empresa EDS, que es una de las empresas líderes en el ramo, y se puso en operación a partir de esa fecha con un alto nivel de efectividad de acuerdo con los reportes, encontrándose actualmente realizando ajustes en la operación del sistema.

Se considera que los impactos proyectados que tendrá la sistematización en los resultados del SITyF en el primer año serían de un incremento en las ventas en 1.7%, reducción del costo de las mercancías en 1% a través de mejores negociaciones con los proveedores, reducción de merma en 0.9%, diferimiento de los días de pago a proveedores en 6% y reducción de los días de inventarios en 20%, entre muchos otros no cuantificados. Asimismo, se consideró que esas metas podían ser mejoradas en un punto porcentual en los años subsecuentes de operación del proyecto.

### **3.2.6 RESULTADOS OBTENIDOS.**

Al cierre del 2006, se había concluido la implantación del proyecto de sistematización total en las 342 unidades comerciales incorporadas y la capacitación del personal de las mismas en las ocho Gerencias Regionales y el área Metropolitana del Sistema, por lo que en la actualidad todas las unidades cuentan con infraestructura tecnológica moderna que les permiten ofrecer al consumidor un servicio ágil y eficiente.

Entre los aspectos cuantitativos que destacan se pueden mencionar:

- 342 tiendas sistematizadas.
- Más de 1400 puntos de venta instalados.
- Aproximadamente 5000 equipos integran la sistematización.
- Más de 10,300 informes diarios de ingresos diarios consolidados se procesan.

- Más de 130,000 hojas de costeo mensuales.
- Más de 19,000 devoluciones registradas mensualmente.
- Más de 22,000 cambios de precios mensuales se procesan.
- 35 servidores atienden el procesamiento mensual.
- Administración de 15 millones de transacciones mensuales.
- Más de 5,000 llamadas atendidas mensualmente por la mesa de ayuda.
- Mantenimiento preventivo y correctivo a nivel nacional con soporte en sitio.
- Correo electrónico para mil usuarios.
- Administración de 120,000 sku del catálogo de artículos, de los cuales 80,000 son resurtibles.
- Administración de 950 proveedores.
- Actualización diaria de precios y promociones a nivel nacional.
- Capacitación a 3,475 empleados.

Los resultados obtenidos de la operación del proyecto que han sido reportados oficialmente son de acuerdo con las expectativas, con lo cual se han logrado controlar las operaciones comerciales y financieras. Asimismo, actualmente se cuenta con información que en breve facilitará la toma de decisiones por parte de los directivos del SITYF, lo cual permitirá en un corto plazo coadyuvar para el logro de la sustentabilidad financiera a través del control de las ventas, mejor atención a los clientes, mejores negociaciones con proveedores, mejor mezcla de productos y control de los inventarios de mercancías para evitar sobreinventarios y desabasto en las unidades comerciales, entre muchas otras ventajas operativas que la sistematización reflejará.

### **3.3 PROGRAMA PARA EL FORTALECIMIENTO ESTRUCTURAL Y OPERATIVO DEL SITYF**

Durante el período analizado, la administración del SITYF logró disminuir drásticamente las pérdidas netas del Sistema, al pasar de una pérdida de 1,029.1 millones de pesos en el año 2000, a una de 436.6 millones de pesos en el 2003, representando una reducción del 57.6 %. Este resultado, se logró a través de diversas estrategias que se implementaron y que se tradujeron en una reducción de los costos de venta, la puesta en marcha de diversas medidas de racionalización del gasto y del incremento de los ingresos por la venta de ISSSTEVALES a diversas dependencias como una prestación para sus trabajadores, entre otras medidas.

**SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS ISSSTE  
RESULTADOS OBTENIDOS 2000-2003**

CONCEPTO	2000	%	2003	%	VARIACION
VENTAS	10,901.0	100	10,647.8	100	-2.3%
COSTO DE VENTA	10,195.1	93.5	9,558.7	89.8	-6.2%
UTILIDAD BRUTA	705.8	6.5	1,089.1	10.2	54.3%
GASTOS DE OPERACIÓN	1,513.8	14	1,610.6	15	6%
CAPITULO 1000	1,065.9	9.8	1,149.0	10.8	7.8%
CAPITULO 2000	29.1	0.3	32.0	0.3	10.1%
CAPITULO 3000	343.4	3.2	429.6	4.0	25.1%
GASTOS POR SERVICIOS DE VENTA. DE ISSSTE VALES	14.5	0.1		0.0	
I.V.A POR ACREDITAR EN GASTOS	60.9	0.6			
UTILIDAD DE OPERACIÓN	-808.0	-7.4	-521.5	-4.9	-35.5%
INTERESES E INVERSIONES	114.1	1.05	14.4	0.13	-87.43%
OTROS INGRESOS	21.4	0.20	335.4	3.15	1,469.7%
OTROS GASTOS	356.7	3.3	264.8	2.5	-25.8%
UTILIDAD NETA	-1029.1	-9.4	-436.6	-4.1	-57.6%

Fuente: SITYF. Programa de Fortalecimiento Estructural y Operativo.2004

Sin embargo, a pesar de esa mejora en los resultados, y debido a la presión ejercida por parte del Consejo Directivo del SITYF para lograr el equilibrio financiero del Sistema, a fin de que éste fuera autosuficiente, resultaba indispensable la toma de nuevas medidas que aceleraran este proceso.

Al mes de mayo del 2004, de 389 unidades de venta con que contaba el SITYF en todo el país, únicamente 113, es decir el 29 %, generaban utilidades, mientras que las 276 restantes equivalentes al 71 %, operaban con pérdidas. De estas últimas, 191 unidades comerciales reflejaban resultados con una pérdida inferior a 1.5 millones de pesos, considerándose que a través de diversas acciones podrían lograr el equilibrio, mientras que las otras 85, obtenían pérdidas mayores a esta cifra de manera recurrente. Derivado del análisis realizado a dichas unidades, se detectó que el 74 % de la pérdida total del Sistema era atribuible a estas unidades, por lo que resultaba urgente la puesta en marcha de medidas más radicales.

**UNIDADES DE VENTA CON PERDIDA/UTILIDAD  
2003**

GERENCIA	UNIDADES CON UTILIDAD	UNIDADES CON PERDIDA MENOR A 1.5 MDP	UNIDADES CON PERDIDA MAYOR A 1.5 MDP	TOTAL
CENTRO	16	25	5	46
GOLFO	5	14	13	32
METRO	6	21	23	50
NORESTE	9	18	10	37
NOROESTE	12	26	8	46
NORTE	14	17	5	36
OCCIDENTE	19	25	3	47
SUR	19	24	8	51
SURESTE	13	21	10	44

<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>191</b>	<b>85</b>	<b>389</b>
--------------	------------	------------	-----------	------------

Fuente: SITyF. Programa de Fortalecimiento Estructural y Operativo. 2004

**PARTICIPACION DE 85 UNIDADES CON PERDIDA RECURRENTE  
2003**

CONCEPTO	TOTAL 2003	%	85 UNIDADES	%	PARTICIPACION
VENTAS	10,647.8	100.0	3,169.7	100.0	30%
COSTO DE VENTA	9,558.7	89.77	2,912.8	91.90	30%
UTILIDAD BRUTA	1,089.1	10.23	256.89	8.10	24%
GASTOS DE OPERACIÓN	1,610.6	15.1	575.2	18.1	36%
CAPITULO 1000	1,149.0	10.8	408.9	12.9	36%
CAPITULO 2000	32.0	0.3	8.2	0.3	26%
CAPITULO 3000	429.6	4.0	158.1	5.0	37%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	-521.5	-4.9	-318.34	-10.0	61%
OTROS INGRESOS	349.7	3.3	22.4	0.7	6%
OTROS GASTOS	264.8	2.5	25.2	0.8	10%
UTILIDAD NETA	-436.6	-4.1	-321.2	-10.1	74%

Fuente: SITyF. Programa de Fortalecimiento Estructural y Operativo. 2004

Con el propósito de atender las medidas de austeridad, racionalidad y disciplina presupuestal, las recomendaciones de la Comisión de Gasto Financiamiento, las observaciones de la Auditoría Superior de la Federación y los pronunciamientos del Consejo Directivo del SITyF sobre la sustentabilidad financiera del Sistema, se formuló el Programa para el Fortalecimiento Estructural y Operativo que contempla medidas concretas a fin de lograr, por un lado, mayor eficiencia en la operación, y un incremento en las ventas, y por otro lado un redimensionamiento que plantea la necesidad del cierre, reubicación y fusión de algunas unidades de venta con resultados deficitarios recurrentes; este programa incluyó la revisión de las plantillas de personal en aquellas unidades de venta que contaban con excedentes, así como en aquellas que tenían faltantes de personal. Asimismo, se analizaron las proyecciones del impacto de su puesta en marcha, con lo cual se pretende lograr en un mediano plazo el equilibrio financiero del Sistema.

