

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMÍA

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

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ECONOMÍA
P R E S E N T A**

JOSÉ AURELIO DOMINGO GONZÁLEZ HERRERA

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

MÉXICO, D.F.

2001

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMÍA

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

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ECONOMÍA**

P R E S E N T A

JOSÉ AURELIO DOMINGO GONZÁLEZ HERRERA

DIRECTORA DE TESIS

LIC. BERTHA LINDA SANTOS MANCILLA

MÉXICO, D.F.

2001

AGRADECIMIENTOS

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

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

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

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

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

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

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

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

6

CAPITULO PRIMERO: EL SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS

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

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

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

2.17 Convenio de Desempeño con Acciones de Fortalecimiento Financiero...	64
--	----

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

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

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

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

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

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

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	92
--	-----------

ANEXO ESTADÍSTICO

BIBLIOGRAFIA Y HEMEROGRAFIA

INTRODUCCIÓN:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En el segundo capítulo se analizará el desarrollo comercial y de abasto del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, en lo que se refiere a su red de unidades de venta a nivel nacional y la cobertura que cubren; como se encuentra estructurado su padrón de proveedores; que comportamiento económico asumieron las unidades comerciales durante el período; cual fue la tendencia de los inventarios; cuales unidades de venta son necesarias que se reubiquen o cierren; que grado de modernización alcanzaron; como se da la negociación de precios con los proveedores; como están definidas las líneas financiera y departamentales, así como la mezcla de productos; cuantas clases de productos y proveedores existen por línea departamental; la necesidad de buscar mecanismos de apoyo de proveedores para mejorar su imagen comercial; la necesidad de rediseñar la estrategia de mercadotecnia, como una área de planeación comercial, para incrementar las ventas; y la necesidad de reformar el marco normativo para flexibilizar la operación comercial.

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

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

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

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

bibliografía y hemerografía utilizada.

CAPÍTULO PRIMERO: EL SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS

1.1 Orígenes

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

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

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

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

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

En 1972, el ISSSTE transformó su esquema de administración regional en la prestación de los servicios en los estados del país, creando Delegaciones Regionales, en sustitución de las once zonas en que estaba dividido el territorio nacional, insertando en éstas Departamentos para un mejor control de las

operaciones de las unidades comerciales, debido a que el desarrollo de nuevas tiendas era cada vez mayor, hasta que en 1978 decidió crear una Delegación por cada Estado de la República, dando paso, años más tarde, a la creación de las Subdelegaciones de Protección al Salario, dependientes de la Subdirección General de Protección al Salario del ISSSTE para optimizar el manejo operativo de las Tiendas y Farmacias en cada entidad federativa.

A finales de 1982, el sistema de tiendas del ISSSTE, contaba con 149 tiendas en diversos tamaños y configuraciones en sus ventas, diseminadas en el Distrito Federal y en el interior del país. En este mismo año, se procedió a formular un Programa de Acción que definía las políticas y estrategias a seguir, como primer paso, se elaboró un Plan Maestro que inició la reorganización del sistema comercial, coordinado por la antigua Subdirección General de Tiendas.

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

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

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

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

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

“El Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, conforme a sus políticas de integrar y expandir las prestaciones sociales, incorporara y tomara bajo su administración los sistemas de tiendas, centros comerciales y estancias de bienestar infantil en operación

por las diversas dependencias, entidades, organismos e Instituciones de la Administración Pública Federal en toda la República que estén sujetas al régimen del Apartado “B” del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos e incorporadas a la presente Ley; dicha incorporación será instrumentada operativamente por el Instituto en forma progresiva, según lo permitan las particulares condiciones de cada centro comercial, tienda o estancia de bienestar infantil y del propio Instituto”

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

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

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

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

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

1.2 Objetivos

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

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

Objetivo social:

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

1.3 Estructura orgánica

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

DIRECCIÓN

COORDINACIÓN DE ASESORES

SUBDIRECCION DE ABASTO

JEFATURA DE SERVICIOS DE ABARROTOS

DEPARTAMENTO DE ABARROTOS COMESTIBLES BÁSICOS

DEPARTAMENTO DE ABARROTOS COMESTIBLES NO BÁSICOS

DEPARTAMENTO DE ABARROTOS NO COMESTIBLES

JEFATURA DE SERVICIOS DE MERCANCÍAS GENERALES

DEPARTAMENTO DE ENSERES MAYORES

DEPARTAMENTO DE ENSERES MENORES

DEPARTAMENTO DE MERCANCÍAS GENERALES

JEFATURA DE SERVICIOS DE ARTÍCULOS VARIOS Y FARMACIAS

DEPARTAMENTO DE ROPA Y CALZADO

DEPARTAMENTO DE PERFUMERÍA Y REGALOS

DEPARTAMENTO DE FARMACIAS

SUBDIRECCION DE MERCADOTECNIA

JEFATURA DE SERVICIOS DE PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN

DEPARTAMENTO DE PROGRAMACIÓN DE TIENDAS

DEPARTAMENTO DE PROGRAMACIÓN DE FARMACIAS

DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN

JEFATURA DE SERVICIOS DE PLANEACIÓN Y MERCADOTECNIA

DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN COMERCIAL

DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA Y PUBLICIDAD

DEPARTAMENTO DE ANALISIS DE NUEVOS PROYECTOS

SUBDIRECCION DE ADMINISTRACIÓN

JEFATURA DE SERVICIOS DE RECURSOS HUMANOS

DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN, DESARROLLO Y CAPACITACIÓN

DEPARTAMENTO DE CONTROL Y PROCESOS DE PERSONAL

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS

JEFATURA DE SERVICIOS DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES

DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES

DEPARTAMENTO DE CONSERVACIÓN DE INMUEBLES Y

MANTENIMIENTO DE EQUIPO

DEPARTAMENTO DE PROTECCIÓN CIVIL

SUBDIRECCION DE FINANZAS

JEFATURA DE SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO

DEPARTAMENTO DE SEGUROS Y FIANZAS

JEFATURA DE SERVICIOS DE TESORERÍA

DEPARTAMENTO DE INGRESOS Y COBRANZAS
DEPARTAMENTO DE BANCOS Y VALORES
DEPARTAMENTO DE EGRESOS Y RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS

GERENCIAS REGIONALES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

JEFATURA DE SERVICIOS DE OPERACIÓN DE TIENDAS Y FARMACIAS

DEPARTAMENTO DE SUPERVISIÓN DE TIENDAS
DEPARTAMENTO DE SUPERVISIÓN DE FARMACIAS
DEPARTAMENTO DE MERCADERÍAS

JEFATURA DE SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN

DEPARTAMENTO DE PERSONAL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES, SERVICIOS GENERALES Y MANTENIMIENTO

JEFATURA DE SERVICIOS DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.4 Sus órganos administrativos desconcentrados

Antecedentes:

El artículo 59 B del “ACUERDO numero 8.1205.95, por el que se aprueban diversas reformas, adiciones y derogación al Estatuto Orgánico del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado” (D.O.F. 30-agosto-1995), especifica que “Para la eficaz coordinación, evaluación y control, así como el eficiente despacho de los asuntos de su competencia, el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias contará con órganos administrativos desconcentrados que se denominaran Gerencias Regionales, las que estarán jerárquicamente subordinadas al Sistema, y

tendrán las facultades específicas que les señala este Estatuto para resolver sobre la materia y dentro del ámbito territorial que se determine.

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

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

GERENCIA REGIONAL	FECHA	ENTIDADES QUE AGRUPA
OCCIDENTE	18-JUL-97	MICHOACÁN, JALISCO, COLIMA NAYARIT
SURESTE	28-JUL-97	TABASCO, YUCATÁN, CHIAPAS, CAMPECHE, QUINTANA ROO
NOROESTE	29-AGO-97	SONORA, BAJA CALIFORNIA, SINALOA, BAJA CALIFORNIA SUR
NORTE	11-SEP-97	CHIHUAHUA, DURANGO, ZACATECAS
GOLFO	23-SEP-97	TLAXCALA, PUEBLA, VERACRUZ
NORESTE	26-SEP-97	TAMAULIPAS, COAHUILA, NUEVO LEÓN
CENTRO	29-SEP-97	SAN LUIS POTOSÍ, AGUASCALIENTES, GUANAJUATO, QUERÉTARO, HIDALGO
METROPOLITANA	1-OCT-97	DISTRITO FEDERAL, EDO. DE MÉXICO
SUR	23-DIC-97	MORELOS, GUERRERO, OAXACA

Funciones desconcentradas:

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

- Manejo y control de morralla a la Gerencia Regional Metropolitana.
- Recepción y preparación de reembolso de vales de despensa con empresas valeras.

