



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**Programa de Doctorado y Maestría en Psicología**

**Residencia en Gestión Organizacional**

***“La Consultoría en el Sector Público y Privado”***

REPORTE DE EXPERIENCIA PROFESIONAL

PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRA EN PSICOLOGÍA**

**P r e s e n t a:**

**MARCELA RAMOS LÓPEZ**

PRESIDENTE: Dr. Víctor Manuel Serrano Cerrillo

VOCAL: Dra. María Luisa Cepeda Islas

SECRETARIO: Dr. José Manuel Ibarra Cisneros

SUPLENTE: Dra. María Guadalupe Ortega Soto

SUPLENTE: Dra. Cynthia Zaira Vega Valero

**MEXICO, D.F.**

**OCTUBRE, 2010.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## AGRADECIMIENTOS

*A la Universidad Nacional Autónoma de México, mi Alma Mater, a la Facultad de Psicología y la FES Iztacala por contribuir a mi desarrollo y formación profesional.*

*A la Dra. María Luisa Cepeda Islas, Dr. José Manuel Ibarra Cisneros y la Dra. Cynthía Zaira Vega Valero, profesores que han contribuido a fortalecer mi desarrollo con sus certeras observaciones.*

*Al Dr. Víctor Serrano y la Dra. Lupita Ortega por ser guías de sabiduría y de transmisión de aprendizaje, por prestarme sus lentes visionarios y compartirme su “realidad”, por demostrarme con hechos su pasión por la enseñanza, así como dejar sembrado un instante de su ser que ahora me constituye para siempre. De nuevo muchas gracias.*

*A mi mamá Carolina por creer en mí, por brindarme tus palabras sabias y trascendentes en mi propia existencia, así como aquellas frases de aliento ante la incertidumbre. Cada vez que me miro al espejo no dejo de sorprenderme por ver tu propio reflejo y tu grandeza, en la mujer en que me he convertido. Te admiro y te quiero mucho.*

*Lucho: De nuevo gracias por el apoyo incondicional en nuestras vidas y por brindarme el respaldo que me da estabilidad y certeza de bienestar en cada proyecto que emprendo. Te quiero.*

*Lirio Pequeño: Lili, gracias infinitamente por compartirme tu tiempo, tu vida y ser partícipe de ésta etapa de mi desarrollo personal y profesional. Tu compañía me hace fuerte hermana. Te quiero.*

*Diana y Familia: No puedo menos que agradecer a la vida por darme la dicha de tenerlos más cerca nuevamente y de poder compartirles éste peldaño profesional. Te quiero prima.*

*Edgar: Gracias por darme alas para volar, para imaginar, para crear. Por vivir a mi lado, por compartirme tu pasión y tus sueños que al final se convierten en “nuestros”. Te amo, mi compañero de vida.*

*Profesora Elda: Mi agradecimiento sincero y mi afecto por ser partícipe de ésta travesía, por impulsarme a intentarlo una vez más y por creer en mí para lograrlo.*

*Carito, Chema y Sofi por ser más que compañeros, ¡amigos! en este maravilloso viaje al conocimiento.*

*Agradezco a todas aquellas personas tan valiosas, que me han acompañado en la hermosa danza de la vida y que con sus palabras de aliento, sus bromas y aquellos momentos mágicos compartidos, me han llenado de alegría, de esperanza y han dejado una huella imborrable haciendo que mi ser se fortalezca y expanda.*

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	4
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>I. La Intervención del Consultor en Instituciones del Sector Público</b> .....	7
El Consultor y la Cultura Organizacional: IMSS .....	8
ANEXO A. Normatividad Organizacional: Estudio diagnóstico .....	13
Prácticas organizacionales habitadas: Reingeniería de Procesos .....	25
ANEXO B. Análisis de procesos básicos IMSS.....	29
La nueva Gestión de la Calidad como una forma de vida .....	42
ANEXO C. Condiciones de madurez para implantar un Sistema de Calidad: IMSS .....	48
ANEXO D. Seminario/Taller: Filosofía Kaizen e implantación de la herramienta “Metodología de las 5S”: Jefatura de Prestaciones Médicas IMSS, Delegación Estado de México Oriente .....	68
ANEXO E. Auditoría Médica IMSS .....	109
Organizaciones Inteligentes: El lado humano .....	131
ANEXO F. Programa de intervención para el desarrollo y fortalecimiento del Aprendizaje Organizacional: Equipo directivo – Hospital No. 98, IMSS Delegación Estado de México Oriente .....	137
<b>II. El Análisis del Sector de Negocios</b> .....	182
ANEXO G. Sector Industrial: Petroquímica Básica. Elaboración de Escenarios Industriales .....	186
ANEXO H. Sector Industrial: Educación Privada en México .....	244
<b>III. La Consultoría en el ámbito de Empresas Privadas</b> .....	289
Gestión Estratégica .....	290
ANEXO I. Análisis Estructural de Grupo Modelo .....	294
ANEXO J. Alineamiento Competitivo – Caso práctico: Empresa Sabritas .....	326
<b>IV. La Organización como fenómeno lingüístico y el Psicólogo como consultor organizacional.....</b>	386
<b>CONCLUSIONES</b> .....	390
<b>Referencias</b> .....	394

## RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo la integración de diversos estudios encaminados a esclarecer cómo funciona una organización en su interior y cuáles son aquellos factores internos y externos que determinan su permanencia en el mercado competitivo. Basados en el aprendizaje organizacional como el acercamiento teórico y como el camino que plantea una posibilidad diferente al pensamiento fragmentado y lineal que ha mermado programas y herramientas de intervención organizacionales. De manera que es con la multidisciplinariedad y no con enfoques reduccionistas, es con una visión holística y sistémica, encargada de proveer cimientos con las disciplinas que lo conforman: la visión, los modelos mentales, el trabajo en equipo, el dominio personal y el enfoque sistémico e integral. Es así que el psicólogo tradicional se convierte en el psicólogo como consultor, quien está dotado de herramientas efectivas para intervenir e incidir en cambios organizacionales profundos, quien se transforma en el agente encargado de cambio y aquel capaz de conducir y generar sinergia organizacional, siendo líder visionario, ampliando sus horizontes y el de sus allegados, compartiendo la responsabilidad de hacer posible dicha transformación.

## INTRODUCCIÓN

Los cambios económicos, políticos, sociales y educativos que constantemente impactan a nivel mundial, los cuales son producto de los avances tecnológicos y científicos de los países industrializados, trae consigo una reestructuración en las estructuras macroeconómicas, políticas, educativas y sociales de los diversos países que conforman el mundo.

De manera que al interior de cada país, también el caso de México, la globalización los ha orillado a buscar herramientas y estrategias de cambio, con el único fin de mantenerse a flote ante la feroz competitividad. Es así que a las organizaciones industriales que hacen posible el funcionamiento económico del mismo, que a su vez es el sustento de las demás esferas sociales, se les presentan nuevos retos y oportunidades para permanecer a la vanguardia en el mercado mundial globalizado.

En tal tenor la competitividad exige a las empresas tanto del sector privado como público optimizar sus recursos tanto tangibles como intangibles, es decir, sus recursos humanos y materiales, así como sus políticas empresariales, culturas organizacionales y valores que las sustentan. En un sentido más amplio se da un replanteamiento de formas de pensamiento y estilos de trabajo. En el cual la consultoría adquiere un papel determinante como marco para dicho proceso de cambio, ya que dota a la organización de nuevas oportunidades, brindando las condiciones para el aprendizaje constante, pero sobre todo a través de la puesta en práctica de cambios profundos y permanentes basados en una formación integral y sistémica.

Debido a lo anterior, el presente trabajo tuvo como objetivo la recopilación e integración de diversos trabajos relacionados con la importancia de la consultoría en las organizaciones, así como de dotar a la sociedad de herramientas prácticas que le permitan sufragar dichos cambios, siendo los consultores los encargados de guiarlos.

Apartados que conforman la investigación:

Apartado I: <<La Intervención del Consultor en Instituciones del Sector Público>> con sus respectivos subapartados, con el fin de mostrar cuáles son las definiciones de <<Cultura Organizacional>> y su importancia para el buen funcionamiento de la misma; conocer cuales son las herramientas para lograr optimizar las prácticas organizacionales a través de la <<Reingeniería de Procesos>> y alcanzar la calidad deseada <<La nueva Gestión de la Calidad como una forma de vida>> logrando conformar <<Organizaciones Inteligentes>> para alcanzar el éxito y mantenerlo.

Apartado II: <<El Análisis del Sector de Negocios>> para conocer el contexto en el cual se encuentra inmersa una organización, en el cual existen factores que determinan su óptimo funcionamiento. De manera que el análisis del sector de negocios es una herramienta de elevada utilidad para los consultores en el momento de hacer diagnósticos encaminados a llegar al origen de los problemas y no sólo los síntomas, permitiendo conocer con claridad las variables y la dinámica de los factores que intervienen en el funcionamiento de una organización, ya sea pública o privada.

Apartado III: << La Consultoría en el ámbito de Empresas Privadas>> con el subapartado de <<Gestión Estratégica>> ya que las empresas privadas siguen siendo mercado potencial para la intervención de los consultores, puesto que éstas juegan un papel determinante para la economía de una nación. El problema estratégico organizacional es el tema central del presente apartado, el cual en esencia es encontrar una relación cada vez más estrecha entre la sociedad, los individuos y sus organizaciones, en un mundo esencialmente interrelacionado, en donde se busca la adaptación de la organización a dicho contexto.

Apartado III: << La Organización como fenómeno lingüístico y el Psicólogo como Consultor Organizacional>> en el cual se presenta un enfoque ontológico del Coaching, que tiene como finalidad mostrar la relevancia de la identificación y análisis de las conversaciones que surgen en un escenario social, que le dan vida y reconstituyen dichos espacios de intercambio de información, como sistemas y/o unidades lingüísticas a partir de las cuales se logra un acercamiento y se vislumbran métodos efectivos para generar cambios organizacionales profundos, el los cuales el psicólogo organizacional forma parte trascendente para alcanzarlos.

***LA  
INTERVENCIÓN  
DEL  
CONSULTOR  
EN  
INSTITUCIONES  
DEL  
SECTOR PÚBLICO***



## **I. LA INTERVENCIÓN DEL CONSULTOR EN INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO**

A la consultoría se le ha definido como un servicio de asesoramiento profesional independiente, con la finalidad de apoyar a gerentes y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos y fines de la organización a través de la solución de problemas gerenciales y empresariales, de la identificación y evaluación de nuevas oportunidades, así como el mejoramiento y transmisión del aprendizaje con la puesta en práctica de cambios profundos y permanentes (Kubr, 2000).

La participación del consultor en el sector público es muy amplia y compleja, puesto que se encuentra relacionada con los problemas sociales o administrativos que caracterizan al sector y ante los cuales los directores de las instituciones públicas no han encontrado las respuestas correctas, por la falta de precedentes, de experiencia, así como de una formación integral y sistémica.

Por lo tanto, los servicios de consultoría juegan un papel determinante para identificar problemáticas y encontrar los puntos de apalancamiento en pro de una intervención exitosa, comprendiendo la complejidad del fenómeno estudiado y su interrelación con el entorno. Pero sobre todo, resaltando aspectos relacionados con la transmisión del aprendizaje, es decir, el establecimiento de procedimientos de aprendizaje permanentes como marco para el proceso del cambio en éste tipo de sector, que cada día se convierte en un mercado en crecimiento para los consultores.

### **EL CONSULTOR Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL IMSS**

La gestión de una organización implica una serie de acciones encaminadas a alcanzar el fin organizacional y el mejor funcionamiento de la misma, sin embargo, no resulta una tarea sencilla por lo que no debe ser tomada con superficialidad, por el contrario, tiene que existir una serie de condiciones que aseguren el posicionamiento de la organización con una ventaja competitiva ante el entorno cambiante.

Y es precisamente ese constante cambio del entorno, el que ha orillado a diferentes instituciones del sector público a tomar decisiones orientadas al fortalecimiento de sus diferentes áreas, con el fin de posicionarse como instituciones de primer orden.

Entre ellas el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS Delegación Oriente del Estado de México), el cual responde a una de las funciones primordiales del Estado referente a la salud. Siendo tan importante la adecuada gestión organizacional en instituciones del sector público, el consultor representa el perfil idóneo para contribuir a lograrlo de la mejor manera.

Es importante mencionar que en el primer contacto de un consultor con la organización, éste ya trae consigo una serie de modelos mentales que determinan su proceder y ante los cuales debe ser lo más conciente para evitar caer en la subjetividad de sus interpretaciones. Asimismo las acciones, los sentimientos, ideas, creencias que van surgiendo en el trabajo diario de las personas que integran una organización, así como su interacción constante, le dan un matiz muy particular, el cual es indispensable adentrarse y examinar para aproximarse al trasfondo de una organización.

El consultor debe integrar a su esquema mental, el concepto que ha construido de lo que una organización le representa, con éste punto de arranque se tiene una idea general del significado del fenómeno organizacional. Para tal efecto, una organización es un espacio dentro del cual se van generando escenarios de aprendizaje, representada por personas o “totalidades” que también son sistemas abiertos, donde cada persona es la unidad mínima de expresión del fenómeno organizacional y social; que a su vez refleja la complejidad de la interacción entre sus integrantes como equipos naturales de trabajo con dinámicas muy específicas, por tanto trascendentales para su funcionamiento. Ésta fusión de personalidades van creando energías que se acumulan en el interactuar diario ya sea de manera negativa alentando sus actividades o de forma positiva potenciándola a una sinergia total, logrando con esto que la organización alcance sus fines o se quede en el intento.

La organización debe preocuparse por crear todas las condiciones necesarias para la generación de aprendizaje en cada una de las personas que la conforman, para tal efecto se ha dotado a los consultores con distintas herramientas de trabajo, como sería el trabajo con el dominio personal parte que abarca la esfera individual y colectiva al mismo tiempo (trabajo en equipo), porque se trabaja con la identificación los modelos mentales que pueden llegar a ser un gran obstáculo o el camino más fácil para cumplir los objetivos tanto personales como de la organización; asimismo la declaración de la visión, misión y los valores compartidos que forman el núcleo de la identidad organizacional, de la cohesión organizacional, que junto con una modificación de pensamiento más sistémico e integral representan los pilares de aprendizaje organizacional (Senge, 1990).

Existen muchas organizaciones que han logrado mantenerse a la vanguardia por más de 100 años, que han superado la prueba del tiempo y que siguen estando entre las primeras de las listas en las revistas más importantes y siguen siendo las favoritas de sus fieles seguidores, entre ellas Ford, IBM, Merck, Procter & Gamble Walt Disney por mencionar algunas (Collins y Porras, 1995).

Han ejercido una influencia significativa en el mundo que les rodea, dejando una huella indeleble. Siendo lo suficientemente flexibles para afrontar los tiempos difíciles y adaptarse al cambio.

Sobretudo es importante mencionar que estas empresas visionarias no llegan a esas posiciones de líderes por mera casualidad, al contrario, muchas de ellas contienen elementos básicos mucho antes de que llegaran a ser instituciones sobresalientes de éxito tan impresionante, el inicio de una organización (Scott y Colbs,1998) le da un profundo sentido de propósito. Las organizaciones que sobreviven suelen surgir de un manantial filosófico que al aprovecharse provee la energía para los continuos retos que enfrentan las organizaciones.

Estas organizaciones visionarias se han preocupado por su gente y se han apropiado de los pilares del aprendizaje organizacional para lograrlo. Han basado su construcción en ideales, valores, necesidades y aspiraciones humanas, persiguiendo alcanzar prosperidad tanto en el corto plazo como en el largo plazo (las dos cosas a la vez), siendo la rentabilidad no un fin en si mismo, sólo una condición necesaria para la existencia.

Todos los elementos de una organización trabajan armónicamente dentro del contexto de su ideología central, del tipo de progreso que aspira a lograr: su visión. No dependen de un programa, estrategia, mecanismo, norma cultural, gesto simbólico o discurso de un presidente para preservar el núcleo y estimular el progreso. Lo que vale es todo el conjunto, el alcance, la coherencia y la congruencia alineación a lo largo del tiempo. Teniendo presente que la creación continua de productos y servicios de las compañías visionarias se debe a que ellas son organizaciones extraordinarias y no al contrario (Collins y Porras, 1995).

La normatividad organizacional (cultura, ideología central, misión, visión y valores) por lo tanto adquiere una relevancia para la conformación de una organización como el ingrediente que guía, que orienta a toda la organización a corto, mediano y largo plazo, que le da sentido, integración e identidad. El consultor debe identificarla, analizarla y apoyar a los miembros que integran la organización a vivirla con autenticidad y lograr que ésta se refleje en todo lo que hace la organización.

La cultura representa el primer elemento de la normatividad y está compuesta por una serie de elementos, que se encuentran interactuando dentro de un sistema, los cuales son representados en dos niveles: el estructural, (lo tangible, la normatividad que está escrita y que rige las actividades) y el superestructural (compuesto por todas esas subjetividades como los hábitos, las historias, los estilos de comunicación, las tradiciones, el comportamiento, es decir, todo lo intangible).

La cultura ha sido un tema examinado por muchos autores y se le ha dado importancia al impacto que ésta tiene dentro de las organizaciones para su funcionamiento como tal, desde una perspectiva interna impactando directamente el desempeño personal, la productividad de los trabajadores, la planeación estratégica y su implantación, el reclutamiento y selección de

personal, la socialización, la innovación en el desarrollo de nuevos productos, etc., y desde una perspectiva externa asociada con la posición competitiva que tiene la organización en el sector industrial en el cual está inmersa (Robert y Douglas en Golembiewski: 2001).

Podemos darnos cuenta que no se encuentra aislada sino inmersa en un sistema, por lo tanto en relación dinámica entre el individuo y la organización, entre la organización y una nación. Una vez entendida dicha interdependencia, se obtendrá una visión global de su impacto y evitando de ésta manera que se convierta en el principal obstáculo para el cambio.

Presente en la organización al igual que la cultura se encuentra la ideología central, (Collins y Porras, 1995). Es decir, los valores centrales y el propósito de la organización; clavados como una estaca firme en la tierra de lo que la organización “dice ser y lo que representa”, con la función de guiar e inspirar, de crear un marco de significado de las actividades que se llevan a cabo, de pertenencia e identificación con la organización. La identificación de la ideología junto con la gestión organizacional adecuada permite su vivencia con autenticidad, que concluye en una sinergia total y se refleja en el aprendizaje constante.

La visión, misión y valores forman el núcleo de la identidad organizacional que mantiene unidos a gente, equipo y organización respondiendo y renovándose ante situaciones nuevas (Scott y Colbs, 1998). La clarificación y declaración de estos tres elementos permite las soluciones creativas para los retos empresariales, evolución y el aprendizaje continuo.

Por lo tanto la cultura no sólo es una construcción personal y compartida entre los miembros de una organización, también representa una expresión implícita y explícita de los valores, la ideología y las creencias de los integrantes de una organización. Así que mientras las prácticas de gestión estén impregnadas de valores es necesario examinarlas antes de ver si son transferibles a otras situaciones o nos toparemos nuevamente con la terrible resistencia al cambio.

Es así como el contexto histórico e ideológico se convierte en la puerta de entrada, para ver, analizar el pasado y comprender el presente de una organización, he aquí la importancia de identificar la normatividad organizacional, lo cual no es la legislación, sino el aspecto humano, es el trabajo sobre las personas, no sobre las máquinas.

El diagnóstico de cultura organizacional (VER ANEXO A) llevado a cabo en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS Delegación Oriente del Estado de México), es un factor estratégico de identificación de problemáticas y permite tener la radiografía del funcionamiento de una organización, por lo que es de vital importancia éste primer acercamiento.

Sin olvidar que es un proceso complejo que requiere de mucho trabajo y participación, pero sobre todo compromiso por parte de la dirección así como de todas las personas que conforman el escenario organizacional, que en toda su magnitud de seres humanos día a día tratan de encontrarle un sentido a su esfuerzo diario y más allá de eso, a su existencia. Es mediante el poder de organización humana (de individuos que trabajan juntos por una causa común) como se lleva a cabo la mayor parte del mejor trabajo del mundo.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chiavenato, U. (2002). Administración en los Nuevos Tiempos. Cultura Organizacional. pp. 173-210

Collins, J.C. y Porras, J.I. (1995). Empresas que perduran. Ed. Norma: México

Kubr, M. (2000). La Consultoría de Empresas. Ed. Limusa: México

Robert G. I. y Douglas C.P. Organization Culture. Golembiewski (2001). Handbook Organizational Behavior. pp 113-144.

Senge, P. (1996). La Quinta Disciplina. Ed. Granica, Barcelona

Scout, C.D., Dennis, T.J Y Tobe, G.R. (1998). Visión, Valores y Misión Organizacionales. Ed. Iberoamérica S.A. de C.V., México

***ANEXO A***

***NORMATIVIDAD  
ORGANIZACIONAL***

*“...sé fiel a tus verdaderas aspiraciones, pase lo que pase a tu alrededor  
(Epicteto de Frigia)”*

## ANEXO A

### REPORTE DE INVESTIGACIÓN SOBRE LOS FACTORES DE LA NORMATIVIDAD ORGANIZACIONAL DE LA DELEGACIÓN ESTADO DE MÉXICO ORIENTE IMSS

#### ANTECEDENTES

El Instituto Mexicano del Seguro Social Delegación Estado de México Oriente y la Universidad Nacional Autónoma de México Campus FES Iztacala, han acordado unificar esfuerzos a fin de llevar a cabo una serie de programas de mejora y fortalecimiento del propio IMSS así como constituir un escenario de formación y desarrollo curricular de la Maestría en Gestión Organizacional de la UNAM. Los ámbitos de trabajo conjunto, contemplan la participación activa de personal docente, directivo y administrativo de ambas instituciones, por lo que se inscribe como un compromiso compartido en el que cada una de éstas aporta según sus posibilidades y funciones, el personal, recursos, tiempo, información y otros elementos que se requieren para el desarrollo de estas actividades.

Siendo el IMSS una institución pública nacional, que tiene entre otras, la encomienda de cuidar, la salud, el bienestar y la seguridad social de amplios sectores de la población de nuestro país; es evidente que su trascendencia e impacto va más allá de los elementos estrictamente técnicos y médicos de atención a la salud; por ello, también resulta de primordial importancia, el procurar el fortalecimiento de la gestión de la institución misma, en un intento por contribuir a incrementar la productividad, la competitividad interna y los niveles de servicio que se proporcionan a los usuarios o derechohabientes. Lo anterior implica un elevado grado de compromiso y responsabilidad que debe ser cuidado e incrementado a partir de –entre otras cosas- programas y sistemas de mejora organizacional. Particularmente, y dentro de este ámbito de propósitos, la Delegación del Estado de México Oriente, preocupada por el logro de estos factores, y correspondiéndole uno de los sectores más numerosos y complejos del país; ha manifestado como uno de sus pilares de acción, el fortalecimiento institucional, la profesionalización de la gestión directiva, la elevación de los indicadores sustantivos de su actividad, tanto en un nivel médico como en el organizacional y orientar al nutrido grupo de colaboradores de dicha Delegación, hacia un propósito de mejora continua, de pertenencia institucional, de innovación y sólido trabajo en equipo, en suma, de una vigorosa respuesta ante las demandantes circunstancias que el ámbito extra institucional e intrainstitucional imponen.

Por su parte, la UNAM, cuyos objetivos centrales se ubican en la generación y difusión del conocimiento y la cultura, así como la generación de programas y tecnología orientados hacia la solución de los grandes problemas nacionales; se constituye también como una institución de probada y reconocida valía, cuyos nobles fines, al igual que los del IMSS, se

orientan hacia las grandes capas de población con menores oportunidades y recursos. En particular, en la FES Iztacala, se ha desarrollado un programa de Maestría que intenta contribuir al fortalecimiento de la Gestión Directiva de las organizaciones e instituciones, mediante la formación de alumnos de posgrado que puedan fungir como asesores de Alta Dirección en un conjunto de áreas propias de las instituciones mismas a fin de fortalecer sus resultados, contribuir al incremento de su productividad e incidir de manera propositiva y fáctica en su visión a largo plazo, la planeación de su futuro cercano, la evaluación y mejora de sus operaciones, etc.

Es así, que la confluencia natural de ambas instituciones se expresa de manera específica en la participación del programa de Maestría antes aludido, en las diversas dependencias de atención y cuidado a la salud de la Delegación Estado de México Oriente. La orientación humanista que se imprime a dichas actividades, además de incidir en la formación de los estudiantes, también lo hace en la dirección de mejora del IMSS mismo así como de los usuarios a los que sirve. Esto se deja patente en las distintas actividades que dichas instituciones tienen propósito de desarrollar conjuntamente.

Esto nos permite entonces identificar el objetivo general como:

*Contribuir al fortalecimiento institucional y organizacional de la Institución Sede (IMSS) a partir de la implantación de sistemas de evaluación, monitoreo y programas de trabajo tendientes a la profesionalización de los mandos medios y altos, así como, desde la otra arista, a la formación de consultores de Alta Dirección en las áreas de la gestión organizacional moderna por parte de la institución educativa (UNAM).*

#### **PROGRAMA: CULTURA ORGANIZACIONAL. NORMATIVIDAD ORGANIZACIONAL**

Una de las primeras actividades que se han acordado, llevar a cabo, es la que corresponde a la evaluación y fortalecimiento de la Normatividad y Cultura Organizacional; dicha área es una de las que mayor impacto y trascendencia tiene al interior de la organización porque constituye el ingrediente esencial de la orientación a corto, mediano y largo plazos. La identificación y pertenencia, el compromiso y la pro actividad que se requiere en una institución que afronta los retos de un contexto cada vez más complicado y exigente. En particular, esta actividad se compone de:

##### **1.- Estudio Diagnóstico sobre la Cultura Organizacional**

La Cultura Organizacional, aunque ha sido ampliamente mencionada en las instituciones, ha sido mal comprendida y peor trabajada. Si bien se puede entender como el medio de contacto, la esencia, el adhesivo que caracteriza a cada institución, es por supuesto mucho más que eso, es el medio que el colaborador tiene para integrarse a su organización, para interactuar y



expresar su complejidad individual en el concurso de otros compañeros de trabajo que constituyen en conjunto, la manifestación de grupos o equipos abocados a la realización de un grupo muy amplio de tareas. Es también la expresión social de ubicación y respuesta de los colaboradores en su conjunto, ante la orientación directiva en la gestión y desarrollo de las actividades cotidianas, impacta la visión y la motivación de la gente, así como su comportamiento, expectativas, rendimiento, objetivos individuales y grupales. Es en suma, un fenómeno social complejo cuyo conocimiento se convierte en información estratégica para orientar, adecuar y potenciar distintos programas y estrategias de dirección organizacional. Posibilita a éstos y potencia los efectos y metas de la gestión. Y por el contrario, suponer o incluso ignorar los elementos que la constituyen, se convierte en una seria amenaza para el desarrollo institucional que en ocasiones puede poner en peligro las funciones y existencia misma de la organización.

Por ello, ubicamos en un primer plano, el conjunto de trabajos que se orientan al conocimiento preciso y detallado de los componentes de la cultura y su forma de expresión en la institución sede; mosaico de una gran diversidad de factores que configuran niveles de complejidad propios de una organización grande. Sus casi 20,000 colaboradores, distribuidos en 10 Hospitales Generales de Zona y 44 Unidades de Medicina Familiar, -entre otras dependencias- nos ofrecen un reto que debe ser abordado con lo mejor del instrumental y tecnología del campo.

## **2.- Ideología Central**

Uno de los componentes básicos de la Normatividad Organizacional, lo constituye la Ideología Central, la cual responde a esa percepción colectiva de la o las ideas que dan sentido de ser a una organización. No debemos confundirla con la Misión o la Visión, sino que éstas son deducidas de aquélla, en el sentido de proporcionar la perspectiva general que anima y da sustancia a todas y cada una de las actividades de la organización. Así, por ejemplo, la idea de “Contribuir al alivio del Sufrimiento Humano” esgrimida por Emmanuel Merck hace más de 150 años, dota a la actualmente gigante organización farmacéutica, de una inspiración de fondo, que tiene una vida propia y una relativa independencia con las funciones técnicas que desarrolla, ya que otras organizaciones podrían también firmar dicha idea. Pero que en el caso que nos ocupa, coordinaba de manera estrecha con su propósito, su visión y/o misión, que se derivaron de esta idea primaria. No es lo que se quiere hacer ni cómo se quiere hacer, sino la función social, ética, única que toda organización busca a fin de cuentas con la realización de las actividades, objetivos y metas que tiene prefijadas.

Por ello, en la gestión organizacional moderna, este elemento se considera tal vez el componente más importante de la Normatividad Organizacional, se convierte en su bandera, se inscribe en su historia pero se afianza en todas y cada una de las actividades que la gente lleva a cabo en la organización. Estamos convencidos que el trabajo que se desarrolle en el sentido de

identificar y fortalecer dicha ideología central, se convierte en un pilar fundamental para el derrotero de la propia organización, para sus colaboradores y especialmente, para aquellos que tienen la responsabilidad de guiar y dirigir los esfuerzos de los colaboradores de la institución, y más aún, de las repercusiones obtenidas en la esfera de su objetivo más importante: el derechohabiente. La congruencia, consistencia y compromiso de los colaboradores, son productos de primera importancia cuando se realizan distintos esfuerzos para investigar, proponer, fortalecer, compartir, convencer e invitar al examen cuidadoso de la Ideología Central.

De la misma manera que en el ámbito de la Cultura Organizacional, nos hemos propuesto llevar a cabo un estudio exhaustivo acerca de todos estos factores a fin de acercarnos a la clarificación y difusión de la Ideología Central. Sabemos que los elementos que se exponen aquí también tienen una expresión institucional a nivel nacional, no pretendiendo criticar o suplantar este nivel de formalización, sí creemos que la propia Delegación constituye una práctica específica que le distingue de otras delegaciones y que le conforma un sentido particular, una inspiración que responderá tanto a la conformación de sus colaboradores, como a las características del ámbito y población a quienes sirve. La utilidad y potencia de dicho factor cae por su propio peso al considerar también las posibles repercusiones descritas antes.

### **3.- Misión-Visión-Valores**

La conexión lógica e institucional de estos tres elementos con los dos descritos antes, permite un cuidadoso examen de su pertinencia, adecuación e importancia para los colaboradores de la institución. La Misión, la Visión y los Valores, han sido profusamente trabajados y elaborados de las más diversas maneras, involucrando algunas veces a los colaboradores, pero más frecuentemente a un pequeño y selecto grupo que pretende convertirse en la antena receptora y transductora de un complejo de opiniones, puntos de vista, etc. que a veces es difícil manejar de manera sistemática, por ello, el conocimiento y aceptación de parte del resto de los colaboradores, muchas veces se convierte en excepción o en cuestión coyuntural o de suerte. No se explota el verdadero valor e importancia que estos elementos también significan para la organización en su conjunto. Nuestra intención, ha sido el desarrollar y aplicar un conjunto de técnicas, instrumentos y elementos varios de información y análisis a fin de ubicar el punto en el cual estos elementos existentes en la delegación, han sido elaborados, difundidos, comprendidos, aceptados, reproducidos; en fin, han formado una parte activa y consciente del trabajo de los colaboradores, por ello, se realiza también un estudio diagnóstico a fin de determinar de una manera precisa y sistemática estos elementos constituyentes, desde su formulación hasta su conocimiento, aceptación, eventual rechazo y el compromiso adquirido por los colaboradores de todos los niveles.

## METODOLOGÍA:

Se llevaron a cabo 5 estudios diagnósticos cuyo objetivo se orientó a la identificación de los elementos que constituyen al Normatividad y Cultura Organizacionales. De esta manera, se desarrollaron distintas tácticas e instrumentos para conformar dicho diagnóstico que consistieron en:

- a) La realización de visitas a todos los Hospitales y Unidades de Medicina Familiar que componen la Delegación, en las cuales, se investigaron los siguiente elementos:
  - I. Ubicación y áreas circundantes.
  - II. Personal que labora. (Organigrama)
  - III. Características físicas de la dependencia (equipamiento, mobiliario) condiciones de mantenimiento general, etc.
  - IV. Población a atender.
  - V. Nombres y puestos del grupo directivo.
  - VI. Observaciones específicas.
- b) Programa de Documentación. Búsqueda, obtención, conocimiento y análisis de una serie de documentos históricos, de funcionamiento, reportes de resultados, sistemas de indicadores, programas específicos, datos institucionales, financieros, de gestión, de procesos, etc. cuyo conocimiento se constituye como un elemento central para dichos diagnósticos.
- c) Realización de 5 encuestas de exploración general sobre los elementos de: Cultura Organizacional, Ideología Central, Misión, Visión y Valores respectivamente. Estas encuestas se formularon, validaron, aplicaron y analizaron en sus respuestas a partir de la Metodología de Investigación de Campo.
- d) Observaciones directas. Registros anecdóticos, relatorías, reportes varios y registros sobre distintos aspectos de la vida institucional, de los derechohabientes, etc. formulados por los estudiantes y cuerpo docente de la Maestría en las distintas oportunidades de visita, reuniones de trabajo, juntas de información, etc.
- e) Entrevistas de profundidad. Con base en la información general obtenida en las encuestas realizadas, se formuló una guía de entrevista para cada uno de los factores arriba mencionados. Se llevaron a cabo dichas entrevistas al personal directivo en diversas dependencias que conforman la Delegación.

## RESULTADOS

Se presentan los resultados en el presente informe, sin incluir las tablas fuente y los análisis estadísticos que se realizaron, los cuales, se mostrarán en el reporte in extenso así como en la presentación general de los mismos.

En primera instancia, presentamos resultados generales, a manera de una evaluación diagnóstica, para posteriormente, particularizar en cada uno de los estudios componentes de este programa.

### **Resultados Generales**

El personal que labora en los servicios de salud de la Delegación Estado de México Oriente del IMSS, se distribuye en un total de 10 Hospitales Generales de Zona y 44 Unidades de Medicina Familiar, compone aproximadamente 19,000 personas en éste ámbito. Por su ubicación, atiende a uno de los segmentos poblacionales más grandes de nuestro país, y se enclava fundamentalmente en las áreas conurbadas de la Cd. de México en sus zonas poniente, norte y oriente; las cuales, presentan una población que en términos generales es de bajos recursos económicos. Su diversidad y complejidad hacen de esta Delegación, una de las más grandes y de mayores retos para su gestión.

En primer término, hemos podido observar la presencia de una serie de comportamientos y actitudes organizacionales que forman parte de la concepción de la institución como benefactora, protectora, proveedora de condiciones laborales favorables, salario seguro y un espacio de vida al término del cual se buscan los beneficios tempranos de la jubilación. Si bien, esto no se puede atribuir a la totalidad de los colaboradores, sí se manifiesta con una alta frecuencia en los distintos momentos en los que hemos realizado observaciones, entrevistas, encuestas, etc.

Es sólo entonces, que se manifiesta un segundo elemento, que consiste en la construcción de una perspectiva de trabajo que se convierte en parapeto y que a manera de estandarte, se esgrime en una amplia diversidad de situaciones, tenga efecto o no: La atención al derechohabiente. Es claro que ambos elementos son en parte una respuesta a la estructura organizativa y funcional del IMSS en su conjunto, pero para el caso que nos ocupa, creemos que no por ello, deja de ser menos importante o deja de tener efectos primarios centrales.

Podemos ubicar la cultura organizacional de la Delegación Estado de México Oriente, como la expresión típica de un organismo estatal de gran tamaño, al interior del cual se expresan los comportamientos idiosincrásicos que le son característicos: La indiferenciación de propiedades cualitativas de su propio trabajo, un congelamiento en la evolución de las funciones, la pesadez de reacción y orientación hacia demandas o rasgos tanto externos como de la propia institución, así como una fuerte inserción del organismo sindical en la

regulación de estos elementos. Se observó asimismo, una reactividad elevada en los momentos en que se solicita información, su opinión, conocimientos, experiencias, etc. que llegó a producir información contradictoria cuando se investigaba acerca de elementos como el manejo del poder, los valores, la equidad o la congruencia.

Los restantes elementos de la Normatividad Organizacional, habiendo sido organizados en los campos de la Ideología Central, Misión, Visión y Valores; se convierten en un complemento lógico del elemento anterior, ya que observamos que si bien ha existido una serie de reflexiones al respecto, existe un claro divorcio entre las ideas expresadas y plasmadas en los cuadros de las paredes de la Delegación y aquellas que encontramos en la aplicación de los distintos instrumentos diagnósticos. Encontramos, por ejemplo, casos en los que directores de unidades médicas u hospitales sabían que existían dichos elementos pero “no los recordaban”; incidiendo esto por supuesto en un desconocimiento e indiferencia por parte de sus colaboradores. El IMSS, como institución nacional, tal vez es una de las que en mayor medida ha dedicado esfuerzos por cumplir y difundir la Misión social sustantiva que detenta; no obstante, hemos encontrado una gran pobreza de análisis, discusión, difusión y otras actividades inherentes al conocimiento de su Misión, de los Valores Organizacionales, de la Ideología que sustenta su trabajo. Es especialmente delicado, dar por sentado que la existencia de estos elementos, independientemente de las formas que han sido formulados, provoquen automáticamente un grado de conocimiento, adhesión y compromiso por parte de los colaboradores. El resultado cae por su propio peso: Los programas y planes de gestión se ven completamente condicionados y diluidos, los esfuerzos por obtener resultados se multiplican sin garantía de logros importantes. Los “valores” de continuidad, de inamovilidad, son el sustituto de los ánimos de fortalecimiento de la productividad y de la competitividad. Describimos a continuación, los principales hallazgos en cada uno de estas investigaciones, concluyendo en una serie de sugerencias de programas y actividades derivadas.

### CULTURA ORGANIZACIONAL

- a) Se observa la opinión generalizada de que el colaborador asiste a su trabajo sobre todo por la remuneración económica que le significa. Esta opción fue la única elección con significación estadística positiva, ante otras como: Servicio al Derechohabiente (que fue la menos frecuente), Orgullo por la Institución, superación laboral u otras. De la misma forma, el reconocimiento laboral más deseado, implica para la mayoría de los sujetos del estudio la remuneración y la promoción de niveles. Se observa una amplia carencia de formas de reconocimiento y/o motivación que les sean significativas, este es un elemento de Cultura cuya fortaleza va aparejada con el logro de objetivos organizacionales ambiciosos.

- b) Se observa que en cuanto a las subpoblaciones, se destaca la importancia del trabajo con el derechohabiente en el personal Médico de Hospitales y Unidades Médicas, no así del personal administrativo y del que se ubica en la Sede Delegacional, para quienes, la entrega de resultados con el parámetro administrativo, es el más importante, ello nos permite deducir que existe un largo camino por recorrer en la dinámica de servicio al cliente interno, como el habilitador fundamental del servicio que la institución otorga. Se segmenta y se sobreestima el propio trabajo y se desvincula con respecto a los restantes componentes del valor-servicio. Por ello, reafirmamos que la manifestación de una actitud de servicio se encuentra en gran medida bloqueada por este tipo de factores, a los cuales, podemos también añadir la intrincada red de trámites, funciones, y propiedades de proceso que metafóricamente “torturan” la salida final del servicio, minando su efectividad, cobertura y extensión. No obstante, existe un rasgo alentador, ya que en la medida que los colaboradores tienen mayor antigüedad, se manifiesta una mayor actitud de servicio.
- c) En cuanto al área de la ejecución de la autoridad y del liderazgo; hemos encontrado que no existe una opinión consistente acerca de las características valoradas y deseables en los líderes de los grupos de trabajo. Esto significa que la heterogeneidad se centra en la especificidad del puesto, en que los criterios para la formación de cuadros directivos y mandos medios pueden ser tan discrecionales como variados, que no existe un marco regulador de los elementos a formar, fortalecer y practicar que lleven a la formación de autoridades como líderes. De hecho, el mismo personal directivo nos manifestó la necesidad de contar con una formación específica en la gestión institucional a distintos niveles, ya que un buen colaborador médico (por ejemplo), no se convierte de inmediato en un buen directivo sólo por el hecho de asignar su nombramiento. El seguimiento de los colaboradores en la participación y cooperación de las decisiones de la autoridad se da más como signo de evitación y temor que como parte de un proceso genuino de compromiso institucional personificado por el o los jefes inmediatos. Creemos que es necesario incorporar un programa de formación en gestión, cuyos resultados no son inmediatos, pero que se constituiría como el sustrato fundamental para la vigorización y fortalecimiento de la gestión organizacional de la Delegación.
- d) La imagen institucional externa refleja un severo deterioro, ya que en opinión de los mismos colaboradores, existe una percepción desfavorable del Instituto por parte de los derechohabientes. Ello contradice algunos estudios que para tal efecto se han llevado a cabo en años anteriores, en los que se prioriza la forma antes que el contenido, ya que se esgrimen indicadores de eficiencia terminal que no toman en cuenta las propiedades del proceso en sí. Así, encontramos un escenario adicional en el que la idea del buen servicio o del servicio con calidad, queda profundamente entredicho.

- e) Un elemento de gran importancia, en el que se ubicaron una amplísima gama de observaciones, es el hecho de que se reporta insistentemente un desabasto generalizado de material y equipo para la operación cotidiana, ello es especialmente marcado en las Unidades Médicas. Por lo general, encontramos argumentos diversos, que van desde el desconocimiento administrativo para solicitarlo, hasta la existencia de redes con cierta organización que sustraen dichos recursos. En todo caso, y refiriendo este factor como uno de los que más peso tienen a nivel nacional en el Instituto, consideramos central el análisis de los efectos operativos y organizacionales como información estratégica para la generación de posibles soluciones.

### IDEOLOGÍA CENTRAL

- a) En tanto la cualidad de la Institución, la referencia inmediata del colaborador, al reflexionar sobre el conjunto de ideas, orientaciones, y principios rectores de su actividad es el servicio. Al respecto, podemos encontrar datos interesantes, como lo son que existe una mayor preocupación por reivindicar un servicio oportuno y de calidad al derechohabiente en la mayoría de las Unidades Médicas, antes que en los Hospitales, y menos aún en el personal administrativo y de la Sede Delegacional. Si observamos la gran afluencia de derechohabientes en las Unidades Médicas, nos podemos percatar entonces de una gran fortaleza y apalancamiento de mejora en el personal que labora en dichas Unidades Médicas. Este puede ser un facilitador importante en la implantación de programas de mejora en la calidad del servicio.
- b) Por otro lado, es importante mencionar que existe una gran dispersión en los elementos que a juicio del colaborador, debería constituir la ideología central de la institución y/o dependencia en que labora, se menciona una gama relativamente amplia, en la que se diluye también una perspectiva que pudiera ser significativa o mayoritaria, por lo que es preocupante que no se hayan llevado a cabo esfuerzos efectivos en esta dirección. Por ejemplo, el personal médico se centra más en la lealtad intrainstitucional que el personal administrativo, para quienes, el resultado operativo de los procesos de control son el foco de su atención.
- c) La antigüedad parece ser un factor que incide positivamente en la reflexión y adhesión de la ideología institucional, ya que el segmento de población de 20 o más años, manifestaba repetidamente una mayor propensión a aquellos factores propios de una institución como el IMSS, como lo son, la equidad, la ética, la justicia y el sentido de responsabilidad. Entre el personal administrativo, de manera contraria, se observó una mayor indiferencia al respecto, anteponiendo la finalidad del propio trabajo al de la institución en su conjunto.

## MISIÓN

- a) Lo que es válido también para los elementos de Visión y Valores Institucionales, el elemento de Misión es desconocido para una gran cantidad de colaboradores, que van desde dirección de dependencias hasta puestos de servicios generales. Existe no obstante, la intuición de que la misión se centra en proporcionar servicios de salud, sin embargo, aquellas propiedades que habrían de definir la especificidad de ese servicio y que pudiera distinguir el intenso trabajo que se realiza en la Delegación, no aparecen con la claridad que se requeriría como para considerarlo un haber importante en la gestión cotidiana.
- b) La plataforma de lanzamiento que normalmente significa una Misión bien estructurada, definida, difundida y con una constante búsqueda de impulso, creatividad y participación de los colaboradores, se encuentra de manera muy disminuida en el ámbito de esta Delegación. Está claro que debe corresponderse a la misión general del Instituto, pero con la especificidad de su historia, del ámbito de atención, de los grandes núcleos sociales a los que sirve, lo cual, podría ser un elemento a desarrollar en el futuro cercano.

## VISIÓN

- a) La perspectiva a futuro de lo que la Visión Organizacional implica para los colaboradores de la Delegación, tal vez no difiera en mucho, en cuanto al factor dominante que extiende su influencia incluso a otras esferas de la actividad institucional: Su futuro cercano como una institución pública. En efecto, más de la mitad de los colaboradores manifestaron una duda o más aún, un temor por la incertidumbre acerca del futuro de la organización.
- b) Por ello, también fue frecuente encontrar dudas acerca de los objetivos y evolución del Instituto a corto y mediano plazo, ya que ante la exorbitante turbulencia financiera que el que habrá de enfrentar en un futuro cercano, los elementos que componen la Visión, se oscurecen y retornan a los componentes más básicos de su actividad, operaciones cotidianas, inamovilidad de procesos, inexistencia de transformaciones e iniciativas. Ello repercute en el grado de conocimiento de planes y programas de la institución, así como de su participación en los mismos. Nos llama la atención la elevada proporción de colaboradores que piensan que las soluciones a los problemas de la Institución son temporales, de bajo impacto y de discutible efectividad.
- c) Se observa poco conocimiento de la Visión, un casi inexistente trabajo para reforzarla y para difundirla. La adhesión y compromiso al respecto, es un asunto más de suposición que de certidumbre.



### VALORES:

- a) El respeto, la equidad, el compañerismo, la probidad, la justicia, parecen ser los valores que tienen una mayor presencia entre los colaboradores. Sin embargo, encontramos fuertes discrepancias al respecto cuando se realiza un análisis por puesto, ya que el personal médico manifiesta una mayor renuencia a reconocer dichos valores, mientras que los trabajadores de servicios generales parece que propenden a la búsqueda y fortalecimiento del respeto, de la justicia y de la honestidad. De la misma manera, encontramos que el personal de mayor antigüedad ve regidas sus actividades por valores institucionales más que por los beneficios obtenidos por trabajar en esta organización.
- b) Existe por otro lado, una serie de “anti valores” implícitos que se convierten en lo cotidiano, por ejemplo, solo una mínima parte de los sujetos estudiados, consideran que la puntualidad y la asistencia regulares son factores importantes, no se ve como falta de compañerismo o de cumplimiento el llegar tarde o el no asistir injustificadamente.

### SUGERENCIAS

Las implicaciones de los elementos citados arriba, nos permiten sugerir lo siguiente:

- 1.- Establecimiento de un sistema motivacional y de incentivo y reconocimiento al desempeño preferentemente al trabajo realizado en equipos.
- 2.- Programa de vinculación del personal administrativo y de Sede Delegacional con el conocimiento de los procesos de otorgamiento del servicio y fortalecimiento del cliente interno.
- 3.- Generación de un marco regulador de ejecución y formación de habilidades directivas en los cuadros superiores y medios de la Delegación.
- 4.- Fortalecer los componentes críticos del servicio y desarrollar formas de difusión en su ejecución tanto al cliente interno como al derechohabiente.
- 5.- Análisis y grupos de trabajo orientados al problema de desabasto.
- 6.- Programa de fortalecimiento de los componentes de la Ideología Central que parta de los colaboradores de las Unidades Médico Familiares y se extienda tanto a Hospitales como a Sede Delegacional.
- 7.- Examen y en su caso, propuesta de Ideología Central de la Delegación.
- 8.- Examen, formulación en su caso y difusión de los elementos de Misión, Visión y Valores de la Delegación. Programa de discusión y adhesión, compromiso en el que los directivos sean los agentes fundamentales.
- 9.- Fortalecimiento de la orientación de trabajo en equipo hacia el servicio, tanto en la habilitación del cliente interno como del derechohabiente.

***PRÁCTICAS  
ORGANIZACIONALES  
HABITUADAS***

***"REINGENIERÍA  
DE  
PROCESOS"***

## PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES HABITUADAS - REINGENIERÍA DE PROCESOS

Se ha mencionado la importancia de una adecuada gestión organizacional, la cual inicia con la claridad hacia dónde se dirigen los esfuerzos día a día, es decir, la normatividad organizacional, para tal efecto la organización debe identificarla, analizarla y vivirla con autenticidad, sentando las bases de un aprendizaje organizacional.

Ser conscientes de éste primer elemento de conformación, permite una mayor claridad en cuanto a todas las actividades, porque una vez tomadas las decisiones estratégicas se posa la mirada al interior de la organización y a su funcionamiento; donde puede iniciar una serie de modificaciones o acciones específicas (como la redefinición de procesos y otras actividades de diagnóstico en diferentes áreas clave relacionadas con la calidad) tendientes al fortalecimiento de toda la organización siempre y cuando se siga manteniendo un alineamiento competitivo (es decir una congruencia entre todas las actividades con la estrategia genérica descrita) y un pensamiento sistémico e integral.

Es lo que se observa al interior de las compañías visionarias, en éstas la creación continua de productos y servicios se debe a que ellas son organizaciones extraordinarias y no al contrario (Collins y Porras, 1995). Por lo tanto son los procesos los que llevan al éxito, más no el producto en sí. Han desarrollado procesos con mayor flexibilidad en sus actividades, comprometidos con la mejora continua y el aprendizaje, y la responsabilidad conciente de que todos contribuyen a lograrlo día a día.

Lograrlo no es nada sencillo, porque un trabajo que requiere cooperación y coordinación entre diversos departamentos ofrece dificultades, por lo que es necesario abandonar viejas ideas acerca de cómo se debía organizar y dirigir a una organización, abandonar asimismo principios, procedimientos organizacionales y operativos que se utilizan en la actualidad de una manera habituada por lo tanto inconsciente y crear otros enteramente nuevos, respaldados y sostenidos por una serie de pilares del aprendizaje organizacional. Se trata de desaprender, para poder aprender.

La Reingeniería de Procesos se ha centrado en el estudio detallado de los sistemas de valor que se agregan a distintos productos o servicios. Su reconocimiento se basa en las propiedades estrictamente cuantitativas de adición de valor-cliente (Ortega y Serrano, 2005).

La Reingeniería propuesta por Hammer y Champy en 1994, es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Un proceso es un conjunto de actividades sistematizadas que tienen como finalidad última la satisfacción del cliente- calidad (Hammer y Champy, 1994). El cliente va teniendo contacto con algún punto del proceso: momentos de verdad, los cuales representan la impresión buena o mala que deja huella en el cliente y que lo hará tomar la decisión de volver o retirarse para siempre.

De acuerdo con Senlle (2000) un proceso implica operaciones, actividades y transformaciones que convierten los elementos de entrada en otros de salida. Las actividades se desarrollarán con ciertos recursos y de acuerdo a procedimientos operativos concretos documentados en el Sistema, por lo tanto cada proceso lleva asociado sus procedimientos.

Gestionar procesos ayuda a un mejor control de la organización, orientándola a la satisfacción del cliente interno y externo, ayudando a romper las barreras entre departamentos y proponiendo una visión integradora en lugar de reduccionista de mirar cada departamento en el propio ombligo (Senlle, 2000).

En el sector público más marcado, aunque presente también en la esfera privada, se caracterizan por la presencia de procesos fragmentados, son organizaciones basadas en departamentos funcionales que lejos de contribuir a un mejor funcionamiento representan un obstáculo para avanzar y cuando se trabaja en la mejora de procesos se ha utilizado como una fuente de reestructuración de la plantilla de personal a todos niveles para “adelgazar la nómina”, por supuesto sin lograr un enriquecimiento organizacional y más alentador, además se tornan invisibles y anónimos ante los cuales nadie se considera responsable. Si bien es cierto, la manera en la cual realizaban sus actividades les aseguró el éxito en el pasado, pero ahora los tiempos han cambiado, presentando una serie de retos y configuraciones al interior de las organizaciones, las cuales deben ser flexibles y adaptarse a los cambios para seguir funcionando.

A diferencia de lo anterior, desde la postura del Aprendizaje Organizacional se conforma un sistema de alta competitividad, los procesos integrados llevan a oficios multidimensionales que se organizan mejor en equipos de procesos (Hammer y Champy, 1994). El colaborador tiene el conocimiento de las propiedades de valor que su función de trabajo mantiene en la producción de determinado bien o servicio, lo cual es impulsado por la visión sistémica y un afán constante de regresar a la totalidad a partir de las partes de las cadenas productivas (Ortega y Serrano, 2005).

La evaluación y mejora de procesos llevada a cabo en el Instituto Mexicano del Seguro Social, Delegación Oriente del Estado de México (VER ANEXO B)), como parte de las actividades encaminadas al fortalecimiento institucional, representa una pieza clave en la participación del colaborador al interesarlo en la comprensión y la participación de sus eslabones de valor y de su papel en el proceso general, y ya no más en un proceso desarticulado

en el que cada quien responsabiliza a los “otros” por lo que sale “mal”; la división del trabajo de Adam Smith ha quedado en el pasado con la reserva de que a partir del pasado comprendemos nuestro presente, ahora es organizarse en torno al proceso.

Por lo tanto y al contrario de lo que ha venido siendo, el conocimiento del proceso completo por parte del colaborador (que permite conocer la importancia que tiene su labor para el proceso general de la organización, con la consecuencia de generar en él un compromiso genuino con la visión compartida de la misma), junto con el conocimiento de las necesidades del cliente, la estrategia organizacional y su alineamiento, representan condiciones necesarias para generar aprendizaje individual, grupal y organizacional.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Collins, J.C. y Porras, J.I. (1995). Empresas que perduran. Ed. Norma: México

Ortega, G. y Serrano, V. (2005) Aprendizaje Organizacional, Conceptos, Métodos y Perspectivas. El Caso de las Organizaciones Mexicanas Parte 2. Ed. UNAM, México

Hammer, M. y Champy, J. (1994). Reingeniería. Ed. Norma: México

Senlle, A. (2000) ISO 9000 – 2000. Calidad y Excelencia. Ed. Gestión 2000-01-03

***ANEXO B***

***EVALUACIÓN  
DE  
PROCESOS  
ORGANIZACIONALES***

## **ANEXO B**

### **ESTUDIO DE PROCESOS EN LA DELEGACIÓN IMSS ESTADO DE MÉXICO ORIENTE, UN ANÁLISIS COMPARATIVO**

#### **Antecedentes**

El llevar a cabo un análisis de los procesos principales de las organizaciones es un aspecto muy importante, aunque también un tanto descuidado en la mayoría de las empresas. De hecho se podría decir con facilidad que un gran porcentaje de organizaciones en el país ni siquiera tiene una descripción de sus procesos básicos; mientras que algunas otras, a pesar de que cuentan con manuales en los cuales éstos se encuentran detallados, o no se llevan a la práctica tal cual, o no son tan eficientes como podrían serlo. De ahí la importancia de identificar y evaluar con cierta frecuencia los procesos básicos –al menos- de nuestra compañía.

Teniendo esto en mente se llevó a cabo un análisis de los procesos básicos de los Hospitales y Unidades Médicas Familiares del IMSS, en cuatro sedes, consideradas por los altos mandos de la institución como los dos mejores y los dos con el más bajo desempeño de la delegación Estado de México Oriente.

Durante este estudio se analizaron los procesos desde tres perspectivas: la documentada, la realizada según el punto de vista de los autores del proceso, y la percibida por el cliente del mismo con el fin de identificar las discrepancias y similitudes existentes entre estas, así como evaluar el nivel de eficiencia de los mismos.

El llevar a cabo esta evaluación es un aspecto clave para poder en un segundo momento incidir en la organización, al tratar de efficientar los procesos de la institución, mejorando así la productividad e incrementando, por ende, la satisfacción de los derechohabientes, así pues, a lo largo de este trabajo se encontrará los aspectos teóricos básicos requeridos para la comprensión del mismo, así como la metodología a seguir y los resultados obtenidos, anexando una descripción detallada de los procesos evaluados.

#### **Marco Teórico**

Al mismo tiempo que los negocios crecen e inevitablemente se encaminan hacia la globalización, tienen la oportunidad de dominar sus mercados. Sin embargo tal dominio no se alcanzará con el uso tradicional de las economías de escala sino de la orientación hacia los procesos, de la combinación de un enfoque en los procesos principales, y de enfoque de generar valor para el cliente. Por lo que también han de crearse nuevos procesos de apoyo.

Un proceso es una serie de actividades vinculadas que toma materia prima y la transforma en un producto. La transformación que ocurre en el proceso debe agregar valor a la materia prima y crear un producto que sea más útil y

efectivo para el receptor corriente arriba o corriente abajo (Johansson, McHugh, y Colbs, 2003).

Los procesos son el plan operativo en donde se refleja toda actividad y toda acción que se realiza en la organización, se puede definir como un conjunto de pasos ordenados y secuenciales de manera cronológica que al realizarlos logramos una función importante de la organización (Sosa, 2000).

Existen tres tipos de procesos en general dentro de las empresas:

- ❖ Procesos técnicos, es todo lo que se refiere a la tecnología: producción, mantenimiento, control de calidad, etc.
- ❖ Procesos administrativos, es todo lo relacionado con la administración de la empresa: contabilidad, pago a proveedores, cobranzas, etc.
- ❖ Procesos sociales, tiene que ver con el personal: reclutamiento de personal, capacitación y promoción.

Los procesos reflejan las actividades de una organización a nivel macro, mientras que los procedimientos explican cada paso del proceso de forma documentada.

Una herramienta indispensable en la reingeniería de procesos es el trazo de mapas de procesos, llamado de la manera más común mapeo de procesos, para la elaboración del mismo se requiere una amplia comprensión de las actividades que constituyen los procesos principales y los procesos que los apoyan en función de su propósito, puntos de disparo, entradas y salidas e influencias limitantes.

Los procesos son conjuntos de actividades sistematizadas que tienen como finalidad última la satisfacción del cliente, es decir la calidad. Estos pueden ser clasificados por jerarquía o por cualidades, tal como se describe a continuación:

Clasificación por jerarquía.

- a) Procesos de 1er. Nivel: Actividades genéricas que comprenden a toda la organización.
- b) Procesos de 2º. Nivel: Actividades genéricas más especializadas, las cuales representan el corazón o núcleo de las actividades de una organización.
- c) Procesos de 3er. Nivel: Actividades muy específicas, que en conjunto conforman un proceso de 2º. Nivel.

Clasificación por cualidades.

- a) Procesos críticos: Es la médula del producto o el servicio.
- b) Procesos habilitadores: Permiten un mejor funcionamiento de los procesos críticos.
- c) Procesos de apoyo: Actividades que dota de insumos o servicios a los procesos críticos y a los procesos habilitadores.



El mapeo de procesos puede ser complementado por una técnica llamada modelado de datos. Esta surge del reconocimiento creciente de la necesidad de manejar datos como un activo. El objetivo aquí es comprender las relaciones entre los elementos de los datos y los vínculos entre las series de datos en las que los elementos puedan estar presentes.

El mapeo de procesos trata de comprender los procesos de negocios existentes y futuros posibles con el objeto de crear una satisfacción del cliente y un desempeño del negocio mejorados. En los procesos que dependen excesivamente de la existencia de datos complejos y ampliamente distribuidos, se requiere el modelado de datos en apoyo del proceso de mapeo para crear de una manera radical nuevos procesos de negocios con una dependencia crítica en la administración de datos de más alto nivel tecnológico (Johansson, McHugh y cols. 2003).

El mapeo de procesos se inició en varias áreas de trabajo tales como: estudios de trabajo en fabricas en los que se buscaba hacer el trabajo más productivo mediante observación, recolección de datos y análisis de los mismos; estudios de organización y métodos, en los que las operaciones de una oficina se analizan para lograr una carga uniforme y la eficiente utilización del tiempo ocupado en labores administrativas; control de procesos, en los que las características dinámicas de las plantas de producción se analizan como la base para recopilar información y luego utilizarla para controlar la producción ajustando los insumos; simulación de procesos, donde los procesos complejos se modelan en computadoras o por otros medios para probar su respuesta a una amplia variedad de condiciones de operación.

El origen de la mayoría de estas técnicas se puede atribuir al estadounidense F. W. Taylor, quien comenzó a estudiar los mejores métodos de realización del trabajo en 1880.

Para llevar a cabo el mapeo de procesos se utiliza la siguiente simbología:

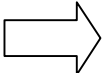

GRÁFICA DE PROCESOS				
SIMBOLO	PLAN GENERAL	GRÁFICA DE PROCESOS DE FLUJO		DOS MANOS (U OPERARIO)
		TIPO DE HOMBRE	OPERACIÓN	
	Operación	Operación	Operación	Operación
	Transportación	Transportación	Transportación	Transportación
	-	Inspección	Inspección	-
	-	-	Almacenamiento	Detención
	-	Demora	Demora	Demora

Figura 1. Simbología usada en los estudios de Procesos

**Operación.-** Indica los pasos principales de método o procedimiento de proceso.

**Transportación.-** Indica el movimiento de los trabajadores, materiales o equipo de un lugar a otro.

**Almacenamiento.-** Indica un almacenaje controlado en el que el material recibe en o se envía del almacén bajo alguna forma de autorización, o se retiene una partida para propósitos de referencia.

**Demora.-** Indica una demora en la secuencia de sucesos, por ejemplo entre dos operaciones consecutivas o cualquier objeto que se abandona temporalmente hasta que se requiere.

**Inspección.-** Indica una inspección en cuanto a la calidad, cantidad o ambas.

**Detención.-** Indica la retención de un objeto en una mano, normalmente de modo que la otra pueda hacer algo.

### Objetivos

- Conocer la estructura de los procesos básicos con sus correspondientes actividades de las unidades de medicina familiar y los hospitales seleccionados.
  - Diagramar los procesos identificados y sus características.
  - Establecer indicadores de eficiencia para las actividades que componen los procesos.

- Diseñar tablas de control para cada uno de los procesos seleccionados.
- Identificar áreas de oportunidad dentro de los procesos.
- Proponer acciones específicas para la mejora en los procesos básicos de las unidades de medicina familiar y hospitales seleccionados

### **Metodología**

El presente estudio tuvo como finalidad la evaluación y propuestas de mejora de los procesos críticos que se llevan a cabo en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS Delegación Oriente del Estado de México), como parte de las actividades encaminadas al fortalecimiento institucional

Para el cumplimiento del objetivo propuesto se llevaron a cabo diferentes actividades:

- ❖ La selección de hospitales y clínicas que cumplieran ciertos requisitos:
  - El Hospital Gineco Obstétrico N°60, ubicado en Tlalnepantla de Baz y la Unidad Médico Familiar (UMF) ubicada en Netzahualcóyotl, en donde se realizan las actividades básicas de una manera eficiente sin mayores complicaciones.
  - El Hospital general de zona 98, ubicado en Coacalco y la Unidad Médico Familiar (UMF) Cuautitlán, en donde se ha enfrentado a una serie de complicaciones para llevar a cabo de manera eficiente su funcionamiento normal.
- ❖ La identificación de los procesos básicos (por escrito) en el área de prestaciones médicas para cada uno de los hospitales y clínicas seleccionadas:
  - Hospital Gineco Obstétrico No. 60 Tlalnepantla
    - Consulta Externa Segundo Nivel
    - Admisión Hospitalaria
    - Toco cirugía
    - Hospitalización
  - Unidad Médico Familiar (UMF) Netzahualcóyotl
    - Consulta Externa Primer Nivel
    - Abasto y Farmacia
  - Hospital general de zona No. 98 Coacalco
    - Consulta Externa Segundo Nivel

- Urgencias
  - Cirugía
  - Hospitalización
- Unidad Médico Familiar (UMF) Cuautitlán
- Consulta Externa Primer Nivel
  - Abasto y Farmacia
- ❖ Levantamiento de procesos (mapeo) del segundo circuito “lo que ellos dicen que hacen”. Para lo cual se acudió físicamente a los lugares seleccionados, con la previa autorización del director, se llevó a cabo por medio de una entrevista a cada encargado del proceso acompañado de un recorrido por las instalaciones, y se obtuvo la información:
- Actividades que conforman el proceso
  - Tiempo de duración de cada actividad
  - Indicadores de eficiencia
- ❖ Levantamiento de procesos (mapeo) del tercer circuito “lo que ellos verdaderamente hacen”. De igual manera se acudió físicamente a los lugares seleccionados, con la previa autorización del director, se llevó a cabo por medio de entrevistas a los derechohabientes sobre los mismos procesos, se obtuvo la información:
- Actividades que conforman el proceso
  - Tiempo de duración de cada actividad
  - Indicadores de eficiencia
- ❖ Se contrastaron los procesos del segundo circuito “lo que ellos dicen que hacen” (fuerzas y debilidades) y el tercer circuito “lo que ellos verdaderamente hacen” (oportunidades y amenazas) para elaborar las propuestas de mejora de procesos con base en la información recabada de los indicadores de eficiencia.

Para mayor información sobre los resultados específicos de cada uno de los procesos valorados –diagrama de proceso, tablas de control e indicadores- . Véase Anexo 1. (Cabe señalar que para efectos del presente trabajo se determinó realizar una selección de los procesos para incluirlos en el mismo con el fin de ilustrar de una forma completa los resultados).

## Conclusiones

En el análisis y mapeo de procesos realizados dentro de los hospitales y Unidades de Medicina Familiar correspondientes a la Delegación IMSS Estado de México Oriente se observó que aún aquellas que ostentaban contar con el mejor desempeño presentaron procesos susceptibles de mejora, tal es el caso de el proceso de abasto de la UMF Netzahualcóyotl en el cual aparecen supervisiones constantes y retrabajos; en la misma también se revisó el proceso de Farmacia el cual además de contar con supervisiones, tiene demoras y también retrabajos; otro ejemplo es el Hospital de Ginecobstetricia No. 60, que a pesar de manejar procesos funcionales, éstos manejan supervisión y control que de llevarse acabo únicamente al principio le ahorrarían tiempo y dinero no solamente al IMSS sino también aquellos pacientes derechohabientes o no.

Para el caso de aquella UMF y Hospital que desde la perspectiva de los altos mandos contaban con el desempeño más bajo, al analizar sus actividades se encontró que dan por hecho algunos pasos del proceso, por lo que en ocasiones los omiten, además de que los tiempos de cada uno de ellos son mayores a lo que marcan los manuales, dando origen a una atención deficiente. En ellos también se encontró que existe supervisión y control en lugares poco estratégicos del proceso, pues en la mayoría de los casos están ubicados al final de éstos.

En los procesos de UMF'S y Hospitales de la Delegación IMSS Estado de México existen puntos que aunque en apariencia sencillos, si se modificaran o eliminaran incidirían de forma positiva dentro del proceso pues además de obtener un aprovechamiento máximo del tiempo se eficientaría la utilización de los recursos. Estas modificaciones no deberían ser únicamente técnicas sino complementadas con la implantación de políticas y estrategias de gestión enfocadas a la participación del personal y los directivos, para que en conjunto logran un reingeniería de procesos que los llevara realmente a una atención al derechohabiente con calidez y calidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Johansson, H., McHugh, P., Pendlebury, A.J. y Wheeler, W.A. (2003). Reingeniería de proceso de negocios. Ed. Limusa: México

Barba, E., Boix, F y Cuatrecasas, L. (2000). Seis Sigma. Una iniciativa de calidad total. Ed. Gestión 2000: Barcelona

Sosa, D. P (2000). Conceptos y herramientas para la mejora continua. Ed. Limusa: México

## ANEXO B-1

### CONSULTA EXTERNA PRIMER NIVEL.

CUAUTITLAN

NEZAHUALCOYOTL

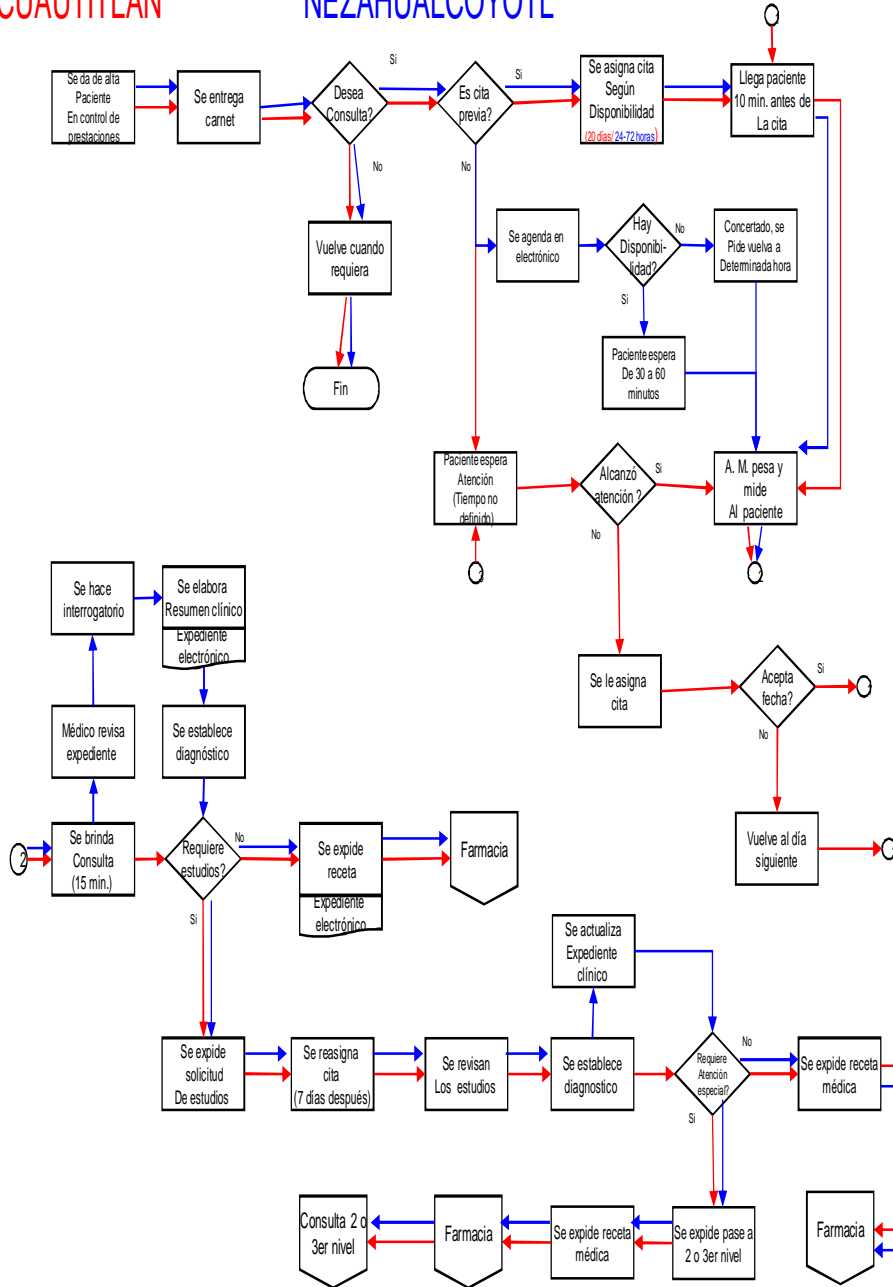


FIGURA 2. MAPEO DEL PROCESO CONSULTA EXTERNA

**TABLA 1. CONTROL DE PROCESOS**

**TABLA DE CONTROL DE PROCESOS  
CONSULTA EXTERNA PRIMER NIVEL**

ACTIVIDADES	SÍMBOLO	TIEMPO	Δ	AL	S	R	D	O
Registro de alta de derechohabiente	Δ, S	15 MIN/ 60 MIN	XX		XX			
Solicitud de Consulta	Δ	5 MIN	XX					
Se cita en agenda electrónica	Δ		XX					
Se pesa y mide al paciente	Δ		XX					
Se otorga atención médica	Δ		XX					
Se revisa expediente	Δ		X					
Se realiza exploración a paciente	Δ		X					
Se elabora resumen clínico	Δ		XX					
Se hace diagnóstico	Δ		X					
Se otorga orden de estudios	Δ, S	15 MIN.	XX		XX			
Se expide receta	Δ, S		XX		XX			
Se reagenda cita de seguimiento	Δ	5 MIN	X					
Se revisan resultados de estudios	Δ	15 MIN.	XX					
Se actualiza expediente electrónico	Δ		X					
Se elabora pase a 2 o 3er nivel	Δ, S		XX		XX			

## TABLA 2. INDICADORES CONSULTA EXTERNA PRIMER NIVEL

Tabla A-2 Indicadores consulta externa primer nivel

	INTERNO	EXTERNO
Alta del paciente en control de prestaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información clara y oportuna sobre requisitos</li> <li>- Equipo manual o computarizado</li> <li>- Atención personalizada para aclarar dudas</li> <li>- Disposición del personal para dar el servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- # de veces que el derechohabiente regresa</li> <li>- Tiempo de espera en la fila</li> <li>- # de quejas por mal servicio</li> </ul>
Entrega el carnet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- # de carnets entregados por día</li> <li>- # de personas que la realizan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confusión de datos</li> <li>- Datos incorrectos</li> <li>- # de veces que regresa</li> </ul>
Asignación de cita según disponibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- # de médicos y consultorios</li> <li>- # de pacientes atendidos por día</li> <li>- Ausentismo laboral</li> <li>- # de población atendida global</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recarga de trabajo por ausencia laboral</li> <li>- Tiempo que espera el paciente para acudir a la cita</li> <li>- Deterioro de la salud del paciente no atendido con prontitud</li> </ul>
Se agenda en electrónico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fallas del sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retrabajo *</li> </ul>
Paciente llega 10 min. antes de la cita	<ul style="list-style-type: none"> <li>- # de pacientes citados para el mismo día</li> <li>- Respeto de la hora de cita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempo de retraso de espera</li> <li>- # de quejas por mal servicio</li> </ul>
Se concerta al paciente y se le pide regrese a determinada hora	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de respeto del horario de cita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retraso en tiempo de espera</li> </ul>
Paciente espera atención si no es cita previa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- # de pacientes acumulados de cita previa</li> <li>- Ausentismo del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempo de espera</li> <li>- Incremento del # de pacientes en espera</li> <li>- Aumento de riesgo de contagio de enfermedades por tiempo de espera en sala</li> </ul>
Se pesa y mide al paciente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de precisión en la medición</li> <li>- # de pacientes atendidos</li> <li>- Disposición a atender</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Datos incorrectos</li> <li>- # de quejas por mal servicio</li> </ul>
Se brinda consulta médica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- # de pacientes concertados que se intercalan</li> <li>- Disponibilidad del médico</li> <li>- # de pacientes asignados al consultorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad de la consulta</li> <li>- # de quejas por malos tratos</li> </ul>
Médico revisa expediente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expediente a la mano</li> <li>- # de equivocaciones de datos del paciente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempo de atención al paciente</li> <li>- Revisión adecuada y oportuna</li> </ul>



### TABLA 3. INFORMACIÓN DEL PACIENTE

Tabla A-3. Información del Paciente

ACTIVIDADES	TIEMPO NEZAHUALCOYOTL		TIEMPO CUAUTITLÁN	
Registro de alta de derechohabiente y entrega de carnet	5 MIN	SI	30 MIN-2HRS	SI
Asignación cita previa	24-48 horas inicial 1 mes recurrente	SI	7 días 1 mes recurrente	SI
Solicitud de Consulta espontánea	3 hrs. Promedio	SI	3-5 hrs	SI
Se cita en agenda electrónica	-	SI	20 minutos	SI
Se pesa y mide al paciente	-	SI	5 minutos	SI
Se otorga atención médica	15 Min. Promedio	SI	10-15 minutos	SI
Se revisa expediente		SI		SI
Se realiza exploración a paciente		SI		SI
Se elabora resumen clínico		SI		SI
Se hace diagnóstico		SI		SI
Se expide receta		SI		SI
Se otorga orden de estudios	2 Semanas promedio	SI	En función cita próxima	SI
Se reagenda cita de seguimiento	De acuerdo al caso	SI	De acuerdo al caso	SI
Se revisan resultados de estudios	-	SI	-	SI
Se actualiza expediente electrónico	-	SI	-	SI
Se elabora pase a 2 o 3er nivel	-	SI	-	SI

## **PROPUESTA DE MEJORA, PROCESO CONSULTA EXTERNA**

- Planes de contingencia para distribución equitativa de pacientes en caso de saturación en consultorios
- Control eficaz al establecer rol de vacaciones
- Disminución del índice de rotación de médico por consultorio, lo que permitiría un seguimiento adecuado del paciente
- Definición clara de roles y metas de todo el personal, lo que permitirá delimitar el alcance de las actividades de cada puesto y la función de los médicos y de los supervisores médicos en específico
- Revisión y evaluación permanente y periódica de la formación académica y necesidades de capacitación que requiere el personal que labora en la institución de acuerdo al puesto
- Formación del personal en enfoque a procesos por medio de la capacitación y un acercamiento a las actividades que conforman el proceso completo, para que una vez que se conozca y se tengan identificadas todas las actividades implicadas se logre un mayor compromiso al lograr tener una visión sistémica del impacto de la no-realización adecuada de cada una de las actividades que realizan diferentes personas a lo largo del proceso.
- Procedimiento sistemático de detección de necesidades de capacitación por unidad de servicio
- Cobertura total del equipo electrónico y su adecuado mantenimiento
- Elaboración de carteles a la vista de los usuarios para que se tenga conocimiento respecto a los requisitos para recibir atención

***LA  
NUEVA  
GESTIÓN  
DE LA CALIDAD  
COMO  
UNA  
FORMA DE VIDA***

*“...las personas con calidad no es que hagan cosas extraordinarias, simplemente hacen as cosas cotidianas extraordinariamente bien”*

## LA NUEVA GESTIÓN DE LA CALIDAD COMO UNA FORMA DE VIDA

Con la obsolescencia del modelo industrial y la aparición de la gerencia de servicio surge la necesidad de nuevos conceptos respecto a la calidad. A menos que viviéramos aislados del mundo no nos daríamos cuenta del “movimiento de la calidad”, el cual ha generado una búsqueda constante para que las organizaciones la consideren entre sus objetivos principales.

Es así como el concepto de calidad ha ido sufriendo transformaciones conforme los tiempos lo exigen, la calidad ha atravesado por varias etapas, desde el enfoque hacia el producto o servicio final cumpliendo con las especificaciones requeridas (como los enfoques basados en métodos fabriles de control de calidad), sin tomar en cuenta el proceso para llegar al resultado final hasta enfocarse al proceso mismo e ir aportando valor agregado al producto o servicio superando las expectativas del cliente interno y externo (Laudoyer, 1995), con un enfoque más de aprendizaje, formación y educación.

Por tanto, en la era de la calidad que presenciamos, es imprescindible que las organizaciones se mantengan alertas y sean flexibles a los cambios del entorno para lograr adaptarse y por supuesto alcanzar o seguir manteniendo una ventaja en los mercados que cada día se tornan más competitivos con una orientación de la calidad al cliente. Es un deber de toda organización satisfacer las necesidades del cliente para lograr el éxito, siendo la calidad con la que se diseñan, se siguen y concluyen los procesos lo que dará este resultado.

También se sabe que la calidad la hacemos todos y todos somos responsables de ella, no basta con que el empleado de la línea operativa desee ofrecer un servicio o producto con un valor insuperable a cambio del dinero del cliente. Él no puede hacerlo solo. Para ser responsable de la calidad, las personas interesadas deben saber, qué es lo que deben hacer, cómo hacer las cosas, por qué y cómo reaccionar.

Debe de existir una cadena de calidad que se extienda más allá del empleado, pasando por el personal de apoyo, por los supervisores y los gerentes o encargados de manejar la operación, por la gran variedad de departamentos de apoyo que deben hacer que las cosas sucedan en los lugares y en los momentos precisos, hasta llegar a los gerentes de nivel superior y a los directivos a cargo de toda la organización (Albrecht, 1992). Por lo tanto no hay que olvidar que la gestión de la calidad comienza con la decisión estratégica, es donde se definen los clientes, las necesidades a las que se dirigen, los medios capaces de satisfacerlos y los recursos necesarios.

Ishikawa (citado en Laudoyer, 1995) menciona que la calidad comienza por la formación y termina por la formación. Ahora la pregunta es:

¿Se puede crear una organización con calidad sin crear una organización con capacidad para el aprendizaje?

Es una pregunta interesante que Senge (2000) responde con un sí; si es posible mejorar los procesos sin recurrir a las disciplinas del aprendizaje organizacional, pero cuando las organizaciones se han comprometido y logran pasar del mejoramiento de procesos a enfoques más esenciales, desarrollan un interés genuino por aprender, ya que sus modos de pensar e interactuar comienzan a transformarse.

Sin embargo, muchos programas fracasan “los resultados del éxito inicial, no son lo que esperaban” y es cuando se comienza a ver las disciplinas del aprendizaje organizacional como la pieza faltante; claro, sin saberlo. Los fracasos se han producido, en resumen porque las organizaciones esperan demasiado en “el programa de calidad” pero sin detenerse a esperar nada de sí mismas, ni de lo mucho que pueden contribuir a la calidad, sin imaginar siquiera que el sistema lo representan las personas que lo integran y que le dan vida; por lo tanto es imposible crear una organización de calidad sin aprendizaje colectivo (Senge, 2000).

Existen siete características comunes en los proyectos de calidad que fracasan (Senge, 2000):

1. Falta un modelo mental compartido de calidad, cada modelo ocasiona que cada ejecutivo se comporte de determinada manera
2. Carencia de valores compartidos y visión
3. Acatamiento en vez de compromiso
4. Las paredes de hormigón que no permiten comprender la totalidad de proceso
5. Un enfoque no sistemático de la ejecución
6. No hay presencia de un liderazgo transformador
7. Incapacidad de aprendizaje colectivo

El trabajo relacionado con la calidad en el sector público es un reto enorme para los consultores, ya que es en el sector público dónde se da con mayor frecuencia la presencia de las siete características mencionadas anteriormente y representa un trabajo de modificación de actitudes, conductas y modelos mentales arraigados culturalmente y que se encuentran enganchados en sistemas culturales nacionales y programas de gobierno sexenales, con visiones a corto plazo; que si no se logran adaptar al nuevo estilo organizacional se estará lejos de vivir en un mejoramiento continuo, por lo tanto no estaremos hablando de aprendizaje.

El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), juega un papel determinante como institución pública en el funcionamiento del país y como parte de las estrategias nacionales debe cumplir sin falta con los requisitos relacionados con la calidad al interior de sus instalaciones, pero qué tan auténtico es el acercamiento hacia la calidad y qué tan preparados se encuentran para vivenciarla con compromiso.

Para responder a éste tipo de preguntas se llevó a cabo un estudio orientado a la investigación de aquellos elementos que permitieran diagnosticar las condiciones de maduración para la instauración de un sistema de gestión de la calidad en las Jefaturas y la Coordinación de Calidad de la Sede Delegacional del IMSS Estado de México Oriente (VER ANEXO C – Condiciones de madurez).

Para que un sistema de gestión de la calidad sea exitoso y con beneficios a largo plazo se deben dar ciertos cambios conductuales y de actitud de manera micro, es decir en la esfera individual, en cada uno de los miembros de la organización reflejándose dichos cambios en la práctica cotidiana (entender la calidad, vivir la calidad, ser capaz de motivarse a sí mismo y motivar a otros). Todos estos cambios pequeños e incrementales implican disposición al aprendizaje, identidad y compromiso; claro, siempre y cuando partan de la alta dirección.

Como parte del trabajo del consultor, es imprescindible su participación en la elaboración y aplicación de los programas de intervención destinados a dotar de herramientas relacionadas con la calidad a todas las personas responsables de ella (VER ANEXO D - Seminario/Taller: Filosofía Kaizen e implantación de la herramienta “Metodología de las 5S”); por supuesto no son programas al aire sino con un sustento en análisis previos, resultado de diversas actividades que permiten dar luz a ciertas situaciones que se viven al interior de la organización que pueden repercutir a corto o mediano plazo generando áreas de oportunidad.

Una adecuada gestión organizacional conlleva una congruencia en cuanto al conocimiento de la dirección del esfuerzo diario, es decir una normatividad clara, una cultura que responde y contribuye al esfuerzo de mejoramiento continuo, con la implantación de programas y filosofías que respalden la calidad, como el kaizen cuya esencia básica radica en que no debe pasar un día si que se haya hecho alguna clase de mejoramiento en algún lugar de la compañía (Suárez, 2007).

La auditoria de los sistemas de Gestión (VER ANEXO E – Auditoria del Sistema de Calidad del Hospital Gaudencio González Garza del IMSS) es una auditoria no financiera cuyo propósito es el de evaluar tanto el desempeño como la eficiencia/ eficacia del mismo de una organización o de parte de ella. Esta evaluación es considerada como un análisis crítico

constructivo para de determinar si la organización está funcionando eficazmente (Vilar, 2006).

En un enfoque general de la auditoria de sistemas de gestión, el auditor identifica y analiza los objetivos o marco de referencia de la empresa; identifica las situaciones y hechos pertinentes; identifica las áreas problemáticas u oportunidades de mejorar la eficiencia, eficacia y economía e informa de sus conclusiones al gerente (cliente de la auditoria).

Las principales fuentes de información del auditor incluyen las obtenidas durante la inspección “in situ” del área auditada y de las entrevistas con las personas que realizan sus actividades en estas áreas.

Normalmente una auditoria se inicia con una reunión orientativa con personal directivo de la organización auditada para discutir la finalidad de la auditoria, la razón de la misma y las políticas generales, metas y objetivos de la empresa que servirán de marco a la auditoria. Esta reunión continua con una auditoria preeliminar; ésta consiste generalmente en un análisis de la organización a auditar con el objetivo de decidir que áreas sufrirán una auditoria más intensiva, las cuales conformarán el alcance de la auditoria de sistemas de gestión (Vilar, 2006).

Algunos de los beneficios obtenidos por las auditorias de sistemas de gestión son:

1. Identificación de objetivos, políticas, metas y procedimientos que la organización no tenía especificados.
2. Identificación de criterios para calcular en qué medida se han logrado los objetivos de la organización y enjuiciar la actuación de la dirección.
3. Una evaluación independiente y objetiva de operaciones específicas (valoración de la ejecución)
4. Determinación de la adecuación de la organización a sus objetivos, políticas, instrucciones y procedimientos.
5. Determinación de la eficacia y eficiencia de los sistemas de control de gestión.
6. Determinación de la veracidad y utilidad de los distintos informes de dirección.
7. Identificación de áreas problemáticas y (posiblemente) las causas subyacentes.
8. Identificación de las posibilidades de mejorar beneficios, de aumentar los ingresos y de reducción o contención de costes.
9. Identificación de vías alternativas en numerosas áreas.

Es importante y necesario resaltar que las organizaciones interesadas en la gestión de la calidad están bien preparadas para estudiar las “disciplinas del aprendizaje” e iniciar el camino hacia la construcción de una organización inteligente, tema que será abordado en el siguiente apartado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albrecht, K. (1992). Servicio al cliente interno. Cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia. Ed. Paidós, México

Laudoyer, G. (1995) La Certificación ISO 9000. Ed. Continental, México

Senge, P. y Cols (2000). La Quinta Disciplina en la Práctica. Ed. Granica, Argentina

Suárez, B.M. (2007). El Kaizen: La Filosofía de Mejora Continua e innovación Incremental detrás de la Administración por Calidad Total. Ed. Panorama, México



***ANEXO C***

***CONDICIONES  
PARA  
IMPLANTAR  
UN  
SISTEMA  
DE  
CALIDAD***

## ANEXO C

### CONDICIONES DE MADUREZ PARA IMPLANTAR UN SISTEMA DE CALIDAD EN LA DELEGACIÓN IMSS ESTADO DE MÉXICO ORIENTE.

#### **Marco de referencia**

La calidad ha atravesado por diversas etapas a lo largo de la historia, desde el enfoque a la inspección de producto terminado, en el cual la calidad estaba más relacionada con la revisión de los productos o servicios finales, buscando solucionar los problemas que se presentaran de tal manera que se entregara al cliente final el producto con las especificaciones requeridas, sin tomar en cuenta el proceso seguido para llegar al resultado.

Actualmente la calidad se orienta hacia el cliente, buscando que cada proceso por el que pase el producto o servicio requerido le aporte valor agregado al mismo, de tal manera que al final cumpla o preferentemente supere las expectativas del cliente, tanto interno como externo.

Así, los requerimientos de la norma ISO 9001 en su versión 2000 hace énfasis ya no solo en el control o aseguramiento de la calidad, sino que se enfoca en la mejora continua, tomando en cuenta a la organización de forma integral, con un fuerte enfoque en los procesos y considerando al proveedor como parte importante en el desempeño de la organización así como enfatizando la participación tanto de la dirección como de los trabajadores de forma global, buscando que estos cuenten con los recursos adecuados, tanto de estructura, ambientales o de capacitación para el logro de los objetivos propios de la empresa, los cuales deberán estar directamente relacionados con las necesidades de los usuarios finales.

Esta norma se ha popularizado en los últimos años debido no solo al status que brinda sino a los beneficios obtenidos a través del enfoque de mejora continua propuesto por el sistema, en el cual se busca que los procesos se mejoren constantemente a través de la medición de los mismos, buscando implantar igualmente acciones correctivas, preventivas y de mejora conforme vaya madurando el sistema dentro de la organización.

Según Terziovski (2007) uno de los más importantes aspectos para intentar la certificación son los motivos que tenga la alta dirección para la misma, idealmente visualizándose esta más como un medio que como un fin, de tal manera que se puedan aprovechar las ventajas que se obtienen a largo plazo, siendo estas más significativas, tendiendo a implantarse esta visión dentro de la estrategia de la organización, más que solo a nivel operativo.

El papel de la alta dirección en este sentido implica no sólo la orientación antes descrita, sino también el compromiso con la implantación del sistema a través de proveer los recursos necesarios a la organización de tal manera

que se asegure que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del mismo. Igualmente deberá buscar adecuar una política de calidad acorde al propósito de la organización que proporcione un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad y sobre todo difundirlo por toda la organización.

Para conseguir una mejor gestión de la calidad es importante designar a un miembro de la dirección exento de otras responsabilidades para que se encargue de asegurar el proceso de gestión de la calidad. Aún cuando éste personaje será el responsable de que se establezcan, implanten y mantengan los procesos para el sistema de gestión es importante enfatizar que todo el personal de la organización debe estar comprometido y actuar conforme a los lineamientos establecidos. Éste aspecto puede llevarse a cabo buscando asegurar que se establezcan los mecanismos de comunicación apropiados de tal manera que cada integrante de la organización conozca y esté informado de las actividades y objetivos de la empresa.

Para el mejor desempeño del sistema es necesario que la alta dirección planifique revisiones periódicas para asegurar su conveniencia, adecuación y eficacia estas revisiones pueden ser efectuadas a través de auditorías tanto internas como externas, y sobre todo mantener registros de dichas revisiones buscando difundir los resultados a toda la compañía, de tal manera que cada integrante sea conciente de los puntos débiles y las acciones de mejora que deberán tomarse para corregir dichos puntos.

Por supuesto para que un sistema de calidad sea exitoso y con beneficios a largo plazo se deben dar ciertos cambios conductuales y de actitud en los miembros de la organización reflejándose dichos cambios en la práctica cotidiana. Todos estos cambios implican disposición al aprendizaje, identidad y compromiso, primeramente desde la alta dirección.

Ypatia y Tsiotras (2000) refieren cinco factores principales que dificultan el entrenamiento en la implantación Total Quality Management (TQM) en hospitales:

1. La estructura organizacional
2. Estructuras jerárquicas tradicionales
3. Falta de una filosofía que no apoya TQM
4. Falta de comunicación efectiva
5. Falta de un sistema de información, lo cual obstruye la difusión de la información.

Asimismo, mencionan que se requiere para una implantación exitosa:

1. Apoyo activo y significativo de liderazgo gerencial para el mejoramiento continuo.

2. Enfocarse en el mejoramiento como un proceso en si mismo
3. Eliminar fuentes de variación innecesarias
4. Revisión de estrategias del personal directivo
5. Personal capacitado para guiar e implantar políticas de calidad
6. Autonomía
7. Interacción física fortalecida
8. Estilo de liderazgo transformacional
9. Cultura organizacional que apoye la calidad
10. Estructuras flexibles con pocos niveles.

Dado el énfasis que se hace sobre el liderazgo a la hora de trabajar con un sistema de gestión de calidad total dentro de las organizaciones, los líderes deben fungir como consejeros para la gestión del cambio hacia una calidad total y tomar una conducta proactiva que contagie al resto de los integrantes del equipo.

El rol del grupo líder en la organización suele ser multifacético, puesto que sus actividades van desde la modificación de la visión y la actividad de la organización dirigidas a una mejora continua, así como a la definición de acciones a realizar para que esta nueva visión se implante y los trabajadores la adopten, ya que son las organizaciones con una visión fuertemente anclada las que motivan a los grupos a realizar acciones que los lleven a la consecución de sus metas, es por esto, que hay algunos factores que contribuyen al liderazgo efectivo para gestionar la calidad total, tales como la actitud, la cual debe estar dirigida a que la organización crezca, creando conciencia en los trabajadores de que serán ellos los que harán que esto suceda.

Un grupo líder necesita hacer que tanto la visión operacional y las conductas relevantes se conduzcan congruentemente con los componentes de la organización, no obstante, para que la implantación de la gestión de calidad funcione, es necesario que tanto los líderes como el resto de los trabajadores unan esfuerzos para coordinar y aprender juntos, pues es a través de un trabajo en equipo que se encontrarán las mejores formas de prevenir y solucionar los problemas.

Existen unos principios básicos según Levett (2005) en la gestión de la calidad, que incrementan la satisfacción del usuario.

El primero de ellos resalta el factor primordial del enfoque de calidad actual: el enfoque al cliente, resaltando la importancia de que cada actividad se realice con la conciencia total de las necesidades del cliente que deben ser satisfechas, sin perder de vista que el cliente no es solamente el usuario final, sino todas aquellas personas que vayan a hacer uso del producto o servicio otorgado, es decir, los responsables del siguiente proceso.