Con este objeto, se formuló este proyecto y se presentó al Consejo Directivo del SITyF en agosto del 2004, mismo que fue aprobado por unanimidad para su puesta en marcha de inmediato.

### **3.3.1 OBJETIVOS:**

- Lograr el equilibrio financiero del Sistema.
- Racionalización de los gastos de operación del SITyF
- Redimensionamiento del Sistema
- Lograr mayor eficiencia en la operación
- Incrementar las ventas

Como resultado de un análisis detallado de las condiciones de operación de dichas unidades comerciales, por parte de los Gerentes Regionales responsables de las mismas, así como de las diferentes áreas del corporativo, se definieron las siguientes estrategias:

### **3.3.2 ESTRATEGIAS:**

- Desarrollar acciones concretas que permitan lograr mayor eficiencia en la operación, así como un incremento en las ventas.
  - Estrategias para eficientar la operación.
  - Estrategias para lograr el incremento en las ventas.
- Redimensionamiento del Sistema:
  - Cierre de unidades de venta con resultados deficitarios recurrentes.
  - Reubicación de unidades de venta deficitarias que revertirían sus resultados a través de un cambio de plaza.
  - Fusión de unidades de venta de la misma plaza cuyos resultados fueran deficitarios.
  - Redimensionamiento de plantillas de personal en unidades de venta.

- Adecuación de jornadas y horarios del personal en unidades de venta para optimizar el gasto de horas extra y guardias.

## **ACCIONES ESPECIFICAS POR ESTRATEGIA.**

### **3.3.2.1 ESTRATEGIAS PARA LOGRAR MAYOR EFICIENCIA EN LA OPERACIÓN Y EL INCREMENTO DE LAS VENTAS**

#### **ESTRATEGIAS PARA EFICIENTAR LA OPERACIÓN**

- Nivelación de márgenes de recuperación en las líneas financieras 2, 4, 5 y 6
- Registro oportuno y sin excepción de la mercancía sin cargo.
- Descatalogación de mercancías de bajo y nulo desplazamiento.
- Administración de categorías.
- Redimensionamiento de pisos de venta y bodegas ( lay out ).
- Recategorización de tiendas y farmacias al formato adecuado a su situación actual.
- Realización de inventarios a través de terceros ( a tienda abierta )
- Capacitación para el cambio.
- Revaluación del inventario ( actualización de precios ).
- Desarrollar el proyecto de cruce de andén en paralelo con el proyecto de sistematización.

#### **ESTRATEGIAS PARA LOGRAR EL INCREMENTO EN LAS VENTAS.**

- Programa permanente de promociones de fin de semana y quincenas.
- Programa de ofertas armadas permanentes.
- Ampliación de horarios en días pico.
- Nuevo esquema de arrendamientos pagados a través de participación de ventas.
- Alianzas estratégicas ( discos, ropa y línea blanca ).
- Promoción de ventas institucionales (vales, despensas, etc. )
- Reorganización del lay out, con la ubicación de “Centros de Solución” para facilitar al cliente la adquisición de productos relacionados.
- Planeación de ventas de temporada.
- Eficientar mezcla de productos de las líneas 1, 2 y 3.



### **3.3.2.2 REDIMENSIONAMIENTO DEL SISTEMA.**

#### **CIERRE DE UNIDADES DE VENTA CON RESULTADOS DEFICITARIOS RECURRENTES.**

Como resultado del análisis detallado realizado por los Gerentes Regionales del Sistema, con respecto a los principales indicadores de cada una de las tiendas deficitarias en forma recurrente, localización, ubicación de centros comerciales, tiendas y farmacias de las cadenas privadas, del comportamiento de sus ventas, de la plantilla de personal, se determinó que habían 30 unidades de venta, 26 tiendas y 4 farmacias, en las que se habían puesto en marcha diversas acciones sin resultados relevantes, por lo que se determinó la necesidad de su cierre. De dichas unidades comerciales, como puede observarse en el cuadro siguiente, 11 estaban ubicadas en localidades de las Gerencias Regionales Sur, 2 en la Centro, 8 en la Golfo, 1 en la Norte, 3 en la Noroeste, 1 en la Sureste y 4 en el área Metropolitana.

De manera conjunta, estas tiendas y farmacias obtuvieron una venta durante el 2003 de 498 millones de pesos, registrando una pérdida de 65.6 millones de pesos, que representó el 15 % de la pérdida total del SITYF, y contaban con 727 trabajadores de base y de confianza.

Debido a la necesidad de sanear las finanzas del Sistema y mejorar los resultados, el planteamiento fue del cierre de las mismas a la brevedad, por lo que se realizaron pláticas con el personal y sus representantes sindicales, para su liquidación en los casos que así les conviniera, o su reubicación a otras unidades de venta en localidades cercanas o a centros de trabajo del ISSSTE, en los cuales sus servicios fueran necesarios.

**UNIDADES DE VENTA CON RESULTADOS DEFICITARIOS RECURRENTES  
PROPUESTAS PARA CIERRE**

GERENCIA REGIONAL	NO.	UNIDAD DE VENTA	PERDIDA*	VENTAS*	% PERDIDA/ PERDIDAS SITYF	PERSONAL
SUR	1	T106 IGUALA	3,861	9,364	0.88	28
	2	T155 TELOLOAPAN	1,695	8,295	0.39	21
	3	T162 ATOYAC	508	17,110	0.12	17
	4	T272 ARCELIA	742	11,086	0.17	14
	5	T121 CUAUTLA	2,188	19,899	0.50	24
	6	T233 CUERNAVACA	1,781	10,854	0.41	21
	7	T213 TEHUIXTLA	971	9,026	0.22	12
	8	T163 TUXTEPEC	1,622	15,874	0.37	19
	9	T237 OAXACA	2,108	22,868	0.48	29
	10	T734 ACAPULCO	474	11,081	0.11	15
	11	T748 ACAPULCO	1,131	3,988	0.26	10
CENTRO	1	T273 PACHUCA	841	14,587	0.19	15
	2	T218 AGUASCALIENTES	1,434	32,536	0.33	33
GOLFO	1	T255 VERACRUZ	5,073	31,028	1.16	51
	2	T104 TEHUACAN	3,466	12,139	0.79	26
	3	T109 COATZACOALCOS	3,494	15,527	0.80	25
	4	T191 PUEBLA	1,555	7,807	0.36	11
	5	T152 ACATLAN	1,545	10,898	0.35	19
	6	T203 CHIGNAHUAPAN	1,179	7,426	0.27	9
	7	T290 ZACATLAN	503	14,964	0.12	11
	8	T115 TLAXCALA	2,581	27,201	0.59	28
NORTE	1	T225 CHIHUAHUA	1,772	4,862	0.41	20
NOROESTE	1	T243 HERMOSILLO	2,563	11,275	0.59	28
	2	T107 TIJUANA	5,160	19,962	1.18	40
	3	T175 CATRA	694	1,652	0.16	14
SURESTE	1	F718 VILLAHERMOSA	1,115	5,911	0.26	12
METROPOLITANA	1	T261 BUEN TONO	14,283	118,842	3.27	153
	2	F772 BUEN TONO	466	12,940	0.11	12
	3	F114 TACUBA	532	3,015	0.12	5
	4	F137 INSURGENTES	284	6,034	0.07	5
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>PERDIDA TOTAL SELECCIÓN</b>	<b>65,621</b>	<b>498,051</b>	<b>15.03</b>	<b>727</b>

\* A DICIEMBRE DEL 2003, MILES DE PESOS

Fuente: SITYF. Programa de Fortalecimiento Estructural y Operativo. 2004

**PERDIDA TOTAL SITYF 436,619**

## **REUBICACION DE UNIDADES DE VENTA DEFICITARIAS QUE REVERTIRIAN SUS RESULTADOS A TRAVES DE UN CAMBIO DE PLAZA.**

En el cuadro siguiente, se presenta la relación de las 31 unidades de venta que después de un análisis detallado se concluyó que sería factible revertir sus resultados deficitarios a través de su reubicación.

De estas 31 unidades, de las cuales 11 son farmacias y 20 tiendas, 9 de ellas se encontraban ubicadas en diversas localidades de las Gerencia Regional Sureste, 7 en la Noreste, 6 en la Metropolitana, 5 en la Occidente, 2 en la Centro, 1 en la Norte y 1 en la Noroeste. En conjunto, estas unidades obtuvieron una venta total durante el año 2003 de 522.6 millones de pesos, registrando una pérdida de 47.7 millones de pesos, equivalente al 10.93 % de la pérdida total del Sistema.