- Pago de concesionarios y espacios preferenciales.
- Manejo y control de informes diarios de ingresos (IDIS)
- Desconcentración del presupuesto en un 90%, toda vez que los capítulos 5000 “Bienes Muebles e Inmuebles” y 6000 “Obras Publicas” los maneja a nivel central la Subdirección de Administración del SITyF.
- Subcomisiones Regionales de Abasto en cada Gerencia Regional, excepto en la Gerencia Regional Metropolitana, para la atención de proveedores locales y regionales.

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

-GERENTE REGIONAL

- JEFATURA DE SERVICIOS DE OPERACIÓN DE TIENDAS Y FARMACIAS

DEPARTAMENTO DE SUPERVISIÓN DE TIENDAS
 DEPARTAMENTO DE SUPERVISIÓN DE FARMACIAS
 DEPARTAMENTO DE MERCADERÍAS

- JEFATURA DE SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN

DEPARTAMENTO DE PERSONAL
 DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES, SERVICIOS
 GENERALES Y MANTENIMIENTO

- JEFATURA DE SERVICIOS DE FINANZAS

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
 DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO

-GERENTES DE UNIDAD DE VENTA

-SUBGERENTES DE UNIDAD DE VENTA

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

TIENDAS

-Centro Comercial (CC)

-Semi-Centro Comercial (SC)

-Tiendas Tipo A (TA)

-Tiendas Tipo B (TB)

FARMACIAS

-Super Farmacias (SF)

-Farmacias Hospitalarias (FH)

-Farmacias Tipo A (FA)

-Farmacias tipo B (FB)

La distribución de estas unidades comerciales en cada Gerencia Regional, es de acuerdo a la siguiente nomenclatura:

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

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

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

GERENCIA REGIONAL

MÓDULOS DE FARMACIA

CENTRO	22
GOLFO	23
METROPOLITANA	22
NORESTE	18
NOROESTE	30
NORTE	21
OCCIDENTE	21
SUR	16
SURESTE	16
TOTAL	189

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

ENTIDAD	TT	CC	SC	TA	TB	TF	SF	FH	FA	FB
GER. REG. CENTRO										
AGUASCALIENTES	4	1	0	1	2	2	0	0	0	2
GUANAJUATO	11	0	3	4	4	3	0	1	2	0
HIDALGO	8	0	1	5	2	3	0	1	0	2
QUERÉTARO	3	0	0	1	2	3	0	0	2	1
S. L. P.	6	0	0	4	2	3	0	1	1	1
GER, REG. GOLFO										
PUEBLA	10	0	2	6	2	2	0	0	1	1
TLAXCALA	3	0	0	2	1	3	0	0	0	3
VERACRUZ	13	0	3	9	1	3	0	1	2	0
GER. REG. MATROPOLITANA										
D. F.	20	7	0	11	2	20	0	7	6	7
MÉXICO	8	1	0	6	1	2	0	0	1	1
GER. REG. NORESTE										
COAHUILA	10	0	1	5	4	2	0	0	2	0
NUEVO LEÓN	7	1	3	3	0	3	0	1	2	0
TAMAULIPAS	10	0	1	4	5	5	0	0	3	0
GER. REG. NOROESTE										
BAJA CAL. SUR	9	0	0	2	7	2	0	0	0	2

