



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Programa de Doctorado y Maestría en Psicología

Residencia en Gestión Organizacional

“LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL, ESTUDIOS, PROPUESTAS E INTERVENCIONES”

REPORTE DE EXPERIENCIA PROFESIONAL

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN PSICOLOGIA

p r e s e n t a:

JOSÉ MANUEL LOZOYA PACHECO

PRESIDENTE: Dr. Víctor Manuel Serrano Cerrillo
VOCAL: Dra. María Luisa Cepeda Islas
SECRETARIO: Dr. Jesús Felipe Uribe Prado
SUPLENTE: Dr. Carlos Narciso Nava Quiroz
SUPLENTE: Mtra. Erika Villavicencio Ayub

MEXICO, D.F.

MAYO, 2010.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Índice

Resumen.	10
1. Introducción.	11
Referencias.	14
2. Las Organizaciones y el Aprendizaje Organizacional.	15
Referencias.	20
3. La Normatividad Organizacional, el sustento de la Organización.	22
3.1 Reporte de investigación sobre los Factores de la Normatividad Organizacional de la Delegación Estado de México Oriente IMSS.	26
3.1.1 Antecedentes.....	26
3.1.2 Metodología.....	31
3.1.3 Resultados.	33
Referencias.	41
4. Las Organizaciones y su entorno.	43
Referencias.	46
4.1 Análisis Sectorial, el Caso de la Banca Múltiple en México.	47
4.1.1 Objetivo y Antecedentes del Estudio de Sector Banca Múltiple.	49
4.1.2 El Contexto Nacional y la Banca.....	50
4.1.3 Origen y Evolución de la Banca, Historia de la Conformación del Mercado. ..	55
4.1. 4 Ubicación del Sector.....	65
4.1.5. Estructura del Sistema Bancario Mexicano.....	66
4.1.6 Participación en el Mercado.....	80
4.1.7 Principales Indicadores Financieros.	81

4.1.8 Sucursales Personal y Cuenta por Banco.....	83
4.1.9 Infraestructura del Sector.	85
4.1.10 Líneas de Productos.....	85
4.1.11 Poder de Negociación de los Clientes.	85
4.1.12 Grado de Tecnología.....	87
4.1.13 Estrategias Implantadas por los Líderes del Mercado.....	88
4.1.14 Ritmo de crecimiento del sector.....	89
4.1.15 Sectores Industriales Proveedores del Sector	89
4.1.16 Regulaciones Gubernamentales.....	90
4.1.17 Perspectivas del Sector Industrial.....	90
4.1.18 Cámaras o Asociaciones del Sector Industrial.....	91
4.1.19 Consideraciones Finales.	94
Referencias.....	96
4.2 La Construcción de Escenarios, el Caso del Sector Editorial Mexicano.....	99
4.2.1 El Contexto Económico Nacional.....	101
4.2.2 Principales Variables Económicas Nacionales y el Sector Editorial.	104
4.2.3 Escenario base, Sector Editorial Mexicano.....	108
4.2.4 Generación de Escenarios Subsector Libros.....	114
4.2.5 Generación de Escenarios Subsector Revistas y Periódicos.....	131
4.2.6 Construcción de Escenarios, comentarios finales.....	149
Referencias.....	150

4.3 Factibilidad en la Aprobación de una Propuesta de Reforma al Sector Energético Mexicano.	151
4.3.1 Antecedentes.....	152
4.3.2 Las Propuestas.....	154
4.3.3. La Industria Petrolera en el Mundo.	156
4.3.4 Petróleos Mexicanos, Descripción de su Situación Actual.	157
4.3.5 Posicionamientos respecto a las Propuestas.....	162
4.3.6 Comentarios Finales.....	167
Referencias.	169
5. Las Organizaciones al interior.	170
Referencias.	175
5.1 Estudio de Procesos en la Delegación IMSS Estado de México Oriente. .	176
5.1.1 Antecedentes.....	179
5.1.2 Marco Teórico.....	180
5.1.3 Objetivos.	185
5.1.4 Metodología y Resultados.	185
5.1.5 Conclusiones.	188
Referencias.	189
5.2 La Calidad en las Organizaciones.	190
Referencias.....	192
5.2.1 Viabilidad de la Implantación de un Sistema de Gestión Calidad y un Ejercicio de Auditoría a un Sistema de Calidad Implantado.....	193

5.2.1.1 Antecedentes del Estudio de la Viabilidad en la Implantación de un Sistema de Gestión Calidad.	195
5.2.1.2 Marco de Referencia.	196
5.2.1.3 Objetivos.	202
5.2.1.4 Estructura de la Sede Delegacional.	202
5.2.1.5 Metodología.	202
5.2.1.6 Procedimiento.	206
5.2.1.7 Conclusión y Recomendaciones.	208
Referencias.	210
5.2.2.1 Antecedentes Auditoria del Sistema de Calidad, del Hospital “Gaudencio González Garza” del Instituto Mexicano del Seguro Social.	212
5.2.2.2 Marco de Referencia.	214
5.2.2.3 Descripción general del Sistema.	220
5.2.2.4. Resultados de la Auditoria de Calidad.	221
5.2.2.5 Conclusiones.	227
Referencias.	230
6. Intervenciones dirigidas a las personas en las Organizaciones.	232
Referencias.	237
6.1 Propuesta para la elaboración de un Estudio Exploratorio del Perfil del Plan de Vida y Carrera en Directores de Clínicas y Hospitales en la Delegación IMSS Estado de México Oriente.	238
6.1.1 Antecedentes.	238
6.1.2 Justificación.	239

6.1.3 Marco Teórico.....	241
6.1.4 Descripción del Programa.....	247
6.1.5 Resultados Esperados.....	250
Referencias.....	250
6.2 Propuesta para el Desarrollo de un equipo de Aprendizaje Organizacional en la Delegación IMSS Estado de México Oriente.	252
6.2.1 Antecedentes.....	252
6.2.2 Justificación.....	253
6.6.3 Marco Teórico.....	254
6.2.4 Descripción del Programa.....	264
6.2.5 Procedimiento.....	264
6.2.6 Metodología.....	265
6.2.7 Viabilidad alcances y limitaciones.....	266
6.2.8 Cronograma de Actividades y Resultados Esperados.	266
Referencias.....	267
7. La Guía de la Organización, su Estrategia.	269
Referencias.....	275
7.1 Grupo Bimbo y su Estrategia Competitiva.	276
7.1.1 Antecedentes	276
7.1.2 La Base de la Estrategia, la Normatividad Organizacional.....	280
7.1.3 Elementos Centrales Resultantes de la Planeación Estratégica.	285
7.1.4. Elementos Operacionales y de Proceso congruentes con la Estrategia.....	296

7.1.5 Análisis de la Cadena de Valor en Términos de la Estrategia.....	302
7.1.6 Programas Adicionales o Complementarios.	305
7.1.7 Presentación del Escenario de Mayor Probabilidad y Tendencias Fundamentales del Sector Industrial.....	309
7.1.8 Proyección de la Ejecución de la Empresa a Corto y Mediano Plazo Enfatizando Esquema F.O.D.A.	325
7.1.9 Análisis de la Cartera de Productos o Servicios de Acuerdo al Esquema del <i>Boston Consulting Group</i>	329
7.1.10 Sugerencia de Estrategia Competitiva y Alineamiento Estratégico para los próximos tres años.....	332
7.1.11 Cuadro de Mando Integral y propuesta de Estrategia Tecnológica.	338
7.1.12 Formulación de Acciones y Programas que Soporten la Estrategia propuesta para cada Actividad y Eslabón de la Cadena de Valor.	341
Referencias.	344
8. Consideraciones Finales.	346

ANEXO A. Instrumentos utilizados en el Reporte de investigación sobre los Factores de la Normatividad Organizacional de la Delegación Estado de México Oriente IMSS.

ANEXO B. Información Complementaria del Análisis Sectorial, el Caso de la Banca Múltiple en México.

ANEXO C. Información Complementaria de la Construcción de Escenarios del Sector Editorial Mexicano.

ANEXO D. Información relacionado al Estudio de Procesos en la Delegación IMSS Estado de México Oriente.

ANEXO E. Información Complementaria del Estudio de la Viabilidad en la Implantación de un Sistema de Gestión de Calidad.

ANEXO E1 Información Complementaria de la Auditoría del Sistema de Calidad, del Hospital “Gaudencio González Garza” del Instituto Mexicano del Seguro Social.

ANEXO F. Información Complementaria a las Intervenciones dirigidas a las Personas en las Organizaciones.

ANEXO G. Información Complementaria del Estudio sobre Grupo Bimbo y su Estrategia Competitiva.

Lista de Tablas.

Tabla 1 Participantes del Subsector Banca Múltiple en México.	67
Tabla 2 Servicios que ofrece BBVA-Bancomer	68
Tabla 3. Los seis principales participantes en la Banca Múltiple en México.	81
Tabla 4. Indicadores de los principales integrantes de la Banca Múltiple.	82
Tabla 5. Sucursales, Personal y Cuentas de los principales Banco.....	83
Tabla 6. Variación Sucursales Bancarias 2000-2006.	84
Tabla 7.Evolución en sucursal, personal y cuentas de la Banca Múltiple del 2000 -2006	84
Tabla 8. Principales Tasas de Interés al 2006.....	87
Tabla 9. Gastos de Administración y Promoción Banca Comercial.	89
Tabla 10. Principales Empresas de Refinación en el Mundo de acuerdo a la Revista Fortune.	157
Tabla 11. Principales Indicadores de Pemex a 2007.....	159
Tabla 12. Reservas de los Principales activos a Enero de 2008	159
Tabla 13. Adaptación: <i>Six pieces of advice to prevent one being victim of a well-publicized, misleading fad.</i>	174
Tabla 14. Adaptación: Impacto de la Calidad en las Organizaciones..	193
Tabla 15. Cantidad de Trabajadores encuestados por Jefatura en estudio de Calidad.....	207
Tabla 16. Resultados Globales de la Certificación	226
Tabla 17. Principales áreas de interés en el estudio de estilo de Carrera.....	244
Tabla 18.. Modelo CAST (Create System Triad)	245
Tabla 19. Herramientas usadas para el Diseño del Plan de Carrera	246
Tabla 20. Elementos individuales y colectivos en los procesos de reflexión y aprendizaje	262
Tabla 21. Cultura Organizacional Bimbo	281
Tabla 22. Compromisos Grupo Bimbo	283
Tabla 23. Principales Acciones Estratégicas de Bimbo 2001-2003.	285

Tabla 24. Segmentos de Mercado Grupo Bimbo.....	285
Tabla 25 . Plataforma de Desarrollo Tecnológico Grupo Bimbo.	295
Tabla 26. Tiempo Promedio Lanzamiento de productos en Grupo Bimbo.....	296
Tabla 27. Mercado Mundial de los Cereales.	310
Tabla 28. Panorama Mercado Mundial del Trigo.....	311
Tabla 29. Ventas Netas Grupo Bimbo.....	326
Tabla 30. Cambios significativos finales 2005 -trimestre 2008.	333
Tabla 31. Propuesta de Cuadro de Mando Integral para Bimbo.	339
Tabla 32. Metas Corporativas Grupo Bimbo.....	341
Tabla 33. Conjunto de Propuestas para despliegue de la Estrategia de Grupo Bimbo.....	343

Lista de Figuras.

Figura 1. Escenario 1 A LIBROS de acuerdo a esquema de Competencia de Michael Porter.....	116
Figura 2. Escenario 1B LIBROS de acuerdo a esquema de Competencia de Michael Porter.....	119
Figura 3. Escenario 2 A LIBROS de acuerdo a esquema de Competencia de Michael Porter.....	122
Figura 4 Escenario 2 B LIBROS de acuerdo a esquema de Competencia de Michael Porter.....	125
Figura 5. Escenario 1 C LIBROS de acuerdo a esquema de Competencia de Michael Porter.....	128
Figura 6. Escenario 2 C LIBROS de acuerdo a esquema de Competencia de Michael Porter.....	130
Figura 7. Escenario 1 A REVISTAS Y PERIÓDICOS de acuerdo a esquema de Competencia de Michael Porter.	132
Figura 8. Escenario 1 B REVISTAS Y PERIÓDICOS de acuerdo a esquema de Competencia de Michael Porter.....	134
Figura 9. Escenario 1 C REVISTAS Y PERIÓDICOS de acuerdo a esquema de Competencia de Michael Porter.....	136
Figura 10 Escenario 2 A REVISTAS Y PERIÓDICOS de acuerdo a esquema de Competencia de Michael Porter.	138
Figura 11. Escenario 2 B REVISTAS Y PERIÓDICOS de acuerdo a esquema de Competencia de Michael Porter.	140
Figura 12 Escenario 2 C REVISTAS Y PERIÓDICOS de acuerdo a esquema de Competencia de Michael Porter.....	142
Figura 13 Escenario 3 A REVISTAS Y PERIÓDICOS de acuerdo a esquema de Competencia de Michael Porter.....	144
Figura 14. Escenario 3 B REVISTAS Y PERIÓDICOS de acuerdo a esquema de Competencia de Michael Porter.	146
Figura 15. Escenario 3 C REVISTAS Y PERIÓDICOS de acuerdo a esquema de Competencia de Michael Porter.....	148
Figura 16. Principales aspectos relacionados a la Iniciativa de Reforma Energética.	154
Figura 17. Principales Empresas Petroleras del Mundo de acuerdo a la Secretaría de Energía.....	156
Figura 18. Simbología usada en los Estudios de Procesos.	184
Figura 19. Comisión Nacional de Certificación de Hospitales.....	218
Figura 20. Criterios para la Evaluación y Certificación de Hospitales.	220
Figura 21. Un ciclo integrado de aprendizaje ilimitado.	258
Figura 22. Valores Grupo Bimbo.....	282
Figura 23. Organigrama Grupo Bimbo.....	286
Figura 24. Esquema Bimbo para Plan de Acción Cuentas Específicas.	288

Figura 25. Esquema de Alineamiento Grupo Bimbo-Proveedores.....	289
Figura 26. Esquema de Distribución Grupo Bimbo.....	302
Figura 27. Esquema de aspectos estratégicos para grupo Bimbo.....	337

Lista de Gráficas.

Gráfica 1. Ingresos y Egresos de la Banca Múltiple, primer trimestre 2007.....	77
Gráfica 2. Rentabilidad del la Banca Múltiple.....	78
Gráfica 3. Margen Financiero del Sector Banca Múltiple.....	79
Gráfica 4. Eficiencia en la Operación de la Banca Múltiple.....	80
Gráfica 5 Integración de Activos de la Banca Múltiple.....	80
Gráfica 6. Resultados de los rubros evaluados en Auditoría al Sistema de Calidad.....	226
Gráfica 7. Panorama de Futuros Precio Trigo.....	312
Gráfica 8. Comportamiento ROE de Grupo Bimbo 2002-Primer trimestre 2008.....	326
Gráfica 9. Comportamiento ROIC de Grupo Bimbo 2002-Primer trimestre 2008.....	327
Gráfica 10. Agenda amortización de Deuda 2008-2012.....	327
Gráfica 11. Margen Operativo de Grupo Bimbo 1998-Primer trimestre 2008.....	328
Gráfica 12. Ingresos y cambios de los industrias panificadoras 2005 -trimestre 2008.....	333

Resumen.

El presente Reporte contiene una selección de trabajos que representan el tipo de actividades llevadas a cabo durante los estudios de la Maestría en Psicología con Residencia en Gestión Organizacional. Esta Residencia se basa en el Aprendizaje Organizacional y buscar formar especialistas en consultoría.

El trabajo está conformado por siete apartados que muestran el tipo de actividades que implican las labores de consultoría, comienza con una introducción que brinda una visión general del trabajo, en el siguiente apartado se presentan los aspectos principales de Aprendizaje Organizacional. En el Capítulo 3 se toca el tema de la Normatividad Organizacional y su importancia, el tema se ejemplifica con un estudio realizado en el IMSS Estado de México Oriente. En el Capítulo 4 el tema a tratar es la interrelación de las organizaciones con su entorno, esto se ejemplifica con un análisis del Sector Editorial mexicano, la generación de escenarios para este Sector y un análisis sobre la aprobación de una reforma al Sector energético del país. El capítulo 5 se enfoca en aspectos internos de las organizaciones, por medio de un estudio de Procesos y de otros dos trabajos relacionados con la Calidad se ejemplifican herramientas con que las organizaciones pueden mejorar su desempeño. El Capítulo 6 trata de intervenciones dirigidas a los individuos, esto a través de una propuesta para estudiar las carreras que han seguido los Directores de Hospitales en el IMSS Estado de México Oriente y el diseño de un Taller de Aprendizaje Organizacional. El Capítulo 7 trata acerca de la Estrategia, este tema se ejemplifica con un estudio realizado en Grupo Bimbo. Por último se presentan las Consideraciones Finales y una serie de Anexos.

1. Introducción.

El presente trabajo es un Reporte de Experiencia Profesional acerca de las actividades más significativas que se realizaron durante los estudios de la Maestría en Psicología Profesional con Residencia en Gestión Organizacional. Busca presentar una panorámica amplia de las posibilidades que se tienen para intervenir en las organizaciones desde un enfoque sistémico con base en el Aprendizaje Organizacional.

Este trabajo muestra también el tipo de información que fue revisada en el transcurso de los estudios, las posturas teóricas que sustentan la práctica de la consultoría. Pretende mostrar una perspectiva global de las organizaciones, abarcando las cuestiones de mayor relevancia para las mismas, desde un enfoque teórico-práctico señalar y ejemplificar lo que se puede decir y hacer, en y para las organizaciones.

En este sentido este reporte bien puede ser un ejemplo de la práctica profesional de la consultoría organizacional en el contexto de organizaciones mexicanas públicas y privadas; si bien es cierto el entorno académico en el que se llevaron a cabo los trabajos le dan un matiz especial, de mayor orden y consistencia teórica, no difiere mucho del hacer cotidiano de la práctica profesional fuera de este entorno. Lo que pone de manifiesto uno de los aspectos de mayor valor tanto para las organizaciones como para quienes están dedicados a la consultoría; ofrecer soluciones con un sólido sustento teórico-metodológico en el que conocimiento teórico y práctico convergen para beneficio tanto de la organización como del consultor; esto es, elevar el nivel de la de consultoría que se ofrece en el mercado.

La manera en que está estructurado el trabajo ofrece un recorrido por cuestiones de gran importancia para las organizaciones, asimismo sigue en gran medida la secuencia en la que fueron revisados los temas durante los estudios.

El trabajo comienza con una presentación general de la base teórica de los estudios, el Aprendizaje Organizacional; se describen los principales conceptos relacionados con el tema y la manera en que esta perspectiva propone incidir en las organizaciones desde una visión sistémica. Dado que este campo de conocimientos fue un elemento de suma importancia para la maestría se hace especial hincapié en el tema.

Posterior a esta presentación del Aprendizaje Organizacional se toca un aspecto fundamental; las cuestiones intangibles pero de gran fuerza en las organizaciones; los valores, la misión, la visión, la cultura organizacional y la ideología central. El tema se representa con el reporte de un estudio sobre la Normatividad Organizacional llevado a cabo en el Instituto Mexicano del Seguro Social Delegación Estado de México Oriente. En este apartado, como en todos los demás, previo a la presentación del trabajo que ejemplifica el tema a tratar, se hace una revisión teórica acerca del mismo que de manera concisa sustente teóricamente el trabajo presentado.

El entorno en el que las organizaciones desarrollan sus actividades las impacta profundamente, es por esto que no debe dejarse de lado el estudio y la discusión encaminada a la mejor comprensión de este entorno y a las implicaciones que pueden tener para determinada organización; por lo que se presenta una sección que muestra una serie de ejemplos de algunas formas de analizarlo: Los análisis sectoriales, la construcción de escenarios y la factibilidad en la aprobación de la reforma en la regulación de un área del sector energético en México.

Los aspectos internos de las organizaciones requieren ser atendidos de forma especial, pues es en la misma organización donde se encuentran las principales fuentes para su mejoramiento y por ende para el mejoramiento de los sectores industriales y la economía de las naciones (Organización Internacional del Trabajo, 2006). Por lo que se desarrolla una sección

en la que se exponen dos tipos de intervenciones usadas comúnmente, el análisis de procesos y cuestiones relacionadas con la calidad: La exploración de las condiciones para implantar un sistema de calidad y la auditoría a un sistema ya implantado. En esta sección los ejemplos se refieren a una organización pública que provee servicios de salud; sin embargo los aspectos esenciales que se manejaron pueden ser aplicados a cualquier otro tipo de organización.

Para las organizaciones el factor humano es el de mayor complejidad así como uno de los aspectos que hacen la diferencia en el desempeño organizacional y su sobrevivencia tanto a corto como a largo plazo, de ahí que se incluya una sección con dos propuestas de intervención desde la perspectiva del Aprendizaje Organizacional. En esta sección se pone de manifiesto el enfoque con el que se pretende comprender a las organizaciones; éstas son mucho más que espacios destinados a la generación de riqueza económica, y sus miembros se encuentran en ella no solamente para obtener un beneficio económico (Ortega & Serrano, 2006). Las actividades laborales le dan un gran significado a la vida de las personas que integran una organización. Asimismo beneficios para los trabajadores no tienen que ser necesariamente en detrimento de la organización ni viceversa.

En la estrategia convergen todos los aspectos ya mencionados, desde la normatividad hasta programas específicos y análisis del entorno, en esta última sección se presenta un ejemplo del análisis de la estrategia de una empresa privada de gran tamaño, Grupo Bimbo; también se describen las características principales que la sustentan y se proponen algunos medidas para el alineamiento competitivo de la organización. La estrategia refleja tanto lo que una organización es como lo que quiere ser y la manera en que busca alcanzarlo (Mintzberg & Brian Quinn, 1993), (Porter, 1998). El trabajo que se presenta en esta sección es un ejercicio de recopilación y análisis de información relacionada con la empresa y como ésta ha diseñado planes y programas para cumplir con sus objetivos.

Al terminar el cuerpo del trabajo se incluyen las Consideraciones Finales en la que se reflexiona sobre los productos y las posturas generadas a partir de los estudios de la Maestría.

Por último se presenta una serie de anexos con la intención de ampliar la información y la comprensión de los trabajos presentados, cada uno de los anexos se relaciona por medio del título a las secciones correspondientes del cuerpo del trabajo. Esta información no deja de ser importante y es recomendable su revisión, pero fue presentada de esta manera para no ampliar un Reporte que por sus características es de por sí extenso.

Referencias.

- Minztberg, H., & Brian Quinn, J. (1993). *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos* (Segunda Edición ed.). México: Prentice Hall.
- Organización Internacional del Trabajo. (2006). *La Consultoría de Empresas, Guía para la Profesión*. México: Limusa.
- Ortega, G., & Serrano, V. (2006). *Aprendizaje Organizacional. Conceptos Métodos y Perspectivas, El Caso de las Organizaciones Mexicanas*. México: Universidad Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Iztacala.
- Porter, M. (1998). *Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia* (Vigésima Quinta Reimpresión ed.). México: Compañía Editorial Continental SA. de CV.

2. Las Organizaciones y el Aprendizaje Organizacional.

El enfoque con el que se pretende aproximar a las organizaciones es uno de los principales aspectos sobre la compilación de los trabajos realizados en el transcurso de los estudios de la Residencia en Gestión Organizacional, esto genera preguntas como las siguientes: ¿Qué es una organización? ¿Qué puede ser? ¿De qué manera la organización y su entorno se relacionan?

Estos y otros cuestionamientos implican la necesidad de contar con conceptos que permitan comprender lo que se observa, una referencia que permita describir, explicar y dar un sentido integral, dentro de la diversidad de temas, a todo el material que se presenta y de esta manera expresar una idea consistente de lo que se concibe como organización.

El marco de referencia que fungió con la base para muchas de las actividades teóricas y prácticas que se llevaron a cabo es el Aprendizaje Organización. Algunas perspectivas ubican a esta corriente como parte de las corrientes modernas de teorizar sobre organizaciones, estrechamente relacionada con la teoría general de Sistemas (Hatch, 1997).

El pensamiento sistémico propone la aproximación a cualquier fenómeno sin la necesidad de buscar una causa y un efecto claramente definidos, sino comprendiendo las distintas interrelaciones dinámicas que surgen entre los elementos que lo componen. Este tipo de pensamiento implica una sensibilidad para esclarecer las interrelaciones entre los hechos que se estudian, las cuales pueden o no ser evidentes. Implica ubicar en los fenómenos las “estructuras recurrentes” para identificar lo que conviene ser observado, lo más importante. El pensamiento sistémico requiere la comprensión de la realidad de manera circular, no en línea recta como está estructurado nuestro lenguaje, pues la manera lineal de comprender la realidad provoca a fragmentaciones de la misma, lo que impide trascender los hechos.

La manera circular de comprender la realidad permite pensar en función de flujos de influencia, eventos que se repiten para mejorar o empeorar una situación, al estudiar una problemática es indispensable identificar los patrones recurrentes, pues estos patrones son el resultado de dicha problemática, no hay un evento en específico que pueda considerarse la causa única.

Es necesario entender las estructuras que engloban lo que los fenómenos presentan en primera instancia, pues a partir de esta comprensión se pueden sugerir intervenciones con mayor conciencia de lo que se espera obtener y cuándo se logrará: cambios en menor o mayor escala; a corto, mediano o largo plazo. La falta de comprensión de esas estructuras genera atender lo inmediato, obteniendo resultados finales distintos a los esperados.

El concepto de realimentación es también básico para la práctica del pensamiento sistémico y para el Aprendizaje Organizacional. Permite comprender cómo dos situaciones llegan a un punto de equilibrio, ya sea reforzándose o contrarrestándose, implica un “flujo continuo de influencia” (Senge, Roberts, Smith, & Kleiner, 2005). En los casos en que opera la retroalimentación reforzadora los cambios pequeños se “alimentan” a sí mismos, todo movimiento es amplificado, produciendo más movimiento en la misma dirección, este tipo de reforzamiento no es necesariamente positivo o negativo y suelen ocurrir de manera muy rápida generando efectos inesperados. Por otra parte, la búsqueda de estabilidad es explicada por elementos de autocorrección, que procuran mantener las metas, estos procesos son difíciles de identificar pues muchas veces las metas son implícitas. Los procesos compensadores tratan de reducir una brecha entre lo que se desea y lo que se tiene, en este sentido la resistencia de los sistemas a los cambios es una reacción para mantener una meta implícita.

Otro elemento fundamental para el Aprendizaje Organizacional son las demoras; pausas entre nuestras acciones y sus consecuencias, estas demoras pueden causar

inestabilidad, ya que casi todos los procesos de realimentación contienen demoras la inestabilidad antes mencionada genera que se tomen acciones agresivas en determinado sentido; lo que a su vez produce demoras aún mayores, así, los efectos de las acciones tomadas se producen en un momento en que no se esperan.

La perspectiva teórica en que puede ubicarse al Aprendizaje Organizacional pone énfasis en el aprendizaje continuo de los individuos en contextos organizacionales, enfoca su atención en los sistemas y estructuras de la organización, sus políticas y la manera en que la ésta administra el conocimiento e información que genera. Dentro de los principales representantes se encuentran Argyris y Schon, Senge, Nonaka y Takeuchi. (Wenger, 1998) .

Específicamente, el trabajo realizado por Peter Senge, propone la metáfora de la organización que aprende, esto es, la posibilidad a través del diálogo y la reflexión de sus miembros para crear realidades organizacionales nuevas y propositivas en las que el cambio es una constante en la organización. (Senge, Kleiner, Roberts, Ross, Roth, & Smith, 2000) El aprendizaje organizacional sugiere un “cambio de enfoque” respecto a la manera en que se definen las problemáticas dentro de la organización y a partir de este cambio propone una serie de “disciplinas” en las que engloba su propuesta para promover el aprendizaje continuo y el enfoque sistémico en la comprensión de los fenómenos cotidianos.

Dentro de las premisas básicas del Aprendizaje Organizacional se encuentra la construcción y desarrollo de organizaciones abiertas al aprendizaje, lo cual se pretende lograr a través del estudio y la práctica continua de cinco disciplinas básicas (Senge *et al.*2000). El Dominio Personal, la posibilidad de ampliar la capacidad personal para alcanzar resultados que se desean y generar un ambiente para fomentar esto en toda la organización. Los Modelos Mentales, el análisis y la reflexión continua de las ideas que se tienen de la realidad y la manera en cómo afectan las acciones. La Visión Compartida, la construcción de un

compromiso grupal y la manera de alcanzar un futuro deseado. El aprendizaje en Equipo, la posibilidad de desarrollar habilidades en los grupos de personas para alcanzar una capacidad grupal, mayor que la suma de la capacidad de cada uno de los miembros del grupo. El Pensamiento Sistémico, es el marco para analizar la realidad y las interrelaciones de los componentes de los sistemas en los que todos nos encontramos inmersos, y a partir de esta comprensión modificar estos sistemas.

Una de las principales inquietudes al ir conociendo estos temas fue la factibilidad de su aplicación, la manera de instrumentarlos en la práctica cotidiana de las organizaciones y el logro del convencimiento pleno de los miembros de la organización, aspecto indispensable para implantar y desarrollar el Aprendizaje Organizacional.

La generación de conocimiento y aprendizaje es propia de cualquier comunidad de personas; sin embargo, es precisamente la posibilidad de lograr significados compartidos por medio de ejercicios y prácticas que promuevan la comunicación y la toma de conciencia de la responsabilidad y capacidad para crear y recrear la realidad; lo que permite dirigir esta capacidad de aprender hacia cuestiones que sean útiles y beneficiosas para la organización en su conjunto.

La organización que aprende implica un cambio, el cual necesariamente requiere mantenerse y mejorarse continuamente, es por ello incontrovertible que el aprendizaje organizacional hace énfasis en procesos y resultados a largo plazo, y que requiere un sólido sustento y total compromiso de los líderes formales e informales de la organización.

De acuerdo al Aprendizaje Organizacional, no existen recetas genéricas que puedan funcionar con igual éxito en cualquier organización en cualquier momento, es precisamente la naturaleza del cambio lo que impide brindar respuestas iguales a problemas diferentes Senge *et Al.* (2005). Por lo que el conocimiento y la comprensión de los sistemas que subyacen a los

hechos cotidianos, aunado a un sólido conocimiento de las cuestiones teóricas y técnicas del funcionamiento de una organización, como aspectos financieros, administración, entre otros; lo que permite incidir en las organizaciones de manera efectiva y sustentable.

Diversos autores (Holton & Baldwin, 2003) reconocen la dificultad de instrumentar programas y mecanismos que de manera consistente promuevan el aprendizaje y principalmente la transferencia de éste en todos los niveles de la organización.

Asimismo las cuestiones prácticas sobre la implantación de programas de transferencia de conocimiento y aprendizaje, como por ejemplo la identificación de los contenidos de aprendizaje más útiles para la organización, el alineamiento de los temas de aprendizaje con la estrategia de la organizaciones, la manera de medir los efectos de los programas de transferencia de aprendizaje son cuestiones que requieren mayor exploración para de manera definitiva convencer a los altos directivos de las organizaciones que son precisamente las “organizaciones que aprenden” las que tienen mejores perspectivas de crecimiento y sobrevivencia.

Lo relativo al aprendizaje en las organizaciones puede considerarse como una respuesta a las condiciones cada vez más inciertas y de ambigüedad en el ámbito económico y social en general; la globalización de los mercados, los avances tecnológicos incesantes, la competencia cada vez más intensa, el empoderamiento del cliente para elegir el producto o servicio que más le convenga.

En este sentido modelos puramente racionales de control, planificación y administración se muestran insuficientes en la comprensión de la complejidad que las organizaciones representan en la actualidad. Asimismo los estudios en el tema, si bien no dejan de lado aspectos relativos a la eficiencia y la efectividad de las organizaciones se complementan cada vez más con la necesidad e interés por explorar otras cuestiones. La manera en que se

construye la cultura de la organización, los discursos organizacionales, el papel que juegan las organizaciones en la vida social de las comunidades donde se ubican, la perspectiva de género en el ámbito empresarial; entre otros temas.

Dada la necesidad de comprender y apreciar de manera integral lo que influye y afecta tanto al interior como al exterior de las organizaciones los especialistas en el tema se han visto en la necesidad de integrar los conocimientos de disciplinas tan diversas como la economía, la ingeniería, la sociología, la psicología, la antropología, la arquitectura, la lingüística, la ciencia política, la pedagogía por mencionar algunas.

Es por ello un enfoque multidisciplinario el que requiere el estudio de las Organizaciones, esto se ve reflejado de manera patente en el tipo de trabajos que comprenden esta compilación. Pues se abordan cuestiones, de los escenarios de competencia de las organizaciones y sectores industriales, las intervenciones en cuestiones técnicas y humanas, el alineamiento estratégico de una empresa de gran tamaño.

En lo que se refiere al conjunto de trabajos que se presentan, el nivel de análisis puede variar, desde trabajos que se enfocan a aspectos macro –la planeación de escenarios- hasta aquellos en los que se analizan aspectos muy particulares de cada organización –como el análisis de procesos o la implantación de sistemas de gestión de calidad- e incluso cuestiones enfocadas a los individuos –como los programas de intervención que se proponen. No obstante estos cambios en el nivel de análisis, se pretende guardar una misma idea respecto a que es la organización, a lo largo de trabajó se verá en qué medida esto es posible.

Referencias.

Hatch, M. J. (1997). *Organisational Theory*. Nueva York: Oxford University Press.

Holton, E. F., & Baldwin, T. T. (2003). *Improving Learning Transfer in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Senge, P., Roberts, C., Smith, B., & Kleiner, A. (2005). *La Quinta Disciplina en la Práctica, Estrategias, y Herramientas para Construir la Organización Abierta al Aprendizaje*. Bueno Aires, Argentina: Granica.

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., & Smith, B. (2000). *La Danza del Cambio, El Reto de Avanzar en las Organizaciones que Aprenden*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice, Learning, Meaning and Identity*. Estados Unidos: Cambridge University Press.

3. La Normatividad Organizacional, el sustento de la Organización.

El origen de una organización puede tener múltiples causas, y puede tender a múltiples objetivos, asimismo éstos pueden ser diferentes a los previstos por sus fundadores o sus directivos. Al ser la organización, ya sea pública o privada, una construcción social en las que se crean y recrean significados compartidos por sus miembros, es necesario contar con un panorama muy probablemente inacabado pero consistente de lo que sucede en la organización, más allá de las operaciones diarias.

Existen referencias respecto a la fuerza que tienen los aspectos intangibles pero de gran poder entre las organizaciones (Porrás & Collins, 1995) (Chiavenato, 2002). Como la ideología central y los valores centrales, factores que pueden considerarse como inmutables y que a lo largo del tiempo la organización establece como fundamento y marco de referencia para sus acciones.

La razón de ser de las organizaciones le da a éstas su principal fuerza para llevar a cabo las acciones que se consideran les permitirán sobrevivir y alcanzar los objetivos que se propone. Es por ello de gran importancia contar con elementos que permitan conocerla. Esto está más allá del discurso expresado por la Alta Dirección o de la imagen corporativa que se presenta al exterior.

Ciertamente el conocimiento de los fundamentos organizacionales expresados de manera formal por la organización y sus autoridades, no necesariamente implica que sean vividos y que el funcionar diario de la organización los promueva y los exprese en sus actividades. Sin embargo es una base para comenzar la indagación respecto a los fundamentos últimos de la organización; aunado a esto, una vía muy valiosa para tener una idea acerca de lo que ésta es, de lo que la define, es explorar en las personas que laboran en

la organización, sus experiencias y percepciones relacionadas a su entorno laboral, visitando sus espacios laborales, donde sus actividades y ellos mismos le dan vida a la organización.

La declaración pública de la visión, misión, los valores institucionales; todo lo que la organización establezca como su normatividad son la plataforma a partir de la cual las acciones que ocurran dentro de la organización cobran un significado particular. Aquellos aspectos a los cuales la organización considera de importancia, que son reforzados por las prácticas cotidianas y que son reconocidos implícita y explícitamente por los miembros de la organización es lo que puede entenderse como valores organizacionales.

La Cultura Organizacional es un aspecto de gran importancia y muy recurrente en los estudios organizacionales. Puede ser comprendida como el conjunto de hábitos y creencias establecidas por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por los miembros de determinada organización, la cultura organizacional es por definición dinámica y particular de cada organización. Sin embargo son aceptados como aspectos básicos y comunes de cualquier cultura organizacional sus artefactos; –objetos, cuestiones visibles por ejemplos discursos, código de vestimenta, mitos, héroes, entre otros- los valores y las creencias que se comparten –expresados en los objetivos, la filosofía, las estrategias- y los supuestos básicos –cuestiones que se asumen y de las cuales no se habla, son inconscientes- (Chiavenato, 2002) (Hatch, 1997) (Williams, 2000).

De acuerdo a Williams (2000) las diferentes escuelas de pensamiento que tratan la cultura organizacional pueden ser divididas en dos líneas principales, por una parte las que hacen énfasis en el individuo y sus procesos mentales y las que privilegian las cuestiones sociales y de colectividad. Eso resulta importante ya que a partir de lo que se conciba como cultura es la manera en que se pretenderá incidir en ella, asimismo los aspectos teóricos marcan la pauta en lo que se refiere a comprender los objetivos o las causas de la cultura;

pues la formación de la cultura se presta a discusión (Williams, 2000). Este mismo autor describe cinco enfoques para tratar teóricamente a la cultura organizacional: Como variable independiente útil para explicar los aspectos principales y el funcionamiento de una organización; como un elemento interno, producto de la dinámica propia de la organización y en este sentido una variable ajustable para el funcionamiento adecuado de la misma. Para las siguientes tres perspectivas la cultura adquiere un significado más abstracto; como la raíz, la esencia de la organización, las perspectivas son; la cognitiva, la simbólica y la estructural-psicodramática (Williams, 2000).

Uno de los puntos más importantes con respecto a la cultura organizacional, es la manera en que ésta es entendida, existen perspectivas que la consideran un elemento con el que cuentan los directivos para establecer los lineamientos que suponen la organización debe seguir; sin embargo existen posturas menos convencidas de poder manejar la cultura de manera voluntarista; en este sentido, los mismos líderes de la organización se convierten en productos culturales de la misma.

En las organizaciones se superponen estructuras formales e informales, ambas están influenciadas por la cultura y de acuerdo a ella se valoran y reconocen las acciones y actitudes que se dan dentro de la organización, mecanismos implícitos y explícitos son empleados para fortalecer y fomentar determinados rasgos culturales, estos mecanismos se refieren por ejemplo a criterios de reclutamiento y selección, sistema de recompensas, sistemas y procedimientos de operación, diseño físico del ambiente de trabajo entre otros.

Es importante tomar conciencia de la complejidad y dinamismo de la cultura organizacional, recalcar el papel fundamental de los líderes en ella, pero no sobredimensionar su capacidad para “cambiarla”, sino fomentar la comprensión de este fenómeno por naturaleza colectivo y a partir de esto intervenir. Las organizaciones tienen su propia cultura, es función

de sus directivos apoyarse en ella para el mejoramiento de la organización. Pues es común para el fortalecimiento de la implantación de nuevos sistemas, reestructuraciones, cualquier cambio que tenga implicaciones en toda la organización; asimismo las modificaciones en la cultura son el resultados de acciones planeadas y de sucesos no controlables, esto implica que al incidir en la cultura se pueden presentar resultados inesperados, de esta forma son tan importantes las acciones dirigidas por los líderes formales de la organización como la manera en que éstas son percibidas por todos sus miembros.

La fuerza de la cultura organizacional depende en gran medida del alineamiento de los trabajadores con la organización y de una congruencia y similitud de valores y creencias entre todos sus miembros, es por esto que los resultados observables y tangibles legitiman las acciones y las posturas de la organización. Otro aspecto que cabe mencionar sobre la cultura organizacional, es la presencia de subculturas dentro de una organización.

Ciertamente uno de los principales objetivos de los estudios organizacionales, si no el más importante, es la posibilidad de tomar decisiones basadas en conocimiento sustentado. En este caso, el estudio en el cual participó todo el grupo de estudiantes y profesores que componían en ese momento la residencia en Gestión Organizacional, además de generar información para la toma de decisiones; permitió conocer mejor e involucrarse más con la organización. Fue un espacio de aprendizaje en muchos sentidos, asimismo amplió la comprensión de la importancia de una institución como el Instituto Mexicano del Seguro Social, Delegación Estado de México Oriente (IMSS EMO).

El reporte siguiente se presentó a la Alta Dirección del IMSS EMO y es la síntesis final de los resultados de todos los trabajos que comprendió el estudio. Al final se anexan los instrumentos que fueron usados para entrevistar a los trabajadores encuestados.

3.1 Reporte de investigación sobre los Factores de la Normatividad Organizacional de la Delegación Estado de México Oriente IMSS.

3.1.1 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 extrainstitucional 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 proactividad 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:

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.

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.

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.

3.1.2 Metodología

Se llevaron a cabo 5 estudios diagnósticos cuyo objetivo se orientó a la identificación de los elementos que constituyen la 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 a 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.