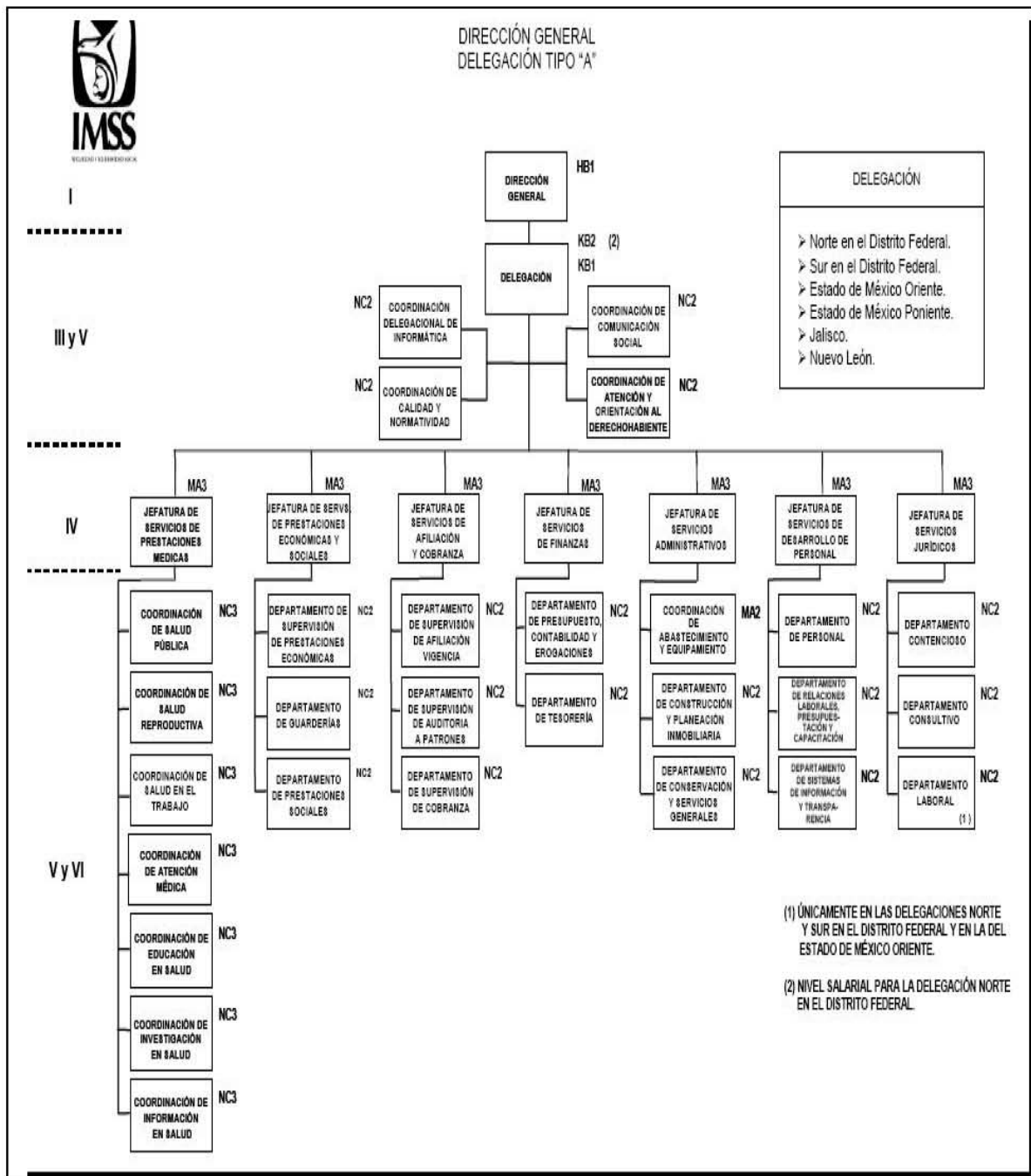
Otro principio habla del liderazgo buscando ese liderazgo comprometido y transformacional referido anteriormente, lo cual va a generar un involucramiento global del personal, al sentirse parte de la mejora de la organización y comprometerse verdaderamente con esta. Para esto es vital tomar en cuenta la retribución que obtendría a largo plazo al estar enfocando sus esfuerzos en este estilo de trabajo.

Al momento de que el personal modifique actitudes y conductas para adaptarlas al nuevo estilo organizacional se vivirá un enfoque de mejoramiento continuo en el cual se generarán escenarios de aprendizaje dentro de la organización que permitirán realizar mejoras incrementales en las diversas áreas o procesos de la empresa. Todas estas acciones deberán estar enfocadas desde una perspectiva sistémica de los directivos y un enfoque de proceso que permita tomar o proponer acciones de forma integral para toda la organización, y que a su vez estén directamente relacionadas con la visión y misión de la misma, buscando así brindar productos o servicios que sean tanto rentables para la organización como para el cliente, de tal manera que se perciba el beneficio mutuo que reafirme la relación entre estos.

### **Estructura de la sede delegacional**

La Sede delegacional IMSS Estado de México oriente, esta formada por cuatro coordinaciones: Coordinación delegacional de informática, coordinación de calidad y normatividad, coordinación de comunicación social, y la coordinación de atención y orientación al derechohabiente. Así mismo, cuenta con siete jefaturas: jefatura de servicios de prestaciones medicas, jefatura de servicios de presentaciones económicas y sociales, jefatura de servicios y finanzas, jefatura de servicios administrativos, jefatura de servicios de desarrollo de personal y jefatura de servicios jurídicos las cuales a vez están conformadas por coordinaciones y/o departamentos. (Ver figura 3).

Figura 3. Estructura de la Sede Delegacional



## **METODOLOGÍA**

El estudio se orientó a la investigación de aquellos elementos que permitieran diagnosticar las condiciones de maduración para la instauración de un sistema de calidad en las Jefaturas y la Coordinación de Calidad de la Sede Delegacional del IMSS Estado de México Oriente.

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos se llevaron a cabo diversas actividades:

- a) Documentación:
  - I. Búsqueda de información en fuentes especializadas que permitieron recolectar estudios, los cuales dieron sustento teórico para la inclusión de los indicadores más importantes para el diagnóstico de madurez para implantar sistemas de calidad en instituciones de salud.
  - II. Revisión del reporte de cultura llevado a cabo en la Delegación del IMSS del Estado de México Oriente (2007), en el cual se identificaron elementos centrales para dicho análisis.
  - III. Revisión del plan estratégico de Prestaciones Médicas y el Manual Metodológico.
- b) Observaciones directas.
- c) Elaboración de un cuestionario relacionado a temas de calidad.

El cuestionario se conformó por 38 reactivos tipo Likert y una pregunta abierta (ver anexo 1) los reactivos se diseñaron en función de los temas que la bibliografía consultada señala como relacionados con la calidad. Estas mismas áreas fueron usados en las entrevistas; a partir de lo cual se formaron nueve categorías (ver anexo 2).

Los reactivos fueron calificados de 1 a 5, donde 1 implicaba total desacuerdo con la afirmación propuesta y cinco totalmente de acuerdo, debido a la redacción de los reactivos, en algunos casos se invirtió la manera de calificarlos (procedimiento seguido en los reactivos 5,6,18,26,36).

La interpretación de los datos se hizo con las frecuencias relativas totales de los reactivos agrupados por las áreas propuestas. El criterio para la interpretación de los resultados se hizo con base en los resultados de cada área para el total de los encuestados, siendo las áreas con mayor concentración de respuestas en el puntaje 5 (totalmente de acuerdo) las que se consideran con mayor fortaleza para la implantación de un sistema de calidad, por el contrario las áreas que concentran mayores porcentajes de respuestas en los puntajes 1 o 2 se consideran las principales áreas de oportunidad para la implantación del sistema mencionado.

Por otra parte las respuestas concentradas en el puntaje 3 (Ni acuerdo ni en desacuerdo) se interpretaron ya sea como indiferencia o ignorancia sobre la cuestión que se indagaba.

El cuestionario incluyo una pregunta abierta: “¿Para usted qué es calidad?” con este reactivo se exploró los conceptos e ideas que se tienen a nivel personal respecto a la calidad, a partir de las respuestas dadas se crearon las siguientes categorías de análisis:

- Enfoque al derechohabiente/Satisfacción al Cliente
- Cumplimiento de Objetivos
- Trabajo bien hecho
- Actitud Positiva
- Satisfacción Personal
- Otros

Elaboración de una guía de entrevista semiestructurada para la exploración de las siguientes áreas:

- I. Situación general de calidad
- II. Clientes
- III. Motivación y formación en calidad
- IV. Aplicación y costos relacionados con calidad

Que a su vez contienen elementos relacionados con la calidad:

1. Liderazgo
2. Empoderamiento
3. Comunicación
4. Enfoque al cliente
5. Innovación
6. Motivación hacia la certificación
7. Retroalimentación hacia la calidad
8. Capacitación y entrenamiento
9. Enfoque de Procesos



## **Procedimiento**

Una vez especificado el plan de acción, se inició con el proceso de búsqueda de información para la conformación del marco de referencia, sustento teórico del presente trabajo, se obtuvieron indicadores relevantes para el cumplimiento de los objetivos, en diversos estudios. Así mismo se revisó el reporte de cultura organizacional de la investigación llevado a cabo en esa institución (Gestión Organizacional, UNAM, 2007).

En un primer momento se llevó a cabo la aplicación de cinco entrevistas con coordinadores de la Jefatura de Prestaciones Médicas, las cuales tuvieron una duración de 45 minutos en promedio.

Es necesario mencionar que existieron limitaciones iniciales en la extensión del estudio debido al desconocimiento por parte de la mayoría de los miembros de la Sede del trabajo realizado y del convenio adquirido entre la UNAM y el IMSS.

Después de la difusión respecto al trabajo que se estaba realizando se logró concertar entrevistas con los titulares de cinco jefaturas y una coordinación de la Sede Delegacional, estas entrevistas siguieron el mismo formato en cuanto a duración y contenido que las realizadas anteriormente en la Jefatura de Prestaciones Médicas.

Las encuestas fueron aplicadas a trabajadores que integraban las jefaturas en las que se llevaron a cabo las entrevistas, además fueron incluidos trabajadores de las Jefaturas de Personal y de Servicios Administrativos en las que se contemplaba realizar entrevistas con sus titulares las cuales no pudieron llevarse a cabo.

La aplicación de las encuestas fue de manera grupal en todas las jefaturas a excepción de Prestaciones Médicas en donde se aplicaron de manera individual con una duración aproximada de 20 minutos por encuesta.

La aplicación de las encuestas y las entrevistas fueron realizadas por cuatro integrantes del grupo de Gestión Organizacional de la UNAM en un periodo de cuatro días.

La selección de la muestra de encuestados fue en función de la disponibilidad de trabajadores en las diversas Jefaturas al momento de las visitas realizadas por los entrevistadores.

Tabla 4. Número de Trabajadores encuestado por Jefatura.

Jefatura	Cantidad de Trabajadores
Jefatura Finanzas	7
Jefatura de Personal	11
Jefatura Afiliación y Cobranza	10
Jefatura Prestaciones Económicas y Sociales	10
Jefatura Servicios Jurídicos	10
Jefatura Prestaciones Médicas	7
Coordinación Calidad	10
Jefatura de Servicios Administrativos	10
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>

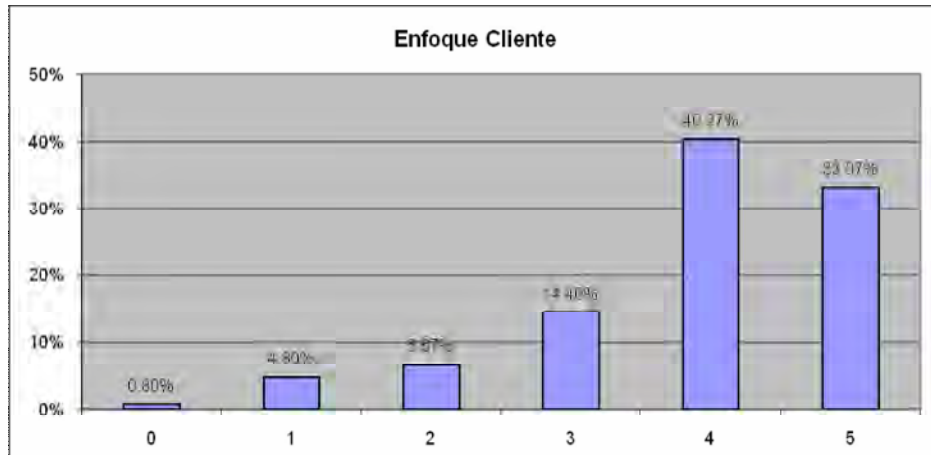
## Resultados

### Encuestas

Tabla 5. Porcentaje de frecuencias global

	0	1	2	3	4	5
Innovación	0.27%	6.67%	14.67%	18.67%	45.07%	14.67%
Motivación	1.67%	2.67%	2.00%	7.67%	45.00%	41.00%
Capacitación. y Entrenamiento	1.67%	9.33%	5.67%	15.67%	39.00%	28.67%
Retroalimentación	1.33%	10.67%	21.33%	13.67%	36.00%	17.00%
Enfoque de Procesos.	0.00%	8.33%	17.00%	21.33%	32.33%	21.00%
Liderazgo	0.67%	3.67%	9.00%	13.00%	44.00%	29.67%
Empoderamiento	0.33%	5.33%	10.00%	7.67%	47.00%	29.67%
Comunicación	0.67%	9.33%	23.33%	19.33%	35.00%	12.33%
Enfoque Cliente	0.80%	4.80%	6.67%	14.40%	40.27%	33.07%

Figura 4. Conjunto de reactivos relacionados con la categoría Enfoque al cliente



De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas el área de enfoque al cliente muestra una tendencia evidente hacia el área positiva, con lo que se puede interpretar que pareciera existe conciencia en la realización del trabajo diario y el desempeño que este tiene en el trabajo de los clientes internos y la satisfacción de los derechohabientes, lo que sería un indicador positivo para la implantación de un sistema de calidad. Más del 70% de las respuestas representan actitudes positivas; sin embargo es importante mencionar que existe la necesidad de maximizar dicho puntaje para brindarle una mayor importancia a clientes tanto internos como externos, así como fomentar dicho interés en el poco más del 20% que refleja poco interés o conocimiento al respecto.

Figura 5. Conjunto de reactivos relacionados con la categoría Comunicación

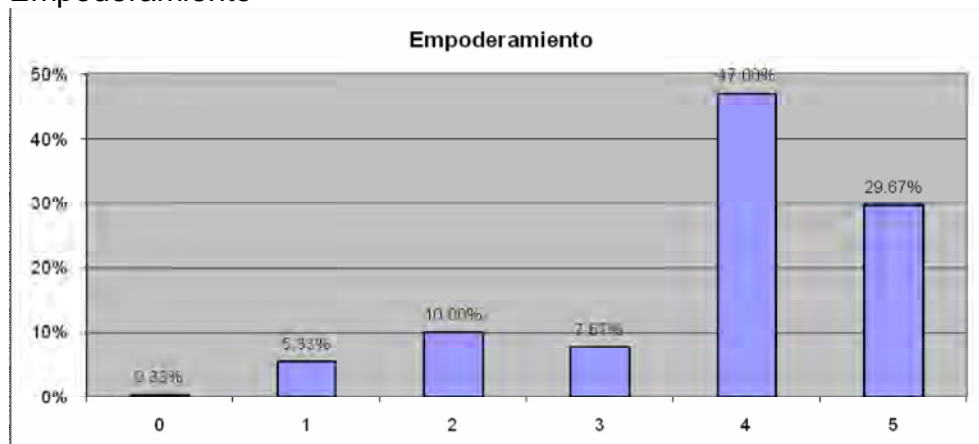


Como se observa en la gráfica, se perciben ciertas deficiencias en el área de la comunicación en la Sede Delegacional, la comunicación no es percibida por la muestra como la más adecuada para la eficiente realización de sus labores, principalmente cuando esta es enfocada hacia otras jefaturas o

coordinaciones, lo que indica que, en esta área, existirían dificultades al momento de intentar implantar un sistema de gestión de la calidad.

En este apartado se observa que una tercera parte de la población considera que no hay una buena comunicación, mientras que el 47.33% manifiesta que en su trabajo si hay comunicación eficiente. Por otro lado, un aspecto que llama la atención es el alto porcentaje que se muestra neutro en cuanto a sus comentarios en esta área, lo que puede interpretarse como desconocimiento sobre la misma o una respuesta negativa reprimida.

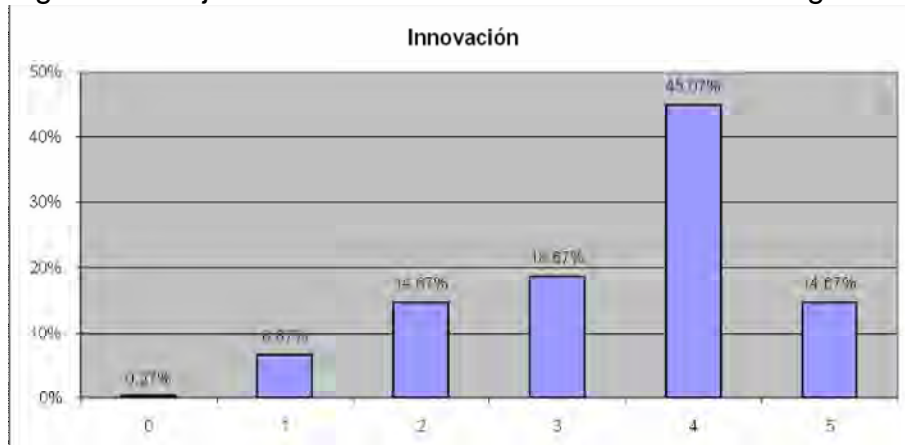
Figura 6. Conjunto de reactivos relacionados con la categoría Empoderamiento



De acuerdo a los encuestados el empoderamiento es promovido por las autoridades de la Sede Delegacional, los resultados indican que existe libertad y se brinda la posibilidad a los trabajadores para tomar decisiones así como aceptar responsabilidades en la realización de su trabajo. Esto es un indicador positivo para la implantación de un sistema de gestión de la calidad.

Únicamente un 15% de la población considera que no hay empoderamiento en su área de trabajo, sin embargo, a pesar de lo bajo del puntaje, es importante reafirmar o fomentar esta actividad en todas las áreas, para facilitarse así todo el proceso de implantación de un sistema de calidad, especialmente por el hecho de que cada uno de los involucrados se sentiría responsable directamente de sus actividades realizadas. Esta sugerencia estaría enfocada directamente a los jefes y supervisores. Como dato curioso, en el área de liderazgo se encontró un puntaje muy similar (12%) con enfoque negativo.

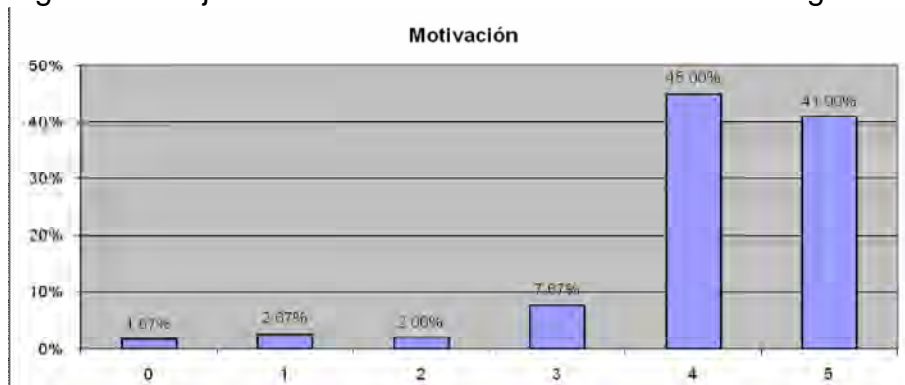
Figura 7. Conjunto de reactivos relacionados con la categoría Innovación



De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría de las personas encuestadas consideran que las ideas novedosas y efectivas son aceptadas e implantadas en su área para mejorar la realización del trabajo, así mismo que constantemente se proponen mejoras para eficientar sus procesos, en general que el ambiente de trabajo es propicio para la innovación.

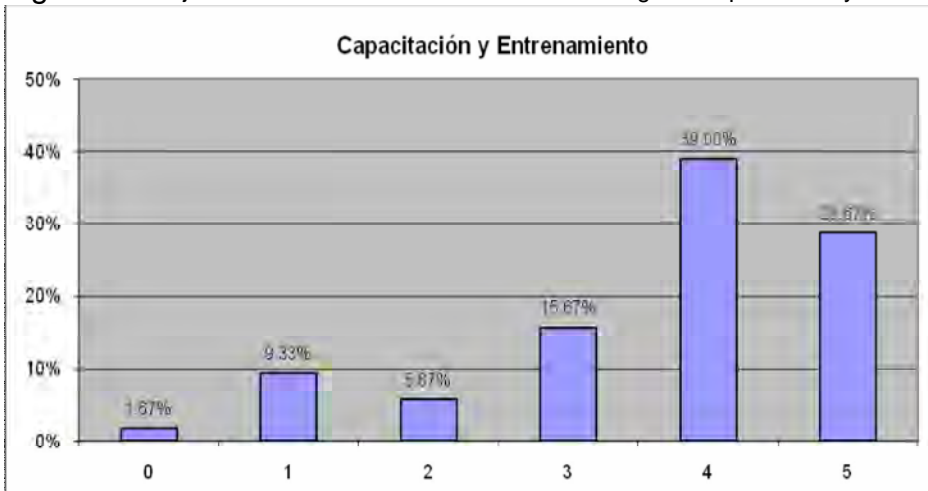
Sin embargo, al otro extremo de la gráfica se puede detectar un 20% de la población que opina lo contrario; si a este porcentaje le agregamos el 18% que se muestra neutral, se puede argumentar que existe un déficit importante de fomento a la innovación, aspecto importante en la implantación de un sistema de gestión de la calidad, ya que sin ésta difícilmente se podría dar paso a todas las mejoras y cambios que dicho proceso requiere.

Figura 8. Conjunto de reactivos relacionados con la categoría Motivación



Una evidente mayoría manifestó una tendencia hacia las casillas de “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”, lo que se interpreta como una percepción del personal de que su participación sería muy valiosa en la implantación de un sistema de calidad, así mismo que les gustaría involucrarse activamente en el mismo. Se sienten comprometidos con la calidad en su área de trabajo y creen que vale la pena el esfuerzo que implica la implantación de un sistema de calidad comparado con los resultados obtenidos.

Figura 9. Conjunto de reactivos relacionados con la categoría Capacitación y Entrenamiento.

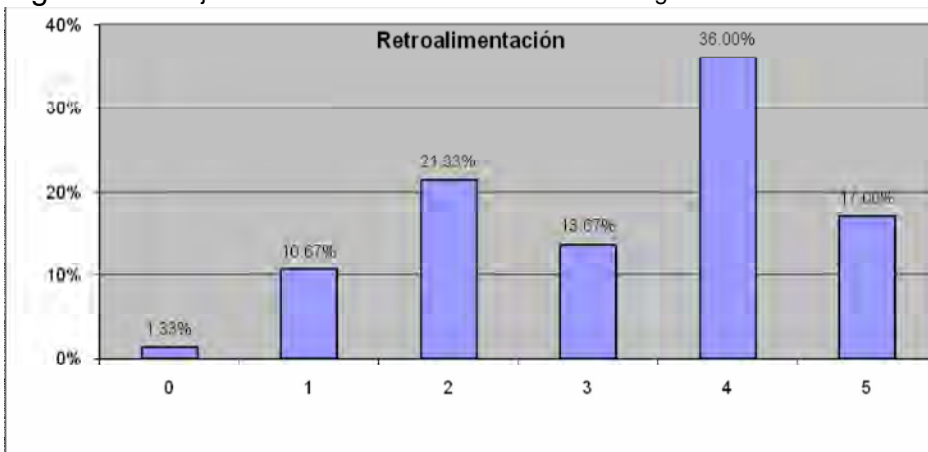


En este rubro los cuestionarios reflejan que mientras un 15% no ha recibido capacitación y entrenamiento por parte de la institución, existe un 83% que si ha asistido a cursos y/o entrenamientos programados por la institución, sin embargo, de este porcentaje otro 15% considera que los cursos son inadecuados o que no tienen relación entre si, así como que estos no son aplicables en su área de trabajo.

Es importante tomar en cuenta a este 30% que no ha recibido capacitación adecuada o en absoluto debido a la importancia que este rubro representa en un sistema de gestión de la calidad

En este apartado es importante mencionar que dentro de la delegación existen tres categorías de empleados: Los de confianza y de honorarios que no reciben capacitación y los sindicalizados que si lo hacen. Gran parte de las miembros de la delegación son personal de confianza, por lo que no reciben capacitación, sin embargo, el hecho de que cerca del 70% consideren que han recibido capacitación adecuada, relacionada con sus necesidades y aplicable a su área se percibe como un tanto incongruente con el hecho anterior mencionado.

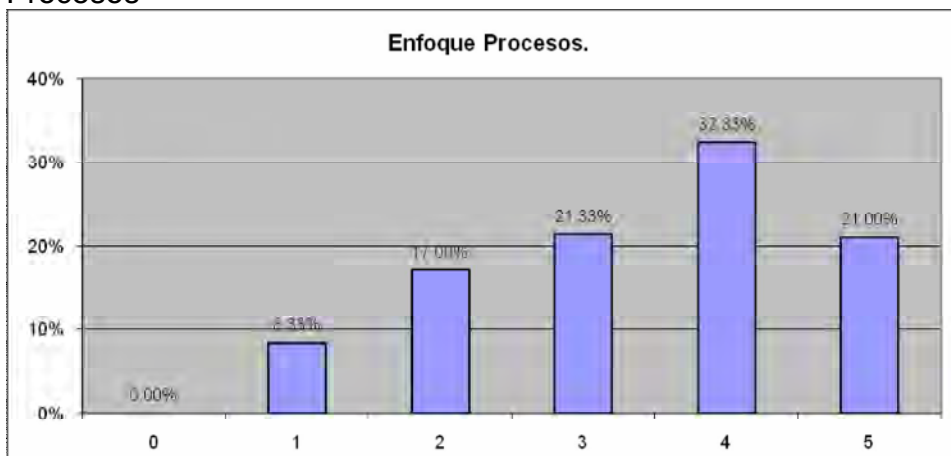
Figura 10. Conjunto de reactivos relacionados con la categoría Retroalimentación



De acuerdo a los resultados en ésta área, el 53% de los trabajadores entrevistados consideran que tienen maneras para saber si su trabajo está bien hecho, y que son evaluadas de forma adecuada, así como que los éxitos en sus labores son reconocidas ante los demás, igualmente consideran que ante un desempeño inadecuado el líder brinda la información necesaria para mejorar.

Aún cuando el puntaje parece alto, no se considera adecuado que únicamente la mitad del personal tenga acceso a este tipo de información sobre su desempeño cotidiano, o tenga una retroalimentación inadecuada, lo que le impedirá la realización óptima de sus actividades. Esta práctica puede poner en riesgo considerable la implantación de un sistema de calidad, ya que un porcentaje importante de los trabajadores no sabrá apropiadamente lo que se espera de ellos, especialmente durante la época de cambios constantes que implica el proceso de transición a un sistema de calidad.

Figura 11. Conjunto de reactivos relacionados con la categoría Enfoque de Procesos

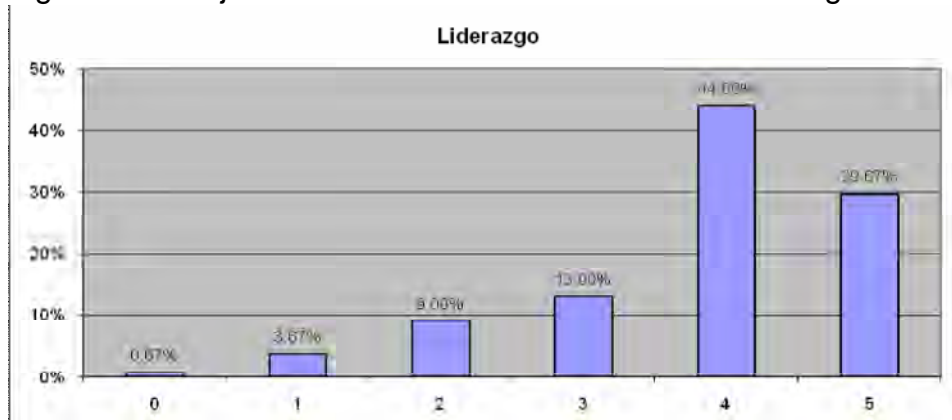


Las gráficas nos muestran que el 53.33% de las personas manifiestan cierto conocimiento sobre el enfoque de procesos, es decir, conoce grosso modo las actividades que se hacen en otras áreas o jefaturas y sabe el impacto que su trabajo tendrá en el desempeño de aquellas.

Por otro lado, un 25.33% de la muestra tiene una tendencia negativa en este rubro, es decir, las personas ven la realización de sus labores como algo aislado del resto de los demás, sin percibir la influencia que esta tiene sobre el resto de las actividades o procesos.

Un aspecto que llama la atención es el 21.3% de la población que no tiene una tendencia definida al respecto, indicando que posiblemente dichas personas no tienen conocimiento sobre esto.

Figura 12. Conjunto de reactivos relacionados con la categoría Liderazgo



Más del 70% considera que el liderazgo mostrado por sus superiores permite que el trabajo se lleve en un ambiente de armonía, así como de libertad de acción en su área de trabajo, en general los trabajadores se sienten tomados en cuenta por sus superiores inmediatos.

Solamente un 12% manifestó opiniones contrarias al respecto, mientras que un 13% más se abstuvo de emitir un juicio categórico respecto al desempeño de su jefe en su área.

TABLA 6. Porcentajes de categorías de pregunta abierta

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Enfoque al derechohabiente/Satisfacción al Cliente.	21	28%
Cumplimiento de Objetivos.	7	9%
Trabajo bien hecho.	28	37%
Actitud Positiva.	3	4%
Satisfacción Personal.	9	12%
Otros.	4	5%
No contesto.	3	4%
TOTAL	75	100%

### ENTREVISTAS

De acuerdo a la información obtenida de las entrevistas realizadas en las diferentes jefaturas de la Sede Delegacional, específicamente en los edificios Sara Lee y El Madero, permite conformar una visión de conjunto sobre los aspectos que se consideran más importantes respecto a la calidad.

En la Jefatura de Prestaciones Médicas un rasgo común en todos los entrevistados es la documentación “muy completa” respecto a los procesos y procedimientos que se siguen en las distintas coordinaciones. Los lineamientos generales y la normatividad se determinan a nivel nacional “la



normativa viene de nivel central”; los entrevistados mencionan que existe retroalimentación con esta autoridad central para la modificación y mejoramiento de esta normativa.

Los entrevistados señalan que en algunos casos los indicadores utilizados para medir el desempeño de las coordinaciones a su cargo no lo hacen de la manera más adecuada pues las características de la Delegación Estado de México Oriente es muy peculiar, básicamente por la escasez de recursos, así como la alta y creciente demanda de atención; mencionan que quienes establecen estos indicadores no están en contacto directo con la operación de los servicios de salud por lo tanto no reflejan la situación real al interior de las jefaturas.

Respecto a la medición del desempeño de las coordinaciones, existe documentación respecto a los planes y programas, así como los procedimientos de todas las coordinaciones; sin embargo respecto a la medición del desempeño en específico no existen parámetros que permitan medir la efectividad, la calidad del trabajo dentro del área, pues son evaluados de acuerdo a los resultados que obtiene el personal operativo de estas coordinaciones en los Hospitales y Unidades de Medicina Familiar.

Las respuestas de los entrevistados hacen referencia a un distanciamiento notorio entre las diversas coordinaciones; aún y cuando los entrevistados señalan que la realización y el logro de sus objetivos están íntimamente ligados con las demás coordinaciones, sus planes de trabajo son independientes. Existe conciencia del efecto negativo que causa el trabajar de manera aislada; sin embargo, los mismos entrevistados señalan que el tipo de evaluación al que son sujetos implica la consecución de metas individuales –cada coordinación tiene sus propios indicadores-. De esta manera la prioridad no es el trabajo en equipo sino el logro de valores aceptables en los indicadores que los evalúan.

Al cuestionar acerca del concepto de calidad, los entrevistados muestran conocimiento suficiente respecto al tema, incluso algunas de las personas entrevistadas mencionan tener formación específica en calidad por medio de diplomados, cursos de especialización; dentro de las perspectivas referentes a la calidad mencionan una cobertura del 90 por ciento a más tardar en seis meses relacionada con la formación del personal en torno al tema, ya que solamente se ha trabajado sobre calidad con personal directivo sin abarcar otros niveles.

Se mencionó que ha habido progresos en cuanto a la identidad institucional de la Jefatura de Prestaciones Médicas, la creación de un logo propio, la estructuración de una normatividad organizacional para la Jefatura; sin embargo algunos entrevistados mencionaron que no fueron tomados en cuenta en la realización de esta normatividad.

Se puede apreciar un distanciamiento en cuanto a la percepción y el conocimiento que se tiene de las actividades dentro de cada coordinación y las que se realizan junto con otras coordinaciones. De esta manera los entrevistados señalan que las áreas de oportunidad en sus respectivas coordinaciones se refieren a aspectos de tipo estructural, la falta de recursos, materiales y humanos, el aumento en la población derechohabiente, entre otros. Mientras que las áreas de oportunidad señaladas respecto a todas las coordinaciones en su conjunto se refieren a aspectos de tipo actitudinal, patrones de conducta y gestión directiva “más disposición, “cambio de actitud”, “tenemos mucha carga de trabajo” “nos falta tiempo”. La comunicación descendiente no es eficaz, por lo tanto afecta a la integración de las coordinaciones y en general hay un desconocimiento en el seguimiento de actividades que se están realizando en la Sede Delegacional.

Los entrevistados señalaron que ha habido progreso, durante su gestión, en cuanto al mejoramiento de los resultados en los indicadores que a cada una de las coordinaciones les corresponde. Mencionan que se ha comenzado a trabajar en la estandarización de indicadores así como de todo tipo de documentos, pero esto aún está en proceso. Dentro de sus perspectivas está la implantación del modelo de calidad en un menor tiempo posible.

Al cuestionar a los entrevistados respecto a sugerencias y recomendaciones para el mejoramiento del desempeño de la jefatura de Prestaciones Médicas en su conjunto los entrevistados señalan precisamente la necesidad de aumentar el compromiso, mejorar la disposición al trabajo en equipo y de manera enfatizada la mejora en la comunicación y la información entre las diversas coordinaciones. Aunado a esto algunos entrevistados señalaron falta de equidad en cuanto a la importancia que se le da a las distintas coordinaciones, pues perciben que la prioridad se encuentra en el área médica.

Respecto a los gastos y costos de calidad, todos los entrevistados mencionan que la situación presupuestal del IMSS en general es crítica, las reducciones en los presupuestos de la Delegación han afectado a todas las coordinaciones de la Jefatura de Prestaciones Médicas, pues la demanda de atención ha ido en aumento no así la asignación de recursos. De manera específica todos los entrevistados mencionan no contar con una cuantificación específica sobre los gastos y costos respecto a la calidad y a la no calidad.

En el resto de las jefaturas se encontró que algunas han venido trabajando en torno al tema de la calidad y solamente una de ellas cuenta con la certificación ISO 9000, otras presentan programas de gestión de calidad e incluso están en el proceso de certificarse, sin embargo, no sucede lo mismo en todas las jefaturas ya que otras no manejan este tipo de programa, refiriendo que en otro tiempo si existió, pero se dejó de lado a causa de los constantes cambios de la administración.

Todas las jefaturas mencionaron que sus indicadores eran determinados a nivel central y que estos en su mayoría eran funcionales para evaluarse a sí mismos de manera sistemática y satisfactoria en criterios de eficiencia, productividad y resultados obtenidos.

Asimismo, mencionaron que cuentan con manuales de procedimiento que les permite a cada uno de sus integrantes saber cuáles son las actividades que tienen que realizar y qué se espera de ellos, sin embargo no en todas las jefaturas hay retroalimentación periódica, si llega a suceder es en caso de que alguien cometa algún error grave, aunque refieren que esto suele suceder esporádicamente.

Se percibe una comunicación fluida y conciencia de que el logro de sus objetivos se encuentra en íntima interacción con el resto de las jefaturas pues las identifican como sus clientes internos, considerando que es necesario que estén en constante relación para lograr su objetivo general que es la satisfacción al derechohabiente.

Refieren que la comunicación intrajefaturas es fluida, consideran que el clima organizacional en general es bueno, en algunas áreas se fomenta la interacción entre sus miembros a través de celebraciones de días oficiales (día de muertos, 16 de septiembre, navidad, año nuevo, etc.), celebraciones de días relacionados con la actividad que en la jefatura se realiza (día del abogado, día del médico, de la secretaria, etc.), así como cumpleaños de los miembros de la jefatura. No obstante, la comunicación inter jefaturas se da únicamente a nivel formal y no se hacen celebraciones en las que se reúnan a todas las jefaturas, inhibiéndose así la relación entre directivos y el resto del personal.

Algunas de las jefaturas que no tienen programa de gestión de calidad refirieron que en el futuro les gustaría que se optimizaran los espacios, se cambiara la infraestructura física y se reestructurara al personal, pues algunas trabajan con menor cantidad de trabajadores de la necesaria, en cambio, las que sí cuentan con programas de calidad sugieren que en el futuro se mantengan y fortalezcan las estrategias para mejorar, así como la eliminación de la corrupción.

En cuanto a la formación del personal no se contaban con registros que permitieran evaluar el impacto de la capacitación aplicado a su área de trabajo.

En lo tocante al tema de costos de la calidad y no calidad de manera general mencionan no contar con una cuantificación específica de los mismos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asudonteng, Patrick, Macleary, Carl, Muchus George (1996) The evolution of Quality in the USA health care industry: an old wine in a new bottle. International Journal of health care Quality assurance, Vol 9:3:11

Downey-Ennis, Harrington (2002) In search of excellence in Irish health care. International Journal of Health Care Quality Assurance Vol. (15) N.2 pp.65-73.

Dwadueze uche (2001) Chief executive health thyselvel: leadership requirements for 5-s/TQM implementation in Health care. Managerial Auditing Journal, Vol 16:7: 406-419

Laudoyer Guy (1995) La certificación ISO 9000. Un Motor Para la Calidad Ed. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. México

Levett, J.M. (2005). Implementing an ISO 9001 Quality Management System in a Multispeciality Clinic Physician. Executive. Vol. (31) N.6 pp.46-51.

Jhonson Donald (1992) 3M is working with health care facility to implement it managing Total Quality Process. Health industry today. Vol 55:8: 3

Scully John (1995) How to lead the way to TQM. National Productivity Review. 14:2.

Rondeau. K. Wagar (1998). Total quality commitment and Performance in Canadian Health care organizations International. Journal of Health Care Quality Assurance incorporating Leadership in Health Services Vol. (11) N.4 pp. I-VII

Terziovski, Power (2007) Increasing ISO 9000 Certification, Benefits: A Continuous Improvement Approach. International Journal of Quality & Reliability Management Vol. (24) No. 2, pp. 141-163

Ypatia D.T. y Tsiotras, G.D. (2000) The need for the introduction of quality management into Greek Health Care. Total Quality Management. Vol (11) N.8 pp.1153-1165.

***ANEXO D***

***PROGRAMA DE INTERVENCIÓN***

***FILOSOFÍA KAIZEN***

***"METODOLOGÍA DE LAS 5 S"***

## **ANEXO D**

### **PROGRAMA DE INTERVENCIÓN. SEMINARIO/TALLER: FILOSOFÍA KAIZEN E IMPLANTACIÓN DE LA HERRAMIENTA “METODOLOGÍA DE LAS 5S”: JEFATURA DE PRESTACIONES MÉDICAS IMSS, DELEGACIÓN ESTADO DE MÉXICO ORIENTE**

#### **INTRODUCCIÓN**

En la era de calidad que presenciamos, es imprescindible que las organizaciones se mantengan alertas y se adapten a todos los cambios del entorno para poder seguir manteniendo una ventaja competitiva en los mercados tan competidos.

Por su parte, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) perteneciente a la delegación Oriente del Estado de México, juega un papel determinante en el funcionamiento del país y como parte de las estrategias nacionales, debe cumplir con los requisitos relacionados con la calidad al interior de sus instalaciones.

El presente trabajo es la conformación de un programa de intervención destinado a dotar de herramientas relacionadas con la calidad a un equipo de personas con efecto multiplicador, que les permita mejorar su ambiente de trabajo y sus instalaciones como una medida paralela al Sistema de Gestión de Calidad que se está trabajando en la Sede Delegacional, específicamente el área de Prestaciones Médicas.

## ANTECEDENTES

Como parte de las actividades del convenio realizado entre el Instituto Mexicano del Seguro Social perteneciente a la Delegación Oriente del Estado de México, se han llevado una serie de actividades encaminadas a el mejoramiento de la institución en diversas áreas, el resultado de dichas actividades permite dar luz a ciertas situaciones que se viven al interior de la organización que pudieran estar repercutiendo en el funcionamiento global en la actualidad o que en un futuro cercano lentificarán su funcionamiento.

Entre los temas abordados se realizó un diagnóstico de la cultura organizacional, de la ideología, de su misión, visión y valores; la identificación de los procesos básicos en algunos hospitales y clínicas, la elaboración de un diagnóstico para determinar el nivel de madurez que presenta la Sede Delegacional para ser implantado un Sistema de Gestión de Calidad.

Lo anterior permite tener un panorama general de la situación en que se encuentra el IMSS, enfocándonos en el área de la calidad. Al interior de la Sede Delegacional se ha venido trabajando con la calidad, sin embargo, es bien sabido que para que algo funcione es necesario reforzar y/o modificar ciertos espacios de trabajo y para eficientar aún más éste proceso de cambio, es necesario que se inicie con ciertos cambios individuales como creer en la calidad, comprometerse, motivar a otros y ser capaz de motivarse a sí mismos. Sobre todo proporcionar a la institución herramientas que le permitan comprometerse con la calidad. La metodología de las 5S la cual es uno de los principios rectores “Elementos básicos” de la filosofía Kaizen, permite una mayor identificación del personal con su área de trabajo, lo cual resulta trascendente ya que es la primer área de influencia en donde el trabajador puede aplicar la calidad a su espacio personal y de trabajo, pero sobre todo puede servir como trampolín para mantener la mejora continua e ir creando las condiciones adecuadas para la instauración de un Sistema de Gestión de Calidad.

La importancia de disponer espacios y entornos adecuados es trascendente, y son los empleados junto con el respaldo de la institución quienes tienen la responsabilidad de organizar, mantener y mejorar permanentemente su lugar de trabajo, para lograr los índices de calidad y productividad requeridos para ser una institución de salud competitiva y que a su vez tendrá un impacto significativo en el bienestar de las personas en el trabajo. La calidad es responsabilidad de todos.

## MARCO TEÓRICO

*“Si usted se encarga de la calidad, las ganancias se generarán por sí mismas. Lo que hay que privilegiar no es la búsqueda de los resultados sino de los progresos que nos conducen a ellos” (Masaaki Imai)*

La competencia es feroz y nos lleva hacia una carrera de mejora y de innovación en todos los aspectos de las organizaciones. Al trabajar con la calidad debe quedar claro que todos somos productores de la calidad, por lo tanto responsables de nuestros servicios y acciones que le generan ya no solamente un servicio al cliente sino también la solución a un problema específico.

La certificación debería ser considerada como el coronamiento de un estado de la gestión de la calidad, la empresa está calificada para continuar en su búsqueda de una satisfacción cada vez más grande del cliente, de un progreso constante y mejora incesante de sus resultados. La certificación se convierte en objetivo concreto de una serie de pasos que movilizan a la empresa y que la transforman poco a poco, para llevarla a las condiciones óptimas de eficacia para salir adelante y prosperar. Se necesita una buena administración de la calidad que implique el dominio de la calidad a todos niveles. También cabe referir que no se necesitan especialistas, sino cualquiera que se hace cargo de una actividad para conducirla con calidad. Son cada vez más las empresas que buscan la certificación, pero la principal razón por la que lo hacen es satisfacción de las necesidades de los clientes.

De acuerdo a la Norma Internacional ISO 8402 del 15/06/86 (citado en Laudoyer, 1995) por Calidad se entiende “el conjunto de propiedades y características de un producto o de un servicio que le confieren la capacidad de satisfacer las necesidades (de los clientes) expresadas o implícitas”.

La gestión de la calidad comienza con la decisión estratégica, es donde se definen los clientes, las necesidades a las que se dirigen, los medios capaces de satisfacerlos y los recursos necesarios.

Para ser responsable de la calidad de sus actividades, las personas interesadas deben saber, qué es lo que deben hacer, cómo hacer las cosas, por qué, cómo reaccionar. Ishikawa (citado en Laudoyer, 1995) menciona que la calidad comienza por la formación y termina por la formación. El hombre es fundamentalmente bueno. Entre más se le instruye, es más competente y digno de confianza. Entre más instrucción y entrenamiento tenga un personal capacitado, cada vez más este personal es capaz de formar a los demás.



Pero ésta formación tiene implícito ciertos principios que deben ser tomados en consideración al capacitar al personal:

- a) Lo que se enseña debe encontrar su aplicación inmediata, los planes de formación deben de acompañar a los planes de acción.
- b) La práctica de las enseñanzas no deben obstruirse por la organización.
- c) Lo que se enseña a una escala jerárquica debe conocerse y apreciarse por niveles superiores.
- d) Reforzar a los ejecutivos de su papel en cuanto a la motivación de los equipos, lo cual disminuye el temor de que el papel del jefe desaparezca.
- e) La capacitación se debe administrar cuidadosamente, ya que puede resultar muy costosa.

Senlle (2000) analiza algunas de las razones por las que las empresas emprenden proyectos de calidad:

- a) La necesaria certificación de la empresa que se pide a nivel nacional, europeo y mundial.
- b) Mantenerse en el mercado competitivo, ya que en pocos años exigirán a sus proveedores garantías sobre la calidad de los productos o servicios, y quien no pueda darlas, no tiene futuro.
- c) Necesidad de destacar sobre otras empresas por la calidad, tener reputación y prestigio.

Lo anterior les sirve para:

- d) Ahorrar gastos, eliminar la no-calidad y hacer la empresa más rentable.
- e) Ser competitivo.
- f) Ejercer el derecho a una mejor calidad de vida empresarial.
- g) Motivar, integrar y responsabilizar a todos los trabajadores, a todo nivel, por la marcha de la empresa.
- h) Contar con mejor organización, planificación y coordinación interna.
- i) Aumentar la fidelidad de los clientes.
- j) Una mejor gestión comercial.
- k) Poder evaluar a los suministradores, concertar calidades evitando pérdida de tiempo y energía en revisar o controlar cosas mal hechas por otros.
- l) Simplificar el comercio y eliminar barreras técnicas entre países o grupos.

Los beneficios más trascendentes serían en el aspecto humano y están relacionadas con todo lo que implica la metalización, dinamización de las estructuras, satisfacción del personal, coherencia, educación, comunicación y sinergia.

Lo anterior se resume al ver “la calidad como una nueva forma de vida” (Senge, 2000). Ante esto una pregunta coherente de responderse sería ¿si la cultura de la organización está orientada hacia la calidad? Es decir, si los fundamentos que acompañan la gestión de calidad, se encuentran inmersos en los principios de la organización (Seminario IV):

- Orientación al cliente y búsqueda de su satisfacción
- Focalización del interés de la empresa hacia sus propios trabajadores
- Capacidad de trabajo en grupo y espíritu de equipo
- Importancia prestada a la seguridad en las actuaciones de la empresa
- En la empresa pueda decirse la verdad siempre
- Alcance de la política de calidad a todo tipo actividades
- Espíritu de mejora continua y progreso constante

Cuando la cultura respalda el mejoramiento continuo, lleva a ir adoptando otras herramientas paralelas para alcanzar el objetivo propuesto, se inician cambios en determinadas áreas de la organización.

De acuerdo a Suárez (2007), el Kaizen es una filosofía que genera cambios o pequeñas mejoras incrementales en el método de trabajo (o procesos de trabajo) que permite reducir despilfarros y por consecuencia mejorar el rendimiento del trabajo, llevando a la organización a una espiral de innovación incremental. Si esencia básica estará entonces en que no debe pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejoramiento en algún lugar de la compañía.

Sus características esenciales son:

- Gestionar y/o Administrar con Kaizen a la organización.
- Enfocarse a los procesos y no a los resultados
- Primero la calidad y luego todo lo demás.
- Hablar con datos.
- El proceso siguiente es el cliente.

Dicha filosofía se hace operativa mediante la aplicación de cinco principios rectores que traen como consecuencia una Mejora continua; Innovativa; Holística e Incremental, los cuales se mencionan a continuación:

1. Principio Rector 1. Los elementos básicos.
2. Principio Rector 2. La Mejora y el Mantenimiento de estándares.
3. Principio Rector 3. El enfoque a los Procesos.
4. Principio Rector 4. El enfoque a las Personas.
5. Principio Rector 5. La Mejora Continua Cotidiana.

De ésta manera las 5S son un sistema o elemento básico del trabajo en el Kaizen que sirve para establecer los pilares o los cimientos básicos de una filosofía de mejora continua. La idea fundamental del primer principio rector del Kaizen, es modificar la forma de pensar de cada uno de los trabajadores que colaboran en la empresa, además de motivar la imaginación de los gerentes y de los empleados en un esfuerzo inicial por organizar, limpiar y sistematizar su lugar de trabajo.

La metodología de las 5S, se encuentra integrada por cinco conceptos a través de los cuales las organizaciones junto con sus trabajadores logran tener condiciones adecuadas para dar el producto o servicio de calidad. Tiene su origen en Japón, el concepto original fue desarrollado por Osada en los 80's, su nombre se debe a la denominación en japonés de cada uno de los conceptos que la componen.

1. SEIRI = CLASIFICACIÓN
2. SEITON = ORGANIZACIÓN
3. SEISO = LIMPIEZA
4. SEIKETSU = ESTANDARIZACIÓN
5. SHITSUKE = DISCIPLINA

Osada (citado en Warwood y Knowles, 2004) refiere las 5S como las cinco claves de la Calidad Total del Ambiente de Trabajo. Hirano (citado en Warwood y Knowles, 2004) tradujo las 5S como:

- ❖ Organización, distinguir entre lo que se necesita para ser guardado de lo que es inútil y desechado.
- ❖ Orden, organizar la forma en que serán guardadas las cosas para encontrarlas fácilmente.
- ❖ Limpieza, barrer los pisos y colocar las cosas en orden, en su lugar.
- ❖ Estandarización del orden, de la limpieza para que asegure que serán mantenidas las prácticas.
- ❖ Disciplina para seguir con los procedimientos específicos de la estandarización.

Más adelante Straker en 2002, enfatizó la importancia de la responsabilidad personal, en la estandarización se asegure que todas las técnicas o métodos son claros y todos los entienden; por último la disciplina es asegurarse que las 5S se estén aplicando correctamente, incluye el uso de la creatividad y la innovación.

Se han utilizado diferentes equivalentes de las palabras japonesas, sin embargo lo que se resalta es que se use el equivalente más apropiado de acuerdo a la cultura en la cual será implantada la herramienta.

Las 5S se han considerado como parte integral de los grupos kaizen, como ya se mencionó y su falta conduce hacia la ineficiencia, baja moral, pobre calidad, altos costos, entre otras cosas.

Aunque la herramienta se ha utilizado más en organizaciones manufactureras, está cobrando mayor empuje en organizaciones que prestan servicios. Los beneficios son un mayor involucramiento de los miembros de la organización, reducción de desperdicio, prevención de contaminación, mayor salud y menos riesgos ambientales.

Ho (1995) menciona que algunas organizaciones que han implantado la metodología de las 5S, ha sido específicamente en el sector servicios como restaurantes de comida rápida, supermercados, hoteles, librerías.

Los japoneses se han caracterizado por la disciplina y el orden en las actividades emprendidas, lo cual los ha llevado a mantener productos de alta calidad y servicio, poco o cero desperdicios y una alta productividad. Son las 5S una práctica que ha contribuido a lograr el éxito en la administración de la Calidad Total.

Existe una relación fuerte entre la práctica de las 5S y la Administración de la Calidad Total, aquí las 5S juegan el papel de práctica de sensibilización que va preparando el terreno para implantar un sistema de Gestión de la Calidad, en el cual no solo mejora el ambiente físico, sino también mejora su proceso de pensamiento relacionado con la calidad más allá de la organización, en su vida personal.

Dentro de las ventajas de emplear las 5S al iniciar un mejoramiento continuo son: las 5S son fáciles de entenderse, comprenderse y aplicarse, se usa directamente en las labores cotidianas, involucra a todo el personal, crea resultados rápidos y solo requiere un pequeño cambio estructural.

La aplicación de un programa de 5S en un hospital del sector público en Sri Lanka, es evidencia de los beneficios de la implantación de la herramienta (Withanachchi, Karandagoda y Handa 2004). En el 2000 mejoró la productividad y obtuvo una serie de beneficios como fue empleados más participativos y con mayor empoderamiento. Asimismo la iniciativa y el liderazgo de los directivos fueron trascendentales. La etapa de limpieza fue importante ya que la mentalidad de limpiar contribuyó a que el material se esterilizara y minimizara el riesgo de posibles infecciones, así mismo la organización redujo los ciclos de tiempo. El tiempo de implantación fue de dos años y el alcance fue a lo ancho de la organización.

El éxito en el uso de la herramienta depende del total involucramiento de los trabajadores pertenecientes a todos los niveles de la organización, un adecuado programa de entrenamiento, una comunicación efectiva así mismo es indispensable la participación y compromiso de la alta dirección para guiar ésta iniciativa de cambio, también deben participar mandos medios, supervisores, operativos, toda la organización, para de a mejorar la calidad a través de la práctica de ésta útil herramienta (O´hEocha, 2000).

Es importante que los modelos mentales acerca de la calidad sean compartidos por todos los miembros de la organización o será uno de los primeros obstáculos para implantar cualquier acción enfocada a la calidad.

Así mismo hay que tomar en cuenta que la mayoría de los fracasos se han producido porque la mayoría esperaba demasiado del “programa de calidad” y muy poco o nada de sí mismas. Ante esto Senge (2000) dice que es imposible crear una organización de calidad sin un aprendizaje colectivo.

## **DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE INTERVENCIÓN**

### **Objetivo General:**

Contribuir a la implantación eficaz del Sistema de Gestión de Calidad por medio de la implantación de la herramienta perteneciente a la filosofía *Kaizen*, llamada Metodología de las 5S, en la Sede Delegacional, específicamente el área de prestaciones médicas.

### **Objetivos Específicos:**

El participante será capaz de conocer, entender, implantar y mantener un sistema de orden y limpieza, lo cual a su vez permitirá sentar las bases para una mejora continua.

Conseguir una institución limpia, ordenada y con un buen ambiente laboral.

### **Metodología:**

La estrategia metodológica empleada consistirá en la presentación de un seminario - taller dividido en 8 sesiones. Se trabajará con las personas que integran el área de Prestaciones Médicas ubicadas en la Sede Delegacional. Al inicio de cada sesión se hará la exposición de los elementos teóricos que posteriormente serán aplicados en su área física de trabajo. Se estima la duración de las sesiones en 2 horas semanalmente, salvo en las ocasiones en las cuales se requiera negociación para acordar horarios.

### **Procedimiento:**

#### Actividades previas a desarrollar:

1. Entrevista con la dirección y establecer compromiso

2. Agenda de trabajo
3. Difusión del proyecto en el área
4. Conformación del equipo de trabajo

Contenido:

### SESIÓN 1y 2: Sensibilización

Las sesiones tienen por objetivo sensibilizar al equipo de trabajo, educar en los conceptos fundamentales de las 5S, comprender la importancia de su implantación y los objetivos que se persiguen con dicha implantación. Sobre todo la importancia de trabajar en equipo.

La sesión tendrá una duración de 2 horas. Se expondrá los elementos teóricos y serán analizados en grupo.

Se tomarán fotografías del antes y después en cada una de las áreas en las cuales se estará trabajando la implantación de las 5S

### SESIÓN 3: Seiri - Clasificar

El objetivo de la sesión es explicar detalladamente en qué consiste la etapa y los beneficios que serán obtenidos, así como la implantación práctica en su área de trabajo.

EJERCICIO: Identificación de problemas de clasificación en su área de trabajo.

- Separar lo que es necesario de lo que no es y tirar lo que es inútil.
- En equipo analizar y proponer las formas de clasificación más efectivas para su área de trabajo.
- Realizar el plan de acción, distribución de actividades.

Se llevará por medio de una presentación teórica de la etapa. Tendrá una duración de 2 horas.

Se integrarán las actividades a seguir en una bitácora colectiva, en la cual se irá integrando el grado de avance por medio del cumplimiento del objetivo (s) propuesto (s).

Asimismo cada integrante llevará una bitácora individual con las experiencias personales e impresiones sobre el trabajo realizado.

### SESIÓN 4: Seiton - Organizar

El objetivo de la sesión es explicar detalladamente en qué consiste la etapa y los beneficios que serán obtenidos.

EJERCICIO: Identificación de problemas de organización en su área de trabajo.

- Colocar lo necesario en un lugar fácilmente accesible.
- En equipo analizar y proponer las formas de organización más efectivas para su área de trabajo.
- Realizar el plan de acción, distribución de actividades.

Se llevará por medio de una presentación teórica de la etapa. Tendrá una duración de 2 horas.

Se integrarán las actividades a seguir en una bitácora colectiva, en la cual se irá integrando el grado de avance por medio del cumplimiento del objetivo (s) propuesto (s).

Así mismo cada integrante llevará una bitácora individual con las experiencias personales e impresiones sobre el trabajo realizado. Serán tomadas fotografías del antes y después.

Cabe mencionar que ésta etapa una vez superada, se cuenta con las condiciones para mantener la clasificación, el orden y la limpieza, que son las etapas que siguen en las sesiones posteriores.

#### SESIÓN 5: Seiso - Limpieza

El objetivo de la sesión es explicar detalladamente en qué consiste la etapa y los beneficios que serán obtenidos.

EJERCICIO: Identificación de problemas de clasificación en su área de trabajo.

- Limpiar las partes sucias.
- En equipo analizar y proponer las formas de limpieza más efectivas para su área de trabajo.
- Realizar el plan de acción, distribución de actividades.

Se llevará por medio de una presentación teórica de la etapa. Tendrá una duración de 2 horas.

Se integrarán las actividades a seguir en una bitácora colectiva, en la cual se irá integrando el grado de avance por medio del cumplimiento del objetivo (s) propuesto (s).

Asimismo cada integrante llevará una bitácora individual con las experiencias personales e impresiones sobre el trabajo realizado.

Se tomarán fotografías del antes y después de realizar ésta etapa.

#### SESIÓN 6: Seiketsu - Estandarizar

El objetivo de la sesión es explicar detalladamente en qué consiste la etapa y los beneficios que serán obtenidos.

EJERCICIO: Identificación de obstáculos que impiden estandarizar las etapas anteriores en su área de trabajo.

- Mantener constantemente el estado de orden, limpieza e higiene de nuestro sitio de trabajo.
- En equipo analizar y proponer cuáles serían las formas más efectivas para convertir en hábitos lo visto con anterioridad en su área de trabajo.
- Realizar el plan de acción, distribución de actividades.

Se llevará por medio de una presentación teórica de la etapa. Tendrá una duración de 2 horas.

Se integrarán las actividades a seguir en una bitácora colectiva, en la cual se irá integrando el grado de avance por medio del cumplimiento del objetivo (s) propuesto (s).

Asimismo cada integrante llevará una bitácora individual con las experiencias personales e impresiones sobre el trabajo realizado.

#### SESIÓN 7: Shitsuke - Disciplina

El objetivo de la sesión es explicar detalladamente en qué consiste la etapa y los beneficios que serán obtenidos.

EJERCICIO:

- Acostumbrarse a aplicar las 5S en el sitio de trabajo y a respetar las normas del sitio de trabajo con rigor.
- En equipo analizar y proponer la manera de hacer efectivos los objetivos logrados, sobre todo mantenerlos y aplicarlos en su área de trabajo.

Se llevará por medio de una presentación teórica de la etapa. Tendrá una duración de 2 horas.

Se integrarán las actividades a seguir en una bitácora colectiva, en la cual se irá integrando el grado de avance por medio del cumplimiento del objetivo (s) propuesto (s).

Asimismo cada integrante llevará una bitácora individual con las experiencias personales e impresiones sobre el trabajo realizado.

#### SESIÓN 8: Reflexión y retroalimentación

El objetivo de la sesión es reflexionar sobre los problemas a los cuales se han enfrentado, compartir experiencias de trabajo en equipo de los objetivos alcanzados con éxito, propuestas de mejoramiento continuo de las actividades trabajadas a lo largo de las diversas sesiones.



Tendrá una duración de 2 horas. Se entregará la bitácora individual previamente analizada junto con la entrega de un reporte por escrito en el cual se presenten los principales objetivos logrados a nivel organizacional y personal.

**RESULTADOS ESPERADOS:** El éxito en cada una de las etapas superadas dará una mayor satisfacción a las personas que laboran dentro de la institución, menos accidentes, disminución en las pérdidas de tiempo para buscar herramientas o papeles, una mayor calidad del servicio proporcionado al cliente ya sea interno o externo, disminución de los desperdicios que se generan al interior de una oficina y a su vez una mayor satisfacción de los clientes.

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES  
(Febrero a Mayo 2008)**

	FEB		MARZO				ABRIL				MAYO			
	3 <sup>a</sup> .	4 <sup>a</sup> .	1 <sup>a</sup> .	2 <sup>a</sup> .	3 <sup>a</sup> .	4 <sup>a</sup> .	1 <sup>a</sup> .	2 <sup>a</sup> .	3 <sup>a</sup> .	4 <sup>a</sup> .	1 <sup>a</sup> .	2 <sup>a</sup> .	3 <sup>a</sup> .	4 <sup>a</sup> .
Entrevista con el director														
Identificación del equipo de trabajo														
Establecimiento de la agenda de trabajo														
Difusión del proyecto en el área														
Sesión 1 "Sensibilización"														
Sesión 2 "Kaizen"														
Sesión 3 "Clasificar"														
Sesión 4 "Organizar"														
Sesión 5 "Limpieza"														
Sesión 6 "Estandarizar"														
Sesión 7 "Disciplina"														
Sesión 8 "Reflexión y retroalimentación"														
Bitácora														

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ho, S.K., Cicmil, S y Fung, C.K. (1995) "The Japanese 5-S practice and TQM training". Training for Quality. Vol (3) No. 4 , pp. 19-24

Laudoyer, G. (1995) La Certificación ISO 9000. Ed. Continental, México

Lee, T.Y. (1998) "The development of ISO 9000 certification and the future of quality management". International Journal of Quality & Reliability Management. Vol (15) No. 2, pp. 162-177

O'hEocha, M. (2000) "Use of 5Ss for environmental management of Cooke Brothers Ltd". The TQM Magazine. Vol (12) No. 5, pp. 321-330

Senge, P. y Cols (2000). La Quinta Disciplina en la Práctica. Ed. Granica, Argentina

Senlle, A. (2000) ISO 9000 – 2000. Calidad y Excelencia. Ed. Gestión 2000-01-03

Seminario IV. Diplomado en Administración de la Calidad Total. ITESM

Suárez, B.M. (2007). El Kaizen: La Filosofía de Mejora Continua e Innovación Incremental detrás de la Administración por Calidad Total. Ed. Panorama: México

Warwood, S.J., y Knowles, G. (2004) "An investigation into Japanese 5-S practice in UK industry". The TQM Magazine. Vol (16) No. 5, pp. 347-353

Withanachchi, N., Karandagoda, W y handa, Y (2004) "A performance improvement programme at a public hospital un Sri Lanka: an introduction". Journal of Health Organization and Management. Vol (18) No. 5, pp. 361-369

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA  
(FES IZTACALA)



**PROGRAMA DE INTERVENCIÓN SOBRE GESTIÓN ORGANIZACIONAL  
INSTITUTO MEXICANO DE SEGURIDAD SOCIAL (IMSS)  
DELEGACIÓN ORIENTE DEL ESTADO DE MÉXICO**

## **MANUAL DEL PARTICIPANTE**

INSTRUCTORA:  
Marcela Ramos López

PARTICIPANTE: \_\_\_\_\_

Marzo, 2008

## **ÍNDICE TEMÁTICO**

Introducción

Antecedentes

Metodología 5S

Seiri - Clasificar

Seiton - Organizar

Seiso - Limpieza

Seiketsu - Estandarizar

Shitsuke - Disciplina

## INTRODUCCIÓN

En la era de calidad que presenciamos, es imprescindible que las organizaciones se mantengan alertas y se adapten a todos los cambios del entorno para poder seguir manteniendo una ventaja competitiva en los mercados tan competidos.

El presente taller está destinado a dotar de herramientas prácticas relacionadas con la calidad a los participantes, lo que a su vez permitirá mejorar el ambiente de trabajo y sus instalaciones.

Es bien sabido que para que algo funcione es necesario reforzar y/o modificar ciertos espacios de trabajo y para eficientar aún más éste proceso de cambio, es necesario que se inicie con ciertos cambios individuales como creer en la calidad, comprometerse, motivar a otros y ser capaz de motivarse a sí mismos.

La importancia de disponer espacios y entornos adecuados es trascendente, y son los empleados junto con el respaldo de la institución, quienes tienen la responsabilidad de organizar, mantener y mejorar permanentemente su lugar de trabajo, para lograr los índices de calidad y productividad requeridos para ser una institución de salud competitiva y que a su vez tendrá un impacto significativo en el bienestar de las personas en el trabajo.


**LA CALIDAD ES RESPONSABILIDAD DE TODOS**

## ANTECEDENTES

*“Si usted se encarga de la calidad, las ganancias se generarán por sí mismas.  
Lo que hay que privilegiar no es la búsqueda de los resultados sino de los  
progresos que nos conducen a ellos”  
(Masaaki Imai)*

La competencia es feroz y nos lleva hacia una carrera de mejora y de innovación en todos los aspectos de las organizaciones. Al trabajar con la calidad debe quedar claro que todos somos productores de la calidad, por lo tanto responsables de nuestros servicios y acciones que le generan ya no solamente un servicio al cliente sino también la solución a un problema específico.

La certificación debería ser considerada como el coronamiento de un estado de la gestión de la calidad, la empresa está calificada para continuar en su búsqueda de una satisfacción cada vez más grande del cliente, de un progreso constante y mejora incesante de sus resultados. La certificación se convierte en objetivo concreto de una serie de pasos que movilizan a la empresa y que la transforman poco a poco, para llevarla a las condiciones óptimas de eficacia para salir adelante y prosperar. Se necesita una buena administración de la calidad que implique el dominio de la calidad a todos niveles. También cabe referir que no se necesitan especialistas, sino cualquiera que se hace cargo de una actividad para conducirla con calidad. Son cada vez más las empresas que buscan la certificación, pero la principal razón por la que lo hacen es satisfacción de las necesidades de los clientes.

De acuerdo a la Norma Internacional ISO 8402 del 15/06/86 (citado en Laudoyer, 1995) por  se entiende “el conjunto de propiedades y características de un producto o de un servicio que le confieren la capacidad de satisfacer las necesidades (de los clientes) expresadas o implícitas”.

La gestión de la calidad comienza con la decisión estratégica, es donde se definen los clientes, las necesidades a las que se dirigen, los medios capaces de satisfacerlos y los recursos necesarios.

Para ser responsable de la calidad de sus actividades, las personas interesadas deben saber, qué es lo que deben hacer, cómo hacer las cosas, por qué, cómo reaccionar. Ishikawa (citado en Laudoyer, 1995) menciona que la calidad comienza por la formación y termina por la formación. El hombre es fundamentalmente bueno. Entre más se le instruye, es más competente y digno de confianza. Entre más instrucción y entrenamiento tenga un personal capacitado, cada vez más este personal es capaz de formar a los demás.

Pero ésta formación tiene implícito ciertos principios que deben ser tomados en consideración al capacitar al personal:

- f) Lo que se enseña debe encontrar su aplicación inmediata, los planes de formación deben de acompañar a los planes de acción.
- g) La práctica de las enseñanzas no deben obstruirse por la organización.
- h) Lo que se enseña a una escala jerárquica debe conocerse y apreciarse por niveles superiores.
- i) Reforzar a los ejecutivos de su papel en cuanto a la motivación de los equipos, lo cual disminuye el temor de que el papel del jefe desaparezca.
- j) La capacitación se debe administrar cuidadosamente, ya que puede resultar muy costosa.

Senlle (2000) analiza algunas de las razones por las que las empresas emprenden proyectos de calidad:

- m) La necesaria certificación de la empresa que se pide a nivel nacional, europeo y mundial.
- n) Mantenerse en el mercado competitivo, ya que en pocos años exigirán a sus proveedores garantías sobre la calidad de los productos o servicios, y quien no pueda darlas, no tiene futuro.
- o) Necesidad de destacar sobre otras empresas por la calidad, tener reputación y prestigio.

Lo anterior les sirve para:

- p) Ahorrar gastos, eliminar la no-calidad y hacer la empresa más rentable.
- q) Ser competitivo.
- r) Ejercer el derecho a una mejor calidad de vida empresarial.
- s) Motivar, integrar y responsabilizar a todos los trabajadores, a todo nivel, por la marcha de la empresa.



- t) Contar con mejor organización, planificación y coordinación interna.
- u) Aumentar la fidelidad de los clientes.
- v) Una mejor gestión comercial.
- w) Poder evaluar a los suministradores, concertar calidades evitando pérdida de tiempo y energía en revisar o controlar cosas mal hechas por otros.
- x) Simplificar el comercio y eliminar barreras técnicas entre países o grupos.

Los beneficios más trascendentes serían en el aspecto humano y están relacionadas con todo lo que implica la metalización, dinamización de las estructuras, satisfacción del personal, coherencia, educación, comunicación y sinergia.

Lo anterior se resume al ver  
(Senge, 2000).



¿La cultura de la organización está orientada hacia la calidad? Es decir, si los fundamentos que acompañan la gestión de calidad, se encuentran inmersos en los principios de la organización (Seminario IV):

- ✚ Orientación al cliente y búsqueda de su satisfacción
- ✚ Focalización del interés de la empresa hacia sus propios trabajadores
- ✚ Capacidad de trabajo en grupo y espíritu de equipo
- ✚ Importancia prestada a la seguridad en las actuaciones de la empresa
- ✚ En la empresa pueda decirse la verdad siempre
- ✚ Alcance de la política de calidad a todo tipo actividades
- ✚ Espíritu de mejora continua y progreso constante






Cuando la cultura respalda el mejoramiento continuo, lleva a ir adoptando otras herramientas paralelas para alcanzar el objetivo propuesto, se inician cambios en determinadas áreas de la organización.

## METODOLOGÍA DE LAS

El Kaizen es una filosofía que genera cambios o pequeñas mejoras incrementales en el método de trabajo (o procesos de trabajo) que permite reducir despilfarros y por consecuencia mejorar el rendimiento del trabajo, llevando a la organización a una espiral de innovación incremental.

Su esencia básica estará entonces en que no debe pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejoramiento en algún lugar de la compañía.

Características esenciales:

-  Gestionar y/o Administrar con Kaizen a la organización
-  Enfocarse a los procesos y no a los resultados
-  Primero la calidad y luego todo lo demás.
-  Hablar con datos
-  El proceso siguiente es el cliente

Dicha filosofía se hace operativa mediante la aplicación de cinco principios rectores que traen como consecuencia una Mejora continua; Innovativa; Holística e Incremental:


Principio Rector 1. Los elementos básicos

Principio Rector 2. La Mejora y el Mantenimiento de estándares

Principio Rector 3. El enfoque a los Procesos

Principio Rector 4. El enfoque a las Personas

Principio Rector 5. La Mejora Continua Cotidiana

De ésta manera las  son un sistema o elemento básico del trabajo en el Kaizen que sirve para establecer los pilares o los cimientos básicos de una filosofía de mejora continua. La idea fundamental del primer principio rector del Kaizen, es modificar la forma de pensar de cada uno de los trabajadores que colaboran en la empresa, además de motivar la imaginación de los gerentes y de los empleados en un esfuerzo inicial por organizar, limpiar y sistematizar su lugar de trabajo.

La metodología de las **5S**, se encuentra integrada por cinco conceptos a través de los cuales las organizaciones junto con sus trabajadores logran tener condiciones adecuadas para dar el producto o servicio de calidad. Tiene su origen en Japón, el concepto original fue desarrollado por Osada en los 80's, su nombre se debe a la denominación en japonés de cada uno de los conceptos que la componen.

**1. SEIRI = CLASIFICACIÓN**

**2. SEITON = ORGANIZACIÓN**

**3. SEISO = LIMPIEZA**

**4. SEIKETSU = ESTANDARIZACIÓN**

**5. SHITSUKE = DISCIPLINA**

Osada (citado en Warwood y Knowles, 2004) refiere las **5S** como las cinco claves de la Calidad Total del Ambiente de Trabajo. Hirano (citado en Warwood y Knowles, 2004) tradujo las **5S** como:

- ❖ Organización, distinguir entre lo que se necesita para ser guardado de lo que es inútil y desechado.
- ❖ Orden, organizar la forma en que serán guardadas las cosas para encontrarlas fácilmente.
- ❖ Limpieza, barrer los pisos y colocar las cosas en orden, en su lugar.
- ❖ Estandarización del orden, de la limpieza para que asegure que serán mantenidas las prácticas.
- ❖ Disciplina para seguir con los procedimientos específicos de la estandarización.

Más adelante Straker en 2002, enfatizó la importancia de la responsabilidad personal, en la estandarización se asegure que todas las técnicas o métodos son claros y todos los entienden; por último la disciplina es asegurarse que las 5S se estén aplicando correctamente, incluye el uso de la creatividad y la innovación.

Se han utilizado diferentes equivalentes de las palabras japonesas, sin embargo lo que se resalta es que se use el equivalente más apropiado de acuerdo a la cultura en la cual será implantada la herramienta.

Las 5S se han considerado como parte integral de los grupos kaizen, como ya se mencionó y su falta conduce hacia la ineficiencia, baja moral, pobre calidad, altos costos, entre otras cosas.

Ho (1995) menciona que algunas organizaciones que han implantado la metodología de las 5S ha sido específicamente en el sector servicios como restaurantes de comida rápida, supermercados, hoteles, librerías.

Los Japoneses se han caracterizado por la disciplina y el orden en las actividades emprendidas, lo cual los ha llevado a mantener productos de alta calidad y servicio, poco o cero desperdicios y una alta productividad. Son las 5S una práctica que ha contribuido a lograr el éxito en la administración de la Calidad Total.

Existe una relación fuerte entre la práctica de las 5S y la Administración de la Calidad Total, aquí las 5S juegan el papel de práctica de sensibilización que va preparando el terreno para implantar un sistema de Gestión de la Calidad, en el cual no solo mejora el ambiente físico, sino también mejora su proceso de pensamiento relacionado con la calidad más allá de la organización, en su vida personal.

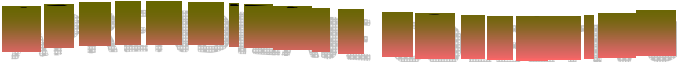
Dentro de las ventajas de emplear las 5S al iniciar un mejoramiento continuo son: las 5S son fáciles de entenderse, comprenderse y aplicarse, se usa directamente en las labores cotidianas, involucra a todo el personal, crea resultados rápidos y solo requiere un pequeño cambio estructural.

El éxito en el uso de la herramienta depende del TOTAL INVOLUCRAMIENTO de los trabajadores pertenecientes a TODOS LOS NIVELES de la organización, un adecuado programa de entrenamiento, una comunicación efectiva así mismo es indispensable la participación y compromiso de la alta dirección para guiar ésta


iniciativa de cambio, también deben participar mandos medios, supervisores, operativos, toda la organización, para mejorar la calidad a través de la práctica de ésta útil herramienta (O´hEocha, 2000).

Es importante que los modelos mentales acerca de la calidad sean compartidos por todos los miembros de la organización o será uno de los primeros obstáculos para implantar cualquier acción enfocada a la calidad.

Así mismo hay que tomar en cuenta que la mayoría de los fracasos se han producido porque la mayoría esperaba demasiado del “programa de calidad” y muy poco o nada de sí mismas. Ante esto Senge (2000) dice que es imposible crear una organización de calidad sin un aprendizaje colectivo.



## IMPLANTACIÓN DE LAS

La metodología de las  la cual es uno de los principios rectores “Elementos básicos” de la filosofía Kaizen, permite una mayor identificación del personal con su área de trabajo, lo cual resulta trascendente ya que es la primer área de influencia en donde el trabajador puede aplicar la calidad a su espacio personal y de trabajo, pero sobre todo puede servir como trampolín para mantener la mejora continua e ir creando las condiciones adecuadas para la instauración de un Sistema de Gestión de Calidad.

### **Primera etapa (LIMPIEZA INICIAL):**

La primera etapa de la implantación se centra principalmente en una limpieza a fondo del sitio de trabajo, esto quiere decir que se saca todo lo que no sirve del sitio de trabajo y se limpian todos los equipos e instalaciones a fondo, dejando un precedente de cómo es el área si se mantuviera siempre así (se crea motivación por conservar el sitio y el área de trabajo limpios).

### **Segunda etapa (OPTIMIZACION):**

La segunda etapa de la implantación se refiere a la optimización de lo logrado en la primera etapa, esto quiere decir, que una vez dejado solo lo que sirve, se tiene que pensar en como mejorar lo que esta con una buena clasificación, un orden coherente, ubicar los focos que crean la suciedad y determinar los sitios de trabajo con problemas de suciedad.

### **Tercera etapa (FORMALIZACION):**

La tercera etapa de la implantación esta concebida netamente a la formalización de lo que se ha logrado en las etapas anteriores, es decir, establecer procedimientos, normas o estándares de clasificación, mantener estos procedimientos a la vista de todo el personal, erradicar o mitigar los focos que provocan cualquier tipo de suciedad e implantar las gamas de limpieza.

### **La cuarta y última etapa (PERPETUIDAD):**

Se orienta a mantener todo lo logrado y a dar una viabilidad del proceso con una filosofía de mejora continua.

## ¿POR QUÉ SON NECESARIAS LAS 5S?

### *A nivel de las PERSONAS*

SIN 5S	CON 5S
Falta seguridad	Mayor seguridad
Falta higiene	Higiene correcta
Descontento	Ambiente agradable
Fatiga, cansancio, pereza	Facilidad de inspección
Rechazo inconsciente a inspeccionar lugares sucios	

### *A nivel ENTORNO*

SIN 5S	CON 5S
Acumulados en lugares inaccesibles	Disminución de riesgo de incendio
Perdidas importantes de tiempo	Disminución de pérdidas de tiempo debidas a falta de organización
Dificultad para consultar los documentos técnicos	Facilidad para consultar los documentos técnicos
Entorno desagradable	Entorno agradable

### **A nivel de las *INSTALACIONES***

<b>SIN </b>	<b>CON </b>
Funcionamientos degradados y averías expectantes	Facilidad de control de niveles, fugas, obstáculos, etc.
Falta calidad, desperdicios debidos a suciedad de elementos, retoques	Menos incidentes debidos a depósitos de grasa y suciedad
Alteración del proceso	Eliminación de pequeñas averías
	Disminución de desperdicios y problemas de calidad

### **RESULTADOS**

<b>RENDIMIENTO</b>	<b>CALIDAD</b>
Disminución de tiempos muertos.	Disminuye errores en trabajos
Eleva confiabilidad de equipos y herramientas	Mejora la imagen ante el cliente



## SEIRI - CLASIFICAR

El propósito de clasificar significa retirar de los puestos de trabajo todos los elementos que no son necesarios para las operaciones de mantenimiento o de oficinas cotidianas. Los elementos necesarios se deben mantener cerca de la acción, mientras que los innecesarios se deben retirar del sitio, donar, transferir o eliminar.

El primer paso en la clasificación consiste en preocuparse de los elementos innecesarios del área, y colocarlos en el lugar seleccionado para implantar las 5S.

*Se obtendrán los siguientes beneficios:*

- Más espacio
- Mejor control de inventario
- Eliminación del despilfarro
- Menos accidentalidad

ÚTIL

INNECESARIO

## SEITON - ORGANIZAR

La presente etapa tiene por objetivo ubicar los elementos necesarios en sitios donde se puedan encontrar fácilmente para su uso y nuevamente retornarlos al correspondiente sitio con mayor facilidad.

Con esta aplicación se desea mejorar la identificación y marcación de los controles de los equipos, instrumentos, expedientes, de los sistemas y elementos críticos para mantenimiento y su conservación en buen estado.

Asimismo permite la ubicación de materiales, herramientas y documentos de forma rápida, mejora la imagen del área ante el cliente o las personas que le rodean “da la impresión de que las cosas se hacen bien”, mejora el control de los materiales, mejora la coordinación para la ejecución de trabajos.

En la oficina facilita los archivos y la búsqueda de documentos, mejora el control visual de las carpetas y la eliminación de la pérdida de tiempo de acceso a la información.

El orden es la esencia de la estandarización, un sitio de trabajo debe estar completamente ordenado antes de aplicar cualquier tipo de estandarización.

La estandarización significa crear un modo consistente de realización de tareas y procedimientos.

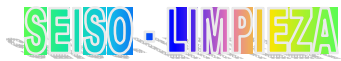
### ***¡COLOCAR LO NECESARIO EN UN LUGAR FACILMENTE ACCESIBLE!***

<b>CRITERIOS</b>	
<b>Seguridad</b>	Que no se puedan caer, que no se puedan mover, que no estorben
<b>Calidad</b>	Que no se oxiden, que no se golpeen, que no se puedan mezclar, que no se deterioren
<b>Eficacia</b>	Minimizar el tiempo perdido elaborando procedimientos que permitan mantener el orden


*Se obtendrán los siguientes beneficios:*

- ❖ Ayudará a encontrar fácilmente documentos u objetos de trabajo, economizando tiempos y movimientos
- ❖ Facilita regresar a su lugar los objetos o documentos que han sido utilizados
- ❖ Ayuda a identificar cuando falta algo con mayor rapidez y precisión
- ❖ Da una mejor apariencia

Una vez realizada la organización siguiendo estos pasos, sé esta en condiciones de empezar a crear procesos, estándares o normas para mantener la clasificación, orden y limpieza.



El objetivo a lograr es incentivar la actitud de limpieza del sitio de trabajo y lograr mantener la clasificación y el orden de los elementos. El proceso de implantación se debe apoyar en un fuerte programa de entrenamiento y suministro de los elementos necesarios para su realización, como también del tiempo requerido para su ejecución.

*Conformar una campaña de limpieza* es un buen inicio y preparación para la práctica de la limpieza permanente. Esta jornada de limpieza ayuda a obtener un estándar de la forma como deben estar los equipos permanentemente. Las acciones de limpieza deben ayudar a mantener el estándar alcanzado el día de la jornada inicial. Como evento motivacional ayuda a comprometer a la dirección y a todo el personal en el proceso de implantación de las 

Se obtendrán los siguientes beneficios:

- Aumentara la vida útil del equipo e instalaciones
- Menos probabilidad de contraer enfermedades
- Menos accidentes
- Mejor aspecto
- Ayuda a evitar mayores daños a la ecología

## SEIKETSU - ESTANDARIZAR

En esta etapa se tiende a conservar lo que se ha logrado, aplicando estándares a la práctica de las tres primeras “S”. Esta cuarta “S” está fuertemente relacionada con la creación de los hábitos para conservar el lugar de trabajo en perfectas condiciones.



*La estandarización* trata de estabilizar el funcionamiento de todas las reglas definidas en las etapas precedentes, con un mejoramiento y una evolución de la limpieza, ratificando todo lo que se ha realizado y aprobado anteriormente, con lo cual se hace un balance de esta etapa y se obtiene una reflexión acerca de los elementos encontrados para poder darle una solución.


*Se obtendrán los siguientes beneficios:*

- ❖ Se guarda el conocimiento producido durante años.
- ❖ Se mejora el bienestar del personal al crear un hábito de conservar impecable el sitio de trabajo en forma permanente.
- ❖ Los operarios aprenden a conocer con profundidad el equipo y elementos de trabajo.
- ❖ Se evitan errores de limpieza que puedan conducir a accidentes o riesgos laborales innecesarios.

## SHITSUKE . DISCIPLINA

La práctica de la disciplina pretende lograr el hábito de respetar y utilizar correctamente los procedimientos, estándares y controles previamente desarrollados.

En lo que se refiere a la implantación de las , la disciplina es importante por que sin ella, la implantación de las cuatro primeras  se deteriora rápidamente y no existe un cambio a mayor profundidad.

La disciplina no es visible y no puede medirse a diferencia de las otras  que se explicaron anteriormente. Existe en la mente y en la voluntad de las personas y solo la conducta demuestra la presencia, sin embargo, se pueden crear condiciones que estimulen la práctica de la disciplina.

*Se obtendrán los siguientes beneficios:*

- *Se evitan reprimendas y sanciones*
- *Mejora nuestra eficacia*
- *El personal es mas apreciado por los jefes y compañeros*
- *Mejora nuestra imagen*

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ho, S.K., Cicmil, S y Fung, C.K. (1995) "The Japanese 5-S practice and TQM training". Training for Quality. Vol (3) No. 4 , pp. 19-24

Laudoyer, G. (1995) La Certificación ISO 9000. Ed. Continental, México

Lee, T.Y. (1998) "The development of ISO 9000 certification and the future of quality management". International Journal of Quality & Reliability Management. Vol (15) No. 2, pp. 162-177

O'hEocha, M. (2000) "Use of 5Ss for environmental management of Cooke Brothers Ltd". The TQM Magazine. Vol (12) No. 5, pp. 321-330

Senge, P. y Cols (2000). La Quinta Disciplina en la Práctica. Ed. Granica, Argentina

Senlle, A. (2000) ISO 9000 – 2000. Calidad y Excelencia. Ed. Gestión 2000-01-03

Seminario IV. Diplomado en Administración de la Calidad Total. ITESM

Suárez, B.M. (2007). El Kaizen: La Filosofía de Mejora Continua e Innovación Incremental detrás de la Administración por Calidad Total. Ed. Panorama: México

Warwood, S.J., y Knowles, G. (2004) "An investigation into Japanese 5-S practice in UK industry". The TQM Magazine. Vol (16) No. 5, pp. 347-353

Withanachchi, N., Karandagoda, W y handa, Y (2004) "A performance improvement programme at a public hospital un Sri Lanka: an introduction". Journal of Health Organization and Management. Vol (18) No. 5, pp. 361-369

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA  
(FES IZTACALA)



Marcela Ramos López

**PROGRAMA DE INTERVENCIÓN SOBRE GESTIÓN  
ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO MEXICANO DE  
SEGURIDAD SOCIAL (IMSS) DELEGACIÓN ORIENTE DEL  
ESTADO DE MÉXICO**

**GUÍA DEL INSTRUCTOR**

Marzo, 2008



## DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE INTERVENCIÓN

### **Objetivo General:**

Contribuir a la implantación eficaz del Sistema de Gestión de Calidad por medio de la implantación de la herramienta perteneciente a la filosofía Kaizen, llamada Metodología de las 5S, en la Sede Delegacional, específicamente el área de prestaciones médicas.

### **Objetivos Específicos:**

El participante será capaz de conocer, entender, implantar y mantener un sistema de orden y limpieza, lo cual a su vez permitirá sentar las bases para una mejora continua.

Conseguir una institución limpia, ordenada y con un buen ambiente laboral.

### **Procedimiento:**

La estrategia metodológica empleada consistirá en la presentación de un seminario - taller dividido en 8 sesiones. Se trabajará con las personas que integran el área de Prestaciones Médicas ubicadas en la Sede Delegacional. Al inicio de cada sesión se hará la exposición de los elementos teóricos que posteriormente serán aplicados en su área física de trabajo. Se estima la duración de las sesiones en 2 horas semanalmente, salvo en las ocasiones en las cuales se requiera negociación para acordar horarios.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	TÉCNICAS	MATERIALES	TIEMPO
BIENVENIDA	Dar a conocer los objetivos del curso	Expositiva		5 minutos
Presentación del instructor y los participantes	Motivar y establecer comunicación abierta con el grupo	Presentación en cadena Presentación del compañero	Hojas blancas	5 minutos 10 minutos
Exposición de contenido: "Antecedentes"	Dar a conocer el contenido del tema	Exposición del instructor con participación del grupo y aclaración de dudas al terminar. Lluvia de ideas sobre conceptos clave	Manual del participante Guía del instructor Cañón	50 minutos
Receso	-	-	-	15 minutos
Actividad de apoyo	Poner en práctica la teoría	Discusión en equipo sobre la importancia de la calidad	Hojas blancas	20 minutos
<b>SESIÓN 2</b>				
Recapitulación. Evaluación oral	Evaluar aprendizaje de contenido	Preguntas al azar	Guía del instructor Manual del participante	10 minutos
Exposición de contenido: "Metodología 5S"	Dar a conocer el contenido del tema	Exposición del instructor con participación del grupo y aclaración de dudas al terminar	Manual del participante Guía del instructor Cañón	50 minutos
Receso				15 minutos
Actividad de apoyo	Organización del equipo. Plan de trabajo	Reporte por escrito de las personas encargadas de tomar fotografías		20 minutos
Registro	Seguimiento de sesiones	Conformación de bitácora por parte del instructor	-	-
<b>SESIÓN 3</b>				
Exposición de contenido: "Etapa 1 Seiri-Clasificar"	Dar a conocer el contenido del tema	Exposición del instructor con participación del grupo y aclaración de dudas al terminar	Manual del participante Guía del instructor Cañón	15 minutos
Actividad de apoyo	Identificación de problemas de clasificación en el área de trabajo	Discusión en equipo Exposición de conclusiones	Hojas blancas Rotafolio Marcadores Cinta adhesiva	15 minutos
Receso				15 minutos
Actividad de apoyo	Identificación de propuestas de clasificación	Lluvia de ideas Discusión y análisis en equipo Exposición de conclusiones	Hojas blancas Rotafolio Marcadores Cinta adhesiva	15 minutos
Exposición de	Integración de	Exposición del instructor con	Guía del	

contenido (continuación)	información	participación del grupo y aclaración de dudas al terminar	instructor Cañón, Rotafolio	15 minutos
Actividad de apoyo	Organización del equipo. Plan de trabajo	Trabajo en equipo. Plan de trabajo por escrito	.	20 minutos
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>TÉCNICAS</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>TIEMPO</b>
Registro	Retroalimentación	Conformación de bitácoras individuales		15 minutos
Registro	Seguimiento de sesiones	Conformación de bitácora por parte del instructor (estado de avance de la etapa)		
<b>SESIÓN 4</b>				
Exposición de contenido: "Etapa 2 Seiton-Organizar"	Dar a conocer el contenido del tema	Exposición del instructor con participación del grupo y aclaración de dudas al terminar	Manual del participante Guía del instructor Cañón	15 minutos
Actividad de apoyo	Identificación de problemas de organización en el área de trabajo	Discusión en equipo Exposición de conclusiones	Hojas blancas Rotafolio Marcadores Cinta adhesiva	15 minutos
Receso	-	-	-	15 minutos
Actividad de apoyo	Identificación de propuestas de organización	Lluvia de ideas Discusión y análisis en equipo Exposición de conclusiones	Hojas blancas Rotafolio Marcadores Cinta adhesiva	15 minutos
Exposición de contenido (continuación)	Integración de información	Exposición del instructor con participación del grupo y aclaración de dudas al terminar	Guía del instructor Cañón Rotafolio	15 minutos
Actividad de apoyo	Organización del equipo. Plan de trabajo	Trabajo en equipo. Plan de trabajo por escrito		20 minutos
Registro	Retroalimentación	Conformación de bitácoras individuales (problemas)		15 minutos
Registro	Seguimiento de sesiones	Conformación de bitácora por parte del instructor (estado de avance de la etapa)		
<b>SESIÓN 5</b>				
Exposición de contenido: "Etapa 3 Seiso-Limpieza"	Dar a conocer el contenido del tema	Exposición del instructor con participación del grupo y aclaración de dudas al terminar	Manual del participante Guía del instructor Cañón	15 minutos
Actividad de apoyo	Identificación de problemas relacionados con la limpieza en el área de trabajo	Discusión en equipo Exposición de conclusiones	Hojas blancas Rotafolio Marcadores Cinta adhesiva	15 minutos
Receso	-	-	-	15 minutos

Actividad de apoyo	de	Identificación de propuestas de limpieza más efectivas	de	Lluvia de ideas Discusión y análisis en equipo Exposición de conclusiones	Hojas blancas Rotafolio Marcadores Cinta adhesiva	10 minutos
Exposición de contenido (continuación)	de	Integración de información	de	Exposición del instructor con participación del grupo y aclaración de dudas al terminar	Guía de instructor Cañón Rotafolio	10 minutos
Actividad de apoyo	de	Organización del equipo. Plan de trabajo		Trabajo en equipo. Plan de trabajo por escrito		20 minutos
<b>ACTIVIDAD</b>		<b>OBJETIVO</b>		<b>TÉCNICAS</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>TIEMPO</b>
Registro		Retroalimentación		Conformación de bitácora individuales (problemas enfrentados)		15 minutos
Registro		Seguimiento de sesiones		Conformación de bitácora por parte del instructor (estado de avance de la etapa)		
<b>SESIÓN 6</b>						
Exposición de contenido: "Etapa 4 Seiketsu-Estandarizar"	de	Dar a conocer el contenido del tema		Exposición del instructor con participación del grupo y aclaración de dudas al terminar	Manual del participante Guía de instructor Cañón	15 minutos
Actividad de apoyo	de	Identificación de obstáculos que impiden estandarizar etapas anteriores		Discusión en equipo Exposición de conclusiones	Hojas blancas Rotafolio Marcadores Cinta adhesiva	15 minutos
Receso		-		-		15 minutos
Actividad de apoyo	de	Identificación de maneras efectivas de convertir en hábitos las etapas anteriores		Lluvia de ideas Discusión y análisis en equipo Exposición de conclusiones	Hojas blancas Rotafolio Marcadores Cinta adhesiva	15 minutos
Exposición de contenido (continuación)	de	Integración de información	de	Exposición del instructor con participación del grupo y aclaración de dudas al terminar	Guía del instructor Cañón Rotafolio	15 minutos
Actividad de apoyo	de	Organización del equipo. Plan de trabajo		Trabajo en equipo. Plan de trabajo por escrito		20 minutos
Registro		Retroalimentación		Conformación de bitácoras individuales (problemas)		15 minutos
Registro		Seguimiento de sesiones		Conformación de bitácora por parte del instructor (estado de avance de la etapa)		
<b>SESIÓN 7</b>						
Exposición de contenido: "Etapa 5"	de	Dar a conocer el contenido del tema		Exposición del instructor con participación del grupo y aclaración de dudas al terminar	Manual del participante Guía del	15 minutos

<i>Shitsuke Disciplina</i>	-				instructor Cañón		
Actividad apoyo	de	Identificación de propuestas de mantenimiento las 5S	de	Lluvia de ideas Discusión y análisis en equipo Exposición de condiciones	Hojas blancas Rotafolio Marcadores Cinta adhesiva	20 minutos	
Receso	Opcional		-		-	15 minutos	
Exposición de contenido (continuación)	de	Integración de información	de	Exposición del instructor con participación del grupo y aclaración de dudas al terminar	Guía del instructor Cañón Rotafolio	10 minutos	
Actividad apoyo	de	Organización del equipo. Plan de trabajo		Trabajo en equipo. Plan de trabajo por escrito		20 minutos	
<b>SESIÓN 8</b>							
Actividad apoyo	de	Análisis del plan de trabajo		Discusión y análisis en equipo Exposición de conclusiones		20 minutos	
Registro		Retroalimentación		Lectura y análisis de bitácoras individuales (problemas)		15 minutos	
Evaluación del grado de avance	de	Seguimiento de sesiones	de	Presentación de bitácora por parte del instructor (estado de avance de la etapa)			
Actividad apoyo	de	Plan de trabajo y seguimiento de actividades		Plan de trabajo por escrito	Manual del participante	20 minutos	
<b>CLAUSURA</b>							

***ANEXO E***

***LA***

***AUDITORIA***

***DEL***

***SISTEMA***

***DE***

***CALIDAD***

## **ANEXO E**

### **AUDITORIA DEL SISTEMA DE CALIDAD, DEL HOSPITAL GAUDENCIO GONZÁLEZ GARZA. DEL IMSS**

#### **Introducción**

El funcionamiento de los hospitales mexicanos se ha hecho cada vez más competitivo, particularmente en el sector privado, aunque también existen tendencias en la misma dirección en las instituciones del sector público, tanto por exigencia de los usuarios de los servicios y de los terceros pagadores, como por la necesidad permanente de proteger la salud de los mexicanos incorporada como un derecho en la constitución.

