

109  
201



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

"DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DE LAS TIENDAS  
Y FARMACIAS DEL ISSSTE COMO SUSTENTO  
PARA LA AUTOMATIZACION DEL SISTEMA"

**T E S I N A**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS Y  
ADMINISTRACION PUBLICA  
(ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACION PUBLICA)**

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

**MA. DE LOS ANGELES ROCHA ALARCON**

ASESOR: HUMBERTO CASTILLO GONZALEZ



MEXICO, D. F.

1997.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

**CON INFINITO AMOR  
A LA MEMORIA  
DE MI MADRE**

## " A G R A D E C I M I E N T O S "

CON AMOR Y ADMIRACION A MI ABUELITA ANGELITA,  
PORQUE SU FORMA DE LUCHA ES MI IDEAL,  
SU SACRIFICIO MI ALIENTO Y SU ESFUERZO CONSTANTE.  
LA FUERZA DE MI VOLUNTAD PARA CUMPLIR  
CON ESTE OBJETIVO QUE TAMBIEN ES SUYO.

CON TODO MI AMOR A MI HIJO JOSE CLAUDIO,  
POR SER LO MAS IMPORTANTE EN MI VIDA,  
POR EL TIEMPO QUE NO ESTUVE A SU LADO  
PARA PODER REALIZAR ESTE TRABAJO QUE ESPERO  
LE SIRVA DE EJEMPLO EL DIA DE MAÑANA.

CON AMOR Y ADMIRACION Y DE FORMA  
MUY ESPECIAL A MI HERMANA JASMIN,  
MIL GRACIAS POR ESTAR A MI LADO  
EN LOS MOMENTOS MAS DIFICILES  
DE MI VIDA.

CON AFECTO, RESPETO Y ADMIRACION  
A MI JEFE Y AMIGO,  
ARQ. JOSE ANTONIO CARDOSO CRUZ,  
MIL GRACIAS POR APOYARME SIEMPRE  
Y MUCHAS GRACIAS POR CREER EN MI.

CON AMOR Y RESPETO A MI TIA GENO,  
MIL GRACIAS POR TODO SU APOYO  
Y POR ENSEÑARME QUE CON DISCIPLINA,  
FUERZA DE VOLUNTAD Y PERSEVERANCIA,  
TODO SE PUEDE LOGRAR.

CON AMOR Y ADMIRACION A MI HERMANO  
NAPOLEON Y ESPECIALMENTE A SU ESPOSA,  
MIL GRACIAS PORQUE SIN SU APOYO  
Y EJEMPLO NO HUBIERA ALCANZADO  
ESTA META.

CON TODO MI CARIÑO Y DE MANERA  
MUY PARTICULAR A MIS SUEGROS  
SRES. JOSE ESPINOSA Y MA. TERESA SALDAÑA,  
POR SU APOYO INCONDICIONAL QUE ME HAN  
BRINDADO SIEMPRE, QUE DIOS LOS BENDIGA.

CON AFECTO, RESPETO Y ADMIRACION  
A MI AMIGO C.P. JOSE LUIS GUTIERREZ CARRASCO,  
GRACIAS POR TODO SU APOYO  
Y SUS BUENOS CONSEJOS.

CON AFECTO, RESPETO Y ADMIRACION  
A MI AMIGO LIC. MIGUEL ANGEL MARTINEZ MENDIOLA,  
MIL GRACIAS POR RECORDARME, PRESIONARME Y  
DARME LA OPORTUNIDAD DE ELABORAR ESTE TRABAJO.

CON RESPETO A MI MAESTRO  
Y AMIGO LIC. LAURO VAZQUEZ PALMA,  
GRACIAS POR SUS OBSERVACIONES  
EN LA ELABORACION DE ESTE PROYECTO.

CON RESPETO A MI ASESOR  
LIC. HUMBERTO CASTILLO GONZALEZ,  
GRACIAS POR SU TIEMPO QUE ME BRINDO  
Y POR TODO SU APOYO.

CON RESPETO A MI AMIGO  
LIC. JUAN JOSE RUIZ,  
GRACIAS POR SUS ACERTADAS  
OBSERVACIONES AL PROYECTO.

CON RESPETO A MI AMIGO  
LIC. LUIS ALVARADO,  
GRACIAS POR SUS ACERTADAS  
OBSERVACIONES AL PROYECTO.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.

## ÍNDICE GENERAL

<b>PROEMIO</b>	<b>1</b>
<b>1. PRIMER APARTADO</b>	
1.1 Las Diferentes Posturas Teóricas del Papel del Estado	3
1.1.1 La Teoría Clásica del Estado	4
1.1.2. La Teoría Marxista	5
1.1.3 La Teoría Keynesiana del Estado Benefactor.	7
1.2 La Nueva Política Social del Estado Mexicano	9
1.3 La Transformación de la Administración Pública	11
<b>2. SEGUNDO APARTADO</b>	
2.1 Panorama General del ISSSTE	16
2.2 Diagnóstico Estratégico de la Organización	21
2.3 Misión Estratégica del Sistema de Tiendas y Farmacias del ISSSTE.	26
2.4 Diagnóstico del Sistema de Tiendas y Farmacias del ISSSTE	30
2.4.1 Diagnóstico Externo.	30
2.4.2 Diagnóstico Interno.	33
<b>3. TERCER APARTADO</b>	
3.1 Objetivos Estratégicos	38
3.2 Acciones a Seguir	39
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>43</b>
Anexos	47
Bibliografía	48

## PROEMIO

El tema de esta tesina es la transformación del Sistema de Tiendas y Farmacias del ISSSTE, para ello se parte de un diagnóstico desde la corriente de pensamiento administrativo de la estrategia, la cual se considera más apropiada para los fines de este trabajo, dado su énfasis en el contexto y la relación de éste con las organizaciones.

Los drásticos cambios que ha sufrido el país en los últimos años, la realidad mundial, los avances tecnológicos, entre otros factores; forman parte de un contexto sumamente dinámico, a veces hasta turbulento, que obliga a las organizaciones a responder con mayor rapidez tratando de adaptarse a él y ser competitivas.

Las organizaciones públicas no se han salvado de enfrentar un contexto cada vez más complejo y dinámico, que está obligándolas a cambiar. En especial, la corriente económica neoliberal ha marcado las pautas a seguir: redimensionar el Estado, privatizar empresas y servicios, liberalizar los mercados, utilizar criterios económicos y financieros para evaluar las acciones gubernamentales.

Las Tiendas y Farmacias del ISSSTE han tenido que afrontar esos retos en los últimos años y en el momento actual tienen ante sí el deber de flexibilizar su estructura, cambiar su cultura organizacional e incorporar las tecnología de punta que necesitan para ser más eficientes y competitivas.

Este trabajo surgió de la experiencia profesional de la autora y tiene como objetivo aplicar algunas de las ideas más recientes que han surgido en

la Administración Pública a un caso específico de una organización pública en México. Es casi evidente que las estructuras demasiado jerarquizadas, centralizadas y de gran tamaño son lentas, poco receptivas a las demandas del entorno e ineficientes. El caso de la mayoría de las organizaciones públicas en México así lo demuestra por lo que es necesario transformarlas, hacerlas flexibles, receptivas, eficientes y que respondan a las exigencias del contexto en el que se desenvuelven.

El primer apartado de este trabajo realiza un recorrido de las principales teorías acerca del Estado que han surgido desde el ámbito económico: la teoría clásica, la keynesiana y la marxista. En particular interesa conocer como ha resurgido la teoría clásica con el llamado neoliberalismo y como éste ha repercutido en la política social y la administración pública en México.

En el segundo apartado se analiza la situación particular de las Tiendas y Farmacias del ISSSTE a la luz de las transformaciones mundiales y nacionales y se realiza un diagnóstico de la organización a partir del marco teórico del análisis estratégico.

El tercer y último apartado plantea los objetivos estratégicos de las Tiendas y Farmacias del ISSSTE y las acciones concretas a seguir para la consecución de los mismos.

Es evidente que las organizaciones públicas en México necesitan transformarse, lo cual es uno de los retos principales de los administradores públicos, este trabajo trata de contribuir a ese respecto ejemplificando el caso específico de una organización pública.



## **PRIMER APARTADO**

### **1.1 Las Diferentes Posturas Teóricas Del Papel Del Estado**

La viabilidad de las propuestas de innovación en la gestión administrativa de las organizaciones públicas depende, entre otros factores, de que el contexto socioeconómico y político sea favorable a dichas innovaciones. Además, es de suma importancia considerar las características propias (estructura, procesos de trabajo, tipo de liderazgo, grupos de poder) de la organización en donde se pretende inducir los cambios.

En este primer apartado de este capítulo, realizaremos una sucinta revisión de las principales posturas teóricas acerca del papel que debe jugar el Estado en la economía con la finalidad de comparar dichos enfoques con el planteamiento de los autores que sustentan como pilar de su propuesta teórica la premisa del Estado mínimo o del Estado modesto, en la cual enmarcaremos nuestro trabajo..

Uno de los objetivos de este apartado es el de exponer brevemente el papel que al Estado le han asignado las diferentes posturas teóricas, a saber : la teoría clásica, keynesiana, marxista y la monetarista.