3.1.3 Resultados.

Los resultados de las encuestas aplicadas fueron cuantificados y analizados con las pruebas Ji Cuadrada y ANOVA para identificar diferencias significativas entre los grupos que conformaron la muestra. 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 en 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 obscurecen 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 “antivalores” 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.

3.1.5 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.

Referencias.

Chiavenato, L. (2002). *Administración en los Nuevos Tiempos*. México: Prentice-Hall.

Collins J & Porras J. (1995) *Empresas que Perduran, principios exitosos de compañías triunfadoras*. Editorial Norma, Colombia.

Hatch, M. J. (1997). *Organisational Theory*. Nueva York: Oxford University Press.

Williams, B. (2000). Organizational Culture, It's Alive! it's Alive, but there's no fixed address! En R. T. Golembiewski, *Handbook of Organisational Behavior* (págs. 145-174). Nueva York: Marcel Dekker Inc.

4. Las Organizaciones y su entorno.

Las organizaciones interactúan con otros miembros de su ambiente y forman parte de una red de relaciones en la que todos sus participantes son afectados. La interacción de la organización con lo que ocurre fuera de ésta tiene diferentes niveles de intensidad; existen situaciones que afectan de manera general a casi cualquier organización, en cambio otras son de mayor importancia para determinado grupo de empresas o para una empresa en específico.

La definición del ambiente organizacional es dada comúnmente por los elementos que lo componen; en este sentido se habla de distintos aspectos y niveles de un solo ambiente altamente complejo, del que ninguna organización puede verse separada pues forma parte de él (Hatch, 1997).

Los trabajos aquí presentados son ejemplos de la recopilación y análisis de información útil para tener un panorama general de lo que sucede alrededor de la organización, los trabajos comprenden el análisis de un sector industrial, la construcción de escenarios y el análisis de factibilidad sobre iniciativas de reforma en el sector energético, específicamente de la empresa estatal Petróleos Mexicanos –Pemex-.

Una de las principales características del mundo contemporáneo es la globalización, fenómeno que ha llevado progresivamente a formas muy variadas de integración (Arata & Furlaneto, 2001), principalmente en cuestiones económicas, financieras y de mercados. La globalización constituye una fuente de oportunidades y amenazas nuevas y de un entorno de mayor competencia, este entorno obliga a cambiar los referentes de la producción y de los servicios, siendo la flexibilidad y la adaptación elementos básicos para las organizaciones que buscan el liderazgo y/o la sobrevivencia (Arata & Furlaneto, 2001).

El establecimiento de la frontera entre la organización y lo que puede considerarse el entorno, se delimita con cierta claridad en cuestiones como su estructura física. Pero existen otros aspectos de importancia en los que los límites entre la organización y su entorno son más difusos y se deben más a construcciones sociales (Hatch, 1997) *Op. Cit.* Esto es una razón más para que éstas promuevan, generen y administren conocimiento no sólo de lo que sucede en su interior, sino también de lo que ocurre a su alrededor.

Uno de los insumos básicos para las organizaciones es la información; la posibilidad de una gestión adecuada se basa en gran medida en el uso adecuado de los flujos de información que se generan dentro y fuera de ésta. Las decisiones relacionadas al tipo de inversiones a realizar, los niveles de endeudamiento adecuado para la empresa, los niveles de producción precisos, el tipo y lanzamiento de productos nuevos, la participación en nuevos mercados, el establecimiento de alianzas con competidores; son cuestiones en las que es patente la necesidad de contar con información precisa y actualizada de aspectos sociales, económicos, políticos, culturales, en primera instancia del lugar donde determinada organización opera y posteriormente del país, región económica y del mundo.

Cabe destacar un punto importante, y que refleja el dinamismo del entorno económico y las implicaciones para la organización; las condiciones económicas que se están viviendo actualmente son diferentes a las proyecciones propuestas en el momento en que realizaron los trabajos aquí presentados; el panorama económico es mucho más complicado: desaceleración económica, disminución de las exportaciones y del consumo interno, mayor desempleo (Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2008). Esto enfatiza la importancia de analizar continuamente la información del entorno para tomar las decisiones adecuadas.

Para quienes buscan incidir de manera eficaz en las organizaciones la importancia de

los aspectos socio-históricos y culturales de las que éstas forman parte no pueden dejarse de lado, pues sin un certero conocimiento de los antecedentes del contexto es más factible cometer errores de apreciación y de juicio.

Con respecto al párrafo anterior es ineludible señalar las condiciones económicas y sociales en las que se encuentra México, la inequidad en la distribución de la riqueza, acumulada por reducidos sectores de la población; la escasa producción y desarrollo de tecnología propia, los bajos niveles de educación, la desvinculación entre las instituciones de educación superior y el sector empresarial, el acceso desigual a oportunidades de educación de calidad y empleo bien remunerado, las prácticas monopólicas en muchos sectores de la economía, la concentración de poder y las prácticas discrecionales (Dresser, 2009), la regulación gubernamental laxa en muchos negocios estratégicos del país, los altos niveles de corrupción tanto en el sector público como privado; el bajo poder de negociación de los consumidores finales de productos y servicios, la escasa confianza entre los principales grupos de interés que componen los sectores industriales del país (Castañeda, 1998).

Si bien estas condiciones no son privativas de México, inclusive pueden considerarse la generalidad en gran parte de los países del mundo, no dejan de ser ominosas e indeseables y de representar una gran oportunidad y responsabilidad para los gobiernos, los empresarios y la sociedad en su conjunto.

El entorno es pues de suma importancia, representa el tamiz en el que las organizaciones surgen y se desarrollan; y necesariamente se verán afectadas lo afectarán. La época actual se caracteriza por un impresionante flujo de información cada vez más accesible; sin embargo, esta cantidad de información no necesariamente es la que realmente se requiere para determinado objetivo. Así pues, el elemento de mayor valor es la síntesis adecuada y la lectura correcta de los datos obtenidos. Esta es el principal reto así como uno de los medios

fundamentales para que una organización pueda generar conocimiento propio y darle un significado a toda la información que se colecta.

Por el tipo de información presentada, en los dos primeros trabajos de esta sección el punto focal de análisis no es una organización en específico sino la red de relaciones en la cual se encuentran un grupo de organizaciones. Para el tercer trabajo, la revisión de un conjunto de factores nacionales e internacionales es la base para el análisis de factibilidad de aprobación de una propuesta de reforma a Petróleos Mexicanos.

Ciertamente la realización de estos ejercicios requiere la participación de especialistas en temas económicos y financieros; sin embargo, la lectura adecuada de indicadores financieros y de la información económica y política nacional e internacional es un elemento indispensable para profesionales dedicados a las organizaciones (Organización Internacional del Trabajo, 2006).

Referencias.

- Arata, A. A., & Furlaneto, L. (2001). *Organización Liviana Un Modelo de Excelencia Empresarial*. Santiago, Chile: McGraw-Hill Interamericana.
- Castañeda, R. (1998). *La Empresa Mexicana y su Gobierno Corporativo, Antecedentes y Desafíos para el Siglo XXI*. Puebla, México: Universidad de las Americas Puebla y Alter Ego Editores.
- Dresser, D. (08 de Febrero de 2009). *www.54pesos.org*. Recuperado el 08 de Febrero de 2009, de *www.54pesos.org*: <http://54pesos.org/2009/02/08/%c2%bfpor-que-no-crece-mexico/>.
- Hatch, M. J. (1997). *Organisational Theory*. Nueva York: Oxford University Press.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (12 de Diciembre de 2008). *Mexico Outlook 2009*. Recuperado el 24 de Febrero de 2009, de *www.oecd.org*: <http://www.oecd.org/dataoecd/6/36/20213236.pdf>.
- Organización Internacional del Trabajo. (2006). *La Consultoría de Empresas, Guía para la Profesión*. México: Limusa.

4.1 Análisis Sectorial, el Caso de la Banca Múltiple en México.

Un sector industrial o de servicios es el conjunto de organizaciones dedicadas a una actividad económica similar, este conjunto está en relación permanente con otras entidades que lo influyen, instituciones gubernamentales, clientes, proveedores y otros sectores industriales.

La realización de análisis sectoriales tiene como objetivo describir y analizar los aspectos principales de la dinámica y la estructura de un sector en determinado momento: Sus características económicas y tecnológicas, el atractivo del sector, su evolución y antecedentes; y sus participantes. Este tipo de información también representa un indicador de la evolución y las características del desempeño económico de un país, de manera particular en sectores de gran impacto, como lo es la Banca Múltiple. Desde la perspectiva de alguna organización en particular el análisis sectorial es una herramienta muy útil para el establecimiento de una estrategia que permita obtener alguna ventaja competitiva, de acuerdo a las características del sector y la organización misma.

Esta estrategia puede entenderse como la combinación entre los fines de una empresa y los medios con los cuales se busca alcanzar estos fines; su establecimiento consiste en desarrollar “una amplia fórmula de cómo se va a competir, cuáles van a ser los objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos” (Porter 1998) y tiene como fin principal mantener una posición rentable y sustentable frente las fuerzas que rigen la competencia del sector (Porter 2007).

El tipo de competencia, de acuerdo a Michael Porter (1998) (2007) está en función del papel que juegan las cinco principales fuerzas propuestas por este autor: la entrada de nuevos competidores al sector, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores

existentes. Estos cinco factores determinan la rentabilidad de la industria pues influyen en los precios, los costos, las inversiones que se deben realizar; asimismo, la importancia de cada una de estas fuerzas varía de un sector a otro y puede cambiar conforme el sector evoluciona; esta evolución está dada en gran medida por las acciones de las organizaciones y el equilibrio de fuerzas dentro del sector lo que da como resultado su estructura. La estructura del sector determina cómo se distribuye el valor que generan las ventas de los productos o servicios entre los competidores. Asimismo determina la dinámica de la oferta y la demanda de los productos o servicios que se comercializan.

El análisis de los indicadores del sector ofrece a las organizaciones conocer los movimientos que llevan a cabo los participantes del sector, lo que permite contar con información de las intenciones y los objetivos que cada uno de estos participantes, así como de la evolución, las tendencias y la competitividad del sector en su conjunto. Uno de los indicadores de mayor importancia es la rentabilidad, los beneficios a largo plazo que genera la empresa respecto a las inversiones que realizan sus accionistas (Anthony & Govindajaran, 2003). Cuyo aspecto decisivo es la capacidad de determinada empresa para generarle valor al cliente; esto es, el precio que éste está dispuesto a pagar por lo que se ofrece.

La delimitación de un sector industrial, la información relacionada a su desempeño y el de sus participantes permiten describir los factores claves de éxito competitivo y las oportunidades y amenazas de importancia relacionadas al sector en que se compite. Asimismo las condiciones de competencia de determinado sector son explicables en gran medida por la estructura económica nacional e internacional y no solamente consecuencia de las acciones de los competidores actuales de determinado sector. Es por ello necesario tener un panorama lo más completo posible del entorno que engloba al sector.

El análisis sectorial que a continuación se presenta sigue las pautas propuestas por Michael Porter (*Op. Cit*), presenta un análisis estructural de este sector, sus antecedentes y algunas conclusiones al respecto.

4.1.1 Objetivo y Antecedentes del Estudio de Sector Banca Múltiple.

El objetivo de este estudio es contar con una perspectiva integral del sector en cuestión; se pretende, con el análisis de los datos cuantitativos e información cualitativa ofrecer una idea consistente de los principales componentes del sector y de sus condiciones actuales; así como contar con elementos para identificar las principales tendencias y su posible evolución.

Este trabajo es una análisis del la Banca Múltiple en México, se presenta información actual respecto a los datos cuantitativos más significativos, el tamaño del mercado, los participantes y su participación, entre otros. Datos relevantes respecto a la historia y evolución de la banca en México son igualmente importantes, pues nos indican las causas y las posibles modificaciones dentro del sector.

La repercusión de las actividades bancarias y financieras de cualquier país es indicador y motor del desarrollo económico; sus efectos se observan en ámbitos políticos, sociales e incluso culturales de una sociedad.

Sobre el estado y los efectos de la Banca Múltiple en México se tienen diversas perspectivas, por una parte existen opiniones que consideran a la banca un sector “rentista”, ineficiente (Puig 2003), que aporta muy poco al desarrollo del país, por otra parte también hay posturas que consideran que la banca está en una fase de crecimiento dinámico, que si bien aún no ha ofrecido todo el potencial que tiene para disminuir la pobreza e impulsar el desarrollo económico a todos los niveles de la población se está en camino de lograrlo (Dueñas 2005).

Es evidente cómo las posturas ideológicas dan interpretaciones distintas ante un mismo fenómeno. El sector bancario es precisamente, por la cercanía que ha tenido con el poder político en México muy controvertido en cuanto a las opiniones que se tengan respecto a él, sin embargo es una realidad la importancia que tiene en la vida cotidiana de cada vez más personas en nuestro país, pagos, depósitos, disposición de efectivo, créditos, etcétera.

Un fenómeno que es indispensable para comprender la evolución del sistema bancario en México es la globalización, en la última década algunos de los grupos financieros más grandes del mundo han entrado en el sector financiero mexicano, ya sea con oficinas propias o con empresas subsidiarias; lo que ha generado una mayor concentración del sector, y se espera que se mejoren y se amplíen los servicios y productos que ofrece la banca múltiple; sin embargo esto todavía no sucede.

La presencia de estas compañías transnacionales han modificado las características del sector; asimismo han aumentado las instancias gubernamentales reguladoras e impulsoras de la competencia; sin embargo su efecto, no es todavía, tan importante como se espera. Se ha promovido la entrada de nuevos competidores al sector de la banca múltiple pero su presencia no resulta una competencia seria para los grandes bancos que concentran el mercado.

En este contexto de opiniones diversas y contradictorias respecto al papel de la banca en México, con la presencia de bancos transnacionales en el sector, con expectativas de crecimiento importantes, y necesidad de mejor regulación y mayor competencia es que se hace este análisis.

4.1.2 El Contexto Nacional y la Banca.

El sector financiero, en especial la banca está fuertemente relacionada con el desarrollo económico del país. Al caracterizar a México, se suele hablar de una economía emergente, con una posición geográfica muy adecuada, por su cercanía con los Estados Unidos y sus amplios

litorales. Se ubica tanto en extensión territorial y por el tamaño de su economía entre los 15 más grandes del mundo, tiene el PIB más importante de Latinoamérica; sin embargo el crecimiento de la economía ha sido bastante moderado, debido en parte a la excesiva dependencia mexicana de la economía norteamericana que se ha desacelerado.

Para el 2007, se espera un crecimiento económico moderado, y se prevé para este año que sea incluso menor al del año anterior – variación del PIB de 3.7% en comparación del 4.1% de 2006-.

Por otra parte, al cierre de marzo de 2007 el saldo de las reservas internacionales netas fue de 69,196 millones de dólares, e implica una acumulación en el trimestre de 1,516 millones. El tipo de cambio spot se ubicó en 11.04 pesos por dólar el 30 de marzo de 2007, lo que significa una depreciación nominal del peso mexicano de 2.17% durante el primer trimestre del año.

Durante el primer trimestre del año los precios internacionales del petróleo se mantuvieron relativamente estables, aunque con un menor nivel que en el último trimestre de 2006. En dicho periodo el precio promedio de la mezcla mexicana de exportación fue de 47.23 dólares por barril, es decir 1.37 dólares (2.83%) menor que en el cuarto trimestre de 2006. A marzo de este año el flujo de remesas de trabajadores en el exterior fue de 5,360 millones de dólares, es una cantidad mayor en 3.4% respecto al monto registrado en el mismo trimestre de 2006

El punto de apuntalamiento de la economía mexicana en estos momentos es el consumo interno, el cual ha venido supliendo en dinamismo lo que antes representaba el sector manufacturero, la demanda interna de bienes y servicios, en este aspecto el sector bancario tiene un papel fundamental, es de hecho uno de los más dinámicos del país.

La inflación en el país se ha mantenido a niveles bajos, de acuerdo especialistas, por las políticas económicas estrictas que han seguido las autoridades gubernamentales en los últimos quince años. El porcentaje de inflación de 2005 y 2006 ha sido de 3.3% y 4.1% respectivamente; para este año se estima una inflación al final del año de 3.7%. La moneda nacional, ha mantenido estabilidad respecto a su paridad con el dólar.

Durante el mes de mayo, el nivel de desocupación en la población económicamente activa disminuyó considerablemente, en comparación al mes anterior, el dato fue de 3.23% de la PEA. Por su parte, la población disponible para trabajar y que es mayor de 14 años de edad fue el 58.9%, con un leve incremento con respecto al mes anterior.

Los niveles de desocupación se mantienen prácticamente igual. Con esto podemos inferir que el ritmo de la actividad económica reporta una ligera mejora con relación al primer trimestre de este año. Por lo tanto, se considera que la economía podría expandirse alrededor del 2.5% durante el segundo trimestre de 2007.

En cuanto a los aspectos macroeconómicos se pueden hablar de un ambiente estable con un crecimiento económico limitado, con carencias en la competitividad y dependencia significativa de ingresos respecto a la exportaciones petroleras –que están a la baja, por una menor producción y baja de precios internacionales- y a los envíos de de dinero por parte de inmigrantes en los Estados Unidos.

El ambiente político se ha normalizado, después de las elecciones presidenciales del año 2006, en las cuales el candidato del Partido de Acción Nacional –de ideología de centroderecha-, Felipe Calderón resultó ganador por menos de un punto porcentual, luego de impugnaciones de los resultados y del proceso electoral en general se declaró oficialmente ganador al candidato panista, que actualmente cuenta con la aceptación, según encuestas de opinión, del 60% de la población.

En las elecciones del 2006 también se eligieron nuevos gobernadores en algunos estados y toda la cámara de diputados y senadores fue renovada. Los resultados presentan al Partido de Acción Nacional (PAN) como la primera fuerza política del país, seguida por el Partido de la Revolución Democrática (PRD) –que gobierna la capital del país y es considerado partido de izquierda- y en tercer lugar el otrora partido con la mayor fuerza y que gobernó de manera ininterrumpida por cerca de 70 años, hasta el año 2000, el Partido Revolucionario Institucional (PRI).

En lo que respecta al gobierno de los Estados de la República, el PRI continúa siendo el partido con más gubernaturas, seguido por el PAN y luego por el PRD; en las últimas elecciones para elegir gobernador en el país, las celebradas en el estado de Yucatán, resultó triunfadora la candidata del PRI, asimismo se esperaba otro triunfo de este partido en Baja California; sin embargo su candidato fue declarado imposibilitado para participar en la elección.

La distribución de las fuerzas políticas en el poder legislativo hacen que para el partido en el poder le sea necesario hacer alianzas con la tercera fuerza, el PRI, para lograr se aprueben sus iniciativas; existen otros partido pequeños con poca participación, pero que podrían llegar a ser decisivos, particularmente el Partido Nueva Alianza (PANAL) que se espera vote a favor del PAN, la estrategia seguida por este partido es asilar a su principal adversario PRD y a sus partidos aliados -Convergencia, Partido del Trabajo, que juntos formaron después de las elecciones del 2006 el Frente Amplio Progresista (FAP)-; y negociar con el Partido Revolucionario Institucional.

De esta manera es que fue aprobada la nueva Ley del ISSSTE, que busca principalmente reducir los gastos del gobierno en pensiones a los trabajadores del Estado.

Se encuentran en la agenda política, la reforma fiscal, que pretende lograr mayores ingresos para el erario público, la cual no ha tenido mucha aceptación, algunos especialista la

consideran incompleta, mientras que ciertos empresarios la consideran perjudicial para el crecimiento económico, incluso la Asociación de Banqueros de México (ABM) emitió una declaración en la que expresa su preocupación por los efectos negativos en el proceso de bancarización que está viviendo el país en caso de que se apruebe esta nueva reforma.

Otros asuntos de la agenda política son las reformas al Sector Energético, la reforma del Estado, del Sistema Laboral, a las Telecomunicaciones; aspectos que salvo la reforma del Estado, que se tiene el compromiso de trabajar en ella durante los próximos 10 meses, no hay tiempo definido para estructurar las reformas mencionadas.

Analistas en política señalan que en estos momentos la distribución del poder se encuentra relativamente equilibrada entre las principales fuerzas políticas y entre los tres poderes de la Unión.

En cuanto situaciones sociales y económicas más cercanas a la población México presenta contrastes muy marcados en cuanto a la distribución de la riqueza, y de las posibilidades de tener acceso a servicios mínimos que aseguren el bienestar de la población, si bien el PIB per cápita del país ronda los 6 500 dólares al año, algunas cifras señalan que existen en el país más de 50 millones de pobres, asimismo resulta curioso que México cuente con la segunda persona más rica del mundo Carlos Slim y que 10 por ciento de las familias que habitan el territorio nacional reciben el 36 por ciento de la riqueza del país. Asimismo las políticas sociales del gobierno mexicano –independientemente del partido que se trate- se basan en sistemas asistencialistas –PROGRESA, el Programa Oportunidades- que no promueven la superación de las condiciones de pobreza sino que de cierta manera la perpetúan, al fomentar la dependencia al Estado y no combinar la asistencia económica con promoción de proyectos productivos con financiamiento público.

La educación en México es otra señal de rezago en el país, de los países miembros de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) México tiene el menor número de años aprobados 7.9, por habitante y si bien el presupuesto destinado a la educación, se encuentra en niveles aceptables-7.1% del PIB- los resultados en la evaluaciones que realiza esta misma institución son muestra de la baja calidad de la educación en el país, los índices de reprobación en preparatoria alcanzan el 37%. El gasto en investigación es también reducido cerca del 1% del PIB. Otro indicador importante de desarrollo en el mundo globalizado es el uso de computadoras e Internet. De acuerdo a cifras del INEGI, para 2006 el número de hogares con computadoras alcanzaba el 20% de la población, y de hogares con Internet apenas el 14%. Asimismo al 2006 el promedio de libros leídos al año en México era de 2.9 (Encuesta Nacional de Lectura, CONACULTA).

En este contexto nacional de estabilidad macroeconómica, lento crecimiento económico, grandes disparidades entre el bienestar y las oportunidades entre la mayoría de la población por una parte y un reducido grupos por otra, hacen de los productos y servicios que ofrece el sector bancario destinados para un segmento reducido de la población; de acuerdo a algunos analistas bancarios, las características principales del mercado mexicano son:

- Baja penetración del financiamiento bancario al sector privado.
- Una oferta limitada y mejorable para satisfacer necesidades básicas de los individuos.
- Similitud cada vez más evidente en el portafolio de productos entre bancos
- Servicio de calidad baja a precios altos
- Nichos de mercado sin atender (población de menos recursos)

4.1.3 Origen y Evolución de la Banca, Historia de la Conformación del Mercado.

En este apartado se hacen algunos comentarios sobre el origen de la banca en el

mundo, posteriormente se hace referencia al desarrollo de la banca en el país; en la Colonia, en el Siglo XIX, los primeros 70 años del siglo XX. Se hace especial énfasis en lo ocurrido a finales de los años 70's hasta la crisis de 1995 y lo más significativo que ha sucedido hasta la actualidad.

Las principales funciones de los bancos, guardar dinero, ofrecer créditos, intercambio de monedas se han dado desde la antigüedad, en las grandes sociedades, como el Imperio Romano, Las Ciudades-Estado griegas, los Fenicios.

Los modos de producción han influido en el papel de los bancos, así como estos en el desarrollo industrial y económico de los países; en La Edad Media, algunas organizaciones religiosas se encargaban de transportar y cuidar dinero de los nobleza europea. Con el renacimiento surgieron familias de banqueros, italianos y holandeses. Los primeros bancos modernos aparecieron en el siglo XVII: el Riksbank en Suecia (1656) y el Banco de Inglaterra en 1694. El desarrollo de Europa occidental principalmente de Inglaterra, fue el origen de la banca moderna, la necesidad de financiamiento para la expansión de los negocios en el mundo, le dieron un papel fundamental para el desarrollo y el aprovechamiento de los nuevos mercados mundiales y de la aplicación de los descubrimientos científicos y su aplicación tecnológica de los siglos XVIII Y XIX.

Durante la época de la Colonia, la actividad bancaria en México se realizaba fundamentalmente sin bancos. Los medios de pago predominantes fueron el trueque, monedas metálicas nacionales y extranjeras, así como pagarés y vales con varios endosos. El crédito fue proporcionado por la Iglesia y por los comerciantes, quienes también se dedicaban a la especulación y al agio.

La primera institución de crédito prendario, no banco, que se estableció en la en Nueva España fue en 1774 el Monte de Piedad, fundado por Pedro Romero de Terreros.

El primer antecedente bancario que se reporta es la creación en 1784, durante el mandato de Carlos III, del novohispano Banco de Avío y Minas. La institución se creó para financiar a los mineros de recursos medios y escasos. Aunque existió hasta el siglo XIX sólo operó limitadamente durante dos años debido a las necesidades de recursos de la Corona española.

En el México independiente el origen oficial de la banca se da con la fundación en 1830 del Banco de Avío Industrial por parte de Lucas Alamán, autorizado por decreto del presidente Anastasio Bustamante "para fomento de la industria nacional", con capital inicial de un millón de pesos que no llegó a completarse durante los doce años de vida de la institución, hasta 1842 en que fue cerrado por mandato del presidente Antonio López de Santa Anna.

En 1837 se creó el Banco Nacional de Amortización de la Moneda de Cobre, como resultado de la promulgación de una ley que prohibía la acuñación de monedas que no fueran de oro y plata. A dos meses de la creación del banco, el gobierno rebajó el valor nominal de la moneda de cobre, contradiciendo la ley y perjudicando a los tenedores de esas monedas. El banco canalizó recursos al propio gobierno para financiar las guerras de Texas y contra Francia.

El primer banco privado fue el Banco de Londres, México y Sudamérica, en 1864; fue hasta 1881 que se creó el Banco Nacional Mexicano con actividades de banca privada y banca de gobierno, que estableció sucursales en las principales ciudades del país, los principales inversionistas de este Banco eran capitalistas franceses; se considera que a finales del siglo XIX México seguía modelos de bancos de gobierno como en Francia, a diferencia de bancos privados como en la Gran Bretaña.

Durante el gobierno de Porfirio Díaz la banca y el crédito tuvieron un enorme desarrollo a causa de la progresiva comercialización de la vida económica. En esa época se generalizó el empleo del billete, el cheque y de otros valores mobiliarios; se favoreció la concentración de capitales dispersos y no productivos; se internacionalizó el crédito oficial y privado, así como la importación y exportación de capitales. Se redujo, asimismo, el precio del dinero por la disminución y regulación de las tasas de interés. Se dio una unión entre los capitales de la banca, la industria y el comercio que facilitó sus relaciones y desarrollo. La banca porfirista se constituyó en impulsora de la economía nacional y tuvo una marcada influencia en los sectores económicos, productivos y distributivos. Sin embargo, los vacíos legales y la crisis de liquidez por la situación mundial de 1907 motivaron la promulgación, en 1908, de reformas a la Ley General de Instituciones de Crédito de 1897, que entre otros objetivos redujeron la multiplicidad de instituciones emisoras, aumentaron el capital social mínimo a un millón de pesos, limitaron y regularon más estrictamente el préstamo a consejeros y directores bancarios, y pidieron más claridad en los balances.

Durante el periodo de la Revolución Mexicana la actividad bancaria, así como muchas otras actividades económicas en el país decrecieron considerablemente.

Para 1925 se crea el Banco de México, que además de cumplir con funciones de banco central, canalizó recursos hacia empresas privadas. El sector bancario privado contaba con 25 bancos de emisión, tres hipotecarios, siete refaccionarios y la Bolsa de Valores

El modelo de desarrollo económico que siguió el país, a partir de el periodo de Lázaro Cárdenas con un Estado como principal promotor, los empresarios mexicanos, incluidos los banqueros, establecieron relaciones con las autoridades gubernamentales, principalmente con el poder Ejecutivo, que les permitieran maximizar sus ganancias evitando la libre competencia (Castañeda 1998).

La Banca de Desarrollo cubría las necesidades principales de capital para el desarrollo nacional, los efectos en la economía nacional de la banca privada eran muy reducidos. Luego de las dificultades económicas de los años treinta debidas principalmente a desaceleración de la economía norteamericana, y del auge económico en México causa de la segunda guerra mundial siguió un periodo de crecimiento constante hasta la década de los ´70s

Algunos de los efectos de esta guerra para el sistema económico mundial fueron la creación del Fondo Monetarios Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM) y el uso del oro como patrón de cambio, situación que duró hasta 1971 cuando el presidente estadounidense Richard Nixon suspendió el uso del patrón oro para proteger a la economía de su país medida que perjudicó a la mayoría de las economías del mundo.

Durante la década de los años 70, la economía mundial se encontraba en una fuerte recesión, los precios del petróleo aumentaron a una tasa de 40% anual entre 1970 a 1976; durante el periodo de gobierno de Luís Echeverría el gasto público aumentó considerablemente, se disparó la inflación, hubo fuga de capitales, había poca estabilidad política y social y el peso mexicano fue devaluado.

A principios de marzo de 1976, se publicaron las reglas de la Banca Múltiple, así se crearon las bases legales para la concentración del capital bancario (Villegas *et. Al* 2002). De las 243 instituciones bancarias existentes en 1975 para 1981 había solamente 36 multibancos; 57.6% de los activos bancarios correspondían a Bancomer S.A. y al Banco Nacional de México (Banamex), Banca Serfín, Banco Mexicano Somex y Multibanco Comermex.

En 1977 comenzó un periodo de recuperación en la economía mexicana, impulsado principalmente por las exportaciones del petróleo y la alza de precios de este insumo, la inflación crecía significativamente. En 1978 se confirmó la riqueza petrolera del país y surgieron

los Certificados de la Tesorería de la Federación (CETES) instrumento para financiar al gobierno federal o para controlar el dinero circulante. En este periodo también el Mercado de Valores comenzó a tener importancia como fuente de financiamiento y alternativa de inversión. En este periodo muchas instituciones de crédito se fusionaron para convertirse en instituciones de Banca Múltiple.

El auge económico se detuvo a partir de 1981, se agudizó la fuga de capitales, la inflación superó el 30%, los precios de la mezcla mexicana de petróleo y otras materias primas bajaron significativamente, el déficit en la balanza de pagos se incrementó.

El año de 1982 fue el año de crisis, inflación superior al 70%, llegó la primera devaluación fuerte, continuó la fuga de capitales y el aumento de la tasa de interés; se suspendieron las compras al exterior para equilibrar la balanza comercial. En este año continuaba la concentración; la familia Espinosa Iglesias tenía el 31.7% de las acciones de Bancomer, la familia Cosío Ariño, 16.4% acciones de este mismo banco y 10.71% de las acciones de Banamex. Valores Industriales S.A. propiedad de Eugenio Garza Lagüera tenía 50.4% de las acciones de Banca Serfín.

Al final del sexenio de José López Portillo se decretó la nacionalización de la banca privada, a excepción del Banco Obrero y Citibank, no se nacionalizaron las organizaciones auxiliares de crédito ni las oficinas de representación. Se estableció el control total de cambios de la moneda, el Banco de México, era el único facultado para importar y exportar divisas.

La nacionalización de la banca fue considerada por los banqueros como “represión financiera” (Ruiz 2005), mientras que otras opiniones lo consideraron más que una medida política fue una medida para acabar con prácticas nocivas a la economía nacional(Villegas *et. Al.* 2002): créditos baratos a empresas propiedad de los mismos banqueros o a familiares de

los mismos, préstamos que excedían los límites legalmente autorizados, pago de intereses mayores a clientes especializados, pagos ínfimos en cuentas de ahorro.

Existen asimismo opiniones encontradas respecto a los resultados de la nacionalización, algunos analistas consideran que fue un periodo muerto para el desarrollo de la banca, que detuvo a un sector que se encontraba en un crecimiento dinámico. Por otra parte otras opiniones consideran a la nacionalización como el recurso más práctico para fomentar el ahorro interno, y financiar proyectos para el gasto público.

Durante el sexenio de Miguel de la Madrid Hurtado, la inflación siguió a niveles muy elevados, se buscó lograr acuerdos entre los diversos sectores del país para fomentar la recuperación económica, eliminar la inestabilidad cambiaria y la escasez de divisas. En 1983 se decretó la conversión en Sociedades Nacionales de Crédito –instituciones de derecho público con personalidad jurídica y patrimonio propio- a las instituciones nacionalizadas.

De 1984 a 1988, se fue flexibilizado el control estatal en la banca; con las reformas al sector financiero promovidas por el presidente Carlos Salinas de Gortari, estas reformas seguían tres líneas: la desregulación, la internacionalización del sector bancario y el inicio de la reprivatización se caracterizó por (Ávalos y Hernández 2006):

- Se pagó un valor en libros alto para los bancos
- Regulación Prudencial muy relajada (casi inexistente)
- Toma excesiva de riesgos por parte de la banca
- Existencia exacerbada de crédito relacionado

En mayo de 1990, el Presidente Salinas envió al Congreso la modificación constitucional que abría el proceso de reprivatización de la banca comercial mexicana. La

reprivatización de la banca mexicana se caracterizó por la venta a precios muy bajos de los grandes bancos del país

Al mismo tiempo, se comenzaron a tomar las primeras medidas para garantizar la autonomía del Banco Central e implantar en los bancos comerciales una gestión más activa y prudente del riesgo de crédito.

La dinámica reformadora se aceleró con la firma del Tratado de Libre Comercio con EE UU en 1993. Como consecuencia de la entrada en vigor del Nafta, se autorizó a los inversores de Estados Unidos y Canadá a gradualmente tener el pleno control de subsidiarias financieras en territorio mexicano.

El crecimiento del sector financiero durante el sexenio de Salinas fue muy dinámico, la bancarización de la economía mexicana creció hasta el año de 1994 cuando una fuerte crisis económica detuvo este proceso. Entre las consecuencias de esta crisis –el error de diciembre– fue una baja del PIB del 7% para 1995, desempleo del 17%. Existen diversos factores que influyeron en esta crisis, altas tasas de interés, devaluación del peso en casi el 100% y los gastos del rescate a la banca FOBAPROA; muchos de los efectos de esta crisis siguen presentes, algunos sectores industriales no han recuperado el dinamismo que tenían antes de esta crisis –el sector editorial, por ejemplo–.

Algunas de las causas de esta crisis son las políticas de los grupos financieros, se otorgaron muchos créditos de alto riesgo, el aumento en la capacidad gasto en la economía mexicana, los capitales que habían ingresado al país era capital que fácilmente saldrían. El Tratado de Libre Comercio es considerado como un factor que pudo haber influir en esta crisis, asimismo las crisis política vivida en el país por los asesinatos de personajes políticos del más alto nivel, el acto de presencia del Ejército Zapatista de Liberación Nacional en el estado Chiapas. A nivel internacional el alza de las tasas de interés en los Estados Unidos, generaron

entre otras cosas que el pacto cambiario peso-dólar fuese terminado así aumentaron las tasas de interés, las reservas internacionales del país disminuyeron de manera drástica.

La incapacidad de los deudores para cumplir sus compromisos de la banca generó la quiebra de muchas instituciones, de tal manera que se solicitó financiamiento del FMI y del gobierno de los Estados Unidos, este financiamiento fue alrededor de los 30 mil millones de dólares usado en un gran porcentaje para el “rescate bancario” que fungió como recapitalizador de los bancos mexicanos.

En abril de 1995 fue creada una nueva unidad de cuenta (UDI) para reestructurar los créditos comerciales, en bienes raíces, al consumo y por parte de los gobiernos estatales y municipales. Además, se puso en marcha el Acuerdo de Apoyo a Deudores de la Banca (ADE), con el cual se buscaba beneficiar a los pequeños y medianos deudores. Con este acuerdo se subsidiaban los pagos de interés en el corto plazo y se reestructuraban los pasivos mediante las UDI.

Sin embargo, debido al profundo deterioro en el ingreso de las familias, a las dificultades presentadas en la ejecución de los programas de reestructuración, así como a las elevadas tasas de interés que prevalecían en el mercado, la ayuda proporcionada por el gobierno durante 1995 fue insuficiente, por lo que se vio obligado en 1996 a extender nuevamente su apoyo.

Todas las medidas adoptadas por el gobierno federal fueron financiadas por el FOBAPROA que, para solventar dichas operaciones, emitió deuda a diferentes plazos. Estos pasivos ascendían en febrero de 1998 a 552.300 millones de pesos, que fueron incluidos en la propuesta del Poder Ejecutivo para que fuesen consolidados como deuda pública.

A partir del proceso de privatización, las instituciones de banca múltiple en su mayoría han cambiado de dueños. Tan sólo cuatro de los 18 bancos que fueron privatizados en 1991 y 1992 seguían para el año 2000 bajo control de sus propietarios iniciales: Banamex, Bancomer, Banorte y Bital.

Asimismo, mientras nuevas instituciones bancarias incursionaron en el mercado, muchas de ellas han sido intervenidas, adquiridas por otras más grandes, o han desaparecido.

La participación de las instituciones bancarias provenientes de otros países ha sido fundamental en los últimos años para el desarrollo y capitalización de la banca mexicana.

A partir de diciembre de 1998 se eliminaron por completo las restricciones a la participación de inversionistas extranjeros en el sistema financiero. En 1999 el porcentaje de la captación total del sistema que cubrieron las filiales del exterior alcanzó el 20%, nivel que fue logrado en su gran mayoría por tres instituciones enfocadas principalmente a la captación al menudeo: Banco Bilbao Vizcaya, Banco Santander Mexicano, y Citibank.

Esta participación se incrementó drásticamente para el 2000 por la absorción de Serfín por parte del Banco Santander y por la fusión de Bancomer con el BBVA.

La creación de nuevos bancos mexicanos y la participación del capital extranjero en la industria ocasionaron que el nivel de concentración en el sistema bancario (medida tanto por sus activos como por su nivel de captación) disminuyera gradualmente hasta 1995, se revirtió por la adquisición, fusión, intervención o desaparición de diversas instituciones a raíz de la crisis, situación que no había permitido evaluar claramente el efecto que los cambios estructurales y la apertura del sector habían tenido sobre la estructura de competencia de la banca en México.

Al momento el sector bancario mexicano cuenta con estructuras regulatorias más sólidas, el mercado se encuentra concentrado en 6 bancos, de los cuales 5 tienen participación mayormente extranjera. El año anterior se aprobaron las licencias de funcionamiento de más bancos se espera que esto mejore el nivel de competencia del sector en el país.

De los 16 bancos más grandes del mundo (ver Anexo B), cuatro de ellos (Citigroup, HSBC, Santander -BSCH, BBVA) tienen participación entre los 6 grupos financieros más importantes del país; además hay otros más que tienen alguna participación en el mercado mexicano aunque sea pequeña.

4.1. 4 Ubicación del Sector.

De acuerdo al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2002, (SCIAN) la clasificación del sector a analizar es:

52 Sector: Servicios financieros y de seguros. Sector que comprende unidades económicas

522 Subsector: Instituciones de Intermediación crediticia y financiera no bancaria.

5221 Banca Múltiple.

Se presenta a continuación las siguientes definiciones útiles para la ubicación del sector a analizar; definiciones proporcionadas por la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF)

Banca: Se denomina con este término a la actividad que realizan los bancos comerciales y de desarrollo en sus diferentes modalidades que conforman el sistema bancario y constituyen instituciones de intermediación financiera. Esto es que admiten dinero en forma de depósito, otorgando por ello un interés (tasa pasiva), para posteriormente, en unión de

recursos propios, conceder créditos, descuentos y otras operaciones financieras por las cuales cobra un interés (tasa activa), comisiones y gastos en su caso.

Banca Comercial: Se denomina así a las instituciones de crédito autorizadas por el Gobierno Federal para captar recursos financieros del público y otorgar a su vez créditos, destinados a mantener en operación las actividades económicas. Por estas transacciones de captación y financiamiento, la banca comercial establece tasas de interés activas y pasivas.

Banca Múltiple: Situación jurídica especial que permite a las instituciones de crédito realizar por sí solas todas las funciones de banco, financiera, hipotecaria fiduciaria y compraventa de valores.

4.1.5. Estructura del Sistema Bancario Mexicano.

4.1.5.1 ¿Quiénes Participan en el subsector Banca Múltiple?