Avedis Donabedian puso tal énfasis en el tema específico de la calidad de la atención en la salud que cambió los paradigmas establecidos hasta entonces. Gracias al conocimiento que generó, ahora se entiende que la respuesta social a los problemas de salud no es un conjunto de eventos sin relación, sino más bien un proceso complejo guiado por principios generales.

Donabedian agrupa en tres categorías los componentes fundamentales del servicio susceptibles de generar satisfacción: componente técnico, componente interpersonal, y componente del entorno y sus comodidades. Este apunta a un conjunto de variables que posibilitan una aproximación fiel y discriminada sobre las debilidades y fortalezas del servicio que se evalúe.

No es posible sustentar el derecho a la salud si no se garantiza a la población que los servicios hospitalarios sean de buena calidad, ello significa ofrecer a los pacientes los mayores beneficios posibles con los menores riesgos para su salud y su vida.

Para que los hospitales proporcionen calidad y seguridad a sus pacientes y a los integrantes de los equipos de salud, es necesario que cumplan con requisitos mínimos en la estructura, las instalaciones, el equipo, los procesos, la preparación básica y la actualización de su personal, que se reflejen en los resultados tanto a nivel de indicadores de productividad como en la satisfacción de los pacientes. Para cumplir estas demandas se requiere de un programa como el que nos ocupa, que permita verificar que los hospitales tienen la capacidad instalada tanto físico-técnica como humana y documental de acuerdo al tipo y complejidad de los servicios que ofrecen.

Desde 1999 y de acuerdo con la estrategia de calidad de la atención, se estableció el Programa Nacional de Certificación, a fin de garantizar a la población que los servicios que reciben son de buena calidad y ofrecen a los pacientes los mayores beneficios con los menores riesgos, facultándose al Consejo de Salubridad General, en su carácter de autoridad sanitaria, como la entidad responsable de su coordinación.

## Antecedentes

Ante la necesidad de resolver las complejas situaciones de salud de la población, entre las cuales podemos hacer énfasis en el incremento de las enfermedades crónicas y degenerativas, de problemas asociados a la industrialización y urbanización, de la prevalencia de enfermedades asociadas a la pobreza y de la insuficiencia de recursos para satisfacer la creciente demanda, México requiere de importantes transformaciones en el sistema de salud para responder a los retos presentes y futuros. Por tal motivo en la reforma del Sistema Nacional de Salud (1995-2000), se incluyeron programas dirigidos al mejoramiento de la calidad de la atención, sustentados en los principios de universalidad, solidaridad y pluralismo con los propósitos fundamentales de lograr equidad, eficiencia y calidad.

Hoy en día existe en todo el mundo tendencia hacia la certificación, tanto en el sector privado de producción de bienes y servicios como en algunos organismos gubernamentales. Los servicios de atención a la salud no escapan a estas acciones, por lo que existe interés en garantizar la calidad de los servicios.

En 1992 la Organización Panamericana de la Salud (OPS) inició un proyecto para fomentar la certificación de organizaciones de salud en América Latina y el Caribe, con este fin se diseñó el Manual de Acreditación OPS que tomó en cuenta la situación real de los hospitales latinoamericanos, principalmente en cuanto al número de camas y su operación, comparada con los grandes hospitales de países desarrollados.

El propósito de ello era estimular a los gobiernos de los países de la región para que desarrollaran sus propios criterios y establecieran sus estructuras certificadoras. Los criterios determinados se basaron en la experiencia norteamericana, que ya para entonces, se encontraba en pleno proceso de cambio, por lo que el proyecto de la Organización Panamericana de la Salud se hizo pronto obsoleto.

Las instituciones del sector público con el IMSS a la cabeza aplican programas internos para evaluar -a través del expediente clínico- la calidad de la atención que se proporciona a sus derechohabientes; en México, los primeros intentos del proceso de certificación datan de 1992, cuando algunos hospitales públicos y privados, emprendieron acciones tendientes a mejorar los servicios de salud.

Como resultado de ese proceso, en 1994 se constituyó la Comisión Mexicana de Certificación de Servicios de Salud, A.C., Organismo No Gubernamental. Este grupo se dio a la tarea de definir su modelo, los criterios y el mecanismo de certificación.



El organismo inició acciones que impulsaron la certificación de los servicios de atención médica, e inducir mecanismos que permitieran a corto y mediano plazo mejorar la calidad de la atención a la salud.

Para cumplir con este encargo el Consejo de Salubridad General estableció la Comisión de Certificación de Hospitales, integrada por organismos públicos, organizaciones académicas, sociedades profesionales y representantes de la sociedad.

La Certificación de Hospitales no es un fin, sino un medio para proteger a la población y para estimular el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios. La certificación no garantiza que todos los resultados de los procesos de atención van a ser en los mejores términos para el paciente; sólo acredita que la organización certificada cuenta con una estructura, así como con un diseño y operación de sus procesos de tal manera que eleva al máximo la probabilidad de producir los mejores resultados a la salud del paciente.

En este caso en específico se presenta un reporte de auditoría realizada al Hospital General Gaudencio González Garza del IMSS. En este se hace referencia a los resultados obtenidos por una auditoría interna y una externa sobre un sistema de calidad de hospitales, el cual tiene fundamentos clave similares al ISO 9000. Este sistema es llamado Programa Nacional de Certificación de Hospitales y busca estandarizar el servicio brindado por los hospitales del país implantando criterios, especificaciones y acciones determinadas que impactan directamente en la atención recibida por el paciente.

La auditoría de este sistema dentro del hospital se realizó en dos partes; en un primer momento se hizo una evaluación interna, en ella se detectaron ciertos aspectos a mejorar, sin embargo, se pueden ver ciertas variaciones entre esta auditoría y la que tomó lugar en un segundo momento, esta vez realizada por auditores externos. En ella se pueden detectar ciertos puntos que no se habían identificado plenamente en la primera revisión, estas diferencias se pueden percibir en la calificación expuesta al momento de realizar la auditoría. Este aspecto comprueba el hecho de que con evaluadores externos se puede tener evidencia más objetiva, observaciones más profundas y sugerencias de mejora mayores.

## DESCRIPCIÓN GENERAL DEL SISTEMA

El Programa Nacional de Certificación de Hospitales en 1999 daba mayor ponderación a los criterios de Estructura, las evaluaciones se realizaban por agencias autorizadas con un costo para la institución.

El nuevo esquema nace a partir del 2001, donde se impulsa el enfoque de procesos, la satisfacción del cliente y promueve la mejora de la calidad en la atención médica, incorpora a su metodología la Norma ISO, es gratuito, con vigencia de 3 años y revisiones anuales.

Se elaboraron además manuales para el evaluador con los criterios, las especificaciones y las acciones a realizar para la verificación de cada una de ellas.

Con objeto de uniformar la captura de los datos durante las visitas de evaluación y el informe del proceso, se diseñó un documento con los puntos otorgados a cada criterio y la calificación a adjudicar, que serviría de base a la Comisión Nacional de Certificación de Hospitales para dictaminar y en su caso certificar al hospital.

La credibilidad del proceso de certificación es indispensable para su permanencia dentro del Sistema Nacional de Salud. El organismo evaluador debe cumplir requisitos que garanticen la certidumbre del programa de certificación de hospitales. La forma más adecuada y pertinente para alcanzarla, es lograr el aseguramiento de la calidad con que se realiza el proceso por los organismos evaluadores.

## ESTADO ACTUAL DEL SISTEMA EVALUACIÓN Y RESULTADOS

### Funciones de atención al paciente.

#### Relación médico paciente. (Matriz)

Los médicos al ingresar los pacientes, dan información completa sobre su padecimiento y de todo procedimiento médico quirúrgico. En todos los casos se solicita el consentimiento del paciente o de sus familiares para su tratamiento.

LUGAR VISITAR	A	ESPECIFICACIÓN	CALIF. 1er nivel	CALIF. 2do nivel	SUGERENCIAS
Urgencias y Hospitalización		II. 1.1.2. Existen formatos de "Consentimiento informado" validados para procedimientos médicos quirúrgicos.	2	3	Elaboración del Procedimiento de Consentimiento informado, sustentado en la Constitución, Convención de Helsinki, Ley General de Salud, NOM 198-SSA2, Comité Bioética. 001-COI-001-2007

Otorgar un trato digno y respetar la confidencialidad y seguridad del paciente durante su estancia en el hospital.

LUGAR VISITAR	A	ESPECIFICACIÓN	CALIF. 1er .nivel	CALIF. 2do nivel	SUGERENCIAS
Urgencias, Hospitalización, Consulta y Áreas Públicas		II.1.2.1 Existe un código de ética, propuesto por el propio hospital, o retomado de alguna otra institución nacional o extranjera que privilegie la atención al paciente como eje de la misión del hospital.	2	3	Divulgación de los derechos de los pacientes mediante panfletos repartidos a los derechohabientes que ingresan al hospital
Urgencia Hospitalización y consulta externa.		II. 1.2.2 El proceso de atención en consulta externa, hospitalización y/o urgencias, garantiza la privacidad, dignidad y seguridad del paciente, sea éste adulto o pediátrico conforme al método de exploración clínica.	2	2	Colocación de cortinas entre camas para incrementar la privacidad de los pacientes. El disminuir la cantidad de camas por cuarto no se considera factible debido a la población que se atiende y la infraestructura con que cuenta el hospital.

LUGAR VISITAR	A	ESPECIFICACIÓN	CALIF. 1er nivel	CALIF. 2do nivel	SUGERENCIAS
Urgencias Hospitalización y Admisión		II.1.2.4 Existe un proceso que especifique cómo se llevará a cabo el resguardo de los objetos personales de los pacientes.	2	3	Estandarización y divulgación del proceso de resguardo de objetos personales de los pacientes.
Urgencias Consulta externa, Hospitalización y Trabajo Social		II.1.2.7 Existe un proceso que establece cómo actuar en casos donde se atienden pacientes agresivos, violentos o con problemas psiquiátricos	2	3	Elaboración y divulgación del proceso para atender a pacientes agresivos, violentos o con problemas psiquiátricos.
Todo el establecimiento		II.1.2.9 El hospital se asegura que todos los trabajadores conocen y aplican, dentro de sus	2	3	Establecer un apartado, dentro del proceso de inducción de los empleados, para dar a

	responsabilidades, la Carta de los Derechos Generales de los Pacientes.			conocer la carta de los derechos de los pacientes.
Todo el establecimiento	II.1.2.10 El hospital difunde la Carta de los Derechos Generales de los Pacientes, entre la población usuaria, especialmente a los pacientes y sus familiares	2	3	Programar talleres quincenales/mensuales en los que se de a conocer a la población usuaria los derechos generales con los que cuentan.
Subdirección Médica o Departamento de Calidad	II.1.2.12 Subdirección Médica o Departamento de Calidad	2	3	Divulgar la carta de derechos generales entre el personal médico del hospital.  Realizar rondas bimestrales sobre el contenido de dicha carta a una muestra del personal.

Evaluación de la atención del paciente.

Los servicios de consulta externa y estomatología tienen capacidad para prestar servicios oportunos y de calidad.

LUGAR VISITAR	A	ESPECIFICACIÓN	CALIF. 1er nivel	CALIF. 2do. Nivel	SUGERENCIAS
Consulta externa		II. 2.1.3 El jefe de Consulta Externa cumple y hace cumplir los lineamientos establecidos por la organización para este servicio.	2	3	Colocar señales visibles en áreas estratégicas mostrando las prácticas que se deben llevar a cabo durante este proceso. Realizar inspecciones aleatorias a los consultorios para verificar que realmente se cumplan dichas prácticas.
Imagenología y Administración		II. 2.2.3 Existe un procedimiento para resolver los casos en que no se pueda realizar algún tipo de estudio dentro del servicio de imagenología.	1	2	Elaboración del procedimiento y designación del responsable para llevarlo a cabo.

Contar con controles internos y externos de calidad en las áreas de apoyo diagnóstico y tratamiento.

LUGAR VISITAR	A	ESPECIFICACIÓN	CALIF. 1er nivel	CALIF. 2do nivel	SUGERENCIAS
Todas las áreas de apoyo diagnóstico y tratamiento.		II.2.3.1 Existe un proceso para verificar el cumplimiento de las Normas Oficiales Mexicanas en las actividades realizadas por cada servicio.	2	2	Designación de responsable para llevar a cabo las actividades encaminadas al cumplimiento de las NOM's de cada servicio.
Dirección, Administración o Departamento de Calidad, Auxiliares de diagnóstico y tratamiento.		II.2.3.2 Existe un proceso para la evaluación periódica de la calidad de los servicios diagnósticos, propios o subrogados.	2	3	Programación de evaluaciones de calidad de los servicios diagnósticos, propios o subrogados. Registro de evaluación de la calidad a servicios.
Dirección, Administración o Departamento de Calidad.		II.2.3.3 Existe un proceso definido para la evaluación periódica de la calidad de los servicios diagnósticos de laboratorio, anatomía patológica e imagenología, propios o subrogados.	2	3	Programación de evaluaciones de calidad de los servicios diagnósticos de laboratorio, anatomía patológica e imagenología, propios o subrogados. Registro de evaluación de la calidad a servicios.

El servicio de radiología e imagen propio, es capaz de prestar un servicio oportuno y de calidad al hospital.

LUGAR VISITAR	A	ESPECIFICACIÓN	CALIF. 1er nivel	CALIF. 2do nivel	SUGERENCIAS
Imagenología	Dirección	II.2.3.1 Existen procedimientos para garantizar la seguridad radiológica en el departamento de Radiología e Imagen	1	3	Elaboración y divulgación de procedimientos para garantizar la seguridad radiológica. Evaluación al personal de radiología e imagen sobre conocimiento de dicho procedimiento.
Todas las áreas de auxiliares de diagnóstico o tratamiento.		II.2.4.2 Existe un proceso para la vigilancia permanente del estado del paciente dentro de las salas de estudio y áreas de reposo o de espera.	2	3	Estandarizar y divulgar el mecanismo de identificación del paciente para su vigilancia.

LUGAR A VISITAR	ESPECIFICACIÓN	CALIF. 1er nivel	CALIF. 2do nivel	SUGERENCIAS
Archivo Clínico, Hospitalización, Urgencias y Auxiliares de diagnóstico o tratamiento	II.2.4.3 Existe un procedimiento para asegurar que todo paciente a quien se le realice un método de diagnóstico invasivo ha sido informado del mismo, de sus riesgos y ha autorizado a través de un formato de consentimiento informado específico.	2	3	Difundir el procedimiento de aseguramiento de autorización para tratamiento invasivo para cada paciente internado.
	II:2.4.4 Existe un procedimiento por escrito que establezca las acciones a seguir en caso de presentar algún paciente, reacción al medio de contraste.	1	2	Elaboración y divulgación del procedimiento de todo el personal de imagenología.

II.2.5 El laboratorio clínico propio o subrogado es capaz de prestar un servicio oportuno y de calidad al hospital.

LUGAR VISITAR	A	ESPECIFICACIÓN	CALIF. 1er nivel	CALIF. 2do nivel	SUGERENCIAS
Laboratorio.		II.2.5.1 Existen procedimientos o protocolos actualizados, específicos para el servicio de laboratorio clínico.	2	2	Brindar capacitación al personal sobre los nuevos protocolos para el servicio de laboratorio clínico. Colocar señalamientos en áreas estratégicas en los cuales se describan los aspectos clave del procedimiento.
Laboratorio, Urgencias y Hospitalización		II.2.3.2 Existe la definición de un proceso de respuesta oportuna para las solicitudes de estudios clínicos en los pacientes hospitalizados y de urgencias.	2	2	Realizar y archivar reportes que sustenten el cumplimiento de dicho proceso.
Laboratorio.		II.2.5.3 En caso de pacientes pediátricos existen procedimientos o protocolos actualizados, específicos para el servicio de laboratorio clínico.	2	3 2	Brindar capacitación al personal sobre los nuevos protocolos para el servicio de laboratorio clínico. Colocar señalamientos en áreas estratégicas en los cuales se describan los aspectos clave del procedimiento.
Laboratorio.		II.2.5.9 Se cuenta con un documento que permita informar a los pacientes ambulatorios a los que se les ha tomado una muestra sanguínea, que desechen la torunda de algodón en los depósitos de basura indicados	2	2	Colocar carteles en áreas estratégicas para que los pacientes estén informados de su responsabilidad. Divulgar al personal del laboratorio la importancia de informar a los pacientes sobre este procedimiento, con el fin de garantizar que se lleve a cabo.

LUGAR VISITAR	A	ESPECIFICACIÓN	CALIF. 1er nivel	CALIF. 2do nivel	SUGERENCIAS
Servicio de Transfusión.		II.2.5.11 Existen procedimientos o protocolos actualizados, específicos para el servicio de transfusión.	2	3	Brindar capacitación al personal sobre los nuevos protocolos para el servicio de laboratorio clínico. Colocar señalamientos en áreas estratégicas en los cuales se describan los aspectos clave del procedimiento.
Dirección, Departamento de Calidad, Administración o Imagenología		II.2.5.12 Se cuenta con un proceso confiable y estadístico que permita analizar y verificar que el 90% de los pacientes esperan menos de 15 minutos en el servicio de laboratorio para su atención	1	2	Fomentar el uso de servicio mediante citas programadas. Establecer y reportar indicadores pertinentes que midan adecuadamente el cumplimiento de este proceso.



II.2.6 El hospital es capaz de identificar las necesidades de atención de urgencia con su propio personal de guardia, o por lo menos, determinar el alcance de sus evaluaciones.

LUGAR VISITAR	A	ESPECIFICACIÓN	CALIF. 1er nivel	CALIF. 2do nivel	SUGERENCIAS
Urgencias.		II.2.6.1 Las necesidades médicas y de enfermería para el paciente se identifican desde su evaluación inicial	2	3	Implantar y generalizar el Triage, con el fin de descartar a los pacientes que no requieran de este servicio.
Urgencias		II.2.6.2 La evaluación médica inicial es registrada inmediatamente después de la estabilización del paciente.	2	3	Fomentar el llenado adecuado de la historia clínica de cada paciente. Llevar a cabo evaluaciones periódicas y aleatorias de expedientes clínicos, con el fin de corroborar su llenado adecuado.
Urgencias		II.2.6.3 El hospital cuenta con un documento que especifique los alcances diagnósticos y resolutivos posibles en el servicio de urgencias de la unidad hospitalaria.	1	3	Adecuación del documento existente a fin de cumplir con los requisitos mencionados. Divulgación del documento final.

Expediente clínico.

II.3.1 Existe un expediente clínico por todos y cada uno de los pacientes hospitalizados, conforme a la normatividad aplicable (nom-168-ssa1-1998). Éste es legible, ordenado y completo.

(Estos criterios se califican posteriores a la revisión de los expedientes)

LUGAR VISITAR	A	ESPECIFICACIÓN	CALIF. 1er nivel	CALIF. 2do nivel	SUGERENCIAS
Hospitalización		II. 3.1.1 La historia clínica reúne los requisitos señalados en la NOM correspondiente en los expedientes, por área, por piso o especialidad	2	3	Capacitación al personal responsable sobre el correcto llenado de la historia clínica. Fomento del llenado apropiado según los requisitos de la NOM.

## Urgencias.

II.4.1 Realizar los procedimientos, en las áreas de urgencias con oportunidad y con la mayor seguridad para el paciente, en los que se considere la referencia expedita y segura del paciente a otra institución, si el caso excede a la capacidad de respuesta del hospital.

LUGAR VISITAR	A	ESPECIFICACIÓN	CALIF. 1er nivel	CALIF. 2do nivel	SUGERENCIAS
Urgencias		II. 4.1.2 Existe un procedimiento que señale las actividades a realizar al recibir a pacientes con lesiones que rebasen la capacidad técnica del hospital.	2	3	Divulgación de la existencia del documento a todas las personas involucradas en el proceso.  Accesibilidad de manual de procedimientos, de manera que todos puedan consultarlo en el momento que se requiera.

## Hospitalización.

El tratamiento de un paciente en hospitalización se realiza a través de la estrecha colaboración y eficiente coordinación de los diferentes profesionales de la salud requeridos para cada caso.

LUGAR VISITAR	A	ESPECIFICACIÓN	CALIF. 1er nivel	CALIF. 2do nivel	SUGERENCIAS
Hospitalización y Urgencias		II.5.1.2 Existe un proceso confiable para responder oportunamente a la solicitud de atención de un paciente y/o familiar.	2	3	Verificar la existencia, accesibilidad y funcionamiento del sistema de comunicación implantado por el hospital de manera periódica.
Dietología y Enfermería.	y	II.5.1.3 Existe un procedimiento confiable y válido para identificar errores en la indicación y/o dotación de dietas especiales.	2	3	Preparar programas de capacitación hacia el personal involucrado donde se da a conocer dicho proceso y la importancia de llevarlo a cabo.

Realizar los procedimientos, en las áreas de hospitalización, con la mayor seguridad para el paciente, congruente con los requerimientos legales, los estándares de práctica médica y el código de ética profesional.

LUGAR VISITAR	A	ESPECIFICACIÓN	CALIF. 1er nivel	CALIF. 2do nivel	SUGERENCIAS
Hospitalización y Urgencias		II.5.2.1 Existe un procedimiento enfocado a la vigilancia de la administración de los medicamentos controlados acorde a las indicaciones señaladas por el médico tratante.	2	2	Difundir el procedimiento al personal involucrado.  Establecer un rol de medicamentos visible para cada paciente con medicamentos controlados, de manera que el personal conozca las dosis que requiere.
Hospitalización y Urgencias		II.5.2.4 Existe un proceso enfocado al cumplimiento de las indicaciones del plan de tratamiento farmacológico, por el personal de enfermería.	2	3	Difundir el procedimiento al personal involucrado.  Colocar carteles en áreas estratégicas donde se reflejen los aspectos clave del proceso.

Existen acciones de mejora continua de la calidad en los servicios de hospitalización.

LUGAR A VISITAR	ESPECIFICACIÓN	CALIF. 1er nivel	CALIF. 2do nivel	SUGERENCIAS
Dirección Administración y Departamento de Calidad, Hospitalización.	II.5.3.1 Existen procesos enfocados a dar seguimiento a las reuniones, acuerdos y acciones de cada comité constituido, así como a difundir sus avances.	2	3	Designar a un responsable de las actas de seguimiento.  Registrar las acciones llevadas a cabo para el cumplimiento de lo acordado.  Elaborar un pizarrón donde se describan los acuerdos tomados para que el personal del hospital esté entrenado.

Funciones de apoyo a la atención.

Residuos hospitalarios.

LUGAR VISITAR	A	ESPECIFICACIÓN	CALIF. 1er nivel	CALIF. 2do nivel	SUGERENCIAS
Dirección y Departamento de Calidad		III.3.1.2 El hospital tiene un proceso para garantizar que su personal ha recibido capacitación sobre el cuidado del ambiente	2	3	Mantener accesible control de capacitaciones brindadas al personal.  Evaluar periódicamente al personal para constatar la aplicación de conocimientos obtenidos durante la capacitación en sus actividades diarias.

Seguridad hospitalaria.

Contar con un comité de protección civil y un comité de seguridad e higiene que hayan definido los procesos de respuesta ante siniestros en incendios, terremotos, inundaciones, etc., en todos los servicios y departamentos del hospital, incluidas las rutas para evacuación de pacientes y de personal.

LUGAR A VISITAR		ESPECIFICACIÓN	CALIF. 1er nivel	CALIF. 2do nivel	SUGERENCIAS
Dirección y Departamento de Calidad.		III.3.1.2 Existe un plan general para responder ante siniestros y desastres naturales	2	3	Establecer rol de talleres de capacitación sobre respuesta ante siniestros.  Calendarizar revisiones de equipos contra incendios y designar al responsable de llevarlas a cabo.
Dirección y todas las áreas		III.4.1.5 Existen procedimientos para garantizar que el equipo contra incendios es suficiente y se encuentra en buen estado en cada área del hospital.	2	3	Mantener actualizados y accesibles los registros de mantenimiento y recargas de los equipos contra incendios.
Dirección y		III.4.1.8 Existe un procedimiento para			Elaborar y difundir procedimiento para

Jefatura de Enfermería, Camilleros.	prevenir los riesgos de caídas y accidentes de pacientes durante su estancia.	1	3	prevención de accidentes y caídas de pacientes.
Dirección y Jefatura de Enfermería.	III.4.1.9 Existe un procedimiento para el cuidado de pacientes vulnerables, de edad avanzada o inmobilizados a fin de prevenir la formación de escaras durante su estancia hospitalaria	1	2	Elaboración y difusión de dicho procedimiento.
Dietología y cocina	III.4.1.10 Existe un procedimiento confiable y válido para garantizar el manejo y preparación adecuados de los alimentos.	2	3	Colocar señales visibles en lugares estratégicos que indiquen los aspectos claves del procedimiento.

Lucha contra el tabaquismo.

El hospital ha establecido acciones para ser una unidad libre de humo.

LUGAR VISITAR	A	ESPECIFICACIÓN	CALIF. 1er nivel	CALIF. 2do nivel	SUGERENCIAS
Dirección Administración		II.5.1.1 Existe un mecanismo para la vigilancia de la aplicación del Reglamento de áreas libres de humo de tabaco	2	2	Designar a un responsable para la vigilancia de la aplicación del reglamento de áreas libres de humo de tabaco. Difundir el reglamento entre el personal del hospital.
Todas las áreas del hospital		III.5.1.3 Están definidas las áreas libres de humo de tabaco	2	3	Delimitar y marcar debidamente las áreas libres de humo de tabaco

### CONCLUSIONES DE LA AUDITORIA DE CALIDAD

a) Antes de la visita de Procesos y Resultados:

- Identificar y ordenar la documentación que solicita el criterio en los diferentes procesos que maneja la Unidad.
  - Manuales de procedimientos
  - Normas Oficiales Mexicanas

- Métodos Específicos de Trabajo (MET's)
- Difusión con el personal.
- Contar con información estadística e indicadores de los procesos.
- Demostrar si es posible implantar acciones de mejora bien documentadas.

b) Hallazgos durante el período de auditoria interna:

- No se conocían los objetivos del Programa.
- Sin un perfil de evaluadores institucionales.
- Sin capacitación continua a evaluadores internos.
- No se evaluaba el desempeño y gestión de los procesos.
- No existe código de ética
- No existía un Sistema de información que permita la retroalimentación y la transparencia de los procesos.
- No se evaluaba el Programa Nacional de Certificación.
- Se desconoce el coto del proceso

1.- Autoevaluación de las especificaciones de Estructura (361 criterios a cumplir)

- Una vez que se cumplió con los requisitos de la cédula de Estructura se solicitó al Consejo General de Salubridad la evaluación a la Unidad.

2.- Autoevaluación de las especificaciones de Procesos y Resultados.

3.- Identificar las áreas de oportunidad.

- Criterios de Evaluación del Consejo General de Salubridad.
- Área Operativa del Hospital para su atención.

4.- Contacto probable anticipado por parte del líder de grupo de evaluadores del Consejo General de salubridad.

- Puntualidad y disposición del cuerpo de gobierno para la jornada de la visita de evaluadores.

Metodología para la Evaluación de Establecimientos de Atención Médica

Los criterios de evaluación se agruparon en dos capítulos, el de Estructura (Autoevaluación) y el de Procesos y Resultados.

El capítulo de Estructura, consistió en una autoevaluación por parte de las autoridades del Hospital, misma que fue enviada a la Coordinación del Programa de Certificación, dentro del Consejo de Salubridad General para su análisis.

- Recursos necesarios para proporcionar la atención médica y la forma en que éstos son organizados.
  - 100% de los criterios indispensables.
  - 80% de los necesarios al menos.
  - 50% o más de los convenientes.

Cuando el establecimiento cumplió los estándares de estructura de acuerdo a los porcentajes el CSG se envió un oficio informando del cumplimiento de los criterios y que están en condiciones de recibir la visita para la evaluación del capítulo de Procesos y Resultados que consiste en una visita de evaluación por evaluadores interinstitucionales, donde se revisan:

### Procesos

- Todas las actividades que se llevan a cabo para otorgar la atención médica.
- El proceso ocurre durante la interacción entre el personal de salud y el paciente.
- Las acciones que lleva a cabo el paciente por indicación del médico son también parte del proceso.

### Resultados:

- Es el producto del proceso de atención.

La Coordinación del Programa conforma el grupo evaluador y notifica en forma oficial al establecimiento la fecha exacta de la evaluación. En caso de no cumplir con los criterios de Estructura se le informa a la unidad también mediante un oficio que deberá realizar acciones correctivas y volver a enviar el documento de Autoevaluación.

### Estructura

Planear recorrido. Auditar según la complejidad de la unidad

Corroborar presencia física y documental según lo descrito en el estándar (inventarios)

Inspección (observación directa)

Requisitos de cédula

## Sistemas de información.

Registros estadísticos, uso y cumplimiento de indicadores

1.- Alcance: Toda la Unidad Hospitalaria (estructura, procesos y resultados).

2.- Vigencia: 3 años.

3.-Tipo de documentación: Procesos documentados, establecidos y asegurados.

4.- Manual. Programa Nacional de certificaciones de Hospitales.

5.- Clasificación propuesta para los parámetros o criterios de acuerdo a la tendencia internacional y la experiencia nacional.

El proceso de certificación de hospitales consiste en la verificación o el cotejo del nivel de cumplimiento que tiene una organización de una serie de criterios cualitativos.

En consecuencia, los criterios son la columna vertebral de todo proceso de certificación pues constituyen el modelo que se utiliza para la comparación entre *lo que es y lo que debe ser*.

Para la elaboración de dichos criterios se tomaron en cuenta los servicios que otorgan el hospital, el número de camas y las actividades de enseñanza e investigación.

<b>CAPITULO</b>	<b>PUNTOS LOGRAR</b>	<b>A</b>	<b>PUNTOS LOGRADOS</b>	<b>PUNTOS NO APLICAN</b>	<b>% LOGRADO</b>
<b>II</b>	1552		336	344	28
<b>III</b>	400		162	0	41
<b>IV</b>	392		165	84	54
<b>LOGRADO</b>	<b>2344</b>		<b>663</b>	<b>428</b>	<b>35</b>

Resultados Globales de la Certificación

Los resultados evidenciaron las siguientes conclusiones:



1.- En el Rubro de Relación Médico-Paciente se observan serias complicaciones relacionadas con la ignorancia de los derechos del paciente, falta de privacidad en varias áreas hospitalarias para la revisión del paciente. Retraso en la atención de enfermería al llamado del paciente, y ausencia de documento legal “consentimiento informado” sobre los procedimientos que se le realizarán al paciente en el Hospital.

2.- En el rubro técnico médico, existe una falta de apego a las Normas oficiales mexicanas, tanto de cumplimiento del Expediente Clínico, como en el uso de numerosos instrumentos de control y bitácoras (fallas en la cultura del reporte e información)

3.- El trabajo hospitalario no se sustenta en una amplia base de acciones preventivas y de promoción de la salud. Ello genera una sobrecarga de trabajo para los equipos de trabajo hospitalario.

4.- Existen mayor estructura y desarrollo en las acciones curativas y rehabilitatorias de la institución. Los equipos de trabajo tienen tras de sí la experiencia acumulada de muchas generaciones. Es por ello, y por algunas otras particularidades de la institución que, a diferencia de lo precario de los programas preventivos, las acciones curativas y rehabilitadoras cuentan con mayor estructura, experiencia y desarrollo.

5.- El funcionamiento articulado entre los diversos niveles de atención muestra fallas importantes.

A) Las acciones realizadas en el primer nivel de atención no están adecuadamente articuladas, ni en el propio nivel ni con los niveles subsiguientes.

B) Entre el segundo y el tercer niveles hay problemas para lograr las adecuadas referencia y contra referencia.

6.- Entre los usuarios hay grandes deficiencias de información y de cultura de servicio. Un amplio porcentaje de la población usuaria de los servicios cuenta con poca e inadecuada información sobre las problemáticas de salud que pudieran presentarse en los ámbitos individual, familiar o comunitario. Igualmente, carece de orientación respecto a la manera de cómo pudiera enfrentarlas o a quién pudiera acudir para solucionarlas.

7.- Se observó poca participación de las enfermeras al interior de las instituciones; no participaron de manera comprometida y solidaria en la certificación, directoras, jefes de enfermería, supervisoras, o enfermeras de los servicios clínicos, se emprendieron acciones tendientes a cumplir los indicadores establecidos en el proceso de autoevaluación, evaluación y programas de mejora continua de la calidad, pero no se aseguraron ni estandarizaron sus procesos.

8.- La Capacidad se debe entender como los mínimos indispensables de estructura en los procesos de atención médica que se brindan al paciente, en

donde la organización de los conceptos a evaluar responde a la lógica del “Catálogo de Servicios Esenciales de Salud” (CASES), es decir, al conjunto de intervenciones seleccionadas con base en su importancia epidemiológica, la demanda de atención y la capacidad instalada para proporcionar estos servicios. Se demostró la capacidad con la viabilidad de la unidad médica para atender a la demanda de los Servicios Esenciales, los cuales se señalan a continuación:

- 1.- Detección y prevención
- 2.- Urgencias
- 3.- Hospitalización
- 4.- Cirugía

La Seguridad debe entenderse como los mínimos indispensables de bienestar físico, técnico y moral en los procesos de atención médica que se le brindan al paciente, en tanto que la Calidad son los mínimos de eficiencia, oportunidad y buen trato en los procesos de atención médica que se le brindan al paciente, lo cual no se demostró ya que fue una de las No conformidades en cuanto al traslado, movilización y caída de pacientes.

Dado lo anterior, es necesario hacer una reflexión acerca de la pertinencia de contar con dos esquemas paralelos de evaluación de la calidad, cuando en realidad ambos están calificando criterios similares. Desde el punto de vista de las políticas públicas, se está contraviniendo su esencia al no disponer de las estrategias orientadas a la resolución de problemas públicos, ya que en realidad se están creando; asimismo, no se están logrando los mayores niveles de bienestar social, al destinarse recursos a un programa adicional que bien pudieran utilizarse para fortalecer las acciones tendientes a mejorar la cobertura de los servicios de salud o para consolidar cualquiera de las otras políticas sociales. En términos de los procesos internos de preparación por parte de los establecimientos de atención médica, se generan externalidades al confundir los objetivos de uno y otro proceso, además de que dificulta la integración de los documentos que respaldan el cumplimiento de los criterios, al ordenarse de manera diferente, lo que genera confusión entre el personal encargado de la preparación interna.

Un aspecto importante a considerar, es que el Programa de Certificación cuenta con una experiencia de prácticamente diez años en su aplicación, validado por la sistematización de sus procesos y la construcción lógica de su metodología, que si bien pudieran tener aspectos a cuestionarse, a la fecha no se cuenta con un estudio que lo sustente. Por esta razón, al implementarse la Acreditación, se está poniendo en tela de juicio la efectividad de la Certificación, cuando en realidad lo que debería buscarse es integrar a la primera como parte de los procesos de evaluación de la calidad del Consejo de Salubridad General, aprovechando la estructura organizacional existente y el aprendizaje ganado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acuerdo por el que se establecen las bases para la instrumentación del Programa Nacional de Certificación de Hospitales. S.S.A/CSG. Diario Oficial de la Federación. Mex. Abril 1º, 1999.

Asociación Mexicana de Facultades y Escuelas de Medicina. (AMFEM) Escuelas verificadas y acreditadas. <http://www.amfem.edu.mx.esc.acr.html> 2001.

Comisión Nacional de Certificación de Hospitales. Acta de Instalación SSA/CSG. Mex. Abril, 1999.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. D. O. F. 5-II-1917. Art. 73.

Convocatoria dirigida a las personas físicas o morales interesadas en participar en la evaluación para la Certificación de Hospitales. DOF. México. Julio 1999.

Criterios para la Certificación de Hospitales. S.S.A/CSG Diario Oficial de la Federación. México, junio 25, 1999. "De la Calidad de la Atención", Salud Pública en México, enero – febrero. Vol. 35.

Donabedian, Avedis (1966). "Evaluating the Quality of Medical Care". Milkbank Memorial.

Donabedian, Avedis (1993). "Prioridades para el Progreso de la Evaluación y Monitoreo Fund Quarterly". Vol. 44. no. 3, pp. 166-203.

<http://www.csg.gob.mx>

<http://www.salud.gob.mx>

Ley General de Salud, Reformas, 13 de mayo del 2003. D. O. F. 7-I-1984. Art. 16. No. 1.

Patterson, C.H. Joint Comisión on Accreditation of Healthcare Organizations. Infection Control and Hospital Epidemiology. Vol. 16 No. 1 January 1995.

Reforma del Sistema Nacional de Salud. S.S.A. México. 1995.

Reglamento de la Ley General de Salud en Materia de Protección Social en Salud. D. O. F. 5-IV-2004.

Reglamento Interior de la Comisión para la Certificación de Establecimientos de Servicios de Salud. D. O. F. 22-X-2003.

Rooney. A. L., Van Ostenberg. P.R. Licenciatura, Acreditación y Certificación: Enfoques para la Evaluación y Administración de la Calidad de los Servicios de Salud. Abril de 1999.

***ORGANIZACIONES  
INTELIGENTES***

***EL LADO***

***HUMANO***

*“...el mayor descubrimiento de mi generación es que los seres humanos pueden  
cambiar de vida cambiando de actitud  
(William James)”*

## ORGANIZACIONES INTELIGENTES: EL LADO HUMANO

Si bien a lo largo del presente trabajo se ha mencionado el concepto de organizaciones inteligentes, no es hasta este apartado en el que se ahondará sobre el mismo. Reuniendo todos los elementos a los cuales se ha dado referencia.

Hablar de organizaciones inteligentes indudablemente es hablar sobre cambios y transformaciones profundas en las prácticas organizacionales (por ejemplo, la Reingeniería de procesos, desde el enfoque de aprendizaje organizacional), lo cual como ya se ha mencionado no es una tarea sencilla, porque no basta con que los procesos funcionen por un tiempo sino que debe existir un cambio real, por lo que el cambio organizacional debe formar parte de su misión, de su razón de ser y como tal es importante entender todos aquellos comportamientos que son resultados de éste, los cuales están creando la resistencia que impide que se alcancen las metas organizacionales establecidas y afectando su capacidad para mantenerse dentro del mercado competitivo. Cabe señalar que son las personas quienes dan vida a las organizaciones, las que determinan los cambios que tendrán un efecto real, por tanto hablar de cambio es referirnos a cambios de actitudes, valores, hábitos de trabajo de las personas, siendo un tema bastante complejo de abordar y un gran reto para los consultores.

El caso de las empresas mexicanas en su mayoría no está muy alejado de aquellas empresas que sólo se enfocan en maximizar sus utilidades, en ellas la cultura nacional es determinante para su funcionamiento y las aplasta en la inmediatez, en las visiones cortoplacistas (como los programas sexenales), sin llevar a cabo una planeación adecuada de sus recursos, elementos y estructura, es decir, todo lo que la integra, más allá de un cierto periodo de tiempo.

Son todas esas organizaciones burocráticas que se caracterizan por la jerarquía de control, especialización de las funciones, la centralización de la información y control, las reglas formales, políticas y procedimientos que gobiernan la ejecución y comportamiento, así como la estricta separación de la vida privada con respecto a las funciones de los empleados. Por supuesto quienes no logren mejorar su capacidad estratégica, serán las empresas que se conviertan en “ranas hervidas”, puesto que no tuvieron la visión, flexibilidad y herramientas para enfrentarse a la competencia con mayor rapidez, quedándose con mucha rigidez, sin movimiento, sin aprendizaje y sin participación en el mercado. El que México siga siendo un país tercermundista, tiene parte de su origen en dichas características.

Sin embargo también existen empresas que han sabido mantenerse entre las número uno, tal es el caso de *BIMBO*, *GRUPO MODELO*, por mencionar algunas; han sabido enfrentarse a los retos con mucha flexibilidad, lo cual les ha

permitido seguir en el camino del aprendizaje y crecimiento constante. La pregunta es ¿qué están haciendo éstas empresas para ser exitosas?

Cuando hablamos de organizaciones inteligentes nos enfocamos en un término elemental “aprendizaje”; todas las organizaciones aprenden, pero no todas se basan en el aprendizaje, muchas se basan en el rendimiento, maximizar sus utilidades eficientando procesos aislados afectando el funcionamiento organizacional, al darse cuenta de que a pesar de todos sus esfuerzos e inversiones, las cosas no mejoran o sólo mejoran por un tiempo.

Para entender todos éstos fenómenos organizacionales han surgido una serie de propuestas teóricas o aproximaciones relacionadas al aprendizaje organizacional. Mientras que para el viejo modelo el trabajador era visto como un engranaje más dentro de una máquina gigantesca. Para el Aprendizaje Organizacional (AO) es de vital relevancia considerar al aprendizaje como la forma idónea de mejorar a largo plazo el rendimiento y adaptarse con éxito a los cambios del entorno que también impactan en sus prácticas organizacionales, en el cual el trabajador es visto como un ente creativo que contribuye al aprendizaje de la organización. Las contribuciones de ésta perspectiva son (Ortega y Serrano, 2005):

- Poner atención en la importancia de los valores y creencias.
- Mostrar que la cultura puede afectar tanto el proceso como la naturaleza del aprendizaje organizacional.
- Llamar la atención acerca de si existen culturas organizacionales que generen mejores condiciones para el aprendizaje que otras.

Por lo tanto las organizaciones basadas en el aprendizaje se enfocan en que el trabajo se realice mejor tomando en cuenta a todas las personas que conforman dicha organización. Desde la perspectiva del Aprendizaje Organizacional algunos autores (Charla & Renesch, 1995; Senge, 1990; Senge et al., 1994; en Ortega y Serrano, 2005) mencionan:

- “La gente tiene una motivación innata por aprender, curiosidad innata
- Las personas se auto imponen altos estándares de ejecución en una actividad que le resulte importante y hacen uso de la retroalimentación sobre dicha ejecución
- No obstante, la gente tiene miedo, se resiste y engaña en evaluaciones externas de agentes de poder organizacional
- Sus percepciones se estructuran por sus suposiciones y categorías. Éstas suposiciones e interpretaciones pueden ser respuestas, probadas, revisadas y actualizadas
- El conocimiento personal se constituye a partir de un proceso de información individual
- Requiere de información contextual sobre cualquier dato, para que éste tenga significado

- La gente tiende a obligar a aquellos que ve regularmente, a cumplir con sus expectativas
- La gente satisface más que optimiza
- Cuando la gente optimiza, lo hace para su propio beneficio, más que para su propio trabajo
- Las capacidades de los trabajadores son con mucha frecuencia subutilizadas en la mayor parte de los lugares de trabajo. Sus esfuerzos para romper esas limitaciones por lo general son castigadas o desalentadas
- Los nuevos esfuerzos para generar la utilización óptima de la capacidad y habilidades de los empleados se encuentran con una resistencia inicial, debido a la desconfianza y a las barreras resultantes de años de burocracia (resentimiento y otros sentimientos además de normas informales de grupos de trabajo)”

El ser concientes de todas éstas ideas arraigadas y del impacto que tienen en nuestro proceder diario, permite una mayor comprensión del fenómeno organizacional y mirar en retrospectiva el papel social que desempeña el ser humano las organizaciones, el cual es determinante para su funcionamiento.

El caso de instituciones como el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) es diferente, es una institución que pertenece al sector público, su funcionamiento es determinante para el país en materia de salud, quienes la integran están acostumbradas a que cada sexenio se modifican o “cambian” las cosas para mejorar, sin embargo en su interior la realidad es otra (ver anexo, Diagnóstico de cultura IMSS).

A lo largo del tiempo ha creado mecanismos autorreguladores internos que le han permitido mantenerse a flote aún y en medio de las crisis, pero no significa que su funcionamiento sea el óptimo. No se puede hablar de aprendizaje organizacional (AO) en su interior, sin embargo el trabajo del consultor en AO es basto en dicho terreno puesto que trae consigo una serie de técnicas de diagnóstico y de solución de problemas con un enfoque totalmente distinto al que ha perdurado dentro de las organizaciones y que se pretende erradicar, es un enfoque sistemático y metódico para asegurar que los síntomas no sean confundidos con las causas – visión lineal-, por lo tanto hablamos de un enfoque sistémico o visión circular de los acontecimientos.

En párrafos anteriores se mencionaba que el cambio lo hacen las personas, por lo tanto los objetivos organizacionales no pueden conseguirse sin el factor humano (recurso de excelencia para cualquier programa de mejora que se desee implantar), son quienes adquirirán las habilidades y conocimientos que le permitirán afrontar esos cambios y sobre todo les permitirán aprender a aprender, asimismo son quienes en un momento dado pueden presentar la resistencia al cambio como síntoma, siendo el problema

real la gestión agitada, confusa e insensible a las preocupaciones y sentimientos del personal.

Kubr (2000) menciona que en las organizaciones es frecuente que la dirección decida e imponga los cambios causando insatisfacción y resentimiento; sin embargo la tendencia hacia los cambios participativos es cada vez mayor y sus ventajas son grandes. Por supuesto que es más lento, costoso pero tiene efectos más duraderos, menor resistencia y mayor adhesión al cambio permitiendo aprovechar la experiencia y la creatividad de las personas.

El interés mostrado por parte de la institución pública (IMSS) al pretender iniciar un proceso de cambio por medio de la integración de los equipos de trabajo con el enfoque en aprendizaje organizacional, da muestra de la importancia que tiene mantenerse en movimiento evitando así el congelamiento, la rigidez y la inercia.

La participación del consultor en dicho proceso de cambio debe tomar en cuenta sus conocimientos técnicos pero lo más importante es influir en el comportamiento de las personas, enfocarse en la formación y el perfeccionamiento del personal. O'Hara y Sayers (1996) mencionan que éste proceso de cambio, se inicia con un proceso de aprendizaje individual, para lo cual se requiere el apoyo de facilitadores dotados de las habilidades para saber conducir este largo y enriquecedor proceso.

Es decir, que los consultores deben dotar con programas de intervención a las organizaciones destinados a adquirir las habilidades necesarias para alcanzar el desarrollo personal de quienes la integran y que por ende tener un impacto en el funcionamiento organizacional (VER ANEXO F - Programa de intervención para el desarrollo y fortalecimiento del Aprendizaje Organizacional). Por supuesto que todo parte de la serie de análisis que el consultor debió llevar a cabo para tener un panorama general de la situación a partir de la cual se identificaron dichas fortalezas y debilidades.

Por tanto, se puede decir que una organización que aprende u “organización inteligente” va a crear todas las condiciones necesarias para que las personas se desarrollen, sepan con claridad hacia dónde dirigen sus esfuerzos día a día y que por supuesto a su vez les generen compromisos con las acciones colectivas efectivas. Permitiendo el cambio organizacional en un ambiente de productividad y armonía.

De acuerdo al autor más representativo del aprendizaje organizacional, Senge (1996) los pilares en que se sustenta son: el pensamiento sistémico, el dominio o maestría personal, los modelos mentales, la visión compartida y el trabajo en equipo.



El pensamiento sistémico resulta muy adecuado para desarrollar una visión distinta del pensamiento lineal donde la preeminencia del todo sobre la suma de sus partes, la cooperación y el actuar en forma generativa, representan las llaves que abren nuevos horizontes de posibilidades para la organización. Una de las cuestiones en el momento de diseñar una intervención en una organización es tener claros los ámbitos de influencia y los resultados a obtener, se tiene que trabajar con la tarea común pero desde otro enfoque, el trabajo en equipo debe tener un propósito común, una visión compartida, donde no se sacrifiquen los intereses personales sino que la visión compartida sea la prolongación de sus visiones personales.

Lo anterior no basta por sí sólo ni como solución mágica, ya que si no se cuenta con el respaldo de la organización y una cultura que sea congruente y alineada (valores compartidos) resultará sumamente complicado aplicar los conocimientos adquiridos y poner en práctica su capacidad de aprendizaje en los contextos organizacionales.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Kubr, M. (2000). La Consultoría de Empresas. Ed. Limusa. México

O'Hara, S y Sayers, E. (1996) "organizational change through individual learning". Career Development International. Vol (1) No. 4 pp. 38-41

Ortega, G. y Serrano, V. (2005) Aprendizaje Organizacional, Conceptos, métodos y Perspectivas. El Caso de las Organizaciones Mexicanas Parte 2. Ed. UNAM, México.

Senge, P. (1996). La Quinta Disciplina. Ed. Granica. Barcelona.

***ANEXO F***

***PROGRAMA DE INTERVENCIÓN***

***“APRENDIZAJE  
ORGANIZACIONAL”***

## **ANEXO F**

### **PROGRAMA DE INTERVENCIÓN PARA EL DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL: EQUIPO DIRECTIVO – HOSPITAL NO. 98, IMSS DELEGACIÓN ESTADO DE MÉXICO ORIENTE**

#### **INTRODUCCIÓN**

El mundo al que pertenecemos cambia rápida y constantemente, muchas organizaciones logran adaptarse con éxito, empleando a su manera lo que han aprendido a utilizar como herramientas adecuadas o que en algún momento les fueron efectivas, algunas otras se quedan con las historias de éxito sin mantenerse alertas a los cambios y terminando como “ranas hervidas”.

Existen empresas que han sobrevivido a cambios bruscos del ambiente, a sexenios y siguen manteniendo una dirección a pesar de los vientos en contra agresivos, se les ha llamado “empresas líderes”. Otro tipo de organizaciones como el IMSS son estructuras tan grandes y burocratizadas que ya cuentan con mecanismos internos de autorregulación, que la mantienen a flote a pesar de las adversidades y que por supuesto juegan un papel determinante en materia de salud a nivel nacional.

Debido al interés que ha despertado el Aprendizaje Organizacional en la actualidad por el nivel de importancia que ha alcanzado y el impacto a profundidad para resolver muchos de las problemáticas organizacionales de una manera tan efectiva, el presente trabajo es la conformación de un programa de intervención destinado al mejoramiento de las capacidades de aprendizaje en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS, Delegación Oriente del Estado de México), específicamente Hospital No. 98 ubicado en Coacalco. Se proporcionan una serie de herramientas que permitirán adquirir las habilidades necesarias para alcanzar el desarrollo personal de los miembros que la integran y que a su vez tendrá un impacto en el funcionamiento organizacional.

## **ANTECEDENTES**

De antemano se sabe que el IMSS es una Institución cuya historia y trascendencia son reconocidas a nivel nacional, al igual que cualquier otra organización busca mantenerse a la vanguardia y seguir cumpliendo con sus funciones primordiales referentes a la salud de una manera óptima.

La información recabada a través de los distintos trabajos realizados por los alumnos de la maestría en las diferentes clínicas u hospitales del IMSS perteneciente a la Delegación Oriente del Estado de México, permite identificar ciertas situaciones con mayor detenimiento que pudieran tornarse en problemáticas o que actualmente ya estén afectando el funcionamiento de la organización e impidiendo la satisfacción del derechohabiente.

Algunos de los temas abordados han sido sobre la cultura e ideología de la Institución, su normatividad (misión, visión, valores), la identificación de los procesos básicos en algunos hospitales y clínicas, la elaboración de un diagnóstico para determinar el nivel de madurez que presenta la Sede Delegacional para ser implantado un Sistema de Gestión de Calidad.

Todo lo anterior como ya se mencionó permite tener un panorama general de la situación en que se encuentra el IMSS, sobre todo en aspectos relacionados con aprendizaje organizacional. Dentro de las organizaciones todo trabajo conjunto implica relaciones o interacciones con otras personas, que a su vez juegan determinados papeles ya sean cliente, proveedores, empleados, jefes, gerentes, accionistas, entre otros, y la calidad de dichas interacciones impactan en la calidad de la tarea y el funcionamiento general de la organización.

Siendo tan importante esas relaciones, se afirmarían categóricamente que el trabajo de calidad obtenido es solamente el producto de la calidad de personas que participan en la organización.

La introducción de mejoras en la capacidad de aprendizaje de las organizaciones se obtiene diseñando, ejecutando y evaluando procesos en los cuales las personas y los grupos adquieran ciertas habilidades y conocimientos que les permitan afrontar los cambios y sobre todo que les permitan aprender a aprender.

Por lo tanto los objetivos organizacionales no pueden conseguirse sin el factor humano, todos esos trabajadores que con su labor cotidiana forman y transforman (o deforman) a las organizaciones y que representan el recurso de excelencia para el éxito de cualquier programa que se desee implantar.

La situación del Hospital No.98 en Coacalco no es diferente de la mayoría, la cultura del IMSS se ve reflejada y existen áreas de oportunidad para ser reforzadas, proporcionando un buen espacio donde promover los cambios y potenciar un desarrollo del personal adecuado a las necesidades del entorno.

## MARCO TEÓRICO

El aprendizaje en las organizaciones es un tema que adquirió mayor atención y relevancia a partir de finales de la década de los ochentas. Ha sido representado en trabajos de Argyrys, Schön y Senge (1990) en los Estados Unidos; así como por los estudios de Espejo, Schuhmann, Schwaninger & Billelo (1995), iniciados en el Reino Unido.

Espejo, Schuhmann, Schwaninger & Billelo (1995) mencionaron que el aprendizaje organizacional es un proceso vinculado al aprendizaje individual por medio del cual las organizaciones pueden adquirir experiencias y habilidades.

Por su parte Espejo comenta que el aprendizaje organizacional consiste en el mejoramiento de los modelos mentales de los individuos y puede verse como un incremento en la capacidad de la organización para la acción efectiva.

Ya más cercano a lo que conocemos como aprendizaje organizacional, Argyrys & Schön (en Argyrys, 1993) postularon que el aprendizaje organizacional se daba como resultado de las acciones de los individuos sobre una base común de entendimiento, un modelo mental compartido, es decir una “teoría en uso”.

Argyris (1993) por su parte menciona que el aprendizaje se da cuando somos capaces de detectar y corregir un error. Un error es cualquier discordancia entre lo que queremos que produzca una acción y lo que sucede en realidad cuando implantamos esa acción. Es una discordancia entre las intenciones y los resultados. Hay aprendizaje cuando producimos por primera vez una concordancia entre intenciones y resultados.

Sin embargo donde adquirió mayor fuerza el aprendizaje organizacional fue con el trabajo de Peter Senge y las cinco disciplinas propuestas en 1990, las cuales son:

1. *El Pensamiento Sistémico*: es un modo de analizar y un lenguaje para describir y comprender las fuerzas e interrelaciones que modelan el comportamiento de los sistemas. La disciplina permite cambiar los sistemas con mayor eficacia y actual en forma más acorde con los procesos del mundo natural y económico.
2. *El Dominio o Maestría Personal*: permite aprender a expandir nuestra capacidad personal para crear los resultados que deseamos, y crear un entorno empresarial que aliente a todos sus integrantes a desarrollarse con miras a las metas y propósitos que escogen (visión personal).

3. *Los Modelos Mentales*: permite reflexionar, aclarar continuamente y mejorar nuestra imagen interna del mundo, viendo cómo modela nuestros pensamientos, actos y decisiones.
4. *La Visión Compartida*: es la elaboración de un sentido de compromiso grupal acerca del futuro que procuramos crear, así como los principios y lineamientos con los cuales esperamos lograrlo.
5. *Aprendizaje en Equipo*: la transformación de las aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, de modo que los grupos de personas puedan desarrollar una inteligencia y una capacidad mayor que la equivalente a la suma del talento individual de sus miembros.

Senge (2000) menciona que aprender en las organizaciones significa someterse a la prueba continua de la experiencia, y transformar esa experiencia en un conocimiento que sea accesible a toda la organización, y pertinente a su propósito central.

La mayoría de las organizaciones se encuentran fragmentadas, tienen un pensamiento lineal, son reactivas y solamente atienden a soluciones sintomáticas sin buscar los procesos subyacentes en los cuales se encuentra el punto de apalancamiento.

Algunos de los obstáculos más comunes que surgen ante las iniciativas de cambio son:

- ❖ “No tenemos tiempo para eso”. Aquí el reto es lograr controlar nuestro tiempo con flexibilidad y dedicar tiempo a la reflexión y la práctica.
- ❖ “No tenemos ayuda”. El reto es formar y desarrollar recursos internos para crear capacidad.
- ❖ “Esto no es pertinente”. El reto es defender el cambio planeado con un enfoque para el negocio y metas comerciales.
- ❖ “No cumplen lo que prometen”. El reto es la congruencia entre la conducta y los valores.

Van apareciendo nuevos obstáculos conforme la iniciativa de cambio va avanzando. Ya no se habla de cambio como tal, ni de transiciones como se venía haciendo y que ocasionaba mayor resistencia, ahora se habla de aprendizaje. O’Hara y Sayers (1996) entre otros autores mencionan que éste proceso de cambio, se inicia con un proceso de aprendizaje individual, para

lo cual se requiere el apoyo de facilitadores dotados de las habilidades para saber conducir este largo y enriquecedor proceso.

Sin embargo también comentan que en las organizaciones una vez que se ha dado éste aprendizaje personal, no cuentan con el respaldo de la organización y les resulta complicado aplicar los conocimientos adquiridos y poner en práctica su capacidad de aprendizaje en contextos organizacionales.

Otros autores como Robinson y cols (1997) mencionan que todas las organizaciones son organizaciones inteligentes u organizaciones que aprenden, sin embargo unas a diferencia de otras no han tenido un proceso adecuado.

Para ellos un sistema de aprendizaje bien estructurado y planeado en la organización, que a su vez sustente el ciclo de aprendizaje, aporta una serie de beneficios a la célula o unidad clave de aprendizaje, entre éstos la identificación y modificación de barreras que impiden un aprendizaje efectivo y limitan el cambio; fortalece el proceso por medio de la indagación y el diálogo; un incremento en la integración, el alineamiento entre los individuos, la unidad de aprendizaje y la organización; aumento y uso de la tensión creativa, así como la reducción de la ambigüedad y el incremento en la consistencia en las decisiones y las acciones.

Por lo tanto se puede decir que una organización que aprende u “organizaciones inteligentes” desarrolla una serie de habilidades y prácticas que permiten superar una serie de limitantes logrando que las personas se desarrollen, sepan con claridad hacia dónde dirigen sus esfuerzos que a su vez les generan compromisos con las acciones efectivas.

Para generar compromisos, primero es hacer que las personas dejen a un lado su obstinación y comiencen a dudar de la realidad en la que han vivido cómodamente y refugiados de sus temores (podría llamársele a esto fase de descongelamiento), cuando las personas dudan comienzan a poner en tela de juicio una serie de modelos mentales arraigados y rutinas defensivas. Suelen ser más conscientes de sus acciones y comienza a desarrollar una convicción colectiva de pensamiento, pero éste proceso suele llevarse a través del diálogo y la discusión en equipo, en donde se suspenden los supuestos y son clarificados por los mismos miembros. La duda por lo tanto no debe subestimarse, aunque se le confunde con indecisión, sin embargo la duda individual dentro del marco del aprendizaje organizacional es fundamental para el progreso en el campo organizacional.

Así mismo, como mencionan Englehardt y Simmons (2002) se necesitan crear espacios de aprendizaje que cuenten con todos los recursos necesarios y de fácil acceso a quienes estén participando en la iniciativa de cambio, es indispensable tener una cultura de aprendizaje de

experimentación, que permita la innovación y que permita aprender de los errores, sortear con los miedos y las inseguridades que llegan a ser un gran obstáculo para el progreso y aprendizaje.

Mencionan que un 70 por ciento de lo aprendido se debe a una situación informal, a través de las interacciones diarias entre los mismos trabajadores o los llamados mentores. También la formación de equipos de trabajo, el uso de la tecnología, el uso adecuado de los canales de comunicación, entrenamiento en habilidades de comunicación, los incentivos, son recursos importantes, pero ante una situación de caos también harían tambalear a la organización, por lo que mencionan que los valores centrales junto con todo lo anterior son fundamentales para permitir la adaptación de las organizaciones.

En el Aprendizaje Organizacional, el trabajo en equipo es un escenario de aprendizaje a diferencia de la aproximación tradicional del trabajo en equipo, para que tenga éxito requiere que sus integrantes tengan capacidad individual, así como el alineamiento que se presenta cuando un grupo de personas comparte los valores y objetivos de una organización. El trabajo en equipo debe tener un propósito común, una visión compartida, donde no se sacrifican los intereses personales, sino que la visión compartida se transforma en una prolongación de sus visiones personales.

La visión compartida de acuerdo a Hoe (2007), también compartida por Senge (1996, 2000) es tan importante porque le da energía a los miembros de la organización para dirigir sus esfuerzos hacia la imagen del futuro deseada. Proporciona un sentido de comunidad y le da coherencia a todas las actividades, clarifica la dirección hacia qué se tiene que hacer y qué se tiene que aprender. Si ésta llegara a faltar la motivación para aprender se ve afectada.

Ante todo lo anterior es importante tener en cuenta que el pensamiento sistémico permite tener una visión más amplia y distinta del pensamiento lineal, donde el todo es mayor a la suma de sus partes y en donde la cooperación y ser preactivos así como generadores de aprendizaje le permiten a la organización ampliar sus horizontes y tener mayores probabilidades de éxito.



## DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE INTERVENCIÓN

### **Objetivo General:**

Contribuir al desarrollo y fortalecimiento del aprendizaje organizacional en un equipo directivo perteneciente al hospital No. 98, de la Delegación Estado de México Oriente del IMSS.

### **Objetivo Específico:**

El participante será capaz de conocer, analizar y aplicar los principales aspectos del aprendizaje organizacional, enfocados a la creación de equipos de alto rendimiento.

### **Metodología:**

La estrategia metodológica empleada consistirá en la presentación de un seminario - taller dividido en 12 sesiones, se trabajará con el equipo directivo, al inicio de cada sesión se expondrá los elementos teóricos los cuales serán analizados y reforzados de manera práctica sobre todo en aquellos puntos débiles. Se estarán entregando diversos trabajos aplicados a las actividades diarias. La duración de las sesiones se estima en 2 horas semanalmente, debido a la carga de trabajo que tienen los directivos, salvo en los casos que se requiera extenderse entre 30 minutos y 60 minutos más del tiempo fijado, se avisará con antelación.

### **Procedimiento:**

#### Actividades previas a desarrollar:

5. Identificación del equipo de trabajo directivo al cual será aplicado el presente programa. Previa entrevista con director
6. Establecimiento de la agenda de trabajo.

El programa será dividido en dos fases, la primera se enfocará en el trabajo individual, de las diferentes habilidades que le permitan un desarrollo personal, para que una vez identificadas y aplicadas en el trabajo cotidiano, sirvan como base para entender la importancia de aplicarlas al conformar un equipo de trabajo (segunda fase del programa).

#### Contenido:

Fase I. Reforzamiento de Círculos de Aprendizaje

Fase II. Equipos que Aprenden

### FASE I. REFORZAMIENTO DE CÍRCULOS DE APRENDIZAJE

Objetivo: El participante conocerá la importancia del aprendizaje personal como la base indispensable para poder trabajar en equipo.

## SESIONES 1 y 2:

*Aprender a decir la verdad:* esto resulta un tanto difícil porque no estamos acostumbrados a decir “la verdad verdadera” sino la parte de verdad que nos hace mantenernos en una situación cómoda y poco conflictiva, solo elegimos contar la parte que nos importa de una realidad que es mucho más grande y compleja que nuestra capacidad para abarcarla.

EJERCICIO: Doblar una hoja de papel en dos columnas. En la columna de la derecha se transcribe una conversación sobre un tema delicado y/o importante tal como fue (alguna dificultad personal, o una situación problemática transcurrida durante el transcurso del último mes), mientras que en la columna de la izquierda se escribe lo que la persona iba pensando a medida que transcurría la conversación.

<i>Lo que pienso</i>	<i>Lo que se dice</i>

Lo importante del ejercicio es: ya sea que se diga o no se diga lo que se pensaba, de todos modos actuamos de acuerdo a nuestros modelos mentales arraigados y sufrimos las consecuencias si no somos capaces de suspenderlos y comprometernos realmente.

EJERCICIO: se escogen tercias (de preferencia que se conozcan entre ellos). El participante A le dice al B cuáles son los supuestos que ha construido que le llevan a tratar a B de la manera en que lo hace. C es el árbitro cuyo papel es encauzar el intercambio de ideas, así como prevenir situaciones dañinas para los otros dos participantes, ya sean agresiones, calificativos, burlas, etc. Posteriormente, A y B intercambian papeles mientras C sigue siendo árbitro.

Cada sesión tendrá una duración de 2 horas, se compartirán experiencias de trabajo y personales por escrito, las cuales serán integradas en una bitácora colectiva. Entrega de un reporte por escrito sobre la identificación de los modelos mentales organizacionales más arraigados en su equipo de trabajo.

## SESIÓN 3:

*Manejo de compromisos:* una organización puede ser considerada como una red de interacciones y conversaciones como ya antes se había mencionado que a su vez generan compromisos mutuos. El problema radica en que en muchas ocasiones quienes deben administrar los compromisos no cuentan

con la habilidad necesaria para hacerlo. Lo que a su vez ocasiona promesas incumplidas, incongruencias en el comportamiento, conversaciones de acción poco productivas o exitosas. Es importante cumplir lo que se promete y que las conversaciones sean enfocadas para la acción.

**EJERCICIO:** Conversación interior abarcando las siguientes esferas de la persona. Analizar las respuestas y extraer una conclusión. Durante el ejercicio debe imperar la verdad, ser honestos consigo mismos, de otra forma, todo perdería sentido y la confianza no se generaría.

1. ¿Cómo me veo a mí mismo, cómo veo a los demás, cómo creo que me ven los demás?

**EJERCICIO:** Relación entre trabajo y vida. Las reflexiones anteriores permitirán ver con claridad el papel que juega el trabajo en nuestras vidas actualmente.

Reflexionar y contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo veo yo mi trabajo?
2. ¿Qué relación tiene con mi vida cotidiana?
3. ¿Creo que mi trabajo y mi vida familiar y social son dos mundos diferentes, independientes?
4. ¿Forman parte de lo mismo?
5. ¿Mi trabajo enriquece mi vida familiar?
6. ¿Mi vida familiar y social permiten que mi trabajo sea agradable?

La sesión tendrá una duración de 2 horas. Entrega de reporte individual sobre la experiencia de aprendizaje durante la sesión y la retroalimentación de la misma. Dichos reportes serán integrados a la bitácora colectiva.

#### SESIÓN 4 y 5:

*Maestría o Dominio Personal:* a diferencia de los dos puntos anteriores, la maestría personal se enfoca a un aspecto más individual. Es una disciplina cuyo objetivo central es el mejoramiento continuo de la persona. Como si fuera un proceso de “Calidad Total Personal”, la cual busca que los horizontes de posibilidades se amplíen.

**EJERCICIO:** Desarrollando la visión personal. En equipos de cinco personas responder a las 10 preguntas que surgen de las siguientes áreas que se enlistan, todos los integrantes responderán la 10 y elegirán dos de las restantes para contestar; al final el equipo deberá tener resueltas todas las

preguntas. Se leerán las respuestas al equipo, así como expresar si hubo dificultades al contestar y ¿por qué?

1. Autoimagen
2. Pertenencias
3. Hogar
4. Salud
5. Relaciones
6. Trabajo
7. Actividades recreativas
8. Comunidad social
9. Otros
10. Propósito de vida

Es importante tomar en cuenta:

- a) La respuesta a cada pregunta debe ser lo que realmente estamos deseando
- b) Si tuviéramos lo que deseamos ¿realmente lo tomaríamos?
- c) ¿Qué beneficio nos traería?
- d) ¿Qué tanto lo que estoy deseando me permite crecer como persona?

EJERCICIO: Discutir en equipo los cuatro puntos anteriores con algunas de las 10 preguntas anteriores.

*Inteligencia Emocional:* permite adquirir la habilidad de reconocer e intervenir en los estados de ánimo; tanto en los propios como en los demás. el desarrollo de la inteligencia emocional es imprescindible ante cualquier acción, para generar los resultados que deseamos, la cooperación y participación comprometida de quienes nos rodean.

Cada sesión tendrá una duración de 2 horas. Se expondrá el tema, enfatizando la importancia de desarrollar la inteligencia emocional. Se integrará a la bitácora una reflexión por escrito sobre la manera en que han interactuado a lo largo de las juntas directivas para la solución de problemas relacionados con dicha interacción y el grado de avance para la solución de problemas que deben ser resueltos por la junta directiva, así mismo la redacción de un primer intento de desarrollar la visión personal de cada uno de los miembros integrantes del equipo.

## SESIÓN 6:

Presentación de los principios básicos del Aprendizaje Organizacional.

EJERCICIO: el equipo realizará la integración de las disciplinas del Aprendizaje Organizacional; analizará y discutirá el impacto en su organización y en su desempeño como equipo de trabajo.

La duración de la sesión será de 2 horas. Se entregará un reporte documentado por escrito sobre los 5 problemas más importantes a los que se han enfrentado al interior del equipo de trabajo y la manera en que pueden resolverlos a partir de los temas vistos.

Reitero que el objetivo de ésta fase es el conocer la importancia que tiene en el desarrollo del personal dichas habilidades que permitan a su vez aprender a trabajar en equipo.

SESIÓN 7: Clasificación de Tipos de Equipos

Objetivo: Identificar el tipo de equipo que son así como el nivel de interdependencia.

Dicho objetivo se logrará a través de una exposición teórica sobre el tema y una posterior discusión entre los miembros del equipo para llegar a un acuerdo sobre el nivel de interdependencia.

Cabe decir que la cantidad de esfuerzo que será necesario invertir en el mejoramiento será un resultado directo del nivel de cooperación, o de interdependencia que el equipo necesite para tener éxito.

La duración de la sesión será de 2 horas. Se entregará un reporte de evaluación diagnóstica del equipo de trabajo especificando el tipo de actividades a realizar como equipo durante las juntas directivas y el grado de cooperación que se requiere entre ellas para cumplirlas de una manera óptima.

SESIÓN 8: Presentación del Modelo del Desempeño del Equipo

1. *Orientación*: Cuando se forma un equipo se pregunta uno POR QUÉ está aquí, cuál es su capacidad de adaptación y si los otros lo aceptarán. La gente necesita alguna respuesta para poder continuar.
2. *Creando Confianza*: la gente desea saber con QUIÉN va a trabajar, expectativas, agendas y habilidades. Al compartir se estimula la confianza y el libre intercambio entre los miembros.
3. *Aclaración de Metas y Roles*: el trabajo concreto del equipo empieza por aclarar las metas y el rol de cada miembro. La terminología se maneja con más naturalidad ¿CUÁLES son las prioridades?
4. *Compromiso*: en cierto momento las discusiones deben terminar y hay que tomar decisiones sobre CÓMO se manejarían los recursos, el tiempo y el personal – todas las restricciones de la línea inferior.
5. *Operacionalización*: los equipos pasan a otro nivel cuando logran secuenciar su trabajo y establecen QUIÉN hace QUÉ, CUÁNDO y DÓNDE. La programación y el control del tiempo dominan ésta etapa.

6. *Alto Desempeño*: se dominan los métodos, los equipos pueden empezar a cambiar sus metas y responder de manera flexible al medio.
7. *Renovación*: los equipos son dinámicos, las personas se cansan, los miembros cambian. La pregunta es ¿POR QUÉ continuar? Debe cosecharse lo aprendido y prepararse para un nuevo ciclo de acción.

EJERCICIO: ¿Dónde estamos en el modelo?

La duración de la sesión será de 2 horas. Se entregará por escrito un reporte documentado, donde se especifique la etapa en la cual se ubican como equipo de trabajo, analizando cada una de las etapas por las que han atravesado y los resultados que han obtenido en cada una de las mismas.

### SESIÓN 9: Identificación de puntos débiles

Transformar a un equipo es una tarea compleja, los grupos se transforman en equipo cuando los integrantes tienen una meta en común y saben con claridad hacia dónde quieren llegar. Cuando las destrezas se integran se refuerzan puntos débiles y se alcanzan los objetivos del equipo.

EJERCICIO: describir de forma individual...

- a) Tres cosas que hago mejor
- b) Tres cosas que hago peor
- c) ¿De quién de éste grupo crees que puedes aprender algo para mejorar algún punto del anterior inciso?

EJERCICIO: piensa y describe al menos dos situaciones en las que te gustaría que mejorara tu equipo...

- a) experiencia del equipo
- b) retroalimentación sobre su ejecución
- c) diálogo abierto
- d) trabajo como medio de satisfacción de necesidades personales
- e) clima favorable para ensayar nuevas ideas
- f) cumplimientos de las normas

Evaluar cada rubro de 0 a 5, donde 0 es igual a “no existe” y 5 es igual a “totalmente”.

La duración de la sesión será de 2 horas. Se entregará reporte por escrito en el cual se integren las propuestas de mejoras ¿Cómo replantearían la organización de su trabajo, incluyendo las funciones mismas? ¿Cuáles son los factores humanos que desearían modificar?

### SESIÓN 10: Visión compartida

La visión compartida u objetivo común, es la respuesta a la pregunta ¿qué queremos lograr? Las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente de una organización y su fuerza deriva del interés común.

El primer paso para construir una visión compartida es cambiar esa idea tradicionalista de que la visión viene de “arriba”, puede suceder, sin embargo existen visiones que emergen a partir de la interacción de personas de diferentes niveles.

**EJERCICIO:** se reunirán equipos de cinco personas para construir la visión a partir de lo que tienen en común que es trabajar en la institución.

La duración de la sesión será de 2 horas. Se integrarán las experiencias personales a la bitácora individual y a la bitácora colectiva, así mismo la retroalimentación a la sesión vista. Se tendrá la visión compartida del equipo de trabajo.

### SESIÓN 11: Trabajando la visión y los valores conjuntamente

**EJERCICIO:** en equipo responder a las siguientes preguntas y una vez terminado el ejercicio hacer una comparación con los de la organización.

1. La visión es el ¿QUÉ?, la imagen del futuro que se quiere crear
2. La misión o propósito es el ¿POR QUÉ?, la respuesta a la pregunta ¿por qué existimos?
3. Los valores centrales es ¿CÓMO QUEREMOS ACTUAR?, en coherencia con la misión.

Las ideas rectoras responden a la pregunta ¿EN QUÉ CREEMOS?

La sesión tendrá una duración de 2 horas. Se expondrá el tema teórico. Se integrará en un reporte por escrito la visión, la misión y los valores que el equipo redacte.

### SESIÓN 12: Tensión creativa y compromiso con la verdad



El objetivo de la sesión es integrar las sesiones anteriores, analizar y reflexionar el camino recorrido y las experiencias personales, así como las colectivas durante el transcurso del mismo.

La duración de la sesión será de 2 horas.

Mediciones generales:

Se integrará un listado de situaciones a las que se ha enfrentado como equipo de trabajo directivo y que no han logrado dar cumplimiento durante las juntas directivas. Será integrada la lista a la bitácora y conformarán las metas de equipo a lograr paralelo al proceso de intervención. El logro de dichos objetivos identificados, servirá como parámetro para identificar el impacto del proyecto de intervención en escenarios reales de trabajo.

Se llevarán a cabo entrevistas personales con cada uno de los miembros del equipo para sondear el grado de avance en cuanto al desarrollo de las habilidades personales enfocadas al aprendizaje organizacional.

Registros de observación directa, durante las reuniones del equipo directivo para tratar los asuntos relacionados con su unidad médica de trabajo, durante los cuales se pretenderá que ellos mismos identifiquen la manera en la que interactúan, la comunicación, los modelos mentales en uso durante momentos críticos.

**RESULTADOS ESPERADOS:** Un mejoramiento en la manera de realizar el trabajo como un verdadero equipo y el cumplimiento de los objetivos identificados. Sin embargo no hay que olvidar que es un proceso muy complicado y profundo por lo que los resultados no son visibles a corto plazo.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Argyrys, C. (1993) Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización. Ed. Granica, Barcelona.

Angarita, H. Diseño de procesos de aprendizaje organizacional con énfasis en la comunicación, la reflexión y el diálogo. Bogotá.

Englehardt, CH.S., y Simmons, P.S (2002) "Creating an organizational space for learning". The Learning Organization. Vol (9) No. 1 pp. 37-47.

Hoe, S.L (2007) "Shared vision: a development tool for organizational learning". Development and Learning in Organizations. Vol (21) No 4, pp. 12-13.

Ortega, G. y Serrano, V. (2005) Aprendizaje Organizacional, Conceptos, Métodos y Perspectivas. El Caso de las Organizaciones Mexicanas. Ed. UNAM, México.

O'Hara, S y Sayers, E. (1996) "Organizational change through individual learning". Career Development International. Vol (1) No. 4 pp. 38-41.

Robinson, T., Clemson, B y Keating, C. (1997) "Development of high performance organizational learning units". The Learning Organization. Vol (4) No. 5, pp. 228-234.

Senge, P. (1996) La Quinta Disciplina. Ed. Granica. Barcelona

Senge, P. y Cols (2000). La Quinta Disciplina en la Práctica. Ed. Granica, Argentina.

Senge, P. y Cols (2000). La Danza del cambio. Ed. Gestión 2000, España

Sibbet, D., Drexler, A y Deveraux, O'Hara (1992) Guía gráfica para las mejores prácticas del equipo. Ed. GRAPHIC GUIDES INC, Estados Unidos.

Srikantia, P y Pasmore, W. (1996) "Conviction and doubt in organizational learning". Journal of Organizational Change Management. Vol (9) No. 1 pp. 42-53.

Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Estudios Superiores Iztacala  
(Fes- Iztacala)



**PROGRAMA DE INTERVENCIÓN SOBRE APRENDIZAJE  
ORGANIZACIONAL  
INSTITUTO MEXICANO DE SEGURIDAD SOCIAL (IMSS)  
DELEGACIÓN ORIENTE DEL ESTADO DE MÉXICO**

**MANUAL DEL PARTICIPANTE**

INSTRUCTORA:  
Marcela Ramos López

PARTICIPANTE: \_\_\_\_\_

Marzo, 2008

## ÍNDICE TEMÁTICO

Introducción

Antecedentes

Aprender a decir la verdad

Manejo de compromisos

Dominio personal

Inteligencia emocional

Principios básicos de aprendizaje organizacional

Clasificación de equipos

Modelo del desempeño de equipo

Puntos débiles

Visión compartida

Visión y valores

Tensión creativa

## INTRODUCCIÓN

El mundo al que pertenecemos cambia rápida y constantemente, muchas organizaciones logran adaptarse con éxito, empleando a su manera lo que han aprendido a utilizar como herramientas adecuadas o que en algún momento les fueron efectivas, algunas otras se quedan con las historias de éxito sin mantenerse alertas a los cambios y terminando como “ranas hervidas”.

Existen empresas que han sobrevivido a cambios bruscos del ambiente, a sexenios y siguen manteniendo una dirección a pesar de los vientos en contra agresivos, se les ha llamado “empresas líderes”. Otro tipo de organizaciones como el IMSS son estructuras tan grandes y burocratizadas que ya cuentan con mecanismos internos de autorregulación, que la mantienen a flote a pesar de las adversidades y que por supuesto juegan un papel determinante en materia de salud a nivel nacional.

Debido al interés que ha despertado el Aprendizaje Organizacional en la actualidad por el nivel de importancia que ha alcanzado y el impacto a profundidad para resolver muchos de las problemáticas organizacionales de una manera tan efectiva, el presente taller es la conformación de un programa de intervención destinado al mejoramiento de las capacidades de aprendizaje en cada uno de los participantes, a los cuales se proporcionan una serie de herramientas que permitirán adquirir las habilidades necesarias para alcanzar el desarrollo personal con un impacto directo tanto en su desempeño laboral a nivel individual así como organizacional.

## **ANTECEDENTES DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL (AO)**

El aprendizaje en las organizaciones es un tema que adquirió mayor atención y relevancia a partir de finales de la década de los ochentas. Ha sido representado en trabajos de Argyrys, Schön y Senge (1990) en los Estados Unidos; así como por los estudios de Espejo, Schuhmann, Schwaninger & Billelo (1995), iniciados en el Reino Unido.

Espejo, Schuhmann, Schwaninger & Billelo (1995) mencionaron que el aprendizaje organizacional es un proceso vinculado al aprendizaje individual por medio del cual las organizaciones pueden adquirir experiencias y habilidades.

Por su parte Espejo comenta que el aprendizaje organizacional consiste en el mejoramiento de los modelos mentales de los individuos y puede verse como un incremento en la capacidad de la organización para la acción efectiva.

Ya más cercano a lo que conocemos como aprendizaje organizacional, Argyrys & Schön (en Argyrys, 1993) postularon que el aprendizaje organizacional se daba como resultado de las acciones de los individuos sobre una base común de entendimiento, un modelo mental compartido, es decir una “teoría en uso”.

Argyris (1993) por su parte menciona que el aprendizaje se da cuando somos capaces de detectar y corregir un error. Un error es cualquier discordancia entre lo que queremos que produzca una acción y lo que sucede en realidad cuando implantamos esa acción. Es una discordancia entre las intenciones y los resultados. Hay aprendizaje cuando producimos por primera vez una concordancia entre intenciones y resultados.

Sin embargo donde adquirió mayor fuerza el aprendizaje organizacional fue con el trabajo de Peter Senge y las cinco disciplinas propuestas en 1990, las cuales son:

*El Pensamiento Sistémico*

*El Dominio o Maestría Personal*

*Los Modelos Mentales*

*La Visión Compartida*

*Aprendizaje en Equipo*

Senge (2000) menciona que aprender en las organizaciones significa someterse a la prueba continua de la experiencia, y transformar esa experiencia en un conocimiento que sea accesible a toda la organización, y pertinente a su propósito central.

La mayoría de las organizaciones se encuentran fragmentadas, tienen un pensamiento lineal, son reactivas y solamente atienden a soluciones sintomáticas sin buscar los procesos subyacentes en los cuales se encuentra el punto de apalancamiento.

Otros autores como Robinson y cols (1997) mencionan que todas las organizaciones son organizaciones inteligentes u organizaciones que aprenden, sin embargo unas a diferencia de otras no han tenido un proceso adecuado.

Para ellos un sistema de aprendizaje bien estructurado y planeado en la organización, que a su vez sustente el ciclo de aprendizaje, aporta una serie de beneficios a la célula o unidad clave de aprendizaje, entre éstos la identificación y modificación de barreras que impiden un aprendizaje efectivo y limitan el cambio; fortalece el proceso por medio de la indagación y el diálogo; un incremento en la integración, el alineamiento entre los individuos, la unidad de aprendizaje y la organización; aumento y uso de la tensión creativa, así como la reducción de la ambigüedad y el incremento en la consistencia en las decisiones y las acciones.

Ante todo lo anterior es importante tener en cuenta que el pensamiento sistémico permite tener una visión más amplia y distinta del pensamiento lineal, donde el todo es mayor a la suma de sus partes y en donde la cooperación y ser preactivos así como generadores de aprendizaje le permiten a la organización ampliar sus horizontes y tener mayores probabilidades de éxito.



## **FASE I. REFORZAMIENTO DE CÍRCULOS DE APRENDIZAJE**

### **APRENDIENDO A DECIR LA VERDAD**

Esto resulta un tanto difícil porque no estamos acostumbrados a decir “la verdad verdadera” sino la parte de verdad que nos hace mantenernos en una situación cómoda y poco conflictiva, solo elegimos contar la parte que nos importa de una realidad que es mucho más grande y compleja que nuestra capacidad para abarcarla. Y esto es debido a nuestra falta de habilidad para REFLEXIONAR.

Al trabajar en equipo olvidamos que cada integrante como observador de un fenómeno tiene su parte de realidad que desea destacar y caemos en rutinas defensivas que protegen a los individuos, jefes, grupos, etc., de sufrir situaciones incómodas y peligrosas, sobre todo que impiden encontrar las causas reales que ocasionan dichas situaciones, Argyrys califica a esto de anti- aprendizaje y rutinas sobre protectoras.

Todas estas acciones defensivas inhiben la solución de problemas y la toma de decisiones, las personas transmiten mensajes incoherentes y actúan como si no lo estuvieran haciendo. Los receptores de tales conductas deben actuar en complicidad. Si descubren la ocultación, aprenden a actuar como si no lo hubieran hecho. De la misma manera esperan que quien engaña, distorsiona o manipula, reconozca la complicidad.

Senge más adelante llamó MODELOS MENTALES a las imágenes, las suposiciones y teorías que tenemos en nuestras mentes acerca de nosotros mismos, de los demás, de las instituciones y de cualquier aspecto o situaciones en el mundo que nos rodean cotidianamente y de las cuales no somos conscientes la mayoría de nosotros.

Una persona que no ha desarrollado la habilidad para reflexionar tiene dificultades para escuchar lo que otros están diciendo y de la misma manera “ve” sus propias interpretaciones. Los brincos de abstracción (escalera de la inferencia) hace que creamos que el otro está equivocado, sin detenerse un momento a pensar “que es lo que está viendo el otro que yo no soy capaz de ver”.

Frecuentemente ante este proceso de inferencia tendemos a seleccionar algunos datos que observamos., le agregamos información en función de nuestra cultura e historia personal, sacamos conclusiones de la información ya distorsionada, la adoptamos como creencias arraigadas y nos comportamos de acuerdo a esas creencias.

*La escalera de inferencias* explica por qué la mayoría de la gente no recuerda de dónde han surgido sus actitudes más profundas. Los datos se han olvidado después de años de saltos deductivos.

En cambio una persona que ha aprendido a reflexionar habla de una forma más abierta y hace explícitas sus suposiciones acerca de algo, es una persona que sabe escuchar con paciencia y expresa sus dudas con claridad.

Es importante decir lo verdadero para cada uno de nosotros, el aprendizaje personal implica poner en práctica la habilidad para reflexionar acerca de lo que estamos haciendo y acerca de la actividad de los demás.

También es importante mencionar que decir lo verdadero no es un proceso sencillo, porque muchas veces no lo podemos hacer sin lastimar o herir a otra persona, esto se da con frecuencia cuando lo que decimos y pensamos van por caminos diferentes y tendemos a caer en la incongruencia.

La disciplina de decir lo verdadero con honestidad, prudencia (asertividad) y habilidad, es uno de los puntos de apalancamiento más prometedores en términos del mejoramiento del equipo de trabajo, que propone el aprendizaje organizacional.

Nosotros podemos aprender a generar nuevos modelos mentales que permitan ver con mayor claridad nuestra realidad actual que nos permita desarrollar la tensión creativa y el logro de nuestra visión personal.

*El diálogo y la discusión* son las herramientas de los equipos que aprenden. Son complementarias. En el diálogo, existe la exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles, donde se escucha a los demás y se suspenden las perspectivas propias o denominados supuestos básicos. En la discusión se presentan y defienden diferentes perspectivas y se busca la mejor para respaldar las decisiones que se deben tomar.

## **MANEJO DE COMPROMISOS**

Una organización puede ser considerada como una red de interacciones y conversaciones como ya antes se había mencionado que a su vez generan compromisos mutuos. El problema radica en que en muchas ocasiones quienes deben administrar los compromisos no cuentan con la habilidad necesaria para hacerlo. Lo que a su vez ocasiona promesas incumplidas, incongruencias en el comportamiento, conversaciones de acción poco productivas o exitosas. Es importante cumplir lo que se promete y que las conversaciones sean enfocadas para la acción.

En muchos casos la gente que trabaja en alguna compañía no se siente parte de ella, y por tanto, no cree que todo lo que ella haga afectará el camino que debe seguir la compañía. Cuando uno está consciente de la relación entre su trabajo personal y el éxito en la empresa, existe una mayor probabilidad de que las personas sean creativas y con mayor iniciativa, así mismo se valorará la importancia de la propia actividad dentro de la empresa, por ende el trabajo de los demás.

Para que realmente se sienta un compromiso personal junto con una iniciativa de transformación en los miembros de un equipo, necesitan un nivel relativamente alto de claridad en torno a sus valores y propósitos personales. Pero sobre todo es fomentar la reflexión en el trabajo, para lograr hacer concordar sus propósitos personales con los valores y propósitos de la organización.

Para generar compromisos, primero es hacer que las personas dejen a un lado su obstinación y comiencen a dudar de la realidad en la que han vivido cómodamente y refugiados de sus temores (podría llamarse a esto fase de descongelamiento), cuando las personas dudan comienzan a poner en tela de juicio una serie de modelos mentales arraigados y rutinas defensivas. Suelen ser más conscientes de sus acciones y comienza a desarrollar una convicción colectiva de pensamiento, pero éste proceso suele llevarse a través del diálogo y la discusión en equipo, en donde se suspenden los supuestos y son clarificados por los mismos miembros. La duda por lo tanto no debe subestimarse, aunque se le confunde con indecisión, sin embargo la duda individual dentro del marco del aprendizaje organizacional es fundamental para el progreso en el campo organizacional.

Por lo tanto se puede decir que una organización que aprende u “organizaciones inteligentes” desarrolla una serie de habilidades y prácticas que permiten superar una serie de limitantes logrando que las personas se desarrollen, sepan con claridad hacia dónde dirigen sus esfuerzos que a su vez les generan compromisos con las acciones efectivas.

## **MAESTRÍA O DOMINIO PERSONAL**

A diferencia de los dos puntos anteriores, la maestría personal se enfoca a un aspecto más individual. Es una disciplina cuyo objetivo central es el mejoramiento continuo de la persona. Como si fuera un proceso de “Calidad Total Personal”, la cual busca que los horizontes de posibilidades se amplíen. Es aprender a expandir nuestra capacidad personal para crear los resultados que deseamos, y crear un entorno empresarial que aliente a todos sus integrantes a desarrollarse con miras a las metas y propósitos que escogen.

Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

Es necesario resaltar que el aprendizaje no puede ser duradero a menos que esté respaldado por el interés y la curiosidad personal. El dominio personal implica la voluntad de invertir todo lo necesario para crear un entorno que ayude a los empleados a hacer aportaciones de calidad.

Por otra parte si el aprendizaje está relacionado con una visión personal, las personas harán todo lo posible para mantener vivo el aprendizaje.

Por lo tanto el dominio personal implica aprender a mantener una visión personal y una visión clara de la realidad que nos circunda. Así mismo es aprender a manejar la “tensión creativa” que es una fuerza de impulso que se genera mientras perseguimos nuestra visión y nos enfrentamos a la realidad actual “he elegido lo que deseo y he aceptado lo que crearé”. Es ver el mundo no solo desde el punto de vista reactivo (“¡Me hacen esto a mí!”) sino desde una perspectiva creativa e interdependiente.

Construir una visión personal no es un asunto sencillo, para lograrlo se requiere esfuerzo, tiempo y dedicación a la reflexión pero sobre todo compromiso.

## **INTELIGENCIA EMOCIONAL**

Permite adquirir la habilidad de reconocer e intervenir en los estados de ánimo; tanto en los propios como en los demás. El desarrollo de la inteligencia emocional es imprescindible ante cualquier acción, para generar los resultados que deseamos, la cooperación y participación comprometida de quienes nos rodean.