De acuerdo con el estudio de mercado realizado por las áreas responsables de la Gerencias Regionales y el corporativo, las pérdidas obtenidas se deben fundamentalmente a la cercanía de centros comerciales y tiendas de la iniciativa privada, cuya competencia con instalaciones adecuadas, equipamiento moderno, sistemas información que permiten la presentación de ofertaciones atractivas, entre otros motivos, han ocasionado la reducción considerable de las ventas y por lo tanto se presenten resultados desfavorables.

Como se indica en el cuadro referido, algunas de ellas se planea reubicarlas en la misma plaza y otras en otras localidades de los estados donde se ubican actualmente.

## **FUSION DE UNIDADES DE VENTA DE LA MISMA PLAZA CUYOS RESULTADOS ACTUALES SON DEFICITARIOS.**

Debido a los resultados deficitarios obtenidos por las 15 farmacias relacionadas en el cuadro correspondiente, así como a la cercanía de su ubicación con diversas tiendas y centros comerciales de las mismas localidades, se plantea su fusión a fin de optimizar su operación, contar con mayor supervisión por parte de los Gerentes de estas unidades y fundamentalmente para disminuir los gastos de arrendamiento y de pago de diversos servicios cuyo costo esta afectando de manera negativa los resultados de las mismas.

Las ventas obtenidas por estas unidades comerciales durante el 2003 fueron de 296.6 millones de pesos, registrando una pérdida de 9.1 millones de pesos, que representa el 2.1 % del total. Si bien su participación en la pérdida total del Sistema no resulta significativa, a través de esta medida pueden contribuir en la mejora de los resultados de las unidades de venta con las que se fusionan y aseguran un mejor control de sus operaciones.

**UNIDADES DE VENTA CON RESULTADOS DEFICITARIOS  
PROPUESTAS PARA REUBICACION**

<b>GERENCIA REGIONAL</b>	<b>NO.</b>	<b>UNIDAD DE VENTA</b>	<b>PERDIDA*</b>	<b>VENTAS*</b>	<b>% PERDIDA/ PERDIDAS SITYF</b>
CENTRO	1	F782 QUERETARO, EN LA MISMA PLAZA	620	3,928	0.14
	2	F741 CELAYA, EN LA MISMA PLAZA	577	8,337	0.13
NORTE	1	F737 FRESNILLO, EN LA MISMA PLAZA	183	18,161	0.04
NOROESTE	1	T179 SAN JOSE DEL CABO, EN LA MISMA PLAZA	1,006	17,596	0.23
NORESTE	1	T091 PIEDRAS NEGRAS, EN LA MISMA PLAZA	2,322	18,914	0.53
	2	T023 SALTILLO, EN LA MISMA PLAZA	3,505	19,869	0.80
	3	T195 CUATRO CIENEGAS, EN LA MISMA PLAZA	325	11,402	0.07
	4	T181 MONTEMORELOS, EN LA MISMA PLAZA	724	30,283	0.17
	5	T235 MONTERREY, EN EL MPO. DE APODACA	3,600	22,637	0.82
	6	T245 CIUDAD VICTORIA, EN LA MISMA PLAZA	3,202	7,472	0.73
	7	T008 TORREON	995	29,306	0.23
SURESTE	1	T095 CD. DEL CARMEN, EN LA MISMA PLAZA	1,017	19,557	0.23
	2	T221 CAMPECHE, EN LA MISMA PLAZA	3,036	27,904	0.70
	3	T224 TUXTLA GUTIERREZ, EN CD. VILAFLORES	2,325	9,279	0.53
	4	T130 CARDENAS, EN LA MISMA PLAZA	2,032	19,274	0.47
	5	T253 FRONTERA, EN CD. PEMEX O MASCUSPANA	1,426	9,723	0.33
	6	T172 TIZIMIN, EN LA MISMA PLAZA	1,037	9,937	0.24
	7	T173 VALLADOLID, EN LA MISMA PLAZA	758	10,720	0.17
	8	T174 MERIDA, EN EL MISMO ESTADO	2,544	10,019	0.58
	9	F723 MERIDA, EN EL MISMO ESTADO	818	9,582	0.19
METROPOLITANA	1	F704 HOSPITAL MILITAR EN EL D.F.	733	3,558	0.17
	2	F705 TLALPAN EN LA MISMA ZONA DEL D.F.	17	30,928	0.00
	3	F753 DR. LUCIO, EN EL D.F.	1,420	3,822	0.33
	4	F108 LUCERNA, EN EL D.F.	613	2,629	0.14
	5	T044 TLALNEPANTLA, EN LA MISMA PLAZA	4,131	28,429	0.95
	6	T231 TOLUCA, EN LA MISMA PLAZA	4,259	29,551	0.98
OCCIDENTE	1	T232 MORELIA, EN LA MISMA PLAZA	2,935	42,641	0.67
	2	T094 LAZARO CARDENAS, EN LA MISMA PLAZA	1,681	24,224	0.39
	3	F790 TEPIC, EN TECOMAN O EL SALTO	967	4,635	0.22
	4	F749 GUADALAJARA EN TONALA	-853	19,860	-0.20
	5	F102 VILLA DE ALVAREZ, EN LA MISMA PLAZA	-240	18,453	-0.05
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>PERDIDA TOTAL SELECCION</b>	<b>47,715</b>	<b>522,630</b>	<b>10.93%</b>

\* A DICIEMBRE DEL 2003, MILES DE PESOS Fuente: SITYF. Programa de Fortalecimiento Estructural y Operativo.2004

**PERDIDA TOTAL SITYF 436,619**

**UNIDADES DE VENTA CON RESULTADOS DEFICITARIOS  
PROPUESTAS PARA FUSION**

<b>GERENCIA REGIONAL</b>	<b>NO.</b>	<b>UNIDAD DE VENTA</b>	<b>PERDIDA</b>	<b>VENTAS</b>	<b>% PERDIDA/ PERDIDAS SITYF</b>
SUR	1	F747 CON T228 CHILPANCINGO	869	7,957	0.20
	2	F757 CON T137 OMETEPEC	782	6,554	0.18
NORTE	1	F785 CON T226 DURANGO	-17	15,264	0.00
	2	F717 CON T279 DURANGO	16	21,850	0.00
	3	F755 CON T065 CIUDAD JUÁREZ	-973	42,318	-0.22
NOROESTE	1	F703 CON T040 MAZATLÁN	-1,094	31,331	-0.25
	2	F740 CON T052CULIACÁN	468	13,378	0.11
	3	F712 CON T051 LA PAZ	1,437	56,379	0.33
NORESTE	1	F728 CON T170 MONTERREY	-122	16,711	-0.03
	2	F770 CON T198 CIUDAD ALEMÁN	111	23,605	0.03
METROPOLITANA	1	F706 CON T250 VERTIZ	932	21,433	0.21
	2	F707 CON T159 ZARAGOZA	838	18,375	0.19
	3	F792 CON T287 LOMAS VERDES	1,174	0	0.27
	4	F767 CON T265 CULHUACAN	1,092	0	0.25
	5	T127 TAJIN CON T001 T010	3,675	21,485	0.84
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>PERDIDA TOTAL SELECCION</b>	<b>9,188</b>	<b>296,640</b>	<b>2.10%</b>

\* A DICIEMBRE DEL 2003, MILES DE PESOS Fuente: SITYF. Programa de Fortalecimiento Estructural y Operativo.2004.

**PERDIDA TOTAL SITYF 436,619**

## **REDIMENSIONAMIENTO DE PLANTILLAS DE PERSONAL EN UNIDADES DE VENTA.**

Una de las grandes preocupaciones de las dependencias globalizadoras del Gobierno Federal con respecto a los resultados deficitarios del SITYF, es la del gasto elevado que se realiza por concepto de servicios personales. Como puede observarse en el cuadro de presupuesto autorizado, el capítulo 1000 “Servicios Personales”, que para el 2004 fue de 1, 176.4 millones de pesos, representa el 86.1% del presupuesto total autorizado para ese ejercicio fiscal.

Si bien, como se describe con detalle en apartados anteriores se han realizado importantes esfuerzos por reducir dicho gasto, que se tradujeron en que la plantilla registrada en el año 2000 de 11, 974 trabajadores de base y de confianza se redujera hasta llegar a 9, 464 en el 2004, es decir, una disminución de 2, 510 plazas, el gasto que de ella se deriva por concepto de sueldos y salarios, así como las prestaciones pagadas al personal, continúa siendo elevado en relación con el presupuesto total, por lo que dichas dependencias han continuado con sus exigencias para que la reducción del mismo sea todavía mayor.