Participantes –por orden alfabético- de la Banca Múltiple de acuerdo a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) a Mayo de 2007 (ver tabla 1):

- | | |
|---|---|
| 1. ABN AMRO Bank (México), S.A. | 20. Banco Nacional de México, S.A. |
| 2. American Express Bank (México), S.A. | 21. Banco Regional, S.A. |
| 3. Banca Afirme, S.A. | 22. Banco Regional de Monterrey, S.A. |
| 4. Banca Mifel, S.A. | 23. Banco Santander, S.A. |
| 5. Banco Ahorro Famsa, S.A. | 24. Banco Ve por Más, S.A. |
| 6. Banco Amigo, S.A. | 25. Bank of America, S.A. |
| 7. Banco Autofin México, S.A. | 26. Bank of Tokio-Mitsubishi UFJ (México), S.A. |
| 8. Banco Azteca, S.A. | 27. Bansi, S.A. |
| 9. Banco Compartamos, S.A. | 28. Barclays Bank México, S.A. |
| 10. Banco Credit Suisse México, S.A. | 29. BBVA Bancomer, S.A. |
| 11. Banco del Bajío, S.A. | 30. BBVA Bancomer Servicios, S.A. |

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| 12. Banco Fácil, S.A. | 31. Deutsche Bank México, S.A. |
| 13. Banco Inbursa, S.A. | 32. GE Money Bank, S.A. |
| 14. Banco Interacciones, S.A. | 33. HSBC México, S.A. |
| 15. Banco Invex, S.A. | 34. ING Bank (México), S.A. |
| 16. Banco J.P. Morgan, S.A. | 35. IXE Banco, S.A. |
| 17. Banco Mercantil del Norte, S.A. | 36. Scotiabank Inverlat, S.A. |
| 18. Banco Monex, S.A. | 37. UBS Bank México, S.A. |
| 19. Banco Multiva, S.A. | |

Tabla 1 Participantes del Subsector Banca Múltiple en México. Fuente: www.cnbv.gob.mx

A continuación se presenta algunos datos generales no financieros de los bancos que conforman la banca múltiple en México; la información que se presenta en un primer momento es de los bancos más grandes; posteriormente se presenta información general de los demás participantes del sector.

1. BBVA Bancomer.



Líder en el mercado nacional, forma parte del grupo Bilbao Vizcaya Argentaria, institución española, una de las líderes a nivel mundial en el mercado financiero. BBVA es un grupo financiero con una elevada solvencia y rentabilidad, tiene presencia en 36 países del mundo con 100,427 empleados, más de 35 millones de clientes y 7,508 oficinas. El CEO actual es Ignacio Dechamps.

El modelo de negocios de BBVA Bancomer se orienta exclusivamente a cada segmento de cliente mediante unidades que atienden necesidades específicas, diseñando una oferta de productos y servicios a la medida, respaldados por la calidad y solidez de la marca Bancomer. Asimismo, cada unidad especializada para individuos o empresas tiene su propia red de distribución propia (ver Tabla 2).

Enfoque Red Dedicada Infraestructura para atención		Enfoque Red Dedicada
Individuos		
Banca Patrimonial	Clientes Patrimoniales	53 oficinas
Banca Comercial	Clientes Individuales	1,714 oficinas
Compañías		
Banca Corporativa y de Inversión	500 corporativos más grandes	14 oficinas
Banca de Empresas, Hipotecaria y Gobierno	Empresas medianas	90 oficinas
	Entidades de gobierno	60 oficinas
	Banca Hipotecaria	123 oficinas
Banca Comercial	Empresas pequeñas	234 ejecutivos especializados

Tabla 2 Servicios que ofrece BBVA-Bancomer Fuente:www.bbva.com.mx

GFBB también participa de manera relevante en el mercado de servicios financieros no bancarios con negocios líderes en los segmentos de banca de seguros, pensiones, gestión de activos, gestión de fondos para el retiro, transferencias de remesas de dinero y fondos de inversión.

Datos relevantes del Grupo Financiero Bancomer a partir de la reprivatización de la banca: Diciembre 1991: Con la privatización bancaria, se forma Grupo Financiero Bancomer (GFB) que retoma el control de Bancomer. Junio 1995: Se crea el negocio de transferencias de dinero bajo el nombre de Bancomer Transfer Services. Julio 2000: BBVA capitaliza a Bancomer con USD 1,400 millones y nace Grupo Financiero BBVA Bancomer (GFBB) de la fusión de Grupo Financiero BBV-Probursa con Grupo Financiero Bancomer. Agosto 2000: GFBB adquiere Banca Promex, un banco con fuerte presencia en la región centro y occidente del país y se consolida la mayor institución financiera de México. Junio 2002: Grupo Financiero BBVA Bancomer se convierte en sociedad controladora filial de Banco Bilbao Vizcaya

Argentaria como consecuencia de que este último llegó a detentar más del 51% de las acciones representativas del capital social del Grupo. Febrero – Junio 2004: BBVA lanza una Oferta Pública de Recompra por la tenencia accionaria restante de BBVA Bancomer en manos de inversionistas minoritarios, logrando una tenencia total al cierre de la operación de 98.88%.

2. Banamex

Grupo Financiero Banamex surge en agosto del 2001 como resultado de la venta del Grupo Financiero Banamex-Accival al Grupo Financiero Citigroup por 12.5 mil mdd conservando el nombre de la institución adquirida.

A su vez, el Grupo Financiero Banamex-Accival (“Banacci”) se conformó en el año de 1991 cuando un grupo de inversionistas encabezados por los principales accionistas de la Casa de Bolsa Acciones y Valores de México (“Accival”) compró el Banco Nacional de México (“Banamex”). Actualmente es presidido por Roberto Hernández.

Su integración a Citigroup lo posiciona como parte de la principal compañía de servicios financieros en el mundo con 200 millones de cuenta habientes en más de 100 países.

Grupo Financiero Banamex tiene como subsidiarias a las empresas:

- Banamex,
- Acciones y Valores Banamex, Casa de Bolsa,
- Seguros Banamex
- Afore Banamex

3. Banco Santander



Un grupo internacional surgido en España, presente en tres grandes áreas geográficas: Europa Continental, donde las principales unidades son: Santander, Banesto, Banif, Santander Consumer Finance y Santander Totta. Reino Unido, que incluye el negocio de Abbey Iberoamérica, con presencia principalmente en Brasil, México, Chile, Argentina, Puerto Rico, Venezuela, y Colombia.

Es el banco líder de España y en América Latina su mayor presencia se está en Brasil. Las principales áreas de negocio del Grupo son: Banca Comercial, Banca Mayorista Global y Gestión de Activos y Seguros.

Santander basa su modelo de negocio sobre cinco pilares: calidad de servicio, eficiencia, calidad del crédito, disciplina de capital y visión global. Santander cuenta con más de 129.800 empleados, 69 millones de clientes, y 2,3 millones de accionistas.

El 21 de abril de 1997 Santander adquiere Grupo Invermexico (Banco Mexicano) y pasa a ser Grupo Financiero Santander Mexicano. Para mayo de 2000 Santander Central Hispano también logra la adjudicación de Banco Serfín y nace el Grupo Financiero Santander Serfín.

Los dos bancos operaron de manera separada, aunque coordinada, durante dos años y se integraron el 4 de septiembre de 2002.

Esta institución es considerada el mayor banco extranjero en las economías emergentes de Latinoamérica.

4. The Hongkong and Shanghai Banking Corporation.



HSBC México es la principal operadora del Grupo Financiero HSBC, S.A. de C.V., el banco surgió de la compra del Banco Internacional S.A. –Bital- en noviembre de 2002, por el grupo financiero británico. Para 2004 se renovó completamente la imagen del banco.

HSBC México es responsable de las operaciones de HSBC Panamá y del Primer Banco del Istmo en el mismo país.

Una nota, relacionada que causó suspicacia, fue la contratación en el año pasado del último Exsecretario de Hacienda y Crédito Público Francisco Gíl Díaz como parte de la dirección corporativa del grupo.

5. Banco Mercantil del Norte (Banorte)



Nace en 1899, con el Banco Mercantil de Monterrey; en 1947, se crea el Banco Regional del Norte, en 1986 se fusiona con el Banco Regional del Norte. En 1992 en el proceso de reprivatización de la banca, Banorte fue adquirido por un grupo de accionistas encabezado por Roberto González Barrera

Un año después, con la incorporación de los servicios de Casa de Bolsa, Factoraje, Almacenadora y Arrendadora, se constituye el Grupo Financiero Banorte. Cuenta con una amplia cobertura nacional y oficinas en el extranjero.

En marzo de este año pactó un acuerdo de Cooperación Comercial con el Mizuho Corporate Bank, Mizuho busca impulsar el esquema de transferencias internacionales para sus clientes corporativos de origen japonés basados en México aprovechando la infraestructura de Banorte. En México se incorporaron al grupo instituciones como Bancentro, Banpaís y Bancrecer.

6. Scotiabank Inverlat Mexico.



Scotiabank Inverlat surgió de banco Comercial Mexicano que inició operaciones en 1934, en 1993 formó parte del Grupo Financiero Inverlat, ese mismo año.

El banco canadiense The Bank of Nova Scotia adquirió el 8.5% de sus acciones, en el año 2000 este grupo alcanzó el 55% de participación y para el 2003 el 97%. El principal segmento al que atiende son las finanzas comerciales en los 50 países donde ofrece sus servicios

A continuación se presenta información de los demás competidores del mercado.

ABN AMRO Bank (México), S.A.. Banco internacional de origen holandés, fundado en 1824. Tiene clientes comerciales pequeños así como grandes transnacionales; sus cuatro principales segmentos son, las personas, la banca privada, la banca de negocios y comercial, y clientes corporativos; sin embargo consideran ofrecer ventajas competitivas a clientes del mercado medio.

Ocupa el lugar ocho en Europa y el trece a nivel mundial en cuanto a activos, tiene presencia en 53 países, su presencia en el mercado mexicano es muy limitada.

American Express Bank (México), S.A. Banco estadounidense fundado en 1850, compañía pionera de servicios como el "Money order" y los cheques de viajero tiene presencia en México desde 1852, ofrece servicios financieros relacionados principalmente con tarjetas de crédito y de cargo.

Banca Afirme, S.A. Banco de capital mexicano, inicio operaciones en 1995, ofrece servicios dirigidos especialmente al segmento de clase media.

Banca Mifel, S.A. Inicio operaciones en 1995, sus operaciones se limitan al DF, el Estado de México, así como a Nuevo León, ofrece productos relacionados con instrumentos de inversión, ahorro, crédito y derivados.

Banco Ahorro Famsa, S.A. Institución bancaria perteneciente al grupo Famsa S.A. de C.V. cadena comercial mueblera con presencia principalmente en el norte del país recibió autorización de las autoridades gubernamentales para iniciar operaciones en el 2007, limitando sus operaciones a las mismas instalaciones de las mueblerías.

Banco Amigo, S.A. Parte de grupo Landus, grupo inmobiliario ubicado en Monterrey Nuevo León.

Banco Autofin México, S.A. Ubicado en el Distrito Federal y el valle de México, se enfocan al segmento de población de bajos recursos económicos

Banco Azteca, S.A. Banco perteneciente al grupo Salinas (TV Azteca, Electra, Iusacell, Unefon) inició operaciones en 2002, está orientado para atender al sector no bancarizado, utiliza la experiencia de grupo Electra en el otorgamiento de crédito a la población de bajos ingresos, además de compartir el lugar de operaciones.

Cuenta con la tercera red más grande de sucursales en el país. Asimismo ha iniciado un proceso de internacionalización en América Latina, en Panamá y próximamente en Guatemala y Honduras

Banco del Bajío. Inició operaciones en 1994, con recursos de empresarios de Guanajuato; en la actualidad hay una participación limitada de capital extranjero (10% Corporación Financiera Internacional).

Ha crecido de maneja paulatina, tiene presencia de 14 estados del País, atiende de manera especial a el sector agropecuario, ha realizado alianzas con grupo financiero Afirme para operar con la misma red de Cajeros Automáticos.

Banco Compartamos, S.A. Banco de reciente creación orientado al sector no bancarizado, cuenta con participación extranjera en su capital.

Banco Credit Suisse México, S.A. Banco Suizo uno de los 10 más grandes del mundo, se especializa en clientes corporativos, con presencia en la Ciudad de México y Monterrey.

Banco Fácil, S.A. Banco de reciente creación.

Banco Inbursa, S.A. Perteneciente al Grupo Carso, autorizado en 1993, para atender empresas corporativas y ofrecer crédito a pequeñas y medianas empresas, así como a personas físicas, es un banco de cobertura nacional.

Banco Interacciones, S.A. Autorizado en 1993, su capital en 100% mexicano; con objetivo de atender a los sectores de la construcción, auto transporte y automotriz en las ciudades de México, Guadalajara, Monterrey, Tijuana y Ciudad Juárez.

Banco Invex, S.A. En 1994 se creó Banco INVEX, S.A. Institución de Banca Múltiple, constituyéndose formalmente a INVEX Grupo Financiero, formado por una Casa de Bolsa, un Banco, una Operadora de Sociedades de Inversión y una Subsidiaria en Estados Unidos.

INVEX Grupo Financiero está presente en las más importantes plazas del país: Distrito Federal, Monterrey y Guadalajara. En el mercado internacional, desde 1992, cuenta con una subsidiaria en Miami, Florida, autorizada por la Securities Exchange Commission para actuar como Broker-Dealer en Estados Unidos de América.

Banco J.P. Morgan, S.A. Banco estadounidense líder en el Mercado mundial con operaciones en más de 50 países, sus clientes incluye grupos corporativos, instituciones de inversión, gobiernos y personas físicas, la presencia en el país es aún limitada.

Banco Monex, S.A. Banco Monex, S.A., Institución de Banca Múltiple inició operaciones en el 2003; perteneciente a Monex Grupo Financiero de capital mexicano.

Banco Multiva, S.A. Banco de nueva creación -2006- forma parte del Grupo Empresarial Ángeles, dedicado a varios negocios principalmente al sector Hospitalario.

Banco Regional, S.A. Inicio operaciones en 1994, a iniciativa de grupos empresariales del Norte de México particularmente de Nuevo León

Banco Ve por Más, S.A. Banco de reciente creación -2003- de capital mexicano, los inversionistas de este proyecto han participado en otras instituciones financieras como Bancrecer y Bital, tienen presencia en las tres principales ciudades del país, en Sonora, Nayarit y Tabasco.

Walt-Mart Adelante Banco. Banco propiedad de la cadena de tiendas minoristas líder en el país y en el mundo, fue autorizado a finales de 2006

Bank of America, S.A. Banco estadounidense que opera en México a través de una oficina representativa y subsidiaria, se dedica principalmente a clientes corporativos

Bank of Tokio-Mitsubishi UFJ (México), S.A. Banco japonés líder mundial, con presencia en América Latina –Brasil- dedicado a clientes corporativos.

Bansi, S.A. Banco de capital mexicano surgido en Guadalajara Jalisco, de corte multiregional.

Barclays Bank México S.A. Banco Británico, que adquirió la licencia para operar en México en el 2006, especializándose en inversiones y en negocios para grandes corporativos.

Deutsche Bank México, S.A. Banco alemán con líder mundial con poca presencia en México

GE Money Bank, S.A. Banco de origen norteamericano que surge en 1997 a partir de la adquisición de Banco Alianza, se enfoca a ofrecer productos financieros a empresas medianas y grandes de capital mexicano y extranjero, a partir del 2001 ofrece también crédito al consumo

ING Bank (México), S.A. Parte del grupo financiero ING, desde 1989 tiene oficinas de representación en México; ofrece productos y servicios en banca corporativa, banca de inversión y mercados financieros

IXE Banco, S.A. Inicia en 1995, surge de las fusiones de Banco Fimsa y la Agrupación Financiera Comer Intra. Su estrategia principal es atender operaciones de banca al menudeo con personas físicas de niveles medio y medio alto, aunque también tiene productos y servicios para el mercado empresarial y corporativo.

Ha iniciado un proceso de ampliación de sus servicios mediante cajeros automáticos; además de ofrecer servicios en sucursales con instalaciones diferentes, Ixe Café y la promoción del uso de Internet para las operaciones bancarias.

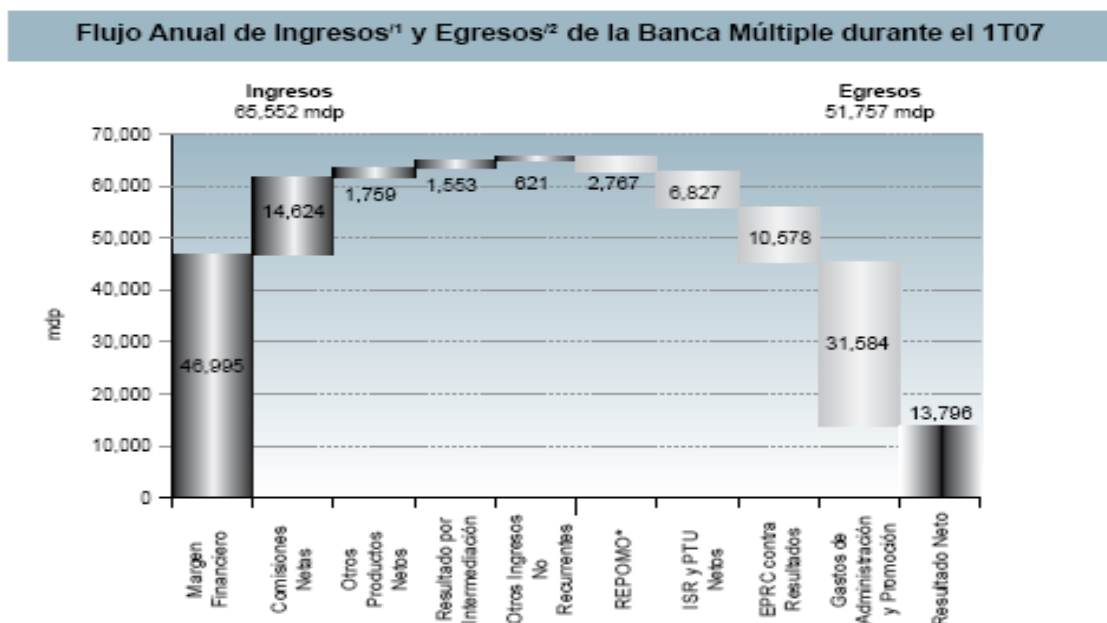
UBS Bank México, S.A. Banco suizo dedicado a clientes corporativos, uno de los bancos líderes a nivel mundial.

4.1.5.2 Comportamiento del Sector.

Para esta sección se utilizó como documento base los informes estadísticos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores de Marzo de 2007. Al primer trimestre de 2007 (1T07) la Banca Múltiple reportó utilidades por 13,796 millones de pesos, que representan un decremento anual de 2.78% y trimestral de 18.96%, las utilidades de la Banca Múltiple se vieron afectadas por el incremento en las Estimaciones Preventivas por Riesgos Crediticios (EPRC) contra resultados.

Durante el trimestre se continuó observando un Margen Financiero (MF, Margen Financiero = Ingresos por Intereses – Gastos por Intereses) robusto, apoyado por la tendencia creciente en el Financiamiento al Sector Privado, el cual equivalió al 13.25% del PIB (2.24 % más que al 1T06).

En forma más detallada, se puede constatar que durante los primeros tres meses del 2007, la Banca Múltiple generó Ingresos por 65,552 mdp, obtenidos principalmente a través del MF (46,995 mdp) y las Comisiones Netas (14,624 mdp). En relación a los Egresos, estos ascendieron a 51,757 mdp durante el primer trimestre de 2007 más importantes fueron los GAP (por 31,584 mdp), mismos que equivalieron al 67.21% del MF, seguidos de los gastos por la creación de EPRC (para acumular 10,578 mdp) y del pago de impuestos.



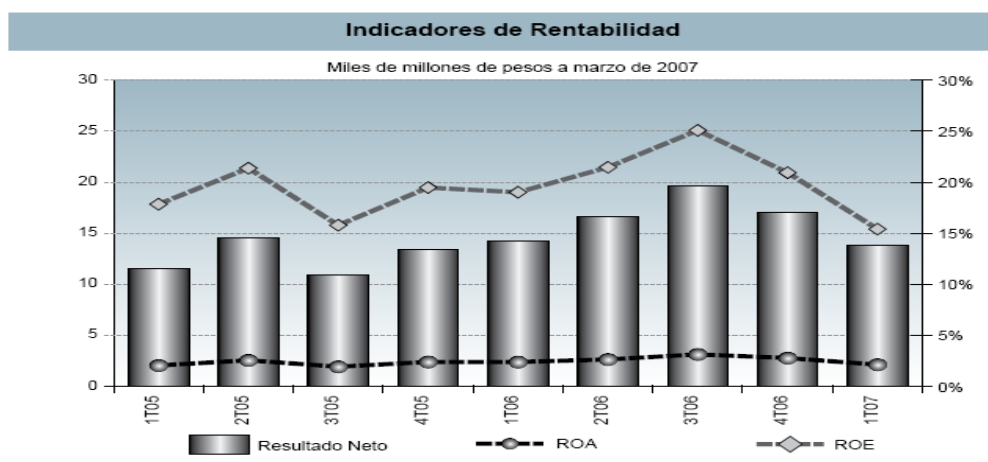
Gráfica 1. Ingresos y Egresos de la Banca Múltiple, primer trimestre 2007. Fuente CNBV.

El incremento en el volumen de operaciones en el segmento de Consumo generó una mayor incidencia de este tipo de créditos en los Ingresos Totales del sector.

Si bien la Cartera Vencida se ha incrementado en los últimos 4 trimestres, debido principalmente al segmento de Consumo, en relación a la Cartera de Crédito Vigente cabe

mencionar que se observó por segundo trimestre consecutivo un mayor dinamismo en el segmento de la Actividad Empresarial, en contraste al rubro de Consumo, el cual mostró una desaceleración en su tendencia creciente de periodos anteriores.

La Banca Múltiple cerró el primer trimestre del año con Activos Totales por 2,6 billones de pesos (bdp), que mostraron una variación trimestral de 2.00%. En términos anuales el incremento fue de 8.65%, una variación nominal de 308,479 mdp, debido principalmente al aumento experimentado por la Cartera de Crédito. En línea con el aumento de la cartera, las EPRC mostraron un crecimiento anual del 13.19%. En contraste, el portafolio de Inversiones en Valores se contrajo 24.94% en el mismo periodo.



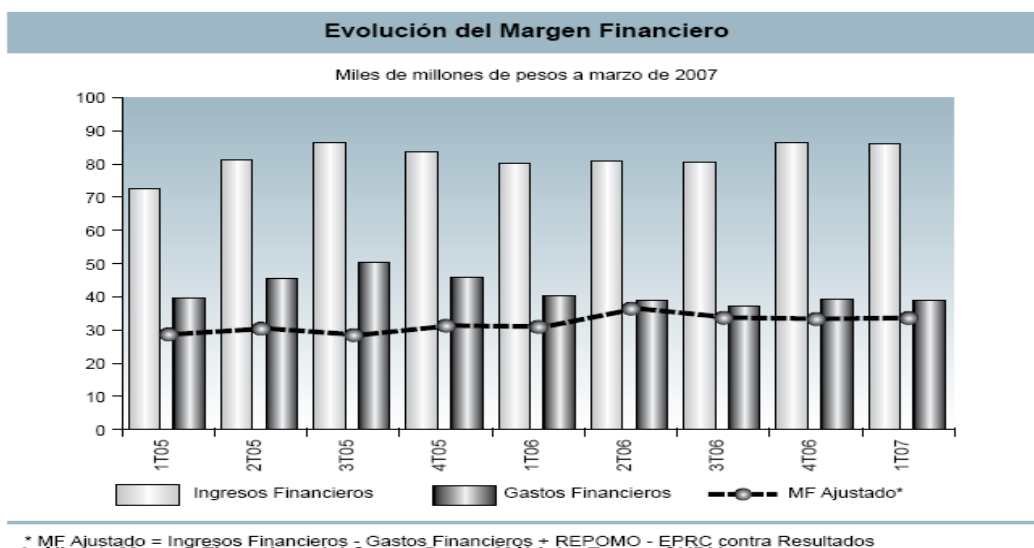
Gráfica 2. Rentabilidad del la Banca Múltiple Fuente CNBV.

En el primer trimestre del año, el Retorno sobre los Activos (ROA) retrocedió 0.26 % en relación con el nivel alcanzado el mismo periodo del 2006, cerrando e en 2.12%, en tanto que el Rendimiento sobre el Capital (ROE) se contrajo 3.60% respecto al obtenido hace un año, situándose en 15.41% al termino de marzo de 2007 (el nivel más bajo observado en los últimos dos años).

4.1.5.3 Capitalización

El nivel de Capitalización de la Banca Múltiple a marzo de 2007 se ubicó en 16.10% del Capital Neto, nivel que resulta mayor en 0.13% al observado al mismo mes de 2006; éste sigue estando por arriba del mínimo regulatorio del 8%. En relación al Capital Neto del sector, éste ascendió a 361,794 mdp al cierre de marzo de 2007, lo que implica un incremento anual del 28.16%. El 93.72% de dicho capital se compone del Capital Básico y el 6.28% restante de Capital Complementario, los cuales mostraron crecimientos anuales de 26.51% y 59.16% respectivamente (destacando el aumento de este tipo de capital en las instituciones enfocadas a mercados de nicho).

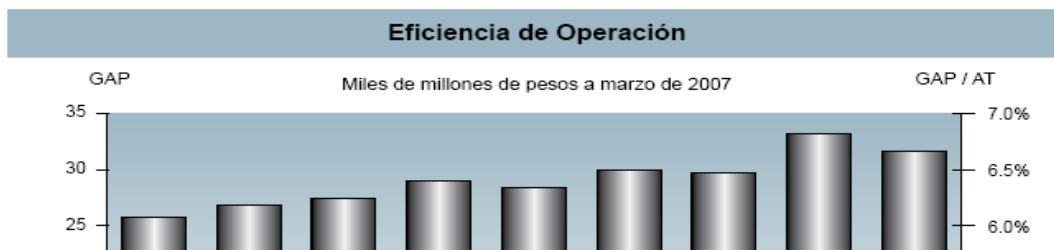
4.1.5.4 Margen Financiero.



Gráfica 3. Margen Financiero del Sector Banca Múltiple. Fuente CNBV

Entre los rubros del MF, la mayor participación se derivó de la Cartera al Consumo (los cuales aumentaron un 38.05% en el año y equivalieron al 51.66% del total de ingresos por Cartera de Crédito) y Actividad Empresarial (con un incremento anual de 19.67% y una participación de 26.35%).

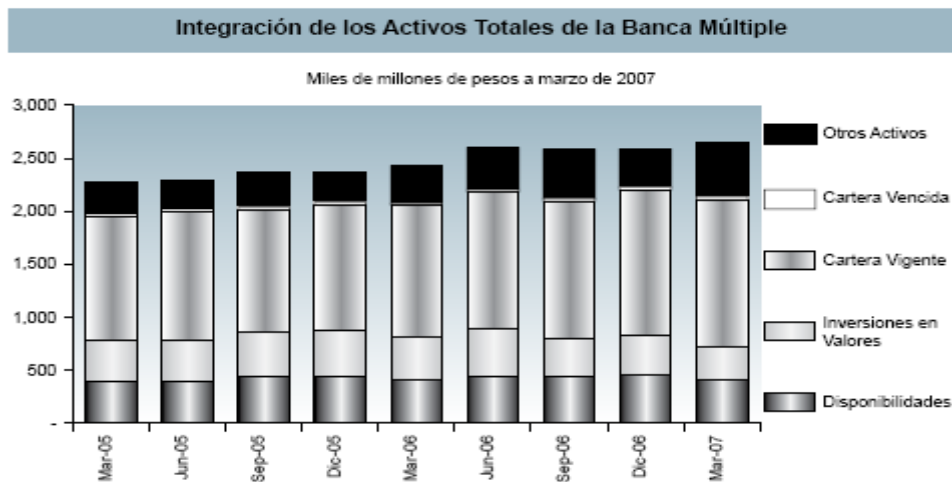
4.1.5.5 Eficiencia de Operación



Gráfica 4. Eficiencia en la Operación de la Banca Múltiple. Fuente CNBV.

El nivel de Eficiencia Operativa (como proporción de los IT Ajustados) alcanzado durante el primer trimestre es 1.46% mayor que el obtenido al cierre del 4T06 (61.92%).

4.1.5.6 Activos Totales de la Banca Múltiple.



Gráfica 5 Integración de Activos de la Banca Múltiple. Fuente CNBV.

Como se observa, en la gráfica los activos tienen una tendencia creciente, siendo los activos más importantes los proporcionados por la cartera vigente.

4.1.6 Participación en el Mercado.

La concentración de la banca múltiple es considerable, se aprecia como dos bancos cuentan con más del 40% de los activos y con más del 50% de la utilidad del sector. Es

importante mencionar que de estos seis bancos cinco son subsidiarias de bancos extranjeros, dos españoles, un británico, un norteamericano y un canadiense. Entre los seis principales bancos concentran el 83% del mercado.

La entrada de los bancos trasnacionales al mercado mexicano han fortalecido las tendencias oligopólicas del sector; si bien algunos autores consideran esta situación como una fase transitoria, la disminución de competencia ha generado mayor rentabilidad de los principales participantes del sector, se espera vuelva al sector atractivo para nuevos participantes, lo que a su vez generará mayor competencia y se llegue a otra etapa de apertura en la cual sean más claros los beneficios para los usuarios.

4.1.6.1 Principales Participantes del Sector.

	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
	Activo		Cartera Total		Pasivo		Captación Total + Obligaciones+Reportos		Utilidad Neta Acumulada	
Total	2,642,105.9	100.00	1,423,724.4	100.00	2,273,450.9	100.00	1,755,720.2	100.00	13,795.67	100.00
BBVA Bancomer	646,694.0	24.48	387,366.7	27.21	570,048.6	25.07	455,484.4	25.94	4,046.7	29.33
Banamex	519,848.5	19.68	239,605.1	16.83	422,598.8	18.59	319,547.0	18.20	3,211.8	23.28
Santander	386,346.2	14.62	191,827.8	13.47	333,390.5	14.66	226,897.6	12.92	1,362.9	9.88
HSBC	300,141.5	11.36	166,116.6	11.67	274,379.3	12.07	228,016.0	12.99	1,109.7	8.04
Mercantil del Norte	218,169.5	8.26	141,334.8	9.93	193,409.3	8.51	179,466.0	10.22	1,420.2	10.29
Scotiabank Inverlat	132,384.5	5.01	89,329.9	6.27	112,031.2	4.93	105,785.0	6.03	780.9	5.66

Tabla 3. Los seis principales participantes en la Banca Múltiple en México. Fuente CNBV
4.1.7 Principales Indicadores Financieros.

Al observar los principales indicadores, es patente que no necesariamente los más grandes bancos tienen los mejores resultados.

Indicadores Financieros													Marzo 2007	
(Porcentajes)														
	Consolidado con Fideicomisos UDIS							Consolidado con Fideicomisos UDIS y Subsidiarias						
	Indice de Morosidad (1)	Cobertura de Cartera Vencida (2)	ROA (3)	ROE (4)	MIN (5)	Eficiencia Operativa (6)	Eficiencia Operativa Ajustada (7)	Indice de Morosidad (1)	Cobertura de Cartera Vencida (2)	ROA (3)	ROE (4)	MIN (5)	Eficiencia Operativa (6)	
Total	2.16	195.57	2.12	15.41	5.90	4.85	3.40	2.17	194.72	2.10	15.34	5.87	5.03	
BBVA Bancomer	2.40	170.93	2.60	22.07	6.16	4.13	3.12	2.40	171.28	2.59	21.90	6.13	4.49	
Banamex	2.10	199.79	2.43	13.50	6.32	5.25	3.59	2.10	199.79	2.43	13.50	6.29	5.14	
Santander	1.25	188.49	1.38	10.55	5.14	3.23	2.03	1.25	188.49	1.38	10.54	5.13	3.42	
HSBC	3.09	141.60	1.52	17.64	4.96	6.20	5.37	3.09	141.60	1.52	17.63	4.96	6.25	
Mercantil del Norte	1.44	149.32	2.66	23.51	7.04	5.40	2.94	1.42	152.66	2.47	22.79	6.72	5.62	
Scotiabank Inverlat	2.38	141.39	2.41	15.73	4.21	5.09	3.96	2.38	141.39	2.41	15.73	4.21	5.09	
Inbursa	1.29	1,050.63	1.18	4.19	1.65	2.17	1.78	1.29	1,050.63	1.18	4.18	1.58	3.15	
ING Bank	0.00	0.00	1.54	20.32	4.31	0.57	0.42	0.00	0.00	1.54	20.32	4.31	0.57	
Del Bajío	1.73	237.68	0.99	7.76	4.48	2.86	2.39	1.93	203.77	0.92	7.76	4.38	2.83	
Azteca	7.46	118.63	3.33	43.81	25.70	20.13	17.86	7.46	118.63	3.33	43.80	25.70	20.12	

- (1) Cartera vencida / Cartera de crédito total.
- (2) Estimaciones preventivas para riesgos crediticios / Cartera vencida.
- (3) Utilidad neta del trimestre anualizada / Activo total promedio
- (4) Utilidad neta del trimestre anualizada / Capital contable promedio
- (5) Margen financiero del trimestre ajustado por riesgos crediticios anualizado / Activos productivos promedio
- (6) Gastos de administración y promoción anualizados / Activo total promedio
- (7) Gastos de administración y promoción anualizados / Activo total desnetado de las operaciones de Reporto Promedio
- * Inicia operaciones

Tabla 4. Indicadores de los principales integrantes de la Banca Múltiple Fuente CNBV.

4.1.8 Sucursales Personal y Cuenta por Banco

A marzo de 2007 se presentan los datos respecto a sucursales y personal y tipos de cuentas; se aprecia como los líder del mercado en sucursales no es el mismo que el banco con mayor número de empleados, asimismo resulta interesante observar el número de sucursales y de cuentas de Banco Azteca para el monto de sus activos resulta muy grande.

Sucursales, Personal y Cuentas por Banco

Marzo 2007

	Número de		Número de cuentas de captación		
	Sucursales	Personal	Total	Exigibilidad Inmediata	Inversiones a Plazo (1)
Total	8,509	135,577	47,646,170	44,119,664	3,526,506
BBVA Bancomer	1,756	26,125	11,493,396	10,988,557	504,839
Banamex	1,519	31,633	4,958,479	3,539,665	1,418,814
Santander	937	11,925	8,610,428	8,374,934	235,494
HSBC	1,351	20,818	3,649,334	2,976,254	673,080
Mercantil del Norte	998	12,131	5,144,925	4,664,993	479,932
Scotiabank Inverlat	450	7,326	1,421,276	1,276,913	144,363
Inbursa	45	943	211,372	211,097	275
ING Bank	1	19	1	0	1
Del Bajío	113	1,608	108,422	97,700	10,722
Azteca	1,067	16,961	11,669,631	11,666,555	3,076
J. P. Morgan	1	1	71	69	2

Tabla 5. Sucursales, Personal y Cuentas de los principales Banco. Fuente CNBV.

La tabla anterior se complementa con la tabla siguiente sobre el número de sucursales y sus variaciones 2000-2006

RED DE SUCURSALES DE LOS PRINCIPALES BANCOS				
Institución	2000	% Part.	2006	% Part.
BBVA Bancomer	2 236	31.8	1754	20.8
Banamex	1 353	19.2	1509	17.9
Santander Serfin	924	13.1	937	11.1
HSBC	1 387	19.7	1347	16.0
Banorte	452	6.4	994	11.8
Sotiabank Inverlat	358	5.1	445	5.3
Azteca	0	--	1 043	12.4
Subtotal de 6 bancos	6 710	95.3	8029	95.5
Total	7 039	100.0	8411	100.0

Tabla 6. Variación Sucursales Bancarias 2000-2006 Fuente CONDUSEF.

A continuación se presenta una tabla que muestra el crecimiento del sector en esta área del año 2000 al 2006.

Año	Sucursales	Personal	Cuentas de captación	
			De Exigibilidad Inmediata	De Inversiones a Plazo
2000	7 039	109 568	17 992 567	4 790 231
2001	6 511	99 659	17 779 652	4 463 244
2002	6 986	102 536	26 148 366	3 909 116
2003	7 740	115 041	28 423 292	3 683 966
2004	7 797	117 465	33 291 660	3 243 590
2005	7 986	127 233	34 232 454	3 695 185
2006	8 411	134 611	41 801 071	3 571 631

Tabla 7. Evolución en sucursal, personal y cuentas de la Banca Múltiple del 2000 -2006 Fuente CONDUSEF

4.1.9 Infraestructura del Sector.

La posibilidad de acceso a servicios bancarios, se aprecia como éstos se concentran en los principales centros urbanos del país. En las cuatro tablas anteriores se observa el aumento que ha ido teniendo los medios de pago por “plástico” en el país así como el papel cada vez más importante de la tarjeta de débito como forma de pago común. Ver Anexo B.

4.1.10 Líneas de Productos.

De manera general la banca múltiple tiene tres funciones básicas, a partir de las cuales se han desarrollado una serie de servicios y productos, estas funciones son: captar ahorro, asignar crédito y operar pagos.

En función de estas tres actividades básicas las diversas instituciones bancarias ofrecen hacia distintos segmentos de la población, ya sea de acuerdo al nivel socioeconómico o a tipo de actividad que realizan; así por ejemplo, los principales 6 bancos del sector cuentan con productos y servicios financieros para todos los sectores, tratando de adaptarse siempre a las necesidades específicas, los bancos más pequeños del sector se dedican a segmentos específicos del mercado; población de bajos ingresos, grandes corporaciones

4.1.11 Poder de Negociación de los Clientes.

La limitada competencia que se da en el sector bancario afecta significativamente el poder de negociación de los clientes; como se mencionó en el punto 5.3 la presencia de bancos transnacionales ha aumentado la rentabilidad del sector, no así la competencia y el mejoramiento en los servicios que se ofrecen. Asimismo no existen mecanismos sólidos y eficientes por parte de los clientes para presionar e influir en las políticas de los grandes bancos que operan en el país.

Dentro de las principales razones, para esto son:

El sector bancario, como está configurado actualmente es nuevo, por lo tanto no hay conocimiento suficiente por parte de los clientes para presionar a los bancos, existen instituciones dedicadas a canalizar las quejas de los usuarios –La Condusef- sin embargo se considera que estas instituciones son insuficientes.

Otro factor importante pudiera ser la identidad de marca de los principales bancos del país, los usuarios difícilmente cambian el banco por las relaciones que en muchos casos han sido de muchos años.

La gran infraestructura presencia de los principales bancos del país hace difícil la competencia para los demás bancos pequeños, es otra razón por lo cual los clientes atomizados no recurran a otros bancos, aun y cuando consideren los productos y servicios que ofrecen caros y poco eficientes, en muchos casos no hay quien más brinde el servicio.

Es necesario señalar la diferenciación de los clientes a los que atiende el sector; pues el poder de negociación difiere entre éstos. En términos generales se podía señalar el nulo poder de negociación de los clientes; sin embargo habría que enfatizar las diferencia entre los clientes atomizados, la población en general y las corporaciones que utilizan servicios bancarios; pues hay fuertes lazos entre éstas y los bancos aún y cuando los bancos más grandes del país tengan extranjero, mantienen las relaciones establecidas por los antiguos dueños de los bancos, una muestra de ello es que las empresas en general obtienen sus créditos principalmente por medio de los proveedores y no por los bancos.

Un ejemplo de ello son las tasas de interés, se presenta un cuadro que muestra la evolución de las principales tasas de interés, si bien han ido disminuyendo el costo de

créditos sigue siendo alto, y la presión que puedan ejercer los clientes es muy poco efectiva:

PRINCIPALES TASAS DE INTERES						
(%)						
Concepto	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Cetes 28 días	6.29	6.88	6.06	8.50	8.22	7.04
TIIE 28 días	7.94	8.26	6.40	8.93	8.72	7.34
CCP en m.n.	6.49	6.21	4.66	6.92	7.15	5.78
Tarjeta crédito	41.23	32.68	36.30	34.41	33.87	31.61
Hipotecario	--	--	--	14.18	15.41	12.68
CAT				16.78	15.93	14.89

Tabla 8. Principales Tasas de Interés al 2006. Fuente CONDUSEF.

El poder de negociación de los clientes se ve mermado por la falta de conocimiento al tomar decisiones respecto al banco al cual acudir al solicitar algún tipo de crédito o abrir una cuenta de ahorro o inversión, la discrecionalidad con que se manejan los costos por las operaciones que realizan los bancos se fortalece por la falta de cultura bancaria de la mayoría de la población, lo que limita la capacidad de exigir derechos y aplicaciones correctas de las disposiciones impuestas por las instancias reguladoras de la banca.

4.1.12 Grado de Tecnología.

La tecnología usada es un factor fundamental para el desarrollo del sector bancario, ha mejorado la eficiencia y la rentabilidad del sector con la inversión de capital para facilitar los procedimientos que se llevan a cabo en los bancos, el uso de terminales electrónicas para efectuar pagos, la introducción de tarjetas de débito, la infraestructura bancaria que se encuentra en una fase de crecimiento, requiere de

tecnologías cada vez más avanzadas pues comparada con otros países se encuentra retrasada, se espera que la experiencia de los bancos internacionales líderes en el mercado mexicano, introduzcan tecnologías usadas en sus países de origen.

4.1.13 Estrategias Implantadas por los Líderes del Mercado.

Las economías de escala ha sido de manera genérica la principal estrategia implantadas por el grupo estratégico que lidera el sector, aumentar el volumen de mercado y abaratar costos por medio de uso más eficiente de tecnología.