---

<sup>1</sup>Ver Arellano, David y Cabrero, Enrique. *Cambio en organizaciones públicas en México : dos casos de estudio*. CIDE, México, 1994.29 pp

### 1.1.1 La Teoría Clásica Del Estado

La teoría clásica. El postulado básico de la teoría clásica es que el sistema económico tiende a un equilibrio natural con ocupación plena de los factores de la producción, guiado por la "mano invisible" de un individualismo utilitarista y egoísta pero "socialmente benefactor".

Adam Smith, uno de los exponentes más destacados de esta corriente, en su libro sobre **La Causa y Origen de la Riqueza de las Naciones** escribe lo siguiente :

Ahora bien, como cualquier individuo pone todo su empeño en emplear su capital para sostener la industria doméstica, y dirigirla a la consecución del producto que rinde más valor...ninguno se propone, por lo general, promover el interés público, ni sabe hasta qué punto lo promueve...sólo piensa en su propia ganancia ; pero éste como otros casos, es conducido por una mano invisible a promover un fin que no entraña en sus intenciones...pues al perseguir su propio interés, promueve el de la sociedad de una manera más efectiva que si ésta entrara en su designio

El liberalismo económico resume el papel del Estado a ser el agente guardián y policía, pues el sistema de libre mercado se encargará de resolver los problemas económicos centrales mediante la óptima asignación de los recursos, maximizando la producción y promoviendo la ocupación plena de la mano de obra.

Hoy, en su formulación más común, el liberalismo es la doctrina del "estado mínimo" (el minimal state de los anglosajones). A diferencia de los anarquistas, para los cuales el Estado es un mal absoluto y por consiguiente debe ser eliminado, para los liberales el Estado también es un mal pero necesario, y por tanto debe ser conservado aunque dentro de límites restringidos lo más posible.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Smith, Adam. *La causa y origen de la riqueza de las naciones*, Aguilar, Madrid, 1961, p. 395.

<sup>3</sup> Bobbio, Norberto, *Liberalismo y democracia*, FCE, México, 1992, 2ª reimpresión, pág. 100.

A finales de los años setenta resurgieron con fuerza tales ideas, dando paso a lo que hoy conocemos como neoliberalismo, el cual básicamente restringe la intervención del Estado en la economía. Margaret Thatcher en Inglaterra y Ronald Reagan en los Estados Unidos lo popularizaron, después de la caída del bloque socialista se ha convertido en la ideología dominante a nivel mundial.

### **1.1.2.La Teoría Marxista**

La teoría marxista de la intervención del Estado en la economía comprende diferentes matices y, en algunos casos, propuestas encontradas. Sin embargo, no es nuestro objetivo revisar estas diferentes posturas, sino enunciar sus puntos más relevantes de algunos de los autores más reconocidos.

Las corrientes marxistas más conocidas de la intervención del Estado en la economía son la instrumentalista, la estructuralista y la hegeliano-marxista.. Las tres posturas coinciden fundamentalmente en considerar al Estado capitalista como un Estado de clase, en los párrafos siguiente resaltaremos los matices particulares de cada una de estas posturas.

Las investigaciones que se asocian con la perspectiva instrumentalista se han centrado esencialmente en el estudio de la naturaleza de la clase que detenta el poder, los mecanismos que ligan a ésta con el Estado y las relaciones concretas de las políticas y los intereses de clase. Ralph Miliband, uno de los autores más representativos de esta postura, sintetiza el

uno de los autores más representativos de esta postura, sintetiza el planteamiento de los instrumentalistas de la siguiente forma :

En el esquema marxista, la clase dominante de la sociedad capitalista es aquella clase que posee y controla los medios de producción y que, debido al poder económico que le confiere, es capaz de utilizar al Estado como su instrumento de dominación de la sociedad<sup>4</sup>

De manera similar, Paul Sweezy reconoce que las clases son el producto del desarrollo histórico y ve en el Estado un instrumento en manos de la clase dominante para imponer y garantizar la estabilidad de la propia estructura de clase.<sup>5</sup>

En síntesis, el funcionamiento del Estado es de este modo comprendido en términos del ejercicio instrumental del poder por las personas ubicadas en posiciones estratégicas, sea directamente a través del manejo de las políticas del Estado, sea indirectamente por medio de la presión sobre el Estado.

El análisis estructuralista del Estado rechaza categóricamente la noción de que el Estado pueda ser comprendido como simple instrumento en manos de la clase dominante. En una crítica al trabajo de Miliband, Nicos Poulantzas, uno de los mejores exponentes de la corriente estructuralista, argumenta que :

La participación directa de los miembros de la clase capitalista en el aparato del Estado, incluso allí donde existe, no constituye el aspecto importante del problema. La relación entre la clase burguesa y el Estado es una relación objetiva. Ello quiere decir que si es una determinada formación social coinciden la función del Estado y los intereses de la clase dominante, ella se debe al sistema mismo: la participación directa de los miembros de la clase dominante en el aparato del Estado no es causa sino efecto y, además, un efecto arcaico y contingente, de esta coincidencia objetiva.

<sup>4</sup> Miliband, Ralph. *El Estado en la sociedad capitalista*, México, Siglo XXI, 1970, p.22.

<sup>5</sup> Sweezy, Paul M. *La teoría capitalista del Estado*, Fondo De Cultura Económica México, 1975, p.243.

<sup>6</sup> Poulantzas, Nico. *Poder político y clases sociales en el Estado capitalista*, Mexico, siglo XXI, 1969, p 245.

La tesis básica de la perspectiva estructuralista consiste en que las funciones del Estado están ampliamente determinadas por las estructuras de la sociedad, más que por las personas que ocupan posiciones de poder estatal. En consecuencia, el punto de partida del análisis estructuralista es un examen de la estructura de clases de la sociedad, particularmente de las contradicciones de clase enraizadas en la economía.

Por su parte, la perspectiva hegeliano-marxista en vez de concentrarse en el porqué y el cómo de la relación entre el Estado y la clase capitalista, se desenvuelve a un nivel más elevado de abstracción. La pregunta clave para esta corriente parece ser : ¿ qué es el Estado ? y la respuesta consiste en que el Estado es una mitificación, una institución concreta que sirve a los intereses de la clase dominante, pero que intenta verse como que sirve al conjunto de la nación, desdibujando con ello los perfiles básicos del antagonismo de clase. Así, el Estado representa una universalidad pero es una universalidad falsa.

### **1.1.3 La Teoría Keynesiana Del Estado Benefactor.**

La teoría General de Keynes constituyó una verdadera revolución en varios aspectos. En primer término, invadió buena parte de los supuestos económicos de la teoría clásica. En segundo lugar, introdujo un aparato conceptual nuevo y ,por último, al romper con el liberalismo económico de los clásicos, sentó las bases para una política económica práctica, dando al

gobierno el rol activo de promotor e impulsor del crecimiento económico.

Para Keynes el capitalismo de libre mercado no garantiza el equilibrio de pleno empleo y, por lo tanto, el Estado debe intervenir en la economía con el fin de disminuir el desempleo y aumentar el nivel de producción.

Los "keynesianos" aconsejan, por ejemplo, que a través de la política fiscal el Estado puede reducir los impuestos al ingreso personal, lo que a su vez estimula el consumo, que es un componente importante de la demanda agregada. El otro camino, más directo, es que el propio Estado aumente su gasto público.

Para Keynes, era necesario romper con el tabú del presupuesto balanceado en las finanzas públicas. Incluso, si fuese necesario, el gobierno podría imprimir dinero nuevo para elevar al proceso de aumento del gasto, y obtener los resultados deseados: disminuir el desempleo involuntario y sacar a la economía del ciclo depresivo.

Por mi parte, soy ahora un poco escéptico respecto al éxito de una política puramente monetaria dirigida a influir sobre la tasa de interés. Espero ver al Estado, que está en situación de poder calcular la eficiencia marginal de los bienes de capital a largo plazo sobre la base de conveniencia social general, asumir una responsabilidad cada vez mayor en la organización directa de las inversiones<sup>7</sup>

De ahí que Keynes postule como necesario para garantizar el pleno empleo y evitar los ciclos depresivos del capitalismo, una participación más amplia y profunda del Estado en la economía a través de la "socialización" de la inversión.

---

<sup>7</sup> Keynes, John M. *La teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*, Fondo de Cultura Económica, 1943, P.332

## 1.2 La Nueva Política Social Del Estado Mexicano

El cambio en la concepción del Estado y la nueva realidad social y política del país, constituyen el marco de referencia en el que se empiezan a gestar las transformaciones de las instituciones del aparato gubernamental. La liberalización de la economía, la democratización de la vida política, las demandas sociales son entre otros temas, los principales de la agenda nacional, tal como afirma Luis F. Aguilar Villanueva :

Entre sectores sociales, cada vez más dispuestos a ejercer sus libertades privadas y públicas, y sectores políticos y gubernamentales, más dispuestos a iniciar decididamente cambios en el sistema político mexicano, en el patrón de la administración pública y en la economía. Todos estos esfuerzos de organizaciones sociales, partidos políticos y del gobierno mismo han contribuido a dar origen y forma a lo que hoy llamamos reforma del Estado.\*

La crisis del modelo asistencial o benefactor, basado fundamentalmente en la intervención del Estado en casi todas las actividades y en políticas expansionistas del gasto de origen keynesiano, fue el detonador que sacudió las bases del Estado social vigente por lo menos hasta 1982. Dichas bases provienen del carácter social de la Revolución Mexicana, las cuales se materializaron en el gobierno de Lázaro Cárdenas y se ampliaron y consolidaron en los siguientes gobiernos, con matices propios de cada uno.