1. Conocer las propias emociones. La conciencia de uno mismo, el reconocer un sentimiento mientras ocurre. Las personas que tienen una mayor certidumbre con respecto a sus sentimientos son mejores guías de su vida y tienen una noción más segura de lo que sienten realmente con respecto a las decisiones personales, desde con quién casarse hasta qué trabajo aceptar.
2. Manejar las emociones. Se basa en la conciencia de uno mismo. Las personas que carecen de ésta capacidad luchan constantemente contra sentimientos de aflicción, mientras aquellas que la tienen desarrollada pueden recuperarse con mucha mayor rapidez de los reveses y trastornos de la vida.
3. La propia motivación. Ordenar las emociones al servicio de un objetivo es esencial para enfocarse en algo, para la automotivación y el dominio, así como para la creatividad. El autodomínio emocional sirve de base a toda clase de logros. Las personas que tienen ésta capacidad suelen ser mucho más productivas y eficaces en cualquier tarea que emprendan.
4. Reconocer emociones en los demás. Las personas que tienen empatía están mucho más adaptadas a las sutiles señales sociales que indican lo que otros necesitan o quieren.
5. Manejar las relaciones. Es la habilidad en gran medida de manejar las emociones en los demás. Son habilidades que rodean la popularidad, el liderazgo y la eficacia interpersonal. Las personas que destacan en estas habilidades se desempeñan bien en cualquier cosa que dependa de la interacción serena con los demás.

Las habilidades de las personas en cada una de estas esferas son diferentes; algunos pueden ser muy expertos en manejar sus propias emociones pero no pueden manejar las emociones de los demás.

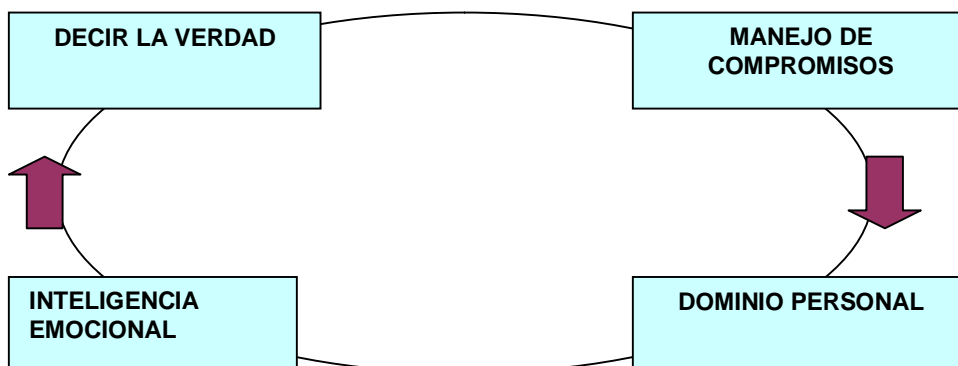
Lo anterior es base importante del dominio personal, porque con el manejo adecuado de nuestras emociones, logramos ser conscientes de nuestros modelos mentales, de actuar en situaciones conflictivas o que generan mucha tensión, sin perder o dejar a un lado nuestras visiones.

## PRINCIPIOS BÁSICOS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

La creación de organizaciones inteligentes se basa en las cinco disciplinas del aprendizaje:

1. **El Pensamiento Sistémico:** es un modo de analizar y un lenguaje para describir y comprender las fuerzas e interrelaciones que modelan el comportamiento de los sistemas. La disciplina permite cambiar los sistemas con mayor eficacia y actual en forma más acorde con los procesos del mundo natural y económico.
2. **El Dominio o Maestría Personal:** permite aprender a expandir nuestra capacidad personal para crear los resultados que deseamos, y crear un entorno empresarial que aliente a todos sus integrantes a desarrollarse con miras a las metas y propósitos que escogen (visión personal).
3. **Los Modelos Mentales:** permite reflexionar, aclarar continuamente y mejorar nuestra imagen interna del mundo, viendo cómo modela nuestros pensamientos, actos y decisiones.
4. **La Visión Compartida:** es la elaboración de un sentido de compromiso grupal acerca del futuro que procuramos crear, así como los principios y lineamientos con los cuales esperamos lograrlo.
5. **Aprendizaje en Equipo:** la transformación de las aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, de modo que los grupos de personas puedan desarrollar una inteligencia y una capacidad mayor que la equivalente a la suma del talento individual de sus miembros.

De acuerdo al aporte de Senge podemos resumir las sesiones como un círculo reforzador en el cual:



En el gráfico se puede observar que el pensamiento sistémico permite encontrar las sinergias y comprender que cada una de las esferas tiene un impacto en las restantes.

El decir la verdad o la capacidad de destacar la realidad que es relevante para los objetivos organizacionales y ser honestos al expresarla influye en la capacidad de crear compromisos con lo que estamos diciendo y con la verdad que estamos eligiendo; lo que a su vez impacta en las conversaciones para la acción. También el decir lo verdadero está influenciada por los estados de ánimo y la capacidad de saber manejarlos de una manera adecuada para poder resolver situaciones problemáticas o complejas.

El dominio personal implica el compromiso con la verdad como primera base y más importante, manteniendo equilibrio en las relaciones con los demás y con la propia realidad.

El pensar sistémicamente permite encontrar los puntos de apalancamiento para dar soluciones verdaderas a los problemas que han aquejado tanto a diversas organizaciones y que en cada una de ellas se repiten ciertos patrones organizacionales que afectan su funcionamiento de una manera negativa y que deben ser identificados y modificados.

## FASE I. EQUIPOS QUE APRENDEN

### CLASIFICACIÓN DE TIPOS DE EQUIPOS

En el Aprendizaje Organizacional, el trabajo en equipo es un escenario de aprendizaje a diferencia de la aproximación tradicional del trabajo en equipo, para que tenga éxito requiere que sus integrantes tengan capacidad individual, así como el alineamiento que se presenta cuando un grupo de personas comparte los valores y objetivos de una organización. El trabajo en equipo debe tener un propósito común, una visión compartida, donde no se sacrifican los intereses personales, sino que la visión compartida se transforma en una prolongación de sus visiones personales.

El ser humano de manera natural forma equipos, para la vida en familia, la protección, el gobierno, el entretenimiento y el trabajo.

En general todo grupo de personas que deba cooperar entre sí para realizar su trabajo es un equipo, aún si los miembros no se encuentran cerca o si no se conocen bien.

Los grupos que se hacen llamar equipos normalmente tienen:

- ❖ Una necesidad o propósito para trabajar juntos.
- ❖ Necesidad de la experiencia, la habilidad y el compromiso del otro, para alcanzar una meta común.
- ❖ La convicción de que el trabajo cooperativo les conducirá a resultados más efectivos que hacerlos solos.
- ❖ Responsabilidad de responder como grupo dentro de la organización.

Tipos de equipos:

Existen tantos tipos de equipos como personalidades, en ocasiones es útil clarificarlos en función de su propósito. Algunos equipos relacionados con distintos aspectos del trabajo organizacional serían:

1. Equipos de liderazgo: establecen propósitos y políticas.
2. Equipos Inter-Funcionales: fertilizan entrelazadamente y se integran.
3. Equipos Funcionales: coordinan y supervisan.
4. Equipos operativos: solucionan problemas, obtienen resultados.



## MODELO DEL DESEMPEÑO DEL EQUIPO

Crear un equipo y sustentar su desempeño es parecido a realizar una expedición, don de al alcanzar una meta, le espera otro horizonte y lo que lo impulsa hacia delante son los aprendizajes y las prácticas.

El Modelo del Desempeño del Equipo tiene una naturaleza oscilante y muestra el proceso comenzando en una fase de libertad en la que “todo es posible”, avanzando hacia las restricciones de decidir cómo trabajar juntos; la libertad y la flexibilidad se van recuperando al ir dominando las limitaciones. Las etapas del modelo son las siguientes:

8. *Orientación*: Cuando se forma un equipo se pregunta uno POR QUÉ está aquí, cuál es su capacidad de adaptación y si los otros lo aceptarán. La gente necesita alguna respuesta para poder continuar.
9. *Creando Confianza*: la gente desea saber con QUIÉN va a trabajar, expectativas, agendas y habilidades. Al compartir se estimula la confianza y el libre intercambio entre los miembros.
10. *Aclaración de Metas y Roles*: el trabajo concreto del equipo empieza por aclarar las metas y el rol de cada miembro. La terminología se maneja con más naturalidad ¿CUÁLES son las prioridades?
11. *Compromiso*: en cierto momento las discusiones deben terminar y hay que tomar decisiones sobre CÓMO se manejarían los recursos, el tiempo y el personal – todas las restricciones de la línea inferior.
12. *Operacionalización*: los equipos pasan a otro nivel cuando logran secuenciar su trabajo y establecen QUIÉN hace QUÉ, CUÁNDO y DÓNDE. La programación y el control del tiempo dominan ésta etapa.
13. *Alto Desempeño*: se dominan los métodos, los equipos pueden empezar a cambiar sus metas y responder de manera flexible al medio.
14. *Renovación*: los equipos son dinámicos, las personas se cansan, los miembros cambian. La pregunta es ¿POR QUÉ continuar? Debe cosecharse lo aprendido y prepararse para un nuevo ciclo de acción.

En cada una de las etapas existen asuntos “resueltos y no resueltos” que describen cualidades indicadoras de que el equipo ha superado la etapa o de que el equipo aún tiene problemas para superarla.

<b>ETAPA</b>	<b>RESUELTO</b>	<b>NO RESUELTO</b>
ORIENTACIÓN	PROPÓSITO AJUSTE INDIVIDUAL INTEGRACIÓN	DESORIENTACIÓN INCERTIDUMBRE TEMOR
CONFIANZA	CONSIDERACIÓN MUTUA FRANQUEZA INTERACCIÓN ESPONTÁNEA	CAUTELA DESCONFIANZA FACHADA
METAS Y ROLES	SUPUESTOS COMPARTIDOS METAS CLARAS E INTEGRADAS ROLES IDENTIFICADOS	APATÍA ESCEPTISIMO COMPETITIVIDAD IRRELEVANTE
COMPROMISO	VISIÓN COMPARTIDA RECURSOS ASIGNADOS DECISIONES A NIVEL ORGANIZACIONAL	DEPENDENCIA RESISTENCIA
OPERACIONALIZACIÓN	PROCESOS CLAROS ALINEACIÓN EJECUCIÓN DISCIPLINADA	CONFLICTO/CONFUSIÓN FALTA DE ALINEACIÓN INCUMPLIMIENTO DE PLAZOS
ALTO DESEMPEÑO	FLEXIBILIDAD COMUNICACIÓN INTUITIVA SINERGIA	SOBRECARGA FALTA DE ARMONÍA
RENOVACIÓN	RECONOCIMIENTO DOMINIO SOBRE CAMBIOS ESTABILIDAD	HASTÍO DESGASTE

## PUNTOS DÉBILES

Transformar a un equipo es una tarea compleja, los grupos se transforman en equipo cuando los integrantes tienen una meta en común y saben con claridad hacia dónde quieren llegar. Cuando las destrezas se integran se refuerzan puntos débiles y se alcanzan los objetivos del equipo.

Algunos de los obstáculos más comunes que surgen ante las iniciativas de cambio son:

- ❖ “No tenemos tiempo para eso”. Aquí el reto es lograr controlar nuestro tiempo con flexibilidad y dedicar tiempo a la reflexión y la práctica.
- ❖ “No tenemos ayuda”. El reto es formar y desarrollar recursos internos para crear capacidad.
- ❖ “Esto no es pertinente”. El reto es defender el cambio planeado con un enfoque para el negocio y metas comerciales.
- ❖ “No cumplen lo que prometen”. El reto es la congruencia entre la conducta y los valores.

Van apareciendo nuevos obstáculos conforme la iniciativa de cambio va avanzando. Ya no se habla de cambio como tal, ni de transiciones como se venía haciendo y que ocasionaba mayor resistencia, ahora se habla de aprendizaje. O’Hara y Sayers (1996) entre otros autores mencionan que éste proceso de cambio, se inicia con un proceso de aprendizaje individual, para lo cual se requiere el apoyo de facilitadores dotados de las habilidades para saber conducir este largo y enriquecedor proceso.

Sin embargo también comentan que en las organizaciones una vez que se ha dado éste aprendizaje personal, no cuentan con el respaldo de la organización y les resulta complicado aplicar los conocimientos adquiridos y poner en práctica su capacidad de aprendizaje en contextos organizacionales.

Englehardt y Simmons (2002) mencionan que se necesitan crear espacios de aprendizaje que cuenten con todos los recursos necesarios y de fácil acceso a quienes estén participando en la iniciativa de cambio, es indispensable tener una cultura de aprendizaje de experimentación, que permita la innovación y que permita aprender de los errores, sortear con los miedos y las inseguridades que llegan a ser un gran obstáculo para el progreso y aprendizaje.

## **VISIÓN COMPARTIDA**

La visión compartida u objetivo común, es la respuesta a la pregunta ¿qué queremos lograr? Las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente de una organización y su fuerza deriva del interés común.

El primer paso para construir una visión compartida es cambiar esa idea tradicionalista de que la visión viene de “arriba”, puede suceder, sin embargo existen visiones que emergen a partir de la interacción de personas de diferentes niveles. Si la gente realmente pudiera expresar sus opiniones dirían: “Nuestros directivos han fijado la visión y la estrategia de nuestra organización. mi tarea está definida dentro de esa estrategia. Me han dicho que me interese en esta tarea pero esa no es mi visión”. El resultado es terrible, ya que las personas aceptarían pasivamente o sentirían resentimiento, pero de ninguna manea estarían comprometidas con la organización.

Pero cuando los miembros de todo nivel han tenido la oportunidad de considerar activamente qué visión y propósito tienen sentido para ellos, todo cambia.

La visión compartida de acuerdo a Hoe (2007), también compartida por Senge (1996, 2000) es tan importante porque le da energía a los miembros de la organización para dirigir sus esfuerzos hacia la imagen del futuro deseada. Proporciona un sentido de comunidad y le da coherencia a todas las actividades, clarifica la dirección hacia qué se tiene que hacer y qué se tiene que aprender. Si ésta llegara a faltar la motivación para aprender se ve afectada.

Una visión compartida no es una idea, ni siquiera es una idea importante como la libertad, es una fuerza, es un motor que mueve a la gente.

Una visión es verdaderamente compartida cuando todos los miembros de la organización tienen una imagen similar y un interés mutuo por lograrla, cuando la gente tiene una aspiración común se dice que comparten una visión. El sentido compartido consiste en una percepción colectiva de qué es importante y por qué.

Las razones por las que las personas construyen visiones compartidas es el deseo de estar conectada en una tarea especial e importante, así como la satisfacción de ver realizado poco a poco ese deseo, es sentir que la aportación individual contribuye a que se logre, a darle sentido y darle sentido a nuestra existencia.

## VISIÓN Y VALORES

La construcción de una visión compartida es sólo una parte de una actividad más amplia; el desarrollo de las “ideas rectoras” de la empresa, su visión, propósito o misión, sus valores centrales.

Los valores de una persona responden a la pregunta, ¿qué es lo que me importa? Nuestros valores son estándares persistentes profundamente arraigados que influyen en casi todo aspecto de nuestras vidas: nuestros juicios morales, nuestras respuestas a los demás, nuestros compromisos a las metas personales y de la organización. Todos tenemos sistemas de creencias y valores. A menudo, estos valores son inconsistentes.

Si todos tuviéramos los mismos valores con las mismas prioridades, sería fácil trabajar en grupos. En cambio, casi todos los equipos tienen una diversidad de valores y creencias.

Para ayudarnos a trabajar mejor como equipo y tomar decisiones que lleven al compromiso y acción, es necesario ver el rango de valores que influyen en el proceso de toma de decisiones y encontrar maneras de establecer las prioridades y aclarar los valores utilizados.

Puede definirse los valores como “un estándar de principio o calidad de principio considerado inherentemente valedero o deseable”. Un significado adicional es fortaleza. Los valores son fuentes de fortaleza porque dan a la gente el poder para emprender la acción. Los valores son profundos y emocionales y, a menudo, es difícil cambiarlos.

Los valores son la esencia de la filosofía de una empresa para lograr el éxito. Son el cimiento de su cultura. Proporcionan a los empleados un sentido de dirección común y lineamientos para la conducta diaria. El primer paso para crear una atmósfera de compromiso común es invitar a los corazones y mentes de los empleados a unirse al propósito de la compañía.

Una visión que no guarde coherencia con los valores que los colaboradores viven a diario, solo logrará el cinismo. Estas ideas rectoras responden a tres preguntas críticas; ¡QUÉ! ¡POR QUÉ! y ¡CÓMO!

- ❖ La visión es el “qué”, la imagen del futuro que procuramos crear.
- ❖ El propósito o misión es el “por qué”, la respuesta de la organización a la pregunta ¿por qué existimos?

- ❖ Los valores centrales responden a la pregunta ¿cómo queremos actuar? En coherencia con nuestra misión, a lo largo de la senda que conducirá al logro de nuestra misión.

Los valores de una compañía pueden incluir integridad, apertura, honestidad, libertad, igualdad de oportunidades, austeridad, mérito o acatamiento. Describe cómo la compañía desea que sea la vida cotidiana mientras se persigue la visión.

Englehardt y Simmons (2002), mencionan que un 70 por ciento de lo aprendido en las organizaciones se debe a una situación informal, a través de las interacciones diarias entre los mismos trabajadores o los llamados mentores. También la formación de equipos de trabajo, el uso de la tecnología, el uso adecuado de los canales de comunicación, entrenamiento en habilidades de comunicación, los incentivos, son recursos importantes, pero ante una situación de caos también harían tambalear a la organización, por lo que mencionan que los valores centrales junto con todo lo anterior son fundamentales para permitir la adaptación de las organizaciones.

## **TENSIÓN CREATIVA**

Una vez que tenemos clara nuestra visión, el siguiente paso consiste en confrontarla con la realidad actual. Al llevar a cabo ésta confrontación nos podemos encontrar ante dos situaciones que debemos aprender a manejar. La tensión creativa y la tensión emocional.

Entre la realidad actual y nuestra visión siempre va a existir una distancia, sino existiera la brecha no había necesidad de moverse hacia la visión. La brecha es fuente de energía creativa, llamada tensión creativa. Imaginemos una banda elástica entre visión y la realidad. Cuando se estira, la banda crea tensión, representando esta tensión entre la visión y la realidad.

Ésta tensión se puede manejar de dos modos: impulsar la realidad hacia la visión. O impulsar la visión hacia la realidad. Lo que hagamos dependerá de qué tan comprometidos estamos con nuestra visión personal.

Cuando optamos impulsar la realidad hacia la visión, estamos desarrollando una tensión creativa, es decir, lo que hagamos en las diferentes esferas de nuestra vida diaria hará que nos acerquemos más a nuestra visión personal y al mismo tiempo, dado que estamos aprendiendo constantemente nuevas formas de ver, de hacer y de

pensar sobre lo que nos rodea, volvemos a redefinir nuestra visión. Es un proceso de aprendizaje cíclico que permite enriquecernos como personas constantemente.

La tensión creativa constituye el principio central del aprendizaje personal. Es la fuerza que entra en juego en cuanto reconocemos una visión que está reñida con la realidad actual.

Con frecuencia la tensión creativa puede generar sentimientos de angustia, tales como tristeza, desaliento, desesperanza o preocupación, pero es importante tener claro que estos sentimientos no constituyen la tensión creativa en sí misma, sino que forman lo que se denomina tensión emocional.

La tensión emocional generalmente produce un conflicto personal que nos limita la capacidad para crear lo que realmente deseamos. El conflicto está relacionado con dos cosas:

1. la creencia de nuestra impotencia, en nuestra incapacidad para concretar las cosas
2. la creencia de nuestra indignidad; no merecemos lo que realmente deseamos

La estrategia más simple pero profunda para enfrentar este conflicto es decir la verdad; tener un compromiso con la verdad significa eliminar totalmente las maneras en que nos limitamos o nos engañamos y poder entender por qué las cosas son como son.

Tenemos que reconocer que nos estamos engañando a nosotros mismos, pues estas excusas de alguna manera nos alivian de la carga que tenemos, pero no resuelven el problema. Tenemos que analizar detalladamente lo que estamos haciendo, aceptar y reconocer que estamos en un conflicto en el que nuestros propios actos nos han conducido a él.

Si lo reconocemos será más fácil hacer las cosas que solucionarán el problema. Tenemos que comprometernos con la verdad, pues entre más nos comprometemos con ella, más tensión creativa se produce, y más nos acercamos a la visión.

El dominio de la tensión creativa conduce a un cambio fundamental en nuestra actitud ante la realidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Argyrys, C. (1993) Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización. Ed. Granica, Barcelona.

Angarita, H. Diseño de proceso de aprendizaje organizacional con énfasis en la comunicación, la reflexión y el diálogo. Bogotá.

Englehardt, CH.S., y Simmons, P.S (2002) "Creating an organizational space for learning". The Learning Organization. Vol (9) No. 1 pp. 37-47.

Hoe, S.D. (2007) "Shared vision: a development tool for organizational learning". Development and Learning in Organizations. Vol (21) No. 4, pp. 12-13

Ortega, G. y Serrano, V (2005) Aprendizaje Organizacional, Conceptos, Métodos y Perspectivas. El Caso de las Organizaciones Mexicanas. Ed. UNAM, México.

O'Hara, S y Sayers, E. (1996) "organizational change through individual learning". Career Development International. Vol (1) No. 4 pp. 38-41.

Robinson, T., Clemson, B y Keating, C. (1997) "Development of high performance organizational learning units". The Learning Organization. Vol (4) No. 5, p. 228-234.

Senge, P. (1996) La Quinta Disciplina. Ed. Granica, Barcelona.

Senge, P, y Cols (2000). La Quinta Disciplina en la Práctica. Ed. Granica, Argentina.

Senge, P. y Cols (2000). La Danza del cambio. Ed. Gestión 2000, España

Sibbet, D., Drexler, A y Devereaux, O'Hara (1992) Guía gráfica para las mejores prácticas del equipo. Ed. GRAPHIC GUIDES INC, Estados Unidos.

Srikantia, P y Pasmore, W. (1996) "Conviction and doubt in organizational learning". Journal of Organizational Change Management. Vol (9) No.1 pp. 42-53.



Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Estudios Superiores Iztacala  
(Fes- Iztacala)



Marcela Ramos López

**PROGRAMA DE INTERVENCIÓN SOBRE APRENDIZAJE  
ORGANIZACIONAL  
INSTITUTO MEXICANO DE SEGURIDAD SOCIAL (IMSS)  
DELEGACIÓN ORIENTE DEL ESTADO DE MÉXICO**

**G U Í A D E L I N S T R U C T O R**

Marzo, 2008

## DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE INTERVENCIÓN

### **Objetivo General:**

Contribuir al desarrollo y fortalecimiento del aprendizaje organizacional en un equipo directivo perteneciente al hospital No. 98, de la Delegación Estado de México Oriente del IMSS.

### **Objetivo Específico:**

El participante será capaz de conocer, analizar y aplicar los principales aspectos del aprendizaje organizacional, enfocados a la creación de equipos de alto rendimiento.

### **Procedimiento:**

La estrategia metodológica empleada consistirá en la presentación de un seminario - taller dividido en 12 sesiones, se trabajará con el equipo directivo, al inicio de cada sesión se expondrá los elementos teóricos los cuales serán analizados y reforzados de manera práctica sobre todo en aquellos puntos débiles. Se estarán entregando diversos trabajos aplicados a las actividades diarias. La duración de las sesiones se estima en 2 horas semanalmente, debido a la carga de trabajo que tienen los directivos, salvo en los casos que se requiera extenderse entre 30 minutos y 60 minutos más del tiempo fijado, se avisará con antelación.

El programa será dividido en dos fases, la primera se enfocará en el trabajo individual, de las diferentes habilidades que le permitan un desarrollo personal, para que una vez identificadas y aplicadas en el trabajo cotidiano, sirvan como base para entender la importancia de aplicarlas al conformar un equipo de trabajo (segunda fase del programa).

### **Contenido:**

Fase I. Reforzamiento de Círculos de Aprendizaje

Fase II. Equipos que Aprenden

ACTIVIDAD	OBJETIVO	TÉCNICAS	MATERIALES	TIEMPO
BIENVENIDA	Dar a conocer los objetivos del curso	Expositiva		3 minutos
Presentación del instructor y los participantes	Motivar y establecer comunicación abierta con el grupo	Presentación en cadena Presentación del compañero	Hojas blancas	5 minutos 10 minutos
Exposición de contenido: <i>"Aprender a decir la verdad"</i>	Dar a conocer el contenido del tema	Exposición del instructor con participación del grupo y aclaración de dudas al terminar	Manual del participante Guía del instructor Cañón	60 minutos
Receso	-	-	-	15 minutos
Actividad de apoyo	Poner en práctica la teoría	Elaboración de bitácora personal, recordar y redactar una conversación incómoda o conflictiva	Hojas blancas	15 minutos
<b>SESIÓN 2</b>				
Recapitulación. Evaluación oral	Evaluar aprendizaje de contenido	Preguntas al azar	Guía del instructor del Manual del participante	5 minutos
Actividad de apoyo	Poner en práctica la teoría	Columna izquierda	Conversación redactada en sesión anterior Hojas blancas	20 minutos
Actividad de apoyo	Poner en práctica la teoría	Modelos mentales (tercias)		40 minutos
Receso	-	-	-	15 minutos
Actividad de apoyo	Identificación de modelos mentales de equipo	Reporte por escrito	Manual del participante Hojas blancas	40 minutos
<b>SESIÓN 3</b>				
Exposición de contenido: <i>"Manejo de compromisos"</i>	Dar a conocer el contenido del tema	Exposición del instructor con participación del grupo y aclaración de dudas al terminar	Manual del participante Guía del instructor Cañón	45 minutos
Receso	-	-	-	10 minutos
Actividad de apoyo	Poner en práctica la teoría	Conversación interior – responder cuestionario	Cuestionario Hojas blancas	25 minutos
Actividad de apoyo	Poner en práctica la teoría	Relación trabajo y vida – responder cuestionario	Cuestionario Hojas blancas	25 minutos
Actividad de apoyo	Retroalimentación	Elaboración por escrito las impresiones personales de la sesión	Hojas blancas	15 minutos

ACTIVIDAD	OBJETIVO	TÉCNICAS	MATERIALES	TIEMPO
<b>SESIÓN 4</b>				
Recapitulación. Evaluación oral	Evaluar aprendizaje de contenido	Preguntas al azar	Guía del instructor Manual del participante	5 minutos
Exposición de contenido: <i>"Dominio Personal"</i>	Dar a conocer el contenido del tema	Exposición del instructor con participación del grupo y aclaración de dudas al terminar	Manual del participante Guía del instructor Cañón	40 minutos
Receso	-	-	-	15 minutos
Actividad de apoyo	Poner en práctica la teoría	Reporte por escrito: desarrollando la visión personal	Manual del participante Hojas blancas Rotafolio Marcadores	45 minutos
Actividad de apoyo	Retroalimentación	Elaboración por escrito las impresiones de la sesión	Hojas blancas	15 minutos
<b>SESIÓN 5</b>				
Recapitulación Evaluación oral	Evaluar aprendizaje de contenido	Compartir visión personal (voluntario)	Manual del participante	10 minutos
Exposición de contenido: <i>"Inteligencia Emocional"</i>	Dar a conocer el contenido del tema	Exposición del instructor con participación del grupo y aclaración de dudas al terminar	Manual del participante Guía del instructor Cañón	45 minutos
Receso	-	-	-	15 minutos
Actividad de apoyo	Poner en práctica la teoría	Momentos de conciencia	Cuestionario Hojas blancas	20 minutos
Actividad de apoyo	Reflexión sobre las emociones	Reflexión por escrito sobre manera de solucionar conflictos	Hojas blancas	15 minutos
<b>SESIÓN 6</b>				
Recapitulación de sesiones anteriores. Dinámica grupal	Evaluar aprendizaje de contenido	Preguntas al azar Lluvia de ideas a partir de cada disciplina	Guía del instructor Manual del participante Hojas blancas Rotafolio Marcadores Cinta adhesiva	30 minutos
Exposición de contenido: <i>"Principios básicos del Aprendizaje Organizacional"</i>	Dar a conocer el contenido del tema, recapitulación e integración de las sesiones	Exposición del instructor y aclaración de dudas al terminar	Manual del participante Guía del instructor Cañón	15 minutos
Receso	-	-	-	15 minutos
Actividad de apoyo	Poner en práctica la teoría	Reporte por escrito en equipo: impacto de AO en la organización	Manual del participante Hojas blancas Rotafolio Marcadores	20 minutos

ACTIVIDAD	OBJETIVO	TÉCNICAS	MATERIALES	TIEMPO
Actividad de apoyo	Poner en práctica la teoría	Reporte documentado (5 problemas organizacionales)	Hojas blancas	40 minutos
<b>SESIÓN 7</b>				
Exposición de contenido: "Clasificación de tipos de equipo"	Dar a conocer el contenido del tema	Exposición del instructor con participación del grupo y aclaración de dudas al terminar	Manual del participante Guía del instructor Cañón	45 minutos
Receso	-	-	-	15 minutos
Actividad de apoyo	Poner en práctica la teoría	Examinar la interdependencia del equipo. Reporte de evaluación diagnóstica	Hojas blancas Notas adhesivas o tarjetitas Rotafolio	50 minutos
<b>SESIÓN 8</b>				
Recapitulación	Evaluar aprendizaje de contenido	Preguntas al azar	Guía del instructor Manual del participante	10 minutos
Exposición de contenido: "Modelo del Desempeño del Equipo"	Dar a conocer el contenido del tema	Exposición del instructor y aclaración de dudas al terminar	Manual del participante Guía del instructor Cañón	20 minutos
Receso	-	-	-	10 minutos
Actividad de apoyo Dinámica grupal	Poner en práctica la teoría	Reporte por escrito en equipo: ¿Dónde estamos en el Modelo?	Manual del participante Guía del instructor Hojas blancas Rotafolio Marcadores Modelo de Desempeño de Equipo	Resto de la sesión
<b>SESIÓN 9</b>				
Exposición de contenido: "Puntos Débiles"	Dar a conocer el contenido del tema	Exposición del instructor con participación del grupo y aclaración de dudas al terminar	Manual del participante Guía del instructor Cañón	20 minutos
Actividad de apoyo Dinámica	Poner en práctica la teoría	Identificación de puntos débiles y destrezas individuales por escrito.	Hojas blancas	15 minutos
Receso	-	-	-	15 minutos
Actividad de apoyo	Poner en práctica la teoría	Identificación de punto débiles y áreas de mejora en el equipo por escrito	Cuestionario Hojas blancas	20 minutos
Actividad de apoyo	Reflexión sobre trabajo mismo	Propuesta de mejoras del equipo por escrito		15 minutos

ACTIVIDAD	OBJETIVO	TÉCNICAS	MATERIALES	TIEMPO	
<b>SESIÓN 10</b>					
Exposición de contenido: <i>Compartida</i>	de "Visión Dar a conocer contenido del tema	el	Exposición del instructor y aclaración de dudas al terminar	Manual del participante Guía del instructor Cañón	45 minutos
Receso	-	-	-	15 minutos	
Actividad de apoyo	Poner en práctica la teoría	la	Por escrito construir la visión compartidas del equipo	Manual del participante	Resto de la sesión
Actividad de refuerzo	Poner en práctica la teoría	la	Reporte por escrito de la visión compartida desarrollada		
<b>SESIÓN 11</b>					
Exposición de contenido: <i>Valores</i>	de "Visión y Dar a conocer contenido del tema	el	Exposición del instructor con participación del grupo y aclaración de dudas al terminar	Manual del participante Guía del instructor Cañón	30 minutos
Receso	-	-	-	10 minutos	
Actividad de apoyo	Poner en práctica la teoría	la	Redacción por escrito sobre la visión, misión y valores que comparta el equipo	Manual del participante Hojas blancas	Resto de la sesión
<b>SESIÓN 12</b>					
Exposición de contenido: <i>Creativa</i>	de "Tensión Dar a conocer contenido del tema	el	Exposición del instructor y aclaración de dudas al terminar	Manual del participante Guía del instructor Cañón	25 minutos
Receso	-	-	-	15 minutos	
Actividad de apoyo	Poner en práctica la teoría	la	Exposición del equipo sobre el manejo de la tensión creativa y su impacto (+) y (-) en la visión		30 minutos
Actividad de apoyo	Poner en práctica la teoría	la	Reflexión sobre el AO Mesa redonda		30 minutos
Actividad de refuerzo	Retroalimentación		Reporte por escrito sobre los objetivos alcanzados a nivel personal y como equipo de trabajo		Resto de la sesión
<b>CLAUSURA</b>					

*//*

*EL ANÁLISIS  
DEL  
SECTOR  
DE  
NEGOCIOS*

## II. EL ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS

En apartados anteriores se abordó una serie de elementos trascendentales para el funcionamiento óptimo de una organización que aprende, se hizo un acercamiento al interior de dichas organizaciones dejando entrever las áreas de oportunidad y alternativas para fortalecerlas, se propuso una manera novedosa y el mejor camino interno para lograrlo.

Cabe señalar que una organización no se encuentra aislada y que si bien necesita funcionar internamente, también existen una serie de factores externos que determinan su funcionamiento para el éxito o el fracaso. Por lo que no existen soluciones mágicas, ni recetas de inmediatez para enfrentarse a la complejidad de la sociedad en la cual vivimos, ya que es sumamente complicado poner en práctica su capacidad de aprendizaje cuando el mismo contexto es limitante; sin embargo las cosas buenas no son fáciles, los cambios reales no aparecen de la noche a la mañana, se caracterizan por la constancia, la disciplina, la responsabilidad, la convicción y el compromiso con nuestras visiones, con la capacidad de monitorear el medio en el cual está inmersa la organización para lograr identificar las oportunidades (“no hay viento favorable para quien no sabe a donde va”) y amenazas para evitar quedar como “la rana hervida”.

Asimismo la situación de las empresas en el sector público a diferencia del sector privado, presenta mayores complejidades ya que vistas como organizaciones sociales se insertan en estructuras más complejas, las cuales deben de entenderse para poder conocer su funcionamiento y el impacto que tienen en las mismas.

Las organizaciones gubernamentales, por ejemplo PEMEX, tienen un contexto propio, redes organizacionales particulares, valores, símbolos, normas y actores que generan sentido y la interpretación de la acción. Si no se es conciente de dicha particularidad, tendemos a hacer conexiones lineales y simplistas, como asumir erróneamente que cuando una organización gubernamental recibe una orden, ésta se tenga que cumplir automáticamente, lo cual resulta incongruente con la realidad que vivimos.

Por lo tanto es importante comprender que aunque este tipo de organizaciones se encuentren insertas y delimitadas por un marco legal, social, económico y político, son organizaciones que una vez constituidas adquieren vida propia, enfrentándose a un contexto particular (sector de negocios) con sus correspondientes dificultades, desarrollan capacidades y hacen esfuerzos de sobre vivencia como cualquier otra organización del sector privado.

El consultor debe de dotarse de herramientas de análisis que le permitan comprender todas éstas interrelaciones lógicas que si no se conocen a profundidad, sólo es posible conocer la punta del iceberg sin lograr un



entendimiento más sistémico e integral. Es así como el análisis del sector de negocios es una herramienta de mucha utilidad para los consultores en el momento de hacer diagnósticos encaminados a llegar al origen de los problemas y no sólo los síntomas, permitiendo conocer con claridad las variables y la dinámica de los factores que intervienen en el funcionamiento de una organización, ya sea pública o privada.

Dichos factores macroeconómicos (indicadores básicos de la economía, los pronósticos y las tendencias – inflación, tasas de interés, inversión, mercado externo e interno, etc.), políticos (concerniente a las influencias de poder que afectan a la organización, - relaciones interinstitucionales, iniciativas políticas, coyunturas, grado de estabilidad política, etc.), ideológicos (la cual sustenta y justifica las acciones llevadas a cabo por lo actores sociales, por los gobernantes, por la hegemonía de las naciones) y sociales (situaciones que afectan la forma de vida de las personas y que tienen un impacto en la organización – creencias, religión, posición política, hábitos de consumo, etc.), conforman la estructura de nuestra sociedad y son el contexto en el cual se interrelacionan para transformar y caracterizar a una sociedad de manera específica, la cual a su vez está integrada en un contexto global enmarcado en un tiempo y espacio histórico determinado.

Dentro de este macro sistema se encuentran las organizaciones y su sector industrial correspondiente, las cuales buscan conocer dicho contexto, para moldearse ante las adversidades de la mejor manera con el fin de seguir participando en el mercado en el cual compiten y tratar de mantener una ventaja frente a los demás.

Dicho sector industrial está compuesto por los factores que determinarán el éxito de su posicionamiento estratégico (Porter, 2000):

- El tipo de competidores y la intensidad con que compiten actualmente
- El riesgo de que en el sector entren más participantes e impacten directamente en la empresa
- La existencia en el mercado de productos sustitutos que estén atrayendo más clientes que los productos y/o servicios que la empresa ofrece en el mercado
- El poder de negociación que tienen los compradores en cuanto a el producto y/o servicio
- El poder de negociación de los proveedores en cuanto a los insumos que proporcionan a la empresa

Una compañía será muy rentable sí se encuentra en una industria prometedora, pertenece a un grupo estratégico prometedor y ocupa una posición sólida en él. La solidez de la posición de un miembro del grupo es el fruto de su historia, de las habilidades y de los recursos a que tenga acceso.

Cabe señalar que una vez integrado el panorama actual en el cual se encuentra ubicado un sector industrial, se lleva a cabo la integración y el impacto de dichos factores sobre el sector para elaborar el diagnóstico estratégico, el cual construye realidades posibles desde el criterio de viabilidad, de ahí que sean elaborados una serie de escenarios para encontrar el problema estratégico organizacional (el cual será abordado de manera más profunda en el siguiente apartado) como parte de las técnicas de análisis que suelen utilizar los consultores para la elaboración de sus diagnósticos.

Asimismo dichas herramientas de análisis (creación de escenarios posibles, análisis estructurales) adquieren un carácter trascendental cuando se están realizando diagnósticos en sectores determinantes para el sustento de un país, puesto que a partir de ellos debieran replantearse los programas sexenales adecuados en aras de alcanzar la estabilidad política, económica, ideológica, social que una nación necesita para funcionar como una organización que compite en un macro sistema mundial. (VER ANEXO G – Petroquímica Básica y la Elaboración de Escenarios Industriales; y ANEXO H Educación Privada en México).

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial Continental. México

***ANEXO G***  
***ELABORACIÓN***  
***DE***  
***ESCENARIOS***  
***INDUSTRIALES***

***"PETROQUÍMICA BÁSICA"***

## **ANEXO G**

### **SECTOR INDUSTRIAL: PETROQUÍMICA BÁSICA. ELABORACIÓN DE ESCENARIOS INDUSTRIALES**

#### **CONTEXTO ECONÓMICO NACIONAL**

Los objetivos en materia política económica a nivel nacional son el abatimiento de la pobreza y alcanzar un mayor desarrollo con oportunidades para todos a fin de disminuir las grandes disparidades de la sociedad y asimismo elevar la competitividad de la economía nacional. El crecimiento económico elevado y sostenido es la única forma de reducir permanentemente la marginación, sin embargo los esfuerzos llevados a cabo no han sido los adecuados para lograr dicho objetivo, ya que como indican los números del país México solamente muestra pequeños cambios que lo mantienen en los lugares más atrasados de desarrollo.

En el entorno internacional durante el 2006 prevalecieron condiciones que impulsaron a las exportaciones manufactureras, especialmente las del sector automotriz, dichas condiciones lo que reflejaron es la debilidad del mercado de EUA.

Las condiciones del contexto nacional también dieron un sustento sólido a la expansión productiva y a la disminución de importaciones, reflejo a su vez de una moderación de la demanda interna. En general el consumo bajó de 24% en el 2005 a 17.3% en el 2006, los salarios reales siguieron por debajo del incremento del costo de la vida, la actividad económica del país no despegó, y en este sexenio hubo problemas para despegar la tasa de crecimiento.

En el 2006 se conjugaron una serie de elementos que propiciaron un crecimiento económico del país en comparación con el 2005, sin embargo dicho crecimiento es moderado y no logra que la economía del país mejore, incluso los pronósticos al cierre anual del presente año (2007) indican cierto decremento en los indicadores estadísticos económicos.

Durante 2006 el valor real de la oferta agregada creció a una tasa anual de 7.0% a su interior, el PIB y las importaciones de bienes y servicios se incrementaron a ritmos anuales de 4.8 y 12.2%, respectivamente que en el 2005.

En ese año el valor nominal en dólares de las importaciones de mercancías se elevó a una tasa anual de 15.5%. Este resultado estuvo integrado de la siguiente manera:

- • La adquisición de bienes de consumo aumentó 17.3%;
- • Las compras de bienes intermedios crecieron 15.0%;
- • Las importaciones de bienes de capital lo hicieron en 16.4%.

El aumento en los diferentes rubros de las importaciones es reflejo del crecimiento elevado de todos los componentes de la demanda agregada: consumo, exportaciones e inversión, y con ello la cada vez mayor dependencia del exterior, sobresaliendo los países asiáticos de los cuales el mayor exponente es China.

Para el 2007 el valor real de la oferta agregada disminuye a 5.0% a su interior, el PIB y las importaciones de bienes y servicios también disminuyeron a ritmos anuales de 3.4 y 8.4%, respectivamente; en comparación de los números alcanzados en el 2006.

En respuesta al crecimiento de la producción manufacturera de los Estados Unidos y como consecuencia de la re-configuración del sector automotriz en México, el valor real de las exportaciones de bienes y servicios avanzó 11.1% con respecto a 2005. En términos nominales, durante 2006 el valor en dólares de las exportaciones de mercancías se incrementó a una tasa anual de 16.8% a su interior.

Las ventas de hidrocarburos crecieron a un ritmo anual de producción del 22.7%. Esto se derivó del aumento de 24.2% en el precio del petróleo y de la reducción de 1.3% en la plataforma de exportación.

La actividad económica creció de forma robusta y equilibrada entre los distintos sectores productivos, aunque conforme avanzó el año se observó un dinamismo más moderado en algunos de ellos. Durante 2006 el valor real del PIB aumentó a 4.8%, la tasa más elevada de los últimos seis años. Para el 2007 el PIB es representado por el 3.4%

El valor real de la producción agropecuaria se incrementó a una tasa anual de 4.8%. Este resultado se vio favorecido por una mayor cosecha de cultivos de los ciclos otoño-invierno y primavera-verano, propiciando un aumento en la producción de frijol, chile verde, maíz forrajero, plátano y trigo, principalmente.

La producción industrial se incrementó a una tasa anual de 5.0%:

La *minería* avanzó a un ritmo anual de 2.2%. La producción petrolera disminuyó ligeramente, a una tasa anual de 0.2%. En contraste, la extracción del resto de minerales se incrementó a un ritmo anual de 5.2%.

Las *manufacturas* registraron un incremento anual de 4.7% como consecuencia del dinamismo que prevaleció en las industrias automotriz, petroquímica básica, de artículos de plástico, y de cemento hidráulico. El número de vehículos fabricados en México se expandió 23.2%, en tanto que la producción automotriz norteamericana se contrajo 1.7%.

La *construcción* se incrementó a una tasa anual de 6.9%, la más elevada desde 1998. Debido, al aumento en la oferta de financiamiento para la vivienda y al desarrollo de proyectos de infraestructura.

La *generación* de electricidad, gas y agua aumentó a un ritmo anual de 5.0%. La oferta real de servicios se expandió 4.95% en el comparativo anual. Se explica, por el fuerte dinamismo que se registró en el sector de las telecomunicaciones y en el sistema financiero.

El *comercio* aumentó a un ritmo anual de 3.7%, por arriba del incremento de 2.7% registrado un año antes. La recuperación del comercio se atribuye al buen desempeño del empleo formal y a la expansión del crédito bancario y no bancario.

Los *servicios de transporte*, comunicaciones y almacenaje avanzaron 9.1%, dos puntos porcentuales por arriba del crecimiento observado en 2005. A su interior destacó, principalmente, la expansión que registró la oferta de servicios de telefonía tradicional y celular.

Los servicios financieros crecieron a un ritmo anual de 5.4%, en línea con el incremento que registraron el año previo. La expansión del sector se atribuye a una mayor presencia de instituciones financieras, las cuales bajo un entorno de competencia han ampliado la gama de servicios que ofrecen.

El empleo formal creció de manera significativa. El número de trabajadores afiliados al IMSS tuvo el mayor incremento anual de la historia (879 mil 533 personas), se expandió 6.77%. El empleo formal aumentó: servicios (7.8%), el comercio (6.5%) y la industria (6.2%). En contraste, en el sector agropecuario el empleo cayó marginalmente (0.1%). La tasa de desocupación permaneció prácticamente constante. Durante 2006 el desempleo se ubicó en 3.59% de la Población Económicamente Activa (PEA), mientras que un año antes había estado en 3.58%. En el contexto de un crecimiento moderado de la actividad económica, es previsible que la tasa se mantenga en niveles relativamente altos en los siguientes meses.

De acuerdo con cifras preliminares, el balance público en 2006 fue superavitario en 9 mil 767 millones de pesos, equivalente a 0.11% del PIB, superando el equilibrio presupuestario establecido en el Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal de 2006 (PEF2006). Excluyendo el Programa Conclusión de la Relación Laboral (CRL), el superávit fue de 21.6 mil millones de pesos, equivalente a 0.23% del PIB. Desde 1996 no se había observado un superávit en este indicador.

El sector público tuvo ingresos por el equivalente a 24.7% del producto, 1.4 puntos porcentuales del PIB superior a los observados en 2005 y que significa un crecimiento anual de 12.1% en términos reales. Ello significó ingresos superiores a lo estimado en la Ley de Ingresos de la Federación

para el ejercicio fiscal de 2006 (LIF2006) en 309 mil 647 millones de pesos, de los cuales 37.3% correspondieron a la recaudación tributaria no petrolera, 35.0% a los ingresos petroleros, 16.7% a los ingresos no tributarios del Gobierno Federal y 10.9% a las entidades de control presupuestario directo distintas de PEMEX. El crecimiento real de los ingresos petroleros (14.3%) obedeció al mayor precio del petróleo observado en los mercados internacionales.

Los ingresos tributarios no petroleros reportaron un crecimiento real anual de 13.1%, destacando las recaudaciones de los impuestos al Valor Agregado, a las Importaciones y Sobre la Renta, que aumentaron 15.1, 14.0 y 12.4% real en términos anuales. Los ingresos no tributarios del Gobierno Federal mostraron un aumento real de 5.9%, debido a los mayores recursos no recurrentes obtenidos en el periodo. Finalmente, los ingresos propios de los organismos y empresas sujetos a control presupuestario directo diferentes de Pemex aumentaron 6.8% real.

De acuerdo con las reglas establecidas en el PEF2006, los ingresos excedentes se aplicaron de la siguiente manera:

- 23 mil 822 millones de pesos para los programas y proyectos de inversión en infraestructura y equipamiento de entidades federativas que provienen de la recaudación del Derecho Extraordinario sobre la Exportación de Petróleo Crudo y del Aprovechamiento sobre Rendimientos Excedentes generados a partir de 36.5 dólares por barril de petróleo;
- 147 mil 321 millones de pesos se distribuyeron así; 45 mil 613 millones fueron inversión en PEMEX, 22 mil 806 de millones al Fondo de Estabilización de los Ingresos Petroleros, 22 mil 806 millones a mejorar el balance público, 13 mil 841 millones a erogaciones adicionales para cubrir desastres naturales, 989 millones a cubrir el costo de los combustibles de CFE que no se recupera a través de las tarifas subsidiadas, 8 mil 614 millones a compensar el 60% de obligaciones fiscales de ejercicios anteriores y 32 mil 652 millones para cubrir el mayor gasto no programable .
- 86 mil 556 millones de pesos de ingresos propios generados por las entidades de control presupuestario directo se destinaron a ellas mismas.
- 51 mil 948 millones de pesos de ingresos no tributarios se destinaron a las dependencias que los generaron.

Los resultados preliminares indican que en 2006 el gasto neto total pagado del sector público fue por el equivalente a 24.5 % del PIB, 15.4% superior al aprobado y mayor en 11.1% real al observado en 2005. Del total, el 88.9% correspondió al gasto primario, esto es, erogaciones distintas del costo financiero. Con respecto al programa original el gasto neto total fue superior en 301 mil 624 millones de pesos debido a las ampliaciones derivadas de los ingresos excedentes obtenidos a lo largo del ejercicio fiscal, de acuerdo con lo establecido en el PEF 2006.

El ejercicio del gasto público se orientó a la ejecución de las acciones de gobierno que benefician la calidad de vida de la población, así como a contribuir a la estabilidad y fortaleza macroeconómicas. Destacan los siguientes crecimientos:

- El gasto destinado a desarrollo social observó un crecimiento real de 10.0% respecto a lo ejercido durante 2005.
- La inversión física impulsada por el sector público se incrementó 14.3% en términos reales y, a su interior, la inversión física presupuestaria creció 12.6 % con respecto a 2005.
- Los recursos federales transferidos a las entidades federativas y municipios a través de participaciones, aportaciones, convenios de descentralización y el Programa de Apoyos para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas se incrementaron 8.0% real. Destaca el incremento real de 13.9% en las participaciones a las entidades federativas.
- Las erogaciones en servicios personales aumentaron 5.5% debido, principalmente, a los mayores recursos en 6.6, 5.7 y 4.1% que se requirieron para atender las funciones de seguridad, energía y desarrollo social, respectivamente. En contraste, las erogaciones en actividades para cumplir las funciones administrativas y de gobierno disminuyeron 5.2%.

Los Requerimientos Financieros del Sector Público (RFSP), que miden las necesidades de financiamiento para alcanzar los objetivos de las políticas públicas, tanto de las entidades adscritas al sector público como de las entidades del sector privado y social que actúan por cuenta del gobierno, en 2006 alcanzaron 0.9% del PIB, cifra menor en 0.8 puntos porcentuales del producto con respecto a la estimación original. Ello se explica principalmente por los siguientes factores:

- Se obtuvo un superávit público tradicional de 0.1% del PIB, en lugar del equilibrio previsto originalmente, debido a la mejora del balance público como resultado de la aplicación de las reglas sobre el uso de los ingresos obtenidos como resultado en exceso a los estimados en la LIF2006.
- Se registró un superávit por intermediación financiera de 0.5% del PIB, principalmente de la compra del saldo de la cartera del Programa Especial de Crédito por parte del Fondo de Vivienda del ISSSTE a la Sociedad Hipotecaria Federal (SHF). El programa contemplaba un déficit en este renglón de 0.4 % del PIB.
- Menores necesidades de financiamiento del IPAB, producto de la evolución de la inflación y las tasas de interés.



- Mayores recursos para inversión financiada (PIDIREGAS) debido a un ritmo de ejecución de obra más acelerado de los proyectos autorizados por el H. Congreso de la Unión.

Después de un recorrido por los indicadores económicos del 2006 que a grandes rasgos mostraron un incremento en las cifras mayor que en años anteriores, se puede decir que el 2007 inició con un desempeño económico modesto o moderado, ya que el crecimiento anual en el año anterior fue de 4.8% para este año fue de 3.4%. El indicador global de actividad económica (IGAE) bajó su ritmo de expansión anual a 2.7% en Enero del presente año.

La desaceleración económica en la producción industrial que es de 1.4% anual, se puede explicar ante la falta de dinamismo de la producción manufacturera, sobre todo a una menor contribución en el sector automotriz como ya antes se había mencionado, por lo que ocasiona un decremento en las tasas de crecimiento anual declinantes de las exportaciones de manufacturas.

Los *servicios* mantuvieron el liderazgo sectorial, su avance anual 4.3% fue mejor que en el 2006 con 3.4%. El comercio aporta el 30% de los servicios. Durante los primeros meses del año el comercio al mayoreo como al menudeo crecieron, pero la dinámica de las ventas al mayoreo (maquinaria y equipo para la industria, etc.) marcan un estado de desaceleración, mientras que las de menudeo (ventas en autoservicio y departamentales) mejora la tendencia que se vio en el 2006.

El *sector industrial* también crece como ya se mencionó con anterioridad en un 1.4%. Las grandes divisiones de la construcción y la electricidad crecieron a tasas anuales de 5.7 y 6.8%, respectivamente, la primera impulsada por la construcción en edificación, las obras relacionadas con el transporte y la generada por PEMEX; por su parte las manufacturas se mantuvieron prácticamente sin cambio (0.1%), la producción en cuatro de sus nueve divisiones aumentó, mientras que el resto declinó o se mantuvo sin cambio. La actividad creció en las divisiones de alimentos, bebidas y tabaco; papel e imprentas, químicos, derivados del petróleo, plásticos y productos a base de minerales no metálicos. En el primer mes del año, el uso de la capacidad del conjunto manufacturero descendió a 82.8% de 83.5% en mismo mes de 2006. Pero, el descenso puede atribuirse más a la expansión de la capacidad instalada que a su desempeño productivo de inicios del año. No obstante, la redimensión de sectores dentro del complejo manufacturero continúa, particularmente en el sector textil. Este presenta menor tamaño y más baja operación, mismas que se tradujeron en un decrecimiento de la productividad. También desciende la productividad en la división de productos metálicos, maquinaria y equipo debido al sensible ajuste a la baja de la producción en enero del 2007. En el resto de las divisiones manufactureras, la productividad aumentó.

Las mineras se contrajeron (-0.4%). La reducción de la actividad minera se debe fundamentalmente a la disminución en la producción de hidrocarburos, particularmente de crudo. En enero la actividad petrolera bajó a una tasa anual de 4.2%, mientras que la no petrolera se incremento 4.2%. Los volúmenes de oro, zinc, carbón no coquizable, fluorita, plata, fierro, yeso, azufre y cobre aumentaron, mientras que la de plomo y coque disminuyeron. El desempeño de esta parte de la minería fue favorable, pues cifras desestacionalizadas muestran un aumento mensual de 4.35% con respecto a la producción de diciembre. Se piensa favorable debido a que una de las metas de la política fiscal consiste en “despetrolizar” a la economía impulsando la exportación de otras materias primas y no solamente los hidrocarburos.

Finalmente el sector agropecuario disminuyó en un 6.5% al inicio del año y ha mantenido bajos porcentajes lo que ha ocasionado que aumente la inflación. El descenso del sector fue resultado fundamentalmente de la parte agrícola. La superficie sembrada del ciclo Otoño-Invierno de sorgo, frijol y arroz disminuyó; así como también de la superficie cosechada del ciclo Primavera- Verano del sorgo y la soya. Adicionalmente la producción de azúcar cayó. De igual forma, las exportaciones de importantes productos agrícolas cayeron en el mes: tomate (-56.7%), hortalizas (- 17.8%) y cítricos (-29.2%), al tiempo que las importaciones de maíz y de algunos cereales se triplicaron.

La actividad general mostró una disminución con respecto a datos proyectados en diciembre. Sin embargo, una parte importante del sector servicios, la actividad de mayor peso en la economía, muestra avance en algunos importantes segmentos, mientras que en la industria, actividades como la construcción y la electricidad continúan avanzando. Manufacturas es el sector que se debe poner atención para saber como se ajustará a las condiciones de desaceleración de la industria de Estados Unidos, el cual representa el mayor mercado de exportación.

Con base en la información recopilada de fuentes oficiales y empíricas podemos opinar lo siguiente:

- El panorama nacional es muy irregular, sobresaliendo en la zona norte del país cambios en la manufactura, complementándose con la industria automotriz con inversión extranjera, que han hecho de esta región su plataforma para llegar a Estados Unidos y Canadá, así pues, también Vitro y CEMEX marcan pautas internacionales de competitividad .
- Y al contrario en estados como; Chiapas, Tabasco, Oaxaca, Guerrero, Campeche, se concentran los rezagos sociales y que políticamente han dado al país la voz de alerta y donde no llegan los frutos del progreso.

- El centro del país ha perdido expansión económica y en términos de desarrollo llegó a sus límites y además se prenden focos rojos por concentración poblacional, sobre demanda de servicios públicos, desempleo y subempleo, delincuencia, abatimiento y destrucción de la naturaleza.

Es decir cada región va conformando un diferente panorama que no reflejan los números de progreso que se dan por oficiales y que generalizando oficializan como resultados muy “positivos”.

- Es importante revisar el uso particular que se les da a los recursos que genera cada región, ya que hay desequilibrio en la redistribución que hace la propia federación: a estados que aportan más se les regresa menos y a los que aportan menos se les regresa más.
- La política social del gobierno, encaminada a resolver rezagos y miseria debe correlacionarse con el Programa Nacional de Solidaridad (Pronasol), para conocer el grado de marginalidad social y los niveles de desarrollo de los estados, hay indicios que el gasto destinado para ello, fue desviado a entidades de mayor desarrollo como Nuevo León.
- Hay empresas nacionales que generan empleos y tienen presencia internacional, pero sobresalen las grandes corporaciones internacionales de la minería, maquila y automotriz siendo los grandes consumidores de la integración hacia la globalización y particularmente hacia Estados Unidos.

Después de la firma del Tratado de Libre Comercio, en su relación con la economía nacional, existe un marco de relaciones económicas muy desiguales favoreciendo al vecino país.

### **INDICADORES DEL SECTOR PETROQUIMICA BÁSICA**

Actualmente, la economía mundial se encuentra inmersa en su mayor expansión cíclica desde la crisis petrolera de los años setenta, expandiéndose por quinto año, sin embargo, lo más característico de este ciclo es la amplia base geográfica que respalda el crecimiento global. Así, los principales motores del crecimiento seguirán siendo los países emergentes, con Asia y, especialmente, China, de actores protagonistas. En cuanto a los desarrollados, la zona euro sigue acumulando sorpresas positivas en actividad y nuestras expectativas de crecimiento, ya por encima del potencial, se ubican un crecimiento del PIB del 2.5%. Japón, segunda mayor economía del mundo, consolida su recuperación económica, tras una década sumida en la deflación.

La industria petroquímica en teoría debería de servir de plataforma para apoyar el desarrollo y el crecimiento de México, así como para la conformación de cadenas productivas, abasteciendo a más de 40 ramas de la actividad industrial y demanda de bienes y servicios de 30 industrias, sin embargo esto no ha sido así y muchas de estas cadenas no han sido productivas e incluso han cerrado sus fábricas ante la falta de materias primas (petroquímicos básicos) para su producción.

Las principales cadenas que son apoyadas por la petroquímica son:

- ♣ Textil
- ♣ Automotriz/ transporte
- ♣ Detergentes y cosméticos
- ♣ Calzado
- ♣ Empaque/ bebidas y alimentos
- ♣ Agricultura
- ♣ Construcción
- ♣ Vestido

Sin embargo a partir de 1994 observamos la caída en la producción, lo cual se puede explicar por la crisis de ese año y por la falta de inversión hacia este sector en especial proveniente de la inversión pública, hubo una recuperación en la producción nacional desde 1995 hasta 1997 donde la producción nacional comienza a despegarse de la de PEMEX , a partir de este año lo podemos explicar, se incrementó la inversión en este sector y a partir de 1996 se dan los cambios estructurales necesarios para permitir la libre entrada al capital privado y extranjero en la petroquímica hasta del 100% del capital, esto se da por una iniciativa del Gobierno Federal que se divide en tres etapas:

- La primera etapa consistió en la formulación, aprobación y publicación de las reformas a la Ley Reglamentaria del artículo 27.º Constitucional del Petróleo; esta fase concluyó el 13 de noviembre de 1996. Además, se publicó en el Diario Oficial de la Federación la aprobación de este Reglamento en materia de petroquímica, supuso la eliminación, entre otros aspectos, del denominado "permiso petroquímico", así como se dejó sin efecto la Resolución que clasificaba los productos petroquímicos. El resultado es que ahora los particulares, tanto nacionales como extranjeros, pueden intervenir en hasta el 100% del capital de nuevas empresas petroquímicas no básicas, con plena certidumbre jurídica.
- La segunda etapa se inició con la autorización por parte del Consejo de administración de Pemex-Petroquímica a ese organismo subsidiario para constituir diez empresas filiales de participación estatal mayoritaria; dichas empresas se constituyeron a partir de los

centros de trabajo actuales y se llevó a cabo en el primer trimestre de 1998. Inicialmente se constituyeron con el 100% de capital estatal, mayoritariamente de Pemex-Petroquímica.

- La tercera etapa consistió en colocar entre particulares hasta el 49% del capital social de las filiales que se vayan formando; esta colocación se inició en el segundo semestre de 1998.

Se observó una caída en la producción en 1998, ya que se fue dando un cambio estructural a nivel mundial metiendo a la industria en un callejón sin salida, además de que se dio un fenómeno de sobreoferta de productos petroquímicos saturando los mercados, por lo que se vieron disminuidos los márgenes de ganancia y beneficios para los productores, además de la vulnerabilidad ante los precios de petróleo.

También podemos explicar la caída en la producción en 1998, por una mayor apertura del país debido al fenómeno de la globalización, afectando gravemente a la industria nacional, ya que en el mundo se han dado fusiones entre grandes consorcios petroquímicos los cuales poseen la tecnología más moderna e infraestructura más fuerte, además de que los mismos gobiernos han dado facilidades para la adquisición y fusión de estas grandes empresas a través de incentivos fiscales, esto está ocurriendo en todos lados pero principalmente en Corea y Tailandia.

El área de especialidades petroquímicas ha tenido un comportamiento de crecimiento mínimo pero se ha mantenido constante lo que lo hace un sector estable, con respecto a los demás, como los productos intermedios, las fibras químicas y las resinas sintéticas que han tenido un comportamiento de crecimiento acelerado y constante, el único que se ha mantenido con un crecimiento discreto es el de los elastómeros y negro de humo.

Según los índices de volumen de la producción de INEGI para las ramas de Petroquímica Básica, Química Básica, Fertilizantes, Resinas Sintéticas y Fibras Químicas, Jabones, Detergentes y Cosméticos y Otros Productos Químicos, de 1994 a 1997, la producción tuvo una tasa media de crecimiento anual del 3.73%. Las ramas que contribuyeron con un incremento mayor, fueron las de Resinas Sintéticas y Fibras Químicas (9.23%) y la de Fertilizantes (6.82%). La situación cambia para 1998 ya que la petroquímica básica tuvo una variación anual negativa de 10.5% manteniéndose fuertes las resinas sintéticas y fibras artificiales, hasta el año 2004 mantuvieron ese comportamiento.

La resinas sintéticas han tenido un crecimiento constante y muy importante ya que han contribuido a la caída brutal de las resinas extraídas de los pinos, se ha tomado como producto alternativo a la resina sintética.

Entre el mercado energético y el mercado petroquímico a nivel global, México continuará en una creciente dependencia de productos petroquímicos de importación y continuará enfocando su organización hacia el mercado energético en la región del TLCAN, dejándose llevar por el dictamen de ese mercado dominado por Estados Unidos y las ganancias oportunistas en el mismo.

La menor producción de petróleo de México se basa esencialmente en el declive del yacimiento de Cantarell, considerado el segundo más importante a nivel mundial, sólo superado por el campo Ghawar, en Arabia Saudita. Cantarell, ubicado a 85 kilómetros de Ciudad del Carmen, Campeche, ha aportado desde su descubrimiento, en 1976, más de 11,500 millones de barriles de petróleo, desde hace poco se ha estado llevando a cabo un proyecto de inyección de nitrógeno para elevar y recuperar lo más que se pueda de hidrocarburos. Los cálculos indican que su producción sería de 1 millón 905,000 barriles en el 2006; 1 millón 683,000 barriles en el 2007, y de sólo 1 millón 430,000 barriles en el 2008.

El declive en la producción petrolera cada vez está más cerca, lo que representa “una presión muy delicada” para las finanzas públicas y la productividad de las empresas, alertó la Canacintra que llamó a iniciar proyectos para procesar más hidrocarburos. En México 30% de las gasolinas son importadas. Ello implica, un costo para el país de 8,000 millones de dólares al año, pese a que México tiene la capacidad económica, tecnológica y el personal capacitado para construir refinerías.

En materia del comercio exterior, (entre el 50 y 65% de productos petroquímicos a Estados Unidos y viceversa) el valor de las exportaciones de PEMEX Gas y Petroquímica Básica, tanto en volumen como en valor de ventas, muestran claramente que México está exportando sus productos en un nivel inferior en comparación con lo que importa que es casi el doble, así mismo la mayoría de las ventas que se hacen de los productos petroquímicos son ventas internas hacia las mismas subsidiarias del corporativo y a precios altos.

El total de las ventas de los productos petroquímicos de acuerdo al último informe proporcionado por PEMEX, indica una cantidad alta y significativa del total hacia la subsidiaria PEMEX Exploración y Producción, dentro de la cual el producto de mayor venta es el gas seco.

El petróleo como sus gases asociados representan también los insumos de otro mercado igualmente importante, el de la energía. Estos productos se utilizan para generar combustibles y electricidad. Sin embargo menos del 1% de la producción de petróleo y sus gases asociados se destinan a la producción de petroquímicos básicos, mientras que en el sector energético la situación es diferente. Desde el punto de vista de la protección ambiental, es un desperdicio de recursos naturales ya que sería más eficiente utilizar esos

recursos como fuente de petroquímicos en un primer paso y después como fuentes de energía, de esta manera se lleva a cabo en países industrializados.

Al tener que importar energéticos y petroquímicos a precios que los mercados internacionales imponen, cae constantemente en un problema acumulado por la falta de inversiones de una paraestatal acosada por el régimen de impuestos que la convierte en la principal fuente de recursos del gobierno mexicano.

El problema es que, según los controles actuales auto impuestos, no es posible el manejo de diferentes precios en diferentes mercados, como es la práctica en todos los países donde esos recursos están manejados por la iniciativa privada en democracias establecidas o por dictaduras o monarquías. Además, para fijar el precio de los recursos naturales del país no se requieren reformas constitucionales.

El sector privado energético coincidió con el gobierno federal en que habrá un declive en la producción de petróleo por parte de Pemex, pero advirtió que su escenario es más pesimista en cuanto a los efectos de una menor recaudación por parte de la paraestatal. Los ingresos petroleros caerían en un equivalente a 1.6% del Producto Interno Bruto (PIB) si no se toman nuevas medidas, (Asociación Mexicana de Energía integrada por varias empresas, entre ellas las transnacionales Shell, Exxon Mobil y Cinergy ).

Podemos decir que la industria petroquímica a pesar de ser muy importante para el país, ya que forma parte esencial de las diferentes cadenas productivas de las industrias, en específico la petroquímica producida por PEMEX, está recibiendo los impactos de la globalización y la formación de oligopolios que amenazan con tener el control total del mercado. Sin embargo, con respecto a la iniciativa privada y extranjera cabe decir que tendrían que trabajar en conjunto y hacer esfuerzos por modernizar la planta productiva de la petroquímica mexicana, siendo necesario la regulación de este vital sector, para que las ganancias no salgan del país, sino que se reinviertan para hacer día con día mas fuerte al sector.

También sería necesario buscar de ambos lados la mejor manera de incrementar la producción y mejorar la tecnología para que disminuyan los costos y se generen mejores rendimientos, se eliminen contaminantes, exista una alta seguridad en la producción, mejores productos al consumidor así como una alta eficiencia energética. Y por consecuencia contar con un sector petrolquímico competitivo y redistributivo a nivel internacional.

## **RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES, INDICADORES Y CONTEXTO NACIONAL**

Pemex está visiblemente tratando de aumentar su producción de gas y petróleo para suplir la demanda energética y aprovechar los precios de oportunidad que ese mercado le concede. Ello significó ingresos superiores a lo estimado en la Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio fiscal de 2006 (LIF2006) en 309 mil 647 millones de pesos, de los cuales 37.3% correspondieron a la recaudación tributaria no petrolera, 35.0% a los ingresos petroleros, 16.7% a los ingresos no tributarios del Gobierno Federal y 10.9% a las entidades de control presupuestario directo distintas de PEMEX. El crecimiento real de los ingresos petroleros (14.3%) obedeció al mayor precio del petróleo observado en los mercados internacionales.

Los ingresos tributarios no petroleros reportaron un crecimiento real anual de 13.1%, destacando las recaudaciones de los impuestos al Valor Agregado, a las Importaciones y Sobre la Renta, que aumentaron 15.1, 14.0 y 12.4% real en términos anuales. Los ingresos no tributarios del Gobierno Federal mostraron un aumento real de 5.9%, debido a los mayores recursos no recurrentes obtenidos en el periodo. Finalmente, los ingresos propios de los organismos y empresas sujetos a control presupuestario directo diferentes de Pemex aumentaron 6.8% real.

### **INVERSION**

Debido a las reformas que se han hecho, en los últimos años la iniciativa privada ha invertido 4346 millones de dólares con el fin de modernizarse y de buscar una rápida inclusión en la globalización, en el sector de la energía.

Sin embargo la situación de PEMEX es distinta. La falta de inversión en PEMEX Petroquímica ha puesto en serio peligro la viabilidad tecnológica y operativa de las plantas y el equipo lo cual ha afectado el desarrollo futuro de este sector. De hecho, se considera que las plantas y el equipo de la paraestatal no es competitivo a nivel mundial, mostrando una infraestructura en pésimas condiciones.

En especial en este indicador podemos observar cómo esta rama ha sido explotada mas por la iniciativa privada que por el gobierno federal considerado un peligro porque es una rama que contiene mucho valor agregado, y por lo tanto genera muchas ganancias, la inversión privada crece rápidamente y el gobierno no tiene la visión a largo plazo para ver en ella ese valor agregado, por lo tanto lo hacen muy tentable para la inversión privada y extranjera.

La inversión privada ha tenido sus altibajos, lo bajos los podemos explicar a través de que ha disminuido su ritmo en la inversión debido a la disminución de los recursos asignados a la instalación de nuevas plantas y otros gastos de inversión.



Por orden de importancia la inversión privada se destina a la reposición de equipo, incrementar la capacidad instalada y en los últimos años se ha visto atraída por los proyectos ecológicos y en lo que menos se invirtió fue en la construcción de nuevas plantas y otros proyectos.

Las entidades federativas que mas captan inversión son: Tamaulipas, Estado de México, Jalisco, Veracruz, y Nuevo León.

PEMEX-Petroquímica ha destinado su inversión hacia proyectos operativos los cuales harán más funcionales sus plantas. En consecuencia a las reformas hechas desde 1996, la inversión hecha por PEMEX-Petroquímica ha disminuido paulatinamente, lo cual seguirá hasta dejar completamente liberalizado el sector que será terrible para la industria nacional, ya que siguiendo la pauta marcada por el comercio exterior, la tendencia es hacia la generación de oligopolios, y considerando que son industrias estratégicas, las consecuencias las pagarán la comunidad industrial y por lo tanto como consecuencia del impacto, el resto de la sociedad.

En cuanto a las perspectivas de inversión, se espera que para este año no habrá flujos de capital en el país, ya que el mercado se encuentra en una situación grave debido a la caída de los márgenes de utilidad, los ciclos de precios cada vez son mas cortos y la muy limitada producción de PEMEX-Petroquímica, obstaculiza el desarrollo petroquímico de la nación, las empresas se encuentran cautelosas ya que las perspectivas de inversión están sujetas a una gran volatilidad.

Se cree que se podrían generar nuevas inversiones si PEMEX intentara salir de la problemática en que se encuentra aumentando la producción, ofreciera precios de transferencia y de que existiera voluntad política para detonar el potencial petroquímico de la nación. México, aún puede atraer inversiones dependiendo de la materia de reglamentación, esquemas de financiamiento, mercado y suministro de insumos.

Debemos entender primero que el camino de la petroquímica es el camino de las grandes inversiones de largo plazo dentro de un mundo muy competido y no el camino del oportunismo sexenal que al gobierno le evita tomar decisiones que dentro de su período no le reportará nada, sin comprender que su apoyo decidido sobre la ruta adecuada le daría un puesto relevante en la historia.

Si esto se lograra, el país estaría realmente aprovechando una pequeña parte de sus recursos naturales destinándolos a la petroquímica y generando un gran valor agregado, al crear una gran fuente de trabajo calificado, frenando las importaciones de productos que están basados en esos mismos recursos naturales, produciendo grandes ingresos al gobierno a través de la administración adecuada de esos recursos y de los impuestos sobre la nueva riqueza generada y, finalmente, estableciendo la base de una industria muy

intensiva de capital y de tiempos de desarrollo de esos grandes proyectos. Es la única que estará en condiciones de darle aprovechamiento a esos recursos naturales, cuando el mercado energético esté sobresaturado, ya sea por la sobreproducción de hidrocarburos a nivel mundial o por el advenimiento de otras tecnologías más efectivas y más económicas que los sustituya.

Si se decide invertir en la petroquímica, empezarán a verse resultados positivos después de mínimo tres a cinco años de haber comenzado a realizar esa inversión, y la recuperación completa de los capitales invertidos ocurrirá después de mínimo 10 años de operación. Al decidir esa inversión, sin embargo, y comenzar a ejecutarla, todos ganan desde el comienzo, menos el que puso el capital principal: las empresas constructoras y sus trabajadores, el gobierno en el poder en ese momento, a través de los impuestos, los proveedores de maquinarias y equipos, los proveedores de servicios, etcétera. El capital principal comienza a ver resultados después de haber puesto en marcha la nueva producción, pero la decisión de desarrollar la petroquímica no implica la ejecución de un solo proyecto, terminado en tres o cinco años, sino que es un camino que obliga a su continua atención y dedicación durante las próximas décadas.

El cambio fundamental que se requiere para avanzar en este tema es entender la naturaleza del mercado petroquímico actual (globalización) y decidir como país su desarrollo creando las condiciones para que se dé la fuerte inversión de capitales privados que se requiere, revirtiendo ese flujo hacia México con todas las ventajas adicionales que el país ofrece. A largo plazo, ese es el camino erróneo, ya que todas las sociedades técnicamente más desarrolladas están buscando otras fuentes para suplir sus necesidades energéticas y los hidrocarburos provenientes de fósiles quedarán reservados para la petroquímica y para aquellos que la desarrollaron en el momento oportuno.

México debe hacer un esfuerzo especial inmediato para no quedarse definitivamente atrás en esta línea de negocios, involucrando a los tres poderes de la Federación, sobre el manejo de sus recursos naturales y así apoyar a Pemex, que deben implantar los tan necesarios planes de crecimiento de esa importante rama de la economía. Las condiciones actuales que las entidades responsables se han dado para manejar esos recursos dejan a México fuera de toda posible competitividad con Estados Unidos y el resto de los países que hacen posible la industria petroquímica en sus territorios.

## **EL DÓLAR**

La paridad del dólar respecto al peso mexicano es muy grande 10.67 pesos por un dólar, lo que hace que nuestras compras y ventas se vean incrementadas en el pago cuando se hace en dólares, además de que

estamos supeditados al precio que impongan los principales productores de petróleo imponiendo precios para el resto de los productores.

Por su parte el dólar continúa debilitándose frente al euro desde finales de 2006. En contra de la divisa habrían estado operando factores estructurales como las fusiones y adquisiciones de compañías y las noticias recientes sobre la diversificación de reservas. Respecto a este último, es reseñable la creación de una agencia estatal de reservas en China para la gestión de las mismas, a la cual le seguirán esquemas relativamente similares en Japón y Rusia. No obstante, la reciente debilidad de la divisa parece exacerbada, lo que obedece a que el mercado contempla un escenario menos benigno para la economía estadounidense.

La economía mundial, contempla impactos más concentrados en la economía estadounidense, estableciendo un sesgo claramente depreciador sobre el dólar, a la vez que sesga a la baja los bonos de largo plazo.

En la paridad cambiaria del dólar existen condiciones de una relativa fortaleza con tendencia a debilitarse. Primero, el reciente aumento de la inflación (limitado a ciertos bienes y servicios), no ha sido de magnitud y extensión suficiente como para inducir una depreciación acentuada más allá de su tendencia a largo plazo. En segundo lugar, la perspectiva de estabilidad en las políticas monetarias de Estados Unidos y México contribuye a consolidar al tipo de cambio en rangos estrechos de fluctuación. En tercer lugar, la influencia del petróleo sobre la paridad es aún limitada sobre su tendencia y en donde las perspectivas de depreciación frente a disminuciones en los precios del crudo se acotan en un entorno de solidez en las finanzas públicas, de diversificación en las exportaciones y de baja aversión internacional al riesgo. En cuarto lugar, la posibilidad de reformas contribuiría a aumentar las perspectivas de crecimiento potencial de la economía y limitar el riesgo de nuestro país., lo que podría provocar una mejora crediticia. De esta forma, la cotización promedio del tipo de cambio pudiera fluctuar de 11.1 y 10.8 ppp en el año.

A pesar de que el tono monetario en las principales economías seguirá siendo restrictivo, es previsible que continúe la baja volatilidad de los mercados y la elevada liquidez, sustentada por el hecho de que continuará la acumulación de reservas por parte de las economías emergentes y las limitaciones de las tasas de largo plazo a subir observadas en este ciclo. Todo ello, apoyado por las valuaciones bursátiles y las sólidas expectativas de utilidades. En este contexto, se espera un leve repunte de los bonos de largo plazo, aunque más limitado en EUA., debido a la fortaleza de la demanda de deuda norteamericana por inversionistas extranjeros. Así, el pronóstico para las tasas a diez años es de 4.3% para Europa y de 4.8% para EUA.

Ante este panorama incierto, no se descartan períodos de mayor volatilidad en los mercados financieros, que se traduzcan en alzas en la curva de rendimiento

## **COMERCIO EXTERIOR**

En cuanto a exportaciones, desde 1980 se han tenido balanzas comerciales negativas, ya que la economía nacional demanda grandes cantidades de productos que la planta productiva no es capaz de satisfacer; la balanza comercial es resultado de la tendencia creciente desde los años 80 hasta la fecha de importar productos terminados procedentes de plantas con mejor economías de escala, en especial se importan de Estados Unidos, el cual es el principal socio comercial en este sector y en la economía en la general, ellos exportan mas debido a que en ese país, este sector es muy competitivo lo cual provoca que puedan exportar sus productos a precios más bajos. México, exporta aproximadamente entre el 50 y 65% de productos petroquímicos a Estados Unidos y viceversa.

Otro factor que provoca los déficits en la balanza comercial de la petroquímica es la constante desgravación de productos como el etileno, benceno, cloruro de vinilo, polietilenos de alta y baja densidad, poliestirenos cristal, y expansible, estireno y los poliuretanos con aranceles cero a la importación, todo ello a causa de la firma del Tratado de Libre comercio con Estados Unidos.

Además, las exportaciones que hace el sector privado son mucho mayores que la que hace PEMEX-Petroquímica, y en consecuencia la participación en las exportaciones es menor consecutivamente, el margen entre los privados y el estado cada día se hace más grande.

Los productos con mayor presencia de exportación son las gasolinas naturales que una vez que salen entran convertidas en gas natural, que es producto de mayor valor en el comercio exterior. La demanda mundial por este producto continúa creciendo, porque el gas natural constituye la alternativa de mayor eficiencia económica cuando se le compara con otros combustibles.

El mayor volumen de ventas lo ocupa el producto petroquímico etano con 1 489 (mmbd) a la subsidiaria PEMEX Petroquímica, seguido de el gas seco con un volumen de ventas a PEMEX Exploración y Producción de 1 295 (mmbd).

Se observa que el etano está requiriendo grandes cantidades para ventas hacia otras empresas subsidiarias y está siendo un producto que se vende caro hacia el comercio interno, por lo que otras subsidiarias buscarán encontrarlo en mercados internacionales a precios más favorables.

Sin embargo menos del 1% de la producción de petróleo y sus gases asociados se destinan a la producción de petroquímicos básicos, mientras

que en el sector energético la situación es diferente. Desde el punto de vista de la protección ambiental, es un desperdicio de recursos naturales ya que sería más eficiente utilizar esos recursos como fuente de petroquímicos en un primer paso y después como fuentes de energía, de esta manera se lleva a cabo en países industrializados.

El petróleo y el gas natural mexicano no se utilizan en el exterior solamente para ser usado como combustible, sino que también en un cierto porcentaje (no mayor que un 10%) para la producción de petroquímicos que luego debemos importar por la falta de la producción nacional de los mismos.

Se observa el valor de ventas internas de petroquímicos muy baja en comparación con las gasolinas y otros elementos. Su participación es reducida y por consecuencia ante la falta de producción pareciera que la tendencia apunta a un incremento mayor de importaciones del que se ha visto reflejado en los números.

El gobierno mexicano decidió reservarse la venta de las plantas que elaboran 13 "tipos clave" de productos petroquímicos para que permanezcan bajo propiedad mayoritariamente mexicana. Esto incluye al Complejo de Cosoleacaque, ya licitado.

Se trata de petroquímicos "secundarios", específicamente plásticos y fibras, para los cuales Pemex retendría entre 20 y 30 % y el resto hasta completar el 51 % lo tomarían empresas mexicanas privadas.

A fines de 1997 Pecten (Shell) se puso en marcha su planta de PET, de 90.000 t/a, en Altamira. Inversión: 100 millones de dólares. Petrocel - Temex construyó en Altamira una planta de ácido tereftálico de 350.000 t/a de capacidad, con una inversión de 300 - MM U\$S y se puso en marcha a comienzos de 1998. BASF construyó en Tamaulipas una planta de poliestireno de 143.000 t/a, y se terminó en 1998. Dos nuevas plantas de MTBE en refinerías de PEMEX: 90.000 t/a en Tula y 45.000 t/a en Salamanca.

Autoridades de la Secretaría de Energía informaron que existen cuando menos tres proyectos de escala mundial para instalar craquers de etano, que en conjunto superarían 1,000 millones de dólares en inversiones. Estas plantas, que se planean instalar en el sureste de Veracruz, tendrían una capacidad superior a las 750,000 toneladas anuales, volumen que se requiere para poder ser competitivo en el mercado internacional.

Las empresas interesadas en estos proyectos son 100% privadas y extranjeras.

De realizarse cualquiera de estos proyectos Pemex Gas y Petroquímica Básica, la única y exclusiva productora de etano en México, estaría hoy en posibilidades de abastecer una parte importante de este petroquímico básico.

Así, del heptano sólo se producen 13,861 toneladas de las 21,000 instaladas, del hexano 79,509 de 145,000 y de la materia prima para el negro de humo 165,561 de 359,000 toneladas anuales de capacidad.

Existe una producción de pentanos, subproducto de aromáticos, cuya capacidad de producción no esta definida, pero se generan alrededor de un millón 400,000 toneladas por año.

Sin embargo, la gran riqueza de etano contenida en el gas natural que produce México, hace prever que el mayor potencial de crecimiento petroquímico se da a partir de esta cadena de producción, que se ha desarrollado exitosamente en Estados Unidos, Medio Oriente y África del Norte.

La disponibilidad de etano crecerá considerablemente en lo que resta de este año, pues una vez que entren en operación las plantas criogénicas de 500 millones de pies cúbicos diarios de los centros de Cactus y Nuevos Pemex, la recuperación de los petroquímicos básicos se incrementará 1,250 toneladas por día, es decir se producirán 4,250 toneladas diarias.

El Programa de Desarrollo de la Industria Petroquímica presenta una evaluación de las plantas y complejos de Pemex Petroquímica en donde las autoridades aceptan que gran parte de la plantas están por debajo de la escala mundial, presentan una competitividad reducida y eficiencia baja.

Sólo cuatro de las diez plantas de La Cangrejera -etileno, polietileno de baja densidad, oxido de etileno y acetaldehído- presentan escala mundial.

Sin embargo la planta de etileno requiere una ampliación y actualización tecnológica, lo mismo sucede con su planta hermana de Morelos.

Las cinco plantas de amoniaco de Cosoleacaque son de escala mundial, pero se podrían mejorar en su eficiencia, acepta la Secretaría de Energía, en tanto que la de hidrógeno es de competitividad reducida, tecnología antigua y eficiencia baja.

En Morelos sólo tres de ocho plantas son de gran escala, sin embargo la de propileno tiene una operación estacional por el bajo margen bruto que presenta.

En el análisis destaca la planta de amoniaco de Salamanca, que a pesar de contar con la escala su eficiencia es baja y requiere de una reducción de costos.

En una nota periodística del día 4 de febrero de 2002, encontramos con que firmas mexicanas aún están intentando sacar adelante proyectos que se arrastran desde hace 10 años, pero el resultado dependerá del cierre de las negociaciones que tengan con PEMEX, ya que este suministra la materia prima.

Tal es el caso del Grupo Idesa, ya que en julio podrían iniciar la construcción de dos plantas en Coatzacoalcos que representarán inversiones por 200 millones de dólares, el proyecto consiste en desarrollar una planta de óxido de etileno, con una capacidad de 300 mil toneladas y otra de anhídrido maléico, de 40 mil toneladas. Hace once años se tuvo una respuesta negativa de PEMEX, pero ahora se negocian con la paraestatal, contratos a 15 años de materia prima y existe voluntad de poder cerrar el trato. Y a partir de julio se pondrán en marcha los planes. Aunque esta pendiente la ampliación de cracker, de 500 a 600, y en una segunda fase, de 600 a 850 mil toneladas, en los complejos de PEMEX-Petroquímica, La Cangrejera y Morelos.

## **VARIABLES SELECCIONADAS DEL SECTOR PETROQUÍMICA BÁSICA**

### **1) VALOR DEL COMERCIO EXTERIOR Y POLITICAS GUBERNAMENTALES**

Una de las intenciones de la política económica ha sido “despetrolizar” la economía impulsando exportaciones no petroleras, sin embargo solamente se necesita echar un vistazo a los números para darnos cuenta de la excesiva política fiscal que el gobierno le tiene impuesta a PEMEX al obligarlo a pagar impuestos tan altos, manteniendo una parte significativa de la economía del país.

Que decir de la petroquímica básica (subsidiaria del corporativo) la cual registra mayores importaciones que exportaciones. Se observa el valor de ventas internas de petroquímicos muy baja en comparación con las gasolinas y otros elementos. Su participación es reducida y por consecuencia ante la falta de producción pareciera que la tendencia apunta a un incremento mayor de importaciones del que se ha visto reflejado en los números.

Además, las exportaciones que hace el sector privado están siendo mayores que la que hace PEMEX-Petroquímica, y en consecuencia la participación en las exportaciones es menor consecutivamente, el margen entre los privados y el estado cada día se hace más grande.

Hay que reconocer que el crecimiento económico y desarrollo social están hoy abrumados por la voluminosa deuda externa pública y privada (hoy aproximadamente del doble que en 1982, en los comienzos de la fase actual); y por el Tratado de Libre Comercio de América del Norte en sus actuales términos, con el cual se vincula el "rescate financiero" clintoniano lanzado en febrero de 1995 que subordina aún más a nuestra nación. También por poderosos intereses internos creados, que incluso en la crisis han dañado y dañan a costa de los demás, se benefician con los mil canales legales e ilegales que afianzan la dependencia, con el tráfico de influencias, con la especulación y la corrupción.

También es indispensable conocer la conveniencia de renegociar el TLC con los Estados Unidos y Canadá, a manera de tomar en cuenta, como en el caso de la Unión Europea respecto a los países más atrasados que la integran (Portugal, España, Grecia) la "asimetría" de México respecto a sus dos socios, para incluir en ese Tratado el problema de la emigración mexicana, para cerrar la puerta a la cesión ilimitada del patrimonio nacional y garantizar la fundamental propiedad y dominio mexicano soberano sobre el petróleo, la electricidad, la petroquímica realmente básica, los resortes fundamentales de los transportes, las comunicaciones y otros recursos y actividades estratégicas para el futuro desarrollo del país.



## 2) PRECIO DEL PETRÓLEO Y LA PARIDAD DEL DÓLAR

A lo largo de la historia de la industria petrolera mundial, tanto los países productores de hidrocarburos como los que consumen este preciado producto y sin exagerar lo que hacen para asegurar sus intereses, en particular los económicos, cuando éstos están en peligro, incluso pueden llegar a la intervención directa en los países productores de crudo; esto lo llevan a cabo a través del financiamiento de grupos subversivos locales, por medio de la promoción para ejecutar golpes de estado e incluso realizar intervenciones militares, como fue el caso de la guerra del Golfo Pérsico en 1991 y los acontecimientos ocurridos en Afganistán e Irak en todos estos eventos, lo que está en juego es el control de las principales fuentes petroleras del planeta, apoderarse de territorios que poseen grandes volúmenes hidrocarburos.

La importancia que han adquirido tanto el petróleo como el gas a lo largo de la historia se refleja también en el incremento de su demanda, sobre todo de gas natural, en las últimas décadas. Por esa razón, las naciones industrializadas no han dejado de canalizar recursos financieros y materiales para la exploración y desarrollo de nuevos campos petroleros.

Se considera que dentro de veinte años la principal fuente de producción energética seguirán siendo los hidrocarburos. Demuestra el rol tan importante que juega este energético en el desarrollo económico de la humanidad.

En términos generales se puede decir que en la actualidad las reservas mundiales de petróleo, gas natural y carbón son abundantes. Aún sin agregar un solo barril de crudo, o una sola tonelada de carbón a las reservas probadas existentes, al ritmo actual de consumo, el mundo tiene petróleo para no menos de 50 años, gas natural para 65 años y carbón para los próximos 236 años.

En México en años anteriores específicamente el sector de la petroquímica básica se había definido como prioritaria, tanto porque así lo exigía el mejor aprovechamiento de la abundancia de hidrocarburos, como la política de relocalización de la industria nacional, los estímulos a la inversión y a las exportaciones.

Luego las metas establecidas en esos años sólo fueron compatibles con la expectativa que entonces había generado el petróleo. El PNDI 1978 y el Programa Sexenal de Petroquímica Básica 1977-1982, reclamó mayores recursos financieros y el visto bueno para ampliar los trabajos de explotación de crudo; de lo que se trataba era de constituirse a la vuelta de la esquina en gran exportador de petroquímica. La autosuficiencia y diversificación de las exportaciones de hidrocarburos constituyeron la razón de las grandes inversiones.

El gigantismo generó esperas, y luego grandes dificultades de orden técnico y administrativo, lo que comenzó a traducirse en deseconomías de escala y en grandes problemas de ineficiencia. Si a esto se agregan los problemas financieros del país de hoy, y seguramente de mañana, estaremos muy probablemente en un escenario donde no se aproveche el gran esfuerzo de haber construido plantas gigantes, como las que se construyeron entonces por cierto en casi todos los países exportadores de hidrocarburos.

Las finanzas públicas están más petrolizadas que nunca. Pemex es el tercer productor de crudo más grande del mundo y un importante proveedor del mercado estadounidense. Pero tras décadas de poca inversión, la compañía está pagando el precio: en 2006, la producción bajó a un promedio de 3,26 millones de barriles diarios, frente a 3,33 millones en 2005. Se espera que este año la producción siga bajando, lo que significa que México retirará petróleo del mercado global en momentos en que los precios ya están altos.

Son varios los factores que están incidiendo en la desaceleración de la economía nacional. Uno tiene que ver con los altos precios del petróleo. Nuestros políticos han festinado que las cotizaciones internacionales de los hidrocarburos se han virtualmente duplicado este año, pero la verdad es que no se han dado cuenta de que ello nos trae más daños que beneficios a los mexicanos. Sólo un 5% de la economía nacional es petrolero; el otro 95% se ve afectado por los altos precios de los hidrocarburos.

Relación entre el precio de los petroquímicos básicos y el consumo de combustibles: los hidrocarburos usados como materias primas petroquímicas tienen un papel crucial, y se interrelacionan con el gran negocio de los combustibles: gas LP, gasolina, diesel, combustóleos, etc. El consumo de combustibles ejerce gran fuerza sobre el precio de los petroquímicos, efecto que se manifiesta en múltiples formas, más notorias en los países donde la industria petrolera no es estatal sino privada, como en EUA.

Describiremos algunos factores que influyen para que el consumo de combustibles afecte el precio de los petroquímicos:

1) Todos los hidrocarburos usados como materia prima petroquímica pueden usarse como combustible, principio básico que subyace la economía petroquímica, y que deriva de que la industria petroquímica no consume tanto petróleo crudo y gas natural como para estabilizar sus precios. Así, en los últimos años, este consumo ha sido alrededor de 7% en países como EUA.

2) Comprobamos que el valor alterno como combustible de cualquier hidrocarburo es a su vez el mínimo que tendrá como materia prima petroquímica. Así, el valor de los hidrocarburos como combustible es el valor de base para todo lo demás.

El valor del combustible varía mucho con las circunstancias. Hubo una época en que EUA no aumentaba el precio del benceno, a pesar de su gran demanda en la industria química, debido al bajo consumo de gasolina de alto octano en esa época.

El fenómeno contrario se observó en 1974-1979, cuando hubo gran consumo de gasolina en dicho país. Además, el valor como combustible de los hidrocarburos incluye mucho más que los costos de explotación, producción, transportación y manejo. Hay también factores políticos que pueden alterarlos grandemente: las naciones productoras de petróleo pueden decidir venderlos a precios superiores o inferiores a sus costos de producción, según la ideología o su necesidad de divisas. Las naciones consumidoras pueden tener grandes reservas que satisfagan sus necesidades por un periodo determinado, y disminuir sus importaciones de crudo y gas, lo que hará que exista mayor oferta que demanda en el mercado internacional de petróleo, provocando una caída en su precio.

3) Otro factor que influye en la desviación de los petroquímicos al mercado de los combustibles es el clima. Los productores consideran como regla establecida que los costos de propano-butano se elevan en invierno, por un mayor uso de la calefacción y los calentadores de agua. También hay que aumentar el contenido de butano de las gasolinas para incrementar su volatilidad en el arranque en frío de los motores.

4) Otro factor a incluir en el mercado de petroquímicos es la ecología. Eliminar el TEP (tetraetilo de plomo) de las gasolinas implica usar MTBE (metil terbutil éter), TAME (ter-amil metil éter), aromáticos (benceno, tolueno, xilenos), isomerizados (isopentano, isohexano, isobutano), alquilados (isooctano), que dan alto octanaje a las gasolinas reformuladas, Magna Sin, Premium de PEMEX Refinación.

5) Afecta también la globalización económica, que obliga a los países a abrir su mercado y competir a nivel mundial en calidad y precio. Para hacerlo en petroquímica básica hay que producir grandes volúmenes con tecnología de punta. Los países en vías de desarrollo con un mercado cerrado y sin competencia se hallan ahora en desventaja, con tecnología obsoleta y bajo volumen de producción instalado que no les permiten producir a menor costo y alta calidad.