El ofrecimiento de mayor crédito al consumo por parte de todos los bancos parece ser parte de la estrategia de economía de escala que se está llevando a cabo.

La Banca ha planteado que en los próximos 6 años se cuadruplicará el saldo de financiamiento al sector privado, se plantea triplicar el número de Terminales Punto de Venta, duplicar la red de cajeros automáticos y duplicar el número de tarjetas de crédito. Colocar 3 billones 300 mil, más en créditos durante los próximos 6 años.

Algunos autores consideran a los mercados emergentes como el espacio para generar utilidades, mientras que en los mercados europeos compiten y en el mercado estadounidense aprenden –esto en referencia a los bancos españoles- cuya eficiencia en Europa es superior a la de sus subsidiarias en México.

Existen otros banco que atienden nichos específicos de mercado, los más importantes son la población de bajos recursos y los grandes corporativos, un caso especial es Banco Azteca que actualmente es el tercero en número de sucursales, lo que supone una amplia cobertura y posiblemente un crecimiento a futuro importante; en este mismo grupo estratégico podríamos ubicar a los nuevos bancos que provienen de sectores no financieros; Banco Wal Mart, Famsa, Coppel, que muy probablemente

también tendrán una penetración por el contacto tan cercano que tienen con usuarios potenciales del servicio

4.1.13.1 Resultados Obtenidos.

Las estrategias implantadas han tenido resultados, el dinamismo del sector bancario, el aumento de los créditos y la bancarización, así como la concentración del mercado continúa; sin embargo el aumento de la cartera vencida del crédito al consumo ha aumentado, aunque según declaraciones de la Asociación de Bancos de México es parte los precios a pagar al aumentar el mercado.

4.1.14 Ritmo de crecimiento del sector.

El crecimiento de todo el sector Servicios Financieros y de Seguros se estima un crecimiento de alrededor del 4.4% para este año, un punto porcentual menos que el año pasado, esto por situaciones que afectan a la economía del país en general.

4.1.15 Sectores Industriales Proveedores del Sector

Composición de los Gastos de Administración y Promoción (GAP)				
Rubro	Saldo Mar-2007 (mdp)	Variación % Flujo Trim.	Variación % Anual	% de los GAP
Remuneraciones y Prestaciones al Personal y Consejeros	9,100.5	-18.59%	-15.52%	26.85%
Honorarios	6,900.6	186.01%	251.87%	20.36%
Rentas	1,695.9	7.17%	5.81%	5.00%
Promoción y Publicidad	2,159.3	-1.39%	82.69%	6.37%
Gastos en Tecnología	559.6	-19.49%	25.10%	1.65%
Gastos Varios*	5,690.3	-19.49%	15.16%	16.79%
Otros GAP	7,782.9	-7.63%	1.43%	22.97%
Total	33,889.0	1.48%	18.58%	100.00%

* Incluye Aportaciones al IPAB, Impuestos y Derechos Diversos, Gastos no Deducibles, Depreciaciones y Amortizaciones, Costo Neto del Periodo y sus actualizaciones por Efectos de Inflación.

Tabla 9. Gastos de Administración y Promoción Banca Comercial Fuente CNBV.

Al no tener datos exactos de los principales proveedores de la banca múltiple, a partir de los gastos realizados en el primer trimestre del 2007 se hacen suposiciones los principales proveedores de sector; los servicios especializados (Honorarios), el sector inmobiliarios (Rentas), la Promoción y Publicidad. La mayoría de los proveedores se encuentran en el sector servicios. Además de estos el Banco de México (BANXICO) puede considerarse un proveedor fundamental para el sector.

4.1.16 Regulaciones Gubernamentales.

El sector bancario está sujeto a múltiples regulaciones por parte del Estado con el objetivo de transparentar sus operaciones.

El Banco de México está facultado para expedir disposiciones que tengan por finalidad la regulación monetaria o cambiaria, el sano desarrollo del sistema financiero, el buen funcionamiento de los sistemas de pagos y la protección de los intereses del público.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público vía La Comisión Nacional Bancaria y de Valores, tiene autoridad para regular la actividad financiera, por lo tanto las actividades realizadas por las instituciones de banca múltiple; emite circulares para regular el comportamiento de los bancos.

4.1.17 Perspectivas del Sector Industrial.

El potencial de crecimiento de la banca comercial es muy amplio, sobre todo respecto a el ofrecimiento de crédito a la empresa y de la expansión del mercado que plantea la bancarización, sin embargo es de notar que la falta de mecanismos seguros al otorgar tarjetas de crédito han generado un aumento en la cartera vencida de los bancos, ante lo cual afirman es un costo inicial que hay que pagar por el crecimiento del mercado, aumentar el volumen de operaciones.

Tiene rasgos de un sector industrial emergente, pero con la experiencia y el capital en conocimiento y recursos de empresas que han competido bajo otras condiciones.

La competencia en el sector es muy pobre, si bien los bancos aumentan sus utilidades, las tasas de interés y las comisiones son muy altas; cosa que no sucede con las instituciones bancarias líderes en sus países de origen.

De acuerdo a la CONDUSEF la cultura financiera de la población en México es muy limitada, lo que reduce el poder negociador del usuario frente los servicios bancarios y además genera la toma decisiones erróneas en cuanto al manejo de sus ingresos y el endeudamiento.

La CONDUSEF señala la necesidad de intermediarios financieros básicamente las SOFOLES (Sociedades Financieras de Objeto Limitado) hipotecarias, de compañías automotrices.

Respecto al crédito al consumo, las cadenas de tiendas de autoservicio y departamentales, pueden fortalecer la competitividad en el sector, los cuales podrían considerarse como los competidores nuevos y precisamente dentro de este grupo de empresas podrían encontrarse probables competidores fuertes.

Importancia de la investigación y el desarrollo *I&D* .La importancia de los flujos transfronterizos –las remesas- son otra área de crecimiento para el sector bancario. Asimismo las comisiones regulatorias está tratando de bajar las barreras de entrada, para fomentar la competencia.

4.1.18 Cámaras o Asociaciones del Sector Industrial.

La asociación de banqueros de México (AMB) en el organismo que agrupa la

mayoría de los bancos del país, La Asociación de Bancos de México, A.C. (ABM) se fundó el 12 de noviembre de 1928 como Asociación de Banqueros de México con el propósito de representar los intereses generales de la banca, y cambió recientemente su razón social el 3 de diciembre de 2003.

La ABM fue creada con la participación de 26 bancos y actualmente tiene como asociados a todas las instituciones de banca múltiple del país, así como en su carácter de invitados especiales a todas las instituciones de banca de desarrollo.

La ABM se ha desempeñado como el organismo cúpula de las instituciones de crédito, ha colaborado con sus asociados en el logro de sus objetivos generales y en todas aquellas actividades relacionadas con la prestación del servicio de banca y crédito y modernización del sistema de pagos, y juega un papel fundamental en el marco de las relaciones de las instituciones de crédito entre sí, como en el de éstas con el Gobierno Mexicano, con intermediarios financieros no bancarios, con otros organismos de representación, y con instituciones internacionales.

La Asociación no es una autoridad; la adopción y seguimiento de los acuerdos y recomendaciones de sus diversas instancias de toma de decisiones son de naturaleza voluntaria para las instituciones asociadas; de ahí la importancia de lograr invariablemente el consenso.

La ABM está compuesta por 26 Comités Especializados de Trabajo en los que participan los representantes de cada una de las instituciones asociadas; una vez que han alcanzado un punto de acuerdo, éste se eleva a la Consideración de las Comisiones Asesoras y de ser aceptado, se turna al Comité de Asociados para su adopción definitiva.

Servicios Principales.

Asesoría directa por la ABM, o bien de los Centros Bancarios Estatales cuando se trate de asuntos en el interior de la República.

Consultoría con el apoyo de las comisiones especializadas.

Intercambio de información estadística entre instituciones participantes para conocer tendencias, elaborar diagnósticos y atender requerimientos de las diversas autoridades.

Servicios de carácter gremial para tratar asuntos ante autoridades, organismos cúpula del sector privado, o bien, cualquier otra persona en el ámbito nacional e internacional.

Difundir información de interés gremial.

Elaboración, propuesta y coordinación de programas de capacitación y seminarios sobre temas en diversos temas de interés.

Organización anual de la Convención Bancaria.

Facilitar la organización de los Juegos Bancarios.

Otras instituciones que ofrecen servicios afines a la ABM.

Centro de Cómputo Bancario, CECOBAN, S.A. de C.V.

Buró de Crédito.

Servicio Panamericano de Protección (SERPAPROSA).

Seguridad y Protección Bancarias, S.A. de C.V. (SEPROBAN).

Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN).

Club de Banqueros de México.

Club Deportivo Coyoacán.

Consejo Coordinador Empresarial.

Consejo Coordinador Financiero.

Los presidentes de la ABM son elegidos cada año por todos los asociados, pueden ser reelectos. En la última convención bancaria, realizada en Acapulco en marzo pasado fue elegido presidente Enrique Castillo, Presidente del Consejo de Administración y Director General de IXE Grupo Financiero.

4.1.19 Consideraciones Finales.

De acuerdo a la información recopilada sobre el sector bancario existen varios puntos es en los que se pueden hacer algunas reflexiones a manera de conclusión; respecto a la historia del sector, considero que es importante señalar la cercanía que ha tenido el sector con los el poder político, el manejo discrecional de las operaciones en beneficio de los principales grupos económicos del país está cercanía puede ayudarnos a entender la poca eficiencia de sistema bancario y la rigidez para disminuir las ganancias obtenidas por las altas comisiones, tomando en cuenta el hecho de que los mismos bancos en países más desarrollados cobran menos comisiones.

Por otra parte fue escasa la información respecto a las condiciones de los clientes atomizados a lo largo de la historia del sector.

Me parece que el usuario de los servicios de la banca múltiple es percibido por el sector como un sujeto pasivo, que difícilmente interviene de maneras distintas a las que se tiene contemplada, ahorrar, solicitar créditos. La exigencia de sus derechos y las vías para ejercer presión están mediadas por el Estado, por las instituciones establecidas para eso –CONDUSEF, CNBV- .

Esto genera una sensación de imposibilidad y sumisión frente a los Bancos. Existen pocas evidencias de organizaciones civiles que confronten, vigilen las acciones de los bancos, tal vez un caso el Barzón A.C. formado a partir de la crisis económica

del 1995; sin embargo, últimamente a politizado sus acciones y su influencia como protectora de intereses civiles frente a los bancos ha disminuido notablemente.

Respecto a la conformación del sector, la entrada de capital internacional en los últimos años parecieran ser una muestra de evolución positiva del sector, así como una consecuencia obvia de la globalización de la economía mundial; la banca transnacional cuenta con experiencia en operaciones y con desarrollo tecnológico que puede ayudar a modernizar a la banca mexicana y ampliar su cobertura a estratos de la población que no son usuarios de servicios bancarios.

Es claro sin embargo que la eficiencia, la transparencia y el mejoramiento en conjunto de la actividad bancaria dependen tanto de los bancos, como del gobierno y de los usuarios de los servicios.

Respecto a los integrantes, los bancos que históricamente han sido los más importantes del país continuarán ocupando los primeros lugares en el sector, la real competencia se continuará dando entre los seis principales bancos del país

La fuerte cohesión de las instituciones bancarias hace que las condiciones de la competencia e incluso la posición de cada uno de los bancos en el mercado esté determinada de manera muy específica.

Las expectativas de crecimiento del sector están relacionadas estrechamente con factores externos al sector, crecimiento económico del país, situación de la economía mundial, políticas gubernamentales, entre otros; sin embargo, creo que la presencia de los bancos transnacionales le dan sector cierta nivel de independencia respecto al Estado, lo que puede ser por un tanto un riesgo como una oportunidad.

Respecto a las regulaciones y normatividad del sector es considerado de manera más o menos consensuada la necesidad de mayores controles para transparentar las operaciones de la banca, así como para evitar abusos contra los clientes, esta necesidad es muy clara, lo complicado es establecer los mecanismos; y principalmente llevarlos a cabo, como ya se ha mencionado no bastan los esfuerzos del gobierno –si es que los realiza- para regular la banca, sino que se requiere una población educada que pueda exigir sus derechos frente a los bancos, me parece que esta educación no puede provenir únicamente del Estado.

Respecto al desarrollo del sector y su impacto social, se dice que últimamente la utilidades del sector han aumentado considerablemente, principalmente debido a la presencia de capital extranjero, asimismo el potencial de crecimiento del sector es muy grande, existe una gran cantidad de la población que aún no tiene acceso a servicios bancarios, el impacto de la bancarización puede tener consecuencias positivas en el nivel de vida de muchas personas en el país, pero esto no podrá darse de manera inmediata pues se requieren modificaciones en muchas otras condiciones de vida, educación, salarios, salud.

Referencias.

- Anthony, R., & Govindajaran, V. (2003). *Sistemas de Control de Gestión*. España: McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Asociación de Bancos de México, www.abm.com.mx 70 Convención Bancaria Marzo 2007
- Avalos & Hernández (2006), *Competencia Bancaria en México*, México: ONU-CEPAL.
- Castañeda, G. (1998) *La Empresa Mexicana y su Gobierno Corporativo, Antecedentes y Desafíos para el Siglo XXI* México: UDLA.

Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Anuarios Estadísticos (2007),
www.cnbv.com.mx

CONDUSEF. (2007). El Sistema Bancario. *Proteja su Dinero* (84), 25-36.

CONDUSEF. (2007), Los Mejores Bancos de México. *Proteja su Dinero*, (86), Mayo 2007.

CONDUSEF. (2007). La expansión del Sistema Bancario Mexicano. *Proteja su Dinero* (87), 35-44.

Dueñas, J. (2005) *Sistema Bancario Mexicano: Regreso al Futuro*. México: ICE.

Ibarra V (2003). *La Banca Comercial en México, Entre los Negocios y la Supervivencia, Análisis Económico* México: UAM-AZCAPOZALCO.

Dueñas R. (2006) www.ejecutivosdefinanzas.org.mx. Recuperado el 07 de Mayo de 2007, de www.ejecutivosdefinanzas.org.mx: http://articulos.php?id_sec=308id.art=325

Dueñas, J. (2005) *Sistema Bancario Mexicano: Regreso al Futuro*. México: ICE.

Ibarra V (2003). *La Banca Comercial en México, Entre los Negocios y la Supervivencia, Análisis Económico* México: UAM-AZCAPOZALCO.

Informes Económicos Bancomer (2007), www.informebbva.com.mx

Porter, M. (1998). *Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia* (Vigésima Quinta Reimpresión ed.). México: Compañía Editorial Continental SA. de CV.

Porter, M. (2007). *Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior* (Edición Revisada, Sexta Reimpresión ed.). México: Editorial Patria.

Rivera, R. (2007) *Competencia y regulación en la banca de Centroamérica y México. Un estudio comparativo*. México: México.

Villegas, O. (2002) *Sistema Financiero Mexicano*. México: McGraw Hill .

www.banamex.com.mx

www.bbva.com.mx

www.gfbn.com.mx

www.hsbc.com.mx

www.santander.com.mx

www.scotiabank.com.mx

4.2 La Construcción de Escenarios, el Caso del Sector Editorial Mexicano.

En los mercados de la actualidad, la incertidumbre y la ambigüedad son elementos constantes, dada la cantidad de factores que los influyen y la velocidad con que se transforman. El establecimiento de proyecciones certeras respecto a lo que determinado sector enfrentará es un ejercicio de gran complejidad.

La construcción de escenarios es un recurso utilizado por las organizaciones para enfrentar los entornos inciertos, estos escenarios pueden entenderse como “ideas internamente congruentes de lo que podría ser el futuro”, no son pronósticos sino una posible estructura futura del sector industrial en que compiten (Porter, 2007), al elaborar una serie de escenarios la empresa puede analizar de manera sistemática las implicaciones y los resultados que tendría el tomar determinadas decisiones.

Este ejercicio genera valor a la organización en tanto que le permite tener más elementos para la elaboración de su estrategia, así como de los planes y presupuestos anuales basados en datos históricos del desempeño de la empresa o en planes y programas que han tenido éxito en el pasado.

La cantidad de información disponible, la manera de organizarla cobra importancia en la medida en que puede ser significativa para la tarea de generar escenarios, al dar un sentido a la búsqueda y la organización de los datos. Porter (*Op. Cit* 2007) señala la importancia de identificar la estructura actual de sector y los factores de incertidumbre, asimismo señala que los factores externos al sector afectarán a éste en función de su estructura.

A partir de las fuentes de incertidumbre para el sector, es necesario identificar las variables críticas de afectación, tanto generales como específicas del escenario base –el escenario presente al realizar el análisis- y partir de ello construir escenarios

con fluctuaciones de las variables elegidas. Es un proceso iterativo que requiere evaluaciones constantes. En el caso que aquí se presenta se hace un análisis del contexto nacional de un sector en particular para a partir de esto presentar una serie de escenarios posibles al respecto del sector editorial.

Para la construcción de escenarios y su utilización adecuada, se requiere de una organización capaz para realizarlos y tomar decisiones como resultado de los mismos; esto es contar con el personal y la estructura organizacional eficiente, así como la cohesión y claridad en el compromiso de los miembros de la organización con los valores fundamentales de ésta (Ortega & Serrano, 2006). La posibilidad del análisis creativo de la información del ambiente; es lo que en gran medida genera conocimiento y aprendizaje. La generación de escenarios brinda a las organizaciones la posibilidad de analizar las posibles condiciones que están y se estarán enfrentando, asimismo establecer medidas para ofrecer respuestas al entorno de acuerdo a los objetivos propuestos y los recursos con que se cuentan y para realizar planes y programas de trabajo adecuados.

Concretar realidades deseadas dentro de una organización, es una de las tareas principales de la Alta Dirección, sin embargo, esto requiere información precisa que permita establecer estrategias, metas y objetivos acordes con las condiciones externas a las cuales se puede afectar básicamente de manera indirecta, es por ello necesario tomar en cuenta de manera muy clara lo que sucede alrededor de la organización y expresar las intenciones a la organización de manera congruente con lo que se espera podría ocurrir.

Es importante señalar el papel de la subjetividad que envuelve este tipo de ejercicios, pues si bien se basa en información específica, cifras concretas, es la

percepción y el significado que se les da a estos datos lo que termina siendo el resultado de estos análisis, es importante mencionarlo pues al reconocer esta subjetividad es más fácil evitar que actúe sin tenerla presente. El riesgo de elaborar escenarios muy alejados con lo que realmente sucederá, es ineludible pero seguramente disminuye con la información pertinente y el análisis adecuado de esta información.

4.2.1 El Contexto Económico Nacional.

a) De acuerdo a la información recabada acerca de los principales factores macroeconómicos, se tiene una situación estable y un bajo nivel de crecimiento. El crecimiento de la economía es moderado, y se prevé para este año que sea incluso menor al del año anterior – variación del PIB de 3.7% en comparación del 4.1% de 2006-, debido principalmente a la desaceleración de la economía de los Estados Unidos, principalmente del sector inmobiliario y la reducción en los precios internacionales de petróleo y de la producción en el país. De la misma manera, las exportaciones del país han disminuido básicamente a causa del de(crecimiento) de la industria automotriz y esta tendencia según los especialistas continuará.

b) El punto de apuntalamiento de la economía mexicana en estos momentos es el consumo interno, el cual ha venido supliendo en dinamismo lo que antes representaba el sector manufacturero, la demanda interna de bienes y servicios

c) La inflación en el país se ha mantenido a niveles bajos, de acuerdo especialistas por las políticas económicas estrictas que han seguido las autoridades gubernamentales en los últimos quince años. El porcentaje de inflación de 2005 y 2006 ha sido de 3.3% y 4.1% respectivamente; para este año se estima una inflación al final del año de 3.7%. En el último trimestre se han presentado aumentos en de los precios

sobre todo en productos alimenticios básicos debido a tendencias internacionales de aumento en los precios.

d) La moneda nacional, ha mantenido estabilidad respecto a su paridad con el dólar, asimismo el peso mexicano se mantiene fuerte, los índices de riesgo económico en el país han alcanzado los niveles históricos bajos. Las actividades bursátiles en el país han tenido resultados positivos en lo que va del año. Los efectos negativos causados por las caídas en algunos mercados asiáticos, iniciadas en China y las declaraciones del anterior presidente de la Reserva Federal de los E.U. sobre la posibilidad de la reducción del crecimiento de la economía norteamericana tuvieron efectos transitorios en el mercado accionario mexicano.

e) Las actividades gubernamentales sugieren una tendencia a reducir sus gastos de operación, aumentar la capacidad recaudatoria y aumentar el gasto en políticas sociales; algunas de las actividades son la reforma al sistema de pensiones del ISSTE que ya fue aprobada, y la propuesta de reforma fiscal, que según analistas requerirá fuertes compromisos entre el grupo parlamentario del partido en el poder y la tercera fuerza política en el país, el Partido Revolucionario Institucional (PRI). Según analistas este tipo de acciones favorecen las condiciones macroeconómicas del país.

f) En cuanto a las principales actividades económicas se ha presentado un aumento en el sector terciario. Es una tendencia mundial la mayor participación del sector servicios tanto en las economías emergentes como en los países desarrollados, en nuestro país

g) Por su parte las actividades del sector secundario han tenido una tasa de crecimiento bajo, del sector manufacturero; la construcción han visto desacelerados sus índices de producción, aunque todavía no se presenta, se espera una disminución real

en la tasa de decrecimiento del empleo en estos sectores; sin embargo el sector de vivienda y el crédito hipotecario han sido los sectores más dinámicos en lo que va del año Asimismo la industria automotriz continúa con una tendencia a la baja

h) Concentración polos de desarrollo, de inversión extranjera y de crecimiento en la región fronteriza del país y en el centro. A partir de la entrada del México al Tratados de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, el intercambio económico de la región fue avanzado de manera significativa hasta los primeros años de esta década, en los cuales la presencia de China restó participación de la economía mexicana. De manera gradual en la última década la participación de la inversión extranjera en el PIB ha ido disminuyendo, así mismo esta inversión se concentra en muy pocas actividades - en los últimos años principalmente en el sector financiero-, dejando de lado sectores de gran importancia para la economía como el sector turismo en el que la inversión ha sido muy reducida. En sectores como el agrario y el energético la inversión ha sido nula. Las causas señaladas son la falta de infraestructura para el desarrollo de actividades económicas, el agotamiento de las ventajas que ofrecía México en la década pasada, gran cantidad de mano de obra y bajos salarios, y los rezagos en la competitividad. Si bien en último año la inversión extranjera alcanzó casi los 20 mil millones de dólares, pocas son las inversiones realmente nuevas. Otro factor que especialistas en el tema consideran fundamental es la regulación para la inversión extranjera; de acuerdo a cifras del OCDE, al 2005 México se encontraba en los últimos lugares, solo arriba de Australia e Islandia en cuanto a las restricciones gubernamentales para la Inversión Extranjera Directa.

i) Durante el mes de mayo, el nivel de desocupación en la población económicamente activa disminuyó considerablemente, en comparación al mes anterior, el dato fue de 3.23% de la PEA. Por su parte, la población disponible para trabajar y que

es mayor de 14 años de edad fue el 58.9%, con un incremento con respecto al mes anterior.

j) Los niveles de desocupación se mantienen prácticamente igual. Con esto podemos inferir que el ritmo de la actividad económica reporta una ligera mejora con relación al primer trimestre. Por lo tanto, considera que la economía podría expandirse alrededor del 2.5% durante el segundo trimestre de 2007.

4.2.2 Principales Variables Económicas Nacionales y el Sector Editorial.

Los factores económicos a nivel nacional influyen en toda la cadena productiva de la industria editorial, tanto para los libros como las publicaciones periódicas (revistas y periódicos), sin embargo esta relación de acuerdo a los estudios revisados para este trabajo no se aprecian tan claramente como en otros sectores industriales. La relación entre el crecimiento económico y el crecimiento del sector es volátil.

El insumo principal del Sector Editorial es el papel, cuyo precio después de sufrir tendencias alcistas en el 2004 y 2003; para el 2005 inició un estabilización a la baja. Consideramos que al ser la materia prima básica es uno de los factores más importantes para el sector, es de considerar también que el uso de papel reciclado que en México es muy reducido. Debido a que la mayoría del papel usado es importado, es importante considerar la variación de la paridad cambiaria peso-dólar

De manera general el sector editorial es parte del sector manufacturero del país, cuyo desempeño durante los últimos años ha sido muy pobre.

Un aspecto fundamental, si bien no es una variable económica como tal, es la matrícula de alumnos en educación básica, principalmente en educación primaria; las variaciones en esta población cuya tendencia es la baja tendrá implicaciones en el subsector libros aunque no a corto plazo.

A continuación se hace un recorrido a las tendencias económicas que se han dado en el país lo cual consideramos importante mencionar por el efecto en la estructura de la industria editorial.

Contexto económico nacional.

Desde la época cardenista, la obtención de divisas recaía fundamentalmente en la producción de la industria agropecuaria y extractiva de hidrocarburos.

Así, durante la década de los sesenta y setentas, la dependencia de la economía nacional hacia nuestro potencial petrolero creció en forma exagerada, fomentando la adquisición de créditos externos (obviamente respaldados en el petróleo). A partir de la crisis de la deuda externa de 1982 precipitada por la caída del precio internacional del crudo, la economía mexicana ha experimentado cambios radicales, teniendo que modificar progresivamente su modelo hacia la apertura con el comercio exterior.

La crisis financiera de 1994 fue el resultado de políticas que pretendían asegurar la inversión extranjera en México y formar parte del Tratado de Libre Comercio (TLC), y culminó en una fuerte devaluación del peso ante el dólar.

Pero el abandono del mercado interno como fuente de crecimiento y el sesgo hacia la exportación y las actividades de maquila, nos puso en una posición de estrecha dependencia de las fluctuaciones de la economía de Estados Unidos.

Y todavía no se ha logrado recuperar el crecimiento sostenido que la caracterizaba antes de la década de los setenta del siglo pasado: en el periodo 1938-80 la tasa anual de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) fue del 6%; de 1980-88 la tasa bajó al 1.1% anual, y de 1988-2000 se recuperó hasta alcanzar 3.66%.

En la industria editorial a partir de 1996, la producción de libros se mantiene con un crecimiento lento, en tanto que las publicaciones periódicas (revistas y periódicos) se han multiplicado rápidamente como resultado de la introducción de nuevas tecnologías de diseño e impresión más económicas y de gran calidad, mayor red de distribución, menor costo unitario y la reactivación del gasto publicitario.

Aun así, el sector editorial continúa formando parte del grupo de empresas con los más bajos registros de productividad (medida por la relación entre el valor agregado real en cada hora/hombre trabajada) en la industria manufacturera de México junto con las de madera, textiles y alimentos (INEGI Encuesta Industrial Anual 2003): cada hora trabajada generaba \$54.39 pesos en la industria manufacturera, en tanto que para el sector editorial disminuyó a \$45.78 (siendo su sector más dinámico el de las publicaciones periódicas). En un nivel intermedio se encuentran la industria química y la de minerales no metálicos, y en el más alto están los bienes de capital y otras industrias manufactureras que han crecido a más del doble en los últimos 10 años.

Productividad editorial nacional.

La productividad (relación entre la cantidad producida y los insumos usados) del sector editorial es tomada como un indicador que evalúa el desempeño de la industria y su capacidad competitiva en mercados internos y externos: ya que un incremento de ésta, origina mayores ingresos a la empresa y empleados, reduce costos y eleva la posibilidad de penetración a nuevos mercados.

Aunque ha aumentado el nivel de empleo en el subsector de libros, su productividad se mantiene baja (INEGI 2004); el segmento de libros de texto fue el más productivo (12357 unidades/empleado) y el de libros científicos mostró una tendencia decreciente con 5732 unidades/empleado. Solo los libros religiosos tuvieron una

tendencia positiva (10 veces mayor que los de texto) aunque decayó su índice de empleo.

La productividad del trabajo de periódicos y revistas en el periodo 1994-2003 tuvo inicialmente una recuperación, sin embargo a partir de 1999 ha mostrado una lentificación en su tasa de crecimiento. La productividad del empleo de las empresas editoriales de este sector es la más alta: 74 658 unidades/empleado, aunque en términos de crecimiento, este sector tuvo el promedio el más bajo (7.5%).

La productividad promedio de las microempresas de publicaciones periódicas es de las más bajas de la industria editorial (7594 unidades por empleado), aunque su volumen de producción fue el de mayor crecimiento en el periodo 1999-2001.

En ambos subsectores, el índice de productividad total de los factores (cuanto se produce con el capital invertido y las horas de trabajo por cada empleado) muestra una tendencia a la contracción desde 1994.

Competitividad editorial.

Para el final del periodo 1994-2005, la producción de libros ganó en competitividad interna en relación con la industria manufacturera al crecer un 60%, aunque decayó la inversión por hombre.

Pero para el 2004 la competitividad externa se había reducido: la exportación de libros se disminuyó a casi el 50%, en tanto que las importaciones aumentaron. En cambio, la dinámica de crecimiento de las revistas a partir de 1998 aumentó rápidamente (87%) aunque a un ritmo de recuperación por debajo de la producción manufacturera nacional (por bajos niveles de inversión), lográndola superar hasta el

2003. La rentabilidad se ha recuperado lentamente, aunque sin influir de manera importante en los niveles de crecimiento, inversión ni productividad.

Para mayor información sobre el sector editorial mexicano y la situación económica nacional al momento de la realización de este ejercicio véase anexo C

4.2.3 Escenario base, Sector Editorial Mexicano.

El análisis del sector editorial mexicano se encuentra dividido en libros por una parte y periódicos y revistas por otra. Existen varios elementos en común para ambos sectores, sin embargo algunos otros los diferencian considerablemente. El impacto en la economía nacional de este sector es muy reducido el número de empleados y el aporte del PIB no llegan al 0.5%.

Elementos Comunes.

La importancia del papel como principal insumo en la producción de libros y revistas. El papel representa casi 19 centavos por cada peso en el costo de la producción; es importante mencionar que la mayoría del papel usado en mexicano proviene del extranjero. Además abarca el 50% del personal empleado para todo el sector editorial

Alta concentración geográfica de la producción y de las ventas; Distrito Federal y el Estado de México, más del 90%.

Alto número de empresas pero concentración del mercado por algunas cuantas empresas catalogadas como macro, cuya facturación representa cerca del 50% del total del subsector.

Falta de competitividad, limitada capacitación del personal y obsolescencia de la maquinaria

Características del Subsector Libros.

La importancia de la participación del Estado en el dinamismo del subsector libros; los libros de texto representan más de la producción y por tanto de los ingresos de este subsector.

Se cuenta con reducidos canales de distribución, es cada vez mayor la concentración de los centros comerciales como principales centro de venta. Así mismo los ingresos se concentran en la venta directa del producto.

Características específicas del Subsector Revistas.

El dinamismo del subsector revistas en comparación con el subsector libros. Existen muchos canales de distribución. La principal fuente de ingresos es la venta por publicidad. No hay un segmento tan específico como en los libros de texto en el subsector libros.

Cadena productiva editorial global.

La separación de los eslabones que la componen, permite analizar los diferentes factores que influyen en cada uno, y que pueden sobreponerse:

1. Materias Primas:

- Proveedores de insumos (nacionales e importados): celulosa, papel, tintas, telas para encuadernación, pegamentos y costura de libros, placas y películas fotográficas, etc.
- Actividades de apoyo: captación de la noticia, análisis de temas de interés común o especializado, legislación forestal, reforestación.
- Inversores de capital, empresas publicitadas.

- Proveedores de servicios: importación de maquinaria de impresión y de celulosa y papel, pre prensa digital.
- Consultores
- Proveedores de tecnología: programas de diseño gráfico editorial y formación tipográfica.

2. Manufactura:

- Personal tecnológicamente capacitado y comprometido
- Impresión del producto final: gobierno, sector privado y publicaciones universitarias
- Equipo de imprenta actualizado
- Establecimientos de impresión suficientes y adecuados
- Vías de comunicación competentes (recepción y compartición)
- Productos sustituto: impresos (libros de texto gratuitos, bibliotecas públicas, contrabando, piratería y fotocopiado) y no impresos (libros electrónicos, audiolibros, buscadores de Internet)
- Legislación y manejo tributario de los subsectores
- Importaciones

3. Distribución:

- Instituciones educativas gubernamentales elementales
- Librerías comerciales y universitarias
- Tiendas departamentales y de autoservicio
- Puestos de periódicos
- Suscripciones
- Ventas al mayoreo y menudeo
- Ventas por correo

- Exportaciones

Fuerzas que determinan la competencia editorial.

1. Barreras de entrada:

- Experiencia: las empresas ya establecidas tienen un alto nivel de conocimientos adquiridos (curva de aprendizaje) y no hay carreras universitarias para formación de editores
- Diferenciación de productos: las grandes casas editoriales acaparan autores reconocidos y éxitos editoriales, y las revistas y periódicos deben modificar muy rápido sus productos debido a la rápida saturación de nichos exitosos.
- Economía de escala que se centraliza en el valle de México.
- Fuertes barreras legales del gobierno (principal competidor de los editores privados) como productor y distribuidor de libros que limitan la participación del sector privado.
- Se requieren inversiones de entrada, muy fuerte y de alto riesgo.
- Lagunas legales fiscales que generan complejidades contables y administrativas.
- Dificultad de acceso a los canales de distribución: 95% de librerías están en el valle de México, y el mercado de revistas cuenta con pocas empresas distribuidoras.
- Poca apertura de las editoriales españolas a la recepción de libros y publicaciones periódicas provenientes de Latinoamérica (aunque México es su principal destino de exportación).

2. Barreras de salida:

- El sector editorial cuenta con equipos con bajo valor de transferencia para usos distintos al editorial.
- Factores de cambio de expectativas: esperanza de una transformación del marco legal, que autorizara la ley del precio único y abriría el mercado al aumentar los puntos de venta para libros.
- Costos fijos de salida elevados, ya que las empresas más grandes han concentrado sus capitales.
- Restricción gubernamental ante la pérdida potencial de empleos.

3. Rivalidad cambiante:

- El alza en los precios disminuyen la capacidad de compra del lector.
- Centralización del sector educativo y editorial en el Distrito Federal, Estado de México, Nuevo León, Jalisco, Querétaro, y Chihuahua.
- La baja escolaridad y elevado analfabetismo del país se relacionan con una pobre demanda y consumo de material de lectura.

4. Presión por productos sustituto:

- Libros de texto gratuito y libros de biblioteca.
- Libros electrónicos y audio libros, además de consulta ilimitada de bases de datos en Internet.
- Piratería, contrabando de textos, fotocopiado, reprografía.
- Pobre capacidad comercializadora de las editoriales universitarias.
- Políticas discordantes de reconocimiento del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), a los que se les exige publicaciones en alto volumen, aunque la calidad sea deficiente.

5. Poder de negociación de los compradores:

- Exención legal del 50% del Impuesto sobre la renta a editores de libros en material de imprenta, diseño, fotografía, tinta y papel, pero no para revistas y periódicos.

6. Poder de negociación de los proveedores:

- Mercado de exportación de libros, revistas y periódicos limitado y dominado por un monopolio español.
- Amenaza de integración vertical inversa.
- Productos del proveedor altamente diferenciados.
- Importación de materias primas.

4.2.4 Generación de Escenarios Subsector Libros.

Variables seleccionadas del escenario base.

PRECIO CELULOSA POR TONELADA.	771.18USD Y 671 USD.
% PARTICIPACIÓN LIBRERÍAS	27.4%
PRODUCCIÓN LIBRO HABITANTE	1.33

ESCENARIO 1-A

PRECIO CELULOSA POR TONELADA.	771.18USD Y 671 USD. MÁS 10%
-------------------------------	------------------------------

Para este escenario se proyecta un aumento en el precio de la celulosa de diez dólares sobre precio establecido en marzo de este año.

Al ser la celulosa el principal insumo de la industria consideramos que un aumento en el mismo traería consecuencias importantes para toda la cadena productiva, al subir el precio de la celulosa, es muy probable que disminuya la producción de libros por habitante, pues no existirían los suficientes recursos para continuar con el mismo nivel de producción; la rentabilidad del sector disminuiría de manera considerable, difícilmente habría la posibilidad para producir nuevos títulos, asimismo el poder de los grandes clientes se haría manifiesto, al subir los precios de los libros solamente los clientes con fuerte capital podrían absorber el costo mayor y continuar comprando; el principal cliente, las instituciones gubernamentales no dejarán de comprar libros, políticamente les es imposible; sin embargo aumentará la presión sobre la Industria, lo que muy probablemente desencadene una competencia más

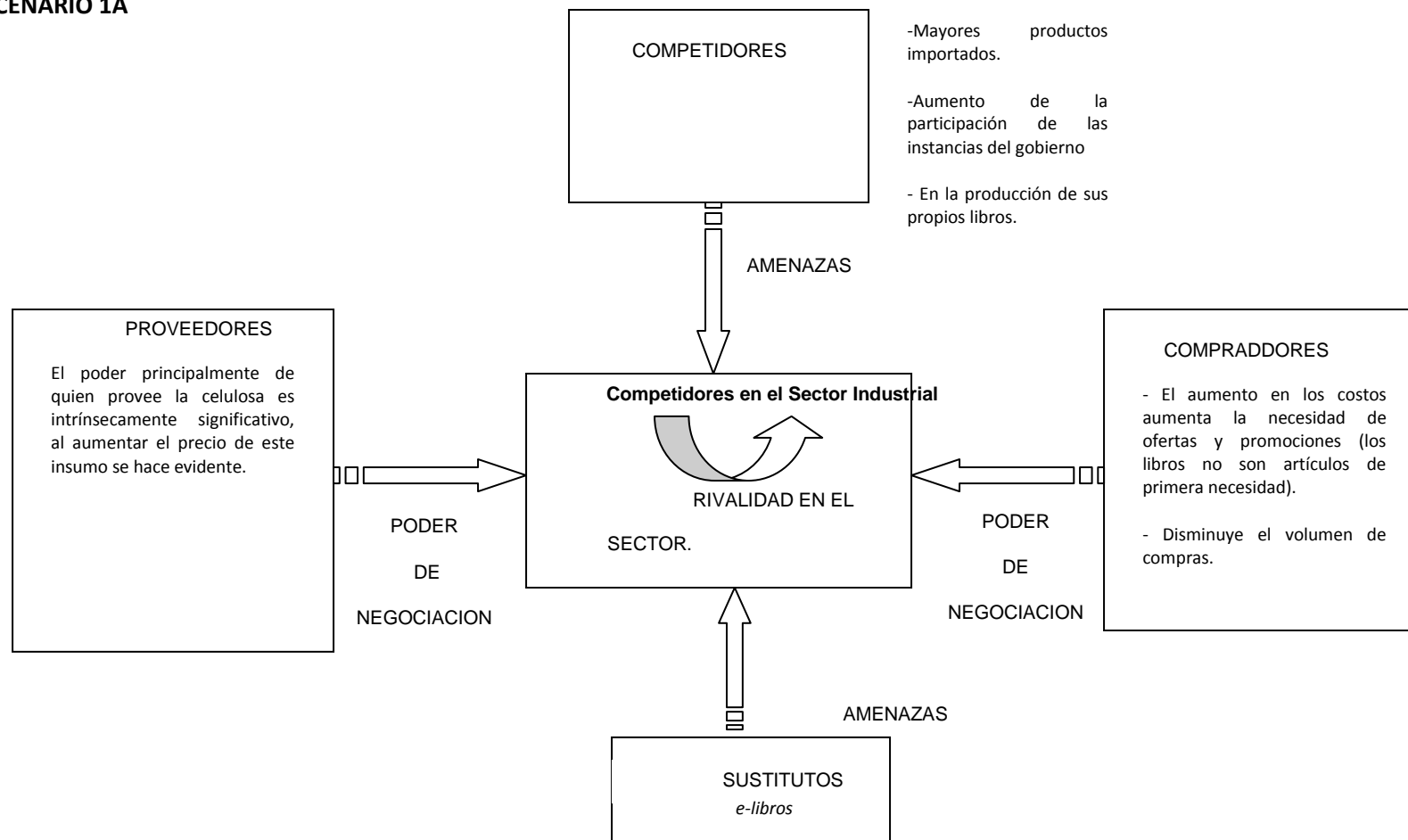
intensa entre las compañías editoriales, en detrimento del sector en general así como de la calidad de los libros que se producen.

La concentración dentro del sector probablemente aumentaría, las empresas macro tendrían mayor participación en las ventas, lo que aumentaría su tamaño, Asimismo probablemente aumente la importación de libros, en función de los costos finales al consumidor de un libro importado y un libro producido con insumos más caros.

El aumento de la participación de productos sustitutos, como los *e-libros* es probable; sin embargo la penetración de este producto está en función de otro tipo de variables, como el acceso a sistemas de cómputo por parte de la población en general.

Otro aspecto a considerar es el efecto benéfico, tal vez no a corto plazo respecto al poder de negociación de los proveedores; la búsqueda de fuentes alternas de los insumos; principalmente la utilización de papel reciclado, una práctica poco usada en México. Este escenario se representa de manera esquemática en la figura 1.