---

\* Aguilar Villanueva, Luis F., *Gestión Gubernamental y Reforma del Estado*, Foro Internacional, Colegio de México, 1994, México, pág. 8.

\* Por este entendemos el también llamado Estado de bienestar (Welfare State) que considera necesaria y legítima la intervención del Estado en cualquier actividad a fin de garantizar el bienestar general. Una variante de ello es el Estado social cuyo principal fin es la justicia social, ver Bobbio, Norberto op. cit pág. 93.

Las empresas estatales, la economía protegida y orientada al mercado interno, el gasto público financiado vía déficit presupuestal, la inversión pública como motor de la economía, las restricciones a la inversión extranjera, son actualmente consideradas las principales causas del fracaso.

Bajo ese contexto, si anteriormente la política social tenía un carácter universal (pretendía llegar a toda la población) y era considerada la principal razón y fuente de legitimidad del quehacer público. Ahora, mantiene el mismo fin legitimador, pero sólo ante grupos y sectores de la sociedad bien definidos (pobres extremos, campesinos, indígenas), perdiendo así su universalidad. Ya no pretende solucionar las desigualdades, sólo mitigarlas y hacerlas menos graves; no es redistributiva, solamente cubre las fallas mercado.

Sin duda alguna los avances sociales del Estado mexicano por lo menos hasta 1982 fueron significativos, el nivel de institucionalización de los servicios sociales, su amplitud y prioridad en las agendas públicas caracterizaron al régimen como un verdadero Estado social.

Desmontar el aparato estatal heredado de los llamados regímenes revolucionarios no ha sido fácil, el neoliberalismo ha marcado las pautas a seguir: se han privatizado casi la totalidad de las empresas paraestatales, se produjo una apertura comercial bastante acelerada, se abrieron las puertas a la inversión extranjera, se sanearon las finanzas públicas al extremo de llevarlas a tener un superávit fiscal y la inversión pública ya no es la palanca del crecimiento económico.



### 1.3 La Transformación De La Administración Pública

Al igual que el concepto de Estado, la administración pública tendrá que ser definida a partir de las diferentes realidades históricas que le han servido de base para su desarrollo y transformación. Por lo tanto, no hay una definición universal que sea aplicable a cualquier circunstancia y momento de la historia. El concepto de administración pública tendrá que irse reformulando en concordancia con los cambios económicos, políticos y sociales. No obstante, la búsqueda del interés común será un objetivo inalterable bajo cada realidad y momento particular, al respecto cabe recordar lo siguiente:

[...]el interés público es permanente porque es el conjunto de intereses particulares que no cesan jamás, y el lazo que une a los individuos; pues por interés público debe entenderse la reunión de aquellas necesidades y relaciones naturales y universales, cuya expresión son las leyes, y el poder de éstas el regulador.<sup>16</sup>

La definición del mismo autor según cual la administración pública "es una potencia que arregla, corrige y mejora cuanto existe y da una dirección más conveniente a los seres organizados y a las cosas"<sup>17</sup> es insuficiente y debe replantearse a la luz de los nuevos contextos, ya que ello nos permitirá profundizar en el conocimiento de la administración pública contemporánea más allá del "gobierno en acción" o de "la ejecución de la voluntad

---

<sup>16</sup> Bouquín, J.C., *Principios de la administración*, en Revista de Administración Pública (edición especial), México, INAP, 198, pág. 12.

<sup>17</sup> *Ibid.*, Pág. 92

pública"<sup>12</sup>.

Las variables que modifican una posible definición de administración pública son entre otras el desarrollo histórico social, el grado de modernización económica y administrativa, el nivel alcanzado de pluralismo político y cívico, y sobre todo el nivel cultural de una sociedad. Ya que éstas son las bases que caracterizan el contexto en el cual se definen la naturaleza, las funciones, la estructura, el comportamiento, las relaciones y los objetivos esenciales de la administración pública.

En el momento actual, la definición que se dé sobre la administración pública tendrá que situarse dentro de los escenarios de la reforma del Estado y de la nueva racionalidad administrativa que se está imponiendo.

Si bien, el Estado se ha adelgazado significativamente, el núcleo gubernamental permanece casi intacto. La transformación de la administración pública se plantea en términos de eficiencia, eficacia, flexibilidad y agilidad, es decir en una nueva racionalidad que se pretende sintetizar en la llamada modernización de la administración.

Es necesario tratar de definir que se entiende por modernización y cuáles son las aplicaciones de este término dentro del marco conceptual que utilizaremos en el desarrollo de este trabajo. En relación a este concepto existen diferentes interpretaciones y definiciones, por lo que resulta complejo determinar qué es y cuáles son sus características. Derivado de lo anterior se habla de modernización económica, política, social y administrativa, dentro de un proceso de cambio y transformación sustentado, fundamentalmente,

---

<sup>12</sup> Ibid., Pág. 95

en el tránsito de lo viejo a lo nuevo como un eje articulado de nuevas racionalidades en los diversos ámbitos que configuran una sociedad determinada.

En sentido positivo, se entiende a la modernización como el camino a través del cual se busca arribar a la modernidad, entendida como una etapa superior de desarrollo civilizatorio de una colectividad. Es decir, por modernización se entiende el proceso que trasciende los criterios de racionalidad económica y administrativa, para centrarse en la transmisión cultural, la integración social y los esquemas educativos, como manifestación suprema del grado de modernidad alcanzado. En su aspecto negativo hay quienes consideran a la modernidad como la causa del empobrecimiento cultural, la masificación del individuo, el predominio de imperativos funcionales, la acción del hombre a partir de la racionalidad instrumental y sobre todo un profundo escepticismo sobre la capacidad de los hombres para determinar sus relaciones sociales.

En tal sentido, más que entender la modernización como un proceso histórico lineal o civilizatorio, la entendemos como el conocimiento teórico y práctico que sustenta una nueva racionalidad del quehacer administrativo tendiente a incrementar su eficiencia y eficacia. Esto nos ubica más en una concepción instrumental orientada al ámbito científico-tecnológico, que consiste en la adecuación de los medios a los fines, la búsqueda de nuevos medios, la racionalización de los procesos y la capacidad para la aplicación de instrumentos científicos y tecnológicos al campo de la administración

pública<sup>13</sup>.

Una perspectiva interesante en cuanto a la transformación del aparato gubernamental que aquí se adoptará es la llamada "gestión pública", concebida como un nuevo enfoque de la administración pública :

Se llega a proponer incluso el abandono total de la idea de la administración pública que mantiene una visión tradicional del rol del Estado, que se rige con una racionalidad legal, como una maquinaria rígida, altamente formalizada y acciones que invariablemente se dictan de arriba hacia abajo. Se han planteado argumentos suficientes para sostener que, el escenario actual exige el fin de esta concepción de la administración pública.<sup>14</sup>

Aun cuando el enfoque de la gestión pública concibe al Estado como modesto y limitado, va más allá, al asignarle un rol participativo junto a la sociedad, cuyas decisiones también parten de adentro hacia adentro y que "impulsa a la sociedad a actuar por sí misma"<sup>15</sup>.. Además, amplía las bases de sustento de las acciones gubernamentales, dándoles un verdadero carácter público :

Como prerrequisito básico de funcionamiento, la administración pública tradicional ve en la norma la guía y razón de la acción, sea ésta jurídica (burocracia) o técnica (tecnocracia). La visión de la gestión pública sería abarcar los tres niveles mencionados en las características de la modernización, buscando incrementar los niveles de eficiencia en el manejo de recursos, de eficacia en el logro de objetivos estatales, y de legitimidad en la acción.<sup>16</sup>

Dentro de tal concepción se le asigna un papel fundamental al administrador público, al cual se le denomina gerente público y cuyas

---

<sup>13</sup> Ver : Avalos Aguilar, Roberto. *La crisis de la administración pública y su relación con la caída de los paradigmas*, en *Revista de administración pública*, no. 89, México, INAP, 1994, pág. 44

<sup>14</sup> Cabrero, Mendoza Enrique. *Del administrador al gerente público*, México, INAP, 1992, pp. 111-121

<sup>15</sup> *Ibid.*

<sup>16</sup> *Ibid.*

acciones son el eje transformador. Su perfil corresponde al de un profesional altamente capacitado, que maneja las tecnologías modernas, dinámico, emprendedor, y sobretodo acostumbrado a tomar la iniciativa. Por lo que se asemeja más a un ejecutivo , dejando atrás el estereotipo del administrador público, al respecto el mismo autor señala :

En la administración pública tradicional, sea con una vocación burocrática o tecnocrática, el administrador público adopta un perfil que se caracteriza por un apego a la norma (jurídica o técnica), centralización de su espacio de decisión, búsqueda de pertenencia al "grupo" que políticamente le dé fuerza al interior del aparato (...). La identidad de este administrador público se da con el grupo que lo impulsa en la pirámide del aparato, y no con el aparato estatal.<sup>17</sup>

De tal forma la incorporación de las tecnologías de punta y nuevas técnicas administrativas como la gestión pública y la calidad total se convierten en un factor que contribuye a la modernización de la administración pública.