BAJA CAL. NTE.	7	2	1	0	4	5	0	1	2	2
SINALOA	8	0	3	1	4	3	0	1	2	0
SONORA	12	0	0	4	8	2	0	0	2	0
GER. REG. NORTE										
CHIHUAHUA.	12	0	1	4	7	4	0	2	2	0
DURANGO	7	0	3	1	3	4	0	1	3	0
ZACATECAS	7	0	1	0	6	3	0	1	1	1
GER. REG. OCCIDENTE.										
COLIMA	3	0	0	3	0	3	0	0	1	2
JALISCO	8	1	1	6	0	6	0	1	2	3
MICHOACÁN	13	0	2	9	2	3	0	1	1	1
NAYARIT	5	1	2	1	2	6	0	0	0	6
GER. REG. SUR.										
GUERRERO	13	1	1	3	8	15	0	1	1	13
MORELOS	5	1	0	3	1	3	0	0	1	2
OAXACA	11	0	0	8	3	3	0	1	1	1
GER. REG. SURESTE.										
CAMPECHE	5	0	0	1	4	2	0	0	2	0
CHIAPAS	10	0	0	3	7	4	2	0	0	2
Q. ROO	5	1	0	1	3	2	0	0	1	1
TABASCO	7	0	2	2	3	2	0	0	0	2
YUCATÁN	6	0	1	1	4	2	0	1	0	1
TOTAL	266	16	32	114	104	128	2	23	44	59

Fuente: Subdirección de Mercadotecnia del SITYF.

1.5 Análisis Fodas

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

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

MISIÓN.

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

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

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

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

“El Sistema Integral de Tiendas y Farmacias es un Órgano Desconcentrado del ISSSTE que opera y administra una estructura comercial de carácter social, con la finalidad de coadyuvar a que el ingreso económico de los derechohabientes y público en general, tenga un mayor poder adquisitivo, a través de la comercialización de productos de consumo básico, duradero y medicamentos, garantizando el abasto en las mejores condiciones de calidad, oportunidad y precio”.

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

VISIÓN.

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

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

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

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

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

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

FUERZAS

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

DEBILIDADES

- Inadecuada distribución de personal en los centros de trabajo
- Excesiva y compleja normatividad gubernamental que limita la capacidad de respuesta
- Equipo e instalaciones obsoletas
- Poco presupuesto para mantenimiento, inversión y operación
- Imagen desfavorable de las unidades comerciales
- Deficiente servicio al usuario
- Estructura orgánica operativa y funcional precaria

AMENAZAS

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

OPORTUNIDADES

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

PRODUCTOS O SERVICIOS

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

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS QUE EL SITyF PRETENDEN ALCANZAR

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

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

1.6 Marco normativo

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

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

- ACUERDO de la Directora General del ISSSTE, por el que se expide el Manual de Procedimientos del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias. (D.O.F. 29 de septiembre de 2000).
- ACUERDO de la Directora General del ISSSTE, por el que se expide el Manual de Procedimientos para la Comercialización de ISSSTE-VALES. (D.O.F.27 de septiembre de 2000).
- ACUERDO de la Directora General del ISSSTE, por el que se expide el Manual de Integración y Funcionamiento del Subcomite de Bienes Inmuebles del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias del Instituto. (D.O.F. 27 de septiembre de 2000).
- ACUERDO de la Directora General del ISSSTE, por el que se expide el Manual de Procedimiento para el Arrendamiento de Espacios y Locales Comerciales bajo la Administración del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias. (D.O.F. 27 de septiembre de 2000).
- ACUERDO de la Directora General del ISSSTE, por el que se expide el Manual de Bases y Reglas de Operación de la Comisión de Abasto del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias. (D.O.F. 27 de septiembre de 2000).
- ACUERDO de la Directora General del ISSSTE, por el que se expide el Manual de Procedimientos para el Manejo Contable y Administrativo de las adquisiciones de artículos a través de FONACOT. (D.O.F. 27 de septiembre de 2000).

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

- Manual de Procedimientos para la Devolución de Mercancías a Proveedores en Unidades Comerciales

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

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

1.7 Órganos de gobierno y órganos colegiados

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

1. Junta directiva del ISSSTE.
2. Dirección General del ISSSTE.
3. Comisión de vigilancia
4. Consejo Directivo del SITYF.
5. Comité de inversiones.
6. Subcomite de Bienes inmuebles.
7. Comisión de abasto.
8. Comité desconcentrado de adquisiciones, arrendamientos y servicios.
9. Comité de control y auditoria.