Por lo tanto, y debido a que en efecto en muchas unidades de venta se cuenta con plantillas de personal muy abultadas, que se reflejan en un gasto elevado y en resultados deficitarios, se realizó un análisis por unidad de venta considerando la dimensión física de las instalaciones, utilizando parámetros que maneja al respecto el sector autoservicio, a fin de definir las plantillas “tipo” para centros comerciales, con sus diferentes dimensiones, tiendas “A”, tiendas “B” y farmacias y determinando los excedentes de personal que existía en muchas de ellas.

De esta manera, después de dicho análisis cuidadoso para no incurrir en el extremo de llegar a tener falta de personal, se determinó que existía un excedente de 2,444 plazas, cuya distribución por Gerencia Regional se muestra en el cuadro siguiente. De esta manera, la plantilla propuesta en este programa sería de 7, 020 trabajadores tanto de base, como de confianza, cuyo detalle por tipo de plaza y función se encuentra bajo el resguardo del SITYF.

Dado que la reducción planteada, si bien era deseable para mejorar los resultados financieros del Sistema, implicaba el desplazamiento de una cantidad importante de trabajadores, representando un motivo de conflicto con los mismos y con sus representantes sindicales, se iniciaron las negociaciones con el sindicato, para el reconocimiento de la problemática del SITYF y para determinar de manera conjunta las estrategias para su logro.

Con ese objeto, se iniciaron gestiones ante el ISSSTE y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para que se autorizaran programas especiales de retiro voluntario que favorecieran a aquéllos trabajadores que eligieran su retiro del servicio y se definieron las reubicaciones del personal requerido en otras unidades comerciales y centros de trabajo del ISSSTE con faltante de personal.

En dicho programa, de lograrse la meta mencionada, se reduciría el gasto anual por este concepto en un monto estimado de 209 millones de pesos. Por otro lado, el costo de los programas de retiro voluntario debían ser financiados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

**REDIMENSIONAMIENTO DE LAS PLANTILLAS  
DE PERSONAL EN UNIDADES DE VENTA**

GERENCIA	PLANTILLA ACTUAL	PLANTILLA PROPUESTA	REDUCCION EN NO. DE PERSONAL	AHORRO AÑO BASE (MILES DE PESOS)
CENTRO	956	780	176	15,931.8
GOLFO	735	404	331	29,222.5
NORESTE	712	546	166	15,026.6
NOROESTE	953	830	123	10,284.4
NORTE	804	619	185	16,746.5
OCCIDENTE	923	801	122	11,744.4
SUR	1077	667	410	27,327.1
SURESTE	828	543	285	20,820.0
METROPOLITANA	1921	1289	632	60,660.0
CORPORATIVO	555	541	14	1,267.3
TOTALES	9,464	7,020	2,444	209,031.0

Fuente: SITyF. Programa de Fortalecimiento Estructural y Operativo. 2004

**ADECUACION DE JORNADAS Y HORARIOS DEL PERSONAL EN UNIDADES DE VENTA PARA OPTIMIZAR EL GASTO DE TIEMPO EXTRAS Y GUARDIAS.**

En el análisis realizado de las plantillas de personal, se detectó que la mayor parte del personal que trabaja en las unidades de venta cuenta con un horario matutino y jornadas laborales de lunes a viernes, de lo cual se deriva un gasto elevado en tiempo extra y guardias para cubrir tanto los turnos vespertinos como las jornadas de sábado y domingo, por lo cual se determinó que se iniciaría la negociación con los trabajadores y sus representantes sindicales para poder ajustarse a las necesidades de operación de las unidades comerciales.

**3.3.3 METAS:**

Como resultado de las acciones planteadas en este proyecto, se determinó la consecución de las siguientes metas:

- INCREMENTO EN VENTAS DEL 3.5 %.
- MARGEN DE CONTRIBUCION DEL 12.6 %
- CIERRE DE 30 UNIDADES DE VENTA CON RESULTADOS DEFICITARIOS RECURRENTES

- REUBICACION DE 31 UNIDADES DE VENTA.
- FUSION DE 15 UNIDADES DE VENTA.
- REDUCCION DE 2, 444 PLAZAS.
- REDUCCION DEL GASTO EN :
  - CAPITULO 1000: 209.0 MILLONES DE PESOS
  - CAPITULO 2000: 1.6 MILLONES DE PESOS
  - CAPITULO 3000: 31.7 MILLONES DE PESOS
  - TOTAL 242.3 MILLONES DE PESOS
- INGRESOS ADICIONALES DE 120 MILLONES DE PESOS POR CONCEPTO DE OPOYO DE LOS PROVEEDORES PARA EL PROYECTO DE SISTEMATIZACION.
- INGRESOS ADICIONALES POR 88.9 MILLONES DE PESOS POR NIVELACION DE MARGENES DE RECUPERACION DE LAS LINEAS FINANCIERAS 2, 4, 5 Y 6.

### **3.3.4 ESTADOS DE RESULTADOS.**

Para la formulación de los estados de resultados del SITYF que reflejen la aplicación de las medidas propuestas en este proyecto, se plantearon tres escenarios distintos, que permitieran observar el impacto de las mismas, con el objeto de que con el análisis de los mismos se facilite la toma de decisiones al respecto.

#### **3.3.4.1 ESCENARIO 1.**

##### **META DE VENTAS COMPROMETIDA CON LA SHCP. ( INERCIAL)**

Para la formulación del escenario 1, se utilizaron los supuestos de lograr la meta de ventas comprometida con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, de 11,453.9 millones de pesos, sin la aplicación de ninguna de las medidas propuestas, considerando la obtención de ingresos adicionales por concepto de los apoyos esperados por parte de los proveedores del SITYF para el proyecto de sistematización por un total de 120 millones de pesos.

Con respecto a los egresos, se planteó el presupuesto requerido para operar durante el ejercicio 2004; es decir, al techo presupuestal asignado para ese año, se adicionaron los recursos que se estima que se necesitarían para la operación de las unidades de venta y el corporativo durante ese año. Por lo anterior, de un presupuesto asignado para el 2004 de un total de 1, 365.7 millones de pesos, se consideró una ampliación de 435.3 millones de pesos, para quedar en un egreso total de 1, 801.0 millones de pesos, para estos fines.

De no existir modificaciones sustanciales en el mercado que pudieran afectar dichos resultados, se considera que durante el primer año se podría lograr una pérdida de 295.5 millones de pesos, bajo los supuestos aquí mencionados.



**ESCENARIO 1  
META COMPROMETIDA CON LA SHCP**

CONCEPTO	CORPO.	METRO	GOLFO	CENTRO	OCCDTE	NORTE	NOROESTE	NORESTE	SUR	SURESTE	TOTAL
VENTAS	0.0	2,299.4	836.4	1,325.6	1,395.0	1,085.4	1,199.5	1,100.9	1,031.8	1,179.9	11,453.9
COSTO DE VENTA	-144.0	2,058.0	748.6	1,186.4	1,248.6	971.5	1,073.5	985.3	923.5	1,056.2	10,107.4
UTILIDAD PRIMARIA	144.0	241.4	87.8	139.2	146.5	114.0	125.9	115.6	108.3	123.8	1,346.5
INGRESOS DIVERSOS	9.7	14.4	2.9	1.0	1.3	2.8	1.8	1.6	2.1	1.3	38.9
TOTAL DE INGRESOS	153.7	255.9	90.7	140.2	147.8	116.8	127.7	117.2	110.4	125.1	1,385.5
TOTAL DE EGRESOS	287.2	364.6	131.1	147.2	156.7	127.3	150.5	141.1	151.1	144.2	1,801.0
Capítulo 1000	120.2	225.6	90.7	109.2	117.8	90.3	107.7	99.1	119.1	96.7	1,176.4
Capítulo 2000	7.0	9.0	3.2	3.0	2.9	2.0	2.8	2.0	2.5	2.5	36.9
Capítulo 3000	160.0	130.0	37.2	35.0	36.0	35.0	40.0	40.0	29.5	45.0	587.7
RESULTADO	-133.5	-108.7	-40.4	-7.0	-8.9	-10.5	-22.8	-23.9	-40.7	-19.1	-415.5
APOYO PROVEEDORES	120.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	120.0
RESULTADO	-13.5	-108.7	-40.4	-7.0	-8.9	-10.5	-22.8	-23.9	-40.7	-19.1	-295.5

MILLONES DE PESOS

Fuente: SITYF. Programa de Fortalecimiento Estructural y Operativo. 2004

### **3.3.4.2 ESCENARIO 2.**

#### **META DE INGRESOS COMPROMETIDA CON LA SHCP, CIERRE DE 30 UNIDADES DE VENTA, REVALUACION DE INVENTARIOS Y REDIMENSIONAMIENTO DE LA PLANTILLA DE PERSONAL.**

En este escenario, se consideró también el logro de la meta de ventas comprometida con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de un total de 11, 453.9 millones de pesos, la revaluación de los inventarios de mercancías en las unidades de venta, el incremento en el margen de contribución, así como la reducción de gastos derivada del cierre de las 30 unidades de venta planteada con anterioridad.