---

<sup>17</sup> Ibid.

## SEGUNDO APARTADO

### 2.1 Panorama General del ISSSTE.

Los años ochenta significaron un período de reacomodos en la acción de lo público en todo el mundo. Las modificaciones teóricas en la conceptualización del Estado y sus políticas, replantearon las fronteras y la esencia misma de las acciones gubernamentales<sup>14</sup>. Las posturas fueron y continúan siendo diversas, sin embargo durante los ochentas prevalecieron las ideas de repliegue y racionalización del campo de lo público, otorgando mayor peso a los agentes privados y sociales en la determinación de los cursos de acción y la puesta en marcha de las políticas gubernamentales.

Las transformaciones del orden mundial y su interpretación teórica e ideológica incidieron en las tendencias asumidas por el cambio dentro de los sistemas políticos particulares. Las respuestas adoptadas por los distintos regímenes nacionales, a la luz de las nuevas interpretaciones de la acción gubernamental, se enfrentaron con las características de cada realidad.

El caso mexicano presentaba un panorama distinto. Durante la primera década, a pesar de la fuerte crisis económica, prevaleció una cierta estabilidad política. Aunque la necesidad de los cambios se fue haciendo evidente, tanto en lo económico como en lo político y social, las rupturas se soportaron al interior del sistema y los movimientos sociales continuaron desarrollándose respetando en general el orden que se establecía al interior

---

<sup>14</sup> Bazúa Fernando y G. Valenti, *¿ Como hacer del Estado un bien público?*, En: *Sociológica*, año 8, núm. 22, UAM-A, mayo-agosto, México, 1993.

de éste o al menos sin atender dramáticamente contra su permanencia hasta 1988.

Después de la crisis electoral del 88, las respuestas económicas del gobierno mexicano se acentuaron en la tendencia neoliberal imprimiendo este sello al proyecto nacional, sin embargo paralelamente se introdujeron en éste contenidos paliativos que buscaban frenar el descontento social, evitando así con relativo éxito en los primeros años de la década de los 90's (90-93), el estallido de la violencia.

En este trabajo, se propone, un diagnóstico y propuesta estratégica de modernización de las tiendas y farmacias del ISSSTE que responda al nuevo contexto mundial y nacional.

En nuestro país, se ha planteado como necesaria la transformación del papel del Gobierno, dejando de ser el rector y casi siempre principal motor de la economía. Ahora se pretende que sea solamente un promotor y más que regulador, un garante del libre mercado.

Los cambios sociales, económicos y políticos se sintetizan en la llamada modernidad<sup>24</sup>; la cual se plantea como un reto inevitable e inaplazable más que deseable. Sería un error pensar que hay un modelo a seguir o que solamente se necesita copiar la experiencia de otro país, la respuesta tiene que surgir de nuestras necesidades y realidades propias. Ello implica modernizarnos sin olvidar nuestra historia, con todas las consecuencias que de ello derivan.

---

<sup>24</sup> La modernidad en N. Lechner se entiende como la aspiración colectivamente construida por el trayecto político-económico del proceso modernizador (la modernización). La primera es normativa y la segunda es instrumental. Lechner, N. (1990). *Modernidad y modernización*, en Seminario Político, El Nacional, octubre, México, págs. 23-27.

Ante tal panorama, las instituciones sociales heredadas de la antigua concepción del Estado asistencial que prevaleció en el país hasta 1982, no pudieron salvarse de ser cuestionadas, no precisamente por una crisis de legitimidad ante la población, sino por cuestiones ideológicas se ha puesto en entredicho su finalidad hasta el extremo de proponer su desaparición.

La solución seguida está siendo adaptarlas a la nueva política social e incorporarlas al proceso modernizador del aparato gubernamental, lo cual implica entre otras cosas replantear su misión y objetivos, adelgazar su estructura, incorporar las nuevas tecnologías para lograr mayor eficiencia y desarrollar nuevos productos que respondan a mercados rápidamente cambiantes y segmentados.

El Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) es una de las instituciones sociales del Estado mexicano que está teniendo que enfrentar el reto de modernizarse y adaptarse a la nueva concepción de la política social del Gobierno mexicano. En el marco de su organización, la Dirección General se ha comprometido a reestructurar el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, para lo cual ha puesto en marcha un proceso de desconcentración de funciones, regionalización de la operación y consolidación de su estructura corporativa, proceso que parte de la modernización de los procedimientos administrativos y operativos, en el cual las unidades comerciales son el elemento central.

Desde su fundación, el ISSSTE ha mantenido como uno de sus objetivos centrales el elevar el nivel de vida de los trabajadores, una forma de lograrlo es aplicar una política de protección al salario a través del establecimiento



de unidades comerciales<sup>13</sup> y farmacias, que expenden bienes de consumo básico, artículos para el hogar y medicamentos a precios accesibles.

Los problemas que acumulan las tiendas comerciales del ISSSTE impiden que estén cumpliendo con su finalidad de proteger el salario de la población. No cuentan con un sistema de evaluación integral, la atención al público es muy deficiente, sus equipos y sistemas de cómputo se caracterizan por la falta de integración, debida principalmente a la diversidad de los mismos.

Asimismo, la tipología de las unidades comerciales no responde a las condiciones del mercado, no hay una diferenciación adecuada de líneas de productos ni rangos de ventas por tienda. Las farmacias presentan los mismos problemas y además no tienen definidos los productos que comercializan. Todo lo anterior provoca decisiones equivocadas, problemas de abasto, desorden en las tiendas, largas líneas de espera, mal servicio a los clientes, precios mal fijados, y en general ineficiencia e improductividad.

Ante tal problemática, surge la necesidad de implementar una propuesta alternativa de solución. Durante el periodo 1994-1995 se da una nueva etapa de desconcentración, de la cual surge el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, en donde se desconcentran actividades en materia de regulación, supervisión, control y operación, con la finalidad de mejorar la evaluación y la funcionalidad de los sistemas de las unidades comerciales del Instituto, reforzando el carácter social de su organización, administración

---

<sup>13</sup> La inauguración de la primera tienda se remonta al 13 de julio de 1953, bajo la tutela de la antigua Dirección de Pensiones y Retiro. Hasta 1959 se promulgó la Ley del Instituto de Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado dicha tienda se integra al naciente organismo y en mayo y julio de 1961 inician operaciones las tiendas 2 y 3 respectivamente. Para finales de 1982, el sistema ya contaba con 149 unidades

y operación, orientando su accionar a un mercado competido.

El nuevo sistema comercial del Instituto tiene como propósito fundamental proteger el poder adquisitivo del salario, principalmente de los trabajadores al servicio del Estado, de los jubilados y pensionados, así como del público en general. Mediante la venta de productos básicos y de consumo generalizado, de medicamentos y material de curación, a precios menores a los del mercado, además de ofrecer otros bienes y servicios que contribuyen a mejorar la calidad de vida de la población como son línea blanca y electrónica. De forma tal, que las diversas unidades comerciales que integran este sistema 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.

A través del diagnóstico estratégico del Sistema integral de tiendas y farmacias del ISSSTE, se pretende identificar al exterior las amenazas y oportunidades, y al interior las fuerzas y debilidades que influirán en el logro de su misión. El análisis estratégico parte de la premisa de que el contexto en el que ahora se desenvuelve la organización es dinámico y hasta turbulento por la cantidad de variables que intervienen y su velocidad de cambio, lo cual presiona a la organización a responder y adoptar cambios, de lo contrario su misión y hasta su misma existencia estaría en peligro.

Variables externas como la competencia, la tecnología, la presión social derivada de la actual crisis económica que afecta el país, inciden significativamente al interior de las organizaciones públicas. El modelo económico neoliberal que empezó aplicarse a partir de 1982, pero con más

fuerza desde 1988, ha obligado a las organizaciones sociales como el ISSSTE a replantear su misión y encontrar acomodo en el nuevo modelo impuesto.

Hacia el interior el tipo de organización burocrática que prevalece en el sector público y social, ya no responde a las exigencias de los nuevos tiempos, es demasiado rígido, lento y vertical (demasiados niveles jerárquicos), los valores y cultura que infunde : al apego a la norma termina desplazando los fines por los medios, la falta de iniciativa, la desmotivación. Son una desventaja para una organización ubicada en un contexto abierto y competitivo, para ello se necesita reestructurar en lo posible la organización para hacerla más ágil y receptiva a las señales del exterior ; segmentar bien el mercado para saber a que parte queremos llegar ; incorporar las tecnologías más avanzadas para no estar en desventaja con los competidores, incrementar la eficiencia en el trabajo y en la toma de decisiones ; infundir nuevos valores a los miembros de la organización, orientarlos a servir a los clientes, motivarlos, identificarlos con la misión y objetivos de la organización.

## **2.2 Diagnóstico Estratégico De La Organización.**

El concepto de estrategia es uno de los "nichos" más poderosos del modelo racional, en donde la estrategia se entiende como la forma más consecuente de analizar las partes de un problema para lograr discernir consecuencias y escoger una vía de acción entre múltiples caminos

alternativos<sup>1</sup>

La estrategia, como decisión, es un esfuerzo por encontrar relación cada vez más estrecha entre la sociedad, sus individuos y organizaciones, en un mundo esencialmente interrelacionado.