De acuerdo con la descripción anterior podemos ver claramente cómo el consumo de los combustibles afecta los precios de los petroquímicos básicos y por ende afecta también el de sus derivados.

Por su parte el dólar continúa debilitándose frente al euro desde finales de 2006. No obstante, la reciente debilidad de la divisa parece exacerbada, lo que obedece a que el mercado contempla un escenario regular para la economía estadounidense.

La economía mundial, contempla impactos más concentrados en la economía estadounidense, estableciendo un sesgo claramente depreciador sobre el dólar, a la vez que sesga a la baja los bonos de largo plazo.

En la paridad cambiaria del dólar existen condiciones de una relativa fortaleza con tendencia a debilitarse, el reciente aumento de la inflación (limitado a ciertos bienes y servicios), no ha sido de magnitud y extensión suficiente como para inducir una depreciación acentuada más allá de su tendencia a largo plazo. La perspectiva de estabilidad en las políticas monetarias de Estados Unidos y México contribuye a consolidar al tipo de cambio en rangos estrechos de fluctuación.

Los términos de la inserción del capital trasnacional, en las actividades reservadas para la nación y en la Bolsa de Valores, ciertamente respetando sus intereses más genuinos pero sin comprometer los de México, equilibrando su procedencia por países y campos de especialidad con el propósito de diversificarlo e impedir que el estadounidense siga aumentando unilateralmente.

Desde luego habrá que afrontar a corto y mediano plazo el problema de la enorme masa de capital trasnacional ya invertido en México, a manera de lograr un aporte equilibrado y previsible a la integración y desarrollo de nuestra economía que no ponga en peligro nuestra soberanía.

### **3) INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA**

El sector petroquímico básico y secundario es casi inexistente, no cuenta con las instalaciones adecuadas, ni procesos rentables, y las inversiones que se han realizado son escasas o casi nulas por parte del gobierno o inversiones privadas, tratando de impedir la inversión extranjera a toda costa.

Pero que hay más allá de todo esto, se vive el nacionalismo como parte de esa historia de revolución, de cambios políticos, de la cual PEMEX forma parte importante, ya desde esos tiempos surge ese nacionalismo extremo por recuperar nuestras raíces y conservar nuestra identidad, la cual se le está dando a los mexicanos como parte de un país. "PEMEX es de los mexicanos".

Sin embargo los tiempos cambian, se agotan los recursos "los agotamos sin control" por ésta cultura de derroche y de falta de planeación, entonces se comienza a tomar conciencia de donde estamos parados cuando las cosas ya están mal y tienden a empeorar, vemos las consecuencias que creímos nunca llegarían, al menos en un muy largo plazo y se anticipan para nuestra mala suerte, y nos sentimos defraudados como mexicanos al darnos cuenta que ese nacionalismo al que tanto nos referimos forma parte de esa

ideología dominante que solo sirve para justificar el poder y el manejo de las finanzas y grandes corporaciones al beneficio de unos cuantos.

*“Divide y vencerás”* frase célebre que ejemplifica la falta de visión compartida dentro de una organización tan importante como lo es PEMEX. Que lejos de lograr una integración vertical opta por su divisionalización. Y la petroquímica básica al igual que las otras tres subsidiarias que lo componen además de competir entre ellas, muestra su vulnerabilidad e ineficiencias administrativas.

El poder es de quien maneja los presupuestos que hacen de ellos un mal uso, asignándolos de acuerdo a intereses particulares, reduciendo la posibilidad de mejoras en el sector y alejándose cada vez más de un fortalecimiento a pesar de haber sido en años anteriores una industria capaz de hacer todo o casi todo ante la competencia internacional, pero que las ataduras sindicales con sus juegos de poder, así como la posición que ocupa México como país enfocado al presente sin mirar al futuro a largo plazo, tratando de sobrevivir y sin mantenerse a la vanguardia y la falta de inversión hacen del sector de la petroquímica básica un sector debilitado, luchando por obtener recursos al igual que las otras subsidiarias para continuar adecuadamente con las labores que como organización debe llevar a cabo, evitando su privatización a toda costa.

La apertura de la inversión extranjera y nacional no debe politizarse, ya que la industria del plástico requiere de materias primas, como las resinas plásticas que no se abastecen con el mercado interno, debiéndose importar para satisfacer la demanda

El proyecto de la petroquímica básica que en años atrás se perfilaba a crecer significativamente se ve truncado por éstas visiones parciales de la realidad, por éstos intereses ocultos a favor de unos cuantos, por la falta histórica de inversiones en el sector y la ausencia de una integración de la cadena petroquímica.

No se requieren ni grandes inversiones ni esperar el cambio de administración federal para iniciar su rehabilitación financiera y productiva. Lo que se requiere es comprensión del problema y voluntad política para aplicar medidas que son viables y que están a la mano.

La inversión extranjera directa es de 18.5 (miles de millones de dólares) cifra que disminuyó en comparación con el 2006 (18.9%) y ha mostrado una tendencia de declinación, esto es importante ya que México ha sido uno de los países latinoamericanos con una mayor captación de inversión extranjera directa y fue en el 2001 cuando se registró el dato con 27,487 millones de dólares y que si se compara con el actual se ha reducido significativamente a 18, 938 millones de dólares en el 2007, lo que se explica por el panorama político de los –últimos años y la falta de visión a largo plazo de los gobiernos que no crean las condiciones estructurales económicas para que se cree un

clima propicio para la inversión. Además es preciso sumarle a ésta situación la distribución inadecuada que se hace de la inversión extranjera la cual no favorece el impulso de la petroquímica básica como plataforma económica que permita el impulso de otras cadenas productivas.

Es necesaria una visión a largo plazo para cambiar el rumbo actual de dominación y control de los recursos naturales de un país. No ha habido un adecuado uso de los recursos petroleros, ni en lo técnico, económico y administrativo, los recursos casi agotados, las importaciones en aumento, las exportaciones casi nulas, desaprovechamiento de la capacidad instalada, exploración mínima y con sistemas inadecuados de explotación. Y sobre todo sin una inversión que realmente se destine a mejorar la situación que va empeorando conforme el tiempo avanza y que para cuando se agoten” los huevos de la gallinita de oro” será demasiado tarde.

Los recursos naturales de México son de los mexicanos, pero ellos no tienen la posibilidad de definir su buena administración directamente, una que realmente les traiga beneficios. Sólo pueden hacerlo indirectamente, a través de la elección de sus representantes. Pensamos que es una falta de información de esos representantes la que les impide decidir qué es mejor para sus representados y no ven lo que el país está perdiendo por no sacar adelante su petroquímica con ayuda del sector privado, activando capitales que se están desviando hacia otros países y regiones del mundo, donde las condiciones, aparentemente, son más atractivas.

### **ESCENARIO 1A: Aumento del comercio exterior 15%**

La política de precios que se aplica a los insumos básicos, han sido los principales obstáculos para restablecer el ritmo de crecimiento y éxito de esta Industria. Se requieren implementar acciones inmediatas y oportunas, para evitar que la Industria Petrolera Mexicana, se siga presionando, aumentándose también al mismo tiempo la vulnerabilidad del mercado agregándose al mismo la variable de “dependencia” del suministro de Gas, proveniente de otras regiones las cuales en caso de caer en condiciones de crisis podrán aumentar el nivel de riesgo al país.

La política en materia de gas no considera las limitantes de producción que a nivel internacional enfrenta la Industria en general, lo que ha repercutido en una elevación continua de los precios del energético.

Las políticas de crecimiento y desarrollo en Pemex. Petroquímica para aumentar la oferta, se debe modificar la política de utilización casi absoluta del gas natural en la generación eléctrica y se debe proceder con cautela en la recepción del gas natural licuado y su gasificación procedente de regiones remotas como Australia, Indonesia, Nigeria, Bolivia y otros países que le darían vulnerabilidad al sistema en México.

De tal suerte que será Urgente aumentar la capacidad de producción de PEMEX,-PETROQUIMICA incorporar mayores reservas de gas natural asociado y no asociado, y desarrollar con prioridad aquellos yacimientos en donde se tenga el mayor potencial de la relación Gas / Aceite.

En materia de gas ha habido un aumento en sus ventas con tendencia a estabilizarse, Estados Unidos no ha mejorado su producción y existe en el mercado el precio alto, porque la demanda está creciendo más rápido que la oferta. Canadá, EU y México son el mercado regional más caro el mundo.

La estructura de exportación de México del 2006 no difiere sustancialmente desde 1994, con la excepción del petróleo, las exportaciones mexicanas se han concentrado más en productos industriales como los ligados al sector automotriz y eléctrico, el petróleo sigue siendo el más importante.

El efecto más importante es el del precio sobre el valor de las exportaciones de petróleo ya que los niveles de comportamiento de éstas, son las que en términos monetarios se reflejan sobre los ingresos presupuestarios y el gasto público, ya que aumentan en tanto el valor de las exportaciones también aumente.

Los excedentes petroleros se asignan o así debiera ser, a Petróleos de México, inversión en entidades federativas, gastos no programables, incremento en el costo de combustibles para la generación de energía eléctrica por parte de la CFE, sufragar los daños ocasionados por los desastres naturales y compensar la reducción de otros ingresos,

## **ESTRUCTURA DEL SECTOR DE LA PETROQUÍMICA BÁSICA**

La intensidad de la competencia en la industria sería alta, las barreras de entrada se mantendrían altas. Seguiría perteneciendo al corporativo que estaría bajo regulaciones gubernamentales.

A nivel internacional la competencia aumentaría, con un sector dañado al mercado interior y sin infraestructura con la cual competir adecuadamente, estaría en la mira de ser atraída por otros competidores.

El grupo de compradores a nivel internacional tendría gran poder debido a que sus compras son en gran volumen; supeditado a precios impuestos por los grandes países productores de petróleo.

Concentración del *proveedor*: alta, obteniendo producto de exportación en proceso de extracción y vendido como barriles de petróleo crudo, con capacidad instalada ociosa y las inversiones por los proyectos serían menores en comparación con las otras subsidiarias a quienes si se ha visto con mayor rentabilidad en todo momento.

No hay riesgo de *participantes nuevos* en el mercado nacional e internacional, porque el sector es un monopolio que se encuentra protegido constitucionalmente.

La presencia de *insumos sustitutos* es poco probable hasta ahora.

*El sector tendría un crecimiento del ramo de la industria relacionada a nivel nacional, impactando en forma sistémica a otros sectores importantes de las cadenas productivas y a la economía en general.*

## **ANÁLISIS FODA**

### **Fortalezas:**

- Acceso a la materia prima
- Productos con potencial exportador
- Experiencia exitosa de exportación
- Creciente conciencia ambiental

### **Debilidades:**

- Falta planificación y gestión
- Insuficiente oferta exportable
- Aprovechamiento de los recursos sólo a nivel extractivo
- Falta desarrollo tecnológico
- Una fuerte influencia gubernamental en la toma de las decisiones corporativas y cuyas regulaciones son manejadas al beneficio particular de unos cuantos
- Una baja disponibilidad de los insumos a bajos precios
- Productos de bajo valor agregado y a precios muy elevados



**Oportunidades:**

- La integración vertical de las subsidiarias del corporativo PEMEX al cual pertenece el sector -empresa para generar mayor valor agregado a la cadena completa y lograr una sinergia y un fortalecimiento
- Crear reformas legales que eviten las limitantes en la producción
- Mayores ingresos y reparto equitativo a nivel nacional

**Amenazas:**

- Reservas disminuidas
- Posición debilitada frente a los productos sustitutos
- Imagen global debilitada del sector ante el mercado internacional
- La política gubernamental vigente de precios de las materias primas que ha afectado el desempeño y los programas de inversión y desarrollo de la industria siguen sin modificarse, restringiendo la compra de dichos productos en el mercado nacional
- Los grandes productores de petróleo son gran competencia y estamos supeditados al precio que ellos impongan

**RECOMENDACIONES FUTURAS AL SECTOR**

Para hacer frente a la demanda creciente de gas en todo el mundo, debe realizarse alguna estrategia encaminada hacia el aumento de la producción, uso más eficiente del gas, así como del resto de los productos petroquímicos. Abriendo puertas de mercado en otras regiones del planeta donde sea abundante y más barato, impulsar la instalación de terminales regasificadoras de gas licuado

Es imprescindible que se trabaje conjuntamente la inversión privada y la extranjera y dejar a un lado el nacionalismo.

Deben existir regulaciones en el sector que mantengan una estabilidad en los precios y dejen de percibirse éstos de acuerdo a los intereses ideológicos y políticos en los cuales está inmersa la economía nacional mexicana. Dejar de crear proyectos a corto plazo y enfocarse a una visión a largo plazo y programas de desarrollo económico más allá de los seis años que dura una administración.

La estrategia debe garantizar un suministro suficiente de materias primas y a bajo costo, y crear la riqueza del país primero logrando su crecimiento interno, consolidado sus cadenas de transformación que permitan la exportación de productos terminados con alto valor agregado que mejoren las finanzas públicas y dejen de depender exclusivamente de las divisas que el petróleo genera.

El reto es mantener esa riqueza en nuestras manos y canalizar con eficacia las ganancias que deja el petróleo al verdadero desarrollo económico y social del país.

Muchos se oponen a reducir la carga fiscal a Pemex para liberarle recursos, arguyendo que lo que se da a Pemex se le quita a Hacienda, y al final resulta lo mismo, visto como gobierno federal en su conjunto. A ello, cabría responder señalando que, si bien ese argumento es válido en principio, no es posible mantener sin cambios el actual régimen fiscal de Pemex que, a todas luces, resulta irracional. Dicho régimen fiscal debe modificarse para, al menos, no cobrarle a Pemex impuestos por encima del 100 por ciento de las utilidades que genera.

### **ESCENARIO 1B: Disminución del comercio exterior 15%**

El comportamiento de los precios del petróleo, explica el comportamiento de los ingresos por concepto de exportaciones petroleras y éstas explican el comportamiento de los ingresos presupuestarios petroleros al sector público, que afectan directamente al gasto y déficit presupuestarios.

Con lo antes planteado, significa realizar un esfuerzo de inversión productiva equivalente a no menos de 600 millones de dólares anuales, con la seguridad de que habrán de impulsarse nuevas fuentes de empleo, así como también la demanda de participación a la Ingeniería Mexicana, a su planta Industrial y a la indudable e importante actividad económica asociada a este crecimiento.

De no destrabarse la pausa actual en la que se encuentra sumergida la Petroquímica Nacional, el crecimiento de las importaciones alcanzará niveles inmanejables y la falta de atención a la condición privilegiada de México como país petrolero para desarrollar este Sector cobrará una factura política y económica al futuro, de considerables proporciones.

Al no haber excedentes monetarios petroleros por la baja de comercio no habría que repartir o estaría disminuida la ayuda a las entidades federativas y el gasto público mermado, gastos no programables, no habría o disminuido el incremento en el costo de combustibles para la generación de energía eléctrica, no podríamos sufragar los daños ocasionados por los desastres naturales ni compensar la reducción de otros ingresos.

Reducir el volumen de petróleo crudo exportado en 280 mil barriles diarios para enviarlos a las refinerías, a fin de utilizar la capacidad instalada que no se aprovecha actualmente (20 por ciento). Operar las refinerías al 100% de su capacidad, permitiría a Pemex obtener ingresos adicionales por 655 millones de dólares por año<sup>12</sup>, además de que contribuiría a reducir las importaciones de gasolinas y otros derivados. Pemex es la única empresa petrolera en el mundo que teniendo suficiente materia prima (petróleo) y suficiente mercado (estamos importando gasolinas porque la producción es insuficiente), no utiliza su capacidad instalada de refinación al 100 por ciento. Una de las secuelas del huracán Katrina, fue el cierre de 8 refinerías estadounidenses, que temporalmente dejaron de comprar crudo mexicano. En lugar de buscar colocar ese volumen de petróleo a un menor precio en otros mercados, PMI Comercio Internacional –brazo comercial de Pemex en el mercado internacional– debería aprovechar la coyuntura y reducir, en 280 mil barriles diarios el volumen de petróleo exportado y apoyar a Petroquímica. Establecer un Nuevo Pacto entre la dirección de la empresa, los trabajadores y centros de investigación tecnológica como el Instituto Mexicano del Petróleo, para avanzar de manera conjunta en la recuperación moral, financiera y productiva de PEMEX, Institucionalizar la participación directa del Congreso y los ciudadanos en los órganos de control y supervisión de Pemex, para coadyuvar a que el combate contra la corrupción sea más

eficaz, tanto en las áreas de compras, ventas y distribución, como en la asignación de contratos. Con ello, se evitarían mermas al patrimonio de la empresa, estimadas conservadoramente en 3 mil 600 millones de dólares anuales.

## **ANÁLISIS FODA**

### **Fortalezas:**

- Se cuenta con una amplia estructura física en Complejos y Unidades Petroquímicas de la Industria Petroquímica Pública, que es susceptible de usarse para nuevas instalaciones a un menor costo de inversión
- Amplia infraestructura humana, capacitada y tecnificada para operar y mantener las plantas productivas
- Productos subutilizados (gas y gasolinas naturales), con posibilidad de alimentar la expansión de plantas de etileno

### **Debilidades:**

- Una baja disponibilidad de los insumos a bajos precios
- Muy poca producción nacional y poca variedad para su exportación
- No se alcanza a cubrir la demanda nacional
- Aumento de la deuda interna y externa a tasas altas por el riesgo implícito
- Reducción del poder adquisitivo y de la demanda agregada

### **Oportunidades:**

- La integración vertical de las subsidiarias del corporativo PEMEX al cual pertenece el sector -empresa para generar mayor valor agregado a la cadena completa y lograr una sinergia y un fortalecimiento
- Crear reformas legales que eviten las limitantes en la producción
- Materias no empleadas por petroquímica básica (coque y gasóleos) con posibilidad de usarse en proyectos de ampliación
- Mercado interno mexicano para incrementar producto per cápita de plástico

### **Amenazas:**

- Posición debilitada frente a los productos sustitutos
- Imagen global debilitada del sector ante el mercado internacional
- La Política gubernamental vigente de precios de las materias primas que ha afectado el desempeño y los programas de inversión y desarrollo de la industria siguen sin modificarse, restringiendo la compra de dichos productos en el mercado nacional
- Recorte al gasto público
- Aplicación de política monetaria restrictiva
- Aplicación de política fiscal en aumento, privatizaciones y uso de fondos

## **RECOMENDACIONES FUTURAS AL SECTOR**

Otro aspecto que es necesario revisar es el tema de los precios internos entre los organismos de PEMEX, ya que los actuales no promueven la transformación de petróleo crudo y el gas en productos de mayor valor agregado, siendo éste uno de los factores que más afecta e impacto económico y la rentabilidad de los proyectos propuestos, afectando las decisiones de inversión en estas áreas. En los esquemas actuales los proyectos de transformación del petróleo y sus derivados, están siempre en desventaja con respecto a los referentes a la producción de crudo y gas.

Por el lado de la infraestructura de producción, es necesario incorporar nuevos esquemas más complejos de procesamiento en las refinerías que permita flexibilizar las operaciones ante las modificaciones estacionales que sufre la demanda y que por falta de flexibilidad, limita actualmente la capacidad de respuesta de las instalaciones.

Todo éste proceso de modernización y de incremento de a capacidad instalada deberá estar acompañado de criterios de sustentabilidad, que lo haga viable, financiera y tecnológicamente y además una empresa social y ecológicamente responsable.

Para hacer frente a la demanda creciente de gas en todo el mundo, debe realizarse alguna estrategia encaminada hacia el aumento de la producción, uso más eficiente del gas, así como del resto de los productos petroquímicos.

## **ESCENARIO 2A: Aumento del precio del petróleo 20 dólares**

La industria Petroquímica ha sido el detonante del desarrollo económico de numerosos países desarrollados como los Estados Unidos, Japón, Alemania, Inglaterra, Francia, Italia, Canadá y recientemente China, India, Corea y Taiwán. Proporciona una gran cantidad de productos finales y aporta más del 70% de los insumos de la industria química que son los insumos básicos de la industria de la manufactura.

PEMEX disfruta de una posición de negocio por encima del promedio, en donde la volatilidad en los precios del petróleo y la interferencia por parte del gobierno representan los riesgos principales para el negocio. Esta posición se ve apoyada por las extensas reservas probadas de la campaña de aproximadamente 31 mil millones de barriles de crudo (boe) y por el estatus de monopolio protegido por la Constitución en la mayoría de los aspectos del gran mercado mexicano de petróleo y gas, incluyendo exploración, producción, refinación, comercialización y algunos productos petroquímicos.

Cada dólar por barril que aumente el precio del petróleo, corresponde a un aumento aproximado en el ingreso presupuestario del gobierno mexicano de 800 millones de dólares, debido a la participación que tienen los ingresos petroleros dentro del presupuesto público. Las ganancias en exceso del precio establecido es dado por el gobierno y son enviados a éste.

El crudo pesado representó en el 2004 el 54% del total de la producción y en los próximos años se prevé su aumento ya que hay grandes inversiones en el desarrollo de las plantas de la Cía., por lo que se espera mayor producción.

En contraste con otros gobiernos que abrieron sus sectores de petróleo a la participación privada como Venezuela, ARGENTINA Y Brasil, México se ha mantenido firme en recluir capital privado particularmente en la exploración y producción.

PEMEX se ha visto obligado a financiar y asumir el riesgo total de programas de desarrollo costosos sin el beneficio del capital de bajo costo y experiencia técnica de socios extranjeros, lo cual le ha permitido a la compañía operar con ineficiencia que serían insostenibles en un mercado libremente competitivo.

## **ESTRUCTURA DEL SECTOR DE LA PETROQUÍMICA BÁSICA**

Seguiría perteneciendo al corporativo que estaría bajo regulaciones gubernamentales que sin embargo son flexibles ante las crisis y conveniencias de grupos partidistas. Sin embargo a nivel internacional la competencia aumentaría, ya que se tendría un sector dañado al mercado interior y sin infraestructura con la cual competir adecuadamente, estaría en la mira de ser atraída por otros competidores.

El grupo de compradores a nivel internacional tendría gran poder debido a que sus compras son en gran volumen; además el poco valor agregado de los productos petroquímicos básicos les representaría un bajo costo de compra, sin necesidad de recurrir a muchas negociaciones por obtener la preciosa materia prima. Y aunque éstos aumentaran su valor.

Concentración del proveedor: alta, es el corporativo quien le suministraría los insumos que requiere la petroquímica básica para los proyectos estratégicos y operacionales del mismo, aumentaría su poder porque el sector de la petroquímica le representaría al corporativo un sector poco rentable, con tecnología obsoleta, con capacidad instalada ociosa y las inversiones por los proyectos serían menores en comparación con las otras subsidiarias a quienes si se ha visto con mayor rentabilidad en todo momento.

No hay riesgo de participantes nuevos en el mercado nacional e internacional, porque el sector es un monopolio que se encuentra protegido constitucionalmente.

## **ANÁLISIS FODA**

### **Fortalezas:**

- Es un monopolio protegido constitucionalmente
- Bajos costos de exploración y producción
- Base de reserva extensa

### **Debilidades:**

- Una fuerte influencia gubernamental en la toma de las decisiones corporativas y cuyas regulaciones son manejadas al beneficio particular de unos cuantos
- Es posible precios bajos internacionales
- Productos de bajo valor agregado y a precios muy elevados
- Fuerte carga tributaria

### **Oportunidades:**

- La integración vertical de las subsidiarias del corporativo PEMEX al cual pertenece el sector -empresa para generar mayor valor agregado a la cadena completa y lograr una sinergia y un fortalecimiento
- Aprovechar la venta de productos de PEMEX-PETROQUIMICA de mejor calidad y ganar nuevos mercados
- Los excedentes emplearlos en forma equitativa para provecho de la nación
- El excedente monetario emplearlo en dar mantenimiento y mejorar las plantas

### **Amenazas:**

- Reducción significativa de la demanda o la desaparición de las cadenas productivas que se derivan del sector por los precios tan elevados
- Posición debilitada frente a los productos sustitutos
- Imagen global debilitada del sector ante el mercado internacional.
- La política gubernamental vigente de precios de las materias primas que ha afectado el desempeño y los programas de inversión y desarrollo de la industria siguen sin modificarse, restringiendo la compra de dichos productos en el mercado nacional
- Recurso no renovable
- Reservas limitadas

#### **RECOMENDACIONES FUTURAS AL SECTOR:**

Según las expectativas para los próximos diez años, hechas por la Secretaría de Energía (SENER), y publicadas en su “Prospectiva de Petrolíferos 2005-2014”, los pronósticos indican que las gasolinas y el diesel serán los combustibles que dominen la demanda de petrolíferos a nivel nacional. Bajo éste escenario, las primeras crecerán a un ritmo promedio anualizado de 3% y el diesel lo hará en 2.7%.

La estrategia debe garantizar un suministro suficiente de materias primas y a bajo costo, y crear la riqueza del país primero logrando su crecimiento interno, consolidado sus cadenas de transformación que permitan la exportación de productos terminados con alto valor agregado que mejoren las finanzas públicas y dejen de depender exclusivamente de las divisas que el petróleo genera.

Por lo anterior, es necesario realizar un plan agresivo de inversiones para garantizar el abasto de estos hidrocarburos al país a través de la transformación del petróleo crudo, disponible y de ésta manera reducir la dependencia del exterior para cubrir la demanda energética interna.

En los planes y decisiones futuras deberá tomarse en cuenta la participación de PEMEX y otras entidades en la formulación de las gasolinas y el diesel de los denominados biocombustibles, es decir, los hidrocarburos renovables que ante las expectativas de precios altos del petróleo los desequilibrios entre la oferta y la demanda de los energéticos destinados para el transporte de carga, bienes y pasajeros. Hay una fuerte tendencia en el mundo por reglamentar y establecer proporciones mínimas de biocombustible de crudo y sus derivados.

México deberá de involucrarse rápidamente en el análisis y propuestas de esquemas de producción de estos nuevos combustibles.



## **ESCENARIO 2B: Disminución del precio del petróleo de 20 dólares.**

El petróleo es un producto tan importante para la economía mundial que ha desatado guerras terribles por poseerlo. La importancia que ha adquirido el llamado “oro negro” así como el gas natural se ve reflejado en el incremento de la demanda, sobre todo de gas natural, en las últimas décadas.

En México en años anteriores específicamente el sector de la petroquímica básica se había definido como prioritario, porque así lo exigía el mejor aprovechamiento de la abundancia de hidrocarburos existentes así como la política de relocalización de la industria nacional, los estímulos a la inversión y a las exportaciones. Sin embargo las metas solamente se enfocaron a lo que había generado el petróleo como es hasta nuestros días. Entonces la autosuficiencia y la diversificación de las exportaciones de hidrocarburos constituyeron la razón de las grandes inversiones. Comenzó una oleada de dificultades de técnicas y administrativas que se traducían en deseconomías de escala y en grandes problemas de ineficiencia, por lo que el escenario era un desaprovechamiento de las plantas gigantes contraídas en países exportadores de petróleo como México.

Las finanzas públicas están petrolizadas desde hace varios años, PEMEX es el tercer productor de crudo más grande del mundo y un proveedor del mercado estadounidense muy importante. Sin embargo debido a la poca inversión percibida en PEMEX su producción ha disminuido y sigue bajando (2006, la producción bajó a un promedio de 3,26 millones de barriles diarios, frente a 3,33 millones en 2005), lo que significa que México retirará petróleo del mercado global en momentos en que los precios ya están altos.

Sin embargo el precio del petróleo siempre ha sido muy volátil y ha impactado a la economía. Si disminuyera significativamente el precio del petróleo 20 dólares, estaríamos hablando de una desestabilización económica debido a la dependencia que se ha generado del producto y a la falta de atención a los productos derivados de las cadenas de hidrocarburos que también pueden funcionar como combustibles y más económicos. El aumento de consumo de los combustibles afecta los precios de los petroquímicos básicos y por ende afecta también el de sus derivados. Si el precio del petróleo se encuentra a la baja los precios de los petroquímicos básicos aumentarían su valor aún más, afectando a toda la cadena de valor que compone cada una de las subsidiarias de PEMEX por lo que la economía dependería de la participación en aumento de los productos importados a un precio más alto.

El impacto de la disminución de los precios del petróleo sería terrible porque de inmediato se vería el impacto en la economía de los bolsillos de los mexicanos provocando un aumento de los precios al consumidor. Al tener precios bajos disminuyen las divisas. Sobre todo porque México ha sido un país que ha dependido de los ingresos petroleros y no ha fortalecido una industria en el país más que como exportador de materias primas.

Dentro del corporativo al que pertenece el sector de la petroquímica los mecanismos de precios establecidos no propician el desarrollo de las cadenas de valor de la transformación y solo se privilegian las inversiones destinadas a la exploración y explotación del petróleo y el gas, así como a los procesos de endulzamiento y separación de éste último, por las altas rentabilidades que de éstas se obtienen, propiciando así solo la exportación de crudo, la venta del gas natural como combustible y no su conversión a productos de mayor valor agregado, afectando al sector de la petroquímica.

Es el caso del sector petrolero del Gobierno Mexicano, quien ha sufrido las consecuencias de no establecer algún mecanismo para limitar la exposición al riesgo de los precios de exportación del petróleo crudo. Por cada dólar por barril que disminuyera el precio del petróleo, corresponde a una reducción en el ingreso presupuestario de aproximadamente 800 millones de dólares, reflejo de la gran participación que tienen los ingresos petroleros en el presupuesto público.

Las repercusiones económicas ante éste escenario de reducción del precio del petróleo serían:

Primeramente una desaceleración económica en picada de la que ya se tiene (1.4%), quizá se reduciría en PIB a un 2.5%, como en otros años en los cuales las condiciones económicas y financieras no eran estables.

Habría una reducción del poder adquisitivo de la población ocasionado por una disminución del salario real (1.9% var. anual), lo que impactaría en el comercio provocando una desaceleración en la venta al mayoreo y sobre todo en la venta al menudeo (autoservicio y departamentales) la cual estuvo fortalecida en el 2006. Éste impacto es importante porque una gran parte del sector servicio (al que corresponde el comercio en un 30%) da mayor peso a la economía y se vería trastocada.

Habría un impacto directo sobre el aumento de la inflación, la cual ya de por si es alta (3.58% anual) debido a que el sector agropecuario disminuyó en un 6.5% al inicio del presente año, alcanzaríamos una tasa de inflación muy alta (quizá hasta más de 5% anual, como la registrada en el 2004), debido a que aumentarían los precios de consumo básico, la deuda interna; ante lo cual las reacciones del gobierno serían primeramente un recorte al gasto público, la aplicación de la política monetaria restrictiva y un aumento de la política fiscal que ya de por si es muy alta para el sector y todo el país.

En cuanto al recorte del gasto público se observaría ante éste escenario una disminución del crecimiento real en más del 10% del que creció del 2005 al 2006 en cuanto al desarrollo social.

La balanza comercial reflejaría un aumento considerable de importaciones en cuanto a materias primas para las cadenas productivas, pero en cuanto a

importaciones de bienes de consumo (que iba en aumento 16.7%) seguiría disminuyendo debido a la falta de poder adquisitivo de la población y la disminución de los salarios reales.

Las razones más fuertes para administrar este tipo de riesgo del gobierno en cuanto a sus ingresos dependientes de los precios de ciertas materias primas, son:

1) Si el gobierno pide prestado, está expuesto a que los prestamistas le impongan tasas altas; sin embargo, al entrar en los mercados internacionales de coberturas, los prestamistas, al ver mayor estabilidad en los ingresos de los gobierno, gracias a las compensaciones que se pueden lograr en dichos mercados, entonces, podrían otorgar tasas deudoras más bajas a dicho gobierno, o bien, no le será necesario pedir prestado.

Por otro lado, las inversiones se desincentivan debido a que los inversionistas dudan de la estabilidad y se cuestionaban la solidez de la economía.

Para resumir lo anterior se puede observar que los efectos que se pueden hacer más evidentes ante una fluctuación a la baja en el precio del petróleo, serían los siguientes:

- 1) El impacto sobre las cuentas públicas de ingreso presupuestal y sobre el valor de las exportaciones petroleras.
- 2) El impacto sobre la deuda pública del país.
- 3) El impacto de inestabilidad en los mercados financieros y económicos.
- 4) Podría resultar en un crecimiento económico menor al proyectado por el gobierno.

El comportamiento de los precios del petróleo, explica el comportamiento de los ingresos por concepto de exportaciones petroleras y éstas explican el comportamiento de los ingresos presupuestarios petroleros al sector público, que afectan directamente al gasto y déficit presupuestarios.

## **ESTRUCTURA DEL SECTOR DE LA PETROQUÍMICA BÁSICA**

La intensidad de la competencia en la industria sería baja, las barreras de entrada se mantendrían altas. Seguiría perteneciendo al corporativo que estaría bajo regulaciones gubernamentales que sin embargo son flexibles ante las crisis y conveniencias de grupos partidistas. Sin embargo a nivel internacional la competencia aumentaría, ya que se tendría un sector dañado al mercado interior y sin infraestructura con la cual competir adecuadamente, estaría en la mira de ser atraída por otros competidores.

El grupo de *compradores* a nivel internacional tendría gran poder debido a que sus compras son en gran volumen; además el poco valor agregado de los productos petroquímicos básicos les representaría un bajo costo de compra, sin necesidad de recurrir a muchas negociaciones por obtener la preciosa materia prima. Y aunque éstos aumentaran su valor.

Concentración del *proveedor*: alta, es el corporativo quien le suministraría los insumos que requiere la petroquímica básica para los proyectos estratégicos y operacionales del mismo, aumentaría su poder porque el sector de la petroquímica le representaría al corporativo un sector poco rentable, con tecnología obsoleta, con capacidad instalada ociosa y las inversiones por los proyectos serían menores en comparación con las otras subsidiarias a quienes si se ha visto con mayor rentabilidad en todo momento.

No hay riesgo de *participantes nuevos* en el mercado nacional e internacional, porque el sector es un monopolio que se encuentra protegido constitucionalmente.

La presencia de *insumos sustitutos* es altamente probable debido a que dichos insumos provienen en su mayor parte de la importación, y el empleo de dichos biocombustibles o comestibles renovables está adquiriendo cada vez mayor importancia en la industria internacional.

*El sector tendría un escaso crecimiento del ramo de la industria relacionada a nivel nacional, impactando en forma sistémica a otros sectores importantes de las cadenas productivas y a la economía en general convirtiéndose en importador de gasolina y sus derivados a precios muy altos.*

*Una disminución en el precio del petróleo ocasionaría que la economía nacional se trastocara, ya que se encuentra petrolizada y depende de éste hidrocarburo, los precios de los petroquímicos se irían al alza así como los precios al consumidor. Entonces la disminución del comercio y la baja del precio del petróleo son los indicadores más perjudiciales para la economía nacional.*

## **ANÁLISIS FODA**

### **Fortalezas:**

- Es un monopolio protegido constitucionalmente

**Debilidades:**

- Una fuerte influencia gubernamental en la toma de las decisiones corporativas y cuyas regulaciones son manejadas al beneficio particular de unos cuantos.
- Una baja disponibilidad de los insumos a bajos precios.
- Productos de bajo valor agregado y a precios muy elevados.
- La volatilidad de sus precios es muy alta.
- Su impacto sobre variables económicas importantes, como lo es el ingreso y el gasto público, la deuda, y la demanda agregada, del país es notorio.
- Estructura administrativa viciada e ineficiente.

**Oportunidades:**

- La integración vertical de las subsidiarias del corporativo PEMEX al cual pertenece el sector-empresa para generar mayor valor agregado a la cadena completa y lograr una sinergia y un fortalecimiento.

**Amenazas:**

- Reducción significativa de la demanda o la desaparición de las cadenas productivas que se derivan del sector por los precios tan elevados.
- Posición debilitada frente a los productos sustitutos.
- Imagen global debilitada del sector ante el mercado internacional.
- La política gubernamental vigente de precios de las materias primas que ha afectado el desempeño y los programas de inversión y desarrollo de la industria siguen sin modificarse, restringiendo la compra de dichos productos en el mercado nacional.
- Impacto en la deuda pública
- Podría resultar un proyecto de crecimiento menor al propuesto por el gobierno
- Mercados financieros en detrimento por un mayor riesgo en el país.

**RECOMENDACIONES FUTURAS AL SECTOR:**

Es imprescindible que se trabaje conjuntamente la inversión privada y la extranjera y dejar a un lado el nacionalismo. O se invierte en el sector o se privatiza no hay más opciones. La poca inversión percibida debe ser destinada en investigación y desarrollo, es muy importante, en un trabajo multidisciplinario que permita la reutilización de la capacidad instalada y de la infraestructura que ha permanecido sin funcionar.

Deben existir regulaciones en el sector que mantengan una estabilidad en los precios y dejen de percibirse éstos de acuerdo a los intereses ideológicos y políticos en los cuales está inmersa la economía nacional mexicana. Dejar de crear proyectos a corto plazo y enfocarse a una visión a largo plazo y programas de desarrollo económico más allá de los seis años que dura una administración.

La estrategia debe garantizar un suministro suficiente de materias primas y a bajo costo, y crear la riqueza del país primero logrando su crecimiento interno, consolidado sus cadenas de transformación que permitan la exportación de productos terminados con alto valor agregado que mejoren las finanzas públicas y dejen de depender exclusivamente de las divisas que el petróleo genera.

El efecto de una variación extrema de los precios de las materias primas de que depende parte del ingreso de un gobierno, podría causar un grave problema financiero y presupuestario, para el gobierno, lo cual se puede evitar o bien disminuir su riesgo con el uso de los mercados internacionales de coberturas.

### **ESCENARIO 3A: Aumento de la inversión al sector de más de 20,000 millones de dólares anuales**

La situación económica al inicio del presente año mostró un crecimiento modesto en comparación con el 2006. Si se piensa en un escenario en el cual aumentara la inversión al sector de la petroquímica básica, la situación se modificaría.

Ya de por sí el país se ha caracterizado por un ingreso tardío a la economía mundial y a la desregulación de las restricciones comerciales con el exterior, de hecho se han mantenido las presiones fuertes por proteger los mercados internos. Se ha cuidado tanto que la industria de PEMEX sea controlada por el Estado, que no han tenido suficiente capital para renovarse, expandir su capacidad instalada y continuar con sus programas de exploración. Las consecuencias de esto son patéticas, pues a pesar de ser un país con energéticos, los elevados precios del gas y las mejoras en la tecnología han hecho que la importación del combustible más barato desde América Latina, Asia y África sea una propuesta económica viable.

Considerando un aumento de inversión extranjera o privada al sector de la petroquímica básica tendríamos un panorama muy distinto al actual que no ofrece muchas mejoras y al contrario tiende a empeorar considerablemente. De ésta manera tendríamos que si se llegaran a hacer inversiones adecuadas, de más de 20, 000 millones de dólares anuales, PEMEX se transformaría en uno de los principales exportadores no sólo de petróleo (que actualmente es su foco de atención) sino también de sus derivados y de gas natural.

Si esto se lograra, el país estaría realmente aprovechando una pequeña parte de sus recursos naturales destinándolos a la petroquímica y generando un gran valor agregado, al crear una gran fuente de trabajo calificado, frenando las importaciones de productos que están basados en esos mismos recursos naturales, produciendo grandes ingresos al gobierno a través de la administración adecuada de esos recursos y de los impuestos sobre la nueva riqueza generada y, finalmente, estableciendo la base de una industria muy intensiva de capital y de tiempos de desarrollo de esos grandes proyectos. Es la única que estará en condiciones de darle aprovechamiento a esos recursos naturales, cuando el mercado energético esté sobresaturado, ya sea por la sobreproducción de hidrocarburos a nivel mundial o por el advenimiento de otras tecnologías más efectivas y más económicas que los sustituya.

Si se decide invertir en la petroquímica básica, empezarán a verse resultados positivos después de mínimo tres a cinco años de haber comenzado a realizar esa inversión, y la recuperación completa de los capitales invertidos ocurrirá después de mínimo 10 años de operación. Al decidir esa inversión, sin embargo, y comenzar a ejecutarla, todos ganan desde el comienzo, menos el que puso el capital principal: las empresas constructoras y sus

trabajadores, el gobierno en el poder en ese momento, a través de los impuestos, los proveedores de maquinarias y equipos, los proveedores de servicios, etcétera. El capital principal comienza a ver resultados después de haber puesto en marcha la nueva producción, pero la decisión de desarrollar la petroquímica no implica la ejecución de un solo proyecto, terminado en tres o cinco años, sino que es un camino que obliga a su continua atención y dedicación durante las próximas décadas combinado con una visión de inversión a largo plazo y no enfocado a planes sexenales y parciales que solamente enriquecen a unos cuantos y agotan los recursos durante su administración en el gobierno.

El cambio fundamental que se requiere para avanzar en este tema es entender la naturaleza del mercado petroquímico actual (globalización) y decidir como país su desarrollo creando las condiciones para que se dé la fuerte inversión de capitales privados que se requiere, revirtiendo ese flujo hacia México con todas las ventajas adicionales que el país ofrece. A largo plazo, ese es el camino erróneo, ya que todas las sociedades técnicamente más desarrolladas están buscando otras fuentes para suplir sus necesidades energéticas y los hidrocarburos provenientes de fósiles quedarán reservados para la petroquímica y para aquellos que la desarrollaron en el momento oportuno.

El aumento de la inversión ya sea privada o extranjera en el sector de la petroquímica básica, mejoraría considerablemente las condiciones de infraestructura, lo que ocasionaría contar con la tecnología, la mano de obra (generación de más empleos) para una mayor producción de petroquímicos básicos, logrando una reducción significativa de importaciones de materias primas y aumentarían las exportaciones de productos trabajados en las diferentes cadenas productivas en las que el sector de la petroquímica básica juega un papel importante como son la industria textil, automotriz/transporte, los detergentes y cosméticos, el calzado, empaques/bebidas y alimentos, en la agricultura, la construcción y vestido.

Se observaría un impacto positivo muy grande en dichos sectores, ya que algunos están a punto de desaparecer, como es el caso de la industria textil y el calzado. Este presenta menor tamaño y más baja operación, mismas que se tradujeron en un decrecimiento de la productividad en el sector manufacturero.

También es importante mencionar que una de las intenciones de la política económica ha sido “despetrolizar” la economía impulsando exportaciones no petroleras, lo cual con la suficiente inversión en el sector mejoraría mucho la situación del país en cuanto a productos de importación, mejorando considerablemente la economía mexicana. En consecuencia la excesiva política fiscal que el gobierno le tiene impuesta a PEMEX se reduciría y dejaría de pagar impuestos tan altos, que han manteniendo una parte significativa de la economía del país, para destinarlos a otras áreas como al



pago de la deuda externa o creación de infraestructura en la innovación y desarrollo tecnológico y educativo del país.

Ahora veamos éste impacto en los indicadores económicos más importantes: un ingreso de 20 000 millones de dólares anuales a PEMEX, primeramente necesitaría de una política adecuada de redistribución del ingreso para asegurar el ingreso al sector de la petroquímica básica y que no se desvíe hacia otros fondos, se requieren las condiciones políticas y económicas que aseguren cierta estabilidad para asegurar la entrada de la inversión.

Ya se ha mencionado que el país se ha encontrado en una desaceleración económica que se ha reflejado en los números, el PIB disminuyó éste año a 3.4% después de haber alcanzado en 2006 (4.8%), un escenario posible de inversión sostenida en el sector impactaría en un aumento del mismo incluso a más que el año anterior (5%). Y la producción industrial crecería sobre todo en la producción manufacturera la cual en el último informe registró una desaceleración de 1.4% anual.

Así mismo la tasa de desempleo ante éste escenario permanecería prácticamente constante, es decir de 3.59% debido a que en el contexto de un crecimiento moderado de la actividad económica, es previsible que la tasa se mantenga en niveles relativamente altos en los siguientes meses antes de comenzar a disminuir.

En cuanto a la balanza comercial, se ha pretendido impulsar programas que incentivan a las exportaciones sobre todo la automotriz, en un intento por seguir diversificando los renglones de actividad en el intercambio con el exterior, para mantenerla como estrategia de la despetrolización de la economía. Ante un panorama de tal inversión, la balanza comercial tendría una mayor diversificación en los productos exportados y no sólo dependería de los recursos del petróleo aunque éstos siguieran aportando un porcentaje importante (17.7%), sin embargo los números también muestran un crecimiento en las importaciones sobre todo de bienes de consumo (16.7%), situación que disminuiría considerablemente una vez que se encuentre consolidado el mercado interno con productos de alta calidad y valor agregado a precios accesibles y sobre todo un panorama económico que amortigüe la volatilidad del precio del petróleo, del cual ya no dependerá en su totalidad. Aunque las importaciones se mantendrán ligeramente por encima de las exportaciones como se ha sido la tendencia en años anteriores, sobre todo en bienes de consumo porque reflejarían el impacto del aumento de los salarios reales percibido y sería un signo de una mayor capacidad adquisitiva de ciertos sectores de la población.

El hecho de invertir en el sector de la petroquímica permitiría la obtención de materias primas de calidad vendidos a precios accesibles ante el mercado interno, lo que permite consolidarlo y sobre todo abre la participación de las cadenas productivas como la del textil, del calzado, de la manufactura en

general para lograr adquirir mayor competitividad y ser productivos como país exportador de productos, por lo tanto se debe prever el contar con la tecnología adecuada en la industria económica, lo cual resulta un tanto complicado debido a que el país no se caracteriza por tener una participación alta en las cifras en cuanto a ciencia y tecnología, destinándole solo una mínima parte de los ingresos económicos (0.39% del PIB, en comparación con países como Suecia que le asigna un 4.3%). Por lo que sería necesaria la redistribución del porcentaje del PIB asignado a desarrollo y tecnología del país como parte de las políticas económicas modificadas.

En el presente escenario se podría perfilar un avance en cuanto a competitividad, productividad y oportunidades de crecimiento, lo que traería a su vez como consecuencia un aumento en los salarios reales (1.9% var. anual), ya que si se necesita mejor tecnología también se requiere una mano de obra mejor remunerada, lo que ocasionaría un mejoramiento en el nivel de vida y el aumento en la escala social del que se ha percibido en años anteriores.

### **ESTRUCTURA DEL SECTOR DE LA PETROQUÍMICA BÁSICA**

La industria de la competencia en la industria sería baja mantendría altas barreras de entrada, debido a que se necesitaría mucho capital financiero para competir en el sector y con la calidad de sus productos. Así mismo seguiría perteneciendo al corporativo por lo que seguirían estableciendo los precios en el mercado, los cuales estarían respaldados por el valor agregado que tendrían.

Es bajo el riesgo de la entrada de participantes nuevos en el mercado nacional, principalmente porque el sector pertenece a un monopolio constitucionalmente protegido con las consecuencias que esto acarrea en el incremento de las barreras de entrada y a pesar de la entrada de nuevos inversionistas el gobierno mantiene el control por medio de las regulaciones que han favorecido siempre las inversiones provenientes del exterior en el país. La economía de escala en la producción, obligaría a efectuar grandes inversiones a la competencia para entrar, situación que resultaría sumamente riesgosa.

El sector cuenta con el apoyo gubernamental que le asegura en cierta medida que los inversionistas privados nacionales acerquen sus acciones al sector con ciertas restricciones. La participación de los inversionistas privados aumentaría.

Tiene acceso directo a los canales de distribución, (asegurado en la industria siderúrgica, minería y electricidad), la curva de aprendizaje es alta, debido a su participación en el mercado y se incrementaría su participación a nivel internacional, que ya de por si es significativa la imagen de PEMEX como empresa más que como país. Además que el escenario de fortalecimiento de la inversión le permite aumentar su participación en el

mercado por lo tanto se reforzaría la curva de experiencia disminuyendo considerablemente el riesgo del ingreso de nuevos participantes.

Dentro del sector de la petroquímica básica, el empleo de los denominados biocombustibles o combustibles renovables está adquiriendo cada vez mayor importancia en la industria. Con las inversiones en el sector se compraría tecnología de punta para el procesamiento de dichos productos y se integrarían a la cadena de valor, dándole mayor valor agregado a los productos petroquímicos y el procesamiento resultaría a bajo costo debido a que el país cuenta con las materias primas para su producción como caña, remolacha y maíz.

Los *productos sustitutos* no representarían ningún riesgo ya que los productos petroquímicos serían mejorados y representarían un producto de mayor calidad, con menos costos de producción y precios accesibles al mercado interno.

La amenaza de productos petroquímicos provenientes de los países asiáticos en expansión como China a precios más competitivos dada su mano de obra barata, en un mercado abierto, ya no tendría el mismo impacto negativo en el sector y dejarían de ser una amenaza por el fortalecimiento de las cadenas productivas derivadas de la producción de petroquímicos con precios accesibles y mayor calidad en el mercado interno.

El grupo de *compradores* a nivel internacional seguiría teniendo poder sobre el proveedor ya que está concentrado en compras de gran volumen y la ubicación geográfica le favorece; sin embargo disminuye un poco debido a que los precios aumentarían debido al valor agregado del producto, y a pesar de que se encuentra latente la amenaza de la auto manufactura de los petroquímicos básicos, recurriendo al método de integración gradual, fabricando en sus plantas algunas piezas de un componente determinado y las restantes las compran a proveedores externos sobre todo mexicanos, el precio ya no les representaría un bajo costo de compra. Caso específico del etanol que está produciendo Estados Unidos, el cual es el principal comprador.

El comprador además tiene toda la información necesaria, conoce perfectamente la demanda, los precios del mercado, tiene una ventaja negociadora y una posición más fuerte, se asegurará de conseguir los precios más bajos.

Concentración del *proveedor*: baja, a pesar de que es el corporativo quien le suministra los insumos que requiere la petroquímica básica y quien decide la cantidad de presupuesto e inversión hacia los proyectos estratégicos y operacionales del mismo, existirían inversionistas privados e internacionales en el sector.

Además el grupo proveedor disminuye su poder cuando la industria es un cliente importante del grupo proveedor. El sector de la petroquímica sucedería algo similar, ya que le representaría al corporativo un sector altamente rentable, con tecnología de punta, con utilización de la capacidad instalada y las inversiones por los proyectos serían mayores o de igual importancia en comparación con las otras subsidiarias a quienes si se ha visto con mayor rentabilidad en todo momento.

*El sector alcanzaría la competitividad que perseguía en años anteriores, estaría trabajando de forma sistémica con otros sectores importantes de las cadenas productivas con un potencial de crecimiento significativo y con un impacto positivo en los indicadores económicos, eso si la inversión debe ser muy grande o de lo contrario solamente atrasaría convertirse en importador de gasolinas y sus derivados.*

## **ANÁLISIS FODA**

### **Fortalezas:**

- Una amplia disponibilidad de insumos a bajos precios vendidos a otros sectores para su procesamiento.
- Innovación de productos, procesos y avances tecnológicos
- Derivado del punto anterior se contarían con productos de alta calidad
- Se mantendría protegido por las políticas gubernamentales que asegurarían la inversión constante en el sector y su distribución adecuada.
- De acuerdo a la política económica del país las condiciones seguirían siendo las adecuadas para mantener y favorecer la inversión externa constante.

### **Debilidades:**

- Las políticas gubernamentales deben asegurar el uso adecuado de las inversiones, sobre todo ya dentro del corporativo, la asignación del recurso debe respetarse para que siga siendo un sector atractivo hacia las mismas.
- La inversión debe ser grande para poder superar el atraso que ha tenido el sector durante tantos años.

### **Oportunidades:**

- Mejora de la posición frente a productos sustitutos.
- Aumento de la demanda global de productos finales en los sectores agrícola, textil, de la construcción, automotriz, manufacturero e industrial, lo que asegura el uso de su capacidad instalada y evitaría una acumulación excesiva.
- Mejora de su posición estratégica ante el mercado internacional.
- Aumento de la demanda nacional de petroquímicos por industrias relacionadas con la cadena productiva debido a precios accesibles y alto valor agregado.

- Existe la posibilidad de establecer sinergias con el resto de las empresas subsidiarias de Pemex y con las empresas petroquímicas privadas nacionales y extranjeras para lograr el fortalecimiento del sector.

**Amenazas:**

- La política gubernamental vigente de precios de las materias primas que ha afectado el desempeño y los programas de inversión y desarrollo de la industria sigan sin modificarse, restringiendo la compra de dichos productos en el mercado nacional.
- Que las condiciones políticas provenientes del sexenio actual ocasionen una crisis que repercuta en el ambiente propicio y modifiquen las relaciones que permitirían seguir viendo al país atractivo para la inversión extranjera.

**RECOMENDACIONES FUTURAS AL SECTOR:**

Para lograr incrementar la competitividad en la industria petroquímica básica, es necesario mantener como estrategia nacional, el contar con un marco regulatorio claro, transparente y simplificado, pero sobre todo estable. La estrategia de la administración debe contar con una visión a largo plazo y garantizar un suministro suficiente de materias primas para su manufactura dentro del país y fortalecer su mercado interno con productos terminados, para después participar a nivel internacional con productos de alta calidad que aumenten la competitividad del sector.

Fomentar las alianzas estratégicas en la cadena productiva así como en las empresas privadas, creando sinergia para aprovechar al máximo el potencial que representan los hidrocarburos primarios. Dichas alianzas también estarán encaminadas y comprometidas a conocer la problemática de la petroquímica básica a nivel nacional e internacional para poder en conjunto resolver los problemas complejos que presenta.

Mantenerse alertas ante las necesidades cambiantes de la industria y diseñar los programas de inversión adecuados para dichas necesidades. Las políticas de precios que sean congruentes con los recursos del país, como ya se mencionó en el párrafo anterior, sobre todo para fortalecer el mercado interno.

La inversión en investigación y desarrollo es muy importante, así como la creación de vínculos entre el sector, el académico y el de investigación; en un trabajo multidisciplinario, el gobierno no debe perder de vista dichos puntos si pretende posicionarse en el mercado globalizado al que entró muy tarde y ante el cual su participación ha sido muy reducida.

Aplicar un Programa Integral de Mantenimiento a las Instalaciones .prioritarias.

Sin afectar los compromisos asumidos con las entidades federativas, los recursos petroleros excedentes deben ser destinados en lo fundamental a financiar ese programa emergente de mantenimiento. El diseño de dicho programa requiere identificar los problemas más urgentes en cada una de las áreas, definir las acciones específicas a realizar, así como sus plazos y costos.

Aplicar un Programa Emergente de Inversiones Estratégicas, consistente en realizar inversiones de monto relativamente pequeño pero de gran impacto y a corto plazo, que permitan completar o mejorar cadenas de producción o de prestación de servicios internos, al eliminar cuellos de botella u obstrucciones. Ello podría incrementar o mejorar significativamente la producción en determinadas áreas o, bien, elevar la capacidad de almacenamiento y transporte de productos. Algunas de estas inversiones permitirían reducir costos de producción u operación, mientras que otras incrementarían los ingresos.

### **ESCENARIO 3B: Disminución de la inversión al sector de más de 20,000 millones de dólares anuales**

La situación del sector en la actualidad no es prometedora para la petroquímica básica, ya que la falta de visión a largo plazo, las visiones parciales de la realidad por los intereses ocultos de unos cuantos y la falta histórica de inversiones en el sector así como la ausencia de una integración de la cadena petroquímica son desastrosas.

El hecho de que disminuyera la posibilidad que ya de por sí es casi nula, en cuestión de inversión en el sector, llevaría directamente a que éste desapareciera por completo, si se mantiene la inversión actual ya es de por sí pesimista, en menos de 10 años el petróleo será importado, ya ni siquiera imaginar la situación de los petroquímicos básicos.

El impacto de la falta de inversión en el sector de la petroquímica básica en el país es garrafal, tendríamos un México desgajado, con una desigualdad social muy marcada, que nos confirmaría en los peores lugares del mundo (de los que ya formamos parte) y en el peor escenario energético de su historia: cada vez más dependiente de la renta petrolera, sin un plan industrial para impulsar la petroquímica básica, ni para sembrar el petróleo, ni promover un tejido industrial diversificado. Sin estrategia para sustituir las fuentes fósiles de energía, que tienen sus días contados. Y sin posibilidad de competir en las bioenergías que tienden a diversificarse.

La capacidad instalada se deterioraría y las inversiones que en periodos anteriores se hicieron al sector para su funcionamiento resultarían inútiles y echadas a la basura. La producción tiende a disminuir considerablemente.

Si se dejara de invertir como país no solo disminuirían las exportaciones hasta dejar de hacerlo sino que nos convertiríamos en un país netamente importador de petróleo y sus derivados en pocos años quizá de aquí al 2016.

El empleo que genera la petroquímica se vendría abajo y aumentaría considerablemente la tasa de desempleo, el impacto de la falta de inversión se vería en un periodo de 2 años aproximadamente mientras que si se invirtiera los frutos tardarían más de 8 años en verse con claridad en los números sobre todo de las ganancias de los inversionistas.

El impacto económico en todo el país resentiría la falta de inversión (de hecho ya se resiente), las cadenas productivas derivadas como la industria textil y el calzado ya de por sí tendientes a desaparecer por la falta de materias primas definitivamente desaparecería con la consecuencia que implica en cuanto a la generación de empleos y riqueza para el país.

Lamentablemente lejos de “despetrolizar” la economía se seguiría dependiendo directamente del petróleo aumentando considerablemente las

exportaciones y las importaciones de los petroquímicos básicos provenientes de otros países.

Las repercusiones en los indicadores económicos para el presente escenario ante un decremento en la inversión de 20 000 millones de dólares anuales no son muy alentadoras. El hecho de que disminuyera la inversión lleva implícito que en el país no existen las condiciones adecuadas para asegurar la inversión extranjera, el contexto estaría caracterizado por una crisis económica, también impulsada por las políticas económicas y gubernamentales provocadas por una falta de visión a largo plazo en cuanto a inversiones y dirección del rumbo del país.

Ante éste panorama la desaceleración económica que actualmente ha mostrado el país del 1.4% entre el 2006 y 2007, aumentaría considerablemente y el PIB se vería reducido muy por debajo de 3.4% (quizá en un 2.5% anual, como ya se ha visto en años anteriores cuando las circunstancias económicas, políticas y sociales no favorecieron los indicadores económicos del país y repercutieron en las inversiones).

Si se tratara de encontrar las causas de la falta de inversión habría muchos factores de análisis. Tan sólo la política fiscal es una ineficiente estructura que imposibilita la inversión en educación e infraestructura base fundamental para el desarrollo de un país. Se tendría una situación de extrema debilidad en el sector financiero que constituiría un obstáculo para el ingreso exitoso del país en mercados internacionales y dejaría de ser un lugar atractivo para invertir, sería un arquetipo de reforzamiento negativo o círculo vicioso.

Definitivamente el primer impacto ante la falta de inversión en el sector de la petroquímica se reflejaría en la balanza comercial, en la cual lejos de depender de los ingresos petroleros, de aquí en menos de ocho años ya seríamos un país totalmente dependiente de las importaciones, ni siquiera seríamos un país exportador en menor medida. El crecimiento anual en exportaciones fue de 7.4% y va en declinación en comparación con el 2006 (16.8%) mientras que las importaciones crecieron anualmente 12.3%. Estaría la balanza en una tendencia de disminución en exportaciones hasta hacer nula su participación, mientras que las importaciones aumentarían considerablemente, porque no tendríamos industria manufacturera, la cual solo dependería de las materias primas importadas para que las otras cadenas productivas se logren mantener.

Las mineras se contrajeron (-0.4%), ésta reducción de la actividad minera se debe fundamentalmente a la disminución en la producción de hidrocarburos, particularmente de crudo. El sector agropecuario disminuyó en un 6.5% al inicio del año y ha mantenido bajos porcentajes lo que ha ocasionado que aumente la inflación y por consecuencia que siga aumentando sus cifras ante este escenario.



De acuerdo a lo anterior los sectores extractivos, manufactureros y agropecuarios no se encuentran en buenas condiciones para impulsar las exportaciones, por lo que no se convertirían en una opción de apoyo económico para apoyar las exportaciones y se dependería de exportaciones petroleras (17.7% actualmente dependemos) quizá en un aumento de más del doble de lo que actualmente participan, mientras los recursos se agoten, después solo dependeremos de las importaciones.

Así mismo la tasa de desempleo ante éste escenario permanecería prácticamente constante, es decir de 3.59% sin embargo es previsible que la tasa se eleve en niveles relativamente altos en un tiempo a muy corto plazo. Aumentando las cifras del empleo informal o trabajando en las pequeñas y medianas empresas que no tendrían una base sólida en el mercado interno, menos se esperaría participación competitiva en mercados internacionales.

Habría una clara y constante disminución de los salarios reales (1.9% var. promedio anual), lo que traería como consecuencia un empobrecimiento de las capas sociales con menor salario.

En general no tendríamos un crecimiento económico del mercado interno fortalecido, ni una mayor capacidad adquisitiva de consumo, ni capacidad productiva.

### **ESTRUCTURA DEL SECTOR DE LA PETROQUÍMICA BÁSICA**

La *intensidad de la competencia* en la industria seguiría siendo baja, las barreras de entrada altas ante el mercado nacional, no existiría competencia en la industria debido a que se necesitaría mucho capital financiero para competir en el sector, además que la industria estaría muy fragmentada y debilitada en pequeñas y medianas industrias que con muchos esfuerzos si acaso lograrían una participación menor en el mercado. Seguiría perteneciendo al corporativo que estaría bajo regulaciones gubernamentales y con altas barreras de salida debido a que es una fuente de generación de empleo muy grande. Sin embargo a nivel internacional la competencia aumentaría, ya que se tendría un sector dañado al mercado interior y sin infraestructura con la cual competir adecuadamente, estaría en la mira de ser atraída por otros competidores.

El grupo de *compradores* a nivel internacional aumentaría su poder sobre el proveedor (sector de la petroquímica básica) debido a que sus compras son en gran volumen; además el poco valor agregado de los productos petroquímicos les representaría un bajo costo de compra, sin necesidad de recurrir a muchas negociaciones por obtener la preciosa materia prima. A nivel nacional no existirían compradores o serían nulos (las pocas y debilitadas cadenas productivas derivadas de los productos petroquímicos) y tendrían un poder relativo sobre el proveedor, ya que tienen la opción de

elegir importar las materias primas para sus cadenas productivas a costos más bajos de los que el sector les estaría ofreciendo.

Concentración del *proveedor*: baja, es el corporativo quien le suministraría los insumos que requiere la petroquímica básica para los proyectos estratégicos y operacionales del mismo, aumentaría su poder porque el sector de la petroquímica le representaría al corporativo un sector poco rentable, con tecnología obsoleta, con capacidad instalada ociosa y las inversiones por los proyectos serían menores en comparación con las otras subsidiarias a quienes si se ha visto con mayor rentabilidad en todo momento.

Aumenta el riesgo de *participantes nuevos* en el mercado nacional e internacional, porque aunque el sector monopolio se encuentre protegido constitucionalmente, sería un sector totalmente debilitado que para sobrevivir necesitaría forzosamente la búsqueda de inversión inmediata o su privatización.

La presencia de *insumos sustitutos* es altamente probable debido a que dichos insumos provienen en su mayor parte de la importación, y el empleo de dichos biocombustibles o comestibles renovables está adquiriendo cada vez mayor importancia en la industria. El sector estaría dependiendo de las importaciones en su totalidad en pocos años.

*El sector tendría un escaso crecimiento del ramo de la industria relacionada a nivel nacional, impactando en forma sistémica a otros sectores importantes de las cadenas productivas y a la economía en general convirtiéndose en importador de gasolina y sus derivados a precios altos.*

## ANÁLISIS FODA

### Fortalezas:

- Las altas barreras de salida, que le impedirían desaparecer como sector por la cantidad de empleo que genera para el país.

### Debilidades:

- El presupuesto de inversión impredecible de inversión se encuentra estrechamente relacionado con las finanzas del gobierno mexicano.
- Una fuerte carga tributaria que lo seguiría debilitando aún más.
- Una fuerte influencia gubernamental en la toma de las decisiones corporativas y cuyas regulaciones son manejadas al beneficio particular de unos cuantos.
- Una baja disponibilidad de los insumos a bajos precios, por parte de otras subsidiarias, ya que se trataría de compensar la falta de inversión con el aumento de precios.
- Productos de bajo valor agregado y a precios muy elevados.
- Capacidad instalada ociosa con miras a deteriorarse aún más.

- La limitada inversión aumenta significativamente la oferta de productos a la iniciativa privada, lo cual, dado el incremento de la demanda, origina un aumento en las importaciones sin precedente.
- La desincorporación del monopolio al que pertenece el sector como una forma de amortiguar la falta de inversión y los cambios económicos tan fuertes.

#### **Oportunidades:**

- La integración vertical de las subsidiarias del corporativo PEMEX al cual pertenece el sector-empresa para generar mayor valor agregado a la cadena completa y lograr una sinergia y un fortalecimiento, sobre todo ante un panorama tan amenazador.
- La reutilización de las plantas que se encuentran ociosas, aunque no se le invirtiera más.

#### **Amenazas:**

- Reducción significativa de la demanda o la desaparición de las cadenas productivas que se derivan del sector por los precios tan elevados de materias primas, lo que traería como consecuencia un desajuste en la economía nacional.
- Posición debilitada frente a los productos sustitutos.
- Imagen global debilitada del sector ante el mercado internacional.
- La Política gubernamental vigente de precios de las materias primas que ha afectado el desempeño y los programas de inversión y desarrollo de la industria y que sigan sin modificarse, restringiendo la compra de dichos productos en el mercado nacional.

#### **RECOMENDACIONES FUTURAS AL SECTOR:**

El sector tiende a debilitarse por lo que es necesaria la administración con una visión a largo plazo y no enfocada a proyectos sexenales como se ha venido haciendo en los últimos años para mantenerla en el mercado con utilidades y garantizar el suministro suficiente de materias primas y a un bajo costo fijo.

Es imprescindible que se trabaje conjuntamente la inversión privada y la extranjera y dejar a un lado el nacionalismo. O se invierte en el sector o se privatiza no hay más opciones.

Para lograr incrementar la competitividad en la industria petroquímica básica, es necesario mantener como estrategia nacional, el contar con un marco regulatorio claro, transparente y simplificado, pero sobre todo estable que permita sobre todo crear un escenario con condiciones adecuadas para atraer la inversión extranjera directa en el país.

La poca inversión percibida debe ser destinada en investigación y desarrollo, es muy importante, en un trabajo multidisciplinario que permita la reutilización de la capacidad instalada y de la infraestructura que ha permanecido sin funcionar.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

INEGI-ECONOMÍA NACIONAL REPORTE 2006.

BANCOMER- Último trimestre 2006

BANAMEX- Informe anual 2006

NACIONES UNIDAS- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. México evolución económica y perspectivas 2005-2006

Perspectiva General de la Energía en México. Secretaria de Energía junio 2005

Desarrollo Económico Nacional 2006. Secretaria de Energía

Régimen cambiario e integración en el marco del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Arturo Guillén. Ponencia Latinoamericana junio 2006

Cobertura del Petróleo. Mecanismo de Cobertura para el uso del petróleo mexicano. UAM Julio 2005.

Análisis Financieros PEMEX 2006

Petróleos Mexicanos (PEMEX) Project Funding Master Trust. José Coballasi, Standard and Poors. Junio 2002.

*ANEXO H*

*SECTOR INDUSTRIAL*

*“EDUCACIÓN PRIVADA*

*EN*

*MÉXICO”*

## **ANEXO H**

### **SECTOR INDUSTRIAL: EDUCACIÓN PRIVADA EN MÉXICO**

#### **INTRODUCCIÓN**

La conformación del presente trabajo de integración de los diferentes factores económicos y sociales del país, tiene por objetivo conocer cómo éstos determinan la estructura de nuestra sociedad, y saber la forma en que esas fuerzas se interrelacionan para la transformación de una realidad.

Los seres humanos constituyen el recurso esencial de las naciones, son la razón de su existencia y el motor de sus transformaciones históricas. Por ello, la formación de las nuevas generaciones de los hombres y mujeres que el país necesita, debe ser una de las tareas fundamentales del Estado que no pueden perderse de vista.

Se pretende conocer el sector de la educación superior privada, el papel que ha desempeñado en el país, sus fuerzas productivas, su estructura, su conformación en un mercado para poder vislumbrar su participación y posicionamiento como una ventaja competitiva de desarrollo científico y tecnológico, el cual es base fundamental para el desarrollo y crecimiento de un país o nación, sobre todo en un mundo globalizado que exige altos niveles de competitividad en todas las áreas.

Lo anterior es la esencia de los consultores, quienes como agentes del cambio o actores sociales, debemos conocer nuestra sociedad, su problemática, las relaciones entre la economía, la política e ideología para no caer en argumentos voluntaristas, reactivos y conformistas, sino asumir nuestra participación así como las consecuencias de la misma como sujetos pensantes, comprometidos con la transformación de un sector y más allá de eso de toda una sociedad y de su realidad.

## **PANORAMA GENERAL DE LA ECONOMÍA Y SOCIEDAD MEXICANA**

México está en una situación no tan prometedora por no ser pesimista, se debate hoy en el estancamiento, en la subordinación económica, en el atraso, la dependencia tecnológica, el desempleo y la generalización de la informalidad, la pobreza en aumento, por la carencia en la infraestructura y la ausencia de servicios públicos esenciales para el desarrollo social y económico de un país.

Se vive una ausencia del Estado de Derecho, de violación de los derechos humanos y sociales, con una violencia asfixiante, la corrupción y la impunidad en aumento y en medio de una crisis de la credibilidad de los partidos políticos, los órganos legislativos y los gobiernos. Caracterizada por una ideología falsa dominante por mantener el control y enriquecer los bolsillos de unos cuantos.

Cientos de miles de mexicanos tienen que atravesar ilegalmente la frontera con Estados Unidos y sufrir vejaciones, exclusión, represión y aún el riesgo de perder la vida, para buscar en el país vecino los ingresos que no pueden obtener en México para su propia supervivencia y la de sus familias. Paradójicamente, las remesas de estos emigrantes se han convertido en la mayor fuente de divisas del país y la condición de subsistencia de millones de mexicanos pobres, dichas remesas en el 2006 ascendieron a 23,054 millones de dólares, un 15.1% más respecto al año anterior, de acuerdo al Banco de México, que equivale al 2.7% del PIB con lo que rebasó el superávit en la balanza petrolera de 19,931 millones de dólares, así como el flujo de inversión extranjera directa por 18,938 millones de dólares. La mayoría de estas remesas provienen de Estados Unidos, donde viven 11 millones de mexicanos, la mitad de ellos indocumentados.

A las viejas deficiencias del esquema de industrialización y concentración urbana, se han agregado otras igual de destructivas en el largo plazo: la reducción de la participación gubernamental del 40% al 15% del PIB; el incremento de las exportaciones sin importar que el valor agregado de origen nacional sea mínimo a casi 13 años de haber entrado en vigor el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, pues de 1994 a 2006 las exportaciones nacionales se cuadruplicaron, al pasar de 61,000 millones de dólares a 250,300 millones de dólares, de acuerdo con la cifras del Banco de México (El Informador, 2007; pág.8-A).

México es cada día menos el país que necesitamos y anhelamos, y más el que otros (los poderosos) quieren que sea: un país que proporciona mano de obra barata para la industria manufacturera, y un mercado complementario pero importante para sus productos y servicios.

Hoy en México no existe un Estado democrático. La República está definida constitucionalmente como una democracia representativa, pero funciona con múltiples limitaciones que incluyen la ausencia de mecanismos de rendición

de cuentas de los legisladores y administradores públicos, de exigibilidad de los derechos y de evaluación ciudadana de las políticas. En este marco, los ciudadanos padecen fuertes restricciones en el ejercicio de sus derechos humanos, sociales y políticos, y carecen de instancias de procesos adecuados y suficientes para participar en las decisiones fundamentales que los afectan.

México se aleja mucho de ser una república federal como lo establece la Constitución: persiste la preeminencia del ejecutivo federal, la carencia de mecanismos de participación de los estados y municipios en la definición de las políticas federales, la inequidad del desarrollo entre regiones, el centralismo fiscal y presupuestal, y la debilidad de los municipios más pequeños. Se vive un paternalismo caracterizado por la “asistencia social” y no la participación activa de sus representados.

En este marco, México no está en condiciones de impulsar un crecimiento económico sostenido y sustentable con equidad distributiva, ni de llevar a cabo una transición política autónoma hacia una democracia participativa, garantizar los derechos humanos a los pueblos originarios y a los sectores o grupos sociales diferentes, aplicar una política exterior independiente y mantener vivas sus identidades culturales. Bajo estas circunstancias pierde soberanía y capacidad de autodeterminación en lo político, económico, social, cultural, ambiental y territorial.

La educación pública en México enfrenta como problema fundamental la incompatibilidad entre los principios constitucionales originarios y la realidad, donde la política neoliberal la asfixia. La Constitución la consideraba como derecho social y factor crucial del desarrollo nacional, y la definía como obligatoria, gratuita, incluyente, laica y pilar en la construcción de la identidad nacional. La práctica neoliberal, cuya expresión más clara es económica, le reduce el presupuesto y le niega financiamiento. La educación pública en todos los niveles acusa el abandono estatal, y la oferta educativa es insuficiente para cubrir la demanda. Estos factores han deteriorado notoriamente la calidad de toda la educación pública. Las deficiencias en la educación, que comienzan desde la primaria, explican el rechazo de los estudiantes en las escuelas de educación media y superior. La solución que se propusieron fue transformar las estructuras y la organización de los sistemas educativos, mediante la lógica de la libre competencia del mercado

La educación superior pública sufre además el desinterés oficial de formar profesionales, porque el neoliberalismo ha asignado a México el papel de país maquilador e importador que sólo necesita técnicos, obreros y capataces para cumplir indicaciones de los profesionistas que traen consigo las transnacionales.

Es obligación del Estado garantizar a todos los mexicanos el derecho social a la educación en todos los niveles, y que toda la educación, incluida la tecnológica, tenga un carácter formativo y humanista que genere espíritus



críticos para coadyuvar al desarrollo nacional independiente. Para cumplir tales objetivos el Estado debe destinar recursos suficientes a la educación pública. Asimismo tiene que reivindicar su carácter laico, pluricultural, democrático y gratuito en todos los niveles; y enfatizar su carácter universal, incluyente, científico, crítico, humanista, social.

La promoción de la educación superior, la investigación científica y el desarrollo tecnológico, como factores fundamentales del crecimiento económico, y de la creación de empleos adecuados para quienes concluyen su formación profesional y de posgrado dentro y fuera del país, son trascendentales para un país.

De acuerdo con datos del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE, 2006), la escolaridad promedio de los mexicanos entre 15 y 64 años de edad es de 8.6 años, mientras que el promedio de los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) es de 12 años. (Tabla 1)

En términos de analfabetismo, en nuestro país persiste una tasa del 6.3%, en personas en el rango de 15-64 años de edad. Lo anterior representa que más de 5 millones de personas son analfabetas en México.

En este mismo rango de edades, sólo el 58% de la población cuenta con educación primaria. En términos de educación media superior (18-64 años) sólo el 27.5% cuenta con este nivel educativo. Finalmente, en educación superior (23-64 años) tan sólo el 12.7% de la población cuenta con educación universitaria.

<b>Comparativo de escolaridad promedio</b>	
<b>País</b>	<b>Años de escolaridad</b>
Estados Unidos	13.8
Canadá	13.1
México	8.6
Promedio OCDE	12.0

**Tabla 7. Escolaridad Promedio**

De acuerdo a una encuesta llevada a cabo por el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, en colaboración con la Universidad Nacional Autónoma de México los mexicanos leemos 2.9 libros al año en promedio. Los jóvenes de entre 18 y 22 años de edad son el grupo que más lee.

Según datos de la UNESCO, era de medio libro al año por persona, sin embargo, CONCULTA, con un nuevo estudio determinó el nivel de lectura

real que tienen los mexicanos. Según la encuesta, más de la mitad de los entrevistados lee libros; un 42 % lee periódicos; el 39 %, revistas y el 12 %, historietas.

Por otra parte, 24.6% de las personas que leen lo hacen para estar informadas, el 20% por motivos escolares, el 9.2% por gusto natural y el 6.8% por diversión.

Todas las sociedades que han accedido al bienestar y al desarrollo sostienen un compromiso permanente con la educación y la investigación; esto es, en las coordenadas de la aldea global, de la sociedad de la información, de las nuevas tecnologías y de la economía de los servicios resulta impensable para toda ciudadanía responder a estos retos sin la educación y, por tanto, sin la lectura. La capacidad de una sociedad abierta para adaptarse a la velocidad del cambio está en sus ciudadanías; no es la máquina sino la capacidad de crearla, no es la información sino la capacidad de interpretarla y no es la tecnología sino el poder de desarrollarla los factores que dan hoy a los países la posibilidad de generar riqueza. Es preciso comenzar otra vez con los niños y las niñas y en esta tarea el papel de los padres es fundamental; a la par, es preciso impulsar la lectura en otros grupos de la población, pero no será un proceso lineal; se requerirá un gran esfuerzo colectivo para lograr que la población de México lea al menos los tres libros y medio que leía en la década de los setenta (Fuentes, 2004)

La evaluación del PIB real per cápita del país muestra que México no es más rico que 20 años atrás, porque aún no encuentra la fórmula para acumular recursos humanos y físicos como lo hacen los países con altas tasas de crecimiento. Entre los principales problemas destacan la ineficiente estructura fiscal que imposibilita la inversión en educación e infraestructura, así como instituciones débiles, que inhiben la inversión (Quintín, 2004).

<b>¿Quién es quien en ciencia y tecnología? (Fuente: OCDE)</b>	
<b>País</b>	<b>% del PIB asignado</b>
<b>Suecia</b>	<b>4.3</b>
<b>Japón</b>	<b>3</b>
<b>Estados Unidos</b>	<b>2.7</b>
<b>España</b>	<b>1.3</b>
<b>China</b>	<b>1.29</b>
<b>Brasil</b>	<b>1</b>
<b>República eslovaca</b>	<b>0.6</b>
<b>México</b>	<b>0.39</b>

**Tabla 8. Ciencia y Tecnología.**

Como se puede apreciar en la tabla 8. México mantiene un atraso considerable en ambos campos. Si exceptuamos las ciencias sociales y humanísticas, los demás campos del conocimiento científico no alcanzan el nivel de consolidación que el desarrollo requiere. El país usa mayoritariamente tecnología importada de los países dominantes, bajo la forma de máquinas, paquetes de insumos y procedimientos, importados a un alto costo. Muchas de estas tecnologías son destructoras del ambiente o de alto riesgo -alimentos transgénicos, por ejemplo-, no corresponden a las condiciones ambientales propias, no son adecuadas a la relación entre capital y fuerza de trabajo disponible, ni aprovechan el saber tradicional propio o lo suplantán inadecuadamente.

México carece de un núcleo endógeno de adaptación e innovación científica y tecnológica. El aporte de la empresa privada, donde se ubicaría básicamente el potencial en este campo, es casi nulo, pues privilegia la compra e importación, desde las casas matrices trasnacionales, a costa de onerosas regalías sobre el uso marcas, diseño de productos o "franquicias" de imagen sobre bienes de consumo simples.

La distribución social del conocimiento y de los productos de la nueva tecnología es abiertamente desigual. Las micro, pequeñas y medianas empresas, y organizaciones como los municipios, base de la estructura administrativa en los diversos ámbitos de actividad económica, cultural y social, carecen de condiciones para tener acceso al cambio tecnológico. Por tanto, en la desigual competencia con los grandes monopolios, sobre todo trasnacionales, se vuelven progresivamente más vulnerables. Solo una minoría de la población tiene acceso al sistema educativo o al ámbito laboral (44 millones de individuos como Población Económicamente Activa, de los cuales 12 millones han emigrado a Estados Unidos de acuerdo al INEGI) donde la nueva tecnología se ha extendido en la vida cotidiana, y es menor aún la que se beneficia de avances tan importantes como la computación y el Internet, controlados monopólicamente por los centros productores y emisores de información.

Los investigadores y tecnólogos universitarios, sometidos a un sistema de remuneraciones con base en un productivismo formal, individualizado y de corto plazo, operan en condiciones de inestabilidad y carencia de instrumentos y recursos adecuados de trabajo, por lo general, el apoyo que reciben no incluye los recursos humanos adicionales necesarios para realizar su trabajo.

Los grupos de Investigación y Desarrollo consolidados son escasos e inestables, y se concentran casi exclusivamente en la Zona Metropolitana del Valle de México y otras metrópolis de la región centro, lo que desatiende las necesidades particulares del resto del país.

Los medios nacionales para la difusión social de la ciencia son restringidos, y en el sistema educativo no existen las condiciones necesarias y suficientes para impulsar una apropiación social amplia de los productos del avance científico nacional e internacional. México enfrenta el desafío de dar un salto cuantitativo y cualitativo en el desarrollo científico y tecnológico.

## INDICADORES ECONÓMICOS

Producto Interno Bruto (variación anual %)	3.40
PIB nominal (miles de millones de pesos)	9,886
Producción <i>per capita</i> (miles de pesos)	93.5
Inflación al consumidor (%anual)	3.58
Inversión sobre el PIB (%)	22.1
Variación promedio anual de los salarios reales (%)	1.9
Inversión extranjera directa (Miles de Millones de Dólares)	18.5
Deuda externa total/PIB (Miles de Millones de dólares)	128.8
Balanza comercial (variación anual %)	Exportaciones 7.4 = 268.7 (mmd) Importaciones 12.3 = 287.7 (mmd) Total 19.1
Precio petróleo mezcla mexicana (Promedio anual, dólares por barril)	47.0
PEA	44 millones

**Tabla 9. Indicadores Económicos**

FUENTE: BANAMEX, con datos de BANXICO, SHCP y estimaciones propias.  
4-Abr-2007

La participación de México en el desempeño ambiental de acuerdo a un estudio publicado en el 2006 por un equipo de la Universidad de Yale y la Universidad de Columbia, México ocupa el lugar 66 entre 133 países cuyo desempeño ambiental fue analizado. Nueva Zelanda es el país con mejor desempeño ambiental, de acuerdo a este índice, seguido por Suecia, Finlandia, la República Checa y el Reino Unido. Los países que alcanzaron menores niveles son Etiopía, Malí, Mauritania, Chad y Níger. Los países con valores más altos destinan una gran cantidad de recursos y esfuerzos a la protección del ambiente.

En América Latina la mejor posición la tiene Costa Rica (15) seguido de Colombia (17), Chile (26) y Argentina (30). Los últimos lugares los ocupan El Salvador (73), Bolivia (71) y México (66). Hacia el Norte, Estados Unidos ocupa el lugar 28 y Canadá (8) tiene la mejor posición de los países del continente. Si tomamos en cuenta solo a los países de la OCDE, México se encuentra en el último lugar.

El Índice de Desempeño Ambiental (EPI por sus siglas en inglés) se compone de 16 indicadores agrupados en seis categorías de política: Salud Ambiental, Calidad del Aire, Recursos Hídricos, Biodiversidad y Hábitats, Recursos Naturales Productivos y Energía Sustentable. Este índice es una herramienta para evaluar las políticas públicas en materia ambiental y permite comparar los resultados con los del resto del mundo.

En general los países con mayores ingresos económicos por habitante son los que obtienen mejores valores de este índice. La posición de México (al igual que la de USA) es mucho menor a la que se esperaría de acuerdo a nuestra situación económica. Nuestra mala calificación en desempeño ambiental es producto del poco interés que tenemos por el tema dejando ver el reflejo de nuestra poca cultura ambiental y sentido de involucramiento con el planeta en el vivimos y explotamos sin una conciencia sistémica.

Durante el año 2005, los datos arrojados sobre hábitos de consumo en México, fueron que poco más de 32 millones de personas consumen bebidas alcohólicas, causa de cirrosis hepática, lesiones y homicidios, afirmó Julio Frenk, secretario de Salud. Las consecuencias del alcohol provocan baja productividad laboral, afectación familiar y aumento de la violencia.

En México, de acuerdo con un estudio de la OCDE: 52% del gasto en salud proviene de los bolsillos de las personas. El promedio de gastos de bolsillo en los países de la OCDE es de menos de 20%; 9.5% del gasto total en salud se destina a cubrir costos administrativos, la proporción más alta entre los países de la OCDE. 6% del PIB es el monto del gasto total en salud. El promedio en la OCDE es de 8.5%; 2.8% del PIB es el monto del gasto público en salud (Periódico Mural, 2005; p.8A).

## HISTORIA DE LA CONFORMACIÓN DEL SECTOR EDUCATIVO SUPERIOR PRIVADO

### 1) Antecedentes generales de la educación privada en México

Puede proponerse una periodización general y aproximada de dos grandes etapas de los antecedentes de la educación superior privada en México: la primera, que va de 1935 a 1959, puede considerarse como el de la constitución de las instituciones privadas originarias que sentaron las bases organizacionales y principales orientaciones sociales del crecimiento del sector. La segunda, que corre de 1960 a 1980, que constituye la primera oleada de expansión institucional de la educación privada mexicana.

El período 1935-1959, en el cual se crean los primeros 7 establecimientos particulares de educación superior en México, constituirá el período de los modelos organizativos y las orientaciones sociales de la educación privada mexicana.

#### ESTABLECIMIENTOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR CREADOS EN EL CICLO 1935-1959

AÑO	ESTABLECIMIENTO	LUGAR DE INSTALACIÓN
1935	Universidad Autónoma de Guadalajara	Guadalajara, Jalisco
1940	Universidad de Las Américas	México, D. F.
1943	Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey	Monterrey, Nuevo León
1946	Instituto Tecnológico Autónomo de México	México, D. F.
1947	Universidad de Las Américas-Puebla	Cholula, Puebla
1954	Universidad Iberoamericana	México, D. F.
1957	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente	Guadalajara, Jalisco

**Tabla 10. Fuente: Elaboración con base en datos de ANUIES (2000)**

La primera universidad privada de México, la Universidad Autónoma de Guadalajara UAG, surgió en 1935, en el contexto de un intenso debate político e ideológico ocurrido en el campo de la educación superior entre una concepción liberal de la universidad, que destacaba la libertad de cátedra y la autonomía institucional como rasgos fundamentales de la orientación social y la organización universitaria, y la concepción revolucionaria que el cardenismo (1934-1940) impulsó a nivel nacional, en la que la universidad debía estar al servicio del proyecto de la Revolución Mexicana de 1910-1917.

En ese debate, los partidarios de la concepción liberal de la universidad fundaron la primera gran universidad pública autónoma (la Universidad Nacional de México, que posteriormente se transformaría en la UNAM), pero también se crearon en todo el país universidades públicas estatales, no autónomas, comprometidas con la educación socialista y con el proyecto de los revolucionarios mexicanos (Acosta, 2000; en Acosta 2006).

La UAG fue producto de una escisión ocurrida en el seno de la Universidad de Guadalajara, en la que un importante sector de esa universidad, al no estar de acuerdo con la orientación revolucionaria de esta universidad, decide fundar una universidad autónoma de carácter privado, aunque de orientación religiosa, no liberal. Cinco años después, en 1940, se crearía en la Ciudad de México la Universidad de Las Américas, la primera universidad privada instalada en la capital del país, fundada por un pequeño grupo de estudiantes como México City Junior College, que obtiene su acreditación de la Asociación de Colegios y Universidades de Texas con estatus de extraterritorialidad (ANUIES, 2000).

Posteriormente, surgiría el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey en 1943, un establecimiento privado orientado hacia la creación de cuadros profesionales ligados al proceso de industrialización del país, inspirado en el MIT norteamericano, y algunos años más tarde, en 1946, el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), así como un campus de la UDLA en la ciudad de Puebla, en 1947. En los años cincuenta, se crearían la Universidad Iberoamericana (1954), una institución creada por la Compañía de Jesús para el desarrollo de carreras relacionadas con la educación, la arquitectura y los servicios, y en Guadalajara, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, el ITESO (1957).

El segundo período (1960-1980) se caracteriza por la multiplicación institucional de los establecimientos de la educación privada de nivel superior, período en el cual se crean 13 nuevas instituciones de educación superior, instaladas en las principales ciudades del país, pero que se concentrarán fundamentalmente en la capital mexicana, la norteña ciudad de Monterrey, y en Guadalajara, al occidente del país, aunque también aparecerán en ciudades como Puebla, Veracruz y Hermosillo (Sonora).

**ESTABLECIMIENTOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR CREADOS EN  
1960-1980**

<b>AÑO</b>	<b>NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO</b>	<b>LUGAR DE INSTALACIÓN</b>
1960	Universidad del Valle de México	México. D. F.
1961	Universidad del Valle de Atemajac	Guadalajara, Jalisco
1962	Universidad La Salle	México, D. F.

1966	Universidad Tecnológica de México	México, D. F.
1967	Universidad Panamericana	México, D. F.
1969	Universidad de Monterrey	Monterrey, Nuevo León
1969	Universidad Regiomontana	Monterrey, Nuevo León
1969	Universidad Cristóbal Colón	Veracruz, Veracruz
1970	Centro de Estudios Universitarios	Monterrey, Nuevo León
1973	Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla	Puebla, Puebla
1976	Universidad Intercontinental	México, D. F.
1976	Universidad del Valle del Bravo	Reynosa, Tamaulipas
1979	Universidad del Noroeste	Hermosillo, Sonora

**Tabla 11. Fuente: Elaboración a partir de datos de ANUIES (2000)**

Como se desprende de lo anterior, los años sesenta es el período donde se crean 8 establecimientos de educación superior, 4 de ellos en la capital del país. El perfil de estas instituciones corresponde básicamente a un perfil de cobertura regional o local, con una oferta educativa estructurada en torno a carreras tradicionales (derecho, contaduría, administración), y orientadas hacia sectores medios, para absorber la demanda que no puede ingresar a las universidades públicas (Universidad del Valle de México, U. Intercontinental, UPAEP), en algunos casos, mientras que en otros son orientadas claramente hacia el ingreso de los hijos de las elites locales (U. Regiomontana, U. del Noroeste).

### **EXTENSIÓN DEL MERCADO**

El sistema de educación superior en México se caracteriza por su gran magnitud, complejidad, heterogeneidad y diversidad en sus componentes. El sistema está integrado por 1976 instituciones, de las cuales 84 son desconcentradas (responsabilidad tripartita: a cargo del estado, de la federación y de la iniciativa privada) y 1892 son unidades centralizadas: 713 son públicas y 1179 son particulares. Se atendieron en las instituciones particulares a 830 822 estudiantes (32.7%) y las públicas atendió (67.3%) 1 707 434 alumnos. (SEP, 2006), (Rubio; 2006).

Las instituciones de educación superior pueden agruparse en subsistemas:

- Instituciones públicas federales: (4), (307 788 estudiantes)
- Universidades públicas estatales: (46), (785 917 estudiantes)



- Institutos tecnológicos públicos: (211), (325 081 estudiantes)
- Universidades tecnológicas públicas: (60), (62 726 estudiantes)
- Universidades politécnicas públicas: (18), (5 190 estudiantes)
- Universidades públicas interculturales: (4), (1 281 estudiantes)
- Instituciones para la formación de profesionales de la educación básica: (249 públicas y 184 particulares), (92 041 estudiantes de instituciones públicas y 54 267 estudiantes de instituciones particulares).
- Instituciones particulares: este subsistema se compone de 995 instituciones (nota: sólo se consideran las unidades centrales. No incluye las escuelas normales particulares que se contabilizan en el subsistema de instituciones para la formación de profesionales de la educación básica), localizadas en todas las entidades federativas del país. Se clasifican según su nombre oficial en universidades, institutos, centros y escuelas. En la casi totalidad de ellas, la función predominante es la docencia; en algunas se desarrollan también actividades de generación y aplicación innovadora del conocimiento, y de extensión y difusión de la cultura. En este subsistema se atendió a 776 555 estudiantes en el ciclo escolar 2004-2005, lo que representa el 30.6% de la matrícula total. Nota: si se incluyen a los 54 267 estudiantes de las escuelas normales particulares, el total de la matrícula asciende a 830 822 (32.7%).

Las instituciones pueden ubicarse en cuatro grupos:

INSTITUCIONES	No. DE ESTUDIANTES ATENDIDOS
741	Atendieron 500 estudiantes
116	Entre 501 y 1000 estudiantes
67	Entre 1001 y 2000 estudiantes
71	Mayor de 2000 en el ciclo 2004-2005
Total 995 instituciones	

**Tabla 12.**

- Centros públicos de investigación: (27), (2 801 estudiantes)
- Otras instituciones públicas: (94), (124 609 estudiantes)

## RITMO DEL CRECIMIENTO Y NIVELES DE PRODUCCIÓN

Aunque los antecedentes de la moderna educación privada del país se remontan al año de 1935, cuando se funda la Universidad Autónoma de Guadalajara, en el occidente mexicano, el mayor período de expansión y diversificación de la oferta de este sector ocurre a partir de los años setenta, en el que la matrícula, instituciones, personal y recursos empezó a crecer de manera acelerada, a tasa mayores que las universidades e institutos tecnológicos públicos, lo que derivó en un mayor número de instituciones privadas grandes, medianas y pequeñas. Los datos estadísticos reportan un período de notable incremento en la matrícula de estudiantes en las instituciones de educación privada en México a partir de 1980 que se ha mantenido. En esos años el número de estudiantes en universidades privadas ha registrado un importante crecimiento (Acosta, 2006)

Entre 1980 y el año 2003, la matrícula total de licenciatura de la educación superior privada (Tabla 7) en México creció en un 528%, superando el crecimiento que en el mismo período tuvo la educación superior pública (que alcanzó un crecimiento de sólo el 40%). Así mientras que en 1980 estaban inscritos un total de 98 mil 816 estudiantes en alguna modalidad de la educación superior privada, en el 2003 la cifra asciende a un total de 620 mil 533 estudiantes. La tasa anual de crecimiento promedio de este sector en esos 23 años fue del 22%.