ESCENARIO 1A



Este escenario ofrece pocas oportunidades de crecimiento y de rentabilidad, sería necesario fortalecer los lazos con los compradores para enfrentar el alza en la celulosa, asimismo buscar negociaciones con el gobierno para reducir los costes de importación. Sería recomendable evitar compromisos a largo plazo en cuanto a la producción de libros y buscar fortalecer compromisos con los mejores clientes que se tengan. Asimismo este escenario puede ser la base para desarrollar políticas respecto al uso de papel reciclado.

Figura 1. Escenario 1 A LIBROS de acuerdo a esquema de Competencia de Michael Porter.

ESCENARIO 1-B

PRECIO CELULOSA POR TONELADA.	771.18USD Y 671 USD. MENOS 10%
-------------------------------	-----------------------------------

La disminución en el precio de la celulosa traería consigo efectos principalmente positivos para la industria editorial, el capital ahorrado de la compra de celulosa podría ser la base para desarrollar políticas más agresivas de penetración en el mercado, en la inversión en tecnología que mejore la calidad de los libros producidos, en la capacitación de los empleados en todos los niveles. Probablemente no aumente la producción en un primer momento, pues los clientes principales tienen necesidades específicas en cuanto a pedidos; sin embargo puede ser la base para aumentar la demanda en segmentos de mercado que aún no se atienden y con potencial de crecimiento (el interior del país).

Una consecuencia en la disminución del precio de la celulosa podría ser el mejoramiento y la expansión de los canales de distribución.

Respecto a los demás insumos, probablemente éstos no disminuyan sus precios; será importante no descuidar la comunicación con los proveedores de tintas, pegamentos, maquinaria, entre otros, para evitar que aumente sus precios.

Ciertamente la disminución del costo de la celulosa no es una ventaja inmediata, se requerirían acciones específicas para maximizar los beneficios de una baja en el precio del principal insumo

Creemos que la inversión adecuada es el factor principal, pues el precio de la celulosa podría aumentar en algún momento. Consideramos que buscar poco a poco la independencia de la celulosa importada permitirá a la industria tener un crecimiento y una rentabilidad más constantes. Uno de las opciones en la inversión en tecnología para el reciclaje de papel, este tipo de inversiones probablemente sea más factible que las hagan las empresas grandes y macro.

En lo que respecta a la competencia en el sector, seguramente las empresas de mayor tamaño obtendrán mayores ventajas al reducir aún más los costos de producir en gran volumen. Es importante para el sector mantener la competencia en el sector y evitar una mayor concentración. Las empresas medianas, pequeñas y chicas podrían invertir en capacitación y en maquinaria, buscar una ventaja competitiva que les permita tener una buena posición respecto a las grandes compañías.

Los clientes se beneficiarán al reducir el costo de los libros, pues los clientes finales son muy sensibles al alza de precios, en este escenario se esperaría mayores compras. Este escenario se representa de manera esquemática en la figura 2.

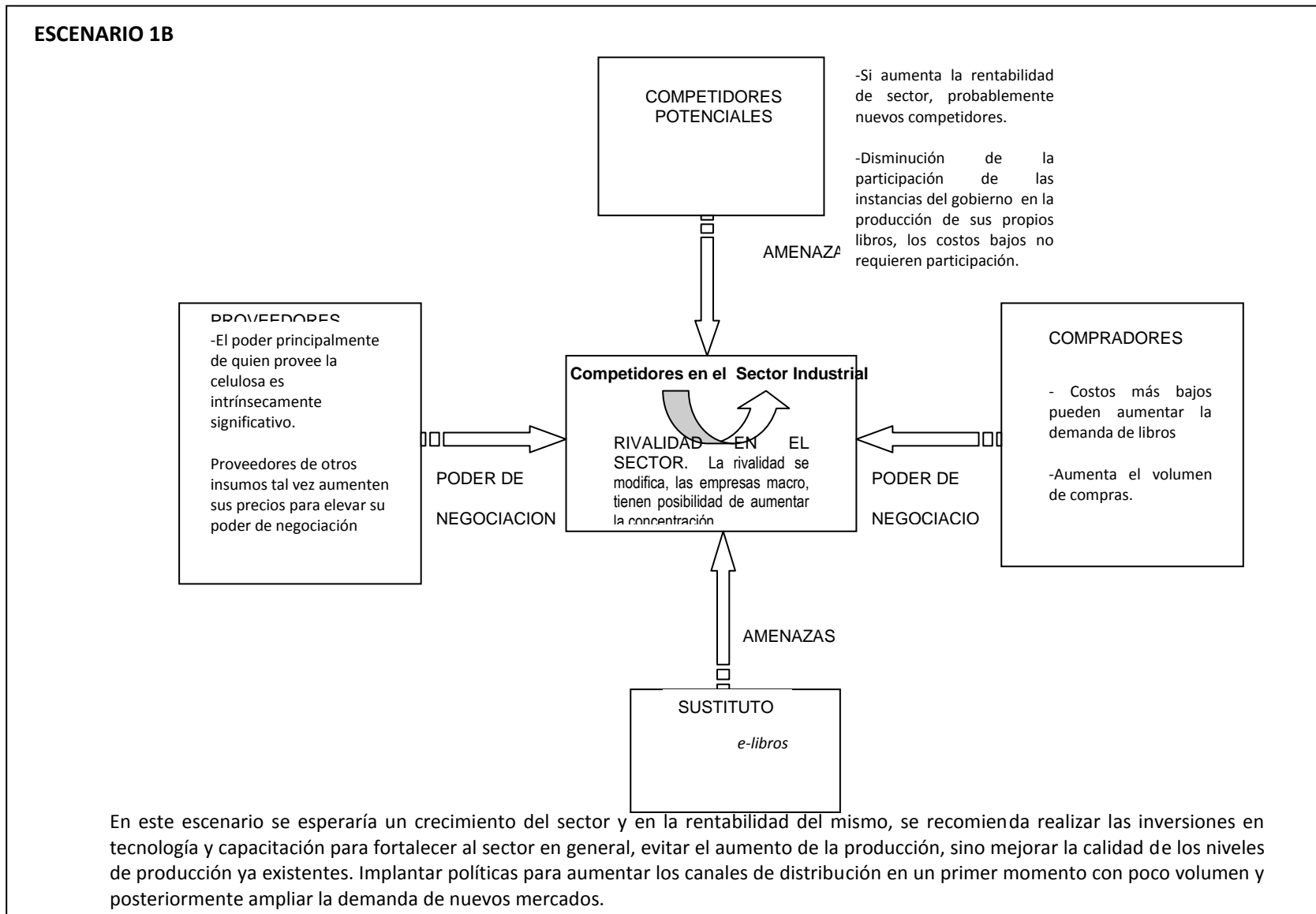


Figura 2. Escenario 1B LIBROS de acuerdo a esquema de Competencia de Michael Porter.

ESCENARIO 2-A

% PARTICIPACIÓN LIBRERÍAS	27.4% MÁS 3%
------------------------------	--------------

El papel de la participación de las librerías si bien no es tan importante como el precio de la celulosa, si modifica la estructura del mercado y el poder de negociación con los clientes del sector, la mayor participación de las librerías implica mayor número de clientes, por tanto menor poder de negociación, el volumen de sus compras es menor. Es necesario considerar la posibilidad de mayor volatilidad en la demanda pues las librerías no tienen el poder económico de las grandes cadenas comerciales o del gobierno como para asegurar una demanda estable, esto es pues un riesgo a considerar.

Al tener más número de clientes con demandas diferentes, habrá una oportunidad de diversificar el tipo de publicaciones que se producen; lo cual puede ser muy benéfico para todas las editoriales que no producen libros de texto.

El precio de la celulosa no se afectaría significativamente, pues la mayor cantidad de este insumo es importado, y el mercado interno no es uno de los más importantes para la celulosa.

La mayor participación de librerías probablemente aumente la demanda, debido a la concentración del mercado editorial en cuanto a producción y distribución.

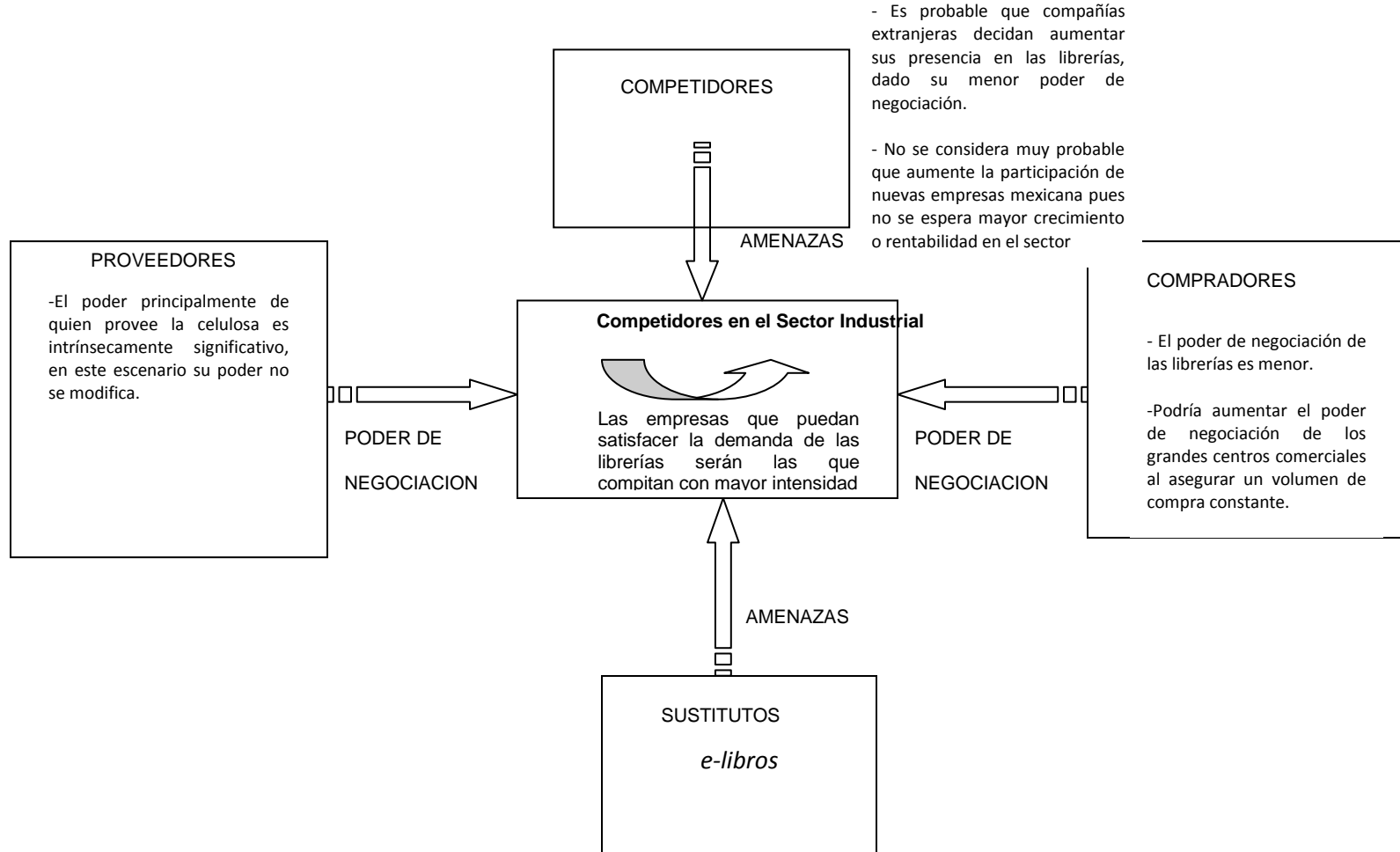
En este escenario probablemente las más beneficiadas sean las empresas pequeñas, pues cuentan con mayor flexibilidad para cubrir demandas cambiantes, lo que a su vez pueden generar campañas de ofertas y de marketing agresivas de las empresas macro y grandes para no perder participación en el mercado.

El poder de los proveedores se considera no se verá afectado de manera significativa.

Puede ser perjudicial al sector, el tratar de cubrir la mayor participación de las librerías en el mercado con campañas agresivas de ofertas y publicidad que desgasten demasiado a las empresas. Pues en el contexto global del mercado las librerías no representan por el momento un factor estratégico. Probablemente con modificaciones legales –Ley del Libro- esta situación cambie.

El mantener la participación de las librerías en un nivel aceptable es benéfico al sector pues asegura el consumo de libros que difícilmente se comprarían bajo otro canal de distribución, como el gobierno o las tiendas departamentales. Este escenario se representa de manera esquemática en la figura 3.

ESCENARIO 2A



El crecimiento y la rentabilidad del sector no aumentará de manera significativa, el poder de negociación de los proveedores se mantendrá, probablemente las empresas más beneficiadas sean las de menor tamaño, no se cree que los precios unitarios de los libros disminuyan. Se recomienda evitar competencia desgastante por cubrir la demanda de las librerías. Asimismo es recomendable crear alianzas con las librerías para asegurar niveles de demanda aceptable y aumentar los canales de distribución.

Figura 3. Escenario 2 A LIBROS de acuerdo a esquema de Competencia de Michael Porter..

ESCENARIO 2-B

% PARTICIPACIÓN LIBRERÍAS	27.4% MENOS 3%
------------------------------	----------------

Al disminuir la participación de las librerías en el mercado editorial, se elevaría el poder negociador de los clientes más grandes, de manera específica de los centros comerciales (Sabornís, el Palacio de Hierro, Liverpool entre otros) que ocuparían la participación dejada por estos clientes atomizados.

Esto puede considerarse perjudicial para la industria en general y de manera particular a las empresas que se dedican a libros especializados. Si no se atiende este tipo de necesidades probablemente aumente la importación de libros científicos, que a largo plazo sería en detrimento de la industria nacional.

Si bien es cierto puede que aumente la demanda, por la gran penetración de mercado que tienen los grandes centros comerciales y el aumento constante en el número de sucursales, es muy probable también que por el tipo de necesidades de productos que tienen estas tiendas se dejen de producir líneas temáticas fuera de los libros de interés general – *bestsellers* principalmente-.

Otro punto a considerar es el papel que pueda tener en la producción total, tal vez aumente, lo que traería implicaciones en cuanto a la capacidad de planta, la productividad de la industria, que se considera una de las más bajas del sector manufacturero este aspecto se menciona como una posibilidad sin embargo, si aumentan las ventas, por tanto los ingresos, realizado las inversiones adecuadas se podría elevar los niveles de productividad.

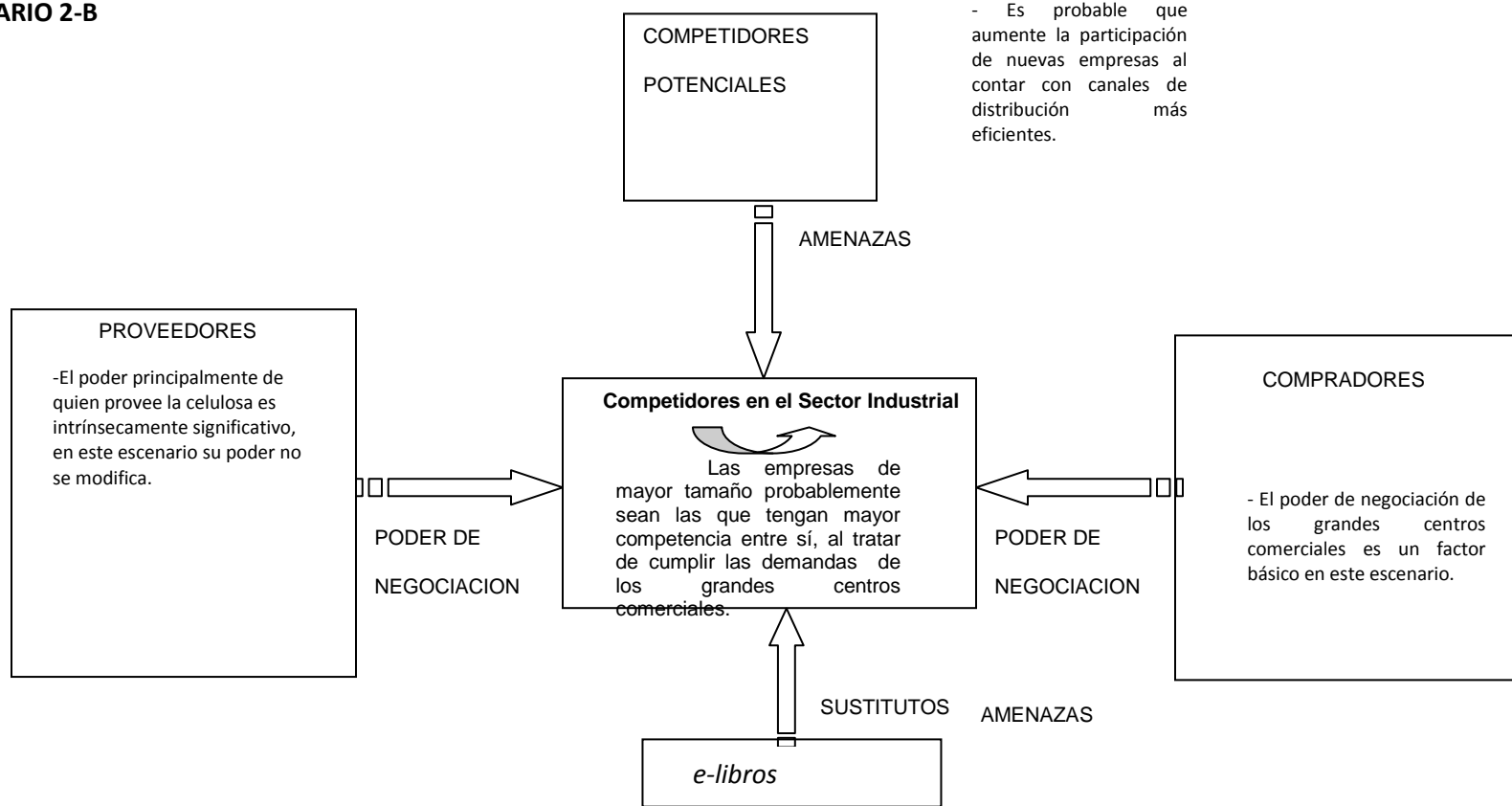
Respecto a los proveedores, la disminución de la participación de las librerías no afecta su poder de negociación.

El poder de negociación de las grandes centros comerciales como se ha comentado es muy fuerte, posiblemente sea necesario aumentar la presencia de marca en estas tiendas para diferenciar el producto que se vende, asimismo pueda resultar útil introducir libros de distintos temas no sólo de interés general.

Este escenario, de acuerdo a las tendencias del mercado es seguramente el más probable por lo que podría incluso considerarse casi como un hecho. Esto implica modificaciones en el marketing y las tácticas de negociación para con los grandes centros comerciales, incluso como una oportunidad de la industria para crecer de manera constante.

La amenaza de productos sustitutos no se modifica, el precio de los libros no disminuirá con la mayor presencia de los centros comerciales como canales de distribución, por lo tanto la piratería, la reprografía y en menor medida los *e-libros* siguen siendo factores que limitan el crecimiento y la rentabilidad del sector. Este escenario se representa de manera esquemática en la figura 4.

ESCENARIO 2-B



En este escenario probablemente las expectativas de crecimiento y de las utilidades del sector sean positivas, es recomendable ante el crecimiento inminente de los centros comerciales, no solo en su participación en el mercado de los libros, negociar con estas cadenas para aumentar la presencia de las empresas en estas tiendas, así como tratar de introducir nuevos productos que actualmente no se comercializan en estas tiendas. Para este sector las estrategias de las empresas deberían enfocarse al marketing, obviamente sin dejar de lado la calidad, la tecnología y la capacidad de la planta productiva.

Figura 4 Escenario 2 B LIBROS de acuerdo a esquema de Competencia de Michael Porter.

ESCENARIO 1-C

PRODUCCIÓN LIBRO HABITANTE	1.33 MÁS .30
-------------------------------	--------------

El aumento en la producción de libro por habitante, puede ser visto tanto como un resultado o como una consecuencia. En este caso hablamos de un aumento en el uso de la capacidad de producción, se aumenta el número de libros por habitante.

Un aumento en la producción de libro implicaría una mayor demanda, dado el crecimiento negativo de la matrícula escolar, el aumento no podría relacionarse con los libros de texto. Por otra parte, este aumento podría relacionarse con políticas gubernamentales tendientes al fomento a la lectura.

Dado el potencial de crecimiento la mayor demanda podría encontrarse en la población joven y adulta. Lo que traería como consecuencia mayores exigencias para la manufactura de los libros, si la industria no está preparada podría causar algunos problemas para cubrir esta demanda.

Asimismo será necesario contar con un mayor número de trabajadores y en un mediano o largo plazo inversión en modernización de la maquinaria para volver más eficiente la producción de libros.

Existe la posibilidad de presiones por parte de los proveedores, principalmente de quienes producen y comercializan la celulosa, por lo gran dependencia de este insumo. Es por tanto importante supervisar los niveles de demanda de este insumo para evitar alzas de precio repentinas.

Respecto a los clientes, el aumento en la demanda les brinda mayor poder de negociación, es probable además que el aumento en la demanda implique mayor participación

de quienes tengan poder económico para aumentar sus volúmenes de compra. El aumento en la producción implicaría una mayor participación de los grandes centros comerciales

Por otro lado, es posible que un aumento en los canales de distribución sea una de las causas del aumento en la producción; sería el resultado de políticas para ingresar a nuevos mercados, principalmente en las entidades federativas en las que no hay mucha oferta de libros, por tanto tampoco mucha demanda. En este caso los centros comerciales tendrían un papel fundamental.

Los productos sustitutos continúan siendo un factor en contra del sector, la piratería es una cuestión muy compleja en el que intervienen muchos factores; sin embargo, mejores regulaciones gubernamentales podrían ayudar para erradicarla. Este escenario se representa de manera esquemática en la figura 5.

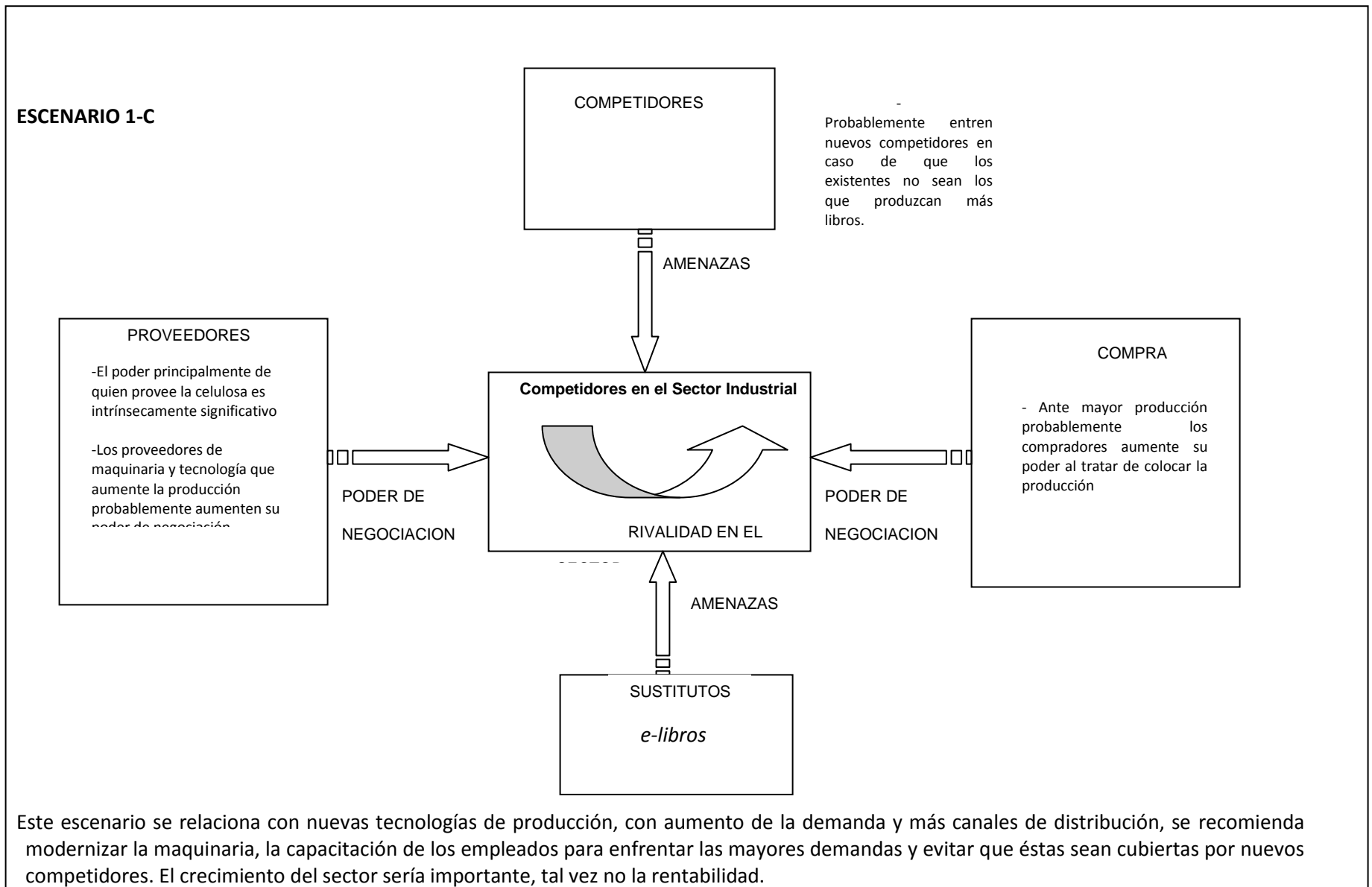


Figura 5. Escenario 1 C LIBROS de acuerdo a esquema de Competencia de Michael Porter.

ESCENARIO 2-C

PRODUCCIÓN LIBRO HABITANTE	1.33 MENOS .30
-------------------------------	----------------

En este escenario se contempla una disminución en la producción del sector, lo que implicaría un decrecimiento importante y la disminución de la rentabilidad del sector. La constante demanda de las instituciones gubernamentales –hay una tendencia a la baja en la matrícula de estudiantes de educación básica, sin embargo los efectos en el sector serán a más largo plazo-

La disminución de la producción implicaría menor demanda en el mercado abierto, esto se relaciona con una baja en el poder adquisitivo de la población en general en especial de los que compran libros. La baja en la producción afectará principalmente a las empresas que no se dedican al los libros de texto; estas empresas serán afectadas de manera indirecta, posiblemente algunas empresas decidan incursionar en la producción de este tipo de libros.

Las empresas que concentran los mayores volúmenes de la producción muy probablemente serán las más afectadas; sin embargo es necesario identificar cuáles son los tipos de libro que se han dejado de producir.

Respecto a los insumos, una menor producción necesariamente implica menor demanda de insumos, lo que probablemente los abarate.

Respecto a los productos sustitutos seguramente aumenten su participación e incluso probablemente aumenten sus precios (ver figura 6).

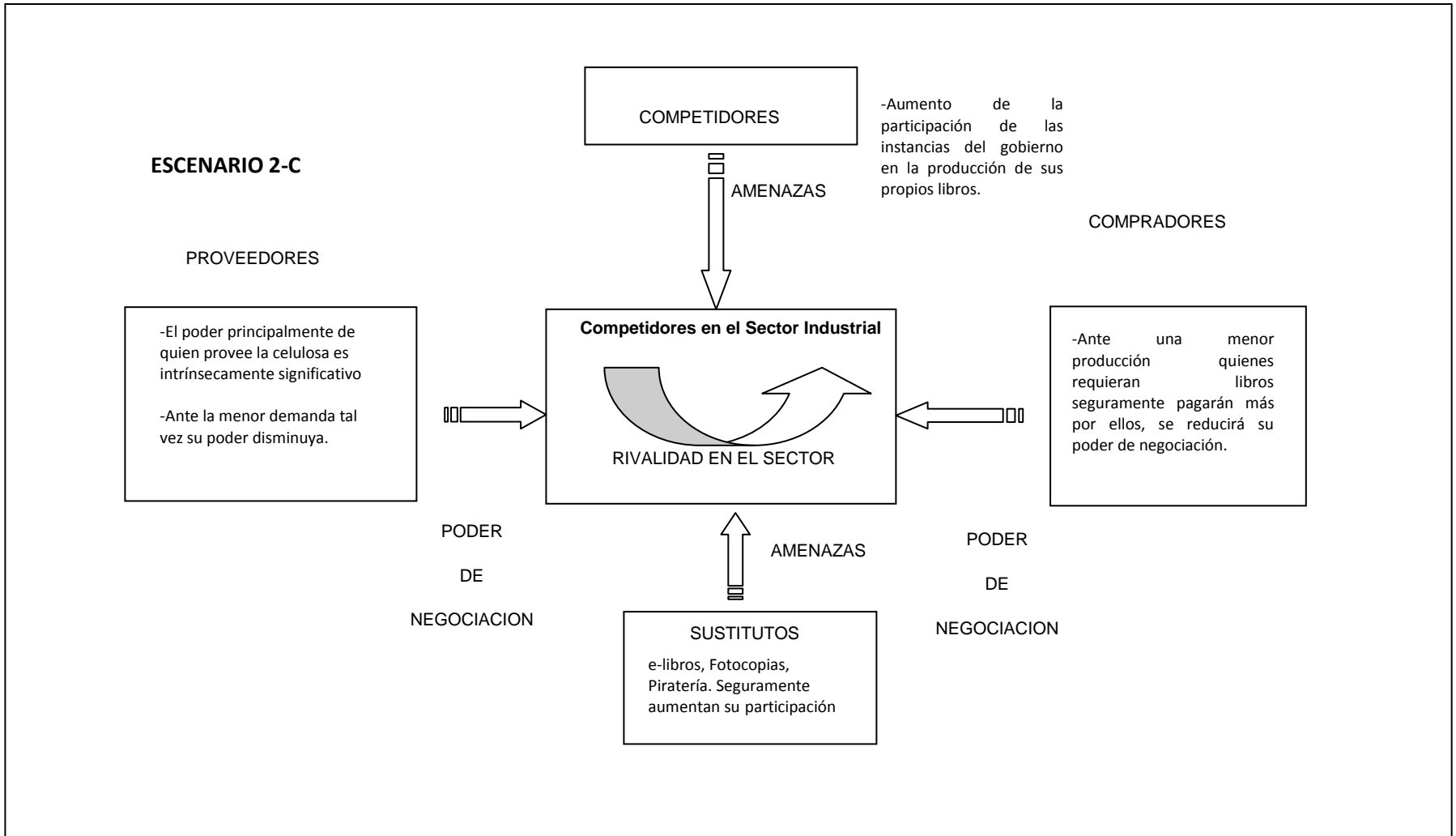


Figura 6. Escenario 2 C LIBROS de acuerdo a esquema de Competencia de Michael Porter.

4.2.5 Generación de Escenarios Subsector Revistas y Periódicos.

Variables seleccionadas escenario base.

1. PRODUCCIÓN ANUAL DE PAPEL.	4060 MILLONES TONELADAS
2. PRODUCCIÓN ANUAL DE REVISTAS	714 MILLONES DE EJEMPLARES
3. VENTA ANUAL DE EJEMPLARES	456 MILLONES DE UNIDADES

ESCENARIO 1-A

PRODUCCIÓN ANUAL DE PAPEL.	4060 MILLONES DE TONELADAS
----------------------------	----------------------------

Este es el escenario base para el papel como materia prima de la manufactura de publicaciones periódicas.

El papel es un insumo básico para las publicaciones periódicas impresas, cuya comercialización es universal. En el país, de acuerdo a cifras de la FAO, en el 2003 se produjeron 4060 millones de toneladas de papel, sin embargo el consumo total fue de 5576 millones de toneladas; es decir, tuvo que importarse el remanente de esta cifra al encontrarse insuficiencia en el aprovisionamiento. La mala calidad y el requerimiento de algunos papeles especiales, prácticamente “obliga” a la importación de este insumo, aun cuando no cuenta con exenciones fiscales para su compra. Esto puede repercutir en una menor venta de publicidad impresa (que constituye su fuente principal de financiamiento) y disminución en su rentabilidad. Este escenario se representa de manera esquemática en la figura 7.

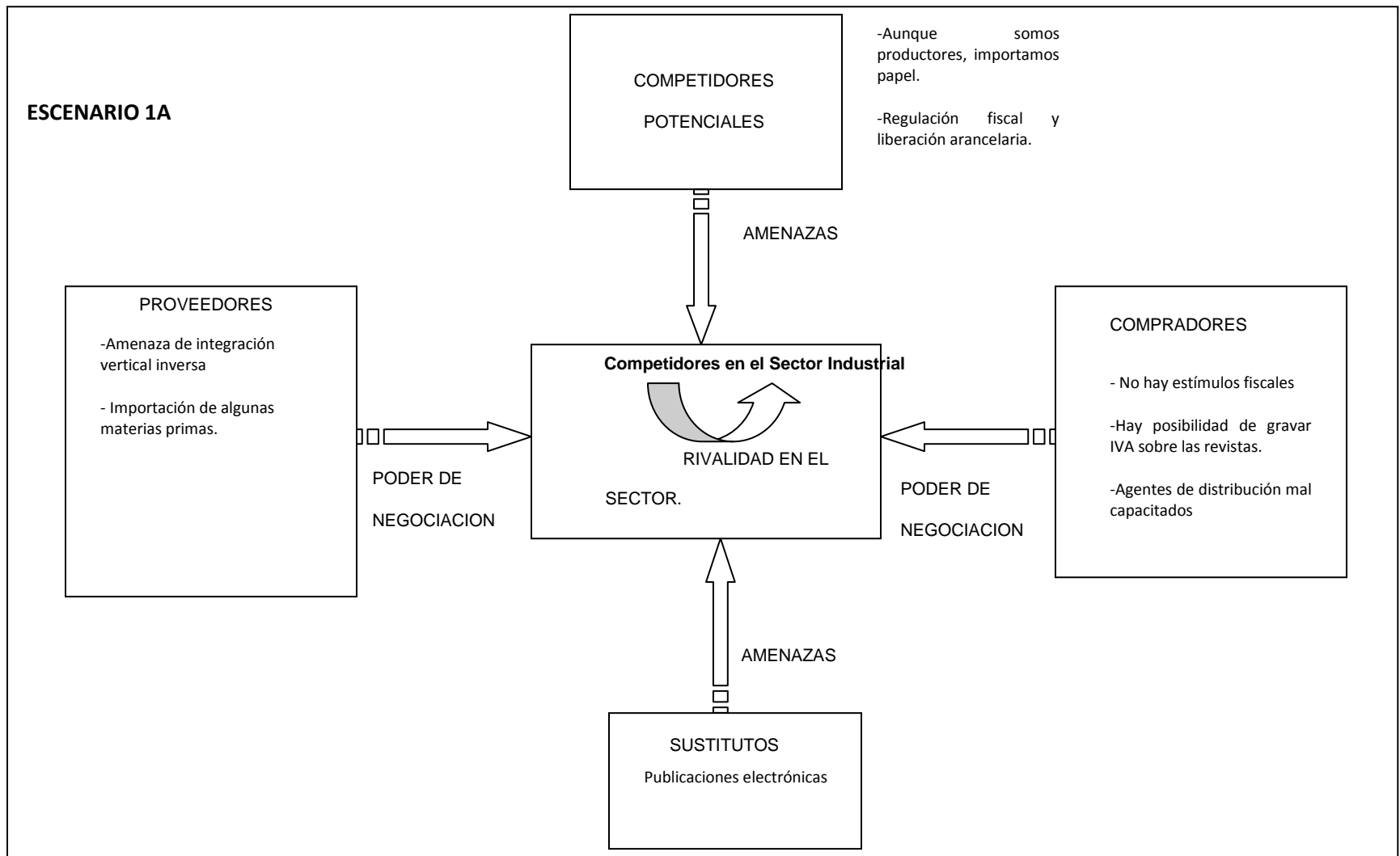


Figura 7. Escenario 1 A REVISTAS Y PERIÓDICOS de acuerdo a esquema de Competencia de Michael Porter.
ESCENARIO 1-B

PRODUCCIÓN ANUAL DE PAPEL	5060 MILLONES DE TONELADAS
------------------------------	-------------------------------

El incremento en la provisión nacional anual de papel repercutiría directamente en la manufactura de revistas en forma positiva, disminuyendo sus costos de producción, lo cual favorecería su venta al disminuir el costo final total al consumidor.

Una consecuencia en la disminución del precio de la celulosa podría ser el mejoramiento y la expansión de los canales de distribución.

La exportación de publicaciones periódicas se podría beneficiar también.

Sin embargo, no se abatiría completamente la importación de papel, ante la necesidad de productos especiales para el uso de determinadas tintas o materiales de impresión.

Por otro lado, para las publicaciones no impresas, no habría beneficio directo. El mayor beneficio sería para las empresas chicas, pequeñas y medianas, al poder redirigir sus inversiones en investigación, capacitación del personal y actualización de equipo tecnológico. Este escenario se representa de manera esquemática en la figura 8.

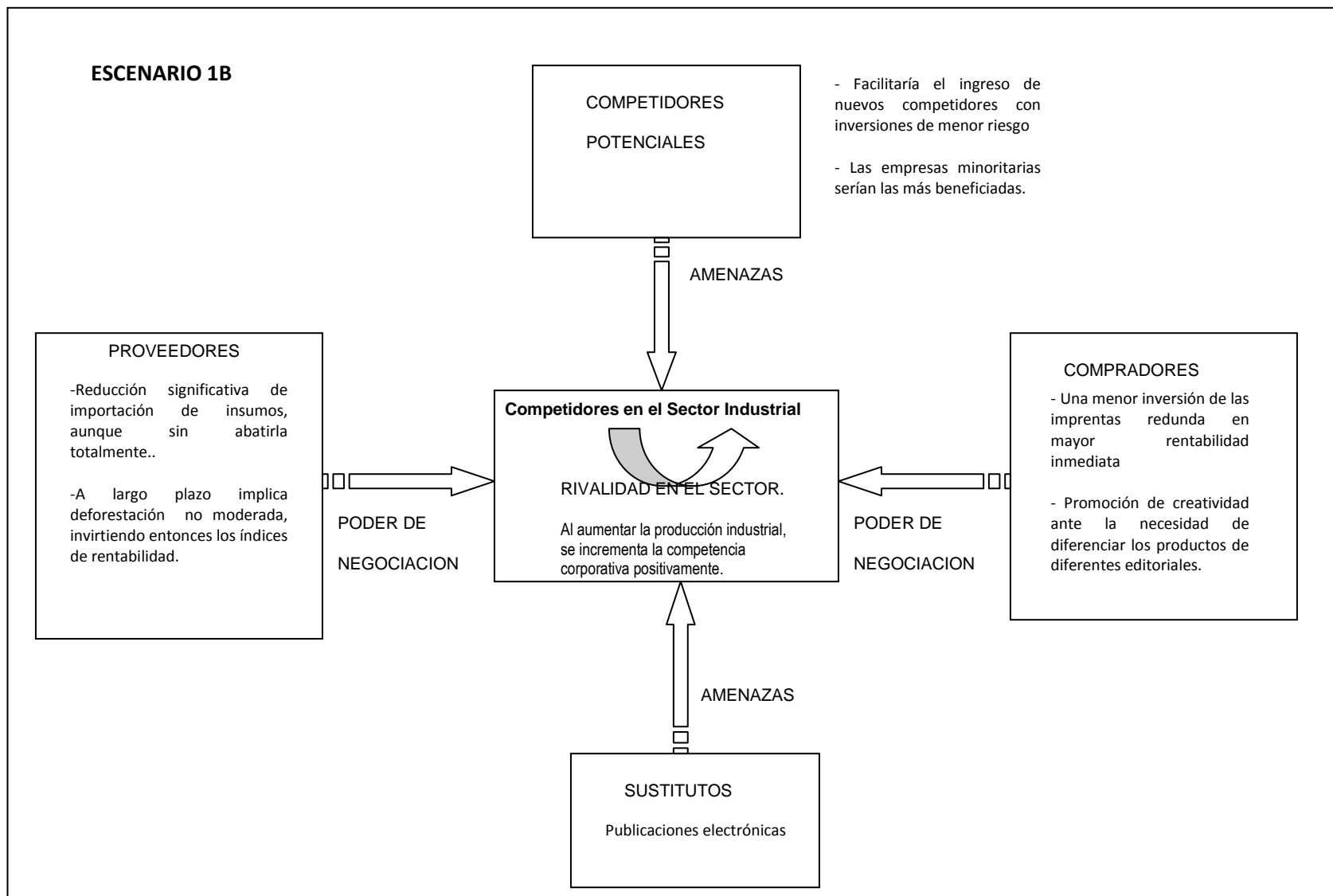


Figura 8. Escenario 1 B REVISTAS Y PERIÓDICOS de acuerdo a esquema de Competencia de Michael Porter.