La estrategia entonces, es una forma de pensamiento, es una forma de observar y ver la realidad. La estrategia es una perspectiva que forma parte de los esquemas racionalistas, definitivamente. Pero la diferencia, respecto a otros esquemas racionalistas, está en el hecho de que va en contra de las últimas consecuencias de los supuestos básicos del modelo racional típico: homogeneidad, estandarización, predicción y control...Esta puede ser vista como la gran virtud y, paradójicamente, la contradicción insalvable de la estrategia como perspectiva: ser un esquema racionalista que va en contra de los supuestos del modelo racional clásico y metafóricamente, como una perspectiva que pretende escapar de los límites del modelo racional sin querer salir de ella.

Por otra parte, en los últimos años dentro del pensamiento estratégico han surgido estudios que, a diferencia de la planeación estratégica tradicional, no sólo se refieren a la adaptación al contexto como variable básica de estudio, así tampoco pierden de vista la compleja dinámica de la realidad, sino que pretenden construir una vía teórica que concibe a la estrategia como un elemento de incidencia en el contexto.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Artrellano, David. *Planeación y Gestión estratégica en Organizaciones mexicanas. Un Enfoque en el Sector Público*, Centro de Investigación y Docencias Económicas, 1992, mimeo.

<sup>2</sup> Artrellano, David. *Planeación y Gestión Estratégica...* Op. Cit., pág. 104

<sup>3</sup> El pensamiento estratégico en general es una forma de abordar la realidad para discernir las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro. Sin embargo, podemos distinguir en esta corriente del pensamiento administrativo distintos matices o perspectivas diferentes. Así, por ejemplo, mientras que la planeación estratégica busca identificar amenazas y oportunidades como una forma de adaptarse al contexto, otras perspectivas más acabadas como la gestión estratégica busca no sólo la adaptación al contexto sino que pretende incidir en el mismo. Por lo tanto, esta última vía teórica, privilegia en el diagnóstico estratégico el análisis de grupos o coaliciones al interior de las organizaciones. Ver: Artrellano, David. *Planeación y Gestión Estratégica...* Op. Cit., pág. 115.

<sup>4</sup> Uno de los estudios que rescatan esta perspectiva intervencionista de la estrategia para el caso mexicano es el de Artrellano, David, y Cabrero Mendoza Enrique. *Cambia en organizaciones públicas en México: dos casos de estudio*. Centro de Investigación y Docencias Económicas, DAP, Documentos de Trabajo No. 25, 1994.

Así, la lógica de la estrategia nacerá con mayor naturalidad en la esfera gubernamental, por ser un contexto complejo y dinámico, en el que se tiene que responder al ámbito social.

De esta manera, los elementos que caracterizan a este enfoque son :

- a) el estudio de las organizaciones públicas en tanto organizaciones complejas requiere la consideración de su contenido específico y de su contexto general, ambos caracterizados por su tendencia a la turbulencia.
- b) El diagnóstico estratégico conforma lo anterior más el análisis estructural y de funcionamiento de la organización.
- c) El diseño estratégico<sup>27</sup> incluye el diseño de los estados futuros deseados de un sistema y el diseño de las intervenciones ( en el contexto y dentro de la organización) necesarias para lograr los estados futuros deseados.
- d) El concepto evolucionado de Gestión Estratégica plantea la transformación en la postura estratégica.

El objetivo del presente trabajo, es el de aplicar este enfoque al caso de las farmacias y tiendas del ISSSTE, aunque es importante puntualizar que nos interesa principalmente lo relativo a los dos primeros incisos anteriormente señalía, especialmente lo relativo al diagnóstico estratégico.

---

<sup>27</sup> El diseño estratégico es la configuración de los elementos de la organización tales como la estructura organizacional, del estilo administrativo, tipo de liderazgo, tomando como base el diagnóstico estratégico y una vez que se defina cuál es la misión y el problema estratégico de la misma.

<sup>28</sup> Barenstein, Jorge. *La gestión de Empresas Públicas en México*, CIDE, DAP, México, 1982. Para este autor la postura estratégica se refiere a el posicionamiento de la organización en el contexto en el que opera tomando en consideración, entre otros elementos, la estrategia de los demás competidores, las condiciones socio-

Así pues en este trabajo entenderemos a la estrategia como :

*La decisión basada en la viabilidad interna y externa, que se dirige a establecer la intencionalidad y la direccionalidad del accionar de un individuo o de un grupo u organización, desde un proyecto de integración a la realidad, que parte de un principio valorativo de construcción potencial del mundo que se desea crear.*

Por ello la gestión estratégica no es solamente adaptación al contexto, sino que este se construye y se incide en él según una visión de la realidad considerada como un proyecto. En este sentido la estrategia es un proceso de reflexión y construcción humana por excelencia y no factible de ser mecanizado.

Antes de comenzar nuestro diagnóstico, otra puntualización importante es la que se refiere a la diferenciación conceptual entre el análisis estratégico y táctico ya que es muy frecuente la confusión de estos términos :

*Mientras que el pensamiento estratégico, "busca definir el campo de la viabilidad y no de la factibilidad en un primer momento. La factibilidad la buscaremos en el diagnóstico táctico, pues lo fundamental es poder pensar estratégicamente, en este punto, las posibilidades de dirección que se pueden construir y no cerrarnos a lo que supuestamente somos capaces de hacer en términos concretos...Así como el Diagnóstico Estratégico es una*

---

políticas, económicas, tecnológicas

Arcellona David. *La Planeación y Gestión Estratégica..Op. Cit., pag. 109*

Como ya lo habíamos mencionado en la nota número 23, la gestión estratégica es una postura teórica que pretende no sólo adaptarse al contexto sino que, a partir de la delimitación de la misión organizacional, pretende transformarlo.

Como se sabe, la estrategia como concepto y forma de expresión sobre la realidad, nace en la esfera militar. Es ahí de donde provienen también los conceptos de táctica y logística. En ámbito de este lenguaje de la guerra, si la esencia de la estrategia es encontrar los múltiples caminos de acción para vencer la estrategia del oponente, la táctica piensa en las formas moviles y cambiantes para llevarlas a cabo y la logística proporciona los elementos materiales de apoyo para implementarlos

*herramienta para el pensamiento de posibilidades de decisión...(pero) la estrategia sin aplicación, no tiene razón de existir. El momento táctico será indispensable de desarrollar para implantar la decisión estratégica. Pensar posibilidades de acción para ello es el otro diagnóstico: el Diagnóstico Táctico”<sup>13</sup>*

El señalamiento anterior es importante dado que este trabajo lo delimitamos en torno al diagnóstico estratégico, aunque en la parte de las conclusiones abordamos algunas alternativas factibles de seguir por parte de las farmacias y tiendas del ISSSTE para cumplir con su misión y superar el problema estratégico que más abajo plantearemos.

Dentro de las múltiples técnicas existentes para la elaboración del diagnóstico estratégico escogimos la del análisis FODA ( fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) por considerarlo el más adecuado de aplicar, por las limitaciones de tiempo, al caso de estudio que nos ocupa.

La base del diagnóstico estratégico siguiendo los principios de los análisis

---

<sup>13</sup> El diagnóstico estratégico es un diagnóstico *sui generis* puesto que no pretende detectar síntomas sino los problemas, en este sentido el diagnóstico estratégico no identifica sino que construye realidades posibles, desde el criterio de la viabilidad, para encontrar el problema estratégico. Este se define como la diferenciación entre lo deseado (misión) y lo que se tiene como posible en un corto espacio de tiempo. Mientras que la decisión estratégica es aquella toma de decisiones que se sustenta o se basa en el diagnóstico estratégico.

Así, con el diagnóstico estratégico, se pretende dar respuesta a las siguientes necesidades de información :

- 1) **Conceptualizar la naturaleza de la organización.**
- 2) **Evaluar los puntos trascendentes de la estructura organizacional ( financieros, tecnológicos, de mercado, )**
- 3) **Efectuar un análisis contextual ( contexto económico, político, social, tecnológico).**
- 4) **Analizar el estilo administrativo**

En este sentido, con el diagnóstico estratégico se pretende responder básicamente a la siguientes interrogantes :  
Qué características tiene la organización, cómo opera y cual es su estado actual ; qué variables controlables y no controlables , internas y externas afectan la posición de la organización ; qué condiciones políticas internas y externas, constituyen obstáculos o son impulsores para el desarrollo de la organización ; qué sucedería si la acción de la organización no cambiara de rumbo.

Por otra parte, el diagnóstico táctico, a diferencia del estratégico, no trata de crear múltiples realidades posibles de la situación y sus perspectivas sino que busca identificar las variables claves que deberán moverse para que los objetivos estratégicos sean alcanzados, por lo que es un diagnóstico dirigido a la acción y por lo tanto es el complemento del diagnóstico estratégico.

tipo FODA consiste en detectar los factores claves o los perfiles organizacionales básicos.

En el diagnóstico estratégico tipo FODA una fortaleza se entiende como :

Un recurso o capacidad dentro de la organización que puede utilizarse cabalmente al logro de la misión...Una Oportunidad es cualquier situación, existente o potencial, que favorezca al logro de la misión desde el contexto...Una debilidad es una limitación, falla o defecto que pueda llegar a evitar que la organización logre la misión...Una amenaza, es cualquier situación desfavorable, existente o potencial, que dañe las posibilidades de logro de la misión.<sup>11</sup>

Sin importar la técnica que se utilice, el diagnóstico estratégico se inicia mediante el establecimiento de la misión organizacional y de la identificación del o de los problemas estratégicos, por lo cual en los siguientes dos apartados definimos la misión y el problema estratégico de las tiendas y farmacias del ISSSTE.