Es preciso señalar que no se refleja el impacto del incremento de las ventas y reducción de gastos que se derivarían de la reubicación de las 31 unidades de venta y la fusión de las otras 15 que se incluyen como parte de las medidas consideradas, debido a la falta de elementos objetivos para su estimación.

Como resultado de lo anterior, se consideró una reducción de 242.3 millones de pesos en los egresos, derivada fundamentalmente de la disminución del gasto en servicios personales, ya que tan solo de este concepto se estima una reducción de 209 millones de pesos, de lograrse la cancelación de las 2,444 plazas, ya sea por el retiro, por la liquidación del personal o por la reubicación de este a centros de trabajo del ISSSTE donde se requieran sus servicios, con lo cual ya no se reflejaría dicho gasto en los resultados del Sistema.

Asimismo, se considera también la obtención de los 120 millones de ingresos adicionales de los apoyos de los proveedores que se incluyen en el escenario anterior.

De cumplirse con estos supuestos, se considera que podría lograrse prácticamente el punto de equilibrio, ya que esta proyección refleja un resultado con una pérdida mínima, de 6.2 millones de pesos.

### **3.3.4.3 ESCENARIO 3.**

#### **CIERRE DE 30 UNIDADES DE VENTA, REDIMENSIONAMIENTO DE PLANTILLA, REVALUACIÓN DE INVENTARIOS Y RETABULACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.**

En virtud de que como resultado de las primeras reuniones de trabajo celebradas con los representantes sindicales del SITYF para analizar tanto la problemática del Sistema como las medidas propuestas, se planteó la necesidad de realizar una renivelación salarial de algunas plazas que han resultado afectadas con las últimas revisiones, por lo cual se realizó una estimación del impacto de esta solicitud y se reflejó en este tercer escenario, de lo cual resultó un incremento en el capítulo 1000, "Servicios Personales" de 14 millones de pesos únicamente.

El resto de las variables se presentan sin cambio en relación con el escenario 2, reflejándose un resultado con una pérdida de 19.8 millones de pesos.

## ESCENARIO 2

### CIERRE DE 30 UNIDADES, REVALUACION DE INVENTARIOS Y REDIMENSIONAMIENTO DE PLANTILLA

CONCEPTO	CORPO.	METRO	GOLFO	CENTRO	OCCDTE	NORTE	NOROESTE	NORESTE	SUR	SURESTE	TOTAL
VENTAS	0.0	2,299.4	836.4	1,325.6	1,395.0	1,085.4	1,199.5	1,100.9	1,031.8	1,179.9	11,453.9
Reducción cierre		140.8	127.0	47.1		4.9	32.8		139.4	5.9	497.9
Ingresos por revaluación		17.6	5.7	10.3	11.3	8.8	9.4	8.2	8.4	9.2	88.9
Ventas totales		2,176.2	715.1	1,288.7	1,406.3	1,089.4	1,176.1	1,109.1	900.8	1,183.2	11,044.9
<b>COSTO DE VENTA</b>	-144.0	2,058.0	748.6	1,186.4	1,248.6	971.5	1,073.5	985.3	923.5	1,056.2	10,107.4
Reducción en costo de venta		127.4	117.3	42.8		4.5	29.9		128.2	5.4	455.5
TOTAL COSTO DE VENTA	-144.0	1,930.6	631.3	1,143.6	1,248.6	967.0	1,043.6	985.3	795.3	1,050.7	9,651.9
Margen de Contribución		-11.3	-11.7	-11.3	-11.2	-11.2	-11.3	-11.2	-11.7	-11.2	-12.6
<b>UTILIDAD PRIMARIA</b>	144.0	245.6	83.8	145.1	157.8	122.4	132.4	123.8	105.5	132.5	1,393.0
<b>INGRESOS DIVERSOS</b>	9.7	14.4	2.9	1.0	1.3	2.8	1.8	1.6	2.1	1.3	38.9
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	153.7	260.1	86.7	146.1	159.1	125.2	134.2	125.4	107.6	133.8	1,431.9
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	285.9	291.4	93.4	129.8	145.0	110.0	136.2	126.1	117.5	122.9	1,558.1
Capítulo 1000	120.2	225.6	90.7	109.2	117.8	90.3	107.7	99.1	119.1	96.7	1,176.4
Reducción Capítulo 1000	1.3	60.7	29.2	15.9	11.7	16.7	10.9	15.0	27.3	20.8	209.6
Total de Capítulo 1000	118.9	164.9	61.5	93.3	106.1	73.6	96.8	84.1	91.8	75.9	966.8
Capítulo 2000	7.0	9.0	3.2	3.0	2.9	2.0	2.8	2.0	2.5	2.5	36.9
Reducción Capítulo 2000		0.6	0.6	0.1		0.0	0.1		0.2	0.0	1.6
Total de Capítulo 2000	7.0	8.4	2.6	2.9	2.9	2.0	2.7	2.0	2.3	2.5	35.3
Capítulo 3000	160.0	130.0	37.2	35.0	36.0	35.0	40.0	40.0	29.5	45.0	587.7
Reducción Capítulo 3000		12.0	7.9	1.3		0.6	3.4		6.1	0.5	31.7
Total de Capítulo 3000	160.0	118.0	29.3	33.7	36.0	34.4	36.6	40.0	23.4	44.5	556.0
<b>RESULTADO</b>	-132.2	-31.3	-6.7	16.3	14.1	15.3	-1.9	-0.7	-9.9	10.9	-126.2
<b>APOYO PROVEEDORES</b>	120.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	120.0
<b>RESULTADO</b>	-12.2	-31.3	-6.7	16.3	14.1	15.3	-1.9	-0.7	-9.9	10.9	-6.2

MILLONES DE PESOS

Fuente: SITYF . Programa de Fortalecimiento Estructural y Operativo. 2

**ESCENARIO 3****CIERRE DE 30 UNIDADES, REDIMENSIONAMIENTO DE PLANTILLA, REVALUACION DE INVENTARIOS Y RETABULACION**

CONCEPTO	CORPO.	METRO	GOLFO	CENTRO	OCCDTE	NORTE	NOROESTE	NORESTE	SUR	SURESTE	TOTAL
VENTAS	0.0	2,299.4	836.4	1,325.6	1,395.0	1,085.4	1,199.5	1,100.9	1,031.8	1,179.9	11,453.9
Reducción cierre		140.8	127.0	47.1		4.9	32.8		139.4	5.9	497.9
Ingresos por revaluación		17.6	5.7	10.3	11.3	8.8	9.4	8.2	8.4	9.2	88.9
Ventas totales		2,176.2	715.1	1,288.7	1,406.3	1,089.4	1,176.1	1,109.1	900.8	1,183.2	11,044.9
<b>COSTO DE VENTA</b>	-144.0	2,058.0	748.6	1,186.4	1,248.6	971.5	1,073.5	985.3	923.5	1,056.2	10,107.4
Reducción en costo de venta		127.4	117.3	42.8		4.5	29.9		128.2	5.4	455.5
TOTAL COSTO DE VENTA	-144.0	1,930.6	631.3	1,143.6	1,248.6	967.0	1,043.6	985.3	795.3	1,050.7	9,651.9
Margen de Contribución		-11.3	-11.7	-11.3	-11.2	-11.2	-11.3	-11.2	-11.7	-11.2	-12.6
<b>UTILIDAD PRIMARIA</b>	144.0	245.6	83.8	145.1	157.8	122.4	132.4	123.8	105.5	132.5	1,393.0
<b>INGRESOS DIVERSOS</b>	9.7	14.4	2.9	1.0	1.3	2.8	1.8	1.6	2.1	1.3	38.9
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	153.7	260.1	86.7	146.1	159.1	125.2	134.2	125.4	107.6	133.8	1,431.9
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	287.6	293.7	94.3	131.1	146.4	111.0	137.5	127.3	118.8	123.9	1,571.7
Capítulo 1000	121.9	227.9	91.6	110.5	119.3	91.3	109.1	100.3	120.4	97.8	1,190.0
Reducción Capítulo 1000	1.3	60.7	29.2	15.9	11.7	16.7	10.9	15.0	27.3	20.8	209.6
Total de Capítulo 1000	120.6	167.3	62.3	94.6	107.5	74.6	98.2	85.3	93.1	76.9	980.4
Capítulo 2000	7.0	9.0	3.2	3.0	2.9	2.0	2.8	2.0	2.5	2.5	36.9
Reducción Capítulo 2000		0.6	0.6	0.1		0.0	0.1		0.2	0.0	1.6
Total de Capítulo 2000	7.0	8.4	2.6	2.9	2.9	2.0	2.7	2.0	2.3	2.5	35.3
Capítulo 3000	160.0	130.0	37.2	35.0	36.0	35.0	40.0	40.0	29.5	45.0	587.7
Reducción Capítulo 3000		12.0	7.9	1.3		0.6	3.4		6.1	0.5	31.7
Total de Capítulo 3000	160.0	118.0	29.3	33.7	36.0	34.4	36.6	40.0	23.4	44.5	556.0
<b>RESULTADO</b>	-133.9	-33.6	-7.6	15.0	12.6	14.2	-3.3	-1.9	-11.2	9.9	-139.8
<b>APOYO PROVEEDORES</b>	120.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	120.0
<b>RESULTADO</b>	-13.9	-33.6	-7.6	15.0	12.6	14.2	-3.3	-1.9	-11.2	9.9	-19.8