### LICENCIATURAS EN IES PRIVADAS POR ÁREA DE CONOCIMIENTO MATRÍCULA TOTAL

ÁREA DE CONOCIMIENTO	1980	1985	1990	1995	2003
Ciencias Agropecuarias	4195	5897	2762	1626	1762
Ciencias de la Salud	17645	12757	7735	9709	22954
Ciencias Naturales y Exactas	907	995	1062	1036	1836
Ciencias Sociales y Administrativas	51446	91470	122271	195036	415329
Educación y Humanidades	2402	4837	4838	5898	337986
Ingeniería y Tecnología	22221	35192	49151	61150	144856
<b>Total</b>	<b>98816</b>	<b>150948</b>	<b>187819</b>	<b>274455</b>	<b>620533</b>

**Tabla 13. Matrícula de licenciatura por áreas de conocimiento**

Cabe notar que el incremento no fue uniforme, sino que existen ritmos diferenciados de crecimiento en períodos específicos de tiempo: de 1980 a 1985, el crecimiento fue de un 50 % aproximadamente, mientras que en los el de 1985 a 1990 y 1990 a 1995 la tasa de crecimiento se reduce sensiblemente al 20 y al 30%, respectivamente, para repuntar

espectacularmente en el período siguiente (1995-2003) hasta casi un 250% de incremento total.

Las causas de que el crecimiento no sea “parejo” son varias: la incapacidad de sector público por absorber la demanda de los niveles previos a la educación superior, producto de restricciones financieras y presupuestarias, pero también como parte de una política pública de restricción a las universidades públicas y de diversificación de la oferta pública y privada en este nivel educativo.

Otra de las causas del crecimiento tiene que ver con la práctica universalización de la educación básica (que cubre por disposición constitucional desde el preescolar hasta el nivel secundaria), lo que ha generado desde hace varios años una demanda sostenida y creciente por educación media superior y superior.

Pero los motores específicos del crecimiento de la educación superior privada son tres fundamentales: uno es la atracción de los programas de estudio que conforman las áreas de ciencias sociales y administrativas y las de Ingeniería y Tecnología. Otro es la incorporación de las mujeres en los programas de licenciatura del sector. El tercero tiene toda la fuerza de una paradoja: la heterogeneidad empírica de los establecimientos del sector privado de la educación superior (tamaño, orientación social, antigüedad, capacidad de atención a la demanda, diversidad de sus funciones y programas), se ha visto acompañada de un fenómeno de “isomorfismo institucional”, como la han señalado en distintos estudios Levy (1986) y Muñoz Izquierdo, et. al. (2005). (en Acosta, 2005).

El primero se manifiesta en la atracción que ejerce el área de las ciencias sociales y administrativas y el de las Ingeniería y la Tecnología en la oferta institucional del sector, producto de la demanda escolar. Estas áreas concentran en el 2003 casi el 90% del primer ingreso a este tipo de carreras en el sector, producto del crecimiento observado en la inscripción a carreras de estas áreas desde el año de 1980. En contraste, las áreas de conocimiento que menos atracción tienen en el mercado de las profesiones es el de carreras de las áreas agropecuarias, que decrecen drásticamente en el período, mientras que las de ciencias de la salud, y las naturales y exactas, muestran un ligero incremento en el ciclo.

El otro motor del crecimiento de sector privado de la educación superior mexicana es la feminización de la matrícula, un fenómeno generalizado en el sistema de educación superior de México y de América Latina.

Los datos muestran (Tabla 8) como entre 1980 y 2003 la participación relativa de las mujeres en la composición de la matrícula total del sector, pasó de representar un tercio en el primer año hasta llegar a más de la mitad del mismo en el último. Este crecimiento se expresa en todas las áreas de la

ciencia, aunque es más pronunciada la presencia femenina en carreras de las áreas de educación y humanidades, ciencias de la salud, y ciencias sociales y administrativas.

**LICENCIATURA EN IES PRIVADAS POR ÁREAS DE CONOCIMIENTO  
MATRÍCULA TOTAL POR GÉNERO**

	1980		1985		1990		1995		2003	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Ciencias Agropecuarias	3929	266	5325	572	2351	411	1201	425	1101	661
Ciencias de la Salud	10519	7126	7334	5423	3896	4039	4335	5374	9786	13168
Ciencias Naturales y Exactas	499	408	543	452	565	497	525	511	871	965
Ciencias Sociales y Administrativas	30245	21201	47050	44420	60673	61588	93840	101256	183373	231956
Educación y Humanidades	642	1760	1151	3486	1013	3825	1383	4515	9422	24374
Ingeniería y Tecnología	18125	4096	26380	8812	33681	15470	41865	19285	96618	48238
<b>Total</b>	<b>63959</b>	<b>34857</b>	<b>87783</b>	<b>63165</b>	<b>101979</b>	<b>85840</b>	<b>143149</b>	<b>131366</b>	<b>301171</b>	<b>319362</b>

**Tabla 14. Matrícula total de licenciatura por género, 2003**

La última causa mencionada es la heterogeneidad de los establecimientos privados que ha propiciado una gran segmentación del mercado educativo privado, en donde las universidades de elite (consolidadas y diversificadas en sus funciones y oferta educativa, que cuentan con infraestructura, recursos financieros, personal académico y administrativo profesionalizado, y que cobran matrículas solo asequibles para los estratos privilegiados de la población), coexisten con pequeños establecimientos particulares, que cuentan con infraestructura mínima (aunque a veces ni con eso), concentradas en ofrecer una o dos carreras, que tienen menos de 500 alumnos, con poco personal docente, y que tiene costos relativamente bajos para los estudiantes.

En medio de estos dos extremos, sin embargo, han emergido en los últimos veintiún años nuevas modalidades de establecimientos privados que tienen un tamaño medio, con infraestructura básica, de distinta orientación, y que pertenecen, en algunos casos, a redes transnacionales de universidades que las adquieren para ofrecer una “educación internacional”, “globalizada”.

Sin embargo, esta heterogeneidad del sector privado no constituye un proceso de diferenciación sino de isomorfismo organizacional, donde los nuevos establecimientos privados, o los no consolidados, aspiran a reproducir las formas organizativas y características institucionales de las grandes universidades privadas de elite. Esta paradoja también se ha

constituido como una fuerza de expansión y crecimientos de la educación privada (Acosta, 2005).

Por otra parte la dimensión institucional del crecimiento de la educación superior privada puede observarse a partir del número de establecimientos que se van acumulando en este sector. Así, mientras que en 1980 existían un total de 108 establecimientos registrados de educación privada en el país, para el año 2000 existen 634 y alcanza en el 2003 una cifra de 785. Si en 1980 existía una relación de 1 a 1 entre instituciones públicas y privadas de educación superior, en el 2003 la relación es de 2 privadas por 1 pública. Y ya para el 2005 son 995 instituciones privadas (Rubio, 2006).

Según se puede apreciar en la figura 13, el punto de expansión más importante ocurre a partir de 1990 y hasta el 2003, cuando se triplica el número de establecimientos, mientras que en la década previa (la de los años ochenta) solamente se duplicaron.



**Figura 13. Expansión de las Instituciones de Educación Superior**

El crecimiento (Tabla 9) también se puede observar en la demanda a primer ingreso en las universidades privadas a programas de las áreas de las ciencias sociales y administrativas, las ingenierías y las tecnologías, así como las de educación y humanidades, concentran las mayores preferencias de acceso de los estudiantes, y consecuentemente explican el explosivo crecimiento de carreras como contaduría, administración, educación, ingeniería de sistemas, etc. El predominio de las carreras de sociales y administrativas muestra claramente su influencia en la lógica de crecimiento de la educación superior privada mexicana, mientras que las ciencias agropecuarias han descendido desde un nivel ya históricamente bajo en los últimos veinte años.

**LICENCIATURA EN IES PRIVADAS POR ÁREA DE CONOCIMIENTO  
PRIMER INGRESO**

<b>ÁREA DE CONOCIMIENTO</b>	<b>1980</b>	<b>1985</b>	<b>1990</b>	<b>1995</b>	<b>2003</b>
Ciencias Agropecuarias	1187	1074	892	361	447
Ciencias de la Salud	4567	2308	2118	2864	8233
Ciencias Naturales y Exactas	384	268	356	278	312
Ciencias Sociales y Administrativas	16728	25168	33951	49624	115185
Educación y Humanidades	936	1340	1578	1814	1384
Ingeniería y Tecnología	6977	8862	13266	14686	38398
total	30779	39018	51961	69627	171959

**Tabla 15. Matrícula de primer ingreso**

Haciendo un recuento de lo expuesto con anterioridad se puede decir que ya desde 1950 (Rubio, 2006) el sistema de educación superior en México estaba conformado por 39 instituciones en las que realizaban estudios 29 892 estudiantes, lo que representaba apenas una tasa de cobertura de 1% del grupo de edad entre 19 y 23 años. Durante las décadas cincuenta y sesenta el sistema tuvo un crecimiento moderado; el número de instituciones creció de 39 en 1950 a 60 en 1960, y a 109 en 1970, en las cuales se atendía una población del orden de 220 000 estudiantes.

A partir de 1970, y sobre todo en los primeros ocho años de esa década, la matrícula de ES se expandió. El número de estudiantes se incrementó en más del 250 o 300% y la mayor parte de este crecimiento se ubicó en las universidades estatales. Los datos estadísticos reportan un mayor incremento en la matrícula en las instituciones de educación privada de 1985 al año 2000. En esos 15 años el número de estudiantes en universidades privadas se duplicó. Al final de este periodo, un poco más del 30% del total de los casi dos millones de estudiantes inscritos en toda la educación superior, estudiaron en las instituciones privadas. La expansión y evolución de la educación superior privada en México y América Latina fue objeto de investigación para Daniel Levy, desde los años ochenta, para este autor el fenómeno se debe, al menos en buena parte, a la demanda de diversos grupos sociales, para los cuales la educación superior pública ya no responde a sus expectativas de desarrollo y movilidad socioeconómica (Anuario Educativo, 2000).

En estas condiciones de expansión nacional de la matrícula y de aumento en el número de instituciones de educación superior, la política gubernamental promovió la diversificación de modelos institucionales, de grados académicos

y profesionales ofrecidos por las instituciones. Se establecieron modelos departamentales en la organización de las instituciones para superar las aparentes limitaciones de escuelas y facultades. En este contexto, las instituciones de ES, sobre todo las privadas, han mostrado en la prensa y los medios de comunicación, un conjunto de acciones sin precedente como la oferta de grados profesionales y de diplomas de especialización en áreas específicas, aparentemente adecuados a las demandas del mercado laboral.

El crecimiento y desarrollo de las universidades públicas estatales se debe a la política que durante los años setenta favoreció la expansión nacional de la educación superior. A esta expansión siguió la de la educación superior privada durante los años ochenta.

El ITESM, es un caso notable, su expansión logró establecer 26 unidades a lo largo del país durante los siguientes veinticinco años. Algunas instituciones tomaron por el mismo rumbo y establecieron redes nacionales como la Universidad Iberoamericana, la Universidad La Salle, La Universidad Anáhuac y más reciente la Universidad del Valle de México, que ha concentrado su crecimiento en el Valle de México y en algunos estados del centro de la República.

Por lo anterior, se puede decir que la educación superior en general en México ha sido un medio de movilidad social. El éxito en las políticas públicas en las últimas décadas puede reflejarse en el incremento continuo de la tasa de cobertura, ampliación, diversificación y desconcentración de la oferta educativa en todos los niveles y en todas las entidades federativas, en el aumento de matrícula u egresados, ampliación y modernización de infraestructura, entre otros aspectos.

La evolución cuantitativa de la última década en la educación privada se puede constatar de la siguiente manera:

Del periodo escolar de 1994-1995 al 2004-2005 (Rubio, 2006). Se incrementó a 995 las instituciones particulares en el año 2005 en comparación con años anteriores (en el año 1994 había 248 instituciones privadas; en el 2000 se contaba con 747 escuelas privadas).

El incremento en el número de estudiantes que realizan estudios en instituciones del subsistema particular en el ciclo escolar 1994-1995 representaron 23% del total y en el ciclo escolar 2000-2001 fue 31.8%: a partir de ese ciclo escolar su participación se ha incrementado ligeramente hasta alcanzar en el ciclo 2004-2005 un 32.7%. Sin embargo, en el sector privado a pesar de que ha crecido en mayor número las Instituciones de Educación Superior, inscriben a un número menor de estudiantes y ofrecen una gama reducida de carreras en comparación con el sector público.

Cuando se habla de *niveles de producción* de éste sector se refiere al egreso. Los egresados representan el producto terminado de las instituciones y su formación es el objetivo.

En términos del egreso (Tabla 10), las mayores cantidades de egresados corresponden a las carreras de las ciencias sociales y administrativas y a las ingenierías y las tecnologías, mientras que las menores son las de las ciencias agropecuarias y las naturales y exactas.

**LICENCIATURA EN IES PRIVADAS POR ÁREA DE CONOCIMIENTO  
EGRESADOS**

<b>ÁREA DE CONOCIMIENTO</b>	<b>1980</b>	<b>1985</b>	<b>1990</b>	<b>1995</b>	<b>2003</b>
Ciencias Agropecuarias	409	828	597	319	273
Ciencias de la Salud	2403	2162	1399	1626	3165
Ciencias Naturales y Exactas	118	183	146	118	218
Ciencias Sociales y Administrativas	4852	11075	14223	25112	55702
Educación y Humanidades	212	679	752	878	3513
Ingeniería y Tecnología	2112	4022	5183	7772	16961
total	10106	18949	22300	35825	79832

**Tabla16. Número de egresados**

Si se enfoca en la eficiencia terminal bruta de la educación superior privada, estaría representada en un 61.5% para la generación 1980-1985, en un 57.1% para la generación de 1985-1990, y de 68.9% para la de 1990-1995, índice superior a la tasa de eficiencia terminal del sistema de educación superior en su conjunto, que se ha mantenido en alrededor del 50% en los últimos veinte años.

En el ciclo escolar 2004-2005 egresaron 371 080 de los cuales: 65.6% terminó en instituciones públicas y 34.3% en particulares. La eficiencia terminal en el sistema completo de 1994 fue de 38%, mientras que mejoró notablemente en el 2004 con un 57% (Rubio, 2006).

El número de profesionistas que obtuvo su registro en la Dirección General de Profesiones de la SEP en 2005 fue de 259 593, de los cuales un 48.2% son egresados hombres y un 51.8% son egresadas mujeres lo que nos da indicadores de una mayor participación femenina en otros ámbitos fuera del hogar o ambiente privado.



Por niveles educativos, 5.9% (21 854 estudiantes) egresaron de técnico superior universitario y profesional asociado, 80.0% (296 968 estudiantes) egresaron de licenciatura y 14.1% (52 258 estudiantes) egresaron de postgrado.

En términos del profesorado de las instituciones privadas de educación superior en México, se puede advertir también un crecimiento absoluto y relativo muy importante (Tabla 11; Acosta, 2005) en el período señalado.

En términos generales, el número total de profesores del sector privado se multiplicó en poco más de ocho veces entre 1980 y 2003. Sin embargo, un rasgo destacado de este crecimiento es el hecho de que el principal tipo de profesores que son contratados por las IES privadas es el de la figura del profesor por hora o por asignatura y en menor medida y proporción es profesorado de tiempo completo y el de medio tiempo.

Esto significa que a lo largo de casi un cuarto de siglo, a pesar del enorme crecimiento del número total de plazas de maestros que imparten docencia en algún establecimiento de educación superior privado en México, esa expansión se ha consolidado sobre un patrón de estructuración de las contrataciones de profesores de la educación superior privada en el cual 8 de cada 10 profesores son profesores de asignatura, 1 de cada 10 son de tiempo completo o de medio tiempo.

<b>PERSONAL DOCENTE DE LICENCIATURA</b>					
	<b>1980</b>	<b>1985</b>	<b>1990</b>	<b>1995</b>	<b>2000</b>
<b>TIEMPO COMPLETO</b>	1486	2444	2668	4599	5980
<b>MEDIO TIEMPO</b>	476	1139	1540	2742	4152
<b>HORAS</b>	8672	14323	17364	27529	48340
<b>TOTAL</b>	10634	17906	21572	34870	58472

**Tabla 17. Personal docente de licenciatura**

Para atender el ciclo escolar 2004-2005 las escuelas particulares contaron con la participación de 94 577 profesores. De los cuales 9 609 eran profesores de tiempo completo (10.2%), 5 580 de tres cuartos y medio tiempo (5.9%) y 79 388 por horas (83.9%).

La oferta educativa se concentra en programas de tipo práctico que requieren para su impartición preponderantemente de profesores contratados por horas o de asignatura (Rubio, 2006).

**Tabla18. Nivel de formación de los profesores de tiempo completo en los sistemas público y particular**

<b>NIVEL</b>	<b>SUBSISTEMA PUBLICO</b>	<b>SUBSISTEMA PARTICULAR</b>
Técnico superior universitario	981 (1.6%)	163 (1.7%)
Licenciatura	22225 (37.4%)	3247 (34.4%)
Posgrado	36267 (61.0%)	6040 (63.9%)
Doctorado	11343 (19.1%)	1770 (18.7%)
Total	59473	9450

Fuente: SEP, Formato 911. Ciclo escolar 2004-2005 (Tomado de Rubio, 2006).

### **PROVEEDORES DEL SECTOR**

De acuerdo al Anuario 2000, los ingresos (insumos) de los establecimientos privados que son destinados entre otras cosas a la infraestructura física, dependen en casi todos los casos entre un 90 y un 100% del pago de las colegiaturas por parte de los padres de familia, y esos ingresos se complementan con la realización de servicios, donativos de empresas, asociaciones privadas o asesorías especializadas. Sólo en el caso de las instituciones particulares emergentes que pertenecen a una red institucional, o a una red transnacional, sus ingresos pueden provenir de las matrices respectivas o de las aportaciones de otros establecimientos pertenecientes a la propia red.

Son proveedores del sistema los profesores que transmiten el conocimiento a sus alumnos, los programas académicos diseñados para la formación profesional de los alumnos que ingresan a sus instalaciones, así mismo las empresas especializadas en ingeniería y sistemas que facilitan la tecnología que permite acceder a redes internacionales de conocimiento, así como hacer más interactivo el proceso de aprendizaje del alumno en el salón de clase y fuera de ésta.

Los proveedores también se encuentran representados por las escuelas de nivel medio superior que mandan estudiantes que desean seguir con su formación en un nivel más elevado. El sector público también es otro proveedor de estudiantes en el sector público ya que al ir disminuyendo las matriculas de ingreso se buscan otras opciones en particulares con medias becas para continuar sus estudios.

## **SECTORES A LOS QUE SE DIRIGE EL PRODUCTO O SERVICIO**

Los programas que ofrecen las escuelas particulares van dirigidos al sector compuesto por la población estudiantil que desea seguir su formación académica. De acuerdo a un estudio realizado por Rubio (2006), la formación que se obtiene en las instituciones de educación superior no garantiza necesariamente una adecuada inserción en el mundo laboral ya que depende en buena medida de la solidez y pertinencia de la formación y del estado de la economía.

En los últimos años, las políticas nacionales y estatales han desalentado considerablemente en las instituciones públicas existentes el crecimiento de la matrícula en carreras o la apertura de otras para las cuales existe mucha demanda de profesionistas. Las consecuencias de estas acciones han sido crear tensiones regionales en el sistema superior generadas por las demandas de los jóvenes que desean cursar éste tipo de carreras; y al no encontrar se van en busca de las instituciones privadas. Lo que ha propiciado su incremento y focalizado su oferta educativa en esas carreras.

## **COMPETIDORES LÍDERES**

Con base en lo establecido en el capítulo de simplificación administrativa del Acuerdo Secretarial 279, la SEP ha otorgado una mayor capacidad de gestión a instituciones particulares que han mostrado niveles de calidad satisfactorios, con el objetivo de propiciar la innovación y la actualización oportuna de los programas educativos que ofrecen. A la fecha, seis instituciones particulares cuentan con este régimen y el registro de “instituciones particulares de excelencia académica”: (SEP, 2005)

*La Universidad Tecnológica de México*  
*El Centro de Estudios Universitarios San Ángel*  
*El Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente*  
*La Universidad del Claustro de Sor Juana*  
*La Universidad Cristóbal Colón*  
*La universidad del Valle de México*

De acuerdo al número de programas de licenciatura acreditados por organismos reconocidos por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior despuntan las siguientes universidades (SEP, 2005):

<b>INSTITUCIONES PARTICULARES</b>	<b>ACREDITADOS</b>
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores (18 unidades)	68
<i>Universidad Bonaterra</i>	3
<i>Centro de Estudios Universitarios Xochicalco</i>	1
<i>Centro de Enseñanza Técnica y Superior</i>	6
<i>Universidad Autónoma de La Laguna</i>	1
<i>Escuela Libre de Psicología, A. C., UACH</i>	1
<i>Universidad Westhill</i>	1
<i>Universidad Iberoamericana (2 unidades)</i>	11
<i>Universidad La Salle, A. C. (3 unidades)</i>	9
<i>Universidad del Valle de México (3 unidades)</i>	20
<i>Instituto Tecnológico Autónomo de México</i>	1
<i>Universidad de Turismo y Ciencias Administrativas</i>	1
<i>Universidad del Claustro de Sor Juana, A. C.</i>	1
<i>Centro Cultural Universitario Justo Sierra, A. C.</i>	1
<i>Universidad Panamericana (2 unidades)</i>	5
<i>Universidad Intercontinental</i>	4
<i>Universidad Autónoma de Guadalajara</i>	1
<i>Universidad del Valle de Atemajac</i>	5
<i>Universidad Anáhuac</i>	3
<i>Universidad Monterrey</i>	2
<i>Universidad Regiomontana, A. C.</i>	1
<i>Universidad de Morelos</i>	1
<i>Fundación Universidad de las Américas-Puebla</i>	10
<i>Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla</i>	7
<i>Universidad Iberoamericana Puebla</i>	2
<i>Universidad del Noroeste</i>	1
<i>Universidad del Valle de Bravo</i>	1
<i>Instituto de Estudios Superiores de Tamaulipas</i>	1
<i>Instituto de Ciencia y Estudios Superiores de Tamaulipas</i>	1
<i>Centro de Estudios Cristóbal Colón, A.C.</i>	2
<i>Universidad Villa Rica</i>	1
<i>Universidad del Valle de Orizaba</i>	2
<i>Universidad del Mayab, A.C.</i>	7

Tabla 19. Fuente: Secretaría de Educación Pública y Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, agosto de 2005.

## **ESTRATEGIAS IMPLANTADAS Y RESULTADOS OBTENIDOS**

De acuerdo al Anuario 2000, se establecieron modelos departamentales, se enfatizaron los cambios curriculares y de planes y programa de estudios necesarios para el ofrecimiento de nuevos grados académicos y profesionales, y se impulsaron modificaciones en el requerimiento de tesis para la obtención del título de licenciatura. Los contenidos de planes y programas se ajustaron a las nuevas demandas del conocimiento y los requerimientos del mercado laboral. A todo este esfuerzo de planeación se le añadió en el transcurso de las dos últimas décadas, un conjunto de criterios y mecanismos de evaluación y acreditación.

Las noticias y anuncios en la prensa promueven diferentes imágenes de lo que estas instituciones privadas ofrecen a los estudiantes en cuanto a la calidad, pertinencia, reconocimiento nacional y extranjero de los grados que ofrecen, para captar su interés y poder incluirlos en su matrícula. El éxito en el incremento de su matrícula dependerá también de otros factores importantes como lo es la forma de financiamiento en la administración de estas instituciones y aquella en que los estudiantes puedan disponer de recursos para el pago de las colegiaturas y cuotas que en ellas se cobran. A este respecto, la información en la prensa sobre todo la de las instituciones privadas más consolidadas académicamente, referirá las formas de conseguir financiamiento parcial o total para el pago de estas cuotas y colegiaturas, a través de becas y préstamos. En diversas ocasiones, el ofrecimiento de becas incluye no solamente las que las instituciones ofrecen por sí mismas, sino también las que ofrecen con el financiamiento que ciertas empresas aportan por el interés que tienen en sus egresados. A ello habría que sumar el sistema de financiamiento educativo que el gobierno federal ha ofrecido tanto para instituciones públicas como privadas (Anuario 2000).

La innovación de la educación superior en los años setenta que promovió nuevos modelos curriculares, y cambios en la organización y estructuras académico-administrativas, evoluciona hoy hacia los alcances internacionales de las reformas alcanzadas. En la promoción de estos modelos se enfatiza el uso de lenguas extranjeras, las estancias temporales en el extranjero, el acceso a las tecnologías nuevas y de vanguardia, las estancias en las empresas de alcance internacional. La calidad y excelencia de la enseñanza recibida se asocia a la posibilidad de movilidad profesional de nivel internacional. En este renovado escenario, la diversificación de las instituciones privadas se acompaña de un silencioso proceso de estratificación: serán de mejor calidad los estudios cursados en una institución de alcance más allá de las fronteras nacionales, que aquellos tomados en una institución de límites locales. El nivel de diversificación institucional que se promovió a partir de las reformas de 1970, alcanza una nueva dimensión. La mayoría de las campañas de promoción de estas instituciones enfatizan nuevos modelos educativos, ofrecen calidad, excelencia académica y pertinencia en los contenidos y formas de enseñanza y con ello nuevas oportunidades laborales y de desarrollo,

acordes con las demandas del mundo contemporáneo, amplio, internacional y global. La promesa de obtención de los mejores empleos del futuro y la satisfacción de las expectativas profesionales de los egresados.

### **SECTOR PÚBLICO – PRIVADO: SITUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO**

La evaluación es un medio que permite conocer la realidad de las instituciones, programas y agentes de la educación. Sin embargo, para ser eficaz debe dejar de operar principalmente como mecanismo de control y servir para orientar proyectos de innovación académica.

Calidad y evaluación han sido términos clave en el discurso y la política educativos de los últimos sexenios. No obstante, su definición por medio de programas de mejoramiento educativo para todos los niveles del sistema no ha estado exenta de ambigüedades. En nombre de la calidad se han justificado medidas y proyectos educativos del pasado reciente y los actuales; también se han implantado mecanismos de diferenciación salarial, asignación particularizada de recursos públicos a las instituciones, orientación de la demanda educativa para cubrir la disponibilidad de espacios, entre otras medidas. Además tales nociones, de la manera que se han manejado en el discurso y la práctica, han buscado implantar en la cultura escolar la idea de “competitividad”, colocando en posición subordinada otros valores como cooperación, solidaridad y fraternidad.

#### **Calidad:**

El Programa Nacional de Educación 2001-2006 (PNE) incluye uno de sus tres objetivos generales “proporcionar una educación de calidad adecuada a las necesidades de todos los mexicanos”. En el nivel superior, la noción de calidad se proyecta diferenciadamente sobre el sistema y los programas. Un “sistema de buena calidad” es definido en términos de su contribución a la satisfacción de las necesidades del país y por su capacidad de atención a la demanda, mientras que un “programa de buena calidad” se caracteriza por sus atributos de pertinencia y eficiencia. La calidad en el nivel de la educación superior se enfoca a la expectativa de operación del sistema y los programas.

La calidad educativa involucra procesos complejos y multidimensionales. En el campo de la investigación, algunos especialistas dan prioridad a los insumos destinados a la educación: la suficiencia del presupuesto, la pertinencia de los medios materiales y didácticos, la adecuación de las instalaciones, la preparación de los profesores.

Otros hacen énfasis en los procesos y dinámicas cotidianos de la interacción educativa en las escuelas e incluso en el complejo denominado “gestión escolar”.

Para otros, finalmente la calidad sólo se aprecia según los resultados. Se consideran también las características de relevancia, equidad, eficacia y eficiencia de la educación, en cuanto a la capacidad de la escuela de cumplir las demandas de los sectores que la solicitan o a la medición de ciertos indicadores específicos y en muchos casos se liga a la satisfacción de las necesidades de los distintos sectores sociales.

En el análisis de políticas es frecuente encontrar enfoques que suponen a la mejora de la infraestructura o una mayor atención a la formación docente, o una distribución óptima del presupuesto, como una contribución a elevar la calidad de la educación.

Más recientemente se intenta localizar la calidad exclusivamente en los resultados alcanzados conforme a ciertos parámetros e indicadores puntuales, por ejemplo los resultados de diversas pruebas estandarizadas de carácter nacional o internacional como la del Programa para la Evaluación Internacional del Estudiante (PISA), el Estudio Internacional sobre Tendencias en Matemáticas y Ciencias (TIMSS) y las pruebas del Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad Educativa (LLECE).

En el apartado de educación del tercer Informe de Gobierno las acciones a favor de la calidad se reportan por nivel. En educación superior se destaca el desarrollo de Programas Integrales de Fortalecimiento Institucional, la actualización de planes y programas de estudio de universidades públicas y el apoyo a diversos proyectos de mejora de infraestructura, así como la operación de instancias de evaluación y acreditación de programas e instituciones.

No se informa en qué medida ha mejorado la calidad de la educación en México, se da por sentado y confirmado que la inversión en insumos y la atención a los factores que convergen en el proceso de enseñanza-aprendizaje deben implicar, por sí mismas, una mejora en la calidad educativa.

En lo que se refiere a los avances en la evaluación, ésta ha sido vista como un elemento decisivo para mejorar la calidad del sistema educativo. En lo concerniente a la educación superior se hace referencia, únicamente al incremento de programas evaluados por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), los organismos acreditados por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES) y los programas de posgrado evaluados por el CONACYT.

Lo que resulta paradójico es que la evaluación recaiga principalmente en el sistema público de educación, mientras que los particulares ejercen su labor educativa prácticamente sin supervisión de la autoridad competente. Si la evaluación es vista como un medio de supervisión de la calidad y el desempeño, debe aplicarse por igual a los proveedores públicos y a los

privados. La educación privada debe compartir con la pública no sólo derechos sino, sobre todo, las obligaciones que se derivan de la responsabilidad de educar a los mexicanos.

Las cualidades de la evaluación son, hoy día, objeto de una discusión amplia y documentada en el ámbito educativo. Los opositores manifiestan que son inconvenientes las evaluaciones burocratizadas, precipitadas, sin matices y su alcance limitado si no se desarrollan con el conocimiento requerido para su diseño y aplicación. Y los defensores de la evaluación argumentan que ésta permite una aproximación objetiva a los aspectos evaluados y una visión realista de nuestros problemas educativos, además de que ha conducido, como otros tipos particularizados de indagación, a contar con cierta claridad y precisión sobre ámbitos delimitados de la educación y las relaciones escolares, lo cual, en un sentido académico-administrativo, lleva al rendimiento de cuentas.

Por otra parte, hablar de una educación de buena calidad, se habla también de la mejora y el aseguramiento de la calidad de los programas educativos que ofrecen las instituciones públicas y privadas.

Los avances que se han tenido para el mejoramiento de la calidad educativa en el sector público son los siguientes:

En sus planes de desarrollo han realizado innovaciones como la formación sistemática de sus profesores, la operación de nuevos modelos educativos basados en técnicas pedagógicas innovadoras, la inclusión de nuevas opciones formativas y áreas de especialización, la flexibilización y actualización curricular, la introducción de cursos de idiomas y de computación con tecnologías de punta, el desarrollo de mecanismos para el reconocimiento de estudios que propicien la movilidad de los estudiantes y la diversificación de las opciones de titulación. También han desarrollado programas de apoyo a los estudiantes, como son los sistemas de tutorías y la realización de estudios de trayectorias escolares y de egresados.

Así mismo se ha modernizado la gestión y la certificación de la calidad al interior de las instituciones; las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han permitido el desarrollo de programas académicos no convencionales, como son los programas semipresenciales y a distancia; la cultura informática se ha incorporado en los espacios universitarios.

Aún con los avances que se mencionan en párrafos anteriores, el sistema de educación superior presenta varios problemas que afectan la calidad de ese nivel educativo en México:

**Rigidez en los *programas educativos*:** En la formación profesional domina un enfoque demasiado especializado y una pedagogía centrada fundamentalmente en la enseñanza, que propicia la pasividad de los



estudiantes. Las licenciaturas, en general, fomentan la especialización temprana, tienden a ser exhaustivas, tienen duraciones muy diversas, carecen de salidas intermedias y no se ocupan suficientemente de la formación de valores, de personas emprendedoras y del desarrollo de las habilidades intelectuales superiores.

*Baja eficiencia terminal:* En promedio sólo el 50% de los alumnos de licenciatura y alrededor del 40% de los que cursan posgrados logran concluir estudios y titularse, lo que representa tanto un gasto de los recursos destinados a la educación como la frustración de legítimas aspiraciones personales.

Los tiempos para lograr la titulación o graduación son significativamente mayores de los programados y en la mayoría de las instituciones la diversificación de las opciones para la titulación es escasa y los procedimientos burocrático-administrativos constituyen un obstáculo que en ocasiones provoca que los estudiantes no concluyan los trámites correspondientes.

*Desempleo y subempleo de los egresados:* Los egresados de la educación superior han sido pilares del desarrollo nacional. Pero existen tendencias preocupantes relacionadas con el desempleo y subempleo de profesionales en diversas disciplinas. Ello apunta tanto a deficiencias en la formación proporcionada y, en el mundo del trabajo, a una oferta excesiva de egresados en ciertos programas.

*Falta de integración de las actividades de difusión con la docencia y la investigación:* Los programas y actividades de difusión que realizan las IES constituyen un elemento importante para la promoción social de las expresiones artísticas y culturales. Sin embargo, por lo general, estos programas no toman en consideración las preferencias de los estudiantes y tienen una contribución insuficiente en su formación integral.

*Falta de consolidación del servicio social:* La prestación del servicio social se realiza con asimetrías debido a la heterogeneidad de las reglamentaciones sobre la materia y a un conjunto de factores de tipo académico, estructural, cultural y económico. Los proyectos de servicio social se ubican orgánicamente, en casi todos los casos, en el área institucional de difusión de la cultura y extensión de los servicios y, por lo general, se encuentran débilmente articulados con los objetivos de los programas educativos. En ocasiones, la prestación del servicio social es considerada por los alumnos como un obstáculo para la titulación.

*Deficiencias en la orientación vocacional:* Diversos estudios han señalado deficiencias en la orientación vocacional y en la formación de los estudiantes egresados de la educación media superior que ingresan a las instituciones de educación superior, principalmente en matemáticas y en expresión oral.

*Falta de integración de cuerpos académicos consolidados:* Algunos de los programas organizados por la SEP y por las propias IES públicas en la última década han tenido como resultado una mejor preparación del personal académico de tiempo completo, reflejada en una creciente proporción de profesores de posgrado. Sin embargo, el número de cuerpos académicos consolidados es aún pequeño y su distribución en el país insuficiente y desigual. A ello se agrega la escasez de políticas institucionales y programas para habilitarlos en las tareas docentes.

*Insuficiente producción de conocimiento:* □Aun cuando la producción científica del país se ha triplicado en el último decenio, la contribución al total mundial al año no llega al 1%, lo cual es inferior a lo esperable para una economía con las dimensiones de la mexicana. “En las instituciones públicas de educación superior se realiza la mayor parte de la investigación científica y humanística del país. Sin embargo, la capacidad institucional para la investigación está distribuida muy heterogéneamente en el territorio nacional y su debilidad en muchas de las dependencias e instituciones que por su misión deberían cultivarla afecta la calidad de los programas educativos.

*Debilidad en los programas de posgrado:* El desarrollo del posgrado ha sido desigual tanto en la calidad de los programas como en la atención de las distintas áreas del conocimiento. En la última década se crearon casi 2,000 programas, de los cuales un número considerable no cuenta con la infraestructura ni con el personal académico idóneo para asegurar una adecuada formación. De los casi 2,500 programas que por sus objetivos de formación podrían formar parte del Padrón de Posgrados de Excelencia del Consejo Nacional para la Ciencia y la Tecnología (CONACYT), sólo 500 han sido reconocidos por su buena calidad. Por otro lado. La baja matrícula en las áreas de ciencias exactas, ingenierías y tecnológica lo suficientemente diversificada y sólida como para enfrentarse a los desafíos del desarrollo nacional.

*Deficiente participación de la sociedad en el desarrollo de la educación superior:* Se advierte que la sociedad tiene un conocimiento insuficiente acerca de la naturaleza, los fines y los resultados de las instituciones de educación superior, así como una débil participación organizada en su apoyo.

*Consolidación insuficiente del sistema de evaluación y acreditación:* A pesar de la existencia de organismos como los CIEES, que ha realizado más de dos mil seiscientas evaluaciones externas a programas educativos, y del COPAES, establecido en el año 2000 para otorgar reconocimiento a los organismos acreditadores, las acciones aún son limitadas e insuficientes para asegurarla mejora continua de la calidad de la educación superior y para que la sociedad esté cabalmente informada de sus resultados.

*Disparidad en la calidad de las instituciones privadas:* La oferta de programas educativos en instituciones particulares se ha expandido notablemente en los

últimos años, sin embargo el crecimiento de este sistema ha sido heterogéneo; por un lado, se han desarrollado instituciones que tienen logros significativos y han alcanzado un amplio prestigio social y, por el otro, han surgido numerosas instituciones pequeñas cuya calidad ha sido objeto de cuestionamiento a pesar de los esfuerzos realizados en los últimos años por mejorar los requisitos y procedimientos para el otorgamiento del Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios por los gobiernos federal y estatales. Además las instituciones particulares consideran que el marco normativo vigente dificulta la innovación y desarrollo de las mismas, que existe una excesiva burocratización en los trámites, y los gobiernos estatales no cuentan con suficiente capacidad para la evaluación y supervisión.

*Salarios insuficientes del personal académico y administrativo:* □ Los salarios del personal académico y administrativo de las instituciones públicas se han rezagado. Adicionalmente, los programas de estímulo al desempeño del personal académico, si bien han permitido retener a los profesores de carrera del más alto nivel en las instituciones públicas, adolecen de varios problemas de concepción y funcionamiento, como son los mecanismos de dictaminación deficientes, el predominio en la evaluación de los profesores de criterios cuantitativos de trabajo individual sobre los de grupo, la heterogeneidad de su aplicación en las instituciones, la desproporción que guarda el monto de los estímulos respecto al salario, y el escaso reconocimiento a las actividades de apoyo al aprendizaje de los alumnos que realizan los profesores.

*Los programas de apoyo extraordinario:* Los programas de apoyo extraordinario que el gobierno federal puso en operación para la modernización de la educación superior en la década pasada permitieron ampliar la infraestructura académica de las instituciones públicas. Sin embargo, las propuestas que estas últimas elaboraron para concursar por estos recursos se enfocaron principalmente a mejorar la infraestructura de apoyo a la impartición de los programas educativos y a la realización de las actividades de investigación, atendiendo sólo de manera secundaria la mejora de los procesos y los resultados educativos.

*Juventud:* La mayor parte de nuestras instituciones de educación superior tiene menos de treinta años de ejercer con autonomía, y muchas aún están en proceso de consolidación. La autonomía universitaria alcanzó rango constitucional apenas en 1979 y aún hay algunas universidades que no la han alcanzado de manera efectiva. Además, el sistema de educación superior está aún en crecimiento. Entre 1960 y 1990 la matrícula se incrementó en 14% y el número de instituciones y de programas académicos sigue aumentando. El número de egresados con grado de doctor casi se triplicó en la última década, pero aún se encuentra en un nivel muy bajo, si lo comparamos con los de países desarrollados o con las necesidades de nuestro propio sistema.

*Insuficiencia de la matrícula:* A diferencia de lo que ocurre en los países industrializados, como Estados Unidos, donde más de la tercera parte de los egresados del nivel elemental ingresa al superior, en México es inferior al 10%. A principios de la última década, sólo el 15% de la población entre 20 y 24 años de edad estaba incorporado al sistema de educación superior en México, en contraste con el 76% de Estados Unidos o el 43% de Argentina. Aun cuando ha venido ampliándose a un ritmo de 3.8% anual durante la última década, el sistema de educación superior es claramente insuficiente para satisfacer la demanda de los egresados del nivel medio.

*Escasez presupuestal:* El presupuesto nacional para educación superior es inferior al 2% del PIB, lo cual no es suficiente para atender las necesidades de un sistema en desarrollo. Los actuales presupuestos se dedican en más del 80% a pago de nóminas, lo que provoca severas limitaciones para el desarrollo y aún el mantenimiento de la planta física y la operación.

*Debilidades de los cuadros académicos:* Pese a la escasez de la matrícula, el sistema presenta un serio déficit de maestros. Sólo una tercera parte del profesorado del nivel superior labora tiempo completo, y de ellos, el 11% produce conocimiento, cuyo indicador es la publicación de artículos de investigación en revistas de circulación internacional. Menos del 25% tiene un grado académico superior al de licenciatura.

*Distribución heterogénea a nivel nacional:* El sistema ha venido evolucionando a partir de una gran concentración en la capital del país; dada su juventud, el proceso de descentralización está aún en etapas tempranas. Si bien en el nivel básico y medio ya es patente, no es lo mismo en el nivel superior. La mayor parte de los doctorados y de los cuadros dirigentes de la investigación científica se encuentran en instituciones del centro, aunque en años recientes se han establecido grupos de alto nivel en los estados.

*Escasa vinculación con los requerimientos para el desarrollo nacional:* Existe desajuste entre la producción de egresados y el mercado de trabajo, y no hay opciones intermedias para remediarlo. Los programas de educación continua y a distancia apenas están comenzando a operar; aunque existen programas para la creación de bachilleratos y universidades tecnológicas destinados a formar cuadros técnicos calificados, aún se está lejos de satisfacer la demanda propia que la industrialización del país requiere.

Entre las fortalezas de los mecanismos para el aseguramiento de la calidad en México se encuentran:

La existencia de un organismo único, con autorización oficial, para otorgar reconocimiento a los organismos acreditadores, el COPAES, que, como organismo único, representa el consenso de los colegios y asociaciones profesionales para unir esfuerzos y caminar en un solo sentido, además de que en el futuro evitará dispersión o división dentro de las instituciones que

acrediten sus programas, aunque aún existen diversas opiniones en cuanto a la uniformidad de las evaluaciones.

Un marco metodológico único para todo el sistema. El Marco General para los Procesos de Acreditación de Programas Académicos de Nivel Superior del COPAES define los lineamientos que deberán ser observados por los organismos acreditadores reconocidos por el Consejo, con el propósito de dar congruencia y consistencia a los procesos de acreditación de programas académicos, y garantiza que los resultados de la acreditación sean siempre confiables sin importar qué organismo efectúe la acreditación.

Confianza de las instituciones de educación superior en los mecanismos de acreditación. La existencia de un organismo no gubernamental que sea el encargado de los procesos de acreditación garantiza la objetividad e imparcialidad de los procedimientos, lo que genera la confianza de las instituciones de educación superior en los mecanismos de acreditación.

Vinculación de los procesos de acreditación y de financiamiento. El PIFI incluye apoyo a las instituciones que quieren acreditar sus programas o mantenerse en la acreditación, lo que ha resultado de gran impulso a los procesos de acreditación y de apoyo a la mejora de la calidad de los programas académicos.

Entre sus debilidades se encuentran:

La existencia de áreas difíciles de integrar al esquema de acreditación. La capacidad de respuesta de distintos sectores de la educación superior ante la acreditación ha sido muy heterogénea. Las áreas de vocación profesional como la ingeniería, la medicina, la veterinaria, la odontología, la psicología y la contabilidad fueron las primera en incorporarse al proceso. Más lentamente lo están haciendo las humanidades y las ciencias. Asimismo, mientras algunas instituciones se han incorporado cabalmente al proceso de evaluación y acreditación, otras lo están haciendo con lentitud.

La juventud del sistema. Lo incipiente de los procesos aún no ha permitido adquirir la experiencia suficiente para vislumbrar los errores que se pudieran tener; sin embargo, tanto la SESIC, como los CIEES y el COPAES, se han mantenido en comunicación permanente y en alerta para ir subsanando, mediante consensos, los errores que se vayan presentando.

Desde luego, el sistema de educación superior de México se encuentra en un intenso proceso transicional; aún no logra dar satisfacción cabal a la demanda de todos los jóvenes de edad escolar, la calidad de la oferta educativa es dispar y existen limitaciones de funcionamiento que retrasan el avance, pero, por otra parte, el rumbo es claro y las estrategias de superación tienen un curso continuado a lo largo ya de varias décadas, con apoyo de la sociedad mexicana.

Principales mecanismos para asegurar la calidad del sistema de educación superior:

El Fondo para la Modernización de la Educación Superior (FOMES)  
El Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP)  
Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI)  
Programa para la Normalización de la Información Administrativa (PRONAD)

En el sector privado no se han llevado acciones contundentes dirigidas a asegurar la calidad, los requisitos para el mantenimiento del RVOE aún no contemplan la evaluación y la acreditación como mecanismos para lograr lo anterior, así mismo las distintas instancias que otorgan el RVOE no cuentan con criterios académicos comunes, por lo que impera una diversidad de criterios y procedimientos.

Pocas veces se comenta el significado de la educación privada para el conjunto del sistema educativo y sus implicaciones para la calidad o la equidad social. El notable crecimiento de su matrícula en las dos últimas décadas, sobre todo en ciertos niveles escolares, está modificando su peso social en el sistema educativo y alterando la percepción colectiva de su relación con el Estado. Conviene examinar críticamente las tendencias de su evolución, así como las implicaciones financieras, sociales y políticas de su presencia en el cambiante contexto nacional.

Los números: De 1980-1981 a 2000-2001 es decir en los últimos 20 años la matrícula de escuelas privadas creció en términos generales de 2.2 a 3.7 millones de alumnos. En el nivel superior se produjo un fuerte incremento (de 16% a 32.1%), particularmente en las licenciaturas.

Gran heterogeneidad: El análisis de estos números nada dice respecto a la calidad de las instituciones privadas, que ciertamente es muy variada ni a la distribución de su matrícula por estados o regiones ni a las motivaciones de los particulares para abrir o sostener sus planteles. Se sabe sin embargo que las escuelas privadas persiguen diferentes objetivos:

- algunas responden a un proyecto cultural de grupos de origen extranjero,
- otras buscan otorgar una educación con sentido religioso,
- otras más experimentan con nuevas teorías y métodos educativos.

Pero en fechas recientes ha crecido el número de escuelas, en particular el nivel superior que constituyen sin más la venta lucrativa de un servicio educativo, claramente demandado para afirmar la presencia pública de algunos grupos sociales o para preparar recursos humanos adecuados a los requerimientos de las empresas, que florecen ante la ausencia de servicios educativos públicos sobre todo en el caso de muchas ciudades de tamaño pequeño y medio del país.

Es grave que no se conozca con precisión la estratificación económica de los planteles particulares medida por el monto de sus colegiaturas, aunque desde hace varios años la SEP recaba estos datos para estimar los costos de la enseñanza privada, sin embargo como se mencionó en el presente trabajo, los montos exhibidos por los autores sólo son aproximaciones ya que dichas escuelas son recelosas de sus estados financieros.

La calidad de la enseñanza privada es muy variada. Algunos argumentan que por el hecho de ser de paga y sostenerse en el mercado ofrece un servicio de mayor calidad que la pública, lo que sería una generalización cuestionable, pues algunas escuelas privadas de muy baja calidad siguen en operación por razones ajenas al nivel de calidad que ofrecen, llegando a un promover una cultura de simulación y apariencia.

Para la equidad social parece fuera de duda que algunas escuelas privadas de precios muy elevados (que supuestamente forman a las elites dirigentes) proporcionan un servicio de clase y un beneficio a las grandes empresas y contribuyen a reforzar estructuralmente las desigualdades. Lo hacen por dos razones: segregan a los grupos poblacionales de mayores ingresos impidiendo que se socialicen en contacto con los grupos de clases medias y bajas y, además afianzan prejuicios, valoraciones denigrantes hacia los pobres y un deleznable “complejo de triunfadores” (so pretexto de una discutible concepción de “excelencia educativa”) que dañan seriamente la cohesión de la sociedad.

Por otro lado, existen en casi todos los casos, programas institucionales de becas o de créditos para los estudiantes, cuya cobertura varía sensiblemente entre las instituciones. Estas becas son proporcionadas por las propias instituciones, o a veces existen programas de donativos realizados con agencias o empresas para este fin o existen programas de financiamiento a crédito que luego, al finalizar sus estudios, deberán reintegrar los propios estudiantes. Así, existen establecimientos que pueden manifestar tener porcentajes del 40 al 90% de alumnos becados, a universidades que señalan contar con entre 20 y 30% de estudiantes becados por algunas de sus modalidades. Aquí también las diferencias son significativas entre las instituciones, y dependen fundamentalmente del tamaño, origen, afiliación y orientación de las mismas.

La mayor parte de las instituciones privadas tienen políticas de admisión restrictivas. Casi todas instrumentan exámenes de admisión, y algunas agregan promedios mínimos del nivel previo, exámenes del idioma inglés, o recomendaciones de escuelas previas. Sin embargo, resalta el hecho de que en el caso de las instituciones clasificadas como emergentes y de absorción de la demanda (las que muestran las mayores tasas de crecimiento desde 1990), la mayoría no establece políticas de admisión, sino únicamente haber cursado y aprobado el nivel escolar previo.

Los datos que se manejan a continuación provienen de un estudio realizado sobre las mismas, sin embargo cabe destacar que es información aproximada ya que las instituciones son recelosas y los datos no son proporcionados con detalle.

Instituciones consolidadas o en proceso de consolidación	Tipos		Rango de costo por periodo escolar	Financiamiento	Becas y créditos	Políticas y admisión
	De Elite		1.1.1 Tradicional	30000-45000	95 a 100% Colegiatura 5% Servicios Donativos para becas	12-33% Alumnos becados Financiamiento
		1.1.2 Inspiración Religiosa	40000-47000	95 a 100% Colegiatura 5% Servicios Donativos para becas Patronato que apoya la infraestructura	10-26% de Alumnos becados Financiamiento institucional Crédito SOFES	
		1.1.3 Red Institucional	49000	90% Colegiaturas 10% Donativos Apoyo de un consejo	30% de Alumnos becados Crédito SOFES	
		1.1.4 Especializado	30000-56000	80-100% colegiaturas 20% Servicios y donativos	20% Alumnos becados	Política restrictiva Examen de admisión Carta de solvencia económica
De Atención a grupos intermedios		1.2.1 Tradicional	11000-17000	99-100% Colegiaturas 1% Servicios	10-30% Alumnos becados Crédito SOFES	Examen de admisión Promedio mínimo 7
		1.2.2 Inspiración Religiosa	25000-37000	90-100% Colegiaturas 10% Servicios, donativos, subsidio de otros niveles educativos	20-30% Alumnos becados Financiamiento institucional Créditos educativos	Examen de admisión Promedio mínimo 8
		1.2.3 Red Institucional	15000-22000	Aprox. 100% Colegiaturas Donativos, asesorías, servicios	5-15% Alumnos becados Créditos SOFES	Examen de admisión Promedio mínimo 7 Examen CENEVAL
		1.2.4 Especializada	10000-15000	95-100% Colegiaturas 5% Servicios	5-10% Alumnos becados (1 Caso 80%)	Examen de admisión Promedio mínimo 7 Curso propedéutico

Fuente: *Desarrollo y heterogeneidad de las instituciones de educación superior particulares*. Carlos Muñoz Izquierdo. ANUIES, México 2004, p. 227



Instituciones Emergentes	Tipos	Subtipos	Rango de costo	Financiamiento	Becas y créditos	Políticas de admisión
	De Elite	2.1.1 Tradicional	20000-30000	Del 99-100% Colegiaturas 1% Servicios	40%-90% Alumnos becados	Recomendación del colegio de origen Examen de admisión
		2.1.2 Especializado	42000	50% Colegiaturas 20% Donativos 30% Aportación de la red de escuelas afines	Escasos planes	Examen de nivelación
		2.1.3 Transnacional	30000	Colegiaturas Financiamiento de la matriz USA	100% de Becas del 60% "Adecuación de los precios a los costos nacionales"	Examen de admisión Ingles
	De Atención a grupos intermedios	2.2.1 Tradicional	18000-25000	100% Colegiaturas	60% Alumnos becados	Examen de admisión Entrevista psicológica
		2.2.2 Red Institucional	18000-24000	100% Colegiaturas	13%-50% Alumnos becados	Examen de admisión
	De Absorción de la demanda	2.3.1 Tradicional	10000-15000	100% Colegiaturas Algunos casos, subsidio de otros niveles educativos	80-100% Alumnos becados (totales o parciales) Alto N° de becas con mas del 50%	La mayoría no establece políticas de admisión.
		2.3.2 Red Institucional	10000	100% Colegiaturas	20 al 25% Alumnos becados	

Fuente: *Desarrollo y heterogeneidad de las instituciones de educación superior particulares*. Carlos Muñoz Izquierdo ANUIES, México 2004, p. 230

**Tabla 20. Desarrollo y heterogeneidad de las instituciones de educación superior particulares.**

## **ESTRUCTURA INTERNA DEL SECTOR EDUCATIVO SUPERIOR PRIVADO**

Existe una tensión creciente entre las universidades e instituciones privadas tradicionales (las más antiguas, con una orientación social definida, y que operaron durante un largo ciclo sin fines de lucro explícitos), y las IES emergentes (las más recientes, que pertenecen a redes nacionales o transnacionales y que se caracterizan por constituirse como empresas educativas con fines de lucro). Aunque en el fondo hay una lucha por el mercado educativo, también una lucha por diferenciar las orientaciones y la lógica de funcionamiento de la educación privada.

Dadas las restricciones financieras a las universidades públicas, la baja legitimidad social de las instituciones públicas no universitarias, y la creciente demanda por educación superior, ello configura un escenario de competencia intensa por el mercado educativo. Las estrategias de los rivales son diversas así como sus orígenes, tienen diferentes ideas acerca de cómo competir y continuamente se adelantan a otras en el proceso.

Hay poca regulación para el ingreso de nuevos participantes al mercado, por lo que el riesgo de los participantes nuevos aumenta sobre todo de las instituciones emergentes. La existencia de un marco internacional que promueve a la educación como un bien que se puede comercializar y exportar, ha favorecido la aparición de empresas transnacionales que se han colocado como los nuevos actores de la educación superior privada en México y en América Latina.

El poder de los *proveedores* es alto debido a que los egresados del sistema educativo medio superior tienen otras opciones de ingresar a un nivel de educación superior, en primer término en el sector público o en los diferentes establecimientos educativos privados.

Así mismo los padres de familia como proveedores de insumos tienen poder, ya que son los que aportan el dinero y financian los establecimientos, por lo tanto el sector debe asegurarse de ofrecer muchas alternativas atractivas para mantener la atención del mercado.

El poder de *compradores* es alto debido a las diversas opciones que ofrece el sector, para algunas instituciones sobre todo las que ya cuentan con bastante prestigio dentro del mercado el poder de los compradores disminuye ya que ellos están de acuerdo en pagar altas colegiaturas por pertenecer a la misma y por todo el prestigio e identidad de marca que implica, pero si no es sensible a la calidad se irá por el precio y tendrá poder al elegir otra opción que más le convenga a su economía.

El riesgo de *productos sustitutos* es alto debido a que existen muchas escuelas privadas superiores que les han llamado “patito” que ofrecen los

servicios educativos a precios muy bajos y que a pesar de sacrificar la calidad de la enseñanza atraen a un sector de la demanda.

### **ORGANIZACIÓN CORPORATIVA DEL SECTOR PRIVADO**

Un aspecto importante de la expansión de este sector es que desde 1981 se creó la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES), bajo la figura de una “Asociación civil”, para ofrecer una respuesta a las demandas de “una sociedad que necesita una educación de calidad, adaptada a sus cambiantes necesidades, innovadora y arraigada en un espíritu de solidaridad social” (FIMPES, “Acta de fundación”, 1981). Aunque muchas de las instituciones que impulsaron la creación de este Federación ya estaban afiliadas a la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) desde hacía varios años, el interés por proteger el prestigio y seriedad de las instituciones privadas de educación superior en un contexto de crecimiento desordenado y anárquico de los nuevos establecimientos particulares, explican el surgimiento de la FIMPES.

Con 29 instituciones afiliadas en su primer año, la FIMPES creció hasta el 2005 para alcanzar un total de 89 instituciones privadas afiliadas en distintos grados y con diversos compromisos. Los cambios de énfasis en torno a temas como la evaluación de la calidad hasta los que tienen que ver con la acreditación y certificación, han marcado en distintos períodos las actividades de la FIMPES.

En cualquier caso, la pertenencia a esta organización significa ya un mecanismo de prestigio y reconocimiento destinado a tener efectos en el mercado de la educación superior privada. En términos de investigación, incluso, se comienza a utilizar como un criterio de distinción y selección de los cientos de establecimientos privados que compiten por las preferencias de sus clientes estudiantiles (Gil, 2005; en Acosta, 2005).

## REGULACIONES DEL SECTOR EDUCATIVO SUPERIOR PRIVADO

*La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece que los particulares pueden impartir educación en todos sus tipos y modalidades. Las instituciones particulares no están obligadas a declarar ante la autoridad educativa su carácter lucrativo o no lucrativo, al solicitar el otorgamiento del Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE) para la impartición de un programa educativo que se incorpore al Sistema Educativo Nacional y cuyos egresados puedan obtener una cédula para el ejercicio profesional. Algunas instituciones particulares se declaran públicamente como instituciones lucrativas y en algunos casos llegan a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores.*

*Cabe señalar (ANUIES,2006:37) que el establecimiento de una institución particular responde a una decisión privada de solicitar la licencia de operación y el otorgamiento del Reconocimiento de Validez Oficial de los Estudios de la autoridad educativa federal o estatal. La obtención del RVOE o la incorporación de estudios por parte de diversas instancias facultadas para concederla, no ha estado sujeta a cumplimiento de requisitos sustantivos precisos y homogéneos. Además que las decisiones de crear nuevas IES y otorgar los RVOE no siempre obedecen a un plan de crecimiento racional basado en las necesidades sociales ya que una vez creadas las nuevas IES operan en los hechos de manera inconexa, solo en forma excepcional expresan compromisos de cooperación y coordinación con otras IES o bien con las autoridades educativas.*

*Las instituciones pueden clasificarse también en términos de la naturaleza de su oferta educativa y de las funciones que en ellas se realizan. Para ello la ANUIES (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior), conformó un esquema tipológico.*

TIPO	DESCRIPCIÓN	PÚBLICAS	PARTICULARES
I (5B2)	Transmisión y aplicación del conocimiento y ofrecen programas exclusivamente en el nivel de técnico superior universitario.	61	9
II (5 A 4)	Transmisión del conocimiento y ofrecen programas exclusiva o mayoritariamente en el nivel de licenciatura	208	636
III(5 A 4),(5 A)	Transmisión del conocimiento y ofrecen programas de nivel licenciatura y de posgrado hasta el nivel de maestría.	65	288
IV (5 A 4), (5 A), (6)	Transmisión, generación y aplicación innovadora del conocimiento y ofrecen nivel licenciatura, posgrado (maestría) y algunos de doctorado.	45	17
V (5 A 4), (6)	Transmisión, generación y aplicación innovadora del conocimiento y ofrecen nivel licenciatura y posgrado hasta doctorado.	52	23
VI (5 A), (6)	Generación y aplicación innovadora del conocimiento y ofrecen programas académicos	33	3

	casi exclusivamente en los niveles de maestría y doctorado.		
	<b>TOTALES</b>	<b>464</b>	<b>976</b>

*\*diecinueve instituciones particulares no pudieron ser clasificadas con base en esta tipología*

*\*no se incluyen las escuelas normales*

**Tabla 21. Clasificación de instituciones en términos de la naturaleza de su oferta educativa y de sus funciones.**

Las instituciones privadas y públicas (Anuario 2000). En forma paralela al crecimiento y desarrollo de la educación superior, se presentó un cambio en la regulación académica del sector, principalmente a través del mecanismo de incorporación de los estudios profesionales ofrecidos. Hasta los años ochenta, la gran mayoría de las carreras profesionales en las instituciones privadas existentes en esos años estuvieron incorporadas y reguladas académicamente por la UNAM, la institución creada en 1910 para que se establecieran universidades y estudios superiores a su imagen y semejanza en todo el territorio nacional. La excepción más notable a esta forma de regulación académica fue también el caso del ITESM que desde su creación en los años treinta buscó acreditar su estilo de regulación académica interna por agencias de educación superior del Sur de los EU. Es a partir de 1985 cuando algunas de las instituciones privadas más consolidadas son autorizadas formalmente por el Poder Ejecutivo Federal para ofrecer estudios superiores con validez oficial sin la necesidad de esta incorporación y regulación a la UNAM. A partir de estas autorizaciones iniciales y de esos años, el número de instituciones privadas se multiplicó hasta las 735 que existen hasta el año 2000, para albergar al 30% de la matrícula nacional actual de un millón novecientos mil estudiantes. La distribución de esta participación varía de estado a estado: en algunos como Guanajuato la participación de la matrícula privada es del 50% del total mientras que en lugares como Tabasco y Zacatecas no pasa del 4% del total de cada estado.

*El marco normativo básico (Rubio,2006:45), de la educación superior en México lo conforman la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley General de Educación, la Ley para la Coordinación de la Educación Superior, la Ley Reglamentaria del Artículo 5º. Constitucional, las leyes estatales de educación y de educación superior, el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, las leyes orgánicas de las universidades públicas autónomas y no autónomas, los decretos gubernamentales de las universidades no autónomas, los Acuerdos 93, 243, 279, 286, y 328 de la SEP y los convenios de coordinación, operación y apoyo financiero entre la Federación, estados e instituciones. Las relaciones de trabajo en las instituciones de educación superior se rigen con base en lo establecido en la Ley Federal del Trabajo.*

*Las instancias facultadas para establecer políticas educativas (Rubio,2006:46): la Ley de Planeación de la Administración Pública Federal establece que el Poder Ejecutivo debe formular y poner en práctica un Plan Nacional de Desarrollo, así como derivados de él, diversos programas sectoriales. El programa sectorial asociado a la educación es elaborado por la SEP, el cual contiene objetivos estratégicos, políticas, objetivos particulares, líneas de acción y metas por lograr en el período correspondiente. Este es de observancia obligatoria para quienes se desempeñan en la administración pública federal y las instituciones desconcentradas del Gobierno Federal. Dicho programa constituye un marco orientador para los gobiernos de los estados y sus organismos descentralizados y desconcentrados, así como para las instituciones públicas y particulares de educación superior. En México corresponde al Gobierno Federal, a través de la SEP, establecer los planes y las políticas nacionales de educación y a los gobiernos estatales los planes y las políticas respectivas en el ámbito de sus competencias. En el caso de la educación superior concurren a la definición de políticas nacionales otras instancias del Gobierno Federal.*

*Como una nueva forma de interacción y coordinación de tipo académico (Anuario 2000), entre las instituciones privadas, que ha influido la promoción de acciones de evaluación y acreditación se creó la Federación de Instituciones Privadas Mexicanas de Educación Superior (FIMPES), no obstante que un buen número de las universidades privadas permanece en la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior (ANUIES). Esta asociación creada en 1950 con el evidente impulso de la Universidad Nacional, ha sido por largo tiempo el foro de las universidades públicas y en coordinación con la Dirección General de Educación Superior de la Secretaría de Educación Pública, un actor central en la formulación de los planes nacionales para el desarrollo de la educación superior desde el final de los años setenta.*

## **CONCLUSIÓN Y PERSPECTIVAS GENERALES DEL SECTOR EDUCATIVO SUPERIOR PRIVADO**

Desde años atrás y sobre todo en la actualidad, debido a la fuerte competitividad que ocasionó el mercado global, los requerimientos de educación y conocimiento se ha incrementado significativamente.

La educación en México se ha deteriorado, tanto en cobertura como en calidad; el sistema educativo parece ir de la mano con el modelo de país que exporta mano de obra barata y de escasos conocimientos. Vemos que el promedio de educación que tiene México como país es de 8 años en comparación con los Estados Unidos de Norteamérica o Canadá que son de 13 años como promedio.

Se observa un sector que ha crecido en años recientes sobre todo en áreas del conocimiento en las cuales existe más demanda como las Ciencias Sociales y Administrativas, las Ingenierías y la Tecnología, y el de Educación y Humanidades. En el cual es clara la tendencia del aumento de las mujeres en las matrículas de ingreso a la educación, consecuencia de los avances ideológicos y modificación de los patrones culturales a raíz de todos los cambios que la globalización a impuesto en las nuevas sociedades.

Se observó a lo largo del trabajo que el crecimiento explosivo se debió a la combinación de diferentes factores como el aumento de la demanda de grupos de jóvenes por continuar su carrera, y la incapacidad del sector público de la educación superior para absorber una exigencia sostenida y creciente; por último la aparición de un conjunto de establecimientos privados con y sin fines de lucro que se disputaban un mercado en expansión y que continúa en la actualidad.

Así mismo parece muy importante recalcar que debido al capitalismo imperante que ha caracterizado la economía mundial, tiene sus consecuencias en la configuración de un proceso de "industrialización" de la educación superior, al convertirlo en un bien de acceso privado, una mercancía, que se produce, se distribuye y se consume en un circuito de ganancias económicas de baja regulación pública, lo que permite su expansión y consolidación no solo en el mercado nacional sino en el internacional, aumentando la competencia.

Como sector se fortalece, ya que no está regulado con fuerza por el Estado, lo que podría tener consecuencias negativas para la educación al perder de vista, sobre todo por las instituciones emergentes, el fin último de la educación que es más allá de obtener un lucro, la de formar profesionistas de alta calidad que contribuyan al desarrollo del país.

El punto anterior marca la pauta para no perder de vista que es necesario continuar con la construcción de políticas educativas constantemente

actualizadas que vayan de la mano de regulaciones congruentes con el marco jurídico, que asegure la calidad educativa de forma equitativa lo que hará posible la disminución de la desigualdad educativa para la población joven de México.

Los recursos públicos que el modelo neoliberal admite destinar a la educación son insuficientes para garantizar cobertura y calidad, y no permiten mejorarla ni expandirla para alcanzar el nivel de los países desarrollados ni equipararla a la de los países de América Latina, ya ni que decir de los más avanzados.

Ante el discurso ideológico que postula que “todo lo privado es superior a lo público”, la consecuencia ha sido que las instituciones de educación privada han prosperado y sus escuelas proliferan en todos los niveles educativos.

Lo anterior da pie a pensar que el fin de lucro está por encima de la enseñanza, lo cual no puede ser tan extremista. La difusión del conocimiento científico y tecnológico debe formar parte de los programas de estudio de todos los niveles educativos, sobre todo en la educación pública, mediante el impulso de los programas de financiamiento, adecuación física de los locales, y formación de personal calificado, necesarios para garantizarlo realmente; sin embargo ante el crecimiento del sector privado, se trataría de trabajar en conjunto, ofreciendo diversas opciones a los estudiantes a de continuar sus estudios pero con un objetivo común que es la calidad de la enseñanza y la formación de profesionales con autonomía, seres pensantes que logren ser actores sociales y transformadores de su realidad y no solo técnicos especializados en “algo”.

Nos encontramos ante un panorama donde la realidad nos rebasa, la educación privada ya forma parte de ella, cualquiera que sean los motivos, como sector industrial ya se encuentra en proceso de fortalecimiento y su perspectiva de crecimiento aumenta cada vez más, sólo resta la parte ética y desentrañar el dilema que ocasiona “lo público y lo privado” ante lo cual la mejor opción es el trabajo conjunto del sector educativo llámese como se llame, con una administración congruente y comprometida con el desarrollo del país.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, (2005). La educación superior privada en México. IESALC – UNESCO.
- Anuario Educativo Mexicano. (2000). Visión retrospectiva. <http://anuario.upn.mx>
- ANUIES (2000). Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.
- ANUIES (2006). Consolidación y avance de la educación superior en México. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.
- Bonila, H. Números de un país. Periódico de Jalisco: <http://ww.informador.com.mx/informador/index.html>
- Calidad y Evaluación. Observatorio Ciudadano e la Educación Comunicado. No. 111
- Educación Privada. Observatorio Ciudadano de la Educación Comunicado no. 99
- El Informador (2007). 17 de febrero. P. 8 A
- Erwan Quintín (2004). Negocios del periódico Mural. 23 de diciembre. p. 1 A
- Fuentes, L. M. (2004). Periódico Público (20/Abril/2004). P 22
- Notimex (2007). 7 de enero del año 2007
- Rubio, O. (2006). La política Educativa y la Educación Superior en México. 1995-2006. Un Balance. Fondo de Cultura Económica. México.
- SEP (2005). Equidad, calidad e innovación en el desarrollo educativo nacional. Fondo de Cultura Económica. México

*III*

*LA CONSULTORÍA  
EN EL  
ÁMBITO  
DE  
EMPRESAS PRIVADAS*

### **III. LA CONSULTORÍA EN EL ÁMBITO DE EMPRESAS PRIVADAS**

#### **GESTIÓN ESTRATÉGICA**

Si bien es cierto que las organizaciones públicas representan un reto a los consultores debido a que se encuentran relacionadas con una serie de factores económicos, sociales, administrativos, de decisiones políticas y coyunturales para el funcionamiento de una nación; las empresas privadas siguen siendo mercado potencial para la intervención de los consultores, puesto que éstas juegan un papel determinante para la economía de una nación.

En este sentido ambas se encuentran sometidas a los cambios del entorno, ante los cuales deben ser flexibles para sortear las adversidades reorientando sus acciones en pro de mantener una ventaja competitiva en el sector industrial al que pertenecen. Aquellas empresas que se enfrentan y sobreviven a los cambios, suelen ser las empresas líderes que dejan una huella imborrable a través de la historia y se les conoce como las número “uno”.

En el ámbito de la Gestión Organizacional se reconoce la manera en que una organización afronta su entorno competitivamente sin dejar a un lado el funcionamiento interno de la misma. Para lograrlo, el trabajo del consultor dentro de las organizaciones es muy amplio y requiere de diversos análisis que le permitan obtener una visión y comprensión global de la misma, debido a esto el consultor debe integrar a su carpeta de trabajo diversas perspectivas que le permitan el conocimiento a profundidad de la organización, para que la posterior toma de decisiones sea adecuada y cualquier tipo de intervención sea exitosa.

Es así que una de las principales áreas en las cuales los consultores trabajan es en la administración estratégica (estrategia de la empresa, análisis estratégico, planificación estratégica, etc.) la cual ha pasado a ser un área en rápido crecimiento de la consultoría de empresas (Kubr, 2000). El problema estratégico organizacional es el tema central del presente apartado, el cual en esencia es encontrar una relación cada vez más estrecha entre la sociedad, los individuos y sus organizaciones, en un mundo esencialmente interrelacionado, en donde se busca la adaptación de la organización a dicho contexto.

Para lograr lo anterior, se hace uso del análisis estratégico, como la herramienta que consiste en relacionar a la empresa con su ambiente, es decir, encontrar una posición en el sector industrial al que pertenece, que le permita a su vez defenderse de la mejor manera contra las cinco fuerzas externas que impactan en su funcionamiento. Porter (2002) propone un modelo general para analizar la estructura de una organización frente a sus competidores.

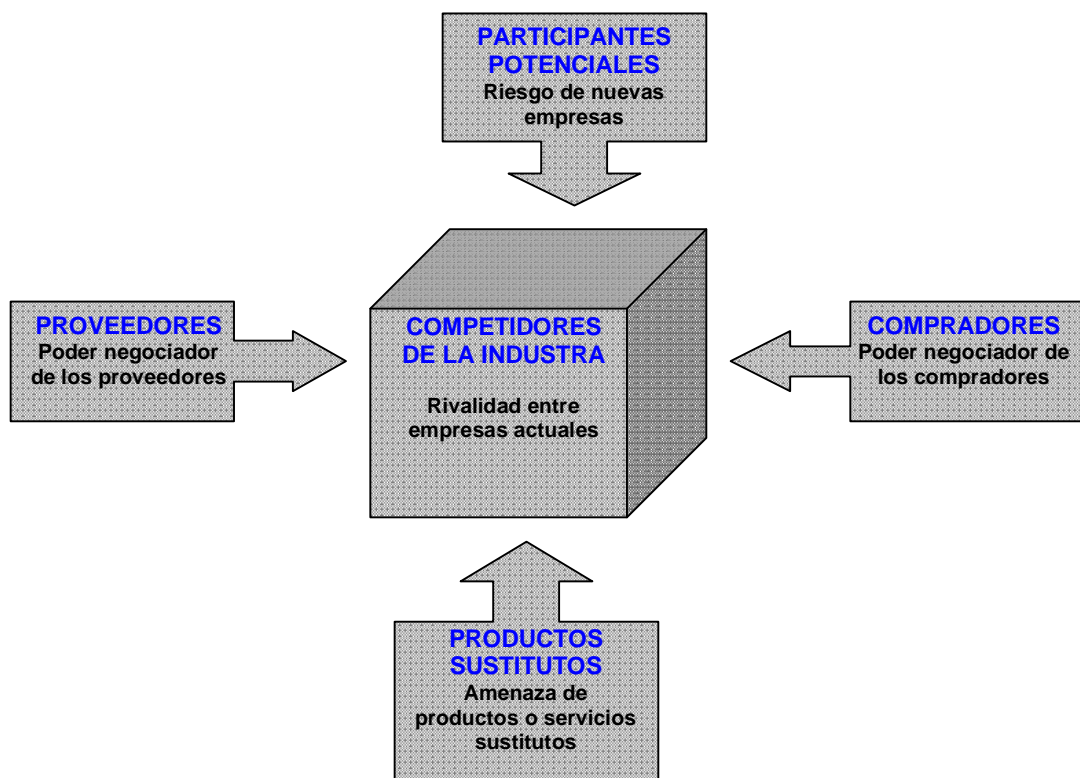


Figura 14. Los cinco factores de la competencia que determinan la rentabilidad de una industria

En éste sentido, en toda industria sin importar si es nacional o internacional, pública o privada, las reglas de la competencia están contenidas en dichas fuerzas (la entrada de más competidores, la amenaza de los sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales), las cuales al ser identificadas, permiten hacer el diagnóstico de la posición y elaborar una estrategia competitiva que mejore su funcionamiento ante los cambios del entorno.

Para lograrlo, un primer paso es conformar el análisis del sector industrial de competencia al que pertenece, así como la recopilación de la información sobre la empresa (VER ANEXO I – Análisis Estructural Grupo Modelo). Una vez realizado un análisis estructural de la empresa (el cual revelará los factores que determinarán el éxito de su posicionamiento estratégico), se tiene reunida toda la información necesaria relacionada con las fuerzas (anteriormente mencionadas) se tienen identificados sus puntos débiles y fortalezas en relación con la industria y se está en una posición de elegir que tipo de estrategia competitiva (liderazgo en costos, diferenciación o concentración) será la más adecuada, pero sobre todo lograr un alineamiento competitivo al interior de la organización con dicha estrategia para poder conseguir o mantener una posición de ventaja competitiva sólida frente a la competencia (VER ANEXO J - Alineamiento Competitivo – Caso práctico: Empresa Sabritas).

Es así que toda empresa que compita en una industria tiene una estrategia competitiva, ya sea de forma explícita o implícita. La cual se va modificando a través de un conjunto de métodos analíticos y herramientas que usan los consultores para analizar la industria en su conjunto y predecir su evolución futura, así como entender a los competidores y su situación en dicho sector industrial.

Las estrategias genéricas permiten lograr un mejor desempeño que los contrincantes en una industria, tienen por objeto superar a los rivales en la misma (Porter, 2000):

❖ *Liderazgo en costos globales*

En toda la estrategia el tema central lo constituyen los costos bajos frente a los de la competencia, pero no deben descuidarse la calidad, el servicio ni otros aspectos. Los factores que favorecen una posición de costos bajos generalmente originan barreras firmes contra la entrada a partir de economías de escala o ventajas de costos. El liderazgo en costos la protege contra las cinco fuerzas competitivas, porque la negociación seguirá erosionando las utilidades hasta eliminar las del siguiente rival más eficiente y porque éste será el primero en sufrir las presiones competitivas. La reinversión puede ser un requisito esencial para mantener la posición de costos bajos.

❖ *Diferenciación*

Crear algo que en la industria entera se perciba como único. Las formas en que se logra son: el diseño o la imagen de marca, la tecnología, las características, el servicio al cliente, las redes de distribución u otras dimensiones. En teoría la compañía se diferencia en varias dimensiones. Cuando se logra la diferenciación, se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio. Brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y disminuye la sensibilidad al precio. Hay barreras contra la entrada debido a la lealtad de los consumidores y a que los rivales deben superar el carácter especial del producto; disminuye el poder de los compradores ya que estos no disponen de opciones similares y son menos sensibles al precio. La compañía que se diferencia para conquistar la lealtad de sus clientes estará mejor posicionada frente a los sustitutos que la competencia.

❖ *Enfoque o concentración*

Procura dar un servicio excelente a un mercado particular. Se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. Se diferencia al satisfacer más satisfactoriamente las necesidades de su mercado a un precio menor o logrando ambas metas. Puede obtener rendimientos superiores al promedio de la industria. Sirve además para seleccionar los mercados menos vulnerables a sustitutos o aquellos donde la competencia es más débil.

Como ya se había mencionado con anterioridad, las tres estrategias genéricas son métodos alternos para hacer frente a las fuerzas competitivas, que una vez diagnosticadas por medio del análisis estructural interno y externo, le es más fácil a la empresa identificar sus puntos débiles y fuertes en relación con la industria. Es así que pueda hacer la selección más adecuada de la mejor estrategia genérica a seguir, ya sea posicionando la compañía para obtener la mejor defensa; influyendo en el equilibrio de fuerzas con tácticas estratégicas o previendo los cambios de los factores en los que se basan las fuerzas y tomando las medidas pertinentes, sin olvidar que es la alineación y congruencia de toda la organización lo que determinará que dicha estrategia sea exitosa.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Kubr, M. (2000). La Consultoría de Empresas. Ed. Limusa. México.

Porter, M. E. (2000). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial Continental. México.

Porter, M. E (2002). Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Editorial Patria. México.

*ANEXO I*

*ANÁLISIS  
ESTRUCTURAL*

*"GRUPO MODELO"*

## **ANEXO I**

### **ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE GRUPO MODELO**

#### **INTRODUCCIÓN**

En el actual mundo del cual formamos parte, los cambios son tan rápidos y constantes que nos obligan a enfrentarlos de diferentes maneras, en ocasiones podemos percibirlos y planearlos con anticipación sin embargo la mayoría de las personas viven al día y dejándose llevar por la corriente. En el área organizacional sucede lo mismo existen empresas que son arrastradas por la marea y se pierden en el océano mientras que otras logran salir a flote.

Esas empresas que sobreviven a los cambios del entorno agresivos y siguen manteniendo su dirección a pesar de los vientos en contra son a las que se les llaman empresas líderes, competitivas en el sector al cual pertenecen y dejan una marca imborrable en la memoria de quienes han cruzado por sus pasillos, instalaciones y han tenido el gusto de ser parte de su historia.

Así tenemos a Grupo Modelo que ha sabido mantener el rumbo y no solo eso, se ha mantenido entre las primeras organizaciones. El presente trabajo es una recopilación de información sobre la organización que nos arroja luz sobre la situación en la cual se encuentra en el rubro de exportaciones; que nos permiten como consultores hacer análisis sobre sus estrategias competitivas y maneras de llevar a cabo sus actividades. Se incluye información somera sobre la historia y conformación.



## ANTECEDENTES

La primera cerveza elaborada con Cebada fue en 1544 con Alfonso de Herrera, quien construye una fábrica de cerveza en las faldas del Iztaccihuatl, conocida como el Portal con gran éxito, la chicha, la zambumbia y el tesgüino, fueron otras bebidas muy populares durante la época virreinal.

Después de la Independencia (1810), ya se trataban asuntos relacionados con la cerveza en el Congreso Legislativo. Según Rafael Heliodoro Valle, Tuallion llegó a elaborar la cerveza más popular de los primeros años del México Independiente denominada "del Hospicio de Pobres".

Se gestaba un panorama favorable para la industria cervecera en aquellos años. Hicieron su aparición una serie de cerveceras mexicanas. En 1845, el suizo Bernhard Bolgard, estableció en la Ciudad de México la primera cervecería de fermentación alta, La Pila Seca, se elaboraba a partir de malta de cebada mexicana secada al sol a la que se le añadía piloncillo. Con esta técnica básica trabajaron los primeros cerveceros de México hasta la octava década del siglo XIX, cuando la Cervecería Toluca (adquirida por Santiago Graf en 1875) y México comenzó a fabricar cerveza lager. En 1869, el cervecero alsaciano, Emil Dercher, abrió la Cervecería La Cruz Blanca. Este establecimiento inició su fabricación de cerveza lager en la Ciudad de México hasta 1898. En 1879, Emiliano Bustos calculó en 114 mil pesos el valor sumado de la producción anual de las siete cervecerías establecidas en la Ciudad de México.

El florecimiento de las cervecerías artesanales no sólo fue en la Ciudad de México, sino que se extendió a otros lugares como Guadalajara, donde los propietarios de algunas fábricas invitaban a sus clientes a conocer su local y apreciar su espectacular maquinaria, cuyo valor era de diez mil pesos en ese entonces.

Surge otro acontecimiento importante para la cerveza. El establecimiento del ferrocarril que marcó su modernización, las importaciones de maquinaria y productos de E.U. fueron frecuentes. Inicia la competencia con la importación de otras cervezas extranjeras.

En la última década del siglo XIX, proliferaron a nivel nacional modernas cervecerías con grandes inversiones de capital. Las cifras de importación de 1889 a 1890 fueron de tres millones de litros de cerveza de marcas extranjeras, mientras que en 1910 sólo se compraron en el exterior 500 mil. Este período fue considerado el primer auge de la cerveza mexicana.

En 1891, Isaac Garza, José A. Muguera, Francisco Sada y el cervecero Joseph M Schnaider, originario de Saint Louis, Missouri, fundaron la Cervecería Cuauhtémoc, en Monterrey, Nuevo León. A ésta se agregaron en 1894 cuatro pequeñas cervecerías en Orizaba, Veracruz: la Santa Elena, La

Mexicana, La Azteca y La Inglesa; en 1896 la Cervecería de Sonora; y en 1900 la Cervecería del Pacífico.

El 7 de abril de 1899, en la ciudad de Mérida, José María Ponce y Cía. fundó la Gran Cervecería Yucateca, la cual al principio produjo las cervezas Cruz Roja, Estrella, Conejo y Mestiza. Al año siguiente, esta empresa se convirtió en la Cervecería Yucateca, una fábrica de alcance regional que ganó fama mediante las marcas Carta Clara y León.

Mientras tanto, el 14 de marzo de 1900, Cervecería del Pacífico se inscribió ante notario Público en Mazatlán, Sinaloa, y un año después inauguró su planta lanzando al mercado la marca Pacífico Pilsner. Sus fundadores fueron los alemanes Jorge Claussen, Germán Evers, Emilio Philippi, César Boelken, Federico Marburg y Jacob Schuele.

A inicios del siglo XX, existían más de 29 registros de cervecerías en México. La mayoría de la cerveza se vendía embotellada, y casi toda la malta era importada desde Alemania y los Estados Unidos con excepción de dos cervecerías, La Toluca y La Perla, quienes fabricaban su propia malta.

Este era el panorama general de la cerveza en México hacia 1922, cuando un grupo de españoles empresarios fundaron la Cervecería Modelo. Solamente una décima parte de los bebedores de pulque la consumían, según estadísticas nacionales.

## **GRUPO MODELO**

Cervecería Modelo, S.A. fue inaugurada en 1925 en la ciudad de México iniciando con la producción de las cervezas Modelo y Corona. Sus fundadores fueron dos españoles, Braulio Iriarte y Francisco Cilveti, aunque el principal protagonista del desarrollo y consolidación del grupo fue Pablo Diez Fernández, quien inició a laborar en el consejo administrativo como vocal en 1926, y a quien fue vendida la empresa en 1932 durante la crisis económica del país y después de la muerte de Braulio Iriarte.

Don Antonino Fernández Rodríguez, es el actual Presidente del Consejo de Administración de Grupo Modelo y el Ing. Carlos Fernández González, Director General, quienes se han caracterizado por preocuparse porque su empresa desarrolle sus procesos con la tecnología más moderna, dándole mucha importancia a los programas de capacitación encaminados a enfrentar estos avances tecnológicos.

En 1928 la Cervecería Modelo contaba con un capital de 6 millones de pesos y una capacidad de producción de 130 mil litros de cerveza por jornada de producción (8 horas), con ventas anuales de 8 millones de botellas. De 1931 a 1933 el país vivió una crisis económica que afectó a todo el sector cervecero de la época, que se vio afectado con la reducción de los volúmenes de ventas de 70 millones de litros en 1930 a tan solo 42.5 millones en 1932. Cervecería Modelo hizo frente a esta crisis adoptando una política económica de austeridad y con el apoyo de sus trabajadores a quienes se recortó su salario para poder mantener la plantilla laboral.

En 1935, después de la recesión, Cervecería Modelo inicia su expansión con la compra de cervecería Toluca y México, al igual que las marcas comercializadas por esta, entre las cuales se menciona a Victoria, cerveza bien posicionada en el mercado y la de mayor antigüedad en el país. Esta adquisición le permitió un crecimiento y desarrollo definitivos a partir de 1940. En 1951 incrementó su capacidad de producción y en 1952 emitió obligaciones hipotecarias para conseguir un financiamiento por 25 millones de pesos, lo cual le permitió tomar el liderazgo de la industria cervecera en 1956 con una participación del mercado del 31.6 %.

Durante esta etapa de crecimiento se realizó la adquisición de varias cervecerías previamente establecidas, además de varias empresas de servicios como fábricas de vidrio y proveedores de malta y cebada. El Grupo Modelo, S.A. de C.V. se constituye legalmente en 1991 y en la actualidad está formado por más de 150 empresas entre las cuales figuran cartoneras, vidrieras, malterías, de transporte, de servicios inmobiliarios, fábricas de tapas y envases de aluminio, tiendas de conveniencia, etc. Todas estas empresas y fuentes de trabajo reunidas por la misión compartida explícita de: *"Fabricar, distribuir y vender cerveza de calidad con un servicio excelente; a un precio competitivo; optimizando recursos; superado las expectativas del cliente; con la colaboración de todo el personal, proveedores y distribuidores*

*contribuyendo a su desarrollo económico, cultural y social; mejorando la rentabilidad del negocio; protegiendo el medio ambiente y cooperando con el progreso de la comunidad del país".*

Grupo Modelo cuenta con más de 150 empresas dedicadas a la distribución y producción de cerveza que se agrupan en las áreas: Operaciones, Servicio y Asociadas, Ventas e Inmobiliarias, que se encuentran en constante crecimiento y modernización de sus instalaciones, tomando en consideración equipos anticontaminantes e importantes proyectos de protección ambiental que incluyen sistemas para tratamiento de efluentes, como un reflejo de su responsabilidad social.

Así mismo tiene 7 plantas cerveceras distribuidas en la República Mexicana, con una capacidad instalada de 46 millones de hectolitros anuales de cerveza. Es líder en la elaboración, distribución y venta de cerveza en México, con una participación en el mercado nacional y de exportación del 62.70% al 31 de diciembre de 2002.

Exporta cinco marcas con presencia en más de 150 países y es importador exclusivo en México de las cervezas producidas por la compañía estadounidense Anheuser-Busch, entre las que destacan las marcas Budweiser y Bud Light.

Modelo nunca se ha quedado quieta y busca la conquista de nuevos mercados: en 1985 en Canadá y Japón, Nueva Zelanda y Australia, en 1989 Europa, abriendo una subsidiaria en Bruselas, y luego entraron a Rusia, África y América Latina, año 2000 se completaron los 150 países con presencia de los productos Modelo.

El trabajo de la División Internacional se apoya en seis subsidiarias que asesoran a los importadores de 150 países. *Procermex*, fundada en 1985, con oficinas en San Antonio, Texas, atiende al territorio norteamericano; *Canacermex*, instalada en 1999 en Québec, se ocupa de Canadá; a *Eurocermex*, con sede en Bélgica, le corresponde África, el Medio Oriente y los países europeos, con excepción de España, ya que en este caso se creó especialmente la empresa, respondiendo a los lazos de afecto con el país origen de los fundadores del Grupo. En España, la marca emblema de Modelo salió al mercado con el nombre de *Coronita*, ya que la marca original estaba registrada por la compañía Torres Corona. Finalmente, *Asiacermex* tiene oficinas en Singapur y Corea, y *Latincermex*, en Costa Rica y Argentina.

La participación que la empresa ha tenido durante el año 2002, fue de 62.7% en el mercado total, 56.9% en el mercado nacional y 88.1% en mercado de exportación.

En el mercado nacional las ventas se mantienen a la alza, mientras que las exportaciones de cerveza continúan con una tendencia positiva, impulsadas por una mayor demanda de Estados Unidos, Europa y Asia. Las ventas netas durante 2004 aumentaron 6.9 %.

La empresa ha mantenido una solidez financiera a través de una estructura de capital sin deuda a largo plazo y con pasivos operacionales a corto plazo por 4 mil 207 millones de pesos.

Después de un intenso trabajo de fomento y promoción para implementar las normas internacionales de Aseguramiento de Calidad en todas las fábricas del Grupo, las pioneras en recibir el Certificado ISO 9000 fueron Cebadas y Maltas e Inamex de Cerveza y Malta, quienes lo consiguieron en 1997. La mayoría de las empresas fueron certificadas al año siguiente. La Compañía Cervecera del Trópico fue la primera cervecería de Norteamérica en recibir el ISO 14000 por su administración ambiental.

Pieza fundamental del desarrollo de Grupo Modelo, ha sido su agresiva estrategia de mercadotecnia, distribución directa y ventas, áreas las que ha mantenido una innovación constante tanto en medios publicitarios y promociones de venta, así como en nuevos empaques atractivos para el consumidor.

Aunque las exportaciones de cerveza del grupo iniciaron en la década de 1930 con algunas ventas a Estados Unidos, no fue sino hasta la década de 1970 que esta línea de ventas se consolidó para permitir que en 1997 el Grupo Modelo ya estuviera posicionado como el octavo grupo cervecero más importante del mundo, con Corona Extra como la marca número uno de importación en los Estados Unidos y la cuarta en el mercado mundial.

Desde 1993 Anheuser-Bush es accionista de Grupo Modelo, y a partir de 1994 el grupo cotiza en la bolsa mexicana de valores bajo la labe de pizarra gmodeloc.

## PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Grupo Modelo ha crecido continuamente basando su crecimiento en la elaboración de sus productos y servicios de calidad, los cuales cumplen con los Valores Organizacionales fortaleciendo su cultura de la calidad.

Los principales productos que maneja Grupo Modelo son presentados a continuación:

<p><b>CORONA EXTRA.</b> Líder en el mercado doméstico Corona Extra es la cerveza mexicana de mayor venta en el mundo y la 4ª marca de mayor distribución mundial desde 2001. Canadá, Europa, América Central y del Sur, el Caribe e incluso, en algunos países de África. Actualmente, Corona Extra se exporta a más de 150 países en los cinco continentes. Corona Extra ha sido la marca importada con el mayor crecimiento en la historia del mercado cervecero estadounidense y, desde 1997 ha ocupado el primer lugar en ventas entre las cervezas importadas en este país, donde ha superado a más de 450 competidores.</p>	<p><i>“la cerveza mexicana de mayor venta en el mundo”</i></p> 
<p><b>CORONA LIGHT.</b> Surgió con la intención de satisfacer el nicho de mercado de cervezas ligeras. De venta exclusiva en los Estados Unidos y Canadá – las primeras de su categoría. Onceava posición dentro de todas las cervezas importadas en el mercado estadounidense.</p>	
<p><b>MODELO ESPECIAL.</b> Segunda marca del Grupo Modelo y entre las 10 cervezas importadas más vendidas en los Estados Unidos en 2002. Demanda ha ido en ascenso, ocupando el primer lugar en ventas dentro de la categoría de cervezas en lata en México.</p>	
<p><b>MODELO LIGHT.</b> Presentación en lata y distribución, se llevan a cabo en el mercado nacional desde 1994. Es la marca más joven del Grupo y cuenta con una gran aceptación entre los jóvenes de México. 30% menos calorías que una Modelo Especial.</p>	<p><i>“misma calidad menos calorías”</i></p> 
<p><b>VICTORIA.</b> La cerveza con mayor tradición de Grupo Modelo, Victoria origen se remonta a 1865, año en que se fundó la “Compañía Toluca y México” en la ciudad de Toluca, estado de México. Ligadas a la historia de México, ya que ha pasado por diferentes épocas, destacando en especial la Revolución, de la que aún se conservan litografías zapatistas en donde se aprecian logotipos de Victoria.</p>	<p><i>“la victoria es nuestra”</i></p> 
<p><b>NEGRA MODELO.</b> Mejor conocida como “la crema de la cerveza”, se introdujo en el mercado nacional con su presentación de barril en 1926. Europa y Australia como en América Central y el Sur.</p>	<p><i>“la crema de la cerveza”</i></p> 

<p><b>PACÍFICO.</b> Desde principios del siglo, cerveza Pacífico se consume de manera regional, al norte de México, en la orilla del océano Pacífico, su producción se lleva a cabo principalmente en las instalaciones de Cervecería Pacífico en Mazatlán, Sinaloa.</p>	<p><i>"llévatela pacífico"</i></p> 
<p><b>ESTRELLA.</b> Una marca regional que se distribuye en todo el estado de Jalisco y en el Sureste de México. La cerveza Estrella data de finales del siglo XIX, cuando era producida por Cervecería Estrella, empresa adquirida en 1954 por Grupo Modelo.</p>	<p><i>"tan buena estrella"</i></p> 
<p><b>LEÓN.</b> Una de las marcas más antiguas, fue lanzada al mercado a principios del siglo pasado. El mercado principal de esta marca es el sureste mexicano, también se puede encontrar en algunos otros lugares en la República Mexicana especialmente en los restaurantes de comida Yucateca.</p>	
<p><b>MONTEJO.</b> Una marca regional encontrada principalmente en el sureste de México. Se introdujo al mercado en 1960, con motivo del sesenta aniversario de Cervecería Yucateca. De tipo pilsener, fue nombrada Montejo, en memoria del fundador de la ciudad de Mérida, Yucatán, Don Francisco de Montejo.</p>	
<p><b>TROPICAL LIGHT.</b> En 2007 nace Tropical Light con el objetivo de satisfacer al público que busca de una buena cerveza ligera con poco contenido de alcohol. Su lata emana una frescura original.</p>	

**Tabla 22. Productos Grupo Modelo**

Es el importador en México de las marcas Budweiser y Bud Light y de la cerveza sin alcohol O'Doul's, producidas por la compañía estadounidense Anheuser-Busch. Además, importa la cerveza china Tsingtao y la danesa Carlsberg

La primera marca producida en sus instalaciones fue Modelo y un mes después se introdujo Corona.