### **2.3 Misión Estratégica Del Sistema De Tiendas Y Farmacias Del ISSSTE**

La misión o fin estratégico es la perspectiva que la organización busca ser en la realidad. Bajo esta lógica, la misión o fin organizacional es una " imagen ideal racional del accionar organizacional."<sup>12</sup>

Al referirse a ideal, no se quiere dar a entender descabellada, ilusoria o ideal porque establece la intención de la organización para con el contexto

---

<sup>11</sup> *Ibidem*, pág. 117

<sup>12</sup> *Ibidem*, pág. 119



en el que opera.

Hemos dicho entonces que la misión no es un buen deseo, no es un ideal a secas. Incorpora conscientemente la intencionalidad del accionar, por ello :

No es un sueño, sino es un profundo esfuerzo de imaginación, de sentimientos constructivos. Imaginar y desear conscientemente requiere, a nivel estratégico, de establecer la posición formal y real, estructural y coyuntural de la organización.<sup>1</sup>

En el caso de las organizaciones públicas, existen algunos parámetros a considerar en el establecimiento de la misión organizacional, pero a estas directrices debo de incorporárseles la imaginación y la capacidad de la gente para inventar vías alternativas de acción y funcionamiento.

se pueden identificar cuatro momentos en la misión de las organizaciones públicas :

- a) En el nivel global se establecen los objetivos que deben cumplir las organizaciones públicas, de acuerdo con lo dispuesto por las secretarías específicas (cabezas de sector) y de acuerdo también al Plan Nacional de Desarrollo.
- b) A partir de este nivel se toman en cuenta las políticas sectoriales
- c) Para cada sector, de esta manera, también existe la necesidad de formular políticas subsectoriales.
- d) Para cada organización tenemos, por último, el nivel institucional.<sup>2</sup>

Por otra parte, en el apartado anterior se ha visto como el nuevo entorno ha obligado a las tiendas y farmacias del ISSSTE a dar una respuesta tratando de adaptarse a las nuevas exigencias del exterior, tanto del resto del aparato

---

<sup>1</sup> *Ibidem*

<sup>2</sup> Coronilla, Raúl. *Diagnóstico Organizacional. Sus implicaciones estratégicas. Caso Peña Colorada*. Tesina, CIDE, DAP, 1989.

público como de la realidad social. La corriente organizacional de la Planeación Estratégica<sup>15</sup> se caracteriza precisamente por poner énfasis en el contexto en que se desenvuelven las organizaciones, para así responder mejor a los cambios que se presenten y garantizar la supervivencia y el éxito de la organización.

En las páginas anteriores analizamos como el resurgimiento a nivel mundial del neoliberalismo, trajo consigo una oleada privatizadora, el encogimiento del aparato estatal, la eficiencia económica como principal criterio de las políticas públicas; en síntesis, dejar a las leyes del libre mercado todo lo que se pueda. Toda esa corriente ha permeado a las instituciones sociales, obligándolas a responder y adaptarse a los nuevos tiempos.

Tal es el caso de las tiendas y farmacias del ISSSTE, su origen en los años cincuenta aparece como una conquista (concesión) de los trabajadores del Estado mexicano, pero más bien se enmarca en el corporativismo que ha caracterizado al sistema político mexicano hasta nuestros días. Ello explicaría el por que los criterios políticos han predominado sobre los sociales y económicos como correspondería a su naturaleza y misión.

Bajo ese esquema corporativo y de clientelismo político, hasta 1989 la entrada a las tiendas y farmacias estaba reservada a derechohabientes (para entrar había que mostrar la credencial de trabajador al servicio del Estado).. Precisamente cuando las políticas neoliberales toman más fuerza en el país, la primer respuesta que se tiene es universalizar la entrada, para que cualquier persona pueda acceder a las tiendas y farmacias.

---

<sup>15</sup> Para una introducción sucinta al tema ver: Arellano, David, "Análisis organizacional: una perspectiva desde la estrategia", CIDE, México, 1994, Documento de trabajo núm. 15.

Tal decisión se puede interpretar como la incorporación del sistema de tiendas y farmacias del ISSSTE a la nueva política social del Estado surgida a partir del neoliberalismo. Dos consecuencias inmediatas sobresalen : se amplía la base de legitimidad al dirigirse al público en general y se rompe el esquema corporativo clientelar que se tenía.

El mercado al que ahora se dirigen es mucho mayor, de donde surge un problema que después abordaremos, que es a cual segmento se quiere llegar. Además aparece un elemento novedoso, la competencia, ahora las tiendas y farmacias del ISSSTE son una opción más para los consumidores.

Dichas condiciones obligan a la organización a cambiar su lógica de funcionamiento, ahora hay que proveer mercancías a precios menores con eficiencia y buen servicio a los consumidores. Por lo tanto bajo esta nueva perspectiva la misión estratégica de las tiendas y farmacias del ISSSTE se define como :

**Ofrecer mercancías de consumo y medicamentos a precios menores a los del mercado con eficiencia y alta calidad de servicio, al público en general, especialmente a los estratos sociales de menores ingresos.**

#### **2.4 Diagnóstico Del Sistema De Tiendas Y Farmacias Del ISSSTE.**

En el diagnóstico estratégico hacia el exterior de la organización es necesario determinar las **amenazas y oportunidades** que enfrentará en el logro de su misión. A la vez, hacia el interior es necesario conocer las **fuerzas y**

---

**debilidades que podrán ser aprovechadas o corregidas respectivamente. Iniciaremos por considerar los factores externos.**

#### **2.4.1 Diagnóstico Externo**

Los grandes cambios de nuestra época, producto de los avances científicos y tecnológicos ya comentados en el punto 2.1 de este apartado han obligado a las organizaciones a ser más flexibles, ágiles y dinámicas. las organizaciones públicas aunque menos permeables no se han salvado de tal revolución y han incorporado los adelantos tecnológicos en informática y telecomunicaciones entre otros.

Tal vez el impacto mayor ha provenido de la corriente neoliberal que domina el escenario mundial después de la caída del socialismo real, es así que han surgido diversas propuestas de redimensionar el Estado o reducirlo al mínimo necesario.

Si al Estado se le ha obligado a adelgazarse o redimensionarse, a las organizaciones públicas, se les exige mayor eficiencia y eficacia, en el uso de los recursos públicos y en el logro de sus objetivos. Particularmente, en México, la sociedad se ha vuelto más abierta, demandante y plural, lo cual ha obligado a nuevas respuestas de la administración pública. El corporativismo está en vías de extinción, dando paso a la sociedad civil y a ciudadanos responsables de sus obligaciones civiles.

La crisis económica desatada en diciembre de 1994 se ha convertido en

la peor de la historia moderna del país, haciendo retroceder los niveles económicos a los de una década antes pero con 12 millones de habitantes más. La pérdida del poder adquisitivo y el desempleo han obligado a la mayoría de la población a reducir su consumo o buscar opciones de compra para defender su ingreso.

Ante tal panorama, la misión de las tiendas y farmacias del ISSSTE se amplía y justifica aun más, la demanda potencial de su servicio crece ante la necesidad de la mayoría de la población de conseguir los satisfactores al menor precio posible.

#### *Problema Estratégico*

Ofrecer mercancías y medicamentos a precios menores a los del mercado a la población de ingresos bajos y medios, con eficiencia y calidad, en un marco de una severa crisis económica que ha provocado la caída real del poder adquisitivo de la mayoría de la población.

#### *Estrategia desde el exterior*

La crisis económica ha ampliado el mercado de consumidores que necesitan productos a mejor precio, pero resulta necesario definir el segmento del mercado al que se desea llegar y por lo tanto beneficiar, aun cuando la entrada es libre para cualquier persona, el objetivo de las tiendas y farmacias

del ISSSTE es beneficiar a los consumidores de menor poder económico. Adicionalmente, es necesario operar con eficiencia y con atención al público de alta calidad, el mal servicio y la ineficiencia es un costo para los clientes que posiblemente rebasa el descuento en el costo de las mercancías.

Después de definir su mercado meta. La organización debe asumir que debe competir por atender y conservar su segmento de consumidores, tomando en cuenta que su finalidad no es el lucro como la mayoría de sus competidores, la rentabilidad no es el principal criterio para evaluar su desempeño, pero si lo son la eficiencia, la eficacia y la productividad.

Si jerarquizamos los objetivos de las tiendas y farmacias del ISSSTE, el primer objetivo es social : defender el poder adquisitivo de los consumidores ; el segundo económico, revender mercancías con márgenes mínimos de utilidad que permitan financiar la operación de la organización y a la vez beneficiar a los consumidores con precios menores a los del mercado ; y tercero político, legitimar al gobierno en funciones.

Por otra parte, surge una interrogante que no se había planteado hasta ahora y que independientemente de alguna postura neoliberal o no resulta válido hacer, ¿la operación de las tiendas y farmacias del ISSSTE está subsidiada?, experiencias anteriores han demostrado que los subsidios terminan llegando a quien no los necesita y distorsionan la economía, considerando que las tiendas y farmacias del ISSSTE se enfrentarán a un mercado competitivo, se podría cuestionar que la suya es una competencia desleal para el resto de los participantes.