MILLONES DE PESOS Fuente: SITyF. Programa de Fortalecimiento Estructural y Operativo. 2004.

### SINTESIS DE RESULTADOS POR ESCENARIO

CONCEPTO	CIERRE 2003 TOTAL	%	ESCENARIO 1 TOTAL	%	ESCENARIO 2 TOTAL	%	ESCENARIO 3 TOTAL	%	1/3 VARIACIONES
VENTAS	11,304.8		11,453.9		11,044.9		11,044.9		409.0
COSTO DE VENTA	10,144.4	89.7	10,107.4	88.2	9,651.9	87.4	9,651.9	87.4	455.5
UTILIDAD PRIMARIA	1,160.3	10.3	1,346.5	11.8	1,393.0	12.6	1,393.0	12.6	-46.5
INGRESOS DIVERSOS	135.0	1.2	38.9	0.3	38.9	0.4	38.9	0.4	
TOTAL DE INGRESOS	1,295.4	11.5	1,385.5	12.1	1,431.9	13.0	1,431.9	13.0	-46.4
TOTAL DE EGRESOS	1,602.5	14.2	1,801.0	15.7	1,558.1	14.1	1,571.7	14.2	229.3
CAPITULO 1000	1,137.4	10.1	1,176.4	10.3	966.8	8.8	980.4	8.9	196.0
CAPITULO 2000	29.0	0.3	36.9	0.3	35.3	0.3	35.3	0.3	1.6
CAPITULO 3000	422.2	3.7	587.7	5.1	556.0	5.0	556.0	5.0	31.7
CAPITULO 6000	14.0								
RESULTADO	-307.2	-2.7	-415.5	-3.6	-126.2	-1.1	-139.8	-1.3	-275.7
APOYO PROVEEDORES		0.0	120.0	1.0	120.0	1.1	120.0	1.1	
RESULTADO	-307.2	-2.7	-295.5	-2.6	-6.2	-0.06	-19.8	-0.18	-275.7

\* MILLONES DE PESOS

Fuente: SITyF. Programa de Fortalecimiento Estructural y Operativo. 2004.

### **3.3.5 RESULTADOS OBTENIDOS:**

El Programa de Fortalecimiento Estructural y Operativo del SITYF fue presentado y aprobado por el Consejo Directivo de dicho organismo en el mes de agosto del 2004 y fue replanteado con algunas modificaciones en sus alcances en junio del 2005.

Durante el último trimestre del 2004 y el 2005, se tuvo un avance de 61 movimientos de los cuales 25 son reubicaciones, 16 fusiones y 20 redimensionamientos de unidades de venta, así como en la reducción de 1,196 plazas, que representan el 49% del total de la reducción prevista en el programa.

Para el 2006, se efectuaron 5 redimensionamientos, 6 reubicaciones y una fusión, adicionalmente.

Como resultado de dichas acciones, 12 unidades de venta reubicadas ya presentan mejorías en sus resultados, con una recuperación en cuatro de ellas por encima del 65 %, dos revirtieron sus resultados deficitarios a superavitarios y en el resto de ellas, cuya reubicación es más reciente, aún no se cuantifican sus impactos.

Con respecto a las unidades de venta que fueron fusionadas, en siete de ellas ya se presentan mejoras en sus resultados y en el resto no se cuenta aún con información que permita evaluar los avances.

Asimismo, se han reflejado resultados en la disminución de gastos en el capítulo 1000, de servicios personales, en el arrendamiento de inmuebles, traslados de valores y otros servicios subrogados, así como en una mayor afluencia de clientes, mismos que no han sido cuantificados, pero que repercutirán en coadyuvar a la mejora de los resultados del Sistema.

Durante el presente ejercicio fiscal, debido a los beneficios obtenidos, la nueva administración del Sistema ha retomado las acciones comprendidas en este programa, marcándose como meta realizar 20 reubicaciones, una fusión y 7 redimensionamientos de unidades de venta adicionales, por lo que continuará durante este año su operación.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El Sistema Integral de Tiendas y Farmacias del ISSSTE ha perdido competitividad en el sector de autoservicio y su participación en el mercado ha disminuido notablemente. Mientras que las cadenas comerciales privadas han estado concentrando sus esfuerzos por acaparar el mercado, abriendo una cantidad importante de tiendas, e invirtiendo fuertemente en tecnología que les permita eficientar sus operaciones y reducir sus gastos para poder ofrecer mejores precios a la población mexicana, el gobierno federal había dado muy poca importancia a la inversión de recursos en el Sistema para la modernización de sus instalaciones, equipamiento y en la revisión de sus gastos de operación.

La autorización de presupuestos de operación insuficientes por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, ocasionó que el monto presupuestal asignado para mantenimiento de inmuebles fuera siempre muy limitado en relación con las necesidades de las unidades de venta. La existencia de goteras en muchas unidades, falta de aire acondicionado y ventilación en lugares extremadamente calurosos, pasillos reducidos, así como otros factores como la falta de carritos de autoservicio, lentitud en el servicio por la falta de puntos de venta modernos, mercancía mal acomodada, desabasto de mercancías, la incapacidad de realizar negociaciones adecuadas con los proveedores del Sistema para la obtención de precios bajos en muchos productos, entre otros factores, generaron condiciones desalentadoras para los clientes que coadyuvaron también a la disminución de las ventas.

Si bien durante algunos años el SITYF estuvo generando utilidades, como las registradas de 1995 a 1999, éstas no se derivaron de su operación comercial, sino que fueron producto de la inversión de sus recursos en el sistema bancario, cuyos altos intereses compensaron los resultados generando en esos años un superávit.

Mientras el SITYF fue capaz de generar este tipo de recursos que eran transferidos al ISSSTE para apoyar sus programas sustantivos, no se tomó conciencia de la urgencia que representaba la revisión profunda de su problemática operativa y de poner en marcha medidas correctivas radicales, habiendo llegado a la crítica situación de generar pérdidas tan elevadas como las que se registraron en el año 2000, de 1,029.1 millones de pesos.

Derivado de dichos resultados, la operación de SITYF estaba representando una carga financiera elevada para el gobierno federal, por lo que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público empezó a reducir drásticamente el presupuesto autorizado para la operación a partir del año 2002, año en que sin una negociación previa de redimensionamiento y ajustes en su estructura, autorizó un presupuesto inferior en 24 % al del ejercicio anterior, provocando serios problemas operativos que se podían haber traducido en responsabilidades para los servidores públicos de esa administración y en riesgos para los trabajadores y consumidores y el patrimonio institucional.

Fue a partir de la administración que se inició a finales del año 2000 que se realizaron análisis profundos de dicha problemática. En el 2001 y 2002 se pusieron en marcha diversas medidas dentro del **Programa de Optimización y Racionalización de Recursos Humanos**, que reflejaron avances importantes en la reducción del gasto por servicios personales y a partir del 2004 se formularon y se implementaron diversas medidas dentro del **Proyecto de Sistematización y el Programa de Fortalecimiento Estructural y Operativo** entre cuyos objetivos destacan, la reducción de gastos de operación fundamentalmente en servicios personales, el cierre, reubicación, redimensionamiento y

fusión de unidades de venta deficitarias en forma recurrente y la modernización tecnológica, así como otras medidas importantes destinadas a incrementar las ventas.