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

JUNTA DIRECTIVA DEL ISSSTE

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

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

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

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

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

DIRECCIÓN GENERAL

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

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

“ACUERDO de la Directora General del ISSSTE, por el que se expiden los Manuales de Procedimientos para la Determinación, Aplicación y Control de las Mermas y Faltantes; Para la Toma Física de Inventarios y, Para la Devolución de Mercancías a Proveedores en Unidades Comerciales del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias”, D.O.F. 2-sep-1999

COMISIÓN DE VIGILANCIA

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

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

CONSEJO DIRECTIVO

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

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

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

Desde su instalación, hasta el 31 de diciembre de 2000, el Consejo Directivo del SITyF celebró 27 sesiones de carácter ordinario y 4 sesiones extraordinarias, tomándose para tal efecto 158 acuerdos, cumpliéndose 147 de ellos, quedando 5 asuntos pendientes para su aprobación y en etapa de seguimiento 6 informes sustantivos, que estructuralmente, son básicos en la operación comercial de dicho Sistema. siendo por lo tanto permanentes y sujetos de evaluación en cada sesión ordinaria de Consejo, mencionándose a continuación:

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

En este marco, destaca la celebración de la IV Sesión Extraordinaria llevada a cabo el 13 de septiembre del 2000, para la presentación y aprobación del “Nuevo Esquema Comercial del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias”, cuyo objetivo fue el de incorporar a los 41 proveedores más importantes del SITyF, para

impulsar conjuntamente una estrategia para bajar precios, y homologar éstos a nivel nacional, a cambio de un pronto pago de sus pedidos.

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

COMITÉ DE INVERSIONES

Este órgano colegiado es creado mediante el acuerdo 38.1251.99, de la Junta Directiva del ISSSTE, con el propósito de mejorar y reforzar el sistema de disponibilidades financieras y ejercer un control 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 está conformado por los siguientes miembros: Director del SITyF, presidente; Secretario Ejecutivo, Subdirector de Finanzas del SITyF y los representantes de las siguientes dependencias: Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado, así como los invitados permanentes del Banco de México, Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM), Organismo Interno de Control en el SITyF, Coordinador de Asesores de la Dirección del SITyF, Jefe de Servicios de Tesorería del SITyF, y el Jefe del Departamento de Egresos y Recepción de Documentos del SITyF.

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

En este año de 2000, se llevaron a efecto 10 sesiones ordinarias y 4 extraordinarias, en las cuales se tomaron de manera global 124 acuerdos, cumpliéndose 123 de ellos y estando sólo uno en proceso de atención, tomado en la Cuarta Sesión Extraordinaria celebrada el 26 de junio del 2000, que se refiere al **Proyecto de Modificación al “Acuerdo 38.1251.99, por el que la Junta**

Directiva del ISSSTE autoriza la creación del Comité de Inversiones del SITyF y establece sus Lineamientos de Operación”, quedando pendiente de someter el proyecto de referencia a la aprobación de la Junta Directiva del ISSSTE, y se publique el acuerdo correspondiente en el Diario Oficial de la Federación.

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

SUBCOMITE DE BIENES INMUEBLES

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

Este Subcomite es de carácter interno del SITyF, ya que en este no participan representantes de la Administración Pública Federal, presidiéndolo el director del SITyF, como presidente del mismo (en su ausencia, por el subdirector de administración); el jefe de servicios de recursos materiales y servicios generales, los subdirectores de administración, mercadotecnia, abasto y finanzas, y un representante del comité institucional de bienes muebles e inmuebles del ISSSTE Central; fungiendo como asesores de este órgano colegiado, un representante de la Subdirección General Jurídica y de Relaciones Laborales, y del Órgano Interno de Control en el SITyF.

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

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

COMISIÓN DE ABASTO

La Comisión de Abasto tiene su antecedente más inmediato en el Comité de Abasto de la Subdirección General de Protección al Salario del ISSSTE, área

antecesora del SITyF, el cual se aprobó el 25 de abril de 1994, por acuerdo expedido por la Junta Directiva del ISSSTE.