En la actualidad corona y desde hace más de 15 años se ha posicionada en el mercado ocupando el 4º. Lugar entre las cervezas que participan en el mercado mundial y el primer lugar entre las 450 importadas por los Estados Unidos. En el mercado de exportación logró una cifra récord durante el año de 1998 del 83% de participación en la industria cervecera Mexicana, de cada 100 botellas que se exportaban 83 eran cervezas Modelo.

En 2002, Modelo Especial ocupó la 9na. posición en las preferencias de los norteamericanos; Corona Light la 11va.; Pacífico la 15va.; y Negra Modelo la 23va.

## **ESTRATEGIAS ANTE LAS CRISIS**

Grupo Modelo así como muchas otras empresas, no quedan exentas de crisis o situaciones problemáticas, son organizaciones inmersas en otros sistemas que las van modificando, reestructurando, sin embargo depende de éstas el salir libradas ante los vientos en contra que les pueden ocasionar pérdidas significativas e incluso llevarlas a la quiebra o por otra parte saber utilizar el viento a su favor para lograr una posición estratégica competitiva que les permita mantenerse por encima de los niveles del mercado.

Es por eso que en éste apartado pretendo mostrar aquellas crisis o situaciones a las que Grupo Modelo se enfrentó y que ponían en peligro o mostraban el camino hacia el éxito, así como las estrategias que grupo modelo ha implementado a lo largo de su conformación. Para alcanzar dicho objetivo es necesario el recorrido histórico de la empresa y un análisis enfocado a hacer explícitas dichas estrategias que se dejan entrever entre la información documental que Grupo Modelo comparte con el público interesado.

Desde su fundación por Don Pablo Diez Fernández en 1925, la empresa ha pasado por diferentes momentos históricos y coyunturales.

Fue durante el periodo de bonanza porfiriano como lo menciona Castañeda en su libro (1998) que las “20 familias” más ricas de aquellos tiempos conformaran empresas familiares que se les dio el nombre de corporativos, durante ese periodo Porfirio Díaz impulsó las inversiones extranjeras y el ferrocarril como antes ya lo había mencionado, lo cual permitió la llegada de la modernidad, diversificaron sus mercados al transformarse en estructuras corporativas de tipo familiar, tenían una fuerte participación en la política macroeconómica del país y vínculos con mercados extranjeros.

Cervecería Modelo, S.A. era parte activa de aquel mundo de asociaciones mercantiles y enlaces familiares que venía labrando, desde el último tercio del siglo XIX, la comunidad de los españoles radicados en México.

Establecida formalmente el 8 de marzo de 1922 e inaugurada tres años después Cervecería Modelo nació como el grupo cervecero más joven de México y cuya zona de influencia sería inicialmente la Cd. de México y sus alrededores.

Durante el periodo de 1931 a 1933 se enfrentó la primer crisis debido a la recesión económica y una desfavorable reforma fiscal, una de sus mejores estrategias fue colocar a Pablo Diez en el cargo de Director General al demostrar sus habilidades como negociador y administrador, sin las cuales, Cervecería Modelo no se hubiera salvado de la bancarrota que se anunciaba en su horizonte. Más adelante se convertiría en el mayor accionista y único dueño.



Fueron los peores años en la industria cervecera mexicana en el siglo XX. La producción descendió a 42.5 y 53 millones de litros respectivamente, después de haber alcanzado 72 millones en 1930, año en que salió a la venta la Negra Modelo embotellada.

Modelo sorteó esta mala racha aplicando una administración austera y con el apoyo de sus trabajadores que, en tiempos de "vacas flacas", prefirieron una reducción en su salario a un recorte en la planta laboral.

Sus principales competidores eran la Cuauhtémoc (con 10 millones de pesos de capital, producción de 24 millones de litros anuales, dos mil 500 hp y mil 152 empleados) y la Moctezuma (seis millones de pesos de capital, producción de 23 millones de litros, mil 608 hp y 509 personas en su planta laboral).

Con todos estos acontecimientos, Cervecería Modelo comenzó a instituirse como la mejor cervecera de la República Mexicana, transformándose conforme crecía la clientela y los avances tecnológicos eran incorporados a la producción de la cerveza, en un proceso de transformación gradual (Golembiewski, 2000).

Comenzó una serie de adquisiciones de marcas y bienes de otras cerveceras, inició con la Cervecería Toluca y México (cerveza Victoria, caballito de batalla).

Mientras se ocurría la Segunda Guerra Mundial, otras compañías vendían al ejército norteamericano sus productos, en éste momento coyuntural Pablo Diez junto con Félix Aramburuzabala, se enfocaron en el mercado nacional, fortaleciendo sus redes de distribución y mejorando sus instalaciones, su crecimiento fue notorio.

Conforme iba innovando en la imagen de sus productos de forma exitosa, el aumento en la demanda llevó al Grupo Modelo a la ampliación de sus instalaciones. En 1951 fue capaz de elaborar entre 23 millones 700 mil 936 cartones y 318 mil 52 barriles, un total de 157 millones 29 mil 397 litros de cerveza, con un valor de 66 millones 993 mil 519.33 pesos. En 1949, inauguró el "Jardín Cerveza Corona", un centro social pensado para recibir a grandes concurrencias y congregar a la comunidad hispano-mexicana que en esos años sumaba 30 millones.

Una política laboral que le significó mucho valor fue el haber dado un reparto de utilidades recompensando el esfuerzo anual de los trabajadores, cumpliendo un deber constitucional, la cual se catalogó como la más grande victoria proletaria de los últimos años (1954).

Con su *organización ramificada* por todo el territorio nacional, agresiva en las ventas, precavida en su administración y más pragmática que teórica en sus

jefaturas de departamento, Cervecería Modelo fue protagonista de los reacomodos empresariales y la carrera tecnológica que en los 60 transformaron la estructura de la industria cervecera mexicana.

En 1963 utilizó la *integración vertical hacia atrás*, es decir era una cervecería multiplicada por sus empresas filiales e integrada a las que le proveían de distintas materias y servicios: cebada, malta, cartón, vidrio, refacciones, maquinaria especializada y las plastitapas con las que se sustituirían las antiguas corcholatas.

Multiplicó su capacidad de producción casi 400 veces, al pasar de 10 millones de litros en 1925 a 46 millones de hectolitros en 2002. De las 250 personas que laboraban en la fábrica cuando fue fundada, se llegaron a emplear a casi 44 mil personas al final del siglo XX (20 mil cuatro trabajando en las áreas de operación y servicios, y 24 mil 36 en distribución y ventas).

Cervecería Modelo expandió su infraestructura por medio de dos vías: la adquisición de empresas previamente establecidas y la construcción de plantas propias.

Las instalaciones adquiridas han sido:

- Cervecería del Pacífico, en Mazatlán, Sinaloa, 1954
- Cervecería La Estrella, en Guadalajara, Jalisco, 1954
- Cervecería Modelo del Noroeste, en Ciudad Obregón, Sonora, 1961
- Cervecería Modelo de Torreón, Coahuila
- Cervecería Yucateca, 1979

Las plantas construidas:

- Cervecería Modelo de Guadalajara, en 1964,
- Cervecería del Trópico, localizada en Tuxtepec, Oaxaca, en 1979
- Compañía Cervecería de Zacatecas, cuyas obras comenzaron en 1991 y su primera etapa entró en funcionamiento en 1997

Al mismo tiempo que crecía su infraestructura, fue fortaleciéndose de una serie de empresas de servicios, como la Nueva Fábrica Nacional de Vidrio (1968), Cebadas y Maltas (1979), e Inamex de Cerveza y Malta (1981). Se integraba en forma vertical en la cadena de valor hacia delante y hacia atrás. Todas estas expansiones, llevaron a la *estandarización de los procesos técnicos* como otra estrategia de avance en el mercado ante la creciente demanda y cultura de la cerveza que ya formaba parte de la sociedad mexicana.

El escenario en cuanto a *competidores* fue intensa, los fabricantes competidores llegaron a dar un cartón regalado a las misceláneas, bares y cantinas por cada uno que les compraban, lo que ocasionó que los precios de las cervezas de consumo masivo bajaran hasta equipararse con los refrescos.

Grupo Modelo tenía estrategias de promociones, ventas, campañas publicitarias o novedades como las botellas retornables y las tapas quita-pon o abre fácil, sin embargo no fueron las razones que determinaron las preferencias del público consumidor.

El profundo cambio se encontraba en la técnica de producción cervecera, apostó por la *innovación y desarrollo* que colocó a Grupo Modelo en el lugar que hoy ocupa.

Existían ingenieros a cargo de los *laboratorios de producción* con el propósito de aprovechar las cerveceras adquiridas, así como abrir nuevas fábricas en puntos estratégicos del país y lograr que la elaboración de los productos aumentara sin demeritar su prestigio y calidad. Fue así como contrató a personajes expertos en la actividad cervecera, asegurando la calidad del producto en distintas regiones del país, quedando atrás los métodos artesanales en la producción de la cerveza y utilizando *el método Krausen de fermentación* que permitía al producto generar su propio gas de manera natural.

México se ubicaba dentro de la industria cervecera mundial y el equipo de elaboración de dicha cerveza *sólo le pertenecía a la compañía*, colocándolo en una ventaja competitiva ante otros fabricantes.

Más adelante *sustituyó el proceso de pasteurización por un sistema de micro filtración* con el cual puso a la venta la cerveza Corona de Barril Embotellada en 1967. Esta tecnología llamada millipore tuvo su origen en los filtros de membrana que empezaron a desarrollar científicos alemanes a mediados del siglo XIX, pero cuyas primeras aplicaciones en la industria fueron implementadas por la Millipore Corporation, fundada en Bedford, Massachussets, en 1954, de ahí el nombre de este sistema.

La *distribución* de la cerveza representó un gran esfuerzo sobre todo en sus primeros años, no se contaba con el ferrocarril y por razones geográficas era muy limitado, aún así las estrategias que utilizaron consistieron en conformar grupos de repartidores, quienes dividían su trabajo por rutas, integrados con el equipo básico de un camión, un chofer y uno o dos ayudantes, solo en el área de influencia de la fábrica de Tacuba. Cada repartidor tenía la responsabilidad de entregar su camión personalmente en la fábrica, y no podían subir en él a personas o individuos ajenos al servicio. A temprana hora salían a realizar su ruta y al mediodía debían reportarse por teléfono a la planta para recibir indicaciones y enterarse de los nuevos pedidos.

En el interior de la República, Cervecería Modelo firmaba a través de sus agentes viajeros, contratos de compra-venta con los propietarios de tiendas de abarrotes, hoteles, restaurantes y mayoristas, quienes recogían la cerveza en la estación de tren más cercana.

Conforme llegó la modernidad al país, los canales de distribución se fortalecieron. Y se comenzó una *estrategia de expansión geográfica* "llegar al punto más alejado del país" así como el involucramiento en los gustos y preferencias populares, por lo que llevaron a cabo una serie de *estudios de mercado* que les permitían conocer las necesidades de sus clientes, de la comunidad. Como parte de sus estrategias llevaban a cabo actividades promocionales que incluyeron la organización de fiestas y bailes, la participación activa en ferias y carnavales, y el patrocinio de las giras de la Caravana Corona que, por más de dos décadas, hizo viajar a las más grandes estrellas del espectáculo por todo el país.

Ganarle simpatía a los productos Modelo, obligaba a los vendedores a desarrollar amistad con los clientes, darles una atención personalizada, obsequiarles charolas, calendarios y demás objetos promocionales para ganarse su confianza. "No se vende desde el escritorio. Hay que salir a la calle, ranchar, ganar la delantera a la competencia siendo agresivos, tenaces e infatigables". Con pocas palabras y mucha acción, números contundentes, puntualidad en el trabajo, una gran exigencia personal y amor a la camiseta, se llamaba al vendedor a superarse día con día, ganando puntos y superando a la competencia. Los trabajadores jugaban un papel determinante para el éxito de la empresa.

En *ventas* algo que revolucionó fue la idea de la *distribución directa* con participación en sociedad del funcionario a cargo, es decir separar la cerveza del abarrote para volverla un negocio exclusivo, dio pie a la constitución de las distribuidoras directas. Se lanzó al *mercado internacional* la marca bandera de la compañía: la Corona Extra.

Hoy en día se reconocen 348 mil puntos de venta en el país, atendidos indistintamente por los dos grupos cerveceros existentes. Modelo cuenta con 697 agencias distribuidoras y subagencias para atender el mercado que ha ido conquistando, en 492 ejerce el control directo, y en las 205 restantes mantiene un vínculo tradicional con concesionarios particulares. Además, las distribuidoras controlan establecimientos donde se venden en exclusiva productos Modelo: las tiendas de convivencia Círculo Extra y los Modeloramas, entre otros.

En cuanto a *imagen y publicidad*, el Grupo Modelo ha sabido utilizar todos sus recursos al máximo para abrirse camino. Una de sus estrategias fue la diferenciación de productos así como la identidad de marca, hacer de su cerveza parte de nuestras vidas. Una serie de personajes famosos han desfilado por sus instalaciones, así como estudiantes, organizaciones, autoridades etc., dichos paseos que en su tiempo fueron una estrategia de publicidad hoy se conservan y forman parte de su cultura laboral.

Se abrió paso a la imagen de Modelo por medio de estrategias de *publicidad directa* (anuncios impresos, folletos, concursos de carteles, calendarios y

otros reglao promocionales; fiestas, donativos) y de *publicidad exterior* (posters, rótulos, viseras, preventivos, cartulinas, telones, murales, impresos enviados a agentes foráneos y anuncios colocados en tranvías, ferrocarriles y edificios, entre los que estaban los salones Briceño, Rojo y Granat, y la plaza El Toreo de la colonia Condesa).

Cervecería Modelo cuidó desde el principio que su publicidad y actividades promocionales reforzaran los lazos que unían a las tradiciones culturales de México y España. Los recursos publicitarios que inscribieron a las marcas Modelo en la memoria de los capitalinos, fueron los murales sobre bardas y los espectaculares colocados encima de edificios. La más moderna y asombrosa invención fueron los anuncios eléctricos en 1928. Se hacían promociones al juntar corcholatas que se convertían en dinero. "Banco de la ilusión cervecera". Por la XEN Radio Mundial, se emitían "Los Grandes Conciertos de la Corona". A partir de entonces, la radio fue heraldo de los productos Modelo, los cuales se diversificaron repentinamente. Cervecería Modelo también lanzó una "Campaña Pro-humorismo", con el fin de alegrar los hogares de los radioescuchas, integrado por varios cómicos de aquella época. Incursionó en el mundo de las historietas los cuales hacían uso de la técnica de fotomontaje y se publicaron en varios medios periodísticos. En ellos se narraba el proceso de elaboración de la cerveza. Pero que mejor publicidad que el apoyo al movimiento económico nacional pro-peso, establecido después de la destrucción atómica de Hiroshima y Nagasaki, en el cual se propuso a fabricar más, superando calidad y bajando los precios.

En términos de imagen, nada fue tan redituable para la Cervecería Modelo como la *publicidad radiofónica y televisiva* relacionada con las aficiones deportivas como el fútbol, el béisbol, box, la lucha libre, un proceso que se inició desde los años 30 y que con la televisión alcanzaría su máximo desarrollo, instaurando formas de purificación colectiva y uso del tiempo libre, que beneficiaron, tanto al mercado de la cerveza como a las distintas organizaciones del deporte y otras instituciones.

Actualmente la más convincente publicidad es de boca en boca en los diferentes países donde se distribuye. Con la confianza de contar con un producto de la máxima calidad. Modelo optó por hacer del origen mexicano de Corona una ventaja comparativa y *apostó a "vender caro"*. En vez de atacar el mercado de menores precios y buscar a su clientela entre la comunidad hispana de los Estados Unidos, como hicieron otras compañías cerveceras en el pasado, Modelo decidió terminar con el prejuicio de que lo mexicano tenía que ser barato y corriente, y buscó a sus consumidores entre la clase media acomodada, quienes convirtieron a Corona en un signo de estatus. Entró a competir con las cervezas Premium de mayor categoría, ofreciendo su cerveza Corona al mismo precio que la holandesa, que en ese entonces era líder entre las marcas importadas de aquel país.

"Detrás de cada uno de nuestros productos se refleja México" fue motivo de numerosos estudios para encontrar el misterio de la empresa fenómeno.

Desde mayo de 1997, con el arribo del ingeniero Carlos Fernández González a la Dirección General, se ha dado continuidad a las políticas de expansión basadas en la reinversión de utilidades, finanzas sanas y no-endeudamiento, así como a la estrategia de participación en el mercado mundial con cervezas identificadas con México, que sólo se fabrican en el territorio nacional. El ingeniero Fernández ha puesto especial énfasis en las políticas de calidad total, en la capacitación de los trabajadores y empleados, así como en el cuidado del medio ambiente, en un enfoque de mayor institucionalización de la empresa.

Todas estas políticas y decisiones han cristalizado el éxito de las marcas Modelo en todo el mundo, y explican el crecimiento que ha tenido el Grupo durante los años 80 y 90, pese a las crisis, las recurrentes devaluaciones del peso mexicano y las turbulencias financieras que ha vivido el país en las dos últimas décadas. Actualmente continúa su estrategia de desarrollo de mercado y busca su penetración en diferentes áreas geográficas. Las importaciones de esta bebida de Estados Unidos y Europa representan 2 por ciento del mercado nacional cuando hace cuatro o cinco años era apenas 0.2 por ciento.

En conferencia de prensa, se anunció que Grupo Modelo invertirá 520 millones de dólares en la construcción de una nueva planta en Piedras Negras, Coahuila, como parte de su plan de expansión y con el propósito de ser un detonante de la actividad económica en la entidad. Es una de las mejores opciones en cuanto a calidad de agua, localización e infraestructura carretera y energética, así como la coordinación de su equipo de trabajo entre municipios.

El proyecto de inversión en cuestión se llevará a cabo en dos fases, cada una con una capacidad de producción de cinco millones de hectolitros, la primera se estima concluir a principios de 2010 y la segunda a finales del mismo año. El proyecto generará dos mil empleos indirectos durante construcción. En la primera y subsecuentes etapas, creará dos mil directos, necesarios para cubrir el crecimiento del mercado.

Todas las plantas del grupo permiten abastecer el mercado doméstico y de exportación, en este último, la de Torreón, Coahuila (único estado donde tiene dos unidades), canaliza 90 por ciento de su producción, que es de 60 millones de hectolitros, a atender la demanda de otras 150 naciones, especialmente de Norteamérica, Europa y Asia. De hecho, la tasa de crecimiento de exportación es tres veces mayor que la nacional, pues en 2006 las ventas al extranjero aumentaron 14% en comparación del 5% del mercado doméstico. Con la nueva planta, se prevé que en 2010 la producción totalice en 70 millones de hectolitros.

## SITUACIÓN DEL MERCADO CERVECERO

En el entorno económico de México, la industria de los alimentos procesados y bebidas representa, el 4.83% del PIB total y el 26.6% del PIB de la industria manufacturera, siendo una de las pocas industrias que en los últimos años ha crecido por arriba de la economía mexicana.

Los principales productos mexicanos que se exportan son: **cerveza de malta**, tequila y mezcal, artículos de confitería sin cacao (dulces), legumbres y hortalizas congeladas, alimentos preparados, otros productos de panadería, pastelería y galletería, chiles y otras hortalizas en vinagre y salsas; siendo los principales destinos EUA con el 85%, seguido por Canadá, Guatemala, Alemania, Reino Unido, El Salvador, Japón, Suiza y España.

Hasta junio de 2004, las industrias que más han contribuido en el total de la producción de este sector son las de elaboración de: refrescos y otras bebidas no alcohólicas (14.64%); azúcar y productos residuales de caña (9.55%); **cerveza (9.39%)**; tratamiento y envasado de leche (6.58%); aceites y grasas vegetales comestibles (5.47%); panadería y pastelería industrial (5.16%).

Dentro del ramo de bebidas alcohólicas, la cerveza es uno de los principales productos mexicanos con importantes nichos de mercado en el ámbito nacional e internacional.

Las principales empresas exportadoras de cerveza, establecidas en México son: Cervecera Mexicana, Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, Cervecería del Pacífico, Cervecería Mexicana, Cervecería Modelo de Guadalajara, Cervecería Modelo del Noroeste, Cervecería Modelo, Compañía Cervecera del Trópico, Compañía Cervecera de Zacatecas, Consorcio Cervecero de Baja California, Distribuidora Cuauhtémoc Moctezuma de Cozumel, Distribuidora Cuauhtemoc Moctezuma de Chetumal, Especialidades Cerveceras, Extrade, Hyundai de México y Secretaria de Marina.

México es uno de los principales países productores y exportadores de cerveza, su reconocida calidad ha hecho que durante los últimos diez años, participe con 2 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) de la industria manufacturera y a su vez, con 9.6 por ciento de la división alimentos, bebidas y tabaco, considerándose como la segunda clase más importante dentro de las 37 ramas que forman este segmento.

En los últimos años, la producción nacional de cerveza registra una tasa de crecimiento promedio anual de 4.6 por ciento. Para 2002, se obtuvo un volumen aproximado de 63.7 millones de hectolitros, presentando una variación de 2.5 por ciento respecto al año anterior.

Las salidas de cerveza de la industria en el mercado doméstico durante 2002, fueron aproximadamente de 50.6 millones de hectolitros, de los cuales el Grupo Modelo aportó 28.8 millones y FEMSA 21.85 millones, manteniendo un porcentaje respectivo de 56.6 y 44.4 por ciento del mercado nacional.

Por lo que respecta a las ventas de cerveza mexicana para mercados de exportación, el volumen de salidas fue de 13.05 millones de hectolitros, de los cuales 11.1 millones fueron distribuidos por Grupo Modelo y 1.95 millones por FEMSA, alcanzando una participación de 84.5 y 15.5 por ciento, respectivamente.

Las exportaciones totales de cerveza para el periodo 1994-2002 mantienen una tasa de crecimiento promedio anual de 12.7 por ciento. El máximo nivel alcanzado fue en el periodo 2000-2001, cuando el volumen estuvo por arriba de un millón de litros, lo cual colocó a México como el primer país exportador de cerveza en el mundo, con una participación de 17 por ciento.

El volumen nacional producido en los últimos años, coloca a México como el séptimo país productor de cerveza del mundo. El 50 por ciento de la producción mundial se encuentra concentrado en China con 18.5 por ciento, Estados Unidos (17.7), Alemania (8) y Brasil con 5 por ciento. Reino Unido, Japón y México tienen una participación promedio de 4 por ciento cada uno.

La industria cervecera mexicana se ha fincado firmemente a nivel internacional acaparando casi el 50 por ciento de las importaciones cerveceras que realizan los dos mercados más grandes del mundo para este producto: Estados Unidos y China.

De acuerdo con estadísticas del Instituto de la Cerveza, organismo de análisis estadounidense, en el primer semestre del 2005 México exportó a Estados Unidos 148.4 millones de galones de cerveza, casi la mitad de los 316.2 millones de galones totales que importó este país en ese periodo.

La cerveza mexicana sigue una tendencia contraria a la de otros productos fabricados en México y exportados a su vecino, que están siendo desplazados por otras naciones en esta economía arrasadora, al colocarse como el líder con una amplia diferencia frente a su más cercano competidor.



Grupo Modelo consciente de la situación y de las tendencias hacia las que se dirigen las organizaciones; tiene el gran reto de continuar en la conquista del mercado. Esto se logrará con la solidez que brinda su filosofía empresarial, que en sí misma, es ya una garantía para enfrentar este desafío. Además, la empresa, tiene un objetivo muy claro, al cual dirige todas sus estrategias; "Ser promotor del éxito", que implica luchar honestamente y constantemente por ser el mejor.

Un factor clave para el crecimiento de Grupo modelo en los últimos años, ha sido su visión de globalización y fortalecimiento en el mercado internacional, principalmente en Norteamérica (Estados Unidos y Canadá).

En 1993 la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) celebrado entre México, Estados Unidos y Canadá, amenazaba a las empresas nacionales con la entrada, al ya muy competido mercado nacional, de compañías cerveceras extranjeras con marcas conocidas a nivel mundial. Esto motivó a Grupo Modelo a definir una estrategia de expansión en el mercado norteamericano que le permitiera por un lado incrementar sus volúmenes de ventas, y por otro lado, crear nuevos mercados internacionales y de esta forma mantener su ritmo de crecimiento, ya que en México, las posibilidades de crecimiento acelerado se veían reducidas por la feroz competencia con FEMSA grupo propietario de la cervecería Cuauhtémoc – Moctezuma, quien actualmente goza con una participación del mercado nacional de aproximadamente 45%.

El TLCAN contemplaba la eliminación inmediata de aranceles para la cerveza en Canadá, mientras que en Estados Unidos la reducción iba a ser de forma paulatina a partir de 1998. Además, en 2003 la importación a México de productos como la cebada (principal materia prima para la producción de cerveza) quedaría libre de aranceles.

Ante este entorno de amenaza para muchas empresas, Grupo Modelo buscó asociarse con la cervecera estadounidense Anheuser-Bush, propietaria de macas como Budweiser, y considerada como el mayor grupo cervecero a nivel mundial.

De esta forma en 1993, Anheuser-Bush firmó un convenio con Grupo Modelo que le daba derechos para participar en el capital accionario del grupo hasta un 52%, incluyendo a la filial Diblo de Grupo Modelo. Así en 1993 la extranjera inició con un 17 % de participación en el capital accionario, mismo que fue incrementando hasta llegar a un 50.2% en 1997, no obstante, los accionistas mexicanos siguen teniendo el control de las operaciones ya que este 52% del el total de la participación está dividido entre las dos empresas, Diblo (23%) y Grupo modelo (35%), lo cual la hace accionista minoritario en ambas.

La incursión de Grupo Modelo en la Bolsas Mexicana de Valores, le permitió hacerse de recursos frescos para financiar sus planes de expansión en el extranjero, manteniéndose fiel a su política de bajo endeudamiento.

### **CORPORATIVO GRUPO MODELO Y POSICIONAMIENTO COMPETITIVO**

Se constituyó el 21 de noviembre de 1991, es líder en la elaboración, distribución y venta de cerveza en México. Cuenta con siete plantas cerveceras en la República Mexicana con una capacidad instalada de 52.0 millones de hectolitros anuales de cerveza, 31 Agencias, 8 empresas en el área Internacional, 5 compañías de logística, 3 compañías fabricantes de malta, 3 compañías de empaque, 4 empresas en el sector comercial, una empresa proveedora de equipo para fabricación de cerveza, 6 empresas de servicio y 4 empresas asociadas. Actualmente tiene once marcas. Exporta cinco marcas con presencia en más de 150 países y es importador y distribuidor exclusivo en México de las cervezas producidas por la compañía estadounidense Anheuser-Busch, entre las cuales se incluyen las marcas Budweiser y Bud Light. Así como la cerveza china Tsingtao y la danesa Carlsberg.

Ante la consolidación de su mercado Grupo Modelo se ha enfocado a fomentar un crecimiento orgánico sostenido alineando procesos, personas, tecnología y a toda la Compañía hacia el mismo objetivo: fortalecer el desempeño mediante la continuidad en la modernización y expansión de sus operaciones apegadas a su tradición de compromiso con excelente calidad y servicios al cliente que han respaldado su constante evolución.

Dentro de los logros alcanzados por Grupo Modelo durante 2005 destacan:

- Consolidación de liderazgo como el más importante productor de cerveza en México, con una participación de mercado de 56.4%.
- Se realizó el lanzamiento de una nueva marca: “Cerveza Tropical”.
- Las ventas de cervezas de Anheuser-Busch que distribuye Grupo Modelo en México, principalmente en zonas turísticas y fronterizas, crecieron en 35.1% y se estima que cuentan con una participación del 36.8% en el segmento de cervezas importadas, habiendo conseguido el liderazgo en dicho segmento durante 2005.
- El volumen de las exportaciones de Grupo Modelo superó por primera vez en su historia el 30.0% de las ventas totales y representaron el 84.9% de las exportaciones mexicanas de cerveza.
- La participación de las cervezas importadas en E.U.A. se estima que alcanzó un 12.2% del mercado total. Grupo Modelo tiene aproximadamente un 40.0% del segmento de cervezas importadas en ese país.

- Corona Extra mantuvo su liderazgo como la cerveza importada de mayor venta en E.U.A. con un estimado del 30.0% del segmento.
- Modelo Especial registró un incremento estimado durante 2005 de 33.7% y pasó del 6° al 4° lugar entre las cervezas importadas de mayor venta en E.U.A.
- Corona Light se mantuvo en la 8ª posición entre las cervezas importadas de mayor venta en E.U.A., con un crecimiento estimado de 10.4% en volumen.
- Se realizaron inversiones en activos fijos por \$4,027 millones de pesos.
- Se incrementó en 100 mil toneladas la capacidad de producción de malta al concluir la construcción de la maltería en Idaho Falls, Idaho, E.U.A. y alcanzó una capacidad instalada total de 340 mil toneladas.
- La utilización de la capacidad instalada alcanzó un 87.6% respecto de la disponible a lo largo del ejercicio 2005, de 52.0 millones de hectolitros.
- El parque vehicular en la red de distribución se redujo aproximadamente en 3.4% a 9,956 vehículos.

Con las once marcas que maneja en su portafolio de productos se ha logrado posicionar desde 1981 con Corona Extra como la marca líder en ventas de la industria cervecera y la de mayor venta en Estados Unidos y Canadá.

#### **PORTAFOLIO DE PRODUCTOS:**

Corona Extra Nacional y exportación, Pilsener  
 Modelo Especial Nacional y exportación, Pilsener  
 Corona Light Exportación Light, Lager  
 Modelo Light Nacional Light, Lager  
 Negra Modelo Nacional y exportación, Munich  
 Pacífico Nacional y exportación, Pilsener  
 Estrella Nacional, Pilsener  
 Victoria Nacional, Viena  
 León Nacional, Munich  
 Montejo Nacional, Pilsener  
 Tropical Nacional Light, Lager

Grupo Modelo mantiene adicionalmente, dos marcas entre las diez cervezas de importación más vendidas en los E.U.A. (Modelo Especial, en el cuarto lugar y Corona Light, en el octavo lugar) y otras dos marcas más entre las veinte cervezas de importación más vendidas en los E.U.A, manteniendo importantes crecimientos.

La marca Corona Extra, no sólo es la número uno entre las cervezas importadas por E.U.A. y Canadá, sino que se ha posicionado entre las diez marcas más vendidas en el mercado norteamericano (incluyendo domésticas y de importación), manteniendo el sexto lugar.

Los productos de Grupo Modelo compiten entre las más grandes y reconocidas compañías y marcas de cerveza a nivel mundial, posicionando a Corona Extra como la cuarta cerveza de mayor venta en el mundo.

El crecimiento en volumen de ventas en Europa fue de más de 30.0%, destacando el desempeño de Inglaterra, y España, con lo que Grupo Modelo se posiciona como líder en la categoría de cervezas en botella importada no europea. Al final de 2005 las ventas a Europa contribuyeron con más del 6.0% en la mezcla total de las ventas de exportación.

### **PROVEEDORES**

Se encuentra integrado verticalmente y los insumos necesarios para la elaboración de la cerveza es proporcionado y producido por empresas subsidiarias y/o asociadas destacando las empresas malteras, las fabricantes de plastitapa, fleteras, envase de vidrio, cartón, bote y fabricantes de maquinaria. Lo anterior permite a Grupo Modelo tener un buen control, tanto del abastecimiento, fabricación de maquinaria y calidad de materiales, como del proceso productivo y entrega del producto terminado.

Existen cuatro plantas transformadoras de malta en operación dentro de Grupo Modelo , las cuales se encuentran localizadas, en Calpulalpan municipio de Tlaxcala, en la Ciudad de México y en Calera de Víctor Rosales, Zacatecas, siendo las proveedoras de dicho insumo a nivel nacional. Para asegurar el suministro de malta requerida para la elaboración de sus productos, Grupo Modelo construyó una maltería con una capacidad instalada de 100,000 toneladas de malta por año en Idaho Falls, Idaho, E.U.A.

Adicionalmente, Grupo Modelo cuenta con proveedores internacionales para abastecerse de cebada y malta. Sólo se realizan compras en los mercados internacionales, cuando por alguna circunstancia se presenta un déficit en la producción de éstas a nivel nacional. El déficit en la producción se presenta como consecuencia de factores climatológicos, que afectan las cosechas o cuando la producción nacional de cebada es insuficiente, de acuerdo con los requerimientos de la industria.

Grupo Modelo compra el grits y el arroz primordialmente en el mercado nacional, abasteciéndose del exterior en contadas ocasiones.

Para el abastecimiento de sus materias primas y productos complementarios, hay que destacar que Grupo Modelo se ha posicionado estratégicamente para contar con empresas y/o asociaciones que le permiten un alto grado de competitividad.

Debido a que por factores climatológicos no existe producción de lúpulo a nivel nacional, Grupo Modelo importa la totalidad de esta materia prima, en noviembre de 2002 Grupo Modelo concretó la asociación con la compañía International CO2 Extraction LLC, situada en Yakima, Washington, E.U.A., dedicada a la extracción de lúpulo, lo que constituye un importante paso para asegurar el abastecimiento suficiente, oportuno y de calidad de el importante insumo.

Grupo Modelo tiene centralizada en su oficina corporativa la función de abastecer, tanto a empresas subsidiarias y asociadas, a través de proveedores externos, los principales insumos de las subsidiarias, como son: cebada, grits, arroz, lúpulo, botella, cartón, plastitapa, bote y equipo de transporte, así como todo tipo de maquinaria para las distintas fábricas de cerveza.

Así mismo la distribución de los productos en todos los estados del país se realiza por medio de su amplia red nacional integrada por 405 Agencias y Sub-agencias. La coordinación de las actividades de exportación se realiza por medio de oficinas ubicadas alrededor del mundo.

- a) Se ha enfocado en la segmentación de marcas y dar a cada una de ellas un plan y estrategia particular de posicionamiento.
- b) La dependencia de un solo segmento del negocio: producción y venta de cerveza, no se considera un factor de riesgo ya que ha penetrado en el mercado, diversificado sus marcas, tiene ventas de exportación en diversos países y cuenta con la calidad de sus productos.

#### NUEVOS PARTICIPANTES

Existe un posible ingreso de nuevos competidores ya que las cervezas de importación podrían incrementar su presencia en el país en los próximos años debido a una posible sobredemanda o sobreoferta en los mercados que participa. Actualmente Grupo Modelo estima que cubre la demanda de sus productos, lo cual se ha reflejado en los resultados financieros.

#### INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA

El mercado de la Industria Cervecera en México y a nivel mundial se caracteriza por una fuerte competencia por lo que la investigación y desarrollo que caracteriza al Grupo Modelo le ha permitido satisfacer las necesidades tan cambiantes del mercado así como de los consumidores.

Les llaman los dos gigantes cerveceros a las principales empresas distribuidoras de cerveza en México, por un lado el Grupo Modelo y por el otro el Grupo FEMSA –Cerveza (Fomento Económico Mexicano), el otro gran

consorcio cervecero en México el cual cuenta con una capacidad total instalada para 31.5 millones de litros y con una participación del 39% del mercado nacional, colocando a su Tecate en el cuarto lugar dentro de las marcas importadas por Estados Unidos, otras marcas que maneja el grupo FEMSA son: Carta Blanca, Tecate Light, Superior, Sol, Dos Equis Lager, Dos Equis Ámbar, Indio, Bohemia y Nochebuena.

Este grupo, produce y distribuye cerveza por medio de seis instalaciones industriales y exporta sus marcas a más de 65 países en todo el mundo, principalmente a Estados Unidos, seguido por países de Europa, Asia y América Latina.

Al 31 de diciembre de 2002, los ingresos totales de FEMSA-Cerveza fueron de 20,815 millones de pesos, que representaron 40.8 por ciento de los ingresos totales consolidados de FEMSA.

### COMPRADORES

Los principales ingresos provienen de las ventas de las once marcas de cerveza que Grupo Modelo distribuyó en México y en el extranjero. Se presenta una mayor demanda de sus productos durante los trimestres segundo (primavera y verano) y cuarto (fiestas de fin de año).

Las ventas de exportación son ligeramente mayores durante los trimestres segundo y tercero de cada ejercicio, debido a las condiciones climatológicas, Estados Unidos y Canadá son los principales mercados de exportación que se atienden.

En lo que respecta al mercado interno, está compuesto por 800,000 puntos de venta aproximadamente, que son atendidos indistintamente por los dos grupos cerveceros existentes en México, utilizando diversos canales de distribución, entre dichos puntos de venta se pueden mencionar:

- **Detallistas.**- Son tiendas de abarrotes en general, las cuales en su gran mayoría cuentan con equipo eléctrico de refrigeración propiedad de las Agencias, que se entrega en comodato, y en algunos casos les es provisto un anuncio con publicidad de las marcas de Grupo Modelo

- **Modeloramas y Extra.**- Son establecimientos comerciales, cuyo giro principal es la venta de cerveza y venden como complemento otros productos como: refrescos, botanas, cigarros, alimentos enlatados, artículos de consumo de primera necesidad, material promocional etc. Prácticamente todos cuentan con equipo de refrigeración.

- **Tiendas de vinos y licores.**- Son comercios especializados en vinos, licores y cerveza, los cuales también son conocidos como vinaterías. Cuentan con equipo eléctrico de refrigeración propiedad de las Agencias, que se entrega en comodato.

- Autoservicios y mini-supers.- Son tiendas de autoservicio pertenecientes principalmente a cadenas comerciales con cobertura regional o nacional. Cuentan con exhibición en estanterías e islas. El servicio que se les brinda es cada tercer día, y en algunos casos semanal, en función de cada región.

- Hoteles y restaurantes.- Son puntos de venta identificados como de consumo inmediato. La cerveza es consumida en el lugar. Para atender estos canales se cuenta con rutas especializadas debido a su complejidad.

- Mayoristas.- Es un punto de venta que generalmente se utiliza cuando, por el volumen requerido, no es rentable atender una zona foránea. Este medio llega principalmente a rancherías y poblaciones muy alejadas del almacén central y/o con serios problemas de acceso. El servicio que se les brinda tiene una frecuencia semanal.

- Pedidos a domicilio.- Es un servicio especializado de venta de cerveza al hogar. Para ello, se cuenta con rutas especiales y en las principales plazas existe radio servicio para agilizar la entrega de cerveza.

No hay dependencia de Grupo Modelo con algún cliente en especial, ya que sus productos son comercializados en atención directa a detallistas y en algunas zonas a través de Agencias a cargo de terceras personas.

#### Estrategia General del Negocio:

- Incrementar la rentabilidad para sus accionistas mediante la constante modernización e inversión.
  - Proveer a los clientes con un servicio excelente.
  - Consolidar y mantener el liderazgo de la industria cervecera en México.
  - Segmentación de mercado y ejecución en el punto de venta.
  - Consolidar y mantener el liderazgo del Grupo Modelo en el segmento de cervezas importadas, y en especial de Corona Extra, como la cerveza importada de mayor venta en Estados Unidos y Canadá.
  - Continuar realizando inversiones para incrementar la capacidad instalada y modernización de sus 7 plantas cerveceras y, en general, en todas las empresas integrantes de Grupo Modelo.
  - Fortalecer su amplia red de distribución y ventas para mantenerla flexible y eficiente.
  - Desarrollar en forma continua el potencial de sus empleados, mediante capacitación.
- 
- Integración vertical y aseguramiento de la calidad de procesos.
  - Ampliar la distribución de ciertas marcas regionales a otros territorios.

## **RESULTADOS FINANCIEROS 2007 DE GRUPO MODELO**

De acuerdo a los resultados financieros de Grupo Modelo del segundo trimestre de 2007, el volumen doméstico crece 2.9% alcanzando 9.5 millones de hectolitros, resultado de un crecimiento en las ventas domésticas del 2.4% y el 31.3% en el portafolio de marcas importadas las cuales mostraron un excelente desempeño principalmente en el norte del país. Al principio del trimestre se observó un comportamiento débil en la demanda, sin embargo hubo una recuperación más adelante.

El volumen de exportación mostró un crecimiento de 6.5% y representó el 32.7% de las ventas totales, comparado con el 32.0% que se registró en el mismo trimestre del año anterior. En el mercado de los Estados Unidos se alcanzó un crecimiento de 4.3%. Otras regiones que mostraron crecimientos sobresalientes fueron Europa y Oceanía.

Las ventas netas alcanzaron 19,711 millones de pesos, lo que representa un incremento de 25.5% con respecto al mismo trimestre del 2006. Este resultado refleja el incremento de 1.9% en las ventas nacionales y 83.7% en las de exportación. La facturación neta por concepto de exportaciones ascendió a 804 millones de dólares, un aumento del 97.9%. El precio promedio por hectolitro en dólares reflejó un incremento de 85.9%, debido principalmente a la consolidación de Crown Imports. En términos de pesos, el precio creció 72.5% reflejando la apreciación del peso con respecto al dólar en el periodo.

En el segundo trimestre de 2007, Crown Imports, LLC., reflejó ingresos netos por 723 millones de dólares y una utilidad de operación por 157 millones de dólares.

El costo de ventas mostró un crecimiento de 22.9% debido principalmente a fletes y almacenaje en Estados Unidos, así como incrementos en el precio de ciertas materias primas y empaque para el mercado nacional. La utilidad bruta creció 27.6% al alcanzar 11,208 millones de pesos. El margen bruto llegó a 56.9%, expandiéndose 90 puntos base en el periodo.

Los gastos de operación aumentaron 29.7% debido principalmente a la incorporación de los gastos de publicidad y gastos de distribución incurridos en Estados Unidos y en menor medida por un mayor gasto en publicidad en México y en la cadena de tiendas de conveniencia. La utilidad de operación registrada fue de 6,333 millones de pesos, lo que representa un crecimiento de 26.0%.

La utilidad neta mayoritaria obtenida fue de 3,047 millones de pesos, 12.6% mayor al mismo periodo del año anterior. Por su parte, el margen neto alcanzó 15.5% comparado con el 17.2% registrado en el 2006.



Finalmente, la utilidad neta fue de 5,433 millones de pesos, representando un crecimiento de 16.2% y un margen de 15.2%.

#### Situación Financiera

A la fecha, Grupo Modelo cuenta con efectivo e inversiones temporales que representan el 18.5% del total de activos, a diferencia del 23.2% registrado en el 2006. Por su parte, los activos crecieron 8.2% en los últimos doce meses. Por otro lado, Grupo Modelo ha mantenido solidez financiera, los pasivos operacionales a corto plazo sumaron 6,649 millones de pesos. El capital contable ascendió a 77,266 millones de pesos, representando un crecimiento de 7.5% con respecto al año anterior.

### PRINCIPALES GRUPOS CERVECEROS SEGÚN SALIDAS DE CERVEZA (Millones de hectolitros)

1 InBev, Bélgica	192.0 *
2 SABMiller, Plc. Sudáfrica	175.8
3 Anheuser-Busch Companies E.U.A.	143.4
4 Heineken, N.V. Holanda	118.6
5 Molson Coors E.U.A.	48.3
6 Carlsberg, A/S Dinamarca	48.3
<b>7 Grupo Modelo, S.A. de C.V. México</b>	<b>45.5</b>
8 Baltic Beverages Holding AB Países Bálticos	41.5
9 Tsingtao Brewery China	40.8
10 Scottish & Newcastle, Plc Reino Unido	31.2

**Tabla 23. Principales Grupos Cerveceros.** Fuente: Informes Anuales de las Empresas

*Nota: se considera el volumen de las empresas donde se tiene más del 51.0% del capital y se ejerce control*

*\* Se incluyen seis meses de Bavaria.*

Los productos Grupo Modelo están presentes en todo México. La mayor penetración se tiene en la parte central del país, la participación de mercado está muy relacionada con las zonas de influencia de las plantas fabricantes de cerveza. Las plantas de Grupo Modelo se ubican en el Distrito Federal, Zacatecas, Tuxtepec, Guadalajara, Ciudad Obregón, Mazatlán y Torreón.

Más del 85.0% de las exportaciones se realizan en E.U.A. y Canadá. El volumen de ventas de exportación de Grupo Modelo se distribuye de la siguiente manera:

<b>Destino</b>	<b>Exportaciones %</b>
E. U. A y Canadá	87.4
Europa	6.6
Asia y Oceanía	4.0
Latinoamérica	2.0
Suma	100.0

**Tabla 24. Volumen de ventas de exportación de Grupo Modelo**

### **LAS MARCAS DE CERVEZAS DE IMPORTACIÓN EN LOS ESTADOS UNIDOS (MILES DE CAJAS)**

POSICIÓN MARCA	VENTAS 2005 - 2004		INCREMENTO EN VOLUMEN
<b>1 Corona Extra</b>	<b>107,011</b>	<b>96,315</b>	<b>11.1%</b>
2 Heineken	68,499	63,425	8.0%
3 Tecate	15,590	14,570	7.0%
<b>4 Modelo Especial</b>	<b>14,636</b>	<b>10,950</b>	<b>33.7%</b>
5 Labatt Blue	13,286	14,210	6.5%
6 Guinness	12,193	11,380	7.1%
7 Amstel Light	10,430	10,275	1.5%
<b>8 Corona Light</b>	<b>9,608</b>	<b>8,705</b>	<b>10.4%</b>
<b>14 Pacífico</b>	<b>4,435</b>	<b>4,095</b>	<b>8.3%</b>
<b>17 Negra Modelo</b>	<b>2,803</b>	<b>2,385</b>	<b>17.5%</b>

**Tabla 25. Marcas de cervezas de importación.** Fuente: Impact Databank

**10 PRINCIPALES MARCAS DE CERVEZA EN EL MUNDO  
MILLONES DE BARRILES (SALIDAS)**

POSICION MARCA	2004
1 Bud Light	38.9 2.1%
2 Budweiser	36.0 -3.0%
3 Skol	26.5 0.8%
<b>4 Corona Extra</b>	<b>23.5 2.1%</b>
5 Heineken	19.4 3.2%
6 Brahma Chopp	17.6 11.7%
7 Miller Lite	17.6 11.0%
8 Coors Light	16.3 -2.1%
9 Asahi Super Dry	16.1 0.7%
10 Tsingtao	11.5 12.5%

**Tabla 26. Principales marcas de cerveza en el mundo.** Fuente: Impact Databank

## CONCLUSIONES

Grupo Modelo desde el inicio de su incursión en el mercado norteamericano tuvo claro el sector de mercado en el quería competir, el mercado de cervezas importadas para la clase media. Decidieron respaldar una campaña publicitaria para acabar con la falacia de que lo mexicano tiene que ser malo y barato, por lo que despreciaron el mercado de las cervezas de bajo precio, vendiendo un producto de precios tan altos como las marcas holandesas más reconocidas de importación en los Estados Unidos.

Al mismo tiempo para el mercado desarrollaron una estrategia de integración vertical con sus proveedores clave para efectos de reducción de costos, lo que les ha permitido, junto con sus bien conocidas campañas publicitarias en México, ganar la competencia por el mercado cervecero mexicano a Femsa – cervecería su principal competidor en el país.

Desde 1985 Grupo Modelo ha mantenido una constante lucha por ganar nuevos mercado internacionales, lo que le ha permitido en la actualidad vender sus prestigiadas y consolidadas marcas en más de 150 países en todo el mundo. Sin embargo existe situación de riesgo para los próximos años ya que la empresa no ha querido cambiar su envase de vidrio no retornable de la corona producto líder en Europa y Estados Unidos, por lo que debe pagar impuestos por no reciclar el envase. Esta situación aunada a su política de mantener la producción de sus marcas dentro del territorio nacional, le puede obligar a subir su costo de ventas y restar competitividad a su ya tan beneficiada posición.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Febre, M. J., y Baber, K. C. Grupo Modelo: un ejemplo a seguir. El Financiero.

Férreas, R., Férreas, J., y Juárez C. Entrevista realizada a Carlos Fernández, Director General de Grupo Modelo.

López, M. J. (2006). Nota periodística. Grupo Reforma.

Peña, R. (2004) Modelo, doc. ITESO

[http://www.lideresmexicanos.com/articulos.php?id\\_sec=36&id\\_art=37&num\\_page=112c](http://www.lideresmexicanos.com/articulos.php?id_sec=36&id_art=37&num_page=112c)

<http://www.anig.org.mx/noticias/index.asp?id=728>

[www.gmodelo.com.mx](http://www.gmodelo.com.mx)

## EL LOGO DE GRUPO MODELO

### León:

Representa el origen del fundador “Don Pablo Díez”, ya que él nació en Vegaquemada, provincia de León, España.

### Triángulo:

Identificado con esta figura, se hace alusión a la Santísima Trinidad (Padre, Hijo y Espíritu Santo), la cual simboliza la fe en Dios, y la protección divina que se solicita para emprender el gran reto de dirigir la organización.

### Barril:

Simboliza el trabajo como cerveceros, representando la clásica cerveza añejada en barricas.

### Círculo:

Representa la integración de las raíces, valores y trabajo que generan la fortaleza de la organización.

## PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA CERVEZA:

**Selección de ingredientes:** Inicia con el reclamo de malta y arroz mediante sistemas neumáticos hacia las tolvas para ser pesados, molidos y procesados en agua caliente y así convertir los almidones en azúcares fermentables.

**Filtración:** La masa obtenida en la maceración es filtrada hasta obtener un mosto dulce y brillante.

**Cocimiento:** El mosto se hierve y se le adiciona lúpulo para obtener el característico sabor y aroma.

**Enfriamiento de Mosto:** El mosto es enfriado y a la vez saturado con aire estéril para inocular la levadura e iniciar la fermentación.

**Fermentación:** En esta etapa, muchos componentes del mosto son asimilados por la levadura que, al consumir los azúcares, origina etanol y bióxido de carbono. Todas estas reacciones influyen en el sabor y características de las cervezas Modelo.

Durante los procesos de fermentación, reposo y filtración, la cerveza se mantiene a bajas temperaturas.

**Reposo:** Después de la fermentación, la cerveza es transferida a los tanques de reposo, donde es sometida a una segunda fermentación por varias semanas y completar su sabor y maduración de la manera más natural. El reposo prolongado provoca en la cerveza una saturación con bióxido de carbono producido por el método llamado Kraeusen, el cual resalta su fineza adquiriendo características de sabor, aroma, brillantez y suavidad.

**Segunda Filtración:** Después de la maduración, se lleva a cabo la clarificación de la cerveza para separar cualquier levadura y partículas precipitadas formadas durante el reposo a bajas temperaturas.

**Envasado:** Esta operación consta de siete pasos:

1. Desempacado de botella.
2. Lavado de botella.
3. Llenado y coronado.
4. Pasteurización.
5. Etiquetado (si es necesario).
6. Empacado.
7. Almacenado y embarque.

**Materia prima:** de alta calidad para la elaboración de los productos.

**Malta:** Se obtiene de la cebada mediante un proceso controlado de germinación denominado malteo. Éste se seca y en ocasiones se tuesta, lo que determina posteriormente el color de la cerveza. Ya sea importada o nacional, la malta es sometida a rigurosos análisis para verificar el cumplimiento de la norma de calidad establecida NOM.

**Agua:** Se obtiene de pozos profundos y es sometida a procesos de electrodiálisis y ozonación.

**Lúpulo:** Es una planta perenne tipo enredadera, similar a la vid, la cual se utiliza en cantidades reducidas del extracto del racimo de flor femenina, lo que otorga el sabor y aroma característicos de la cerveza. El lúpulo se importa de países que tienen clima favorable para su crecimiento.

**Adjuntos:** Arroz y grits (fécula de maíz refinada). Sus propiedades complementan a la malta y ayudan a la brillantez y estabilidad coloidal de la cerveza.

**Levadura:** Produce el alcohol y gas carbónico, jugando un papel muy importante en la mayor parte del sabor característico de la cerveza.

## **Principales Compañías Subsidiarias al 31 de diciembre de 2005.**

### Fabricantes de Cerveza:

Cervecería Modelo, S.A. de C.V. 100  
Compañía Cervecera de Zacatecas, S.A. de C.V. 100  
Compañía Cervecera del Trópico, S.A. de C.V. 100  
Cervecería Modelo de Guadalajara, S.A. de C.V. 100  
Cervecería Modelo del Noroeste, S.A. de C.V. 100  
Cervecería Modelo de Torreón, S.A. de C.V. 100  
Cervecería del Pacífico, S.A. de C.V. 100

### Transformadora de cebada a malta:

Cebadas y Maltas, S.A. de C.V. 100  
Extractos y Maltas, S.A. 98

### Fabricante de Maquinaria:

Inamex de Cerveza y Malta, S.A. de C.V. 100

### Fabricante de plastitapa y bote:

Envases y Tapas Modelo, S.A. de C.V. 100

### Agencias de Cerveza y otros Productos:

Las Cervezas Modelo en el Pacífico, S.A. de C.V. 100  
Las Cervezas Modelo del Noreste, S.A. de C.V. 100  
Las Cervezas Modelo en Morelos, S.A. de C.V. 100  
Las Cervezas Modelo del Sureste, S.A. de C.V. 100  
Las Cervezas Modelo en San Luis Potosí, S.A. de C.V. 100  
Distribuidora de Cervezas Modelo en Chihuahua, S.A. de C.V. 100  
Las Cervezas Modelo del Altiplano, S.A. de C.V. 100  
Las Cervezas Modelo en Baja California, S.A. de C.V. 100  
Las Cervezas Modelo en Guerrero, S.A. de C.V. 100  
Las Cervezas Modelo en Sonora, S.A. de C.V. 100  
Las Cervezas Modelo del Centro, S.A. de C.V. 100  
Las Cervezas Modelo del Occidente, S.A. de C.V. 100  
Las Cervezas Modelo en Nuevo León, S.A. de C.V. 100  
Distribuidora de Cervezas Modelo en el Norte, S.A. de C.V. 100  
Las Cervezas Modelo en Campeche, S.A. de C.V. 100  
Las Cervezas Modelo del Estado de México, S.A. de C.V. 100  
Controladora de empresas distribuidoras de cerveza y otros productos en el extranjero:  
Procermex, Inc. 100

## **Principales Compañías Asociadas y Subsidiarias no Consolidadas**

### Tenedora de empresas fabricantes de envases de vidrio:

Dirección de Fábricas, S.A. de C.V. 41

***ANEXO J***

***ALINEAMIENTO***

***COMPETITIVO***

***"SABRITAS"***

*"...un buen plan les da la forma a las decisiones. Por eso, un buen plan es esencial para convertir en realidad aquellos sueños que se nos escapan (Lester Robert Bittel)"*

## **ANEXO J**

### **ALINEAMIENTO COMPETITIVO CASO PRÁCTICO: EMPRESA SABRITAS**

#### **RESUMEN**

El presente trabajo se integró por una serie de análisis derivados tanto del estudio del sector industrial al cual pertenece la empresa (subsector botanas), así como de la historia de la misma, que permitió la reformulación de la estrategia competitiva actual, para mantenerla en una posición de ventaja competitiva en el mercado.

La empresa Sabritas es una filial del Grupo PepsiCo, con 10 plantas de producción, 6 Mega Centros de Distribución, casi 300 Sucursales, es el mayor consumidor de la papa que se produce en México (22%, 230 mil toneladas al año) y es la compañía más importante de distribución de frituras (botanas) con casi el 80 por ciento del mercado

Para llevar a cabo sus operaciones de venta, cuentan con una fuerza de ventas muy sólida: 7 zonas de venta, 300 sucursales, 13,000 vendedores, 12 mil rutas, 10 000 camionetas y más de 820 mil puntos de venta. La forma o los canales de distribución es por medio de: tiendas de autoservicio, conveniencia y farmacias, canales de mayoreo y rutas xpress.

La estrategia competitiva con la que actualmente cuenta la empresa aunque de manera implícita es el Liderazgo en costos sin sacrificar diferenciación. Estrategia que se ve reflejada en muchos eslabones de la cadena de valor. Y le ha permitido realizar innovaciones importantes como los nuevos sistemas de información para administrar la logística o el diseño de sus productos por computadora, lo que permite reducir el costo y mejorar la diferenciación al mismo tiempo.

La base de su plan estratégico y de la toma de decisiones ha sido siempre el tomar en cuenta la opinión del consumidor y tener el conocimiento de las tendencias del mercado, en dichos planes se ve también reflejada su estrategia. Asimismo la reingeniería de sus procesos ha sido pieza fundamental, así como la optimización de cada una de las actividades y funciones de su Cadena de Suministro, con todo esto pretenden superar las expectativas del consumidor; lograr una percepción de valor y calidad insuperables en todos sus productos; mantener una pasión por servir; innovación constante (sorprender al consumidor creando los mejores productos, sistemas y procesos que aseguren su ventaja competitiva); dominio absoluto para lograr presencia en cada punto de venta.

Se refuerza ampliamente su estrategia de liderazgo en costos, aventajando por mucha distancia a sus de por si, pocos competidores, y permitiéndole seguir invirtiendo continuamente en otras áreas estratégicas que a su vez le



mantienen en una posición de diferenciación con sus productos dentro del mercado.

Al interior de la cadena de valor las actividades de mayor impacto son todas las referentes al eslabón de logística de salida, mercadotecnia y ventas. Para llevar a cabo las actividades conjuntas cuentan con la tecnología adecuada, para el área de operaciones: Sistemas de Fabricación Flexible (FMS), formado por 4 o más estaciones de procesamiento conectadas mecánicamente mediante un sistema de transporte común y electrónicamente con un sistema computarizado distribuido. Para logística de entrada y salida: sistemas de información robusto con base para los nuevos procesos. Las tecnologías de sistemas de fabricación flexible (FMS) son muy importantes ya que le trae muchos beneficios en mejorar calidad, reducir tiempo, inventario reducido y menores costes de mano de obra al utilizar maquinas automatizadas.

No hay que olvidar que las empresas se encuentran sometidas a cambios del entorno y por ende deben tener la flexibilidad suficiente para reorientar sus acciones en pro de mantener la ventaja competitiva. Este año y el que sigue no han sido de los mejores dado el alza de muchos insumos como maíz, aceite y derivados del petróleo, y la tendencia al alza continúa, sin embargo Sabritas tiene flexibilidad para sortearlos, haciendo ajustes a presentaciones de algunos productos. Aún y con el presente escenario se espera que haya crecimiento, aunque lento para la empresa pero constante. Además los costos de los productos se pueden equilibrar o amortiguar por los altos niveles de productividad derivados de las iniciativas de innovación y redefinición de sus procesos.

Ante dicho escenario la competencia podría aumentar, sin embargo mantendría barreras altas de entrada (economías de escala a lo largo de la cadena de valor, inversiones de capital, lealtad de los consumidores), los proveedores tienen poco poder frente a la empresa líder Sabritas, ya que es su cliente más importante.

La principal fortaleza ha sido la logística, puede estar en cualquier lugar, en cualquier momento, con los sabores o con los productos, que el mercado, que es mercado específico está pidiendo.

En lo investigado, Sabritas pretende desarrollarse más en el país, ya que menciona que aún le falta territorio, así como seguir con el compromiso adquirido de seguir contribuyendo al campo mexicano. Retrasando lo más posible la entrada a su etapa de madurez, (aunque es inevitable) en la cual las ventas siguen incrementándose, pero con menor rapidez (un crecimiento lento significa mayor competencia por la participación en el mercado).

La etapa marca el viraje hacia la diferenciación del producto y la innovación, sin dejar a un lado la reducción del costo y la eficiencia del proceso. Se tiene

que ir avanzando a paso constante, sin apresurarse, ya que pudiera ser el caso de no identificar bien hacia dónde dirigir los esfuerzos, tomando decisiones precipitadas.

Para lo anterior se tiene que hacer promoción de productos buscando consolidar el criterio de diferenciación; la identificación y fortalecimiento de las oportunidades de reducir el costo, coordinando las actividades conexas que también mejoran la diferenciación; optimización de procesos, ventas incrementales mejorando equipo y servicio, complementarios, actualizando la línea de productos.; aprovechar la oportunidad de la alta demanda del país que tiene una fuerte preferencia por las marcas líderes, no siendo sensibles al precio, así como una reorientación de la actitud más hacia investigación y desarrollo, ya que es más difícil descubrir productos y aplicaciones nuevos.

La tecnología de acuerdo a la estrategia genérica tiene que ser enfocada al cambio tecnológico de los productos, es decir mejorando su calidad, sus características, eficientando la entrega; así como en sus procesos desarrollando más procesos para apoyar un mejor control de calidad, respuesta más rápida a los pedidos que acrecienten el valor del cliente y fortalezcan la estrategia. Es importante no considerar que la empresa una vez que adquirió una tecnología de éste tipo, piense que tiene resuelto todo, sino que se mantenga alerta de cada cambio tecnológico.

La innovación tecnológica va encaminada a la reutilización de los recursos naturales cada vez más escasos, a la innovación de tecnología que permita la reducción de consumo de energía, reduzca la contaminación ambiental, el consumo de agua y la creación de productos sustitutos como combustibles.

En cuanto a las perspectivas de la estrategia: la empresa se encuentra bien establecida en el mercado, despuntando de sus competidores, por lo que un ligero cambio en la estrategia, no implicaría un cambio en las ventas. En cuanto a la adaptación de ciertos productos nuevos, si es muy fácil, ya que los clientes son leales a la marca, en la cual se ve reflejada la experiencia y la diferenciación en comparación con otras empresas.

Así mismo Sabritas es el nombre de la marca y también de la empresa, sin embargo la relación que tiene con el solo hecho de decir Sabritas se relaciona de inmediato con papas (Sabritas-papas) en concreto a pesar de que no solo se dedica a hacer este producto. Las características de sus productos permiten tener gran distinción de los demás productos y aún de la competencia.

Con la estrategia a seguir se pretende lograr un crecimiento retador, sustentable y que por supuesto reditúe resultados económicos considerables. Los productos deben seguir siendo reconocidos por su marca, alto valor, calidad e innovación.

Lo más importante, lograr una percepción de valor y calidad insuperables en todos sus productos. Manteniendo los mejores productos, sistemas y procesos que aseguren la ventaja competitiva.

Por otra parte, si bien es cierto que la empresa mantiene buenas negociaciones con el gobierno, aún así se enfrenta a un trato desigual por parte del mismo hacia las flotas privadas frente a las públicas (algunas de esas se ven reflejadas en los altos precios de los combustibles, arriba de la media internacional, así como algunas normas diseñadas al vapor que sólo privilegian a grupos de interés), lo cual está restando competitividad al transporte.

Ante dichas condiciones se requieren empresas, y leyes que promuevan en forma integral nuevas prácticas de distribución, respaldadas por autoridades preparadas para evitar impactos negativos en la cadena y seguir obteniendo ventaja competitiva de diferenciación, pero sin costos elevados.

## **INTRODUCCIÓN**

La conformación del presente trabajo tiene el objetivo de integrar una serie de factores de análisis de la empresa “Sabritas” con el fin de conocer cómo éstos determinan la estructura de la estrategia competitiva actual.

Se pretende que a partir del estudio del sector industrial de competencia al que pertenece la empresa (realizado con anterioridad), así como del conocimiento de la misma, se lleve a cabo una reformulación de la estrategia competitiva de dicha empresa con el fin de proporcionar un alineamiento estratégico que le permita posicionarse con una ventaja en el mercado de competencia al que pertenece o en su caso fortalecer la ya existente.

## SABRITAS

- ✦ *Filial de Grupo PepsiCo*
- ✦ *10 plantas de producción*
- ✦ *6 Mega Centros de Distribución*
- ✦ *Casi 300 Sucursales*
- ✦ *Es el mayor consumidor de la papa que se produce en México*
- ✦ *(22%, 230 mil toneladas al año)*
- ✦ *Es la compañía más importante de distribución de frituras (botanas)*
- ✦ *con casi el 80 por ciento del mercado*

### Historia cronológica:

- 1943. Don Pedro Marcos Noriega cultivó en su casa de la Avenida Alegría, una rica tradición mexicana: Sabritas. Se preparaban bolsitas de habas y garbanzos. En ese ambiente familiar surgió la receta original de las “Sabrosas Botanitas”, que Don Pedro llamaría cariñosamente Sabritas.
- 1966. Pepsico Inc. Invierte en Sabritas S.A. de C.V. Así nació la línea de alimentos y botanas que fueron identificados con la carita feliz de Sabritas.
- 1968. Primera planta en el Distrito Federal.
- 1972. Sabritas abre su segunda planta en Guadalajara y presenta a los nuevos integrantes de la familia: Doritos, Fritos y Sabritones.
- 1980. Nueva planta en la ciudad de Saltillo. En esta planta se producen Cheetos, Doritos y Papas Sabritas.
- 1983. Sabritas detecta una oportunidad de negocio para crear la división de golosinas por medio de la distribución de productos de diferentes marcas y compañías.
- 1987. Con la creación de ricos y novedosos productos, como Sonric’s Milch, Fresquibón y Douglas nace Alegro Internacional.
- 1991. En las ciudades de Mexicali y Obregón brotan dos nuevas plantas de Sabritas.
- 1992. Crea el Centro de Investigación y Desarrollo Agrícola, para apoyar los procesos e investigación que benefician a los productores mexicanos.
- 1996. Nueva planta en Misión, Texas.

- Los jarochos con su esfuerzo y entrega empezaron a cosechar sonrisas en 1999 al inaugurar una planta en el puerto de Veracruz, una de las más modernas del mundo.
- 2002. Sabritas adquiere la empresa Mafer, marca de cacahuates con reconocimiento y experiencia de más de cuatro décadas.
- 2003. Segunda planta en Mexicali, para atender la demanda del mercado norteamericano.
- 2004. La empresa comienza a producir en la planta de Vallejo su línea de salsas Salsabritas.
- 2005. Sabritas recibe el distintivo de Empresa Socialmente Responsable otorgado por el Centro Mexicano de la Filantropía (Cemefi).
- 2006. Con el firme compromiso de promover estilos de vida saludable, Pepsi, Sabritas, Gamesa, Quaker, Gatorade y Sonric's presentan el programa Vive Saludable

Participación en el mercado de Macrosnacks:

- 80% de participación como empresa distribuidora de botanas
- Más del 50% de la utilidad de PepsiCo Internacional y casi el 45% de las ventas totales anuales
- Semanalmente realiza 1.2 millones de visitas a las más de 700 mil tiendas, responsables de 80% de las ventas de la compañía; el porcentaje restante proviene de las cadenas de autoservicio
- El volumen de ventas: se estima en más de 100 millones de bolsas a la semana



**Figura 15. Mercado de botanas saladas**

### Sabritas consume anualmente:

230 mil toneladas de papa (22% de la producción en México de las principales zonas productoras como Pacífico (Los Mochis, Ciudad Obregón, Hermosillo, Baja California Norte) Chihuahua, Saltillo, Zacatecas, Jalisco, Veracruz y León.

94 mil toneladas de maíz (30% de producción de trigo suave), en una superficie cultivada de 12 mil hectáreas aproximadamente. Las principales zonas son: Guanajuato, Jalisco, Sinaloa, Saltillo, Zacatecas y Veracruz. 115 mil toneladas de maíz

### Principales competidores:

- Barcel
- Bokados
- Encanto
- Leo
- Snaky
- Competidores regionales

Su único enemigo de consideración es Bimbo (con sus empresas Barcel, Ricolino y Marinela, principalmente), el cual sigue concentrándose en su negocio más fuerte, el pan, en el que Sabritas intentó penetrar con productos importados (Hostes) sin éxito a principios del presente decenio. Se puede decir que Barcel son buenos, sobre todo en innovación, a veces incluso les ganan, y que toman más riesgos y conocen muy bien los sistemas de distribución, herencia de Grupo Bimbo.

Sin embargo está visto que se respetan. Por eso a veces pareciera que esta rivalidad es un round de sombra en la cual cada quien reconoce las armas de su contrincante, se tiran uno que otro golpe, pero al final cada quien va a los terrenos que mejor domina.

## **ESTRUCTURA DEL SUBSECTOR Y ESTRATEGIA COMPETITIVA ACTUAL DE SABRITAS**

El subsector de las botanas se encuentra concentrado en muy pocas empresas sobresalientes, ello configura un escenario de competencia débil y hasta podría decirse “cortés”. Se conocen las reglas del juego y se respetan lo mejor posible.

Existen barreras de entrada altas ante el ingreso de nuevos participantes al mercado, debido a la participación en casi la mayor parte del mercado de las empresas líderes, que manejan economías de escala a lo largo de sus cadenas de valor, como en mercadotecnia, compras, la utilización de fuerza de ventas y distribución.

Asimismo las empresas líderes fueron de las primeras en ingresar a los mercados, por lo que gozan de diferenciación de marca y lealtad de los consumidores, lo cual se han obtenido por medio de las estrategias de publicidad.

Para penetrar en el mercado se requerirán grandes inversiones de capital y lograr las negociaciones más provechosas para acceder a los canales de distribución que ya se encuentran repartidos en el mercado o definitivamente establecer canales nuevos de distribución.

El poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que el mercado está concentrado en unas pocas empresas que son las que adquieren grandes volúmenes de su producción de insumos que son básicos para los compradores y sus cadenas de valor.

El poder de negociación de los compradores es alto, debido a que el grupo está concentrado y compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor. Los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costos o adquisiciones que realiza, por lo que invierten los recursos para buscar los precios más favorables y efectuar sus compras selectivas que les aseguren la materia prima de excelente calidad.

Existen un riesgo bajo de la presencia de productos sustitutos, debido a que las empresas líderes gozan de diferenciación de marca y lealtad de sus consumidores, asimismo manejan precios accesibles y productos diferenciados que satisfacen la demanda de los consumidores con la calidad y accesibilidad esperada.

## *ESTRATEGIA DE SABRITAS:*

### *Liderazgo en costos sin sacrificar diferenciación*

Debido a que la mayoría de los competidores no despuntan, podría decirse que se encuentran atrapados a la mitad, ha permitido que la empresa Sabritas alcance una sólida participación de más del 80% del mercado (condición necesaria para utilizar dicha estrategia es ser el líder del mercado al que pertenece, como lo es Sabritas), obteniendo ventajas de costos en algunas actividades que le han permitido sufragar gastos adicionales en otras.

Entre éstos gastos adicionales ha creado una innovación muy importante en tecnología, como son los nuevos sistemas de información para administrar la logística o el diseño de sus productos por computadora, lo que permite reducir el costo y mejorar la diferenciación al mismo tiempo.

Otro factor de ventaja de costos es el acceso preferencial a las materias primas, cuenta con nexos con proveedores que disminuyen costos de entrada y mejora la calidad de la misma, ya que tienen asegurado el abastecimiento a precios que reflejan una demanda inferior en comparación con otras empresas.

Cuenta con una ubicación favorable, debido a que se encuentra bien establecida y acapara los mejores sitios (ventaja de primer participante). Existen otros factores de ventaja de costos que serán analizados a detalle más adelante.

Por otra parte un líder en costos debe alcanzar la paridad o proximidad en la diferenciación frente a la competencia, para ser un participante destacado, aunque su ventaja competitiva se funde en el liderazgo en costos. Ésta paridad le permite traducir su ventaja directamente en utilidades mayores que las de sus rivales.

*Por lo tanto la reducción de costos no siempre supone sacrificar la diferenciación.*



## NORMATIVIDAD Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

La empresa Sabritas ha mantenido un liderazgo definido en el mercado y ha ido creciendo de manera constante (gran parte debido a las inversiones realizadas del grupo Pepsico). Se ha caracterizado por tener una flexibilidad estratégica que le ha permitido identificar las oportunidades y le ha posicionado con una amplia ventaja competitiva en el mercado.

### Misión:

Ser la primera compañía de productos de consumo en todo el mundo, centrada en la producción de alimentos y bebidas convenientes. Intentamos proporcionar beneficios económicos adecuados a nuestros inversionistas al mismo tiempo que proporcionamos oportunidades de crecimiento y superación a nuestros empleados, socios comerciales y comunidades en las que operamos. En todo lo que hacemos actuamos con honestidad, imparcialidad e integridad.

### Visión:

Los Principios que guían:

#### *1 Cuidar a nuestros clientes, consumidores y el mundo en que vivimos.*

Nos impulsa un intenso espíritu competitivo en el mercado, orientado hacia las soluciones que logren un triunfo para nuestros accionistas y para nosotros. Nuestro éxito depende de un total conocimiento de nuestros clientes, consumidores y comunidades. Ocuparnos de ellos significa darles un valor extra. Sembramos para después cosechar, no arrebatar.

#### *2 Vender sólo productos de los que podemos estar orgullosos*

La mejor prueba de nuestros estándares es la capacidad de recomendar personalmente nuestros productos y consumirlos sin ninguna reserva. Este principio aplica a todas las partes de la compañía, desde la compra de ingredientes hasta el producto final con el que llegamos a las manos del consumidor.

#### *3 Hablar con honestidad y franqueza*

Nos expresamos claramente, mostrando todo el panorama, no sólo lo que es conveniente para el logro de metas individuales. Además de ser claros, honestos y precisos, asumimos la responsabilidad de asegurarnos de que nuestros mensajes se comprenden.

#### *4 Balancear el corto y el largo plazo*

Tomamos decisiones que equilibran los riesgos y los beneficios de corto y largo plazo a través del tiempo. Sin este equilibrio no podemos alcanzar la meta del crecimiento sostenido.

#### *5 Ganar con la diversidad y la inclusión*

Fomentamos un ambiente de trabajo que reúne a personas con diferentes características y formas de pensar. Esto impulsa la innovación, la habilidad para identificar nuevas oportunidades de mercado, el desarrollo de nuevos productos y el fortalecimiento de nuestra habilidad para mantener el compromiso de crecimiento mediante personas capaces y facultadas.

#### *6 Respetar a los demás y obtener el éxito juntos*

Esta compañía está construida sobre la excelencia individual y la responsabilidad personal, pero nadie puede lograr los objetivos si actúa solo. Necesitamos personas extraordinarias que tengan capacidad de trabajar en equipo, ya sea en grupos formales o en colaboración informal con otros. El éxito conjunto depende totalmente de tratar con respeto a quienes se relacionan con la empresa, dentro y fuera de la corporación.

Nuestro espíritu de diversión, respeto por los demás y el valor del trabajo en equipo nos convierten en una compañía donde la gente disfruta el formar parte de ella y nos permite lograr un desempeño de clase mundial.

#### Valores:

*VALORES PEPSICO:* nuestro compromiso es entregar crecimiento sostenido a través de personas capaces y facultadas actuando con responsabilidad y construyendo confianza.

##### *Nuestro compromiso*

Lo que defendemos; los valores fundamentales que nos comprometemos a apoyar.

##### *Crecimiento sostenido*

Es fundamental para motivar y medir nuestro éxito. Buscarlo estimula la innovación, agrega valor a los resultados y nos ayuda a entender cómo las acciones que hoy tomamos impactan en nuestro futuro. Lo entendemos como el crecimiento de las personas y el desempeño de la compañía. Otorga prioridad a hacer la diferencia y a lograr que las cosas sucedan.

##### *Personas capaces y facultadas*

Tenemos libertad para actuar y pensar en formas que nos hagan sentir que hemos realizado nuestras actividades, siendo congruentes con los procesos corporativos y considerando las necesidades de la compañía.

##### *Responsabilidad y confianza*

Son los cimientos del crecimiento sano que responde a ganar la confianza que otras personas nos otorgan, como individuos y como compañía. Nos comprometemos de manera personal y como miembros de la corporación en cada acción que tomamos, cuidando siempre los recursos que se nos asignan. Construimos la credibilidad entre nosotros mismos y con los demás, operando con la más alta congruencia y el compromiso de triunfar juntos.

Su filosofía está basada en la ética y sustentabilidad.

Al analizar la normatividad, es importante mencionar que cada estrategia genérica requiere de una cultura propia. La diferenciación facilita una cultura que estimule la innovación, la individualidad y la aceptación de riesgos, mientras que el liderazgo en costos se facilita mediante la frugalidad, la disciplina y la atención al detalle. No hay que olvidar que la cultura es un medio para obtener la ventaja competitiva, no un fin en sí misma.

La empresa de estudio, cuenta con una cultura de aprendizaje e innovación, de correr riesgos, se le da mucha importancia al desarrollo personal y organizacional, dedicando los recursos necesarios para superarse constantemente, se le da énfasis a su personal como gente integrada, leal, honrada, auténtica, justa y sincera, así mismo el trabajo en equipo es más importante que los méritos individuales, se les refuerza constantemente, valorando, agradeciendo y distinguiendo las aportaciones de los equipos y las personas que contribuyen positivamente en sus logros.

Tratan de que sus proveedores compartan los valores que impulsan a la empresa para asegurar la calidad de todos sus productos y sean superadas las expectativas de sus clientes, los cuales son la parte más importante de la organización.

Sin embargo, da la impresión que no queda claro su propósito, tiende a ser muy general, denota cierta ambigüedad, lo que conlleva una falta de compromiso y debilidad en su declaración. Es importante recalcar que la clave de una normatividad no radica en su exclusividad, sino en su autenticidad, en el convencimiento y vivencia de sus valores.

Asimismo en la parte de innovación de nuevos productos, el proceso resulta estricto debido a que las ideas provenientes de cualquier parte de la organización, en muchas ocasiones no llegan a la siguiente etapa de selección y son descartadas antes de tiempo sin tomar en cuenta que pudieran llegar a ser negocio futuros importantes para la empresa. Lo que contradice en alguna forma, la parte de innovación y la cultura de correr riesgos.

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA ESTRATEGIA COMPETITIVA ACTUAL**

La estrategia genérica debería ser la esencia del plan estratégico. Sin embargo muchas empresas no lo manejan de esa forma y lo que resulta es una serie de objetivos y metas totalmente inadecuadas a la estrategia corporativa.

Planes a realizar por zona geográfica: meta, ser el número uno en servicio al cliente, para lograrlo se han llevado acciones que apoyan a la estructura organizacional, por ejemplo llegar con la frecuencia necesaria, con los exhibidores adecuados, vendedores entrenados y supervisores amables, lo que ha permitido minimizar el número de quejas, que el producto haga la rotación precisa para no tener que recogerlo (hoy la devolución es menor a 2%), y ha logrado la meta de la apariencia producto fresco. Al disminuir las devoluciones, disminuyen los costos de desperdicios.

En lo que toca a la distribución y logística, el esquema de esta empresa para reaccionar -con programas de cortísimo plazo, semanales- a los requerimientos del mercado se explica en el eslabonamiento entre proveedores, abasto, producción, distribución, ventas y clientes, en ese orden. La meta es la distribución total. Aprovecha las interrelaciones y nexos entre los eslabones de la cadena de valor para eficientar los procesos y reduce costos, se ve reflejada la estrategia de liderazgo en costos.

Ha invertido mil mdp anuales para la construcción de nuevas plantas y esquemas de producción y ampliar su capacidad instalada (nuevas fábricas, la compra de vehículos para la distribución, bodegas de almacenamiento y el incremento de su fuerza laboral) para atender el incremento de 7% en el consumo de sus productos (snacks). Resultado de esto ha sido la construcción del Centro de Distribución Azcapotzalco y el de Mixcoac.

Cada cinco años, Sabritas se ve obligada a desembolsar importantes cantidades de dinero en nuevas plantas debido a que alguna llegó a su máxima capacidad. Lo cual le ha permitido mantenerse como el líder del mercado.

En los últimos cinco años, la empresa Sabritas ha invertido en el país entre 400 y 500 millones de dólares, ya que tiene que renovar su equipo, reponer su flota y construir nuevas plantas, de tal manera que la inversión es continua. Siendo las inversiones directamente en capacidad y área de producción o de distribución, es ahí donde se consume aproximadamente 80 por ciento del dinero.

La experiencia de la empresa en el terreno promo-publicitario es, igual que la distribución, un campo más que explorado desde hace 25 años. La promoción ha sido un arma poderosa, que la empresa ha sabido utilizar con

cautela. El resultado es que cada esfuerzo de este tipo le conlleva a la compañía, dependiendo del producto, un incremento de 20 a 30% en ventas.

Para toda la labor mercadotecnia la compañía no destina más de 5% de las ventas. La cifra no debe estar más allá de cientos de millones de pesos, incluyendo no sólo publicidad en medios, sino exhibidores en puntos de venta y artículos promocionales. El porcentaje destinado a mercadotecnia no es alto, por lo que la fuerza radica en la publicidad por regiones, disminuyendo sus costos y eso le permite mantenerse en su posición de ventaja de costos.

Hasta la fecha, esa inversión le ha redituado. Domina con holgura el mercado de botanas saladas o macrosnacks con más de 80% de participación, y su gama de dulces se posiciona cada vez mejor en el difícil y amplísimo mercado dulcero, donde otros -chicleros, chocolateros- son los líderes.

Dentro de los planes generales y administrativos se ha invertido en la creación de una Arquitectura de Inteligencia de Negocio: Fortalece el proceso de toma de decisiones en lo referente a ventas, inventarios, canales de distribución. SIS KLE fue la compañía encargada de implantar la arquitectura. Utiliza bases de datos y herramientas ETL y Oracle para que sus usuarios reciban información estratégica.

Sabritas invirtió en su arquitectura sobre un equipo HP9000, utilizando software avanzado y otros como manejadores de base de datos. Los usuarios de Sabritas reciben información a nivel nacional con el apoyo de ciertas herramientas.

Es una arquitectura de almacenamiento y servidores estandarizada ofreciendo actualizaciones en las áreas de administración de aplicaciones, seguridad de red, recuperación en caso de desastre, administración de activos y soporte de operaciones. HP utilizará una variedad de sistemas de almacenamiento y de servidor, herramientas y software para administrar el nuevo ambiente de centro de datos de PepsiCo International.

Dentro de los planes de productos e investigación y desarrollo, en los próximos cinco años, pondrán mayor énfasis en los productos bajos en grasas y sales, con más vitaminas o fibra. En el marco del lanzamiento de las saludables ha venido creciendo a un ritmo de 15% anual ante las nuevas tendencias del consumidor. Con sus nuevos productos, la compañía propiedad de PepsiCo, pretende acaparar un 18 % de la población y se calcula alcanzar un 30% en el mediano plazo. La inversión fue de 20 mdp.

En su centro de desarrollo local cuentan con 80 científicos mexicanos que se dedican a traer opciones, la meta es que entre diez y 12 por ciento de las

ventas sean de productos que no existieron hace 24 meses. Lo cual es congruente con la estrategia de diferenciación y la cultura de innovación.

Con la introducción de nuevos productos, Sabritas busca incrementar de 25% a 28% su participación en el mercado de botanas, el cual está valuado en 400 mil millones de pesos (manteniendo su posición de liderazgo en el mercado).

Su objetivo es que las botanas con carita feliz en no mucho tiempo estén en 950,000 locales comerciales, desde los supermercados de las ciudades más pobladas hasta la trastienda del changarro del último pueblito de la sierra.

La base de su plan estratégico y de la toma de decisiones ha sido siempre el tomar en cuenta la opinión del consumidor y tener el conocimiento de las tendencias del mercado.

## **ESTRATEGIA COMPETITIVA: OPERACIONES Y PROCESO**

Con 64 años de historia, Sabritas es una de las empresas más importantes del país, la cual ha crecido basada en los siguientes preceptos: ser la opción favorita para consumidores y clientes de botanas; lograr un crecimiento retador, sostenido y rentable teniendo un dominio absoluto de los puntos de venta; y promover la pasión por servir y el desarrollo de su gente en una cultura donde todos participen.

Sus principios organizacionales: superar las expectativas del consumidor; lograr una percepción de valor y calidad insuperables en todos sus productos; pasión por servir; aportar un máximo esfuerzo para superar las expectativas de sus clientes; innovación (sorprender al consumidor creando los mejores productos, sistemas y procesos que aseguren su ventaja competitiva); dominio absoluto para lograr presencia en cada punto de venta.

Para ello, la reingeniería de sus procesos ha sido pieza fundamental, así como la optimización de cada una de las actividades y funciones de su Cadena de Suministro, razón por la cual la Asociación para la Administración de Operaciones, APICS Capítulo México y el Comité Evaluador del Reconocimiento Socio APICS 2006 en Optimización de la Cadena de Suministro, le otorgó el galardón por ser considerada la empresa más innovadora del año 2006 al desarrollar el proyecto Nuevo Modelo de Distribución: Hub & Spoke dentro del cual los tres principales objetivos fueron mejorar el servicio a ventas, reducir los costos en la cadena de suministro y probar un nuevo modelo de abasto más eficiente y rápido.

De esta manera, Sabritas, se convirtió en la primera empresa ganadora de este premio, precursor en el sector de la Administración de Operaciones en México y otorgado por una instancia de especialistas con presencia mundial. El objetivo del premio es promover la implementación de métodos innovadores en la optimización de las cadenas de suministro; identificar y compartir mejores prácticas dentro del ambiente empresarial mexicano; promover los valores y principios de APICS México.

El desarrollo del proyecto tuvo una duración de más de un año (agosto 2005-diciembre 2006), su principal enfoque fue la implantación de nuevos procesos y efectuar una mejora sobre algo existente. Tuvo impactos en varios indicadores como el incremento de ventas, reducción de agotamientos, ahorros en costos de servicio, reducción en días de inventarios, tiempos de ciclo de abasto más cortos y maximización de la utilización de transporte.

La mayor parte de las ventas de Sabritas se hacen a través del canal detallista, las camionetas de reparto llegan a unos lugares que denominan sucursales (o agencias les llaman en otras compañías), de ahí toman el producto y lo van a entregar a todos los clientes (sucursales). A estas sucursales hay que abastecerlas de producto terminado.

Contaban con una concentración de sucursales importantes en la región del Bajío y camiones que esperaban normalmente un par de horas en ellas, por lo que estaban siendo desperdiciados. El proyecto de transporte (que al inicio fue así), buscaba optimizar los flujos y las rutas.

Crea un Modelo de Abasto a Sucursales de Ventas, que las integra a la cadena de suministro, y que es más rápido y a un menor costo.

El Modelo se basa en cuatro elementos clave:

1. Un Mixing Center ubicado estratégicamente para concentrar el inventario de las sucursales cercanas (2 horas de distancia), en Querétaro.
2. El desarrollo de un nuevo proceso totalmente rediseñado desde la salida del producto de las plantas hasta la administración del inventario en los Centros de Distribución de Ventas que permita la velocidad de abasto requerida. En este caso el producto viene de tres plantas: Veracruz, México, D.F. y Guadalajara.
3. Una nueva plataforma de información (MCR) que permite ejecutar el abasto de forma más rápida y confiable y la administración centralizada de la demanda.
4. La ejecución impecable de todas las actividades incluidas en los procesos operativos y de planeación.

Dentro de los logros ha sido la optimización del transporte, del Centro de Distribución Querétaro a las sucursales cercanas rehacen entre dos y tres viajes por día por unidad de transporte, con citas fijas de llegada a cada una de ellas.

Además de la productividad esperada por la mejora en la optimización de la flota de transporte, el servicio mejoró dramáticamente. Se logró mejorar significativamente el abasto a sucursales (ya que se llega con mejor mezcla de producto y con mayor oportunidad) reduciendo de ésta manera los agotamientos (se mide el servicio por medio de los agotamientos -cuando llega el vendedor y no encuentra el producto que necesita se registra un agotamiento). Se han reducido los agotamientos en un 75% con un día de inventario. Así como el uso de inventarios, los cuales ahora se realizan físicamente en las sucursales y con una duración de 20 minutos en comparación de las cuatro horas que antes se tardaban.

Se ha acortado también tiempo ciclo, sincronizando y acelerando la cadena. El tiempo ciclo de planeación se redujo de 15 a 2 días y el de respuesta a las sucursales de 48 a 4 horas.



Como consecuencia de estos resultados, las ventas también han crecido. Por lo anterior descrito se refuerza ampliamente su estrategia de liderazgo en costos, aventajando por mucha distancia a sus de por sí, pocos competidores, y permitiéndole seguir invirtiendo continuamente en otras áreas estratégicas que a su vez le mantienen en una posición de diferenciación con sus productos dentro del mercado.

Las perspectivas de operación son la extensión a todo el país del proyecto y cubrir el mayor número de sucursales posibles, así como agregar otras funciones que permitan dar mejor servicio a sus clientes.

Para llevar a cabo sus operaciones de venta, cuentan con una fuerza de ventas muy sólida: 7 zonas de venta, 300 sucursales, 13,000 vendedores, 12 mil rutas, 10 000 camionetas y más de 820 mil puntos de venta.

La forma o los canales de distribución es por medio de: tiendas de autoservicio, conveniencia y farmacias, canales de mayoreo y rutas express.

La empresa cuenta con un programa continuo de renovación y expansión de su flota de distribución para garantizar que los productos de la empresa lleguen oportunamente a los 300 centros de distribución y más de 820 mil puntos de venta en todo México, además de permitir a los conductores viajar en unidades seguras que cuentan con la tecnología más avanzada, contribuyendo así al cuidado del medio ambiente.

En cuanto a los recursos humanos: da empleo a más de 22 000 colaboradores, más de 450 000 empleos indirectos en distintos sectores productivos, particularmente en el campo mexicano.

Cuenta con los programas de Momentos Contigo (los empleados pueden organizar mejor su vida personal y dedicar tiempo de calidad a su vida familiar, lo que repercute en un mejor desempeño laboral), Horarios Flexibles (que permite a los empleados elegir el que mejor se adapte a su agenda de vida para cumplir con sus compromisos dentro y fuera del trabajo), Línea telefónica de atención y apoyo psicológico.

Maneja apoyos e incentivos para el ahorro, adicionales a las prestaciones de ley, apoyo a mujeres (que les permitan desarrollar sus funciones sin desatender a sus hijos), apoyo económico mensual para que puedan inscribir a sus hijos pequeños en guarderías cercanas a su lugar de trabajo, así como convenios con guarderías y programas de maternidad y paternidad.

Refleja su normatividad al darle un valor muy alto a sus trabajadores y fomentar sus valores.

Sabritas le ha dado a la innovación un papel determinante, “querer sorprender al consumidor con nuevos productos”.

Para el desarrollo de nuevos productos comienza con el conocimiento de los gustos del consumidor, comportamiento y tendencias de los clientes (tienditas y autoservicios) para lo cual el departamento de Investigación y Desarrollo está en contacto con él para la afinación del producto, ya sea vía telefónica o por medios electrónicos.

Por su parte el departamento de ventas toma decisiones con base en la información que se le proporciona sobre las preferencias, imagen y rotación de los productos, así como sobre el impacto de las promociones en el consumidor final.

Proceso sistemático para el desarrollo de nuevos productos (Proceso de Innovación)

Consta de tres etapas:

1. Generación de ideas (se ha entrenado y desarrollado a un grupo de expertos en el pensamiento creativo, apoyados por expertos internacionales, como los de la Universidad Aliant que se encargan de la conceptualización y desarrollo de ideas, apoyados también por un importante mecanismo de identificación de conceptos y tendencias interesantes a nivel mundial, con potencial de ser replicadas y llegar a convertirse en negocios exitosos para México.
2. Filtro, el cual se encarga de seleccionar las mejores ideas, ya que surgen muchas, pero algunas no son lo suficientemente robustas desde el punto de vista del consumidor o pudieran ser demasiadas desde el punto de vista de los recursos existentes para su administración. Un comité multidisciplinario, con los directores de la compañía se reúnen de manera periódica para hacer un análisis, mediante el uso de herramientas de evaluación y cuantificación, de las oportunidades de negocios, cuyo tarea es la de filtrar y decidir a qué ideas debe darse prioridad y asignarles recursos; es decir cuáles ideas deben continuar el proceso de desarrollo.
3. Administración de la innovación, su objetivo es llevar a cabo la administración efectiva del proyecto dentro de la organización, hasta completar el proceso de lanzamiento del nuevo producto.

En la primera parte del proceso, cuentan con un mecanismo para que cualquier persona dentro de la organización pueda acceder o contribuir al desarrollo de ideas y esto mediante la representación que cada uno tiene a través de los responsables directos o directores de todas las áreas funcionales de la empresa.

Gran parte de la responsabilidad se ha asignado a grupos de personas que les llaman “da Vinci’s” son gente entrenada en el desarrollo creativo y con un experiencia técnica en sus áreas funcionales.

Un tercer actor en la generación de conceptos son los proveedores y socios estratégicos de la empresa, tanto casas distribuidoras de saborizantes, como empresas de material de empaque, expertos técnicos o empresas de tecnología y equipo, todo el tiempo se están explorando y desarrollando ideas con ellos.

La importancia al área de Investigación y Desarrollo, refleja el compromiso que Sabritas ha tenido con sus clientes, en cuanto a ofrecer productos divertidos y únicos en su cartera de productos, lo que la ha mantenido como una de las preferidas dentro del mercado al cual pertenece.