ESCENARIO 1-C

PRODUCCIÓN ANUAL DE PAPEL	3060 MILLONES DE TONELADAS
------------------------------	-------------------------------

La caída en la producción nacional de papel incrementa en corto plazo los volúmenes de importación para tratar de mantener la producción sin merma, sin embargo esto conlleva a un consumo más rápido de reservas monetarias que serían destinadas a otros objetivos (desarrollo e investigación, capacitación, actualización de tecnología, etc).

Ante la necesidad de desembolsar grandes inversiones iniciales, el ingreso de nuevos competidores se dificulta. El crecimiento de la industria se detendría temporalmente (en tanto obtienen otras fuentes de material).

Se hacen presentes otros insumos sustituto (papel reciclado, papel importado, u otros materiales de impresión). Este escenario se representa de manera esquemática en la figura 9.

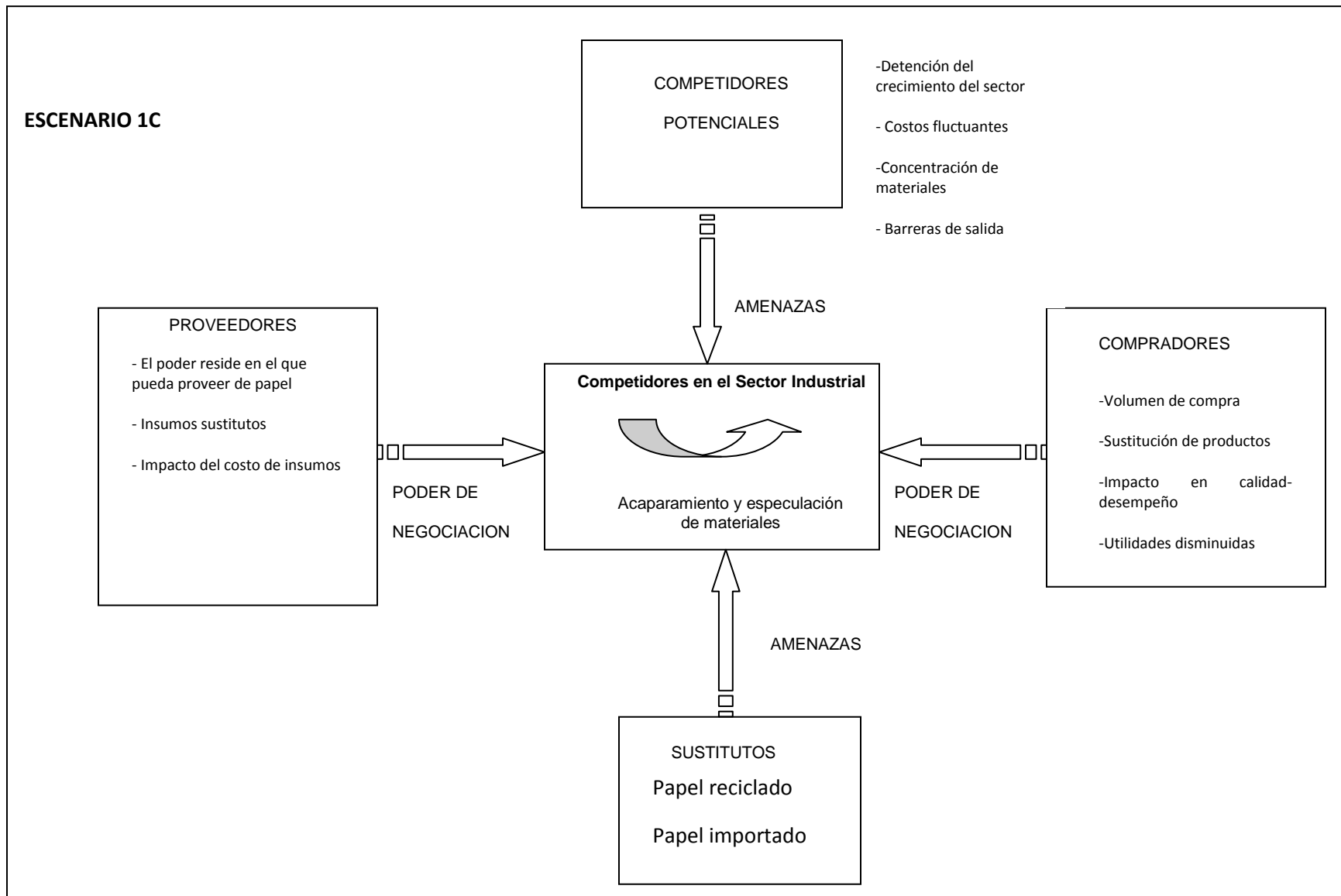


Figura 9. Escenario 1 C REVISTAS Y PERIÓDICOS de acuerdo a esquema de Competencia de Michael Porter.

ESCENARIO 2A

PRODUCCIÓN ANUAL DE REVISTAS	714 MILLONES DE EJEMPLARES
------------------------------	----------------------------

En este escenario, la producción de revistas se mantiene estable.

De acuerdo a cifras de la CANIEM el volumen de producción de revistas del 2006, fue de 714.3 millones de unidades, consiguiendo un incremento del 59% en un periodo de 5 años de control, por lo que este sector es considerado por la rentabilidad demostrada. En este sector, las editoriales deben disponer de tecnología muy moderna y versátil para mantener sus productos diferenciados, ante la rapidez con que suceden los cambios en el mercado. Ante lo exitoso de este subsector (comparativamente con el de libros), la demanda de nuevos competidores incrementa diariamente; sin embargo deben hacerse inversiones grandes y de alto riesgo.

Este escenario se representa de manera esquemática en la figura 10.

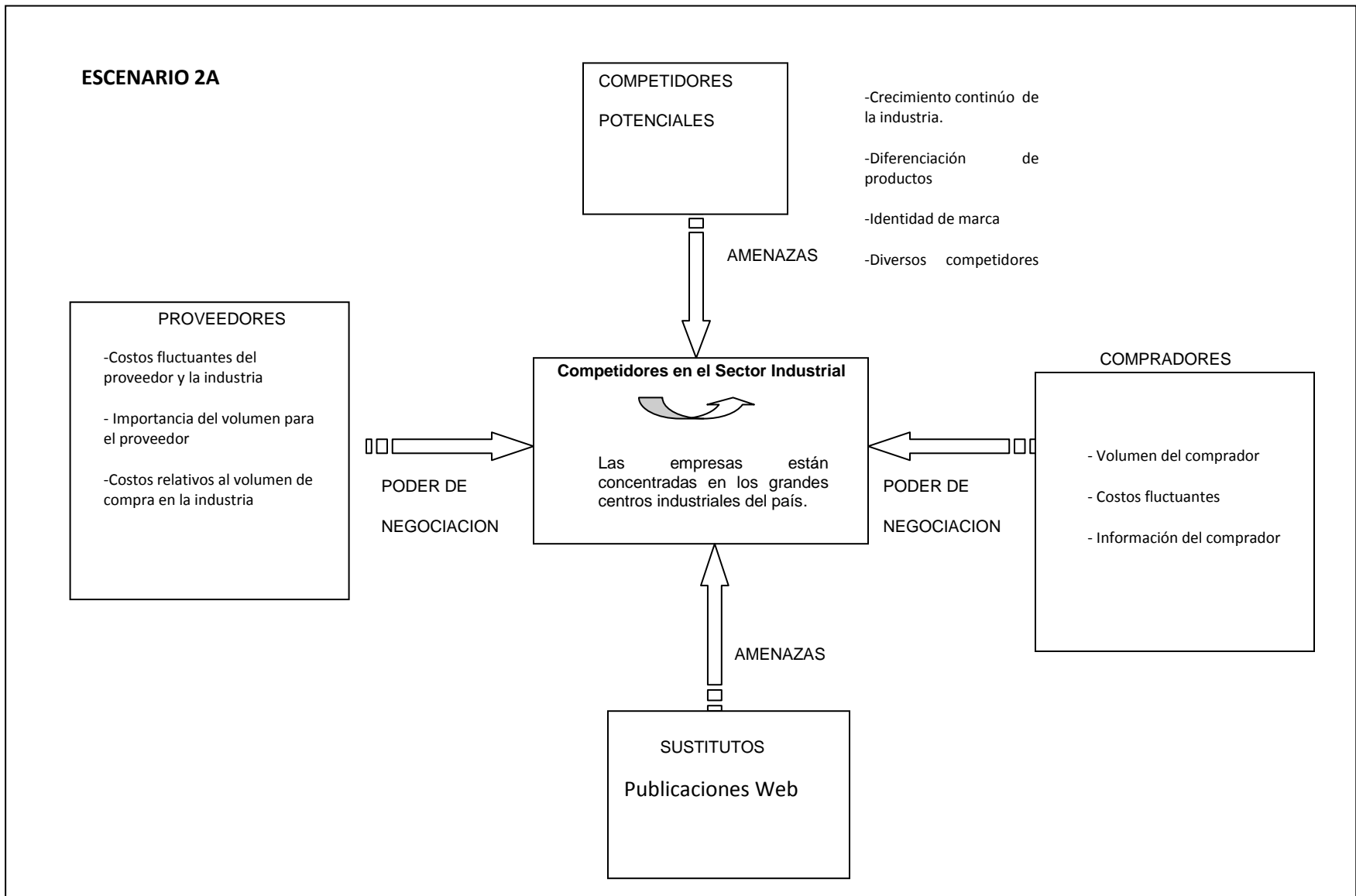


Figura 10 Escenario 2 A REVISTAS Y PERIÓDICOS de acuerdo a esquema de Competencia de Michael Porter.

ESCENARIO 2B

PRODUCCIÓN ANUAL DE REVISTAS	814 MILLONES DE EJEMPLARES
------------------------------	----------------------------

El incremento en la producción de revistas puede ser consecuencia de un mayor volumen de producción del papel o reciclado del mismo, una modificación favorable en las políticas legales-fiscales que favorezcan la industria (dudosamente), o efecto de la tecnología que actualmente facilita el diseño, edición e incluso impresión fuera de grandes talleres o acaso su comercialización en la red de Internet.

Considerando el incremento exitoso en este subsector (aunque todavía sin rebasar los índices más bajos del sector manufacturero total nacional), un aumento en la producción de publicaciones periódicas significaría una ganancia para nuestra economía, independientemente de las ganancias comerciales para sus promotores. Este escenario se representa de manera esquemática en la figura 11.

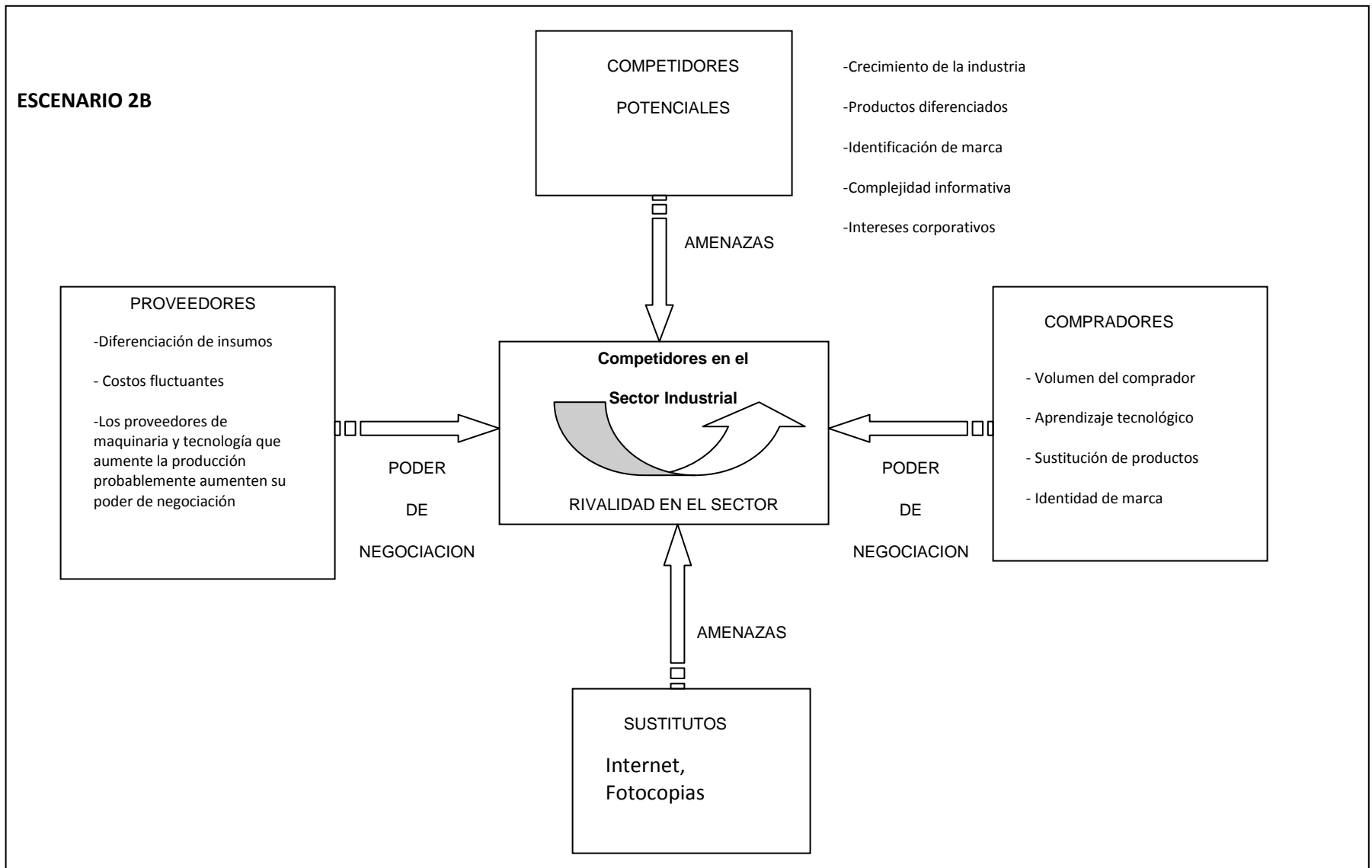


Figura 11. Escenario 2 B REVISTAS Y PERIÓDICOS de acuerdo a esquema de Competencia de Michael Porter.

ESCENARIO 2C

PRODUCCIÓN ANUAL DE REVISTAS	614 MILLONES DE EJEMPLARES
------------------------------	----------------------------

En este escenario se contempla una disminución en la producción del sector, lo que implicaría un decrecimiento importante y la disminución de la rentabilidad del sector.

La disminución de la producción implicaría menor demanda en el mercado abierto y descenso en la venta de publicaciones periódicas en corto plazo.

A largo plazo, también podría repercutir en un descenso de los requerimientos de la producción de papel, con la consecuente reducción de empleos, y que a su vez generarían un efecto “domino” en el resto de empresas de la cadena productiva editorial.

Respecto a los productos sustitutos seguramente aumentarían su participación e incluso aumentarían sus precios; pero también se facilitarían la entrada de productos editoriales ilegales (contrabando y piratería) que de manera creciente proliferan en el país. Este escenario se representa de manera esquemática en la figura 12.

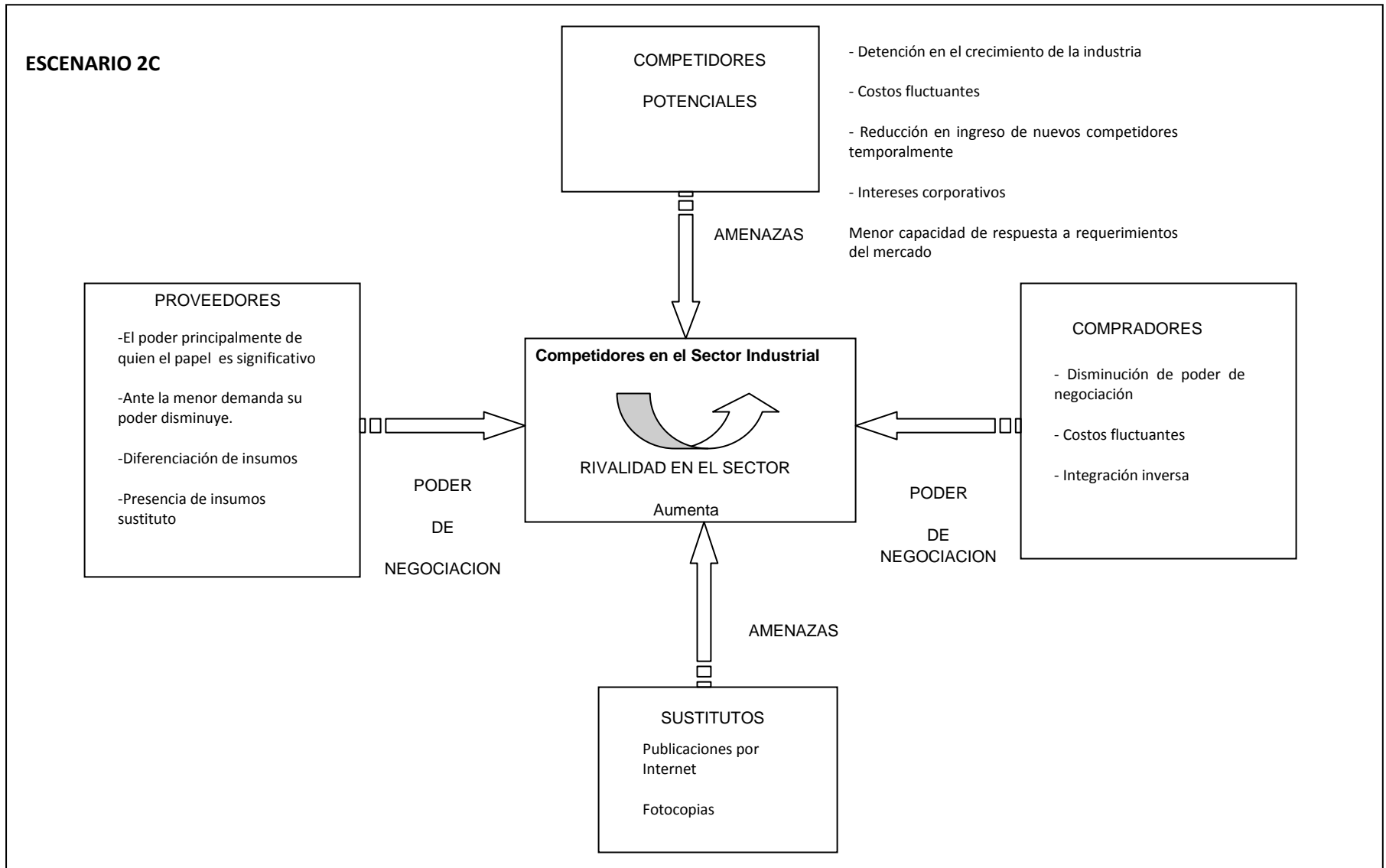


Figura 12 Escenario 2 C REVISTAS Y PERIÓDICOS de acuerdo a esquema de Competencia de Michael Porter.

ESCENARIO 3A

VENTA ANUAL DE EJEMPLARES	456 MILLONES DE UNIDADES
---------------------------	--------------------------

Este escenario contempla la venta anual de ejemplares de publicaciones periódicas, que genera ingresos a la industria a través de 5 actividades: circulación de ejemplares, venta de publicidad, servicios editoriales, servicios comerciales y otros. De éstos, destaca la renta de espacios para publicidad (con anuncios o publrreportajes) como la fuente principal de capital comercial; en segundo lugar lo ocupa la circulación de ejemplares propios.

De acuerdo a reportes de la CANIEM del 2006, la venta de ejemplares representó ingresos por 456 millones de pesos, con una tasa de crecimiento anual del 11.3% Este escenario se representa de manera esquemática en la figura 13.

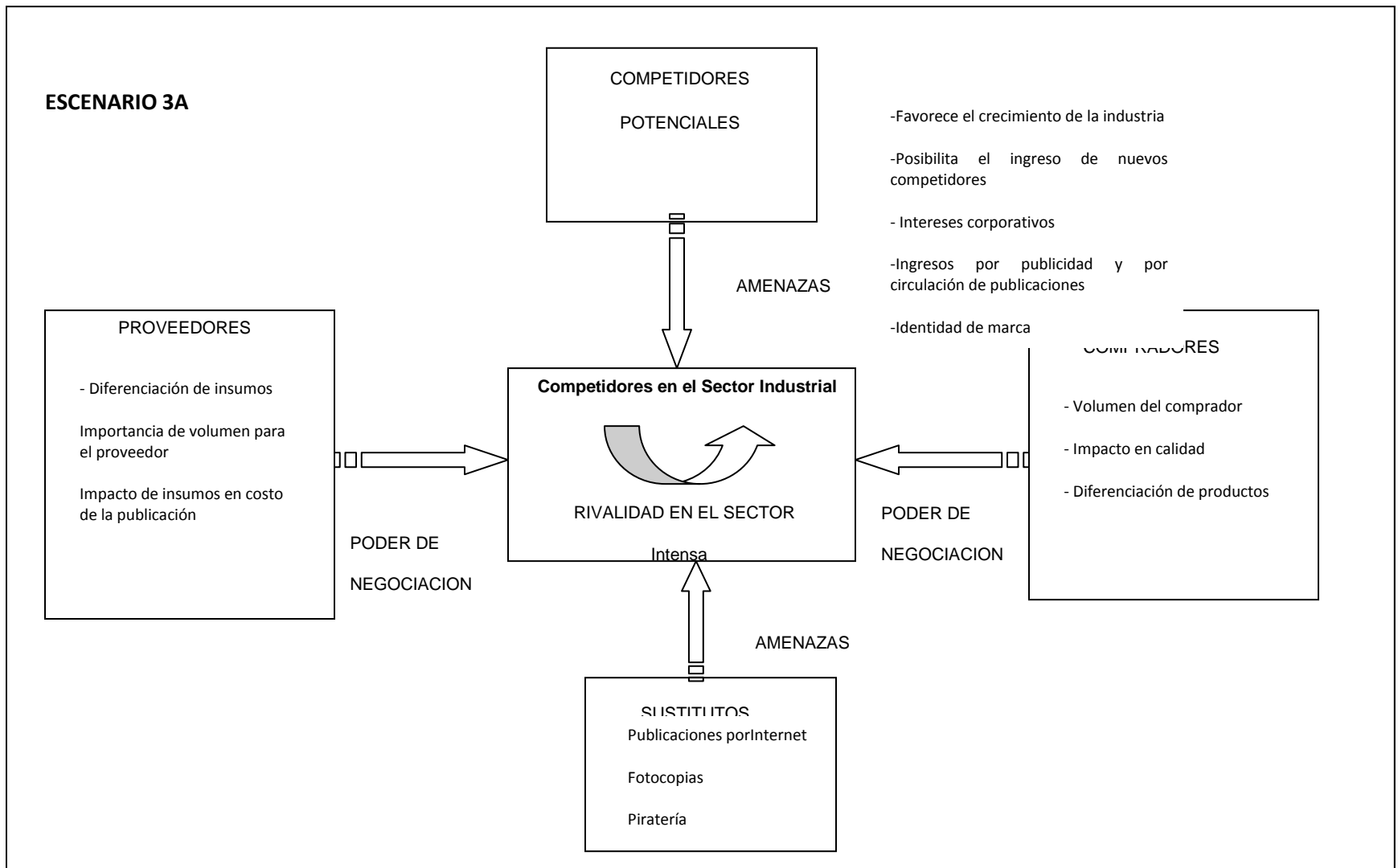


Figura 13 Escenario 3 A REVISTAS Y PERIÓDICOS de acuerdo a esquema de Competencia de Michael Porter.

ESCENARIO 3B

VENTA ANUAL DE EJEMPLARES	556 MILLONES DE UNIDADES
---------------------------	--------------------------

El aumento en el volumen de ventas anuales de publicaciones periódicas, puede influir favorablemente en la demanda de papel, estabilizando (o elevando) su valor.

El incremento en ventas, no necesariamente corre junto con un aumento en la producción de ejemplares; puede ser influido por una mayor demanda, o una estrategia exitosa de mercadeo o de manejo de materia prima.

También ejerce una influencia importante sobre la competitividad en el sector, aunque no necesariamente garantiza su entrada. Este escenario se representa de manera esquemática en la figura 14.

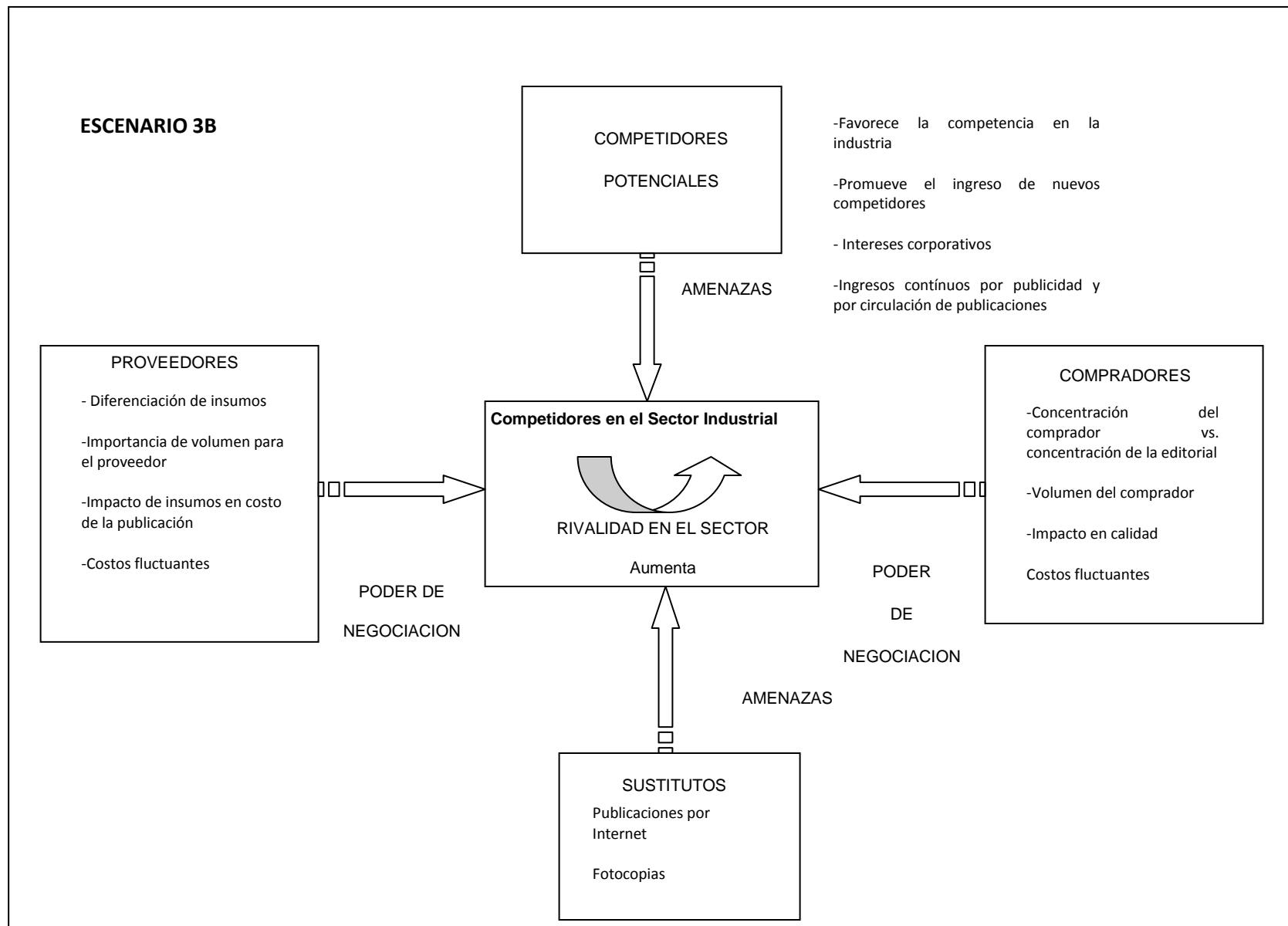


Figura 14. Escenario 3 B REVISTAS Y PERIÓDICOS de acuerdo a esquema de Competencia de Michael Porter.

ESCENARIO 3C

VENTA ANUAL DE EJEMPLARES	356 MILLONES DE UNIDADES
------------------------------	--------------------------

En este escenario se contempla una disminución el volumen de ventas de revistas y periódicos.

La disminución de las ventas puede estar relacionada también con los las otras 2 variables, sin embargo debería llamar la atención hacia la calidad el producto o los procesos de administración y mercadeo editorial, orientado hacia la corrección de errores en estos procedimientos.

Puede afectar negativamente la venta de insumos e incluso los procesos de manufactura, afectando así la competencia dentro de la industria. Este escenario se representa de manera esquemática en la figura 15.

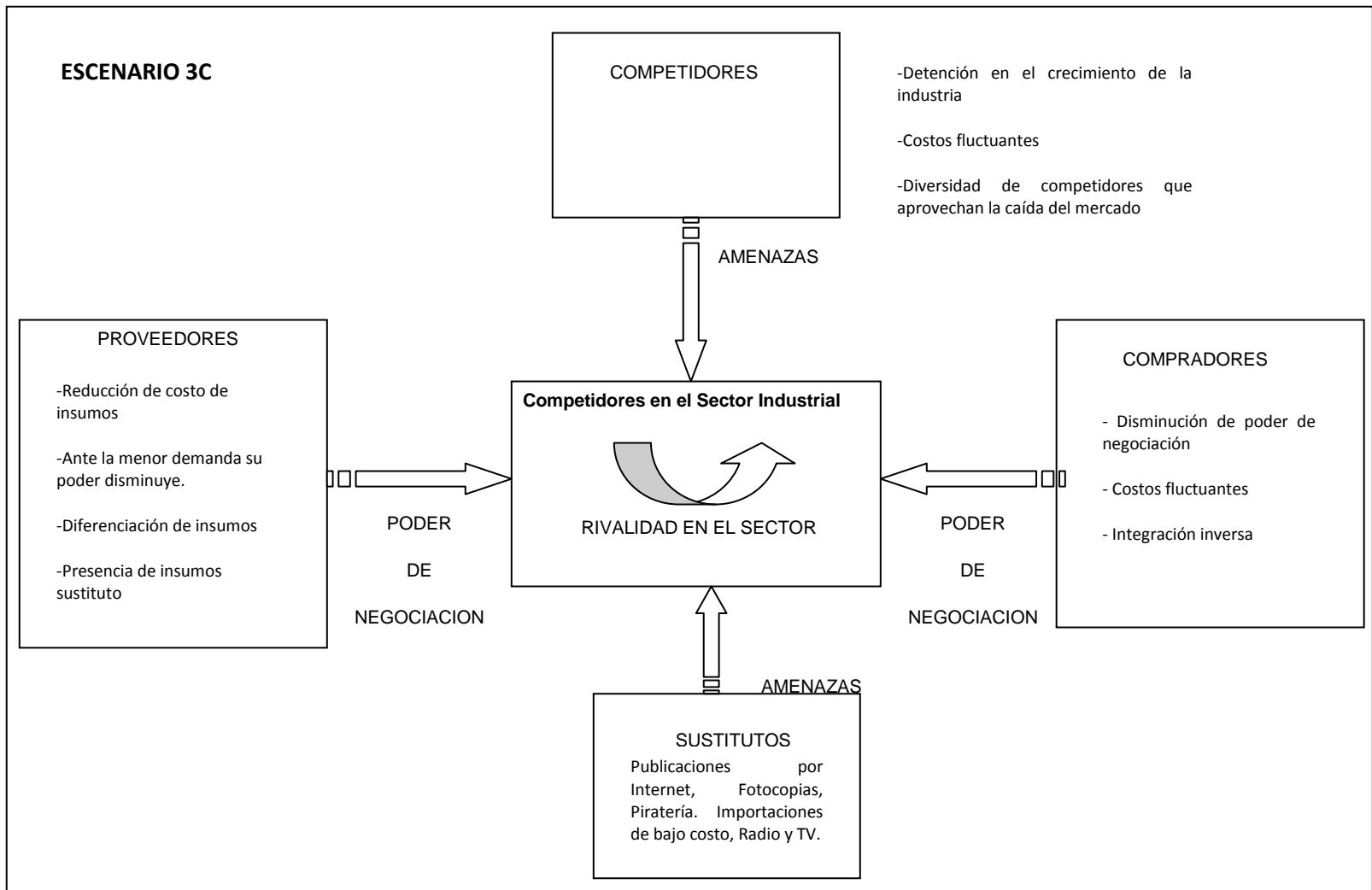


Figura 15. Escenario 3 C REVISTAS Y PERIÓDICOS de acuerdo a esquema de Competencia de Michael Porter.

4.2.6 Construcción de Escenarios, comentarios finales.

Los ejercicios realizados en este apartado dan cuenta de la manera en que la variación de las que se consideran las principales variables de determinado sector, en este caso el sector editorial, generan distintas configuraciones del mismo.

El ejercicio realizado implica dos tareas principales: la recopilación de información adecuada y el uso de la creatividad e imaginación para plasmar ideas consistentes tanto posibles como probables. La construcción de escenarios requiere un pensamiento circular, en las que las causas y los efectos están interrelacionados; el adjetivo causa y efecto es intercambiable de acuerdo la perspectiva con que se analice.

El estudio de los sectores industriales tiene como un marco de referencia usado ampliamente el esquema de Michael Porter (Porter, 1998) (2007) útil para ubicar los componentes genéricos y la dinámica de cualquier sector: Competidores Potenciales, Compradores, Proveedores y Productos Sustitutos; así como la rivalidad entre los participantes del sector, el poder de negociación y las posibles amenazas. En este caso se usó esa referencia para describir los distintos escenarios de acuerdo a la variación de las variables que se consideraron como las de mayor importancia.

Referencias.

Porter, M. (2007). *Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior* (Edición Revisada, Sexta Reimpresión). México: Editorial Patria.

Porter, M. (1998). *Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia* (Vigésima Quinta Reimpresión ed.). México: Compañía Editorial Continental SA. de CV.

Ortega, G., & Serrano, V. (2006). *Aprendizaje Organizacional. Conceptos Métodos y Perspectivas, El Caso de las Organizaciones Mexicanas*. México: Universidad Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Iztacala.

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (2007) en www.inegi.gob.mx

Secretaría de Economía, página electrónica (2007), *Informes Trimestrales*.
www.economia.gob.mx

Cámara Nacional de la Industria Editorial CANIEM (2007) en www.caniem.com.mx

Informes Económicos BBV Bancomer (2007) www.bbva.com.mx

4.3 Factibilidad en la Aprobación de una Propuesta de Reforma al Sector Energético Mexicano.

Uno de los sectores más controvertidos en México es el sector energético, de manera particular el sector petrolero, principalmente por sus antecedentes históricos, su carácter estatal; así como por la importancia de este sector en las finanzas gubernamentales.

Estas condiciones hacen pertinente un análisis como el que se realizó, pues es un ejemplo claro del cúmulo de factores relacionados con un tema que tiene implicaciones a nivel nacional e internacional.

En este trabajo se pone de manifiesto la relevancia que tiene para cualquier organización tomar en cuenta las cuestiones que giran alrededor de una decisión que podría considerarse eminentemente política: aprobación o no de la Iniciativa por parte del Poder Legislativo y la constitucionalidad de ésta. Sin embargo, para su adecuada lectura requieren tomarse en cuenta, cuestiones históricas, políticas, jurídicas, sociales, económicas y de la estructura del sector petrolero a nivel nacional y mundial.

Ante un panorama mundial de precios elevados y de agotamiento de los principales yacimientos petroleros en todo el mundo y de manera particular en México, (Organisation for Economic Co-operation Development (OECD), 2008) así como la publicación de un diagnóstico realizado por la Secretaría de Energía de país (Secretaría de Energía, 2007) en el que queda de manifiesto la ineficiencia de Petróleos Mexicanos se genera la coyuntura para presentar la iniciativa de reforma.

Los intereses alrededor de Petróleos Mexicanos son muchos y de muy diversos tipos, implica cuestiones económicas a nivel regional, nacional y mundial; asimismo cuestiones ideológicas de los partidos políticos y su poder en las estructuras de gobierno del país así como el capital político que se genera en la opinión pública al apoyar o no la iniciativa. El impacto ambiental y social de la industria petrolera en las comunidades donde se ubica las instalaciones petroleras es otro aspecto a considerar; sin embargo desgraciadamente esto no representa un factor de peso para cuestiones como la aprobación o no de la iniciativa de reforma.

Ahora en retrospectiva, con una reforma aprobada con marcadas diferencias a la propuesta inicial presentada por el ejecutivo federal, se aprecia la manera en que la dinámica política y las negociaciones entre los principales actores políticos interactúan y la manera en que los intereses políticos a corto plazo tienen más valor que aspectos relacionados a la sustentabilidad del sector energético. El beneficio y eficacia de la reforma que se aprobó podrán verse en algunos años, muy probablemente serán necesario hacerle modificaciones.

4.3.1 Antecedentes.

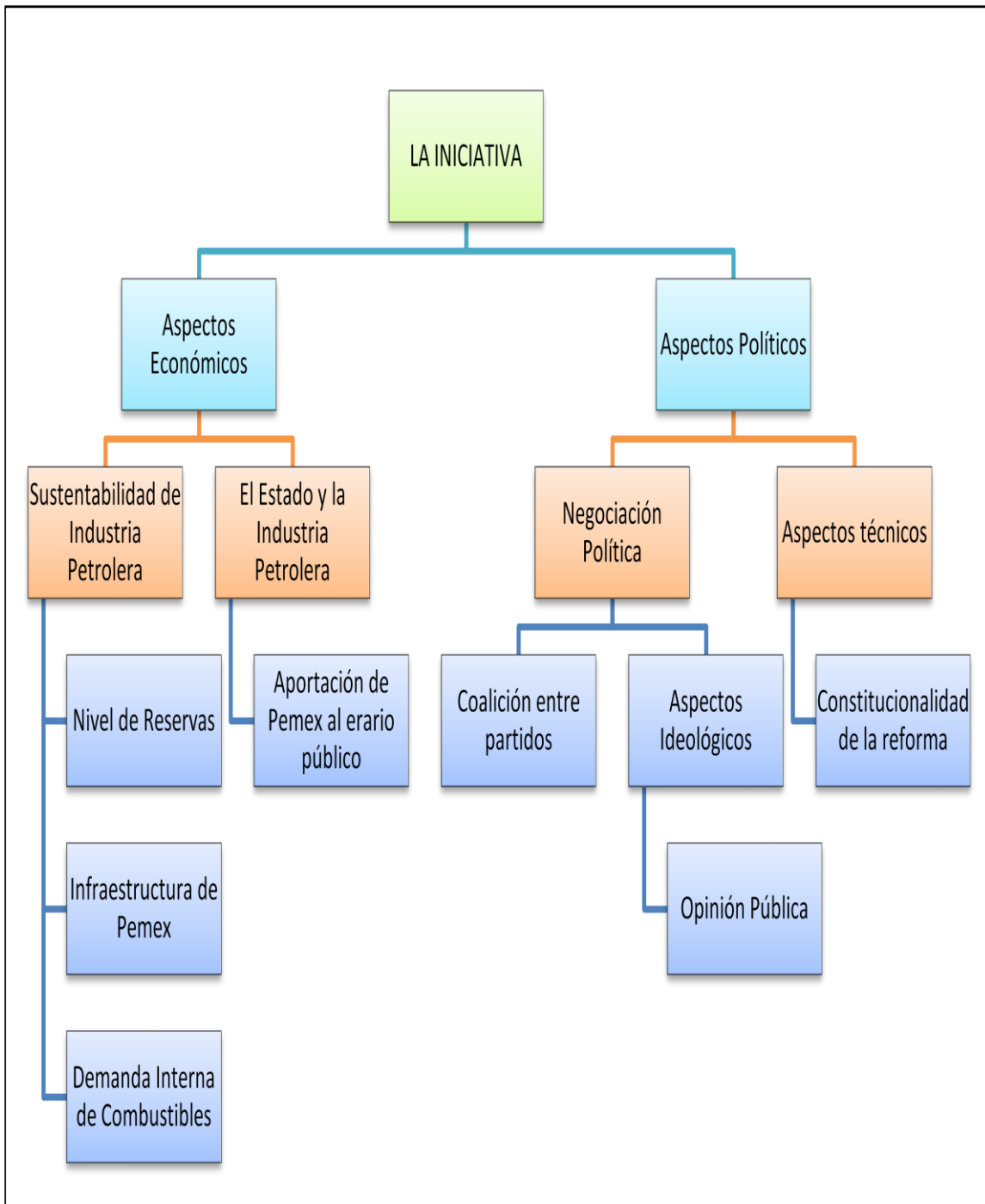
El 8 de Abril de 2008, el Poder Ejecutivo Federal remitió al Congreso de la Unión una serie de iniciativas de Ley, cuyo objetivo es modificar y añadir algunos aspectos normativos, que de acuerdo a lo expresado por el mismo poder ejecutivo, buscan fortalecer a Petróleos Mexicanos y sus empresas Subsidiarias otorgándole mayor autonomía para el manejo de sus recursos y para la contratación de servicios a terceros, que le permitan aumentar su capacidad de ejecución y la eficiencia en sus operaciones.