### 2.4.2 Diagnóstico Interno

Después de identificar las principales amenazas y oportunidades que enfrenta la organización en el exterior, es necesario identificar las fortalezas y debilidades hacia el interior que permitirán aprovechar o desperdiciar las oportunidades y afrontar o sucumbir ante las amenazas.

Tal y como lo habíamos considerado con anterioridad, una de las bases de los análisis tipo FODA. Las variables clave que se establecen al interior son estructura, cultura organizacional y tecnología usada.

#### ♦ Estructura,

Hay que recordar que las tiendas y farmacias del ISSSTE forman parte de una organización burocrática<sup>11</sup>, por lo tanto su nivel de complejidad es elevado, tiene demasiados niveles jerárquicos que la convierten en una organización lenta y poco receptiva. Lo anterior también le imprime un elevado nivel de inercia a la organización. El tamaño también es grande, ya que cuenta con 260 tiendas de diversos tamaños, 118 farmacias y 102 módulos de farmacia, que totalizan 480 establecimientos que la convierten en la cadena comercial más grande del país<sup>12</sup>.

El siguiente cuadro muestra la clasificación de los 480 establecimientos con los que cuenta el Sistema de Tiendas y Farmacias del ISSSTE:

---

<sup>11</sup> Ver organigrama en el anexo I

<sup>12</sup> Informe anual de actividades 1995, ISSSTE, marzo de 1996, pág. 55

### INFRAESTRUCTURA DEL SISTEMA COMERCIAL DEL ISSSTE

TIPO DE UNIDAD	VALLE DE MEXICO	FORANEOS	TOTAL
Centros Comerciales	8	7	15
Semi Centros	-	32	32
Tiendas "A"	11	101	112
Tiendas "B"	2	99	101
Subtotal	21	239	260
Farmacias "A"	3	35	38
Farmacias "B"	10	52	62
Farmacias Hospitalarias	7	11	18
Subtotal	20	98	118
TOTAL	41	337	378
Módulos de Farmacia	4	98	102

Fuente: Informe anual de actividades 1995, ISSSTE, 1996

#### ◆ *Cultura organizacional*

Por esta entendemos los valores que rigen el comportamiento al interior de la organización y la manera en que esta se relaciona e interactúa con el contexto en el que se desenvuelve, el cual incluye a otras organizaciones e individuos. Tal vez en este punto se encuentra una de las principales debilidades de las tiendas y farmacias del ISSSTE, su organización burocrática orientada hacia el corporativismo y el clientelismo político creó una cultura organizacional distante de valores como la eficiencia, la excelencia y calidad, la orientación de servir al cliente, la productividad, que resultan necesarios para competir en el nuevo contexto en el que se desarrolla la organización.

Además la estructura burocrática provoca una gran resistencia al cambio o la innovación, los miembros de la organización carecen de iniciativa y motivación debido al excesivo verticalismo. Predomina la lógica política en



los niveles estratégicos (mandos altos y medios) y la burocrática en los operativos”.

#### • Tecnología

Se ha mencionado la importancia que tiene la tecnología en nuestros tiempos, el no contar con ella es una desventaja difícil de superar. Su gran importancia radica en ser un instrumento o herramienta para aumentar la eficiencia y productividad tanto a nivel estratégico como operativo, se pueden tomar mejores decisiones, atender al público con mayor celeridad, controlar inventarios y costos. Su importancia radica en dos factores clave en nuestra época, la información y la velocidad”.

En particular las tiendas y farmacias del ISSSTE carecen de la tecnología adecuada para el cumplimiento de su misión, es obsoleta y desintegrada, lo que provoca graves fallas en la toma de decisiones, el sistema contable; en particular el control de inventarios y costos, y la atención al público.

#### Análisis FODA de las tiendas y farmacias del ISSSTE

Fuerzas:	Oportunidades:
Experiencia Apoyo institucional Política social	Mercado creciente Lograr autosuficiencia económica Incrementar la legitimidad social

\*\* Ver Cabrero, Mendoza Enrique, op. Cit.

\*\*\* Al respecto se puede consultar a Toffler, Alvin, *El cambio del poder*, Plaza y Janés, Barcelona, 1989.

<b>Debilidades:</b>	<b>Amenazas:</b>
<p><b>Estructura :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización burocrática</li> <li>• Altamente jerarquizada</li> <li>• Lenta, rígida</li> <li>• Poco receptiva</li> <li>• Inercia alta</li> </ul> <p><b>Cultura organizacional :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lógica política: nivel estratégico</li> <li>• Lógica burocrática: nivel operativo</li> <li>• Resistencia al cambio</li> <li>• Apatía, falta de iniciativa</li> <li>• Desmotivación</li> </ul> <p><b>Tecnología:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obsoleta</li> <li>• Desintegrada</li> </ul>	<p>Modelo económico neoliberal Competencia Crisis económica :Presión social</p>

### *Problema estratégico interno*

Después de analizar las fuerzas y debilidades de las tiendas y farmacias del ISSSTE, se puede concluir que el principal problema estratégico interno es su organización burocrática, poco flexible, resistente al cambio y sobretodo causante de una cultura organizacional inadecuada a las exigencias de un contexto dinámico en el que la tecnología es un factor clave para competir y responder a esa realidad.

### *Estrategia a seguir desde el interior*

Hacer una organización flexible y dinámica que cuente con los recursos técnicos y humanos adecuados para el logro de su misión.

### *Estrategia general*

Orientar la organización a satisfacer las necesidades de los consumidores, compitiendo en calidad, servicio y precio con las demás cadenas comerciales privadas y sociales de su ramo.

## **TERCER APARTADO**

### **3.1 Objetivos Estratégicos**

Una vez establecidas al interior las fuerzas y debilidades, y al exterior las amenazas y oportunidades, es necesario definir los objetivos estratégicos que guiarán las acciones de la organización.

1.- Implantar un sistema de información integral con la tecnología más avanzada adecuándola a las nuevas necesidades y características deseadas de la organización

Este objetivo permitirá mejorar la agilidad y la oportunidad en la toma de decisiones y la operación general de la organización, lo que redundará en mayor competitividad de las tiendas y farmacias del ISSSTE.

2.- Capacitar al personal de niveles superiores, medios y operativos, en técnicas de gestión pública, control total de calidad y mercadotecnia social.

Esto tiene como fin influir y tratar de cambiar los valores de los miembros de la organización, orientando sus acciones al servicio y atención al público, identificar sus fines con los de la institución y comprometerlos con el cumplimiento de la misión de la organización.

3.- Segmentar el mercado para identificar al mercado meta al que realmente se quiere llegar y beneficiar.

Este objetivo permitirá orientar mejor los esfuerzos de la organización, evitando desperdicios y sobretodo incrementando la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su misión.

4.- Descentralizar el sistema de tiendas y farmacias en zonas geográficas o regionales autónomas con capacidad de decisión y gestión propia.

Ello busca flexibilizar y agilizar a la organización, facilitar la implementación de los cambios e innovaciones y responder mejor a las condiciones cambiantes del contexto.

5.- Crear un sistema de evaluación y control de gestión que garantice el cumplimiento y aplicación de las estrategias a seguir, su evaluación y retroalimentación a la organización en el logro de la misión.

Lo anterior permitirá realizar los ajustes necesarios tanto a nivel operativo como estratégico.

### **3.2 Acciones A Seguir**

Derivadas de los objetivos estratégicos a continuación se plantean las acciones a seguir para su logro.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

### 1.- Implantar un sistema de información integral basado en tecnología de punta

- Instalar red local que integre los sistemas contable, administrativo y de ventas de cada tienda
- Instalar cajas o puntos de venta computarizados que actualicen el sistema de compras, ventas e inventarios en tiempo real.
- Integrar una red amplia que enlace todas las tiendas y farmacias, a nivel regional y nacional para eficientar la coordinación administrativa y contable.

### 2.- Capacitar al personal de todos los niveles

- A nivel estratégico capacitar a los mandos medios y superiores en gerencia pública, sistemas de control de gestión, mercadotecnia social y motivación del personal.
- A nivel operativo capacitar al personal en técnicas de calidad total, trabajo en grupos y servicio a clientes.

### 3.- Segmentar el mercado

Las tiendas y farmacias del ISSSTE están abiertas a cualquier persona, pero su misión es proteger el salario de sus derechohabientes y del público en general. En particular, de acuerdo al poder adquisitivo se dirigen a consumidores de ingresos medios y bajos, es decir asalariados; por su ubicación, el mercado al que se dirigen es netamente urbano; por el tipo o gama de productos se dirigen a los estratos medios de la sociedad.

El siguiente cuadro resume la segmentación del mercado para las tiendas y farmacias del ISSSTE.

#### Segmentación del mercado de las tiendas y farmacias del ISSSTE

Factor	Segmento
Nivel de ingresos:	Medios y bajos: asalariados: empleados y obreros
Ubicación geográfica:	Urbano o ciudadano
Tipo de productos:	Estratos medios

De lo anterior se puede concluir que las tiendas y farmacias del ISSSTE se dirigen a consumidores urbanos de ingresos medios y bajos y de clase media.