Como resultado de dichas medidas, el SITyF empezó a mejorar sus resultados, disminuyendo la pérdida registrada a 469 millones de pesos en el año 2001, a 386.7 en el 2002 y a 436.6 en el 2003. Sin embargo, a partir del 2004 en que las cadenas comerciales privadas y en particular Wal Mart inician una estrategia agresiva de expansión, reducción de gastos operativos y mayor eficiencia, que permitieron ofrecer mejores precios al consumidor, el Sistema perdió competitividad y se redujeron sus ventas, generando nuevamente resultados deficitarios crecientes, que para 2004 fueron de 586.7 millones de pesos, para el 2005 de 663.3, aunque por diversos ajustes contables con el ISSSTE este resultado se modificó a una utilidad de 58.1 millones pesos y para el 2006 registró una pérdida de 800.7 millones de pesos, resultados que fueron también modificados debido a una transferencia del ISSSTE por 586.2 millones de pesos, lo que generó un resultado oficial de una pérdida de 214.5 millones de pesos.

Sin embargo, a pesar de los resultados desalentadores que obtuvo el Sistema en los últimos años, el impacto de la puesta en marcha de las medidas incluidas en los proyectos mencionados ya se empiezan a ver, dado que ya existen algunas unidades de venta que revirtieron sus resultados deficitarios en superavitarios, algunas redujeron sus pérdidas y en términos generales se van a empezar a traducir en una mejora financiera en los siguientes años, por lo que se considera indispensable darles continuidad.

A través de dichos esfuerzos, ya detallados en este documento, se puede vislumbrar que es factible lograr en un mediano plazo que el Sistema genere sus propios recursos para operar y para continuar modernizando su infraestructura, con la posibilidad de reiniciar en un mediano plazo la apertura de nuevas unidades en localidades que previo estudio de mercado y del requerimiento social, se considere necesaria su instalación.. Lo importante es no perder de vista que las medidas pueden ser dolorosas y difíciles de aceptar fundamentalmente por parte de los trabajadores y sus representantes sindicales sobre todo en cuanto a la reducción de personal; por lo que se debe poner énfasis especial en este tema, ya que todavía existen excedentes de personal en las unidades de venta, que pueden ser incorporados a programas de retiro voluntario que resulten atractivos o reubicarse a centros de trabajo del ISSSTE que tienen faltantes de personal.

Por otro lado, es necesario precisar que el énfasis de estos proyectos ha sido, como ya se menciona, la reducción de gastos, y la modernización tecnológica, esfuerzos que se deben continuar, profundizando también en lo referente al mantenimiento de inmuebles; sin embargo, se debe dar mayor importancia a acciones más agresivas que permitan el incremento en las ventas, mayores márgenes de recuperación, difusión de las promociones y beneficios al consumidor, la organización de ventas de temporada eficientes, entre otras, ya que estas acciones se han dejado en un segundo plano, y no se han explotado los beneficios que pudieran obtenerse de las mismas, lo cual puede acelerar el proceso para la obtención de resultados superavitarios.

Resulta relevante para su logro, el manejo eficiente de la información que ya está generando la sistematización, con el objeto de que puedan realizarse negociaciones con los proveedores para la obtención de precios más bajos para el Sistema, fundamentalmente en mercancías generales en las cuales los precios del SITyF no son competitivos en relación con los ofrecidos por las cadenas privadas de autoservicio. Actualmente la mezcla de productos ofertados es más adecuada que en el pasado, existiendo 70% de abarrotes y 30 %



de mercancías generales, registrando mayor equilibrio en los inventarios en piso de venta; sin embargo, dado que los precios ofrecidos al consumidor son más atractivos en productos básicos cuyo margen de recuperación es muy bajo, los consumidores acuden a las unidades de venta del Sistema a comprar dichos productos y el resto los adquieren con las cadenas privadas. Por este motivo es de gran trascendencia el esfuerzo que se realice en esta materia para ofrecer otros productos a precios que resulten más atractivos para el consumidor y que proporcionen un mayor margen de recuperación al Sistema.

Adicionalmente, se considera relevante dar mayor difusión a los beneficios que en materia de precios puedan irse logrando para el consumidor. Al respecto, si bien se han realizado acciones de volanteo y de emisión de folletos con las ofertas mismas que se distribuyen en las áreas cercanas a las unidades de venta, se deben aprovechar los espacios que el gobierno federal tiene disponibles por norma, en los medios masivos de comunicación a fin de que tener mayor cobertura.

Como parte de las medidas adoptadas para mejorar los resultados financieros del Sistema, se ha observado una reducción importante del margen de ahorro al consumidor en relación con los precios de los bienes ofertados por las cadenas comerciales privadas. Si bien dicho margen llegó a registrar niveles elevados como el del 2001, que fue de un promedio de 12.1% en productos básicos, de limpieza, electrodomésticos y medicamentos, representando un ahorro de 1,335 millones de pesos, para el 2006 dicho margen se redujo en un 43.8%, siendo éste del 5.3 %, transfiriendo un ahorro de 538 millones de pesos al consumidor en ese año, no obstante que la meta era conservar un 7 % de ahorro.

Al respecto, se considera conveniente incrementar el margen de ahorro, ya que este es un factor adicional que puede influir negativamente en la preferencia de los clientes que actualmente acuden a las unidades de venta del Sistema, dado que como ya se menciona, en muchos otros productos las cadenas privadas cuentan con mejores precios y en la compra total por cliente el saldo puede resultar desfavorable para el SITYF.

Sin embargo, a pesar de la pérdida de la competitividad, de acuerdo con los análisis realizados por la Procuraduría Federal del Consumidor, el SITYF continúa siendo la mejor opción de compra para los derechohabientes y público en general en productos básicos, de limpieza, electrodomésticos y medicamentos, lo cual puede ampliarse a muchos otros productos con una negociación más eficiente con los proveedores, ahora que ya se cuenta con la información generada por la sistematización, para una adecuada toma de decisiones.

Por otro lado, el Sistema se ha enfrentado a la disyuntiva de ser un organismo con un fin netamente social, pero que está sujeto a la competencia de empresas especializadas y muy poderosas económicamente, que invierten fuertes cantidades de recursos en su expansión y modernización. Mientras tanto, el gobierno federal ha pretendido que el SITYF sea un organismo autosuficiente financieramente; sin embargo, como organismo público se enfrenta a una gran rigidez burocrática para la asignación de recursos para su modernización y a presiones políticas que también le han obstaculizado la toma de decisiones en asuntos relevantes para su saneamiento. Mientras que la iniciativa privada toma decisiones de apertura de nuevos establecimientos como resultado de estudios previos de mercado, el Sistema ha requerido en ocasiones de la apertura de unidades como respuesta a una demanda social y a veces política, y las decisiones de cierre de unidades de venta ineficientes y las relativas a la reducción de personal que permitan optimizar sus gastos y sanear su operación, se han enfrentado a una negativa por parte de los representantes de los trabajadores que han imposibilitado avanzar al ritmo requerido.

Asimismo, si bien puede resultar contradictoria la visión de un manejo empresarial del SITyF, teniendo este organismo un objeto totalmente social, se considera factible lograr la sustentabilidad financiera, continuando con la puesta en marcha de las medidas mencionadas, a fin de que no continúe siendo una carga financiera para el gobierno federal, lo que pueda traer como consecuencia que las autoridades competentes tomen la decisión de la extinción del organismo. De esta manera puede garantizarse su continuidad para ofrecer una alta gama de productos a precios bajos a la población, protegiendo el poder adquisitivo del salario, pero además, para fortalecer su papel como regulador de precios en el mercado, en esta época en que la concentración del mercado está llevando al control del mismo por parte de unos cuantos, en perjuicio del consumidor.

Asimismo, se considera que es importante que el personal de mando seleccionado para el desarrollo de las funciones inherentes al abasto y mercadotecnia cuente con el perfil idóneo para las mismas, con formación y experiencia suficientes en este ámbito especializado, con el objeto de que su desempeño sea eficiente y con resultados tangibles.

Ya que la corrupción del personal del Sistema tanto de mando como operativo ha sido uno de los problemas permanentes que han afectado el patrimonio institucional, se deben reforzar las actividades para el control y supervisión de las operaciones comerciales., evitando los sobreinventarios y el manejo discrecional de la mercancía sin cargo. Asimismo, se requiere de una selección del personal que considere adicionalmente la evaluación de confianza que pueda ser un indicador de cual puede ser su desempeño en el Sistema.