Ya que de acuerdo a los informes presentados por la Secretaría de Energía y PEMEX, la situación con respecto a las reservas y la posibilidad obtenerlas será muy complicada; asimismo la ineficiencia y los altos costos de operación y la poca capacidad para satisfacer la demanda interna de combustibles, presentan una situación crítica respecto al sector energético del país. Y de seguir la estructura y la normatividad que rigen a PEMEX, la situación empeorará.

Estas propuestas han generado diversas reacciones; las propuestas del Ejecutivo obviamente han sido apoyadas por las instancias gubernamentales y por el Partido de Acción Nacional, tanto en declaraciones públicas como con documentación, ejemplo de ello es el diagnóstico de la situación de Pemex presentada por la Secretaría de Energía.

Por otra parte ha generado reacciones de crítica por considerar la reforma insuficiente y que no incluye a todo el sector energético ni presenta soluciones de fondo, pues se deja de lado aspectos como la diversificación de las fuentes de energía, la recaudación de impuestos del Estado entre otros.

Otras posturas consideran que la propuesta de reforma es inconstitucional y que sienta las bases para la privatización gradual de PEMEX, favoreciendo a reducidos grupos con gran poder económico. La siguiente figura presenta de manera esquemática las cuestiones que se consideran de mayor injerencia con respecto a la aprobación de la iniciativa de reforma.



**Figura 16. Principales aspectos relacionados a la Iniciativa de Reforma Energética.
4.3.2 Las Propuestas.**

El total de propuestas presentadas el ocho de abril son cinco, en términos generales tratan de lo siguiente:

1. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Esta propuesta pretende brindar facultades a la Secretaría de Energía para que elabore y regule planes estratégicos respecto a la exploración y explotación de los hidrocarburos del país y de seguridad industrial.
2. Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos. Fortalecer el régimen de gobierno corporativo en la paraestatal; Regular sus esquemas de operación y ampliar las posibilidades y alcances de su actuación, para hacerla más eficiente, Reforzar y diversificar los mecanismos de control y supervisión. En esta iniciativa propone reformar la Ley Orgánica para que pueda manejar su presupuesto con mayor libertad, el cambio en la composición del Consejo de Administración, la creación de comités específicos y la posibilidad de otorgar contratos en áreas que anteriormente estaban restringidas para el capital social y privado. Como ser participar como contratistas en la refinación de petróleo, recibiendo pago solamente en efectivo.
3. Decreto Comisión del Petróleo. Mediante esta iniciativa se propone la creación de una comisión que apoyaría a la Secretaría de Energía en la regulación y supervisión de las actividades de exploración y producción. La Comisión se constituiría como un órgano desconcentrado de esa dependencia, con autonomía técnica y operativa.

4. Ley de la Comisión Regulador de Energía. Esta iniciativa pretende que además de las funciones que venía realizando, esta comisión haga lo propio respecto a petrolíferos y petroquímicos básicos, además de fortalecer sus atribuciones como autoridad en la materia, esto está muy relacionado con la aprobación de la propuesta señalada en el punto 5.

5. Modificación Ley Reglamentaria del artículo 27 constitucional en su apartado del Petróleo. Está es una de las propuestas que más han generado discusiones, propone que en materia de transporte, almacenamiento y distribución, de petrolíferos y petroquímicos básicos la participación de particulares en estas actividades. La posibilidad de contratar a terceros para actividades relaciones con la refinación y en un futuro liberar los precios de primera mano si existiesen condiciones de competencia.

4.3.3. La Industria Petrolera en el Mundo.

Se presenta el ranking de las principales empresas petroleras en el mundo de acuerdo a la Secretaría de Energía (ver figura 17).

2007	
Posición	Empresa
1	Saudi Aramco*
2	NIOC (Irán)*
3	ExxonMobil
4	BP
5	PDV (Vene.)*
6	Shell
7	CNPC (China)*
8	ConocoPhillips
9	Chevron
10	Total
11	PEMEX*

Figura 17. Principales Empresas Petroleras del Mundo de acuerdo a la Secretaría de Energía.

Por su parte la revista Fortune, en su página de Internet, presenta el siguiente ranking de las principales empresas dedicadas a la refinación de petróleo (ver tabla 10); cabe destacar que no se encuentran empresas estatales de gran importancia como Saudi Aramco, NIOC y PDVSA.

PRINCIPALES EMPRESAS DE REFINACIÓN EN EL MUNDO		
	Compañía	Ingresos (\$ USD Millones)
1	Exxon Mobil –EU.	347,254.0
2	Royal Dutch Shell	318,845.0
3	BP –Reino Unido-	274,316.0
4	Chevron –EU.	200,567.0
5	ConocoPhillips –EU.	172,451.0
6	Total –Francia-	168,356.7
7	Sinopec –China-	131,636.0
8	China National Petroleum –China-	110,520.2

Tabla 10. Principales Empresas de Refinación en el Mundo de acuerdo a la Revista Fortune.

El mercado del petróleo presenta una tendencia alcista en los últimos años, una de las principales causas en el aumento en la demanda por parte de países asiáticos, especialmente China e India, que para 2007, junto con Rusia y los países del Medio Oriente tuvieron un consumo de crudo mayor a de los Estados Unidos. Se espera que para este año el consumo de hidrocarburos aumente en 2% con respecto al año pasado debido principalmente al consumo de los países con economías emergentes. Los precios del petróleo se han visto afectados considerablemente

4.3.4 Petróleos Mexicanos, Descripción de su Situación Actual.

Petróleos Mexicanos, -PEMEX- es la empresa estatal que en México se dedica a

el negocio de los hidrocarburos, tiene su origen en la expropiación petrolera llevada a cabo en el gobierno Lázaro Cárdenas en 1938.

A lo largo de su historia PEMEX ha tenido un papel muy importante para la economía del país, por la gran importancia del giro de negocio en el que se desempeña, los recursos monetarios y energéticos que provee.

PEMEX es responsable de la exploración y producción de hidrocarburos en territorio nacional, de la refinación de crudo, del procesamiento de gas y petroquímicos básicos, así como de la producción de algunos petroquímicos secundarios. La Secretaría de Energía es la institución gubernamental que marca las directrices para el funcionamiento de la Organización.

A continuación se presenta (ver tabla 11) un resumen de los datos más relevantes de PEMEX a 2007.

INGRESOS :1,134 MILLONES DE PESOS	EXPORTACION ES 15% DE LA CUENTA CORRIENTE	PRODUCCIÓN CRUDO: 3,082 BARRILES DIARIOS. TERCER LUGAR MUNDIAL	PROCESAMIENTO DE CRUDO: 1,269 BARRILES. LUGAR 13 A NIVEL MUNDIAL. CAPACIDAD DE REFINACIÓN LUGAR 15	TASA DE RESTITUCIÓN : 50% -LA MÁS BAJA DE LAS EMPRESAS PETROLERAS ESTATALES.	PROMEDIO (200-2007) DE PRODUCCIÓN TOTAL DE HIDROCARBUROS: 4.4 MILLONES BARRILES
Exportación: 1,686 barriles diarios (9.8% menos que en 2004)	Producción gas natural: 6,058 millones de pies cúbicos (29% más que en 2004)	Reservas probadas de hidrocarburos: 14.7 miles de barriles, suficiente para 9.2 años. Tendencia a la baja	Producción de barriles diarios de gasolina: 456 mil barriles diarios en las 6 refinerías. Se importa el 40% del consume	Las importaciones de gas natural, por PEMEX y privados representan el 22.9% del consumo nacional. Tendencia a la alta	Importaciones de gas LP 24% del consumo. Tendencia a la alta aún y cuando la demanda marginal está disminuyendo

Ventas de petroquímicos 3.9 millones de toneladas, tendencia a la baja	Precio de Barril de Crudo Mexicano: A 21 Mayo de 2008, 108.37 usd. Tendencia a la alta	Costo de descubrimiento y desarrollo por barril (2005-200): 8 dólares	Costo de descubrimiento por barril (2005-2007): 4.36 dólares	Costos por transporte, dólares por barril: .57	Número de Fugas y derrames: 287
Aumento de costo de mano de obra 2000-2007: 33.4%	Aumento en pago de pensiones (2000-2007): 75.5%	Aumento en otros gastos de operación (2000-2007): 21.9%	Rendimiento después de impuestos: Pemex Exploración y Producción: 19.7 miles millones de pesos (mmdp) Pemex Gas y Petroquímica Básica: 5 mmdp Pemex Refinación : 45,289 mmdp -pérdidas Pemex Petroquímica: 14,758 mmdp -pérdidas		
Activos Totales: 1,311,1 mmdp Pasivos Totales: 1,229,3 mmdp	Relación deuda-reservas probadas en dólares por barril: 3.1		Inversión promedio 2000-200, en mmdp. Pemex Exploración y Producción: 105 Pemex Gas y Petroquímica: 4 Pemex Refinación: 17 Pemex Petroquímica: 2 La mayoría de inversión se financia con deuda por medio de colocación de bonos en mercados financieros		

Tabla 11. Principales Indicadores de Pemex a 2007.

Para 2007 respecto a la producción de crudo mexicano; la proporción entre crudo pesado –que es más costoso refinar- y crudo ligero es de 2:1.

Respecto a los yacimientos que dispone México, los principales fuentes han pasado a la fase de declinación, y su tendencia es a seguir disminuyendo el caso principal es el yacimiento de Cantarell, que en 2007 representaba el 49% del total de la producción.

La a continuación (ver tabla 12) presenta los principales Activos de Pemex, el tipo y porcentaje de reservas que con las que cuentan.

Activo	1P		2P		3P	
	Mmbpce	%	Mmbpce	%	Mmbpce	%
Cantarell	4,218.2	28.7	5,380.4	18.0	7,139.4	16.0
Ku-Maloob-Zaap	2,806.4	19.1	4,934.4	16.5	6,218.2	14.0
Samaria Luna	1,962.5	13.3	2,453.3	8.2	2,671.4	6.0
Marina Suroeste	1,630.1	11.1	3,034.8	10.2	4,759.9	10.7
Bellota Jujo	1,550.9	10.5	1,926.8	6.5	1,954.5	4.4
Chicontepec	1,096.9	7.5	10,069.4	33.7	18,874.9	42.4
Subtotal	13,265.0	90.1	27,799.1	93.1	41,618.3	93.6
Total nacional	14,717.2	100.0	29,861.6	100.0	44,482.7	100.0

Nota: 1P se refiere a las reservas probadas. 2P es igual a la suma de 1P más las reservas probables. 3P se constituye con 2P más las reservas posibles. En otras palabras, 3P es la suma de reservas probadas, probables y posibles. El subtotal corresponde solamente a los activos mencionados. Al considerar todos los activos de Pemex, se llega al total nacional.

Tabla 12. Reservas de los Principales activos a Enero de 2008. Fuente Diagnóstico Situación de Pemex, SENER 2007.

Las estrategias que propone el diagnóstico sobre Pemex elaborado por la SENER, para enfrentar la situación que de Pemex, indica las siguientes líneas de acción:

Descubrimientos de nuevos campos, a partir de recursos prospectivos;

Puesta en producción de nuevos campos en el corto plazo;

Desarrollo de campos con reservas probables y posibles; y,

Optimización de costos de producción, descubrimiento y desarrollo.

Los recursos para compensar la declinación de los actuales yacimientos que mayor producción generan son:

- a) Exploración y desarrollo de los recursos prospectivos en las cuencas del sureste;
- b) Explotación de campos abandonados;
- c) Desarrollo del paleocanal de Chicontepec; y,
- d) Exploración y desarrollo de las aguas profundas del Golfo de México.

De los recursos anteriores el potencialmente más importante se encuentra en las aguas profundas del Golfo de México; sin embargo es el más costoso y el que implica mayor riesgo, además en la actualidad no se cuenta con la tecnología suficiente para llevar a cabo los proyectos necesarios para su explotación.

Otro aspecto a considerar es que algunas de estos recursos prospectivos se encuentran en límites fronterizos con Estados Unidos y Cuba, países que ya han

comenzado trabajos de explotación y continúan con trabajos de exploración. Mientras que en México, estas actividades son casi incipientes, situación crítica tomando en cuenta que el proceso para que los pozos en aguas profundas dura aproximadamente 9 años.

Así como en lo referente a la exploración y la producción, los aspectos relacionados con la refinación, el gas y la petroquímica básica y la petroquímica secundaria presenta situaciones críticas, con escenarios poco alentadores, en los que la infraestructura es insuficiente y las operaciones ineficientes, siendo el área de Gas y Petroquímica Básica la menos afectada, esto de acuerdo al diagnóstico por la participación de terceros en las operaciones.

El puesto que ocupa la empresa entre las más importantes del el sector a nivel internacional ha ido decayendo, de un sexto lugar en 2000 a el onceavo lugar en el año 2007. De acuerdo a experiencias internacionales, la explotación de hidrocarburos puede hacerse, por capital privado totalmente como Estados Unidos, o como en el caso de Brasil o Noruega, con participación estatal y privada.

La información disponible –diagnóstico presentado por la Secretaría de Energía SENER- presenta a PEMEX en una situación crítica en todas las áreas de su cadena de valor, las reservas de petróleo son cada vez menores y más difíciles de obtener.

Los recursos económicos, tecnológicos y humanos son insuficientes. La demanda interna de petrolíferos aumenta de manera más rápida que la economía nacional; la infraestructura para la generación de combustibles, las refinerías, son obsoletas de esta manera la emisión de gases contaminantes es mayor a los estándares internacionales asimismo los costos de operación son más altos que los registrados por otras compañías

del sector. Respecto a la distribución; la infraestructura para cubrir la demanda en el país resulta insuficiente, los medios de transporte, almacenamiento y distribución requieren ser modernizados. Bajo estos argumentos es que el diagnóstico considera como la necesidad de la reforma propuesta por el Ejecutivo Federal.

4.3.5 Posicionamientos respecto a las Propuestas.

A continuación se presentan algunas de las ideas más importantes expuestas los días 8, 13 y 15 de Mayo por los participantes del foro de discusión respecto a las propuestas. Este foro se está llevando a cabo en el Senado de la República y durará hasta Julio de este año.

Partidos Políticos.

El Partido Revolucionario Institucional –PRI– por medio de su dirigente Beatriz Paredes señala la importancia de fortalecer a PEMEX. Considera fundamental tomar en cuenta la opinión de los trabajadores de la organización, asimismo manifiesta su rechazo a la reforma del artículo 27 Constitucional y a la “...privatización, abierta o disimulada de la industria petrolera”, a los contratos de riesgo y a la interpretación discrecional de la Constitución. Considera necesario que se construya una política integral respecto a los energéticos y que ésta se coordine con otras áreas como las finanzas públicas. Asimismo considera necesaria la participación de los gobiernos estatales en los consejos propuestos por las iniciativas del Ejecutivo. Considera también que existen suficientes excedentes petroleros para dotar a PEMEX de recursos.

El Partido Acción Nacional, por medio de Germán Martínez, apoya completamente la reforma propuesta por el gobierno, considera que la participación de los sectores social

y privado puede ser muy exitosa; menciona además que la Constitución delega a las Leyes Reglamentarias respectivas la manera de manejar el petróleo, por lo que no existiría ninguna violación a la Constitución en caso de aprobar las reformas.

El Partido Verde Ecologista de México, por medio del diputado Jorge González Torres, considera “lamentable” que la propuesta del Ejecutivo Federal se limite a los hidrocarburos, propone que se lleve a cabo una reforma integral, que incluya fuentes de energía renovables como la solar, hidráulica, eólica, geotérmica, asimismo propone un mayor énfasis en el cumplimiento de la legislación ambiental en vigor por parte de Pemex y sus subsidiarias y una mayor claridad en los compromisos y obligaciones de cada una de las instituciones involucradas en materia de preservación del medio ambiente. Propone la presencia de consejeros ambientales en los comités propuestos en las iniciativas y un mercado financiero de bonos ecológicos, que fomenten el cuidado del ambiente por parte de las organizaciones.

El Frente Amplio Progresista, considera que los artículos de la ley orgánica de Pemex en sus artículos 3 y 46 violan la constitución, y que todo el conjunto de reformas obedece a intereses privados ya que “cancelan la posibilidad de utilizar de manera integral al sector energético como palanca del desarrollo...”. Limita la soberanía nacional al pues obliga, en caso de controversias, a acudir a tribunales internacionales. De acuerdo a Ortíz Pinchetti, el principal problema de Pemex es la corrupción, menciona que en las propuestas se fortalece el manejo discrecional de la empresa al ser el ejecutivo quien designe consejeros del Consejo de Administración. Propone que todos los recursos excedentes de Pemex se destinen al fortalecimiento de Pemex, que se fortalezca al Instituto Mexicano del Petróleo y la realización de investigaciones en aguas someras en el

sureste del país; que el Consejo de Administración sea elegido de miembros de la sociedad civil por el Congreso a través del consenso de los partidos; que se atiendan los problemas operativos de Pemex relacionados con la disminución en la producción en la sonda de Campeche y con la contaminación derivados de las prácticas poco eficientes. Asimismo propone que se unifique a Pemex en una sola empresa.

Intelectuales, académicos, líderes de opinión.

Cuauhtémoc Cárdenas, considera la reforma un intento para alentar la violación de la constitución, asimismo señala que el diagnóstico ofrecido por la Sener es muy limitado y no especifica las condiciones de la capacidad de ejecución de Pemex. Menciona que la empresa debería financiar sus actividades a partir de los ingresos que genera y que la supervisión de sus operaciones debiera depender no sólo del Ejecutivo sino también del Legislativo federal. Menciona que el artículo que los contratos de servicios múltiples deben cancelarse, así como los contratos denominados en las iniciativas como de desempeño, los cuales el considera contratos de riesgo. Además considera que la integración del Consejo de Administración es desequilibrada. Menciona muchas áreas que no fueron abordadas por las iniciativas de reforma, pero que son muy importantes, como los pasivos ambientales y laborales que se contabilizan como si Pemex estuviera en quiebra, del estímulo que a partir de la industria petrolera debiera darse a la industria de la construcción, la necesidad de crear un instituto especializado en el comercio y desarrollo de gas natural, de las sinergias que deben generarse entre Pemex y CFE. Señala además que la tecnología que requiere la perforación en aguas profundas no es tecnología patentada, por lo que Pemex podría adquirir esos servicios a bajo costo sin la necesidad de comprometer la renta petrolera.

David Ibarra enfatiza la importancia de la renta petrolera en el desarrollo del país así como la necesidad de una reforma que no se restrinja a Pemex, demás organismos públicos y privados; considerar que con el fin de transferir ingresos al gobierno, Pemex decidió acrecentar la plataforma de extracción limitando los recursos para la exploración y la reconstitución óptima de recursos lo que ha generado el escenario actual. Considera que no es aconsejable que la refinación sea llevada a cabo por empresas privadas, pues una actividad muy importante en la formación de las cadenas de valor agregado, tanto a la petroquímica como a la electrificación. Considera necesario evitar “la privatización a retazos” de algunas funciones importante de Pemex, comprar servicios a particulares siempre y cuando no se les haga partícipes de la renta petrolera; cambiar el sistema impositivo por *“...un régimen combinado del Impuesto sobre la Renta, de regalías y de distribución de dividendos hasta donde alcancen las utilidades, sin comprometer el esfuerzo primario de inversión indispensable es la reconstrucción del patrimonio de PEMEX...”* Menciona que se bien se hacen comparaciones con empresas estatales en Brasil y Noruega, Ibarra señala que las comparaciones son inexactas pues esos países no tienen un régimen impositivo como el de Pemex, pues su cargas tributarias son del 36% y del 40%. Asimismo menciona que la tendencia actual de los países petroleros es recuperar el dominio de sus recursos, romper alianzas con el exterior y hacer industrialización de sus hidrocarburos, ejemplo de ello Arabia Saudita.

Carlos Elizondo Meyer, profesor del CIDE, señala que el fondo de las reformas está en una decisión política, más allá de debates respecto a la constitucionalidad de la reforma y la confusión de medios con fines. Considera a la propuesta muy tímida, diseñada pensado en restricciones políticas, más que en el bienestar de la ciudadanía

pero necesaria por la situación que vive Pemex actualmente. Señala tres aspectos que su parecer merecen especial atención: las elevadas pensiones de los trabajadores de Pemex, que a fin de cuentas son incorporadas a los costes de operación de la empresa; la metodología para la formulación de los precios del diesel y la gasolina que ha quedado muy superada y la necesidad de un fondo intergeneracional respecto a la renta petrolera

Héctor Aguilar Camín, considera dentro de los principales problemas para el análisis de la reforma están la *mitología nacionalista* respecto a la necesidad de políticas hacendarias que permitan al erario público hacerse de recursos que no provengan de Pemex. Considera la falta de transparencia en Pemex preocupante, pues si bien es cierto las restricciones de la Secretaría de Hacienda son una carga, también son una manera de control para el organismo.

Javier Jiménez Espirú, considera que a la reforma como instrumento para abrir a Pemex a la privatización, y la permisibilidad de contratos de riesgo. Considera al reforma como generadora de menor renta petrolera lo que traerá consigo reformas fiscales a corto y largo plazo para sustituir los ingresos que generaba Pemex; Jiménez considera necesario que cualquier intento de reforma: a) aumente la producción y la exportación neta de petróleo y de sus derivados de manera sustentable, y (b) que aumenten la eficiencia de PEMEX y de los procesos que llevan al petróleo y sus productos al usuario final. Lo cual no implica excluir al capital privado de un sector tan importante como el petróleo, tampoco de privatizar un recurso de la nación como el petróleo; sino de sino equilibrar la eficiencia de los mercados competitivos con la potestad rectora del Estado y su propiedad inalienable del petróleo.

Arturo Fernández, rector del ITAM, señala la necesidad de la reforma y a definir correctamente la renta petrolera, según su punto de vista no hay renta petrolera en las actividades de refinación, petroquímica, transporte y distribución

Opinión Pública. De acuerdo a encuestas realizadas por estudios Mitfosky, señala que 7 de cada 10 personas en México se interesa por el tema; que existe una tendencia a la aprobación de capital privado en la perforación de pozos petroleros 40.9% a favor contra 47.2% en contra.

Por grupo de población quienes más aprueban las reformas son personas con afiliación panista y personas con mayor escolaridad. Con respecto a si la reforma contiene elementos de privatización; 31% considera que si en todo, 29.5% si alguna parte, 14.6% no incluye y 24.8% No sabe-No contestó. Para la mayoría de la población en estos momentos no debería aprobarse la reforma, 42.6% así lo considera, 36.3% considera que si y 21.1% no sabe.

Según la las encuestas, el aspecto de la privatización define en gran parte de la población si la propuesta debiera aprobarse o no, asimismo quienes elaboraron esta encuetas señalan que la población en general todavía no tiene un posición firme con respecto a la propuesta, por lo que la sesión de discusión y debate podría generar cambio en las posturas.

4.3.6 Comentarios Finales.

De acuerdo a la información revisada existe la necesidad de llevar a cabo acciones para mejorar la situación de Pemex, que es crítica, en cuestión financiera, tecnológica y de operación. Esto es, seguramente habrá una reforma.

La propuesta tal como fue presentada difícilmente será aprobada, los comentarios sobre la misma la señalan incompleta, y de hecho es secundada de manera incondicional sólo por algunos sectores del Partido Acción Nacional.

La gran dependencia de las finanzas públicas hace notar la necesidad de buscar soluciones integrales, pues se considera que la propuesta hecha por el Ejecutivo no resuelve los problemas que el mismo gobierno señala.

Como lo menciona un intelectual que participó en los debates, a fin de cuentas se trata de una decisión política, por lo que los debates ideológicos y las negociaciones entre las fuerzas políticas serán un factor muy importante incluso determinante, más importante que cuestiones financieras y del estado que guarda actualmente Pemex.

La propuesta está acompañada por la presentación de un panorama muy preocupante respecto al sector energético; sin embargo no se sigue de ahí que la propuesta vaya a solucionarlos.

Con respecto las controversias sobre la privatización parcial de la industria, o la violación o no de la constitución; pareciera que son asuntos que se pueden prestar a diversas interpretaciones; de la misma manera los modelos vistos en otros países no aseguran éxito en el México.

Un punto que también es fundamental es la corrupción y la falta de transparencia en todo el sector público mexicano, uno de los puntos que respecto salta a la vista es el uso y la destinación de los excedentes petroleros por los altos precios del petróleo.

Las reformas deberían considerar los efectos en las finanzas públicas por un lado y en el fortalecimiento o daño a la industria mexicana, los efectos en el medio ambiente y la incertidumbre que todavía existe respecto a la existencia de yacimientos en las aguas profundas del Golfo de México.

Referencias.

Organisation for Economic Co-operation Development (OECD). (Mayo de 2008). www.oecd.org. Recuperado el 12 de Junio de 2008, de www.oecd.org/publishing.oil_dependence:is_transport_running_out_of_affordable_fuel.

Secretaria de Energía. (10 de Diciembre de 2007). www.sener.gob.mx. Recuperado el 15 de Mayo de 2008, de www.sener.gob.mx/webSener/res/Misc/Diagnóstico%20Situación%20Pemex.pdf.

www.consulta.com.mx

www.pemex.com

www.senado.gob.mx

5. Las Organizaciones al interior.

Si bien los trabajos que comprenden este capítulo se refieren a distintas áreas de una misma organización: el IMSS Estado de México Oriente, es importante resaltar el vínculo organización-sector industrial-economía nacional/internacional. Pues como señala Lewis (2004) la competencia y el desempeño en los mercados de productos y servicios entre las empresas que conforman un sector industrial, explica en gran medida las diferencias en el desempeño de las economías entre las naciones.

Cuestionamientos relacionados con el para qué y por qué de una organización, pueden esclarecerse explorando los efectos que provocan. Al interior de la organización conviven muchos intereses de muy diversos tipos; así una organización puede ser el sustento económico de una familia o un individuo, la fuente de satisfacción para una necesidad material o emocional; una aportación a la riqueza de un país, el origen para algún desarrollo científico y tecnológico, el desarrollo de infraestructura benéfica para una comunidad, derrama económica. Puede también ocasionar daños ambientales severos, destrucción de recursos naturales, influir en el accionar de los gobiernos locales, nacionales e internacionales en detrimento de la población en general. En este sentido puede decirse que la organización representa múltiples posibilidades y contradicciones, es potencia.

Al pretender hacer énfasis en el interior de una organización no se profundiza en estas u otras contradicciones y posibilidades sino que se enfatiza un aspecto que se considera es aceptado como interés de todos quienes participan de alguna manera en la vida organizacional: Su desempeño.

El desempeño organizacional está muy relacionado con la productividad; que a nivel macro puede definirse como la adecuada organización y despliegue de los flujos de capital y de la fuerza laboral asimismo, es considerada como la base de la riqueza de las naciones y el principal recurso para la superación de la pobreza. La productividad a nivel de la empresa puede ser entendida como la razón entre el valor de los bienes y servicios que se proveen a los consumidores y las horas de trabajo y el capital usado para producir estos bienes y servicios. El principal generador de riqueza es la capacidad de producir con más valor y con menos recursos. (Lewis, 2004)

Asimismo la creación de valor económico no depende únicamente de altos niveles de producción, sino de la relación entre producción y consumo los bienes o servicios producidos generan valor porque los consumidores los quieren. El interés del consumidor o el cliente es de suma importancia para la generación de riqueza.

Sin dejar de lado las políticas económicas nacionales, el marco jurídico, cuestiones demográficas, entre otros factores; es en las organizaciones, grandes y pequeñas, donde se crea aumento de la productividad y de riqueza, pues es ahí donde se agrupan todo el conjunto de recursos disponibles para generar bienes y servicios (Organización Internacional del Trabajo, 2006).

Este aspecto justifica y le da fuerza a la búsqueda y desarrollo de métodos y herramientas que permitan a la organización; primero, comprender e identificar el conjunto de fuerzas que están a su alrededor y los factores críticos para su desarrollo y sobrevivencia; posteriormente, mejorar el desempeño y la competitividad.

Dados los diversos grupos de interés relacionados con las organizaciones, son variadas las maneras de evaluarla; sin embargo los aspectos financieros resultan ineludibles para medir el crecimiento de la organización y pronosticar su sobrevivencia. La obtención de un beneficio satisfactorio es un objetivo fundamental para las organizaciones: El beneficio -ingresos menos gastos- entre la inversión; y el retorno de la inversión son medidas globales que utilizan principalmente las empresas privadas para evaluar sus resultados (Anthony & Govindajaran, 2003).

El balance general y el estado de resultados expresan en términos monetarios las condiciones de una organización en determinado momento o durante un periodo de tiempo respectivamente; para así tener un panorama global de su desempeño (Castillo, 2007).

En el caso de las organizaciones estatales y las organizaciones conocidas como “no lucrativas” existen otros indicadores, como cuestiones de cobertura y calidad en el servicio, que se privilegian para evaluar el desempeño organizacional. Pero tanto en organizaciones públicas como privadas la importancia de la salud financiera es condición no suficiente pero sí necesaria para la sobrevivencia de cualquier empresa. Se requiere por lo menos un nivel de ingresos igual o un poco mayor a los gastos que se generan.

Ahora bien, los resultados financieros, son el resultado en gran medida de esfuerzos e intervenciones en las diversas funciones y procesos de la organización; el desarrollo de una estrategia explícita o implícita reflejada en sistemas eficaces de control de gestión y de control de operaciones; en la gestión adecuada del recurso humano y material, mejoras en la estructura administrativa, la adecuada planificación financiera, el mejoramiento y actualización de los productos y servicios ofrecidos, entre otros.

Estas intervenciones son realizadas por personal propio de la organización o por otras organizaciones que realizan servicios de consultoría; en ambos casos es necesario tener conocimiento específico respecto a la organización en la que se va intervenir para elegir y adaptar las herramientas, metodologías o programas en los que se piensa invertir, de tal manera que tengan un efecto positivo y duradero.

Asimismo, como lo señala Furnham (2004) es necesario analizar de manera crítica los modelos y prácticas de negocio que ofrecen soluciones rápidas y espectaculares para las problemáticas organizacionales.

Este mismo autor menciona la posibilidad de que mejoras en el desempeño organizacional puedan surgir de herramientas organizacionales que son modas pasajeras y con poco sustento científico; pues provocan pensamiento y discusión sobre la manera de pensar y trabajar en determinada organización. Sin embargo en la parte negativa, este tipo de herramientas pueden generar desperdicio de tiempo y dinero e incluso dificultar futuras iniciativas de mejora.

Al respecto este mismo autor (Furnham, 2004) propone una serie de consejos a las organizaciones antes de elegir la implantación de herramientas o metodologías organizacionales (ver tabla 13):

<i>1. Tener una comprensión profunda de la técnica antes de usarla</i>	<i>2. Tener claridad del porqué del uso de la herramienta y cómo se pueden medir sus resultados</i>	<i>3. Tener presente que es fácil crear la apariencia de cambio y un sentido de actividad, pero mucho más difícil asegurarse que los cambios son reales y benéficos.</i>
<i>4. Ser consistente en la aplicación de cualquier herramienta, no suspender ninguna iniciativa por dificultades iniciales o resistencias, toma tiempo para que los procedimientos o</i>	<i>5. Estar preparado para el esfuerzo que representa la evaluación/medición de los efectos/resultados de la herramienta. Desarrollar diferentes tipos de medidas para tener un</i>	<i>6. No limitar el uso de alguna herramienta porque no es novedosa; mirar hacia la substancia de la idea no la moda.</i>

<i>procesos den resultados</i>	<i>panorama amplio y confiable de lo que está sucediendo alrededor de la implantación</i>	
--------------------------------	---	--

Tabla 13. Adaptación: *Six pieces of advice to prevent one being victim of a well-publicized, but in effect, misleading fad.* En Furnham 2004.

Ciertamente, la complejidad de las organizaciones impide pensar y actuar respecto a éstas únicamente en función de cuestiones puramente racionales o de efectividad totalmente comprobada; sin embargo decisiones que se sustentan en la reflexión y bases científicas sólidas tienen mayor garantía de ser exitosas.

En este capítulo se presentan trabajos relacionados con dos herramientas tendientes a mejorar el desempeño de una organización: el análisis de procesos y las cuestiones relacionadas con la calidad. Los ejemplos pretenden describir los aspectos básicos de ambos temas.

Si bien es cierto, la mayoría de las herramientas organizacionales han surgido en el sector privado, la necesidad por evaluar y utilizar la experiencia de la iniciativa privada para incrementar la eficiencia y eficacia en el sector público es cada vez más común.

Los trabajos de consultoría en las organizaciones públicas resultan mucho más complejos que en las organizaciones privadas (Organización Internacional del Trabajo, 2006) la identificación del cliente es difícil, el tipo de intereses implican, en algunas ocasiones, a diversos grupos de interés con objetivos contradictorios; los objetivos son multidimensionales; se presentan muchas restricciones, la toma de decisiones tiene sus bases en cuestiones políticas e ideológicas de manera más evidente que en las organizaciones privadas, los resultados son difícilmente medibles, hay mayor necesidad

de formalismos y documentación; la realización de los trabajos es incierta pues depende en gran medida de voluntad política de los líderes de la organización.

Pero es inminente necesidad de mejorar el rendimiento de las grandes instituciones que cumplen con funciones básicas para la sociedad y son señaladas por la opinión pública como ineficientes como El Instituto Mexicano del Seguro Social Delegación Estado de México Oriente, en lo sucesivo IMSS EMO. Los trabajos que se realizaron son muy pertinentes y si bien existieron muchas dificultades propias de las instituciones públicas el trabajo resultó provechoso y proporcionó un entorno excepcional de aprendizaje que además ser un ejercicio académico, generó información valiosa para la Institución.

Referencias.

- Anthony, R., & Govindajaran, V. (2003). *Sistemas de Control de Gestión*. España: McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Castillo, H. (2007). *Análisis de Estados Financieros*. México: Editorial Trillas.
- Furnham, A. (2004). *Managment and Myths, Challenging business fads, fallacies and fashions* . Inglaterra: Palgrave Macmillan.
- Lewis, W. W. (2004). *The Power of Productivity Wealth, Poverty and Threat to Global Stability*. Recuperado en Febrero 20, 2008, de Google Book Search: <http://books.google.com/books?id=J0WBRuv4vSAC&printsec=copyright&dq=the+power+of+productivity#PPR5,M1>
- Organización Internacional del Trabajo. (2006). *La Consultoría de Empresas, Guía para la Profesión*. México: Limusa.

5.1 Estudio de Procesos en la Delegación IMSS Estado de México Oriente.

Las actividades realizadas dentro de una organización incluso las de la vida cotidiana de cualquier persona pueden describirse de acuerdo a procesos. Definidos éstos como una serie de actividades que tomadas conjuntamente producen un resultado valioso. (Champy & Hammer, 1994) Aplicado el concepto a organizaciones; Cortés, Temes, Terol, & Torres (2006) definen proceso como una secuencia de actuaciones orientadas a generar valor añadido sobre una entrada; o como la perfecta concatenación de las acciones llevadas a cabo por diferentes personas en diferentes espacios y tiempos, en un orden lógico y secuencial para producir un resultado previsible y satisfactorio.

Los procesos requieren expresamente la entrega de un producto o servicio, por lo que los departamentos funcionales no constituyen un proceso, aunque realicen una misma tarea que alimente varios procesos. El análisis de procesos no es pues un análisis de tareas o funciones (Alarcón, 1998).

Los elementos que componen un proceso de acuerdo a Cortés, Temes, Terol, & Torres, (2006) son: una finalidad claramente definible, unas fronteras delimitadas con entradas y salidas concretas, una secuencia de etapas claramente integrables y la posibilidad de medirse en términos de cantidad, calidad y coste.

En cuanto a los procesos de organizaciones dedicadas a servicios resulta muy útil cuestionarse el porqué se realiza una tarea y qué resultados se pueden esperar (Organización Internacional del Trabajo, 2006); al concentrarse en las tareas específicas sin tomar en cuenta la totalidad del proceso, del que cada tarea es un componente, se realiza gran cantidad de trabajo improductivo; se desperdicia tiempo, dinero y esfuerzo.

La comprensión integral de lo que se hace y su finalidad permite organizar mejor las actividades, mejorarlas y medirlas.

De manera específica, algunas de las dificultades propias de organizaciones que prestan servicios sanitarios como el IMSS EMO son: la complejidad organizativa, la segmentación departamental, la super-especialización de las tareas, la limitada capacidad para adaptarse a las necesidades cambiantes, escasa coordinación inter-niveles, variabilidad en los procesos repetitivos, ineficiencia e instituciones sanitarias poco centradas en el cliente. (Cortés, Temes, Terol, & Torres, 2006).

Por otra parte estos mismos autores (2006), señalan que las expectativas de mejora de los usuarios de servicios de salud se centran básicamente en términos de accesibilidad, efectividad, seguridad e información. En este sentido como lo señala Alarcón (1998) para una completa satisfacción del cliente y una mejora real de proceso se requiere comprender qué hace el cliente con el producto del proceso, para así poder establecer el valor que dicho producto tiene para éste.

Acerca del trabajo realizado cabe señalar que se llevó a cabo en cuatro centros de servicios de la Institución: Dos Unidades de Medicina Familiar y dos Hospitales, que de acuerdo a las mediciones de desempeño del propio IMSS EMO eran los dos con más altas y más bajas puntuaciones respectivamente.

Las actividades realizadas se enfocaron a describir los procesos de los servicios considerados como críticos en cada uno de los centros elegidos, revisar documentación de los procesos seleccionados, entrevistar a personal que participaba en estos procesos y a usuarios finales; para luego presentar los procesos gráficamente mediante diagramas

de flujo, elaborar tablas de control y comparativos entre los centros de servicios y finalmente proponer mejoras.

El estudio que se realizó supone también la importancia de la gestión de procesos en la organización para su funcionamiento eficaz y el cumplimiento de sus propósitos estratégicos (Senle, 2000).

La gestión y el mapeo de procesos permite tener una idea amplia y consistente de lo que ocurre dentro de la organización y la manera en que cada área de la organización contribuye para la generación de valor al cliente; que en algunos casos puede estar dentro de la misma organización.

El enfoque de gestión por procesos se ha convertido en una necesidad para las organizaciones, independientemente de su giro de actividades, las presiones a las que se ven sometidas debido a la limitación de recursos y las exigencias en la calidad de sus bienes o servicios las obligan a implantar modelos que permitan recuperar el sentido de totalidad en las actividades que realizan.

La gestión por procesos se guía en el principio de calidad total y pretende facilitar a los trabajadores el conocimiento de aquellos aspectos que se han de mejorar y las herramientas de mejora.

En este sentido la colaboración, participación activa e involucramiento de los trabajadores es indispensable para una adecuada gestión por procesos. El logro de la participación de los trabajadores implica un compromiso genuino de éstos con la organización y al ser conscientes de su aportación al resultado final del proceso se fomenta la apropiación del proceso y se reduce la necesidad de vigilancia excesiva, así el

proceso puede convertirse en un escenario de aprendizaje para los trabajadores (Ortega & Serrano, 2006).

Aunado a los productos finales del trabajo, los diagramas de flujo, las propuestas de mejora; se considera necesario hacer mención de la magnitud que tiene el mejoramiento de los procesos y el impacto directo en la población derechohabiente. Pues muy seguramente podrían reducirse, por mencionar algunos ejemplos observados: La molestia de las personas que comprometen varias horas del día para surtir una receta médica incompleta por falta de medicamento o para recibir una atención médica que no cumple con sus expectativas; la incomodidad de pacientes que requieren diálisis pero no pueden internarse por la falta de camas disponibles y deben regresar a sus casas e intentar al siguiente día su internamiento; el enojo y desesperación de los familiares y pacientes de servicios de urgencias que no pueden ser trasladados al servicio que requieren, por no tener disponible un vehículo para el caso y que además no son informados de los motivos por los que no son trasladados.

La solución de estas y otras situaciones implica indudablemente recursos materiales, pero también y en gran medida la adecuación de los procesos en los hospitales y clínicas así como de intervenciones dirigidas específicamente a los colaboradores de todos los niveles del IMSS EMO.

5.1.1 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 de las organizaciones.

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.

5.1.2 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:

- 1) Procesos técnicos, es todo lo que se refiere a la tecnología: producción, mantenimiento, control de calidad, etc.
- 2) Procesos administrativos, es todo lo relacionado con la administración de la empresa: contabilidad, pago a proveedores, cobranzas, etc.
- 3) 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 et Al. 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 (ver figura 18):


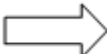
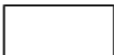


GRAFICA DE PROCESOS				
SIMBOLO	PLAN GENERAL	GRAFICA DE PROCESOS DE FLUJO		DOS MANOS (U OPERARIO)
		TIPO DE HOMBRE	OPERACIÓN	
	Operación	Operación	Operación	Operación
	Transportación	Transportación	Transportación	Transportación
	-	Inspección	Inspección	-
	-	-	Almacenamiento	Detención
	-	Demora	Demora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

Figura 18. 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.