#### 4.- Descentralización de las unidades a nivel regional

El sistema de tiendas y farmacias cuenta con 378 tiendas y farmacias de diversos tamaños, más 102 módulos de farmacia en todo el país lo que totaliza 480 establecimientos, en aras de lograr aumentar su eficiencia una cadena de tal magnitud necesita dividirse y agruparse en zonas geográficas que faciliten su operación y gestión, de lo contrario se pueden convertir en un monstruo burocrático

Siguiendo las pautas marcadas por la desconcentración administrativa de las tiendas y farmacias del ISSSTE a nivel estatal, el siguiente nivel de agrupamiento sería a nivel regional. A continuación se esquematizan los distintos niveles :

### Niveles de descentralización

1er. nivel	2º. Nivel
Estatal:	Regional:
Uno por cada estado	Zona metropolitana de la Cd. de México
	Zona Centro
	Zona Golfo
	Zona Noreste
	Zona Noroeste
	Zona Sur

#### 5.- Crear un sistema de evaluación y control de gestión

Lo anterior permitirá la retroalimentación de las acciones del Sistema de Tiendas y Farmacias y el cumplimiento de los lineamientos generales de la organización.

El sistema de evaluación incluirá los siguientes criterios:

- **Beneficio social:** número de personas beneficiadas y ahorro estimado.
- **Eficiencia:** costo de los recursos utilizados para el logro de los objetivos.
- **Eficacia:** porcentaje alcanzado en el logro de los objetivos.
- **Rentabilidad:** rendimiento o utilidad sobre la inversión.
- **Calidad del servicio:** satisfacción del cliente, rapidez, cortesía



## CONCLUSIONES

- ◊ La revisión de las diferentes teorías del papel del Estado en la economía, permitió observar que la política económica de los gobiernos del país posteriores a 1982, se sustenta en los postulados de la teoría neoclásica, la cual propone que el sistema económico tiende a un equilibrio "natural" y por lo tanto el papel del Estado debe reducirse a ser el agente guardián o policía, pues el sistema de libre mercado se encargará de resolver los problemas económicos.
  
- ◊ El neoliberalismo, tal como se conoce la corriente ideológica que domina el escenario mundial, ha marcado la pauta a seguir para desmontar el aparato estatal heredado de los regímenes revolucionarios de corte keynesiano o benefactor, al grado de que se han privatizado casi la totalidad de las empresas paraestatales -salvo algunas excepciones-, se realizó una apertura comercial muy acelerada y el Estado dejó de ser el motor de la economía.
  
- ◊ Bajo ese contexto, la política social perdió su universalidad sin abandonar su papel legitimador, para convertirse ahora en una política selectiva que busca ya no solucionar las desigualdades, sino sólo mitigarlas y hacerlas menos graves ; no es redistributiva, sólo cubre las "fallas del mercado".
  
- ◊ Como era de esperarse estas nuevas políticas impulsadas por las

administraciones posteriores a las de López Portillo han permeado a las instituciones sociales heredadas de administraciones anteriores, obligándolas a responder y adaptarse a los nuevos tiempos. El caso de las tiendas y farmacias del ISSSTE no es la excepción, sino por el contrario su reto actual se encuentra en incorporar en su accionar el criterio de eficiencia económica sin perder el carácter eminentemente social que le dio origen. Con base en lo anterior consideramos que la Misión de las Tiendas y Farmacias del ISSSTE es la de **Ofrecer mercancías de consumo y medicamentos a precios menores a los del mercado con eficiencia y alta calidad de servicio, al público en general, especialmente a los estratos sociales de menores ingresos**

- ◊ El diagnóstico externo nos permitió detectar que una de las oportunidades que se le presentan a las tiendas y farmacias del ISSSTE es la ampliación de su mercado debido a que la crisis económica incrementó el número de personas que buscan la protección de sus ingresos mediante la compra de los productos que necesitan al menor precio posible. Sin embargo, aún cuando la entrada a las tiendas y farmacias sea libre para cualquier persona, resulta necesario definir el mercado al que se desea llegar y después de definir su **mercado meta**, deben asumir que competir por atender y conservar su segmento de consumidores, tomando en consideración que su finalidad no es exclusivamente de lucro como casi todos sus demás competidores.
- ◊ Una de las principales debilidades que detectamos por medio del

diagnóstico interno, se encuentra en la estructura organizacional, ya que esta tiene demasiados niveles jerárquicos que la convierten en una organización lenta y poco receptiva.

- ◊ Además de la debilidad anteriormente señalada, otra la encontramos en la cultura organizacional, ya que ésta, proveniente del corporativismo y el clientelismo político crea una serie de valores diametralmente opuestos a los de eficiencia, la excelencia y calidad, así como la orientación de servir al cliente, la productividad, entre los más importantes.
  
- ◊ La motivación original para realizar este trabajo fue la de proponer la automatización de las tiendas y farmacias del ISSSTE a través de la utilización de nueva tecnología, como la que la informática nos proporciona. En el curso de nuestra investigación nos percatamos de que existen una serie de factores concatenados que inciden en que el funcionamiento de éstas no sea el adecuado. Sin embargo, el diagnóstico interno nos permitió corroborar que las tiendas y farmacias del ISSSTE carecen de la tecnología adecuada para el cumplimiento de su Misión, ya que la tecnología que utilizan actualmente es obsoleta y desintegrada, lo que provoca graves fallas en la toma de decisiones, el sistema contable y, principalmente, en la atención a los clientes.
  
- ◊ Uno de los retos mayores de la administración pública en México es transformar las organizaciones públicas, hacerlas más flexibles y dinámicas.

combiar su estructura burocrática, impulsar una nueva cultura de gestión pública. , para que sean más acordes a la nueva realidad nacional y mundial. El presente trabajo aunque modestamente se ubica en esa corriente de transformación.

- ◊ No hay que olvidar que la jerarquía de objetivos de las organizaciones públicas no es la misma que la de las empresas privadas, por más que el neoliberalismo intente constreñir la influencia del Estado en la sociedad en general, la razón de ser del quehacer público es evidente, el caso particular del Sistema de Tiendas y Farmacias del ISSSTE así lo demuestra, su primer objetivo es social : proteger el poder adquisitivo de los consumidores, lo cual no implica que no pueda cumplir con el objetivo de ser eficiente económicamente y actuar políticamente legitimando las políticas gubernamentales.





## Bibliografía

- ⇒ Aguilar Villanueva, Luis F., "Gestión Gubernamental y Reforma del Estado", México
- ⇒ Arellano, David y Cabrero, Enrique. "Cambio en organizaciones públicas en México : dos casos de estudio". CIDE, México. 1994.29 pp Documento de trabajo núm. 25.
- ⇒ Arellano, David. "Análisis organizacional: una perspectiva desde la estrategia", CIDE, México. 1994. Documento de trabajo núm. 15.
- ⇒ --. "Planeación y Gestión estratégica en Organizaciones mexicanas : Un Énfasis en el Sector Público".. Centro de Investigación y Docencia Económicas, 1992. mimeo.
- ⇒ Arellano, David. "Diseño estratégico de organizaciones públicas. Una tecnología administrativa aplicada en México", CIDE, México. 1994, pp. 25. Documento de trabajo núm. 22.
- ⇒ Avalos Aguilar, Roberto. "La crisis de la administración pública y su relación con la caída de los paradigmas", en Revista de administración pública, no. 89, México, INAP, 1994, pág. 44
- ⇒ Barenstein, Jorge. "La gestión de Empresas Públicas en México". CIDE, DAP, México. 1982.
- ⇒ Bazúa Fernando y G. Valenti, " ¿ Cómo hacer del Estado un bien público?"; En: Sociológica, año 8, núm. 22, UAM-A, mayo-agosto, México, 1993
- ⇒ Bobbio, Norberto, "Liberalismo y democracia". FCE, México. 1992, 2ª reimpresión, pp. 115
- ⇒ Bonnin, J.C., "Principios de la administración", en Revista de Administración Pública (edición especial), México. INAP, 1982.
- ⇒ Cabrero, Mendoza Enrique. "Del administrador al gerente público". México. INAP. 1992. pp. 111-121
- ⇒ Coronilla, Raúl. "Diagnóstico Organizacional. Sus implicaciones estratégicas. Caso Peña Colorada", Tesina, CIDE, DAP, 1989.
- ⇒ Informe anual de actividades 1995. ISSSTE, marzo de 1996, pág. 55
- ⇒ Keynes, John M. "La teoría general de la ocupación, el interés y el dinero". Fondo de Cultura Económica, 1943. P.332

- ⇒ Lechnner, N. (1990) "Modernidad y modernización", en Semanario Político, El Nacional, octubre, México.
- ⇒ Miliband, Ralph. "El Estado en la sociedad capitalista", México, Siglo XXI, 1970, p.22.
- ⇒ Poulantzas, Nico. "Poder político y clases sociales en el Estado capitalista", México, siglo XXI, 1969, p. 245.
- ⇒ Smith, Adam. "La causa y origen de la riqueza de las naciones", Aguilar, Madrid, 1961, p. 395
- ⇒ Sweezy, Paul M. "La teoría capitalista del Estado", Fondo De Cultura Económica México, 1975, p.243
- ⇒ Toffler, Alvin. "El cambio del poder", Plaza y janés, Barcelona, 1989.