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

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

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

Como una medida de modernización administrativa, a fin de desconcentrar las funciones en lo que respecta a la atención de Proveedores Locales y/o Regionales, buscando obtener las mejores condiciones en beneficio y apoyo de la micro y mediana empresa, en cada una de las Gerencias Regionales, excepto en la Metropolitana, que participa y se sujeta a los acuerdos de la Comisión de Abasto del corporativo, funcionan ocho Subcomisiones Regionales de Abasto, las cuales fueron instaladas durante la primer quincena de noviembre de 1999, tomando acuerdos sobre altas de proveedores, altas y bajas de artículos y cambios de precio.

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

En esta Comisión de Abasto la preside el Director del SITyF, en su calidad de presidente de la misma; el subdirector de abasto, como secretario ejecutivo; y

como vocales, los subdirectores de mercadotecnia y finanzas, así como el gerente regional metropolitano; fungiendo como asesores de esta instancia, el contralor general y el subdirector general jurídico del ISSSTE, y el director de administración del SITYF, teniendo como invitados permanentes a los jefes de servicios de la subdirección de abasto: jefe de servicios de abarrotes, mercancías generales y artículos varios y farmacias.

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

COMITÉ DESCONCENTRADO DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS

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

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

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

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

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

COMITÉ DE CONTROL Y AUDITORIA (COCOA)

Este comité es creado con el fin de garantizar la transparencia en la gestión institucional y una sana administración del SITYF, teniendo como objetivo, **“Organizar las acciones de control y auditoria a fin de evitar duplicidad y agilizar la solución de los asuntos, así como comprobar que las**

recomendaciones emitidas por los diferentes órganos de fiscalización se lleven a la práctica”.

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

1.8 La medición de su gestión

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

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

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

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

1. Variación de la demanda de servicio

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

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

Año 2000: 101,357,487

Año 1999: 121,178,859

Variación: -16.4%

2. Clientes atendidos promedio mensual

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

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

Año 2000: 8,446,457

Año 1999: 10,098,238

Variación: -16.4%

3. Incremento de clientes atendidos

Objetivo: Mostrar el incremento de clientes atendidos promedio mensual.

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

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

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

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

4. Promedio de compra por cliente

Objetivo: Conocer el promedio de la compra mensual por cliente

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

Año 2000: \$157.41; Año 1999: 154.98

Variación: 1.6%

5. Satisfacción de la demanda presentada

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

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

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

6. Satisfacción del usuario (nivel de atención)

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

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

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

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

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

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

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

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

TIENDAS:

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

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

LINEAS FINANCIERAS TIENDAS:

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

FARMACIAS:

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

La sobreinversión de inventarios se da en la línea financiera VII Mercancías

Generales tanto en el 2000, como en 1999.

LÍNEAS FINANCIERAS FARMACIAS:

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

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

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

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

TIENDAS:

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

Históricamente la venta por línea financiera en tiendas se ha centrado en las líneas I, II y III de abarrotes, y como se puede observar en el ejercicio de 2000 ha mantenido una tendencia similar a 1999, observándose que en ambos que la rotación de inventarios de la línea financiera IV en su forma de desplazamiento y sus precios no permiten mejorar su participación en las ventas mensuales; así mismo las líneas financieras VI y VIII por sus precios y poca variedad de productos son poco atractivos para su compra.

FARMACIAS:

Línea	Estándar	Resultado 2000	Resultado 1999	Variación 2000	Variación 1999
I	65	64	64	-1	0
II	5	5	5	0	0
III	4	4	4	0	0
IV	5	5	6	0	1

V	12	13	13	1	0
VI	8	8	8	0	0
VII	1	1	1	0	0

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

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

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

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

TIENDAS:

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

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

FARMACIAS:

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

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

10. Ahorro para el Sistema

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

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

Actual: 10%

Promedio anual: 11.5%

Variación: -1.5%

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

11. Ahorro para el consumidor

Objetivo: Mostrar el ahorro en precios para el consumidor.

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

Actual: 8.9%

Estándar: 10.0%

Variación: -1.1%

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

1.9 Acciones de la federación para su fortalecimiento

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

parte del IMSS, Secretaría de Salud y del propio ISSSTE, para sus clínicas y hospitales.