**Tabla 27. ESTRATEGIA COMPETITIVA Y ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR**

INFRAESTRUCTURA					
<b>ADMINISTRACIÓN DE R.H</b>	Capacitación	Capacitación Reclutamiento	Capacitación	Reclutamiento Contratación Capacitación y desarrollo de pensadores	Capacitación
<b>DESARROLLO TECNOLÓGICO</b>	<b>SISTEMAS DE</b> Diseños de sistema automatizado	<b>FABRICACIÓN</b> Máquinas automatizadas	<b>FLEXIBLE (FMS)</b> Desarrollo de sistemas de información	Investigación de mercado Desarrollo de productos Literatura técnica Desarrollo de planes	Manuales de procedimientos para mantenimiento preventivo y correctivo
<b>ADQUISICIÓN</b>	Servicios de transporte Materia prima	Materia prima Maquinaria	Servicios de computación Servicios de transporte	Viáticos	
	Recepción Inspección de producto Administración de almacenamiento Distribución de insumos del producto Manejo de materia prima Control de inventarios Registros de proveedores	Selección Pesado Limpieza y sanidad del insumo Elaboración Rebanado Fritura escurrido Condimentado Empaquetado Etiquetado Mantenimiento de equipo	Almacenamiento de producto terminado Manejo de materiales Procesamiento de pedidos Programación de pedidos Operación de vehículo de reparto Rotación de existencias cada semana	Publicidad anivel nacional (T.V) Promociones Fuerza de ventas Selección de canales Fijación de precios Publicidad nivel regional (mercadeo directo en tienda con material punto de venta)	Instalación Reparación de maquinaria
	<b>LOGÍSTICA ENTRADA</b>	<b>OPERACIONES</b>	<b>LOGÍSTICA SALIDA</b>	<b>MERCADOTECNIA Y VENTAS</b>	<b>MANTENIMIENTO</b>

## Factores internos y externos que afectan el valor de cada actividad de la cadena:

### *Logística de entrada:*

- Factores internos (la actualización de los sistemas de información para recepción de los insumos, el número de camiones que transportan los insumos sean suficientes, se de mantenimiento adecuado del transporte)
- Factores externos (el poder de negociación con proveedores para adquirir los insumos es alta ya que proporciona a sus proveedores contratos por más de 4 años, dándoles herramientas para asegurar un producto de alta calidad, lo que a su vez les permite reducir costos en inspecciones de entrada: el precio de los insumos (papa, maíz) el cual varía de acuerdo al nivel de exportaciones e importaciones, así como la tasa de inflación del país.

### *Operaciones:*

- Factores internos (el mantenimiento preventivo a la maquinaria, el personal adecuado para operar las máquinas, lo cual requiere de una capacitación constante del personal, cambios de diseño de máquinas aminora costos)
- Factores externos (el avance tecnológico, al crear máquinas más innovadoras por la competencia, procesos más innovadores)

### *Logística de salida:*

- Factores internos (adecuados sistemas de información, capacitación para el uso y mantenimiento de los mismos, mantenimiento del transporte, tecnología de última generación para el ahorro de energía y recursos, excelentes canales de comunicación para concertar citas de pedidos sin tener excedentes o agotamientos –desperdicios)
- Factores externos (accesibilidad a zonas no industrializadas que afecta en el precio del producto)

### *Mercadotecnia y ventas:*

- Factores internos (contratación de personal de acuerdo al perfil del puesto, capacitación, el tipo de técnicas empleadas en la elaboración de planes de mercadotecnia, el nivel de actualización de la literatura técnica, el nivel de información obtenida de los estudios de mercado, el tipo de técnicas utilizadas en el análisis de las preferencias de los consumidores)
- Factores externos (la asignación de precios depende de la oferta y la demanda, la accesibilidad a zonas rurales, o distancia, que puede acarrear más costos)

### *Mantenimiento:*

- Factores internos (capacitación adecuada del personal y conocimientos de los manuales de procedimientos)

- Factores externos (si las máquinas adquiridas son defectuosas desde un inicio va a ocasionar que el mantenimiento sea correctivo, si son totalmente nuevas e innovadoras el mantenimiento es preventivo y aminora costos ocasionados por desperdicios)

Agrupar las actividades en grandes o pequeñas; crecientes, decrecientes o estables:

*Logística de entrada:* actividades grandes (recepción, almacenamiento y distribución de la materia prima proveniente de los proveedores, servicios de transporte), actividades pequeñas (administración de registros de proveedores, el mantenimiento y actualización de los sistemas automatizados de recepción de materia prima).

*Operaciones:* actividades grandes (proceso de elaboración del producto, empaquetado, reclutamiento y capacitación del personal para la operación de las máquinas) actividades pequeñas (mantenimiento de las máquinas de operación, administración de la capacitación).

*Logística de salida:* actividades grandes (recepción, almacenamiento y distribución del producto terminado, capacitación del personal de distribución directa –transportistas), actividades pequeñas (administración de inventarios, programación y procesamiento de pedidos, mantenimiento y actualización de los sistemas automatizados de pedidos).

*Mercadotecnia y ventas:* actividades grandes (investigación de mercado, operación de fuerza de ventas, publicidad, promociones, selección de canales de distribución, reclutamiento y capacitación de personal), actividades pequeñas (administración de viáticos, administración de la fuerza de ventas, administración de la investigación de mercado).

*Mantenimiento:* actividades grandes (instalación, reparación de maquinaria de operación y sistemas de información, desarrollo de métodos de mantenimiento, capacitación del personal para dar mantenimiento adecuado a la maquinaria y sistemas informáticos), actividades pequeñas (administración y programación del mantenimiento preventivo a todas las áreas).

Activos y costos en la cadena:

TERRENOS Y/O INFRAESTRUCTURA

10 Plantas de producción  
transporte (11 000 camionetas)  
300 sucursales  
6 mega centros de distribución

MANO DE OBRA

Trabajadores (13 000)

MAQUINARIA Y EQUIPO

Balanzas  
Ollas  
Cocinas industriales  
Maquinas freidoras  
Máquinas cortadoras  
Empaquetadoras

COSTOS INDIRECTOS

Luz  
Agua  
Útiles de limpieza

MATERIAS PRIMAS/INSUMOS

Papas  
Aceite  
Sal  
Kerosen  
Bolsas de polietileno  
Etiquetas

GASTOS ADMINISTRATIVOS

Sueldos  
Teléfono  
Útiles de oficina

GASTOS DE VENTA

Promoción  
Publicidad

**Tabla 28. Activos y costos**

*Logística de entrada:* equipo de oficina, papelería, mobiliario, computadoras, sistemas de información), camionetas Van (proporcionadas por la Volkswagen)

*Operaciones:* máquinas freidoras, máquinas cortadoras, empaquetadoras, 10 plantas de producción.

*Logística de salida:* sistemas de cómputo, papelería, mobiliario, equipo de oficina, transporte (10 000 camionetas), 6 centros de distribución.

*Mercadotecnia y ventas:* equipo de oficina, material para la publicidad, computadoras, softwares, 300 sucursales, 13 000 vendedores.

*Mantenimiento:* equipo de oficina, materiales para uso de mantenimiento.

Costos de la cadena de calor:

	<b>INFRAESTRUCTURA (4%9)</b>				
<b>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>		<b>(2%)</b>			
<b>DESARROLLO TECNOLÓGICO</b>	<b>(2%)</b>				
<b>ADQUISICIÓN</b>	<b>(5.5%)</b>	<b>(80%)</b>			
				<b>(5%)</b>	<b>(1%)</b>
	<b>LOGÍSTICA ENTRADA</b>	<b>OPERACIONES</b>	<b>LOGÍSTICA SALIDA</b>	<b>MERCADOTECNIA Y VENTAS</b>	<b>MANTENIMIENTO</b>

**Tabla 29. Costos de la cadena de calor.**

Factores de costo:



**Tabla 30. Factores de costo**

	<b>INFRAESTRUCTURA</b>				
<b>ADMINISTRACIÓN DE R. H.</b>	POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS				
<b>DESARROLLO TECNOLÓGICO</b>	ESCALA NACIONAL				
<b>ADQUISICIÓN</b>	POLÍTICA DE COMPRA ESCALA NACIONAL NEXOS PROVEEDORES				
	NEXOS CON PROVEEDORES  APRENDIZAJE  POLÍTICA DE TIEMPOS DE ENTREGA	APRENDIZAJE  POLÍTICA SOBRE LA TECNOLOGÍA	APRENDIZAJE  INTERRELACIONES  NEXOS CON MERCADOTECNIA  POLÍTICA TIEMPOS DE ENTREGA	ESCALA REGIONAL  POLÍTICAS SOBRE TIPOS DE CLIENTES  UBICACIÓN	INTERRELACIONES
	<b>LOGÍSTICA ENTRADA</b>	<b>OPERACIONES</b>	<b>LOGÍSTICA SALIDA</b>	<b>MERCADOTECNIA Y VENTAS</b>	<b>MANTENIMIENTO</b>

<b>INFRAESTRUCTURA</b>								
<b>ADMINISTRACIÓN R. H.</b>							Políticas de capacitación y desarrollo del personal, disminuye costos al asegurar personal calificado e integrado a la empresa	
<b>DESARROLLO TECNOLÓGICO</b>							Programa de pago a proveedores	
<b>ADQUISICIONES</b>	La escala de compras (insumos) disminuye costo y genera poder de neg. Alto con proveedor		Con proveedores del campo, disminuye costo de inspección y asegura productos de alta calidad			La relación histórica con los proveedores, aumentan la lealtad de los mismos y asegura el insumo durante todo el año	Políticas de compra de materia prima que aseguran la calidad de las mismas y aminora costos	
<b>LOGÍSTICA ENTRADA</b>		Disminuye costo al perfeccionarse la programación			Cuenta con software y sistemas de información propios que disminuyen el costo de procesamientos de pedidos		Tiempo de entrega de los insumos a las plantas manufactureras	
<b>OPERACIONES</b>		El costo disminuye con el mejoramiento de la eficiencia de mano de obra al operar la maquinaria						
<b>LOGÍSTICA SALIDA</b>		Disminuye costo al perfeccionarse la programación	Cadena de suministro completa (disminución de costos, coordinación y optimización de citas y horarios determinados)	Interrelaciones con unidades hermanas de negocios	Cuenta con software y sistemas de información propios que disminuyen el costo de procesamiento de pedidos	Permitió la selección de los canales de distribución mejores y adueñarse de los mismos, disminuyendo costos	Tiempos de entrega del producto terminado y rotación de existencias	
<b>MERCADOTECNIA Y VENTAS</b>	La fuerza organizada de ventas geográficamente, disminuye costos conforme crece el volumen de las ventas regionales						Tipos de clientes atendidos (enfoque de punto de venta-ventas al detalle)	Aminora costos al contar con sucursales distribuidas geográficamente para atender a determinado número de puntos de venta
<b>MANTENIMIENTO</b>				interrelaciones con unidades hermanas de negocios, que a su vez permite un aprendizaje eficaz				
	<b>ECONOMÍAS DE ESCALA</b>	<b>APRENDIZAJE</b>	<b>NEXOS</b>	<b>INTERRELACIONES</b>	<b>INTEGRACIÓN</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>POLÍTICAS</b>	<b>UBICACIÓN</b>



Las actividades de mayor impacto son todas las referentes al eslabón de logística de salida (recepción, almacenamiento y distribución del producto terminado, capacitación del personal de distribución directa –transportistas, administración de inventarios, programación y procesamiento de pedidos, mantenimiento y actualización de los sistemas automatizados de pedidos), mercadotecnia y ventas (investigación de mercado, operación de fuerza de ventas, publicidad, promociones, selección de canales de distribución, reclutamiento y capacitación de personal, administración de viáticos, administración de la fuerza de ventas, administración de la investigación de mercado).

Mercadotecnia y ventas cuenta con una fuerza organizada de ventas geográficamente, lo cual disminuye significativamente los costos conforme crece el volumen de las ventas regionales, propiciando economías de escala regionales. La ubicación estratégica de sus sucursales para atender determinados puntos de venta aminora el costo de traslados y disminuye tiempos de entrega, asegurando la calidad del producto al cliente.

Los nexos entre los eslabones de operaciones, logística de salida así como mercadotecnia y ventas, representan un factor de costo muy importante ya que éstos se aminoran, se coordina y optimiza la programación y entrega de pedidos, disminuyen tiempos de entrega, así como un rediseño en sus procesos que permite trabajar de manera integral, utilizando al personal necesario.

**Tabla 31. CADENA DE VALOR: TECNOLOGÍAS REPRESENTATIV**

	<b>INFRAESTRUCTURA</b> Tecnología de sistemas de información Tecnología de oficina				
<b>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>		Tecnología de sistemas de información Tecnología de la capacitación			
<b>DESARROLLO TECNOLÓGICO</b>	Sistemas de fabricación flexible (FMS) Maquinas automatizadas Tecnología de sistemas de información			Tecnología de sistemas de información	
<b>ADQUISICIÓN</b>	Tecnología de sistemas de información Tecnología de sistemas de transporte				
	Tecnología de transportes (ahorro de energía y recursos)  Tecnología de manejo de materiales (OMS, desarrollo in house)  Tecnología de almacenamiento y conservación  Tecnología de sistemas de información (WMS de Red Pariré – administración de inventarios)	Tecnología de procesos básicos Tecnología de materiales Tecnología de máquinas Tecnología de empaquetado Tecnología de sistemas de información	Tecnología de transportes (ahorro de energía y recursos)  Tecnología de manejo de materiales (OMS, desarrollo in house)  Tecnología de sistemas de comunicación  Tecnología de sistemas de información (WMS de Red Pariré-administración de inventarios)	Tecnología de medios Tecnología de grabación y video Tecnología de sistema de comunicación Tecnología de sistemas de información	Tecnología de sistemas de información
	<b>LOGÍSTICA ENTRADA</b>	<b>OPERACIONES</b>	<b>LOGÍSTICA SALIDA</b>	<b>MERCADOTECNIA Y VENTAS</b>	<b>MANTENIMIENTO</b>

## ❖ Tecnologías y subtecnologías en la cadena de valor

### Tecnología de sistemas de información

Sabritas es una empresa enfocada en el área de alimentos, por lo que ofrece un sistema de publicación de consultas Web, para la mejor administración de la información.

Para obtener información relacionada con la creación de ideas para el Centro de Desarrollo de Innovación de productos, se lleva a cabo a través del correo electrónico de la empresa y del Intranet; así mismo por medio de una línea telefónica 800 en donde no sólo los empleados, sino también los propios consumidores tienen oportunidad de canalizar sus ideas, que más adelante pasan a la primer fase del filtro de selección de las mismas.

### Tecnología de máquinas

*Sistemas de Fabricación Flexible (FMS)*, formado por 4 o mas estaciones de procesamiento conectadas mecánicamente mediante un sistema de transporte común y electrónicamente con un sistema computarizado distribuido.

Un FMS tiene al menos una estación de trabajo que da soporte a la producción pero no participa realmente en ella. Esta estación lleva a cabo funciones de coordinación o limpieza entre otras.

Un FMS tiene un sistema de control más sofisticado que incluye funciones no presentes en las celdas como diagnósticos y herramientas de monitorización.

Características de la Flexibilidad en los sistemas:

- Capacidad de realizar distintas piezas o productos de forma simultánea
- Capacidad para variar la producción de cada componente de forma inmediata dependiendo de la demanda
- Capacidad para mantener el proceso de fabricación a pesar de roturas de maquinaria

Componentes:

- Estaciones de trabajo
- Sistema de transporte y almacenamiento de material
- Sistema de control computerizado
- Recursos humanos

Estación carga y descarga:

- Nexos de unión entre el FMS y el resto de la fábrica
- Punto de entrada y salida del material

- Su diseño debe permitir el libre funcionamiento de toda la maquinaria
- Deben favorecer todo tipo de actividad auxiliar
- Suele incluir una unidad de registro de entrada de piezas y una comunicación entre el sistema informático y el operador.
- Los elementos de transporte suelen ser palés
- Todas las situaciones posibles deben estar bajo control (palés mal posicionados, elementos extraños en zonas de trabajo...)

#### Estación de Mecanizado:

- Operación de mecanizado es toda acción que se realiza sobre un material y éste sufre modificaciones.
- La maquinaria más utilizada son los centros CNC.
- Características de la maquinaria:
  - Almacenamiento de herramientas
  - Sustitución de herramientas
  - Carga y descarga de palés

#### Otras estaciones de procesamiento:

- Son todos aquellos que realizan un trabajo sobre un material, transformándolo y obteniendo así nuestro estado primario deseado
- En este apartado englobamos hornos, presas, forjas y aquellas encargadas de realizar cortes

#### Estación de ensamblaje:

- Encargan de realizar el acoplamiento entre diversas piezas.
- El objetivo de esta maquinaria es la supresión de la mano de obra en los procesos de producción en serie.
- Los brazos robots suelen ser los encargados de realizar estas funciones ya que:
  - Son flexibles a cambios en la secuencia producción
  - Se adaptan a diferentes productos
  - Tienen grado de precisión muy elevado

#### Otros equipos y estaciones:

- Realización de trabajos de inspección
  - Maquinaria de medición de coordenadas
  - Inspección mediante sondas
  - Sistema de visión
    - Limpieza, Colocación Palés, Sistemas de refrigeración

### Logística de entrada y salida:

En los centros de distribución para garantizar la disponibilidad de la información y mantener la sincronía de su cadena, se está utilizando:

- Para el manejo de las órdenes un OMS (es un desarrollo in house)
- Para la administración de los inventarios, el WMS de RedPraire (viabilidad y exactitud de los inventarios, reducción de los costos de almacenaje)
- En la plataforma de planeación y programación varios módulos de I2
- Sistema de información robusto como base para los nuevos procesos: el nuevo modelo matemático desarrollado en las herramientas de I2, que denominaron el MRC (Modelo de Reposición Continua), es una nueva plataforma de información que permite ejecutar el abasto de forma más rápida y confiable y la administración centralizada de la demanda

El nuevo centro de distribución de Sabritas incorpora tecnología de última generación para el ahorro de energía y recursos, como mecanismos para la recuperación de aguas pluviales, así como celdas solares para satisfacer las necesidades eléctricas del edificio. Además, se trata de un espacio especialmente diseñado para el flujo industrial, por lo su operación no afecta la vialidad.

Las tecnologías de sistemas de fabricación flexible (FMS) son muy importantes ya que la trae muchos beneficios en mejorar calidad, reducir tiempo, inventario reducido y menores costes de mano de obra al utilizar maquinas automatizadas, ya que estas hacen el trabajo que podrían hacer mucho mas trabajadores (reduce costos relacionados con los empleos, incentivos, salarios, etc,.) y al ser mas eficientes como empresa, los consumidores se sentirán satisfechos de los productos de la empresa y esto la beneficiará en un plano muy grande ya que podrá desplazar a sus competidores.

Asimismo el nuevo Modelo de Hub & Spoke, con todas las tecnologías que incluye (Para el manejo de las órdenes tenemos un OMS que es un desarrollo in house; para la administración de los inventarios tenemos el WMS de RedPraire; y en la plataforma de planeación y programación tenemos varios módulos de I2) representa una fuerza muy importante en su posicionamiento como empresa líder del mercado. Teniendo impactos en varios indicadores como el incremento de ventas, reducción de agotamientos, ahorros en costos de servicio, reducción en días de inventarios, tiempos de ciclo de abasto más cortos y maximización de la utilización de transporte.



## **ESTRATEGIA COMPETITIVA Y PROGRAMAS ADICIONALES QUE LA REFUERZEN**

Los programas que refuerzan la estrategia en cuanto a liderazgo en costos son los relacionados con el aseguramiento de su materia prima, por medio de los programas de apoyo al campo que refuerzan los nexos con los proveedores, y ante los cuales se coloca en una buena posición de negociación, sin embargo su proveeduría es absolutamente externa, bajo esquemas de asociación con “productores independientes” por 4 años (reciben apoyos: gestión de créditos en bancos, aprovisionamiento de semillas enriquecidas para lograr mayor productividad de la tierra y cultivos – de maíz amarillo y papa alfa- propios para el procesamiento, además de fertilizantes y asesoría técnica).

Existen programas relacionados con la calidad y ante los cuales se llevan a cabo en todas las plantas de la empresa periódicamente auditorías de la American & Baking Institute (AIB), mismas que aseguran que la calidad sanitaria de sus productos es óptima.

Sabritas somete sus proyectos a auditorias internas para poder evaluar y mejorar la efectividad de sus procesos de gestión de riesgos, control, y gobierno corporativo. Cuentan con un Comité de Auditoria conformado por representantes de cada vicepresidencia, el cual actúa como un órgano de vigilancia que promueve la independencia de los auditores internos y fortalece su posición en la organización.

Los objetivos del comité de Auditoria son:

1. *Estados Financieros*: Elaborar reportes financieros con absoluta integridad.
2. *Cumplimiento*: Monitorear y cumplir con leyes y regulaciones; Cumplir con el Código de Conducta Mundial de PepsiCo.
3. *Control Interno y Administración de Riesgos*: Cumplir con el sistema de control interno de acuerdo con el Marco Normativo de Control de Pepsico; Cumplir con el proceso de identificación de riesgos.
4. *Auditoría Interna*: Cumplir con el proceso de Auditoria interna y SOX

Cuenta con programas de responsabilidad social y contribución al país, llevando a cabo campañas de temporada (mercadotecnia con causa) a través de la fundación Sabritas, cuya misión es mejorar la calidad de vida de niños y jóvenes mexicanos en materia de salud y educación en comunidades menos favorecidas.

## ESCENARIO CON MAYOR PROBABILIDAD

### VARIABLE GENERAL: CRISIS ALIMENTARIA A NIVEL NACIONAL

#### Crisis mundial de alimentos

La crisis mundial de alimentos se perfila como una amenaza potencial para la estabilidad política y económica mundial, superior incluso a la crisis en los mercados financieros. En los últimos meses, la continua alza de los precios de los alimentos ha provocado disturbios de considerable magnitud en Burkina Faso, Egipto, Etiopía, Camerún, Costa de Marfil, Filipinas, Indonesia, Madagascar, Pakistán, Senegal, Tailandia y en nuestra región en México, Nicaragua y República Dominicana. En Haití, los violentos motines generados por la crisis alimentaria le han costado la vida a cinco personas y el cargo al premier Jacques Edouard Alexis, quien fue depuesto por el Parlamento haitiano.

El alza en los precios de los alimentos y la actual crisis alimentaria responde a circunstancias más complejas de carácter estructural. Según la FAO, los fondos de inversión que operan en la economía global y la imparable debilidad del dólar son los principales responsables por los altos precios de los alimentos a nivel mundial. La FAO añade que la falta de confianza en el dólar mueve a los inversionistas institucionales y a los especuladores a buscar mejores rendimientos en los mercados de productos básicos, primero metales y luego alimentos.

También juegan papel de importancia el cambio climático –que genera sequías e inundaciones sin precedentes–; el crecimiento económico de China e India; el desarrollo económico de otros países de bajos ingresos que han cambiado sus patrones de consumo hacia alimentos con mayor valor nutricional como carnes, cereales y lácteos, el alza en las cotizaciones del petróleo que encarece el transporte de alimentos y los agroquímicos, así como los biocombustibles derivados del insumos de baja eficiencia energética como el maíz.

Ante la situación que ha vivido México caracterizada por el estancamiento, la subordinación económica, en el atraso, la dependencia tecnológica, el desempleo y la generalización de la informalidad, la pobreza en aumento, por la carencia en la infraestructura y la ausencia de servicios públicos esenciales para el desarrollo social y económico de un país, no está en condiciones de impulsar un crecimiento económico sostenido y sustentable con equidad distributiva. Bajo estas circunstancias pierde soberanía y capacidad de autodeterminación en lo político, económico, social, cultural, ambiental y territorial.

Las remesas de los emigrantes se han convertido en la mayor fuente de divisas del país y la condición de subsistencia de millones de mexicanos pobres. En el 2007 aumentaron un 1% más que el año pasado para un total

de 23 900 millones de dólares. La mayoría de estas remesas provienen de Estados Unidos, donde viven 11 millones de mexicanos, la mitad de ellos indocumentados.

La evaluación del PIB real per cápita del país muestra que México no es más rico que 20 años atrás, porque aún no encuentra la fórmula para acumular recursos humanos y físicos como lo hacen los países con altas tasas de crecimiento. Entre los principales problemas destacan la ineficiente estructura fiscal que imposibilita la inversión en educación e infraestructura, así como instituciones débiles, que inhiben la inversión (Quintín, 2004).

<b>¿Quién es quien en ciencia y tecnología? (Fuente: OCDE)</b>	
<b>País</b>	<b>% del PIB asignado</b>
<b>Suecia</b>	<b>4.3</b>
<b>Japón</b>	<b>3</b>
<b>Estados Unidos</b>	<b>2.7</b>
<b>España</b>	<b>1.3</b>
<b>China</b>	<b>1.29</b>
<b>Brasil</b>	<b>1</b>
<b>República Eslovaca</b>	<b>0.6</b>
<b>México</b>	<b>0.39</b>

**Tabla 32. Porcentaje del PIB asignado**

Como se puede apreciar en la tabla 32. México mantiene un atraso considerable en ambos campos. Si exceptuamos las ciencias sociales y humanísticas, los demás campos del conocimiento científico no alcanzan el nivel de consolidación que el desarrollo requiere. El país usa mayoritariamente tecnología importada de los países dominantes, bajo la forma de máquinas, paquetes de insumos y procedimientos, importados a un alto costo. Muchas de estas tecnologías son destructoras del ambiente o de alto riesgo -alimentos transgénicos, por ejemplo-, no corresponden a las condiciones ambientales propias, no son adecuadas a la relación entre capital y fuerza de trabajo disponible, ni aprovechan el saber tradicional propio o lo suplantán inadecuadamente.

La distribución social del conocimiento y de los productos de la nueva tecnología es abiertamente desigual. Las micro, pequeñas y medianas empresas, y organizaciones como los municipios, base de la estructura administrativa en los diversos ámbitos de actividad económica, cultural y social, carecen de condiciones para tener acceso al cambio tecnológico. Por tanto, en la desigual competencia con los grandes monopolios, sobre todo transnacionales, se vuelven progresivamente más vulnerables. Solo una minoría de la población tiene acceso al sistema educativo o al ámbito laboral

(44 millones de individuos como Población Económicamente Activa, de los cuales 12 millones han emigrado a Estados Unidos de acuerdo al INEGI) donde la nueva tecnología se ha extendido en la vida cotidiana, y es menor aún la que se beneficia de avances tan importantes como la computación y el Internet, controlados monopólicamente por los centros productores y emisores de información.

Los medios nacionales para la difusión social de la ciencia son restringidos, y en el sistema educativo no existen las condiciones necesarias y suficientes para impulsar una apropiación social amplia de los productos del avance científico nacional e internacional.

Dadas las condiciones anteriores la presencia de una crisis de alimentos provoca severos estratos en México, por ser de los países más vulnerables ante las prácticas económicas mundiales, y la globalización que lejos de beneficiar la economía mundial, llegó para extender las brechas entre los países dividiéndolos entre dos enormes bloques, los aún más enriquecidos y los aún más pobres (desafortunadamente la mayoría).

## VARIABLES ESPECÍFICAS:

Ahora bien, retomando la crisis de alimentos mundial, las organizaciones que tienen peso específico a nivel mundial en la tarea de monitorear y proyectar el comportamiento de los productos agrícolas básicos (FAO, Oede y Usda), coinciden en que los precios de estos productos se mantendrán elevados durante el resto del 2008 y el 2009, con un descenso inicial en el 2010, cuando la oferta agrícola responda a las nuevas condiciones de la demanda y se anticipe a los fenómenos especulativos que alteran el equilibrio de la cadena alimentaria.

En cualquier escenario, los precios proyectados agrícolas se situarán muy por encima de los niveles registrados en el 2004, hasta por lo menos al 2015. El impacto entre naciones es también diferenciado: los países en desarrollo importadores netos de alimentos ven menguados sus ingresos, lo que eleva sus niveles de pobreza o incluso de miseria rural y urbana, mientras que los exportadores netos se benefician de esta bonanza agrícola.

Por lo anterior se considera la variable específica de la inflación como determinante en el escenario de la crisis de alimentos a nivel nacional.

## INDICADORES ECONÓMICOS

Producto Interno Bruto (variación anual %)	3.8
PIB nominal (billones de pesos)	10.361
Producción <i>per capita</i> (miles de pesos)	93.5
<b>Inflación al consumidor (%anual)</b>	<b>4.95</b>
Inversión sobre el PIB (%)	22.1
Variación promedio anual de los salarios reales (%)	1.9 (52.9\$)
Inversión extranjera directa (Miles de Millones de dólares)	19.7
Reservas internacionales (miles de millones de dólares)	83.7
Deuda externa total /PIB (Miles de millones de dólares)	128.8
Balanza comercial (variación anual %)	Exportaciones 16.5 = 45 020.8 (mmd) Importaciones 24.0 = 49 274.3 (mmd)
Precio petróleo mezcla mexicana (Promedio anual, dólares por barril)	80.29
PEA	45.6 millones

**Tabla 33. Indicadores Económicos**

FUENTE: BANAMEX, con datos de BANXICO, SHCP y estimaciones propias.

El gasto sanitario en materia de prevención México destina 3.3%, para prevenir la obesidad, la cual se ha venido agravando de una manera alarmante. Estados Unidos ocupa el primer lugar (65.7% de adultos con sobrepeso y un 30.6% de obesos), al cual le sigue México (62.3 y 24.2% respectivamente) y el Reino Unido con tasas del 62 y 23%. En el país cerca de 44 millones de personas padecen obesidad, seis de cada 10 mexicanos. En cinco años aumentó de 30 a 40%.

En México, de acuerdo con un estudio de la OCDE: 52% del gasto en salud proviene de los bolsillos de las personas. El promedio de gastos de bolsillo en los países de la OCDE es de menos de 20%; 9.5% del gasto total en salud se destina a cubrir costos administrativos, la proporción más alta entre los países de la OCDE. 6% del PIB es el monto del gasto total en salud. El promedio en la OCDE es de 8.5%; 2.8% del PIB es el monto del gasto público en salud (Periódico Mural, 2005; p.8ª).

La actividad económica en México registró un crecimiento anual moderado (PIB de 3.8%) tuvo un buen rendimiento aunque desaceleró su ritmo de crecimiento trimestral anualizado.

El indicador global de actividad económica (IGAE) bajó su ritmo de expansión anual a 2.7% en enero del 2007. en el 2008 creció 5.8%.

Los servicios mantuvieron el liderazgo sectorial, el PIB se elevó a 4.9%, debido a los incrementos en las actividades de transporte, almacenaje y comunicaciones de 10.1% en los servicios financieros, seguros y actividades inmobiliarias y de alquiler 5.3%; en el comercio, restaurantes y hoteles 3.4% y en los servicios comunales, sociales y personales de 2.5%.

El sector industrial también crece 1.8% a tasa anual, producto de las alzas en los cuatro componentes que la integran: la generación de electricidad, gas y agua de 4.7%; la construcción 2.6%; las manufacturas 1.5%, y la minería 0.3%.

Finalmente el sector agropecuario fue superior en 1.9% como consecuencia de la mayor superficie cosechada en ambos ciclos, lo que originó ascenso en producción de cultivos.

## **ESCENARIO MÁS PROBABLE A CORTO Y MEDIANO PLAZOS:**

### **Aumento del porcentaje de inflación 1.0% o más**

Dado el panorama económico nacional, se ha reportado un aumento en el porcentaje de la inflación anual a 4.95%. Ante dicha situación se presenta un escenario en el cual el porcentaje de inflación va en ascenso manteniéndose el porcentaje elevado en un corto y mediano plazo. En lo que respecta al índice de precios de la canasta básica de consumo al mes de mayo del presente año, registró una tasa de crecimiento anual en 5.68 (en comparación con el 5.21% del mes de abril), lo cual ha venido preocupando a muchos especialistas económicos, ya que sumado a una debilidad del mercado externo y de la economía mundial (que limitan el crecimiento de la actividad económica), la ausencia de un cambio estructural en México, la incertidumbre y situación financiera internacional, crean un escenario de atención y tensión.

Una de las implicaciones del aumento de la inflación es en el alza de los costos de alimentos procesados. Ya los insumos provenientes del exterior en la producción de bienes, registran un incremento importante, lo cual a su vez eleva los precios de los bienes y servicios, para evitar dicho escenario y que se desplome el consumo interno, se aumenta el salario, pero no su capacidad adquisitiva.

De acuerdo a los datos registrados sobre todo en el concepto de alimentos, bebidas y tabaco, los productos con precios a la alza son los de botanas, frituras y similares, los de la construcción, de transporte aéreo de pasajeros, alquiler de inmuebles, carne de ave, en cuanto a mercancías y servicios finales, por su parte las mercancías y servicios intermedios están el gas natural, aves, lámina de acero, combustóleo, tubos y postes de hierro y acero. Y son los que tuvieron mayor contribución en el aumento de la inflación. Por el contrario los productos con los precios a la baja son el jitomate, electricidad, tomate verde, huevo, calabacita, limón, servicios turísticos en paquete y vino.

Se espera un menor crecimiento económico, sin embargo han existido factores que han permitido que el país se mantenga, como el aumento del gasto público en inversión, la diversificación de las exportaciones nacionales, y la reconversión de la industria automotriz en América del Norte hacia una mayor producción en México y, posiblemente, menos producción en Canadá y Estados Unidos. Estos elementos han propiciado un ciclo económico relativamente favorable, a pesar de una clara perspectiva de menor crecimiento internacional en casi todas las regiones del planeta.

Ahora bien, la oferta homogénea de alimentos (en términos regionales combina productos nacionales, bienes importados de alto valor agregado y la oferta de las empresas de la industria nacional y trasnacional) se consume

en función de las posibilidades del gasto y de los condicionamientos de la publicidad.

Los estratos más pobres gastan una proporción mayor de sus ingresos en alimentos, con una calidad y volumen escasos que repercuten desfavorablemente en sus niveles nutricionales y de salud. Los estratos altos tienen un amplio registro de alimentos, con una proporción del gasto total menor, pero no necesariamente con dietas de mayor calidad.

En cuanto a la balanza comercial, se ve afectada por una disminución considerable en el crecimiento de exportaciones totales actuales (16.5%) y se haría más pronunciado el déficit que la caracteriza (-1.985) aumentando el nivel de importaciones de los insumos que sustentan el sector de las botanas, como cereales, granos, maíz, trigo, papa, etc. De acuerdo al Banco de México, el incremento en 127 alimentos e insumos en México requirió 5 mil millones de dólares en pago por importaciones para satisfacer la demanda interna.

La inflación en el país tiene consecuencias en los hogares más pobres donde la repercusión es negativa en aspectos tales como los ingresos, salud y nutrición.

#### Impacto en la empresa Sabritas:

La presentación de una crisis de alimentos, que hace sentir efectos significativos en el país, tendría impacto en la empresa como es de esperarse. Sin embargo, la empresa está afiliada al grupo PepsiCo que la mantiene con un rasgo de interdependencia hacia el exterior, y que no tienen otras empresas de la competencia, por lo tanto las inversiones para su funcionamiento y crecimiento, las políticas y objetivos de la misma, se conforman en otros contextos distintos al del país, asegurándole su funcionamiento.

La empresa ha seguido creciendo y ha apoyado diversas acciones del campo nacional mexicano con diversos programas de fortalecimiento, por lo que las relaciones con el gobierno son estrechas, lo cual le asegura su participación directa como líder del subsector en la producción y aseguramiento de su materia prima.

Por otro lado, parecería que en un primer momento ante una disminución del poder adquisitivo, la demanda de igual forma disminuiría, sin embargo cabe mencionar que para la empresa, las cosas resultarían mejor de lo que se esperaría de acuerdo a la lógica anterior, ya que el mercado interno mantiene la demanda del subsector botanas debido a los patrones de consumo alimentarios que caracterizan a los consumidores mexicanos y a pesar de las consecuencias en la salud.



Los sectores más pobres han incrementado su consumo de alimentos industrializados, como la comida rápida, que tiene un precio más “accesible”, pero no cumple con los requisitos de una dieta nutritiva, lo que genera obesidad, sobrepeso y el riesgo de desarrollar enfermedades crónico-degenerativas (cómo los índices de obesidad descritos con anterioridad).

A esto se suma la falta de control –por parte del Estado- de la publicidad con que se ofrecen ciertos alimentos, que “no son tan sanos como se informa al consumidor, quien está lejos de conocer en qué consiste una dieta sana, nutritiva y balanceada”, pese a los avances educativos (sin embargo nos colocamos en una posición de atraso en educación y en la difusión del conocimiento en comparación con países industrializados, lo cual se ve reflejado en el momento de la decisión de compra de los consumidores mexicanos, y sin una conciencia de las consecuencias a la salud que esto conlleva).

De acuerdo a los datos del subsector de las botanas, la zona norte de México tiene el valor del consumo más alto con 4.8 kg por persona, y más de 6 kg en Monterrey y su área Metropolitana.

Ante el panorama de inflación, la demanda no merma debido a que los estragos de la inflación no se ha visto reflejados en la mayor parte de las localidades del norte, ya que las variaciones han sido por abajo del promedio en Hermosillo, Sonora, Mexicali, Baja California, Sinaloa, Matamoros, Ciudad Juárez y Colima. Mientras que la inflación resultó mayor al promedio en Mérida, Veracruz, San Luís Potosí, Guanajuato, Monterrey y Tabasco.

Este año y el que sigue no han sido de los mejores dado el alza de muchos insumos como maíz, aceite y derivados del petróleo, y la tendencia al alza continúa, sin embargo Sabritas tiene flexibilidad para sortearlos, haciendo ajustes a presentaciones de algunos productos. Aún y con el presente escenario se espera que haya crecimiento, aunque lento para la empresa pero constante. Además los costos de los productos se pueden equilibrar o amortiguar por los altos niveles de productividad derivados de las iniciativas de innovación y redefinición de sus procesos. Por lo que se perfila un liger cambio en la estrategia genérica que hasta hoy ha guiado a la empresa en su funcionamiento, apostándole más hacia la diferenciación de producto y proceso.

## ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA

A pesar de la competencia de caballeros, sobre todo con Barcel (su competidor más importante), ante el escenario descrito y el alza constante de los insumos de su negocio central o medular, podría existir una reorientación en sus negocios hacia su negocio botadero y darle uno que otro ataque al gigante y líder del subsector. La intensidad de la competencia podría aumentar.

Ante el riesgo de nuevos participantes, existen barreras de entrada son muy altas, tendrían que manejar economías de escala lo largo de la cadena de valor, y dada la situación en la cual estaría atravesando el país se requerirían fuertes y riesgosas inversiones de capital para lograr competir con el gigante, además la empresa tiene diferenciados sus productos y aunque le ofrezcan al consumidor otros productos más baratos y nuevos, los consumidores son reacios al cambio, por lo que goza de identificación de marca y lealtad de los consumidores. Asimismo tiene saturados los canales de distribución de los que son dueños, cubriendo una parte significativa de territorio del país. Tiene ventaja en costos en cuanto a tecnología patentada, acceso preferencial a materias primas, ubicación favorable, curva de aprendizaje o de experiencia. El poder de negociación de los proveedores sería moderado-bajo, ya que el mercado se encuentra cubierto por la empresa líder (que le representa uno de los clientes más importantes y el más representativo de su subsector) que requiere cantidades grandes de compra de insumos (economías de escala en compras, por lo que le representa una proporción importante de las ventas, ante lo que tratará de mantener el vínculo protegiéndola con precios razonables). La amenaza de integración hacia atrás en la empresa Sabritas es baja, dados los programas de apoyo al campo mexicano y las condiciones tan favorables para ambos grupos (le provee de tecnología y recursos para la producción de sus insumos).

El poder de negociación de los compradores es alto, debido a que compran a escala y representan gran parte del producto ofrecido por los proveedores, deben negociar a favor de la transacción o su producto se les echa a perder, ya que no puede ser almacenado por mucho tiempo. Existe la posibilidad y los recursos de buscarlos en el extranjero, si los precios en el interior del país son muy elevados. Los insumos que compra le representan una parte considerable de los costos o de las adquisiciones que realiza, por lo que seguirá invirtiendo los recursos necesarios para buscar un precio favorable y efectuar una compra selectiva.

No existe riesgo de presencia de productos sustitutos, por empresas de bajos ingresos que quieran desesperadamente ingresar al mercado, debido a que la empresa goza de una clara diferenciación de marca y lealtad de sus consumidores.

## ESQUEMA SWOT (FODA)

### FUERZAS

- ❖ Principal fortaleza: la logística, puede estar en cualquier lugar, en cualquier momento, con los sabores o con los productos, que el mercado, que es mercado específico está pidiendo
- ❖ Liderazgo y poder, reflejado en su logística y amplia red de distribución (la cual le pertenece)
- ❖ Venta de producto fresco
- ❖ Aseguramiento de los suministros locales, regionales y mundiales por medio de los programas de crédito con los proveedores del campo
- ❖ Tecnología de punta patentada
- ❖ Capacidad y flexibilidad para atender a diversos segmentos de consumidores y patrones de consumo cambiantes y diversificados
- ❖ Cuenta con un nombre de marca que los respalda y posiciona en la preferencia del público, en ocasiones más por la tradición de su marca y calidad, que por el producto en sí
- ❖ Ventaja en costos: curva de aprendizaje, economías de escala, interrelaciones, nexos, acceso preferencial a materia prima, entre otros
- ❖ La venta y promoción de los productos al detalle
- ❖ Creación constante de productos lanzados al mercado totalmente nuevos

### DEBILIDADES

- ❖ Importa un aproximado de 7.2 toneladas de maíz amarillo, debido a que México no tiene una buena producción de esa variedad de maíz
- ❖ Ofrece paraguas de costos a los competidores, lo cual les crea una mayor rentabilidad, sobre todo si dichos competidores están apoyados por empresas más grandes

### OPORTUNIDADES

- ❖ Refuerza las negociaciones con el gobierno, en lo relacionado a los proveedores del campo y los programas que los favorecen, permitiendo obtener ventaja del apoyo del gobierno para futuros negocios
- ❖ Mantener la imagen de apoyo nacional, con la disminución al máximo posible de las importaciones y el aseguramiento de la lealtad de los consumidores
- ❖ Los hábitos de consumo de los mexicanos, que les aseguran las ventas, a pesar de agravar los porcentajes de obesidad en el país, por un lado y por el otro;
- ❖ Un crecimiento en la demanda de productos que sean aptos para el consumo de personas que tengan problemas de salud y que necesiten productos más naturales y menos procesados
- ❖ Tiene alianzas con distintos organismos, que en un momento dado pueden llegar a favorecer su posición dentro del mercado

## **AMENAZAS O RIESGOS**

- ❖ Ofrece un paraguas de costos para los otros competidores, que si bien la empresa ha sabido mantener su liderazgo, permite que otras empresas del subsector se escuden bajo su manto e incrementen su rentabilidad contrarrestando la inflación de precios en sus respectivas empresas
- ❖ Molestia por parte de las tiendas a detalle, ya que la empresa les cobra más altas cuotas por los productos distribuidos, evitando así cobrarle al consumidor
- ❖ Adquisiciones de diversos competidores pequeños, por firmas reconocidas, las cuales les proveen de las inversiones y apoyos necesarios, para competir de una manera más fuerte

## CARTERA DE PRODUCTOS SEGÚN EL BOSTON CONSULTING GROUP

### Mezcla agrupada de productos:

<p><b>SABRITAS</b>            Sabritas clásicas            Sabritas adobadas            Sabritas limón</p> <p><b>RUFFLES</b>            Ruffles clásicos            Ruffles con queso            Ruffles con especie            Ruffles ondulados</p> <p><b>DORITOS</b>            Doritos pizzerola            Doritos enchilados            Doritos salsa verde            Doritos nachos</p> <p><b>CHEETOS</b>            Cheetos con queso            Cheetos rojos            Cheetos de bolita            Cheetos pizza</p>	<p><b>FRITOS</b>            Fritos con salsa y limos            Fritos adobados</p> <p><b>POFFETS</b>            Poffets con queso            Poffets dulces</p> <p><b>RANCHERITOS</b>  <b>CHURRUMAIS</b>  <b>CRUJITOS</b>  <b>SABRIMIX</b>  <b>SABRITONES</b>  <b>CHICHARRONES</b></p> <p><b>SUNCHIPS</b>            Sunchips platanitos            Sunchips saldos            Sunchips</p> <p><b>CACAHUATES</b>            Japoneses            Enchilados            Salados            Botana</p>	<p><b>SALSABRITAS</b>            Chamoy            Botanera</p> <p><b>DIP POLVO</b>            Queso            Queso y jalapeño</p> <p><b>TACOS</b>            Guajira            Doble sabor</p> <p><b>TOSTITOS</b>            Salsa verde            Nachos mega            Totopos            Tostada plana            Tostada cazuela</p> <p><b>KARATE</b>  <b>MAFER</b>  <b>NUTRITAS</b></p>
---	---	--

**Tabla 34. Cartera de Productos**

Matriz de crecimiento/participación:

<b>Crecimiento</b>	<b>Alto</b>	<b>ESTRELLA</b> SABRITAS RUFFLES	<b>INTERROGANTE</b> SUNCHIPS NUTRITAS
	<b>Bajo</b>	<b>VACA</b> DORITOS FRITOS POFFETS RANCHERITOS CHURRUMAIS CHEETOS CRUJITOS SABRIMIX SABRITONES CHICHARRONES CACAHUATES	<b>PERRO</b> SALSABRITAS DIP POLVO
		<b>Alto</b>	<b>bajo</b>
<b>Participación</b>			

**Tabla 35. Matriz de crecimiento.**

Resulta inevitable, cuando se piensa en Sabritas es pensar en papas. Así de fuerte ha sido la conexión entre la empresa y su marca más fuerte, la papa frita.

Para la empresa las papas son su producto estrella, representan una cuarta parte de las ventas. Anualmente la empresa compra 230 mil toneladas del tubérculo, representan el 22% de la producción nacional. permiten asegurar el futuro.

Ahora bien, los productos de maíz, seguidas por harinas representan la parte más poderosa de las ventas botaneras – vacas lecheras. Frente a las papas Sabritas, Francesitas y Ruffles están los Fritos, Poffets, Rancheritos, Sabritones, Crujitos, Doritos, Churrumais y Cheetos.

La papa es el “*glamour*”, el maíz es tradición en un país “tortillero” como lo es México. Los productos de maíz representan poco más de la mitad de los ingresos de la división botanas, la cual a su vez aporta a los ingresos generales de la compañía alrededor de 70%. Generan fondos para el crecimiento futuro.

Los productos nutritivos vienen a representar los *niños problema, interrogantes o gatos monteses*, los cuales por medio de fondos han de ser convertidos en estrella, de acuerdo al tipo de mercado que se va perfilando, en el cual van cambiando los patrones de consumo

Por último los *perros* están teniendo una escasa participación y débil posición de efectivo, sin embargo, son necesarios ya que permiten mantener la vigilancia y exploración ante la amenaza de entrada de intrusos, se encuentran ahí aguardando por si surge una emergencia y saturando canales de distribución, levantando barreras de entrada de nuevos participantes.

Ahora bien, de acuerdo a la crisis de alimentos que se vive mundialmente, la papa dentro del país toma un lugar relevante, debido a su abundancia para satisfacer necesidades alimentarias, lo que puede llevar a un aumento de precios debido a un aumento de la demanda por escasez de otros alimentos también debido a los altos precios inflacionarios. Lo que puede traer consigo, que se invierta aún más en el aseguramiento de la proveeduría de la materia prima (la papa), que Sabritas ya ha comenzado a negociar con los proveedores del campo, especialmente con la Conpapa.

Ante dicha situación, los productos elaborados de papa seguirían siendo los productos estrella, para convertirse en vaca lechera que genere fondos para la creación y/o fortalecimiento en el mercado de otros productos o negocios en un mediano o largo plazo, mientras la situación alimentaria mundial se estabiliza y los patrones de consumo se modifican hacia una vida más saludable y nutritiva (productos interrogantes convertidos en estrella). Por otra parte los productos de tortilla, seguirían ocupando una posición relevante como vacas lecheras, esto debido a los hábitos alimenticios y las desigualdades sociales ocasionadas por el capitalismo en los países no industrializados.

## **SUGERENCIA DE ESTRATEGIA COMPETITIVA Y ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO**

Para seleccionar una estrategia competitiva, es importante el conocimiento de la etapa de desarrollo en el que se encuentra la empresa.

En lo investigado, Sabritas pretende desarrollarse más en el país, ya que menciona que aún le falta territorio, así como seguir con el compromiso adquirido de seguir contribuyendo al campo mexicano.

Retrasando lo más posible la entrada a su etapa de madurez, (aunque es inevitable) en la cual las ventas siguen incrementándose, pero con menor rapidez (un crecimiento lento significa mayor competencia por la participación en el mercado). La atención ahora se está dirigiendo hacia el proceso de producción. Ahora los recursos son dirigidos más hacia el sistema de negocio completo que al desarrollo del producto: la tecnología de procesos, el posicionamiento del mercado y la eficiencia en la distribución como piezas clave.

La estrategia que la empresa sigue actualmente es liderazgo en costos sin sacrificar la diferenciación, sin embargo, como lo menciona Porter, tarde o temprano se tiene que inclinar por una sola, para el caso de Sabritas existen competidores pequeños actuales que han sido adquiridos por gigantes, los cuales en un momento determinado podrían dar el salto para pegarle al gigante favoreciendo su posición competitiva, ante esto la ventaja de Sabritas se verían un tanto disminuida.

La decisión a seguir es optar por la estrategia de diferenciación, de acuerdo a la etapa de madurez que presente la empresa, los recursos son canalizados al proceso como a la generación de nuevo producto. Los nuevos productos y empaques se convierten en un incentivo importante y el consumidor tiene disposición a pagar un precio superior por algo que es nuevo o bien que le proporciona un beneficio que no encuentra en otro lugar. Ahora bien, la demanda se inclina hacia productos cada vez más sanos por lo que es necesaria una estrategia de diferenciación.

La etapa marca el viraje hacia la diferenciación del producto y la innovación, sin dejar a un lado la reducción del costo y la eficiencia del proceso. Se tiene que ir avanzando a paso constante, sin apresurarse, ya que pudiera ser el caso de no identificar bien hacia dónde dirigir los esfuerzos, tomando decisiones precipitadas.

La empresa seguirá con la estrategia madre de PepsiCo, la cual se resume en: conveniencia, se refiere a que los productos deben adaptarse a un consumidor como el actual, que dispone de menos tiempo, que busca alimentos y bebidas “convenientes” tanto a la hora de su compra como para su traslado, almacenaje, para abrirlos (consumirlos).



Ahora bien, los clientes cuentan con la experiencia y el respaldo de la marca de tantos años de compra, por lo que refuerza que la estrategia seguir es, ya no captar al cliente, sino ofrecerle opciones de marca y productos novedosas.

#### Alineamiento Estratégico:

- Promoción de productos buscando consolidar el criterio de diferenciación
- Identificación y fortalecimiento de las oportunidades de reducir el costo, coordinando las actividades conexas que también mejoran la diferenciación
- Optimización de procesos. Ventas incrementales mejorando equipo y servicio, complementarios, actualizando la línea de productos.
- Incremento de promoción de imagen de marca, así como en temas relacionados a la salud y educación a los consumidores potenciales
- Aprovechar la oportunidad de la alta demanda del país que tiene una fuerte preferencia por las marcas líderes, no siendo sensibles al precio
- Generación de más centros regionales de distribución
- Incrementar estrategias de formación de capital humano en las áreas administrativa y de mercadotecnia
- Mayor atención al aspecto humano, mecanismos organizacionales para lograr una mejor identificación con ella y la lealtad del personal.
- Una reorientación de la actitud más hacia investigación y desarrollo, ya que es más difícil descubrir productos y aplicaciones nuevos

## REFORMULACIÓN DEL CUADRO DE MANDO Y ESTRATEGIA ESPECÍFICA DE INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍA

### CUADRO DE MANDO INTEGRAL

ESTRATEGIA DE SABRITAS: *Diferenciación tomando en cuenta la reducción de costos, al aprovechar los nexos y las interrelaciones en la cadena de valor, manteniendo la calidad de la misma.*

Ha creado una innovación muy importante: nuevos sistemas de información para administrar la logística o el diseño de sus productos por computadora.

#### Factores críticos de éxito

Variables claves centradas en el cliente:

- Contratación de pedidos
- Devolución de pedidos (daños al producto)
- Lealtad del cliente
- Satisfacción del cliente
- Retención del cliente (mediante el tiempo que dura la relación)

Variables claves centradas en los procesos internos de negocio:

- Entrega a tiempo
- Rotación de las existencias
- Calidad (desperdicios, reproceso, tiempos de tiempo y programas de producción de tiempo no cumplido)
- Tiempo de ciclo
- Calidad de la fuerza de ventas
- Características del producto

PERSPECTIVA	MEDIDAS
Perspectiva de innovación y aprendizaje	Cartera contratada de pedidos
Perspectiva interna de negocio	Tiempo de ciclo de pedidos Índice de rotación de empleados Evaluación de desempeño Productividad de proceso (%)
Perspectiva del cliente	Encuesta de satisfacción del cliente, número de quejas por teléfono o vía Internet
Perspectiva financiera	Crecimiento de los ingresos por ventas Beneficios

**Tabla 36. Factores críticos de éxito**

De acuerdo a la estrategia sugerida para la empresa Sabritas, (diferenciación) se desprende un elemento muy importante relacionado con la innovación de sistemas de información para administrar la logística.

La empresa se ha caracterizado por ser más que fabricante, ser una distribuidora de botanas, por lo que éste eslabón, junto con producción consumen aproximadamente el 80% de las inversiones. El costo logístico se ubicó en 6.5% de sus ventas.

Con la Optimización de la Cadena de Suministro (y la consecuente automatización de los sistemas de información), la cartera de contratación de pedidos es más eficiente, aumentando y logrando tener mayor control de los mismos.

Desde la perspectiva interna del negocio, hay un acortamiento del tiempo de ciclo de pedidos. El tiempo ciclo de planeación se redujo de 15 a 2 días y el de respuesta a las sucursales de 48 a 4 horas. Mayor calidad del producto al entregarlo a tiempo (tiempo de entrega reducido) y en mejores condiciones. Se logra una sincronización y se acelera la cadena de suministro.

Ahora bien en el aspecto humano una mayor rotación de los directivos es necesaria para que no se nieguen a los cambios y les sea más fácil adaptarse a las nuevas etapas por las que la empresa está pasando. La evaluación del desempeño permitirá elaborar el plan de incentivos para empleados y directores.

Desde la perspectiva del cliente, se logra la satisfacción del mismo y la lealtad al producto (medido por medio de encuestas de satisfacción al cliente), aumentando el volumen de producción y pedidos, así como una percepción del valor del producto mayor.

Por último la perspectiva financiera se mide por el crecimiento del ingreso por ventas.

#### Tecnología:

La tecnología de acuerdo a la estrategia genérica tiene que ser enfocada al cambio tecnológico de los productos, es decir mejorando su calidad, sus características, eficientando al entrega; así como en sus procesos desarrollando más procesos para apoyar un mejor control de calidad, respuesta más rápida a los pedidos que acrecienten el valor del cliente y fortalezcan la estrategia.

Las tecnologías en otras industrias mantienen la línea de la empresa de Sabritas, eficientando sus canales de distribución, reduciendo costos. Los proveedores de las tecnologías como WMS han proporcionado cada vez más opciones (características y capacidades) para las empresas, y la ventaja al

utilizarla radica en una mayor conocimiento interno de la cada empresa y la identificación de sus necesidades, por lo que se ha convertido en una decisión más relevante en diversas industrias y una fuerza de negociación de los proveedores de dichos sistemas cada vez menor, ya que la curva de aprendizaje es mayor por las empresas, ante la imperante necesidad de mayor funcionalidad.

Es importante no considerar que la empresa una vez que adquirió una tecnología de éste tipo, piense que tiene resuelto todo, sino que se mantenga alerta de cada cambio tecnológico.

La innovación tecnológica va encaminada a la reutilización de los recursos naturales cada vez más escasos, a la innovación de tecnología que permita la reducción de consumo de energía, reduzca la contaminación ambiental, el consumo de agua y la creación de productos sustitutos como combustibles.

La tecnología aplicada a la eficiencia de la Cadena de Suministro, definitivamente es la más representativa de la empresa y la que tiene un impacto significativo en la reducción de costos, creando una ventaja competitiva en la distribución (actividad más importante de la empresa, incluso no se le considera una empresa fabricante de botanas sino distribuidora de las mismas).

Aparecen las ventajas del primer participante ya que seleccionó sus canales de distribución posesionándose anticipadamente, ha tenido la ventaja en patentar la curva de aprendizaje ante sus competidores (seguidores tecnológicos), ya que es la primera en introducir un Modelo de Distribución tan novedoso en el país (Hub & Spoke).

La estrategia global de la empresa está orientada hacia el liderazgo en costos sin sacrificar la diferenciación, la propuesta actual es enfocarse más a la diferenciación por lo que ha enfocado sus esfuerzos en cambios tecnológicos de los productos, como la simplificación de las necesidades logísticas, eficientando su cadena de suministro, así mismo por medio de los sistemas de fabricación flexible han obtenido grandes beneficios y disminución de costos. Dar más prioridad a la diferenciación y continuar con la labor de mejorar su servicio de entrega, teniendo una programación más confiable, una respuesta más rápida a los pedidos aumentando el valor del cliente.

El cambio tecnológico en los procesos es relevante para los tiempos de cambio a corto plazo, y sobre todo las situaciones tan preocupantes relacionadas con el calentamiento global, los cada vez más escasos recursos naturales, así que partiendo de ésta situación tan alarmante, una reorientación hacia esos temas por parte de la empresa (que ya lo viene contemplado) en mayor profundidad y acercamiento a la problemática, representaría una ventaja competitiva sustentable.

Un proyecto de desarrollo de nixtamalización propuesto por parte de la empresa, consiste en requerir una cantidad significativamente menor de agua en comparación con el proceso tradicional. Se reduciría el consumo de agua de las plantas Sabritas a la quinta parte. Purificación y conversión del aceite quemado en combustible limpio (Bio-Diesel), generado por procesos de freído y será utilizado en los vehículos propios de la compañía como una manera de contribuir a la reducción de emisiones contaminantes.

Un aspecto importante es que este biocombustible puede ser utilizado directamente en un vehículo diesel con mínimas o ninguna modificación en absoluto, lo cual le da una ventaja sobre otros biocombustibles ya que el cambio es rápido y sencillo (generalmente) para los conductores que ya cuentan con un motor diesel en su vehículo.

## ACCIONES Y PROGRAMAS PARA IMPLANTAR LA ESTRATEGIA SUGERIDA

Se detallan algunas acciones y programas que aseguran la diferenciación, aprovechando algunas ventajas en costos:

### Logística de entrada:

- Explotar al máximo los nexos entre proveedores, lo cual le permitirá a su vez mantenerse informado sobre la competencia y sus cadenas de valor.
- Asimismo el hecho de mantener nexos con proveedores, permite tener asegurados los insumos y sobre todo que su calidad sea alta, se reducen costos de inspección de entrada y disminuye el desperdicio
- El reclutamiento de personas aptas y adecuadas al perfil del puesto a ocupar.

<b>INFRAESTRUCTURA</b>					
<b>Excelente sistema administrativo de información</b>					
<b>ADMINISTRACIÓN DE R. H.</b>	Excelente capacitación del personal	Programa de calidad de vida laboral Programas para atraer a los mejores científicos	Excelente capacitación	Reclutamiento del mejor personal calificado de ventas y de servicios	Capacitación exhaustiva de los técnicos de servicio
<b>DESARROLLO TECNOLÓGICO</b>		Características especiales del producto Máquinas especiales de producción	Excelentes sistemas de información	Investigación de sobresaliente de mercado	Técnicas de servicio avanzado
<b>ADQUISICIÓN</b>	Transporte confiable de entregas a la empresa	Materia de gran calidad Maquinaria de gran calidad	Almacenes en la mejor ubicación Transportistas que reducen el daño	Colocación muy conveniente en medios Posicionamiento e imagen del producto	
	Manejo de materia prima adecuado para asegurar la disminución al mínimo del daño o deterioro	Rigurosa conformidad con las especificaciones Aspecto atractivo del producto Bajo porcentaje de defectos o desperdicio Disminución del tiempo de fabricación	Entrega rápida y oportuna Procesamiento exacto y adecuado de los pedidos Manejo que reduce al mínimo el daño	Alto nivel y calidad de la publicidad Facilidades de crédito para compradores o canales Relaciones personales con los canales o clientes Gran calidad y cobertura de la fuerza de ventas	Servicio de alta calidad Existencias completas en el campo de refuerzos
	<b>LOGÍSTICA ENTRADA</b>	<b>OPERACIONES</b>	<b>LOGÍSTICA SALIDA</b>	<b>MERCADOTECNIA Y VENTAS</b>	<b>MANTENIMIENTO</b>

**Tabla 37. Infraestructura**

#### Operaciones:

- Programas de eliminación de desperdicio, así como mantenerse a la vanguardia para renovar su tecnología.
- Procesos de reclutamiento y selección rigurosos para atraer al mejor talento, haciendo énfasis en el aprendizaje organizacional.
- Aprovechar nexos entre operaciones, logística de salida y mercadotecnia.

#### Logística salida:

- Aprovechar nexos entre operaciones, logística de salida y mercadotecnia.
- Se pueden optimizar los costos al mantener una curva de aprendizaje constante, lo cual permita el perfeccionamiento de los sistemas de información y de automatización que manejan, así como la creación de otros, por lo que es importante que dentro de las políticas discrecionales se siga invirtiendo en tecnología.

#### Mercadotecnia y ventas:

- Estudios de mercado excelentes, bajo un enfoque integral y no solamente den información para tomar decisiones de lanzar o no un producto, o quizá mejorarlo. Con esto se logra un dominio mayor del conocimiento del mercado, lo que permitirá una ventaja competitiva.
- Personal capacitado en ventas y servicio, sobre todo que sean profesionales que cuenten con el dominio de las herramientas técnicas y científicas que se necesitan para la investigación de mercados. Además de contar con la capacidad de plantear un problema y buscar sus soluciones.
- Fortalecer el proceso de innovación de Sabritas garantizando que las ideas que surgen no serán descartadas en la primera etapa sino que tendrán oportunidad de ser evaluadas a lo largo del proceso, por medio de una sucesión de toma de decisiones, asegurando una mayor probabilidad de éxito.
- Mantener y fortalecer la economía de escala regional, lo cual disminuye los costos y aumenta las ventas, sin dejar a un lado la escala nacional en el momento necesario de introducir nuevos productos.
- Las políticas de seguridad y resguardo de información aseguran en un futuro que el trabajador no ventilará información importante a la competencia, es una manera de mantener la exclusividad del aprendizaje.
- Aprovechar nexos entre operaciones, logística de salida y mercadotecnia.

#### Mantenimiento:

- Las políticas de recursos humanos como la capacitación y el desarrollo continuo del personal son base importante, ya que asegura personal calificado y leal a la empresa.

La política de calidad de Sabritas abarca todos los aspectos del negocio, la operación y las relaciones de la empresa. Ésta política permite ofrecer alimentos seguros, de alto valor, y que superan las expectativas de clientes y consumidores a través de un sistema que garantiza procesos consistentes, confiables y rentables a lo largo de la cadena productiva.

La administración de los procesos de calidad contempla mecanismos de evaluación y mejora continua que fortalecen la cadena de valor de nuestros productos y servicios. Todo ello se traduce en el logro de los objetivos y en el crecimiento de la compañía.

### **PERSPECTIVAS Y RESULTADO A OBTENER DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA SUGERIDA**

La empresa se encuentra bien establecida en el mercado, despuntando de sus competidores, por lo que un ligero cambio en la estrategia, no implicaría un cambio en las ventas.

En cuanto a la adaptación de ciertos productos nuevos, si es muy fácil, ya que los clientes son leales a la marca, en la cual se ve reflejada la experiencia y la diferenciación en comparación con otras empresas.

Asimismo Sabritas es el nombre de la marca y también de la empresa, sin embargo la relación que tiene con el solo hecho de decir Sabritas se relaciona de inmediato con papas (Sabritas-papas) en concreto a pesar de que no solo se dedica a hacer este producto. Las características de sus productos permiten tener gran distinción de los demás productos y aún de la competencia.

El producto en general es económico y accesible pero a pesar de esto puede haber un factor el cual haga más elevado su precio y eso sería debido al lugar donde se compra y consume.

Con la estrategia a seguir se pretende lograr un crecimiento retador, sustentable y que por supuesto reditúe resultados económicos considerables. Los productos deben seguir siendo reconocidos por su marca, alto valor, calidad e innovación.

Lo más importante, lograr una percepción de valor y calidad insuperables en todos sus productos. Manteniendo los mejores productos, sistemas y procesos que aseguren la ventaja competitiva.



En cuanto a los costos de las actividades, la economía de escala regional, aumenta las ventas y disminuye costos de traslados, envíos, inventarios etc., que a su vez hace necesaria la creación de mayor coordinación y creación de sistemas de información automatizados que permitan que se comparta la información en bases de datos en línea, eficientan la entrega del producto y aseguran su calidad (fresco y no maltratado) al dejarlo en el punto de venta; una vez aprendidos a manejarse los sistemas automatizados, la rotación del mismo personal permite transmitir el aprendizaje a otras áreas o plantas, asimismo pueden perfeccionarse dichos sistemas y la curva de aprendizaje aumenta.

A menudo no se aprovechan las oportunidades de reducir el costo coordinando las actividades conexas que también mejoran la diferenciación. Ante dicha situación existe forma de mejorar costos y optar por la diferenciación. Los resultados son claros y se muestran algunos a continuación:

- Al mejorar la coordinación de cotización, compras y programas de manufactura se disminuye el costo del inventario, a la vez que se abrevia el tiempo de entrega.
- Una inspección más exhaustiva de los proveedores puede reducir su precio, al tiempo que aumenta la confiabilidad del producto final.
- Las oportunidades inexploradas de hacerlo mediante los nexos que también afectan a la calidad justifica aquello de que “la calidad es gratuita”, solamente hay que adentrarse a la cadena de valor y analizarla con detenimiento y profundidad.

Por otra parte, si bien es cierto que la empresa mantiene buenas negociaciones con el gobierno, aún así se enfrenta a un trato desigual por parte del mismo hacia las flotas privadas frente a las públicas (algunas de esas se ven reflejadas en los altos precios de los combustibles, arriba de la media internacional, así como algunas normas diseñadas al vapor que sólo privilegian a grupos de interés), lo cual está restando competitividad al transporte.

Ante dichas condiciones se requieren empresas, y leyes que promuevan en forma integral nuevas prácticas de distribución, respaldadas por autoridades preparadas para evitar impactos negativos en la cadena y seguir obteniendo ventaja competitiva de diferenciación, pero sin costos elevados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aghazadeh, S-M (). *Improving logistics operations across the food industry suplí Caín.* International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol (16) No. 4 pp. 263-268.

Allen, E y Fjermestad (2001). *E-comerse marketing strategies: an integrated framework an case analysis.* Logistics Information Management. Vol 14. No ½, pp. 14-23.

INEGI – ECONOMIA NACIONAL REPORTE 2007

BANCO DE MEXICO. Comunicado de prensa: La Inflación en Mayo de 2008. 9 de junio de 2008.

BANAMEX. Actividad Productiva 2008.

BANCOMEXT. Sección alimentos procesados y bebidas 2006.

Cedillo J. (2007). Niños y frituras. Milenio. No. 378

Cravens, D.W., Piercy, N. F., y Prentice, A (2000). *Developing market-driven product strategies.* Journal of Product & Brand Management. Vol (9). No. 6 pp. 369 – 388.

Douglas, S.P. (1989). *Examining Generis Competitive Strategy Types un U.S and Eur.* Journal of International Bussines Studies. Vol (20) No. 3 pp. 437.

El comercio.com (2008). Remesas a América Latina.

El Informador (2007). 17 de febrero. P 8 A.

Excelencia en mercadotecnia (2002). Revista Segmento. Noviembre- Diciembre 2002.

Erwan Quintín (2004). Negocios del periódico Mural. 23 de diciembre. P. 1 A

La jornada. La inflación llegó en mayo al máximo nivel de 3 años. Idem. Martes. 10 de junio de 2008.

Mintzberg, H. y Quinn, J. B. (Eds) (1993). El Proceso Estratégico. Prentice Hall, New Cork.

Mc Cullough, F, Jones, S y Vignalli, D (2003). *The pot snack market-are today's consumers demanding health as well as conveniente?.* British Food Journal. Vol 105 No. 6. pp. 395-404.

Porter, M. E. (2000). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial Continental. México.

Porter, M. E. (2004). Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Editorial Patria. México.

Rivera, P. M. (2004). Sabor local en las estrategias comerciales. Noticias Financieras. El Economista

[www.banxico.gob.mx](http://www.banxico.gob.mx)

*IV*

*LA*

*ORGANIZACIÓN*

*COMO FENÓMENO LINGÜÍSTICO*

*Y*

*EL PSICÓLOGO*

*COMO*

*CONSULTOR*

*ORGANIZACIONAL*

#### **IV. LA ORGANIZACIÓN COMO FENÓMENO LINGÜÍSTICO Y EL PSICÓLOGO COMO CONSULTOR ORGANIZACIONAL**

Nos enfrentamos a un mundo globalizado, en el cual se crean y recrean escenarios de convivencia con nuevas modalidades de interacción. De manera que las organizaciones son un constructo social de la modernidad donde las acciones de los actores y grupos adquieren sentido. Son constructor humanos creados y estructurados intencionalmente con el objetivo de perseguir ciertos fines, pero que están compuestos por individuos que buscan objetivos ambiguos y específicos, en estructuras móviles que permiten la ampliación del espacio de libertad de los actores organizacionales, y la capacidad de interpretar y transformar las reglas y los símbolos.

El lenguaje permite la adquisición de sentido e interpretación de la realidad. Sin lenguaje no hay organizaciones, de manera que se van modificando en una relación mutua entre los sistemas lingüísticos y el comportamiento individual, es así que desde ésta óptica, todo fenómeno social es siempre un fenómeno lingüístico y las organizaciones como cualquier otro sistema (religioso, familiar, político) pasan a formar parte de dicho fenómeno.

En este sentido las organizaciones como fenómenos lingüísticos son unidades construidas a partir de conversaciones específicas, que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí. Es en las conversaciones que las empresas se constituyen como unidades particulares, circunscribiendo a sus miembros a una entidad, asegurando su existencia en el entorno (Echeverría, 2006).

Por lo tanto una organización es más que una red de individuos autónomos, ligados a una declaración de pertenencia a la misma entidad social y de sus promesas individuales mutuas. Las personas se desempeñan sobre la base de un trasfondo compartido, que genera sinergia y cada quien sabe lo que le corresponde realizar y la manera de hacerlo, asimismo sabe hacia dónde dirige sus esfuerzos por medio de una visión compartida. Dicho trasfondo se produce por una red permanente de conversaciones en la cual la identidad de la gente se entremezcla con la identidad de la empresa. Se retoma el concepto de cultura, la cual permite el desarrollo de prácticas sociales propias de la organización, de estándares sociales comunes desde las cuales cada miembro emite juicios, manifiesta formas compartidas de actuar y hace frente a las circunstancias para producir resultados. Dichas prácticas llegan a ser ejecutadas de forma inconsciente, convirtiéndose en un conjunto de hábitos, por quienes están inmersos en ellas. Los cuales pueden ser negativos obstaculizando o positivos repercutiendo en la funcionalidad organizacional.

Es así que las conversaciones se convierten en los componentes efectivos de las interacciones lingüísticas, las cuales son las unidades básicas del lenguaje, que una vez que las organizaciones son conscientes de ello, les permite identificar el origen de sus problemas y comprenderla.

En este sentido lo que un consultor hace, es ser un observador externo con las herramientas adecuadas de diálogo y reflexión (Senge, 1996) las cuales están encaminadas a revelar aquellos puntos ciegos que no son observados desde el interior de una empresa, ya que el hábito produce ceguera y la gente acaba por suponer que sus prácticas organizacionales constituyen la forma "normal" de hacer las cosas. No ven más allá de su propio trasfondo comunicativo, por lo que solo se enfocan en un árbol sin lograr ver el bosque completo.

Partiendo de lo anterior cualquier problema al que se enfrenta una organización puede ser estudiado por medio de la observación de su estructura conversacional y de la identificación de modelos mentales inconscientes bajo los cuales rigen su actuar, Argyris (1999) le llamó Teoría en uso. Modelo I (eludir y ocultar), la cual le dice a los individuos que modelen sus posiciones, evaluaciones y atribuciones de tal modo de impedir que se las evalúe y que se les verifique con la lógica de otras personas, lo cual trae como consecuencia procesos defensivos que limitan la comunicación y dificultan las prácticas sociales organizacionales, por ende la merman la fortaleza organizacional para enfrentar su entorno y mantenerse con una ventaja competitiva en el mercado al cual pertenece.

Un principio básico del enfoque sistémico es el reconocimiento de que el comportamiento humano es modelado por la estructura del sistema al que pertenece el individuo y por la posición que ocupa en ese sistema. Cuando la estructura cambia, puede esperarse que también el comportamiento individual. Asimismo lo que parecía imposible en el pasado puede súbitamente volverse posible, para los mismos miembros del sistema (Echeverría, 2006). Los sistemas a los que pertenecemos nos hacen ser como somos, sin embargo nosotros somos los creadores de ese mismo sistema, el cual es modificable.

Por lo anterior, lo que somos como individuos está determinado por la estructura de los sistemas a los que pertenecemos. Creamos el mundo con nuestras distinciones lingüísticas, con nuestras interpretaciones y relatos, y con la capacidad que nos proporciona el lenguaje para coordinar acciones con otros. En este sentido las limitantes o áreas de oportunidad a que las empresas como organizaciones sociales se enfrentan, vienen representadas en una serie de patrones conductuales, de arquetipos que tienen una dinámica específica, la cual está expresada en toda la complejidad de la interacción entre sus integrantes, quienes son portadores de los sistemas lingüísticos que a su vez determina el comportamiento individual. Es a través del mecanismo de la reconstrucción lingüística como se logra el acceso a los

fenómenos no lingüísticos, aludiendo a todos aquellos componentes del sistema que junto con el recurso humano, trascendente por excelencia, conforman y definen, le dan vida y mantienen funcionando una organización en particular.

Y más allá de una organización, a través del lenguaje se interviene en la creación del futuro deseado, se modela nuestra identidad y la del mundo en el que vivimos.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Argyris, C. (1999). Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización. Ed. Granica. México.

Echeverría, R. (2006). Ontología del Lenguaje. Ed. Granica. Argentina.

Senge, P. (1996). La Quinta Disciplina. Ed. Granica. Barcelona.

## *CONCLUSIONES*

*"DAME  
UNA PALANCA  
Y MOVERÉ  
EL MUNDO"*

## CONCLUSIONES

El presente trabajo tuvo como objetivo la recopilación e integración de diversos estudios relacionados con la importancia de la consultoría en las organizaciones. Es un reflejo del conocimiento que durante dos años se fue conformando, y que a su vez permite dotar a la sociedad de herramientas prácticas que le permitan sufragar dichos cambios, siendo los consultores los encargados de guiarlos.

El trabajo abordó tanto al sector público como privado, pero es importante señalar que el primero a diferencia del último antes mencionado presenta mayores complejidades ya que vistas como organizaciones sociales se insertan en estructuras más complejas, las cuales deben de entenderse para poder conocer su funcionamiento y el impacto que tienen en las mismas.

Por lo tanto es importante comprender que aunque este tipo de organizaciones se encuentren insertas y delimitadas por un marco legal, social, económico y político, son organizaciones que una vez constituidas adquieren vida propia, enfrentándose a un contexto particular (sector de negocios) con sus correspondientes dificultades, desarrollan capacidades y hacen esfuerzos de sobre vivencia como cualquier otra organización del sector privado.

Para lograrlo, el trabajo del consultor dentro de las organizaciones es muy amplio y requiere de diversos análisis que le permitan obtener una visión y comprensión global de la misma, debido a esto el consultor debe integrar a su carpeta de trabajo diversas perspectivas que le permitan el conocimiento a profundidad de la organización, para que la posterior toma de decisiones sea adecuada y cualquier tipo de intervención sea exitosa.

Ejemplo de lo anterior se vio en la propuesta de redefinición de la estrategia competitiva en Sabritas, ya que con ello se logra un acercamiento a una organización y a los beneficios a obtener; pero más allá del resultado en específico, el ejercicio mismo de pensamiento representa uno de los retos más determinantes para los consultores en estos tiempos de cambio e incertidumbre.

Y no solo es la formulación de una estrategia competitiva, o de la elaboración de la planeación estratégica, o una reorientación de las actividades críticas y de apoyo que existen en las organizaciones, como islas separadas en las cuales hay que trabajar para potencializar su funcionamiento; por el contrario es apostarle a la integración de normas, políticas, metas, objetivos, cultura, ideología, valores, personas, procesos, herramientas, actividades y todo lo que conforma una organización, eso es lo que la hace única y funcional.



La maestría fue una etapa de formación y no sólo enfocada a la adquisición de conocimiento teórico, fue más allá. Mi "*dominio personal*" no lo formé en dos años, lo sigo fortaleciendo en cada instante, es un trabajo constante reflejado en nuestras metas y en mi deseo incesante de crecer y aprender, de identificar y hacerme dueña de la tensión creativa para llegar a mis objetivos. Sin embargo para ello mi "*visión personal*" me impregna la vida de fuerza, de sentido, de amplitud y compartirla con otras personas es el reto, romper con estructuras culturales, con "*modelos mentales*" arraigados que lejos de permitirnos avanzar nos obstaculizan, nos impiden comunicarnos, sin olvidar por supuesto que las conversaciones son lo que permite las relaciones humanas y las cuales nos determinan la acción. Somos nuestros pensamientos. Por lo tanto al modificar nuestras ideas arraigadas modificamos nuestras acciones, por eso la relevancia de comprendernos, de ahí la urgencia de lograr establecer fuertes y efectivos canales de interacción como individuos, organizaciones y sociedades. Porque no estamos solos y requerimos la fuerza de nuestros "casi iguales", de la gente que nos rodea, de un "*trabajo en equipo*", ya que será la célula de transmisión del aprendizaje.

Ésta parte de las conclusiones van enfocadas a una reflexión propia, la cual deseo compartir porque yo como individuo, como "ser", descubrí mi sentido de vivir, y lo más trascendente fue el compromiso, la responsabilidad y la necesidad urgente de hacer algo más en mi obra de la vida que sólo dejarme llevar por los hechos inmediatos; fue convertirme en actor social de mi propia historia con una visión profunda de cambio interno.

Hace un tiempo comenté: "quizá no pueda cambiar el mundo, pero si puedo hacer un cambio en mí y con una persona que me escuche ya sea en un pasillo, en un baño, en un escritorio, en una oficina dentro de una organización y en la que logre compartir la semilla del sentido del cambio, de la superación y el aprendizaje constante, con eso me sentiré satisfecha, claro sin dejar de insistir en quien me rodea, en mis áreas de influencia tanto laboral como en mi familia, el núcleo más cercano a mí, que fue receptora abierta de mis ideas, mis inquietudes y mis convicciones y la que hizo eco de mis palabras. De manera que somos más quienes compartimos una visión que a su vez irá expandiéndose contagiosamente incidiendo en diversos espacios.

Para hacer realidad el cambio, debemos tener en cuenta que la vida no se presenta fragmentada, existen innumerables relaciones continuamente transformándose y transformando las condiciones, modificando patrones e impactando de manera significativa en nuestro ser, de ahí radica la importancia de pensar de manera sistémica y entender éstas relaciones de una manera cíclica y recíproca, pero sobre todo modificables, solo basta encontrar el punto de apalancamiento. Sin embargo no existe camino sencillo que conduzca a la excelencia. Es la congruencia y el alineamiento de los elementos que la integran lo que le da fuerza, asimismo la vivencia de sus

valores, la visión compartida, el trabajo en equipo como células de transmisión de conocimiento y transformación gradual tanto personal como organizacional. La dirección de una organización actual exige un enfoque holístico e integrado en la concepción y aplicación de programas para conseguir resultados excelentes

Las disciplinas del aprendizaje que nos proporciona Senge a nivel organizacional son determinantes ya que quienes conformamos dichos ámbitos somos seres humanos en busca de un sentido, de un lugar de crecimiento. De manera que una organización no sólo es una declaración en la cual la gente esté unida por una red de promesas mutuas, también es un espacio en el que se vive una determinada cultura, donde se funde una gama de personalidades diversas que comparten un pasado, una forma colectiva de hacer las cosas en el presente y un sentido de dirección futura con la cual están comprometidos. Son las conversaciones (historias, leyendas, mitos que recorren los pasillos) las que recrean la cultura y producen lazos de estrecha cooperación y colaboración.

Se habla de un segundo nacimiento cuando hacemos conciencia de quiénes somos y logramos comprendernos como parte de algo más grande y poderoso como la humanidad misma, como el sentido de pertenencia, de trascendencia y de individualidad. De igual forma las organizaciones, una vez que toman conciencia del papel tan trascendente por el que se conforman adquieren un sentido, una razón para estar, incluso a la par de la historia que conforma las sociedades, y estar entre las organizaciones inteligentes que han logrado permanecer tan dentro de nuestras vidas, en ocasiones sin darnos cuenta de ello.

A través de las técnicas de intervención organizacionales proporcionadas a lo largo del presente trabajo, se proporcionó un pequeño granito de arena al interminable y arduo camino de la disciplina, responsabilidad y compromiso que nos lleva al éxito y en el cual el psicólogo como consultor organizacional lleva en sus hombros y de la cual debe darse cuenta para lograr transmitir el conocimiento por medio de herramientas fundamentales proporcionadas por el Aprendizaje Organizacional, porque afuera existen innumerables espacios de acción en espera de lograr las condiciones para el aprendizaje y la solución a las adversidades, sin encontrar la palanca de cambio, pero que están ahí alertas de su entorno...esperando.

## REFERENCIAS

Acosta, (2005). La educación superior privada en México. IESALC - UNESCO

Acuerdo por el que se establecen las bases para la instrumentación del Programa Nacional de Certificación de Hospitales. S.S.A./CSG. Diario Oficial de la Federación. Mex. Abril 1º, 1999

Aghazadeh, S-M (). Improving logistics operations across the food industry supply chain. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol (16) No. 4 pp. 263-268

Albrecht, K. (1992). Servicio al cliente interno. Cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia. Ed. Paidós, México

Allen, E y Fjermestad (2001). E- comerce marketing strategies: an integrated framework an case analysis. Logistics Information Management. Vol 14. No. ½. Pp 14-23

Análisis Financiero PEMEX 2006

Angarita,H. Diseño de procesos de aprendizaje organizacional con énfasis en la comunicación, la reflexión y el diálogo. Bogotá.

Anuario Educativo Mexicano. (2000). Visión retrospectiva.

<http://anuario.upn.mx>

ANUIES (2000). Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.

ANUIES (2006). Consolidación y avance de la educación superior en México. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.

Argyrys, C. (1993) Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización. Ed. Granica, Barcelona

Argyris, C. (1999). Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización. Ed. Granica: México

Asociación Mexicana de Facultades y Escuelas de Medicina. (AMFEM) Escuelas verificadas y acreditadas. <http://www.amfem.edu.mx.esc.acr.html> 2001.

Asudonteng, Patrick, Macleary, Carl, Muchus George (1996) The evolution of Quality in the USA health care industry: an old wine in a new bottle International Journal of health care Quality assurance, Vol 9:3:11

BANCO DE MÉXICO. Comunicado de prensa: La Inflación en Mayo de 2008. 9 de junio de 2008

BANCOMER- Último trimestre 2006

BANAMEX. Actividad Productiva 2008

BANAMEX - Informe anual 2006

BANCOMEXT. Sección alimentos procesados y bebidas 2006

Bonilla, H. Números de un país. Periódico de Jalisco: <http://www.informador.com.mx/informador/index.html>

Calidad y Evaluación: Observatorio Ciudadano de la Educación, Comunicado. No.111

Cedillo J. (2007). Niños y frituras. Milenio. No. 378

Collins, J.C. y Porras, J.I. (1995). Empresas que perduran. Ed. Norma: México

Cobertura del Petróleo. Mecanismo de Cobertura para el uso del petróleo mexicano. UAM Julio 2005.  
Comisión Nacional de Certificación de Hospitales. Acta de Instalación SSA./CSG Mex. Abril, 1999

Convocatoria dirigida a las personas físicas o morales interesadas en participar en la evaluación para la Certificación de Hospitales, Diario Oficial de la Federación. Mex. Jul 21/1999

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. D. O. F. 5-II-1917. Art. 73, Fracción XVI

Cravens, D.W., Piercy, N.F y Prentice, A (2000) Developing market-driven product strategies. Journal of Product & Brand Management. Vol (9). No. 6 pp. 369-388

Criterios para la Certificación de Hospitales. S.S.A./CSG Diario Oficial de la Federación. México, junio 25, 1999. de la Calidad de la Atención”, Salud Pública en México, enero-febrero, Vol. 35

Chiavenato, U. (2002). Administración en los Nuevos Tiempos. Cultura Organizacional. pp 173-210

Desarrollo Económico Nacional 2006. Secretaria de Energía

Donabedian, Avedis (1966). "Evaluating the Quality of Medical Care", Milkbank Memorial

Donabedian, Avedis (1993). "Prioridades para el Progreso de la Evaluación y Monitoreo Fund Quarterly, Vol. 44, No. 3, pp. 166-203.

Douglas, SP (1989) Examining Generic Competitive Strategy Types un U.S and Eur. Journal of International Business Studies. Vol (20) No. 3 pp437

Downey-Ennis, Harrington (2002) In search of excellence in Irish health care International Journal of Health Care Quality Assurance Vol. (15) N.2 pp.65-73.

Dwadueze uche (2001) Chief executive health thyselvel: leadership requirements for 5-s/TQM implementation in Health care Managerial auditing Journal, Vol 16:7: 406-419

Echeverría, R. (2006). Ontología del Lenguaje. Ed. Granica: Argentina

Educación privada: Observatorio Ciudadano de la Educación Comunicado No. 99

El comercio.com (2008). Remesas a América Latina.

El Informador (2007). 17 de Febrero. P. 8A

Englehardt, CH.S., y Simmons, P.S (2002) "Creating an organizational space for learning". The Learning Organization. Vol (9) No. 1 pp. 37-47

Erwan Quintín (2004). Negocios del periódico Mural. 23 de Diciembre. p.1A

Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial Continental: México.

*Excelencia en mercadotecnia* (2002). Revista Segmento. Noviembre – diciembre 2002

Fabre, M.J., y Baber, K.C. Grupo Modelo: un ejemplo a seguir. El Financiero.

Férraez, R.; Férraez, J., y Juárez C. Entrevista realizada a Carlos Fernández. Director General de Grupo Modelo.

Fuentes, L.M. (2004). Periódico: Público (30/Abril/2004).p 22

Hammer, M. y Champy, J. (1994). Reingeniería. Ed. Norma: México

Ho, S.K., Cicmil, S y Fung, C.K. (1995) "The Japanese 5-S practice and TQM training". Training for Quality. Vol (3) No. 4, pp. 19-24

Hoe, S.L (2007) "Shared vision: a development tool for organizational learning". Development and Learning in Organizations. Vol (21) No. 4, pp. 12-13

<http://www.aniq.org.mx/noticias/index.asp?id=728>

<http://www.csg.gob.mx/>;

[http://www.lideresmexicanos.com/articulos.php?id\\_sec=36&id\\_art=37&num\\_page=112c](http://www.lideresmexicanos.com/articulos.php?id_sec=36&id_art=37&num_page=112c)

<http://www.salud.gob.mx/>;

<http://www.salud.gob.mx/unidades/dgces/acreditacion/>

INEGI-ECONOMIA NACIONAL REPORTE 2007

INEGI-ECONOMIA NACIONAL REPORTE 2006

Jhonson Donald (1992) 3M is working with health care facility to implement it managing Total Quality Process. Health industry today. Vol 55:8: 3

Kubr, M. (2000). La Consultoría de Empresas. Ed. Limusa: México

La Jornada: La inflación llegó en mayo al máximo nivel de 3 años: Ídem. Martes. 10 de junio de 2008

Laudoyer, G. (1995) La Certificación ISO 9000. Ed. Continental, México

Laudoyer Guy (1995) La certificación ISO 9000, Un Motor Para la Calidad Ed. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. México

Lee, T.Y. (1998) "The development of ISO 9000 certification and the future of quality management". International Journal of Quality & Reliability Management. Vol (15) No. 2, pp. 162-177

Levett, J.M. (2005). Implementing an ISO 9001 Quality Management System in a Multispecialty Clinic Physician Executive. Vol. (31) N.6 pp.46-51

Ley General de Salud, reformas, 13 de mayo del 2003. D. O. F. 7-II-1984. Art. 16.No. 1

López, M.J. (2006). Nota periodística. Grupo Reforma.

Mintzberg, H. y Quinn, J.B. (Eds) (1993). El Proceso Estratégico. Prentice Hall, New Cork.

Mc Cullough, F, Jones, S y Vignalli, D (2003). The pot snack market- are today's consumers demanding health as well as convenience? *British Food Journal*. Vol. 105 No. 6. pp. 395 – 404

NACIONES UNIDAS – Comisión Económica para América Latina y el Caribe. *México evolución económica y perspectivas 2005-2006*

Notimex (2007). 7 de Enero del año 2007

O'Hara, S y Sayers, E. (1996) "Organizational change through individual learning". *Career Development International*. Vol (1) No.4 pp. 38-41

O'hEocha, M. (2000) "Use of 5Ss for environmental management at Cooke Brothers Ltd". *The TQM Magazine*. Vol (12) No. 5, pp. 321-330

Ortega, G. y Serrano, V. (2005) *Aprendizaje Organizacional, Conceptos, Métodos y Perspectivas. El Caso de las Organizaciones Mexicanas*. Ed. UNAM, México

Ortega, G. y Serrano, V. (2005) *Aprendizaje Organizacional, Conceptos, Métodos y Perspectivas. El Caso de las Organizaciones Mexicanas Parte 2*. Ed. UNAM, México

Patterson, C.H. Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations. *Infection control and Hospital Epidemiology*. Vol. 16 No. 1 January 1995.

Peña, R. (2004). *Modelo.doc. ITESO*.

*Perspectiva General de la Energía en México*. Secretaria de Energía junio 2005

Petróleos Mexicanos (PEMEX) Project Funding Master Trust. José Coballasi, Standard and Poors. junio 2002

Porter, M.E (2000). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Editorial Continental: México.

Porter, M.E (2002). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Patria: México  
Reforma del Sistema Nacional de Saud. S.S.A. México.1995

Régimen cambiario e integración en el marco del Tratado de libre comercio de América del Norte. . Arturo Guillén. Ponencia Latinoamericana junio 2006

Reglamento de la Ley General de Salud en Materia de Protección Social en Salud .D. O. F. 5-IV-2004

Reglamento Interior de la Comisión para la Certificación de Establecimientos de Servicios de Salud .D. O. F. 22-X-2003

Rivera, P.M (2004). Sabor local en las estrategias comerciales. Noticias Financieras. El Economista

Robert G. I. y Douglas C.P. Organization Culture. Golembiewski (2001). Handbook Organizational Behavior. pp 113-144

Robinson, T., Clemson, B y Keating, C. (1997) "Development of high performance organizational learning units". The Learning Organization. Vol (4) No. 5, pp. 228-234

Rondeau. K. Wagar (1998). Total quality commitment and Performance in Canadian Health care organizations International Journal of Health Care Quality Assurance incorporating Leadership in Health Services Vol. (11) N.4 pp. i-vii

Rooney. A. L., Van Ostenberg. P. R. Licenciatura, Acreditación y Certificación: Enfoques para la Evaluación y Administración de la Calidad de los Servicios de Salud. Abril de 1999. El proyecto de garantía de calidad. 7200 Wisconsin Ave., Suite 600 Bethesda, M.D. 20814 E.E.U.U.

Rubio, O. (2006). La política Educativa y la Educación Superior en México. 1995-2006: un Balance. Fondo de Cultura Económica: México.

Scout, C.D.,Dennos, T.J Y Tobe, G.R. (1998). Visión, Valores y Misión Organizacionales. Ed. Iberoamérica S.A. de C.V., México

Scully John (1995) How to lead the way to TQM. National Productivity Review. 14:2.

Senge, P. (1996). La Quinta Disciplina. Ed. Granica, Barcelona

Senge, P. y Cols (2000). La Danza del cambio. Ed. Gestión 2000, España

Senge, P. y Cols (2000). La Quinta Disciplina en la Práctica. Ed. Granica, Argentina

Senlle, A. (2000) ISO 9000 – 2000. Calidad y Excelencia. Ed. Gestión 2000-01-03

Seminario IV. Diplomado en Administración de la Calidad Total. ITESM

SEP (2005). Equidad, calidad e innovación en el desarrollo educativo nacional. Fondo de Cultura Económica: México.



Sibbet, D., Drexler, A y Devereaux, O'Hara (1992) Guía gráfica para las mejores prácticas del equipo. Ed. GRAPHIC GUIDES INC, Estados Unidos

Srikantia, P y Pasmore, W. (1996) "Conviction and doubt in organizational learning". Journal of Organizational Change Management, Vol (9) No. 1 pp. 42-53

Suárez, B.M. (2007). El Kaizen: La Filosofía de Mejora Continua e innovación Incremental detrás de la Administración por Calidad Total. Ed. Panorama, México

Terziovski, Power (2007) Increasing ISO 9000 Certification, Benefits: A Continuous Improvement Approach. International Journal of Quality & Reliability Management Vol. (24) No. 2, pp. 141-163

Vilar Barrio, J. F. (2006). La auditoría de los sistemas de gestión de la calidad. Ed. Fundación Confemetal. Madrid.

Warwood, S.J., y Knowles, G. (2004) "An investigation into Japanese 5-S practice in UK industry". The TQM Magazine. Vol (16) No. 5, pp. 347-353

Withanachchi, N., Karandagoda, W y Handa, Y (2004) "A performance improvement programme at a public hospital un Sri Lanka: an introduction". Journal of Health Organization and Management. Vol (18) No. 5, pp. 361-369

<http://www.gmodelo.com.mx>

[www.gmodelo.com.mx](http://www.gmodelo.com.mx)

<http://www.banxico.gob.mx>

[www.banxico.gob.mx](http://www.banxico.gob.mx)

Ypatia D.T. y Tsiotras, G.D. (2000) The need for the introduction of quality management into Greek Health Care. Total Quality Management. Vol (11) N.8 pp.1153-1165