La capacitación el personal de todos los niveles ha sido escasa y poco enfocada a las actividades desarrolladas, lo cual ha redundado en una atención ineficiente y poco cordial que también influye en la preferencia de los clientes. Por lo anterior, además de la capacitación para el puesto se requiere de un programa de estímulos ligado a la productividad, que recompense a los trabajadores y personal gerencial por las mejoras obtenidas, que redundará en una atención de calidad y con calidez a los clientes.

Como consecuencia de los argumentos aquí plasmados, se puede considerar que existiendo la voluntad política de los servidores públicos de alto nivel involucrados en la toma de decisiones y de las agrupaciones sindicales correspondientes y el apoyo económico necesario para dar continuidad a las medidas de modernización requeridas, es factible que el SITyF pueda ser autosuficiente financieramente en un mediano plazo, además de continuar proporcionando los beneficios de apoyo al poder adquisitivo de los trabajadores y jubilados y pensionados, así como una fuente de trabajo para muchos mexicanos. De otra manera, el Sistema puede seguir generando resultados deficitarios que lo lleven a su descapitalización y finalmente a su extinción.

En diversas administraciones se ha vislumbrado la posibilidad de plantear la desincorporación del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, dados sus resultados deficitarios y la imposibilidad del gobierno federal de continuarlo apoyando, ofreciendo a cambio beneficios a través de tarjetas de descuento a los derechohabientes, pensionados y jubilados que sean proporcionados por las cadenas privadas de autoservicio, previas negociaciones del gobierno federal, las cuales estarían gustosas de poder atender a los millones de consumidores que aún conserva el Sistema, incrementando sus utilidades. Sin embargo, existen muchos factores que se deben valorar antes de llegar a tomar esta decisión.

## BIBLIOGRAFIA

- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.
- LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO, REGLAMENTARIA DEL APARTADO “B” DEL ARTÍCULO 123 CONSTITUCIONAL. PUBLICADA EN EL D.O.F. EL 28 DE DICIEMBRE DE 1963.
- LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, PUBLICADA EN EL D.O.F. EL 29 DE DICIEMBRE DE 1976
- LEY DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO, PUBLICADA EN EL D.O.F. EL 27 DE DICIEMBRE DE 1983.
- LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL SECTOR PÚBLICO, PUBLICADA EN EL D.O.F. EL 4 DE ENERO DEL 2000.
- LEY DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y GASTO PUBLICO FEDERAL
- ESTATUTO ORGÁNICO DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO, PUBLICADO EN EL D.O.F. EL 6 DE JUNIO DE 1988.
- MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS, NOVIEMBRE 2002
- CURSO INDUCTIVO PARA GERENTES Y SUBGERENTES DE UNIDADES DE VENTA DEL SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS ISSSTE, OCTUBRE 2002
- MANUAL BASES Y REGLAS DE LA SUBCOMISIÓN DE ABASTO DE LAS GERENCIAS REGIONALES DEL SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS ISSSTE, OCTUBRE DE 1999.
- ISSSTE PROGRAMA DE TRABAJO 2000
- ISSSTE PROGRAMA DE TRABAJO 2001
- ISSSTE PROGRAMA DE TRABAJO 2002
- ISSSTE PROGRAMA DE TRABAJO 2003
- ISSSTE PROGRAMA DE TRABAJO 2004
- ISSSTE PROGRAMA DE TRABAJO 2005

- ISSSTE PROGRAMA DE TRABAJO 2006
- ISSSTE INFORME DE ACTIVIDADES 2000
- ISSSTE INFORME DE ACTIVIDADES 2001
- ISSSTE INFORME DE ACTIVIDADES 2002
- ISSSTE INFORME DE ACTIVIDADES 2003
- ISSSTE INFORME DE ACTIVIDADES 2004
- ISSSTE INFORME DE ACTIVIDADES 2005
- ISSSTE INFORME DE ACTIVIDADES 2006
- ISSSTE ANUARIOS ESTADISTICOS
  
- ACUERDO NUMERO 22.1233.97 DE LA JUNTA DIRECTIVA, POR EL SE APRUEBA EL REGLAMENTO DE LAS DELEGACIONES DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO, PUBLICADO EN EL D.O.F. EL 1 DE OCTUBRE DE 1997.
- 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.
- 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.
- 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.
- ISSSTE, ACUERDO DE LA DIRECTORA GENERAL DEL ISSSTE, POR EL QUE SE EXPIDE EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS,
- 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.

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS ISSSTE, CARPETA DE LA XXXV SESION ORDINARIA DEL CONSEJO DIRECTIVO, ABRIL 2002
- SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS ISSSTE, CARPETA DE LA XXXVI SESION ORDINARIA DEL CONSEJO DIRECTIVO, JUNIO 2002

- SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS ISSSTE, CARPETA DE LA XXXVII SESION ORDINARIA DEL CONSEJO DIRECTIVO, JULIO 2002
- SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS ISSSTE, CARPETA DE LA XL SESION ORDINARIA DEL CONSEJO DIRECTIVO, FEBRERO 2003
- SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS ISSSTE, CARPETA DE LA XLI SESION ORDINARIA DEL CONSEJO DIRECTIVO, ABRIL 2003
- SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS ISSSTE, CARPETA DE LA XLII SESION ORDINARIA DEL CONSEJO DIRECTIVO, JUNIO 2003
- SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS ISSSTE, CARPETA DE LA XLIII SESION ORDINARIA DEL CONSEJO DIRECTIVO, AGOSTO 2003
- SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS ISSSTE, CARPETA DE LA XLIV SESION ORDINARIA DEL CONSEJO DIRECTIVO, OCTUBRE 2003
- SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS ISSSTE, CARPETA DE LA XLV SESION ORDINARIA DEL CONSEJO DIRECTIVO, NOVIEMBRE 2003
- SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS ISSSTE, CARPETA DE LA XLVI SESION ORDINARIA DEL CONSEJO DIRECTIVO, FEBRERO 2004
- SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS ISSSTE, CARPETA DE LA XLVII SESION ORDINARIA DEL CONSEJO DIRECTIVO, JUNIO 2004
- SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS ISSSTE, CARPETA DE LA XLVIII SESION ORDINARIA DEL CONSEJO DIRECTIVO, AGOSTO 2004
- SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS ISSSTE, CARPETA DE LA XLIX SESION ORDINARIA DEL CONSEJO DIRECTIVO, DICIEMBRE 2004
- SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS ISSSTE, CARPETA DE LA L SESION ORDINARIA DEL CONSEJO DIRECTIVO, MARZO 2005
- SITYF COMPARATIVO DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS FINANCIEROS DE 1997 AL 2002
- SITYF INFORME CIRCUNSTANCIADO DEL GASTO EN EL CAPITULO 3000, SERVICIOS GENERALES DEL EJERCICIO FISCAL 2003
- SITYF ESTADOS DE RESULTADOS 2000
- SITYF ESTADOS DE RESULTADOS 2001
- SITYF ESTADOS DE RESULTADOS 2002
- SITYF ESTADOS DE RESULTADOS 2003

- SITYF ESTADOS DE RESULTADOS 2004
- SITYF ESTADOS DE RESULTADOS 2005
- SITYF ESTADOS DE RESULTADOS 2006
- SITYF ACTA CIRCUNSTANCIADA DE APERTURA DEL EJERCICIO 2002
- SITYF ACTA CIRCUNSTANCIADA DE APERTURA DEL EJERCICIO 2003
- SITYF ACTA CIRCUNSTANCIADA DE APERTURA DEL EJERCICIO 2004
- SITYF ACTA CIRCUNSTANCIADA DE CIERRE PRESUPUESTAL DEL EJERCICIO 2002
- SITYF ACTA CIRCUNSTANCIADA DE CIERRE PRESUPUESTAL DEL EJERCICIO 2003
- ESTADOS DEL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000
- ESTADOS DEL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2001
- ESTADOS DEL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002
- ESTADOS DEL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2003
- ESTADOS DEL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004
- ESTADOS DEL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005
- ESTADOS DEL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006
- DOMINGO GONZALEZ JOSE AURELIO, TESIS: LA PARTICIPACION DEL SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS DEL ISSSTE EN EL SECTOR COMERCIAL 1995-2000: ANALISIS Y PERSPECTIVAS. MEXICO, FACULTAD DE ECONOMIA DE LA UNAM, 2001.
- GONZALEZ ROARO BENJAMIN, LA SEGURIDAD SOCIAL EN EL MUNDO, MEXICO, SIGLO XXI EDITORES, 2003.