1.10 Programas en beneficio de la clase trabajadora

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

PROGRAMA DE TARJETAS DE DESCUENTO PARA JUBILADOS Y PENSIONADOS:

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

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

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

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

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

PROGRAMA DE DESCUENTO EN MEDICAMENTOS PARA JUBILADOS Y PENSIONADOS:

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

PROGRAMA DE INCORPORACIÓN DEL CUADRO BÁSICO DE MEDICAMENTOS GENÉRICOS INTERCAMBIABLES:

Con la incorporación de este programa a partir del 1o. de octubre de 1999, los jubilados y pensionados del ISSSTE y público en general, obtienen un ahorro

mayor al 47% en la adquisición de Medicamentos G.I, con mas de 560 opciones de compra, contando el SITyF a la fecha con cinco proveedores mayoristas que atienden la cobertura nacional en este rubro.

PROGRAMA ISSSTE-FONACOT

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

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

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

2.1 Infraestructura comercial

Para desarrollar su función comercial, El Sistema Integral de Tiendas y Farmacias (SITyF), opera y administra la red de centros comerciales, tiendas y farmacias del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), ubicadas a lo largo y ancho del territorio nacional, con una plantilla actual de 10,584 empleados.

Esta estructura comercial de carácter social, esta compuesta por 394 unidades de venta, divididas en 266 tiendas y 128 farmacias, que se encuentran ubicadas en las capitales de las treinta y dos entidades federativas de la República Mexicana, y en muchos casos en sus áreas metropolitanas; así como en ciudades medias y

pequeñas; y varias localidades rurales, situación que ubica a esta red comercial, como la más grande del país y de América Latina.

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

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

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

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

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

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

2.2 Régimen de propiedad de los inmuebles

Los inmuebles que ocupan las unidades de venta, le generan al SITyF, una situación de incertidumbre sobre la posesión de los mismos, ya que sólo 136 inmuebles le pertenecen; 204 los renta (154 para tiendas y 50 para farmacias) y 57 los tiene en calidad de comodato. aunado a que además paga renta por 23 instalaciones, entre bodegas de las tiendas y farmacias, estacionamientos para los clientes y oficinas administrativas de las Gerencias Regionales, excepto la Gerencia Regional Metropolitana. que se encuentra asentada en las instalaciones del Centro Comercial No. 250 "Vertiz".

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

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

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

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

2.3 Padrón de proveedores

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

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

AÑO	No. DE PROVEEDORES
1995	1,187
1996	1,350
1997	1,648
1998	1,776

1999	1,154
2000	860

FUENTE: Subdirección de Abasto del SITyF.

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

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

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

1. Casa Autrey, S.A. de C.V. (12.85%)
2. Nestlé México, S.A. de C.V. (8.71%)
3. Nadro, S.A. de C.V. (7.14%)
4. Kimberly Clark de México, S.A. de C.V. (6.68%)
5. Procter & Gamble de México, S.A. de C.V. (6.31%)
6. Colgate Palmolive, S.A. de C.V. (4.97%)
7. Unilever de México, S.A. de C.V. (1.92%)
8. Kellogg`s de México, S.A. de C.V. (1.62%)
9. Copamex Comercial, S.A. de C.V. (1.57%)
10. Ganaderos y Productores de Leche Pura, S.A. (1.50%)
11. Herdez, S.A. de C.V. (1.37%)
12. Productos Internacionales Mabe, S.A. de C.V. (1.31%)
13. Productos de Maíz, S.A. de C.V. (1.30%)
14. Bristol Myers de México, S. de R.L. de C.V. (0.84%)
15. Profcan, S.A. de C.V. (0.90%)
16. Kraft Foods de México, S. de R.L. de C.V. (0.84%)
17. Fabrica de Jabón la Corona, S.A. de C.V. (0.81%)
18. Industrias Vinícolas Pedro Domecq, S.A. de C.V. (0.76%)
19. Guillette Distribuidora, S.A. de C.V. (0.73%)
20. Grupo Gamesa, S.A. de C.V. (0.72%)
21. Nabisco, S.A. de C.V. (0.70%)
22. Muebles y Diseño Elsy, S.A. (0.67%)
23. Ceras Johnson, S.A. de C.V. (0.63%)
24. Reckitt & Colman de México, S.A. de C.V. (0.60%)
25. Distribuidora Coloso, S.A. de C.V. (0.54%)
26. Bacardi y Compañía, S.A. de C.V. (0.54%)
27. Productos Verde Valle, S.A. de C.V. (0.53%)
28. BDF México, S.A. de C.V. (0.46%)
29. Casa Cuervo, S.A. de C.V. (0.46%)
30. Mabe de México, S. de R.L. de C.V. (0.45%)

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

2.4 Cobertura en el mercado

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

2.5 Sistema de abasto

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

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

Funciones:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.6 Comportamiento económico de las unidades de venta

Unidades de venta más rentables:

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

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

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

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

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

294			
Tienda "B" No. 192	Nuevo Casas Grandes, Chih.	Norte	1,303,502.00
Farmacia "A" No. 793	Can Cun, Quintana Roo	Sureste	1,280,208.00
Tienda "A" No. 146	Guasave, Sin.	Noroeste	1,235,244.00
Farmacia "A" No. 729	Zapopan, Jal.	Occidente	1,140,269.00
Farmacia "A" No. 714	Saltillo, Coah.	Noreste	1,031,691.00
Tienda "A" No. 16	San Luis Potosí, S.L.P.	Centro	1,029,901.00
Farmacia "A" No. 799	Tampico, Tamps.	Noreste	1,027,756.00

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

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

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

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

Unidades de venta que operan con déficit:

Conforme al cierre contable de la **Integración de Saldos de la Cuenta No. 3022 "Reserva para ampliación de Servicios del Ejercicio"**, los estados financieros arrojaron perdidas al 31 de diciembre del 2000, en 252 unidades de venta del

Sistema, de estas, 186 correspondieron a tiendas y 66 a farmacias, de las cuales 11 unidades de venta (4 tiendas y 7 farmacias) se encuentran cerradas, pero que originan gastos por pago de renta, luz, agua, etc.

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

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

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

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

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

Para los años 1997, 1998 y 1999, a través del estudio que elaboró la Subdirección de Mercadotecnia del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, denominado **“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UNIDADES COMERCIALES CON RESULTADOS FINANCIEROS DEFICITARIOS”**, y en cumplimiento al numeral **50 del Convenio de Desempeño con Acciones de Fortalecimiento Financiero**, que a la letra dice **“El ISSSTE en el mes de marzo del año 2000, presentara evaluación sobre el costo/beneficio de la operación del SITyF, determinando aquellas unidades que tengan un déficit permanente y definiendo la valoración de sus activos y régimen de propiedad de los inmuebles el**

resultado de la evaluación se pondrá a la consideración del Consejo Directivo del SITyF y del Organo de Gobierno, para que emita las recomendaciones que normativamente procedan”, se determinaron 33 unidades de venta del SITyF, con déficit financiero, es decir, con perdidas recurrentes en su operación.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

No	UNIDAD	LOCALIDAD	RÉGIMEN PROP.	VENTA 1999	PERDIDA 1999
1.	T-173	Valladolid, Yuc.	Renta	7,498	761
2.	T-245	Cd. Victoria, Tamps.	Renta	14,073	1,440

3.	T-235	Monterrey, N.L.	Renta	31,008	3,266
4.	F-048	Acapulco, Gro.	Renta	6,189	657
5.	T-028	Acapulco, Gro.	Propio	60,288	6,723
6.	T-277	Hidalgo, Tamps.	Renta	4,978	595
7.	T-233	Cuernavaca, Mor.	Propio	11,610	1,406
8.	T-060	Doctores, D.F.	Propio	12,172	1,513
9.	T-113	Boca del Río, Ver.	Propio	24,125	3,003
10.	T-155	Teloloapan, Gro.	Propio	7,118	1,005
11.	F-004	H. Militar, D.F.	Comodato	4,532	1,555
12.	F-045	Iguala, Gro.*	Renta	750	494
13.	T-228	Chilpancingo, Gro.**	Propio	No Hubo	4,436

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

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

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

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

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

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

2.7 Problemática de la sobre-inversión en inventarios

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

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

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

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

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

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

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