5.1.3 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.

5.1.4 Metodología y Resultados.

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
 - Tococirugía
 - 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 D.

5.1.5 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 a cabo 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 sería más eficiente el uso 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 lograran un reingeniería de procesos que los llevara realmente a una atención al derechohabiente con calidez y calidad.

Referencias.

- Alarcón, J. (1998). *Reingeniería de Procesos Empresariales*. España: Fundación Confemetal.
- Barba, E., Boix, F y Cuatrecasas, L. (2000). *Seis Sigma. Una iniciativa de calidad total*. Ed. Gestión 2000: Barcelona
- Champy, J., & Hammer, M. (1994). *Reingeniería*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Cortés, C., Temes, J., Terol, J., & Torres, A. (2006). *Gestión de Procesos Asistenciales. Aplicación Práctica*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Johansson, H., McHugh, P., Pendlebury, A.J. y Wheeler, W.A. (2003). *Reingeniería de proceso de negocios*. México: Limusa.
- Organización Internacional del Trabajo. (2006). *La Consultoría de Empresas, Guía para la Profesión*. México: Limusa.
- Ortega, G., & Serrano, V. (2006). *Aprendizaje Organizacional. Conceptos Métodos y Perspectivas, El Caso de las Organizaciones Mexicanas*. México: Universidad Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Iztacala.
- Senle, A. (2000). *ISO 9000-2000 Calidad y Excelencia, Todo lo que se Tiene que Conocer para Implantar y Mantener un Sistema de Gestión de la Calidad y Avanzar por el Camino de la Exelencia*. España: Gestión 2000.
- Sosa, D. P (2000). *Conceptos y herramientas para la mejora continúa*. México: Limusa.

5.2 La Calidad en las Organizaciones.

El tema de la calidad ha sido recurrente en los estudios organizacionales. Los cambios en el mercado, la intensidad de las innovaciones tecnológicas, la integración de las economías en todo el mundo han generado cambios en el tipo de producción. De una producción artesanal, pasando por una producción en masa, con alto grado de especialización y división en el trabajo, hasta llegar a lo que sucede en la actualidad: una combinación entre ambas, definida por alguno autores como producción liviana. (Arata & Furlaneto, 2001).

La demanda de bienes y servicios aumenta junto con la sofisticación de los clientes (Arata & Furlaneto, 2001). La tendencia del cliente es solicitar no solamente un producto y/o servicio, sino obtener la solución a un problema (Laudoyer, 1995).

La industria manufacturera, de manera particular el sector automotriz, fue la pionera en desarrollar de manera consistente prácticas, estudios y sistemas relacionados a la especificación de las necesidades del cliente y la calidad de los productos que se ofertaban.

Por otra parte, las empresas dedicadas al sector servicio cuentan con menor desarrollo en la materia y menor compromiso por parte de la Alta Dirección para integrarla en sus objetivos estratégicos (Yasin, Alavi, Kunt, & Zimmerer, 2004). Existe renuencia a la inversión en sistemas de calidad por el cuestionable impacto en los aspectos operativos, financieros y estratégicos de la organización (Yasin & Alavi, 1999). Aspecto por demás interesante, si se toma en consideración que en la actualidad el sector servicios presenta el mayor crecimiento en las actividades económicas en todo el mundo (Lewis, 2004).

De acuerdo a Yasin, Alavi, Kunt, & Zimmerer (2004), pareciera necesario una modificación y adaptación de las herramientas y técnicas relacionadas con la calidad para aumentar la efectividad y por lo tanto el uso de éstas en las organizaciones de servicios.

Ciertamente el concepto de calidad tiene algunas características que lo vuelven complejo: es un valor determinado por los clientes; no es estático, cambia constantemente; es resultado de acciones de diversos participantes, es un valor compuesto.

La calidad relaciona un producto, en el sentido amplio del término, con su uso y con la satisfacción de quien lo utiliza. Se constituye de un componente de diseño, la respuesta a las necesidades percibidas por las funciones del producto; un componente de fabricación, la conformidad con la definición o diseño, la no decepción del cliente respecto a las expectativas generadas; y de un componente de funcionamiento, la respuesta a las necesidades de los servicios asociados al producto, la no preocupación del cliente (Laudoyer, 1995). La ampliación del concepto de calidad a las actividades y procesos internos de la empresa y al precio y tiempo de entrega del producto le añaden a la calidad, la cualidad de total. De ahí la idea de calidad como una manera de trabajar.

El concepto de cliente es fundamental para comprender los objetivos de los programas relacionados con la calidad, pues a partir de una definición e identificación adecuada del cliente es que la organización puede alinear todas sus actividades para cumplir con las necesidades y expectativas de sus éstos así como reducir sus costos.

La identificación de las necesidades del cliente es el comienzo para lograr su satisfacción, al poner a su disposición los productos y/o servicios de acuerdo a sus necesidades. Esta satisfacción se prolonga con asistencia y servicio después de la venta;

así pues el concepto de calidad abarca todo lo que el cliente, mediante su uso, percibe de la oferta que se le propone.

A partir de la evaluación que el cliente hace de la calidad del producto o servicio se evalúa también a la empresa ofertante y determina la compra o no de lo que se le ofrece (Laudoyer, 1995).

Además de los clientes externos, los clientes internos, los integrantes de la organización que interactúan en la creación del producto o servicio, son sumamente importantes para lograr cambios reales en la organización ya que los trabajadores son un factor clave para implantar cualquier iniciativa relacionada con la calidad.

Referencias.

Arata, A. A., & Furlaneto, L. (2001). *Organización Liviana Un Modelo de Excelencia Empresarial*. Santiago, Chile: McGraw-Hill Interamericana.

Laudoyer, G. (1995). *La Certificación ISO 9000, Un Motor para la Calidad*. México: Compañía Editorial Continental.

Lewis, W. W. (2004). *The Power of Productivity Wealth, Poverty and Threat to Global Stability*. Retrieved Febrero 20, 2008, from Google Book Search: <http://books.google.com/books?id=J0WBRuv4vSAC&printsec=copyright&dq=the+power+of+productivity#PPR5,M1>

Yasin, M., Alavi, J., Kunt, M., & Zimmerer, T. (2004). TQM Practices in Service Organizations: an Exploratory study into the Implementation, Outcome and Effectiveness. *Managing Service Quality*, 14 (5), 337-389.

Yasin, & Alavi, J. (1999). An Analytical Approach to Determining the Competitive Advantage of TQM in Health Care. *International Journal of Health Care Quality Assurance* , 12 (1), 18-24.

5.2.1 Viabilidad de la Implantación de un Sistema de Gestión Calidad y un Ejercicio de Auditoría a un Sistema de Calidad Implantado.

Los Sistemas de Gestión de Calidad no sólo ofrecen la posibilidad de una certificación, que es necesidad cada vez más común para muchas organizaciones, sino que también contribuyen a la gestión general de la organización; además supone y promueve cambios en el modo de trabajo, la actitud de los trabajadores y muy probablemente en la estructura organizacional. Senlle (2000) menciona el probable impacto de la calidad en los siguientes rubros (ver tabla 14):

Fidelidad del Cliente.	Imagen de la Empresa.	Respuestas rápidas y flexibles a los cambios del mercado.	Ahorros en Costos.
Alienación de procesos que alcanzan mejores resultados.	Ventaja Competitiva por medio de la mejora continua.	Comprensión y motivación de las personas hacia metas y objetivos y su integración en la mejora continua.	Confianza que da la organización a la sociedad y el mercado.

Tabla 14. Adaptación: Impacto de la Calidad en las Organizaciones. En Senlle 2000.

En la literatura sobre el tema de la calidad, los trabajadores son señalados como un aspecto fundamental; necesariamente se requiere contar con una fuerza laboral comprometida y participativa para que los esfuerzos se reflejen en beneficios para la organización y cada uno de sus miembros.

Algunas características que son señaladas (Wagar & Rondeau, 1998) como principales elementos de las organizaciones que han implantado sistemas de calidad formales de manera exitosa son: Liderazgo comprometido, fuerza de trabajo activa y empoderada,

sistema operativo cuya estructura, procesos y procedimientos alineados totalmente con los esfuerzos en el mejoramiento de la calidad; cultura organizacionales que enfatizan el cambio como una constante, el valor del aprendizaje y el crecimiento personal.

Asimismo los motivos de la Alta Dirección para intentar certificarse en algún sistema de calidad formal son sumamente importantes; esto es, la percepción de los resultados. Ya que la certificación puede considerarse un medio o un fin; además la certificación puede ser o una reacción o parte de una estrategia más amplia por parte de la organización. Los beneficios externos de la certificación no deben ser los únicos; para que una certificación sea exitosa y con beneficios a largo plazo se requieren cambios conductuales y de actitud en los miembros de la organización, estos cambios se tendrían que reflejar en prácticas cotidianas. (Terziowski & Power, 2007)

La gestión de calidad y el mejoramiento continuo deben ser vistos desde una perspectiva integral, orientada al proceso. Más allá de enfoques técnicos y administrativos, es necesaria una visión sistémica para que todos los aspectos de una organización sean tomados en cuenta al enfocar sus recursos hacia una mejora continua y una satisfacción del cliente.

El compromiso de la Alta Dirección es fundamental. Dentro de sus principales tareas se mencionan las siguientes (Harrington, 2002): Incorporar plenamente a los empleados en el proceso de lidiar con el reto de mercados cambiantes e inciertos; dirigir con una nueva perspectiva, dar forma y mantener a los empleados comprometidos; e infundir en los trabajadores la disciplina que genere en las personas comportamientos diferentes que les ayude a mantener de forma consistente nuevas formas de trabajo referentes a la calidad. Estas tres intervenciones buscan crear un nuevo marco para que

los empleados tengan una experiencia distinta de su poder e identidad dentro de la organización; lo que implica afectaciones en la cultura organizacional.

Un Sistema de Gestión de Calidad puede considerarse una excelente medio para lo anterior; sin embargo, existen ciertas condiciones que requieren explorarse antes de comprometer recursos en la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad, ya que esfuerzos de este tipo requieren ser bien planeados así como asegurar en la medida de los posible su buen término y pertinencia para la organización.

Debido a lo anterior y a la importancia de la Sede Administrativa para el IMSS EMO, se presenta el trabajo realizado en esta área sobre la pertinencia para implantar en la Sede un Sistema de Gestión de Calidad.

Asimismo el ejercicio que se presenta de Auditoría al Sistema de Calidad del Hospital Gaudencio González Garza representa la manera de valorar en términos reales un Sistema de Gestión de Calidad como tal y permite identificar áreas de mejora para su funcionamiento y por ende para el mejoramiento de los servicios que ofrece la organización.

5.2.1.1 Antecedentes del Estudio de la Viabilidad en la Implantación de un Sistema de Gestión Calidad.

La calidad es un conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes ya sean expresadas o implícitas. El concepto de calidad está conformado por tres aspectos: Diseño, Elaboración y Funcionamiento, el primero se refiere a las necesidades percibidas por las funciones del producto o servicio, el segundo es la conformidad con la definición

del diseño, mientras el último muestra respuestas a las necesidades de los servicios asociados.

Este trabajo muestra un estudio sobre el nivel de maduración que presenta la sede delegacional IMSS Estado de México Oriente con referencia a la implantación de un sistema de gestión de la calidad.

Se ha puesto énfasis en este tema debido a que en toda organización es imperativo el satisfacer las necesidades del cliente para lograr el éxito en ésta, siendo la calidad con la que se diseñan, se siguen y concluyen los procesos lo que dará este resultado.

Si bien, la sede delegacional no genera ganancias económicas de forma directa, su desempeño si afecta directamente a las más de cuarenta Unidades Médico Familiares y a los 10 hospitales que forman parte del IMSS Estado de México Oriente, repercutiendo así la sede delegacional de forma indirecta en los más de millón y medio de derechohabientes que contribuyen al crecimiento del país, por lo cual, la Delegación debe poner especial cuidado en la calidad, cubriendo las necesidades tanto de sus clientes internos como externos.

En este estudio se pretende identificar elementos que permitan llevar a la sede delegacional a la implantación de un sistema de gestión de calidad.

5.2.1.2 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 está 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 consciente 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.

Así mismo, 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 consciencia 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.

5.2.1.3 Objetivos.

- Conocer las condiciones de maduración para la instauración de un sistema de gestión de la calidad en la Sede delegacional IMSS Estado de México Oriente.
- Identificar las áreas de oportunidad que afectan la implantación de un sistema de calidad en la sede delegacional.

5.2.1.4 Estructura de la Sede Delegacional.

La Sede delegacional IMSS Estado de México oriente, está 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 Anexo E.

5.2.1.5 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 E) 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 E).

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 incluyó 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.

d) 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

5.2.1.6 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 por el Gestión Organizacional-UNAM en el año 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 (ver tabla 15).

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

Tabla 15. Cantidad de Trabajadores encuestados por Jefatura en estudio de Calidad.

- Análisis de cuestionario
 - Se obtuvieron frecuencias de reactivos
 - Se realizó un análisis de confiabilidad del instrumento α .87

- Se eliminaron reactivos con baja confiabilidad (0.20 ó menor) obteniendo alfa de cronbach α .91
- Se aplicó la prueba ji cuadrada para conocer el nivel de significancia de los reactivos correspondientes a cada categoría
- Se agruparon las opciones de respuesta de la siguiente manera:
 - 1 y 2 “en contra”
 - 3 “neutro”
 - 4 y 5 “a favor”

Se obtuvieron las proporciones medias de los puntajes de los reactivos correspondientes a cada categoría.

La descripción a detalle de los resultados de la aplicación de los cuestionarios usados y de las entrevistas pueden ser revisados en el Anexo E.

5.2.1.7 Conclusión y Recomendaciones.

La revisión teórica realizada señala la importancia de contar con bases sólidas en lo que respecta a los elementos organizacionales tales como enfoque al cliente, liderazgo comprometido, mecanismos de comunicación efectivos, entre otros que determinan la calidad.

La metodología usada tenía por objetivo la búsqueda de elementos que en conjunto permitiera tener una visión integral de las condiciones que imperan en la Sede Delegacional respecto a la calidad.

La información obtenida en este estudio refleja que no existen todos los elementos necesarios para que la implantación de un sistema de calidad sea exitoso en la Sede Delegacional, si bien hay presencia de ciertos elementos positivos que fueron mostrados en algunas áreas o jefaturas no fue de manera general, ni categórica.

Las dificultades que se presentaron en la realización del trabajo reflejan los aspectos que se volvieron patentes al indagar de manera más específica las condiciones de la Sede Delegacional, se percibió una falta de coordinación y comunicación entre las distintas jefaturas que corrobora los resultados de la investigación sobre cultura en el cual se antepone la finalidad del propio trabajo al de la Institución en su conjunto. Así mismo existe divergencia en cuanto al desempeño en intra–jefaturas e inter–jefaturas.

Lo anterior muestra un área de oportunidad de la Alta Dirección para trabajar como equipo de alto desempeño y resalta la importancia de la existencia de medios de comunicación flexibles y adecuados que no se limiten a los niveles directivos sino que permeen hacia otros niveles.

El personal tiene cierto conocimiento sobre lo que significa la calidad, lo cual es un elemento muy valioso, sin embargo el conocimiento es de manera superficial o incompleta. Aún no se tiene la plena conciencia del impacto de la misma en el funcionamiento global de la Sede Delegacional, ni tampoco de las consecuencias directas en lo que cuesta la no calidad.

Se considera que previo a la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad se lleven a cabo las siguientes acciones:

- ✔ Fortalecer y difundir la normatividad organizacional

- ✔ Implantar programas de formación de habilidades directivas relacionadas con la calidad
- ✔ Reforzar el concepto de servicio, cliente interno y externo
- ✔ Fomentar el trabajo en equipo orientado al servicio
- ✔ Desarrollar un enfoque de procesos integral y como un primer paso, la homologación de dichos procesos en las diferentes jefaturas a nivel Sede Delegacional
- ✔ Creación de sistemas de comunicación interjefaturas e intercoordinaciones
- ✔ Fomento de la comunicación vertical y horizontal tanto formal como informal
- ✔ Creación de indicadores de evaluación respecto a la calidad de la gestión administrativa de la Sede Delegacional
- ✔ Creación de un mecanismo que permitiera conocer los gastos de la calidad y la no calidad, resaltando la importancia que dicho mecanismo fuera de total conocimiento por parte de los directivos
- ✔ Creación de un grupo piloto enfocado al aprendizaje organizacional

Referencias.

- 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*, 9 (3), 11-23.
- Dwaduezeuche (2001) Chief executive health thysself: leadership requirements for 5-s/TQM implementation in Health care. *Managerial Auditing Journal*, 16 (7), 406-419.

- Harrington, D.-E. (2002). In Search of Excellence in Irish Health Care. *International Journal of Health Care Quality Assurance* , 15 (2), 65-73.
- Laudoyer Guy (1995) *La certificación ISO 9000, Un Motor Para la Calidad*. México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. México
- Levett, J.M. (2005). Implementing an ISO 9001 Quality Management System in a Multispecialty Clinic. *Physician Executive*, 31 (6) 46-51.
- Jhonson Donald (1992). 3M is working with health care facility to implement it managing Total Quality Process. *Health industry today*. 55 (8) 3-16.
- Senle, A. (2000). *ISO 9000-2000 Calidad y Excelencia, Todo lo que se Tiene que Conocer para Implantar y Mantener un Sistema de Gestión de la Calidad y Avanzar por el Camino de la Exelencia*. España: Gestión 2000.
- Scully, John. (1995). How to lead the way to TQM. *National Productivity Review*. 14 (2) 25-34.
- 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*, 11 (4) 1-7.
- Terziovski, Power (2007) Increasing ISO 9000 Certification, Benefits: A Continuous Improvement Approach. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24 (2) 141-163.
- Wagar, T., & Rondeau, K. (1998). Total Quality Commitment and Performance in Canadian Health Care Organisations. *International Journal of Health Care Quality Assurance incorporating Leadership in Health Services*, 11 (4), 1-7.
- Ypatia D.T. y Tsiotras, G.D. (2000) The need for the introduction of quality management into Greek Health Care. *Total Quality Management*, 11 (8) 1153-1165.

5.2.2.1 Antecedentes Auditoria del Sistema de Calidad, del Hospital “Gaudencio González Garza” del Instituto Mexicano del Seguro Social.

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. La orientación de los servicios hacia las demandas de quienes los utilizan está cada día más presente en las propuestas de profesionales, gestores y planificadores del ámbito sanitario. Actualmente y desde corrientes cercanas al marketing, surgen propuestas de control de la calidad de los servicios a partir de la opinión de los usuarios que los utilizan. En esta línea, el análisis de la opinión de los usuarios incorpora la perspectiva de los ciudadanos en el marco global de la evaluación de los programas de salud. En estudios revisados sobre satisfacción y calidad, se concluye que en general los usuarios están globalmente satisfechos con los servicios que reciben, pero al ir a temas más concretos como información, trato o amabilidad esta satisfacción disminuye.

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.

En un artículo de 1966 introdujo los conceptos de Estructura, Proceso y Resultado, que constituyen hoy día el paradigma dominante de evaluación de la calidad de la atención a la salud. Un indicador de la importancia de este artículo es que forma parte de las pocas “citas clásicas” en el campo de la investigación en sistemas de salud.

En una conferencia de la Sociedad Internacional de Calidad de Servicios de Salud, realizada en Venecia Italia, expresó con claridad los puntos clave relacionados con el rol que deberían desempeñar los clientes en el mejoramiento de la calidad. El tema desarrollado por el Dr. Avedis Donabedian planteaba los siguientes roles del cliente:

Definidores de la calidad ,evaluadores de la calidad ,informantes de la calidad ,co-productores de la atención, ejecutores de la garantía de calidad ,controladores de los prestadores ,reformadores del servicio de salud

El Boletín de la Organización Mundial de la Salud, en su número de junio de 2000, publicó un artículo donde Donabedian introdujo los conceptos de Estructura, Proceso y Resultado, que constituyen hoy día el paradigma dominante de evaluación de la calidad de la atención a la salud.

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

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.

El Consejo de Salubridad General es un órgano colegiado de carácter institucional, el cual es el foro de análisis y concertación de políticas y decisiones sobre temas sanitarios.

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.

5.2.2.2 Marco de Referencia.

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 los Estados Unidos de Norteamérica las acciones tendientes a evaluar y mejorar la calidad de la atención médica, de la enseñanza de la medicina y el control de las infecciones, se iniciaron a principios del siglo XX de manera aislada por médicos e instituciones privadas. En 1917 el Colegio Americano de Cirujanos (fundado en 1913) inició la evaluación directa de los hospitales para lo que crearon el manual de "Estándares Mínimos para Hospitales" que se aplicó a 692 hospitales, de los cuales solamente 89 cumplieron los requerimientos; los resultados nunca fueron publicados, se abandonaron y se perdieron en el sótano del hotel Waldorf Astoria de la Ciudad de Nueva York. (Patterson, CH 1995)

Con algunas modificaciones y mejoras se continuó la evaluación hasta 1951 y dio origen a la *Joint Commission on Accreditation of Hospitals*, ese organismo amplió sus funciones en 1987 y se transformó en la *Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations* la cual dirigió sus acciones no solo a valorar las estructuras sino también a estimar los procesos e indicadores de productividad.

En Canadá desde 1951 se adoptaron los estándares acordados por la Joint Commission on Accreditation of Hospitals y a partir de 1959 creó su propia organización para acreditar hospitales.

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.

A pocos años de la iniciativa de la Organización Panamericana de la Salud, el resultado no fue favorable, ya que en la mayor parte de los países latinoamericanos, el proceso se interrumpió por múltiples causas y en aquellos en que aún existen rastros, la certificación como se planteó originalmente, no adquirió plena presencia en el sistema de salud respectivo.

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 (ver figura 19) 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 basados en:

- El artículo 4° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que en su párrafo cuarto menciona el "derecho de toda persona a la protección a la salud".
- Dentro de los objetivos que establece el Programa de Reforma del Sector Salud 1995-2000, determina instrumentos para promover la calidad y la eficiencia de la prestación de los servicios de salud.
- Y por disposición constitucional, el Consejo de Salubridad General tiene carácter de autoridad sanitaria, por lo que en su organización colegiada, están representadas diversas dependencias y entidades públicas, así como instituciones

de educación superior y asociaciones científicas dedicadas a las disciplinas para la salud.

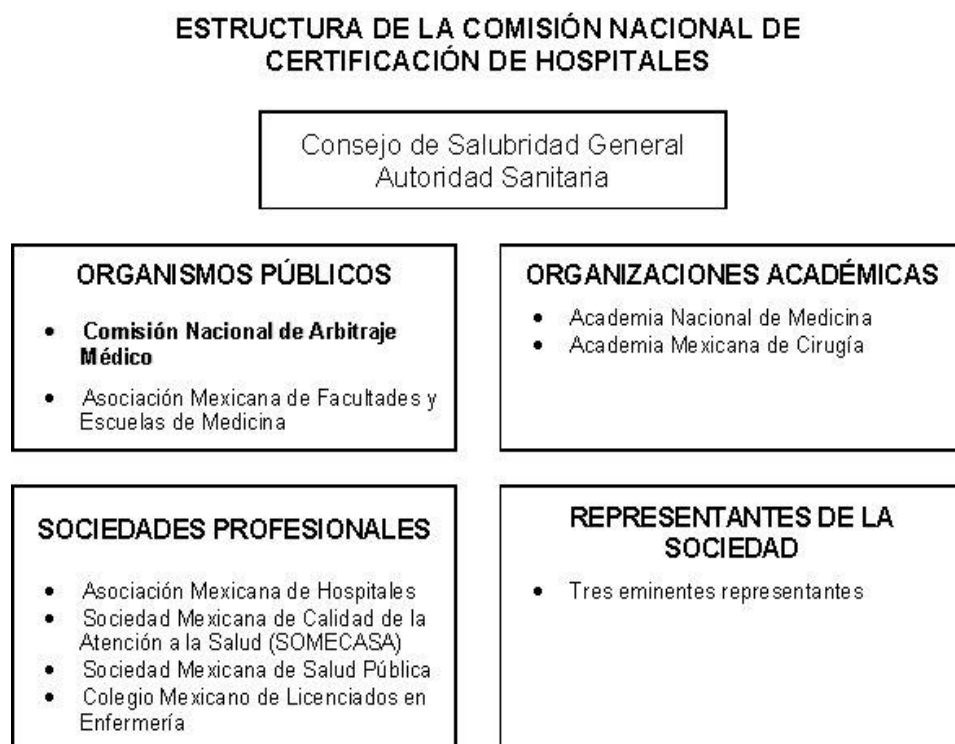


Figura 19. Comisión Nacional de Certificación de Hospitales.

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.

Las funciones y actividades que realiza la Comisión son:

- Discutir y aprobar los criterios que serán utilizados para la certificación de hospitales.

- Discutir y aprobar las especificaciones que evaluarán los criterios para la certificación de hospitales
- Discutir y aprobar los mecanismos de certificación.
- Discutir y aprobar las características y procedimientos de apelación.
- Discutir y aprobar el perfil de los organismos evaluadores.
- Acreditar a los organismos evaluadores.
- Analizar y aprobar la estrategia de difusión a todos los hospitales.
- Invitar a los hospitales a participar en el proceso de certificación en una primera etapa.

La misión del Programa Nacional de Certificación de hospitales, es asegurar la garantía del derecho a la protección de la salud en la atención hospitalaria mediante la evaluación del cumplimiento de criterios mínimos aceptables de calidad. Sus objetivos son:

- Contribuir a garantizar el derecho a la protección de la salud.
- Determinar objetivamente la capacidad de las organizaciones prestadoras de servicios de salud para garantizar atención de calidad.
- Establecer mínimos homogéneos de calidad en el Sistema Nacional de Salud.
- Promover acciones de mejora de la calidad.

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.

Ley general sobre Metodología y Normalización D.F. 1º Julio 1992.

Para la evaluación de los hospitales y su posible certificación, el Consejo de Salubridad dispuso de criterios y especificaciones elaborados conjuntamente con la Comisión Nacional de Certificación de Hospitales en relación a tendencias y recomendaciones internacionales, integrados en 4 capítulos (ver figura: 20) I.- Estructura, II.- Funciones de atención al paciente, III.- Funciones de apoyo a la atención del paciente, IV.- Indicadores de productividad, eficiencia y calidad.

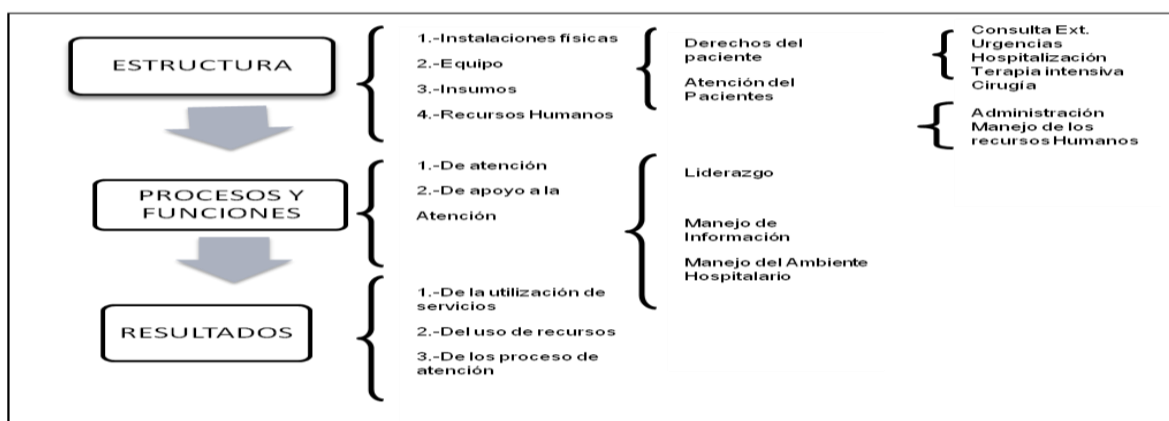


Figura 20. Criterios para la Evaluación y Certificación de Hospitales.

5.2.2.3 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.

5.2.2.4. Resultados de la Auditoria de Calidad.

a) Antes de la visita de Procesos y Resultados :

ACCIONES:

- Identificar y ordenar la documentación que solicita el criterio en los diferentes procesos que maneje 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 posibles acciones de mejora bien documentadas

b) Hallazgos durante el periodo de auditoría 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
- Sin Código de ética
- No existía un Sistema de información que permita la retroalimentación y la transparencia de los procesos
- No se evaluaba el Programa.
- Se desconoce el costo 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.

3. 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 y corroborar presencia física y documental según lo descrito en el estándar (inventarios)

Inspección (observación directa)

Requisitos de cédula

PROCESOS Y RESULTADOS

Capítulo II FUNCIONES DE ATENCIÓN AL PACIENTE

Admisión, Consulta externa, Laboratorio, Rayos X, Banco de Sangre o Serv. de Transfusión, Expediente Clínico, Urgencias, Hospitalización, Cirugía y anestesia, Terapia intensiva, Tococirugía.

Capítulo III FUNCIONES DE APOYO A LA ATENCIÓN

Gerencia enfocada en calidad, Recursos Humanos, RPBI, Seguridad Hospitalaria, Lucha contra el Tabaquismo y Programa de Mejora Continua de Calidad.

Capítulo IV 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

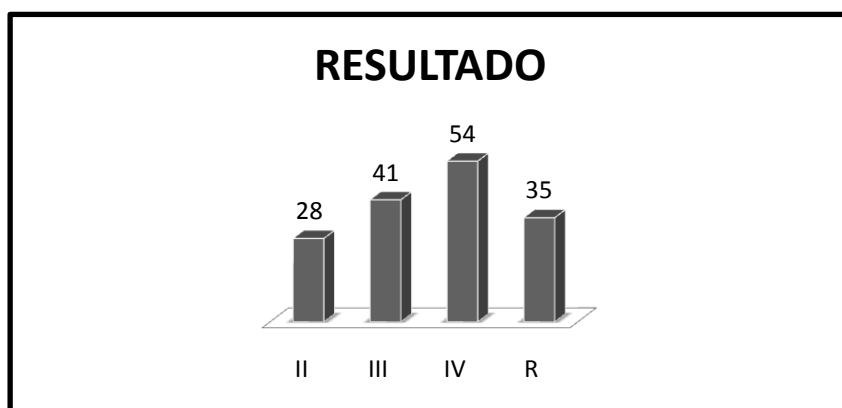
El proceso de certificación de hospitales consiste en la verificación o el cotejo del nivel de cumplimiento que tiene una organización de una serie de criterios cualitativos.

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.

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

Tabla 16. Resultados Globales de la Certificación



Gráfica 6. Resultados de los rubros evaluados en Auditoría al Sistema de Calidad.

5.2.2.5 Conclusiones.

En el Rubro de Relación Médico Paciente con 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.

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)

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 considerable para los equipos de trabajo hospitalario.

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 de rehabilitación cuentan con mayor estructura, experiencia y desarrollo.

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.

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 presentársele en los ámbitos individual, familiar o comunitario. Igualmente, carece de orientación respecto de la manera como pudiera enfrentarlas o a quien pudiera acudir para solucionarlas.

Se observó poca participación de las enfermeras al interior de las institución, 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.

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

podieran 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.

Diario Oficial de la Federación (1999). Acuerdo por el que se establecen las bases para la instrumentación del Programa Nacional de Certificación de Hospitales. S.S.A./CSG..Asociación Mexicana de Facultades y Escuelas de Medicina. (AMFEM) Escuelas verificadas y acreditadas. En <http://www.amfem.edu.mx.esc.acr.html> 2001.

Comisión Nacional de Certificación de Hospitales (1999). Acta de Instalación SSA./CSG México.

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

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.

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, 44 (3) 166-203.

<http://www.salud.gob.mx/unidades/dgces/acreditacion/>

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

Patterson, C.H. (1995) Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations.
Infection control and Hospital Epidemiology. (16).

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. (1999). Licenciatura, Acreditación y Certificación: Enfoques para la Evaluación y Administración de la Calidad de los Servicios de Salud El proyecto de garantía de calidad. E.U: Wisconsin Ave.

6. Intervenciones dirigidas a las personas en las Organizaciones.

En esta sección se incluyen dos propuestas de intervención para el Instituto Mexicano del Seguro Social Delegación Estado de México Oriente (IMSS EMO) ambas propuestas, a distintos niveles organizacionales, se enfocan directamente en sus colaboradores.

En ambos casos se parte de la necesidad de incidir en el aprendizaje de la organización, a través de un estudio sobre el perfil de plan de vida y carrera que han seguido los directores de los hospitales y clínicas de la Delegación; y en la realización de un curso-taller de Aprendizaje Organizacional en un Hospital de la Delegación.

Es reconocido y ampliamente aceptado la importancia de las personas en la organización; la gente conforma el principal recurso que tienen éstas para la sobrevivencia y el crecimiento. Como lo señala la Organización Internacional del Trabajo (2006), los recursos humanos son los únicos que pueden crear valor añadido a partir de otros recursos; de ahí la importancia del equilibrio adecuado en lo que respecta al capital humano, entre el coste que representa y su aportación.

El aceptar la importancia de la fuerza laboral, implica examinar la manera en que esta fuerza es gestionada en cuestiones como el mejoramiento del desempeño y la motivación; el papel de la función de la dirección, el perfeccionamiento o elección de los mejores esquemas de capacitación, entrenamiento y desarrollo del personal. Sin embargo la valoración del impacto de las inversiones hechas en programas relacionados con el personal resulta complicado (Holton & Baldwin, 2003). Además como lo señalan Rainbird, Fuller & Anne (2004) las intervenciones en el factor humano son únicamente uno de los

recursos que usan las empresas para aumentar o crear ventaja competitiva. Existen otro tipo de acciones como adquisiciones y fusiones entre organizaciones, el abatimiento de costos, la reestructuración de los procesos organizacionales entre otros. Asimismo un elemento que debe considerarse para el éxito de cualquier intervención es su alineamiento con la estrategia de la organización (Holton & Baldwin, 2003).

Con respecto a las actividades y alcance de las áreas de administración del personal éstas han ido modificándose, se ha ampliado su ámbito de influencia (Organización Internacional del Trabajo, 2006). Tradicionalmente su labores se concentraban en realizar funciones administrativas y normativas, llevar registros, reglamentos y procedimientos del personal; cuestiones de evaluación y remuneración de empleo, selección y contratación, procesos de finalización de relaciones laborales y tramitación de quejas.

Los cambios sociales y políticos que han ocurrido a nivel mundial han llevado a las organizaciones a modificar el enfoque de éstas con respecto a sus colaboradores (Organización Internacional del Trabajo, 2006). Los cambios de quienes integran las organizaciones llevan a cambios en las mismas; los niveles de preparación de los trabajadores van en aumento. La relaciones humanas en las organizaciones se han vuelto cada vez más complejas, no sólo los avances tecnológicos y sus repercusiones en las actividades laborales, sino también tendencias de cambio en cuestiones políticas y sociales en el entorno cercano a las empresas, como lo son los intentos de democratización en muchos países, la inserción cada vez mayor de las mujeres en el ámbito laboral; la aparición de diferentes grupos de interés mejor organizados como grupos de ecologistas y de consumidores. Éstas y otras cuestiones tienen y tendrán un

impacto en la dinámica al interior de las organizaciones, en el significado, las expectativas y las exigencias hacia éstas; y ante lo cual las organizaciones deben responder.

El avance de diversas disciplinas en el desarrollo de teorías aplicadas al funcionamiento de las organizaciones y a las relaciones entre los individuos y los grupos de personas dentro de las mismas permiten tener un creciente conjunto de conocimientos tendientes a la comprensión de los comportamientos, los motivos humanos y los procesos interpersonales (James & Mazerolle, 2002). Lo cual aumenta los recursos que pueden ser utilizados para el provecho de la organización.

Un campo de conocimientos e intervenciones que ha tenido gran impacto en las organizaciones es el Desarrollo Organizacional, el cual se ha centrado básicamente en conocimientos desarrollados principalmente en las ciencias de comportamiento y la manera en que éstos pueden contribuir a que las organizaciones determinen, planifiquen y apliquen cambios (Montúfar, 2004) (Organización Internacional del Trabajo, 2006). Sin embargo frente a la necesidad de mayor integración de otros aspectos fundamentales en la organización como aspectos tecnológicos, productivos, administrativos o financieros; y la búsqueda de solución a problemas concretos con el apoyo de la utilización de diversas técnicas de diagnóstico, programas de mejoramiento del rendimiento, cambios en las técnicas de gestión se presenta la perspectiva del Aprendizaje Organizacional.

La idea de organización de aprendizaje, resulta un concepto eficaz y acorde con el mundo contemporáneo que los mercados exigen de las organizaciones. Pretende aportar una nueva dimensión a la estrategia de las empresas, la capacitación y el perfeccionamiento del personal. En este sentido el ideal, es la organización que en su conjunto se vuelve un sistema de aprendizaje integral e integrado, en la que son creadas

condiciones propicias para que los trabajadores desplieguen de una manera más propositiva y autodirigida sus labores cotidianas. (Ortega & Serrano, 2006).

Como lo señala Ranbrid (2000) en otro trabajo (Rainbird, Fuller, & Anne, 2004) el aprendizaje no es concebido como el propósito primario de las organizaciones, pero se deriva de las necesidades de alcanzar las metas organizacionales de proveer bienes y servicios

Dentro de los esquemas básicos para desarrollar aprendizaje en las organizaciones los programas de capacitación han sido uno de los recursos más recurrentes; sin embargo, la posibilidad de generar aprendizaje organizacional implica condiciones organizacionales de madurez (Parkinson, 1999) por lo que la vinculación del aprendizaje individual, grupal y organizacional no es solamente el resultado de la implantación de sistemas, mecanismos o infraestructura destinada a compartir información y propiciar el diálogo entre los trabajadores a todos niveles; sino que es resultado y causa de un compromiso visible y demostrado de todos los miembros de las organización pero principalmente de la Alta Dirección.

Asimismo son variados los aspectos que intervienen en el aprendizaje dentro de las organizaciones; la naturaleza de las decisiones estratégicas, las relaciones de poder, el tipo de relaciones contractuales son elementos centrales para entender las oportunidades y limitaciones de aprendizaje en el contexto laboral (Rainbird, Fuller, & Anne 2004). Las oportunidades de aprendizaje generadas en el lugar de trabajo mismo son un factor primario para influenciar la calidad y la cantidad de aprendizaje y muchas de estas oportunidades están inmersas en la estructura, la organización y la manera de realizar el trabajo.

Así pues sean enriquecidas o empobrecidas por los contextos organizaciones, las oportunidades de aprendizaje existen. Los individuos mismos pueden decidir el nivel y el tipo de compromiso que adquieren en su trabajo. Factores individuales influyen la manera en que las personas interactúan con el ambiente en el que se desenvuelven, de esta manera distintos individuos responden de manera diferente a los mismos ambientes laborales. (James & Mazerolle, 2002).

Por ello es de gran importancia mantener posturas propositivas acerca de la posibilidad de aprendizaje en la organización; las personas tienen la necesidad de aprender (Senge, 1990); asistir a un trabajo es mucho más que el medio para cubrir necesidades económicas; las organizaciones no son solamente instituciones en las que se generan productos o servicios. Y si bien es cierto existen aspectos relacionados con el aprendizaje que no son controlables ni pueden limitarse a los objetivos organizacionales si es posible su direccionamiento (Holton & Baldwin, 2003).

El aprendizaje organizacional ocurre de manera paralela con las actividades cotidianas de la organización, es por ello que el estudio sobre el perfil de vida y carrera puede ofrecer elementos clave que una vez institucionalizados fomenten el desarrollo pleno de los trabajadores y la sintonía con el desarrollo de la organización. Por otra parte el proyecto de un curso-taller sobre Aprendizaje Organizacional pretende ser una vía directa, aunque más teórica, para dar a conocer las ventajas y los alcances de instaurar esta perspectiva en los trabajos cotidianos de la vida organizacional.

Es importante señalar que si bien los trabajos que se presentan no se llevaron a la práctica son elementos de valor muy útiles para la organización, tanto por su fundamento teórico como por los objetivos que buscan. Asimismo con sus debidas adaptaciones,

pueden resultar de gran ayuda y ser muy buen inicio para cualquier organización que busque desarrollar el aprendizaje como parte integral de sus operaciones.

Referencias.

Holton, E. F., & Baldwin, T. T. (2003). *Improving Learning Transfer in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

James, L. R., & Mazerolle, M. (2002). *Personality in Works Organizations*. California: Sage Publications.

Montúfar, R. G. (2004). *Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones* (Segunda Edición ed.). México: McGrawHill.

Organización Internacional del Trabajo. (2006). *La Consultoría de Empresas: Guía para la profesión*. México: Editorial Limusa.

Ortega, G., & Serrano, V. (2006). *Aprendizaje Organizacional. Conceptos Métodos y Perspectivas, El Caso de las Organizaciones Mexicanas*. México: Universidad Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Iztacala.

Parkinson, M. (1999). *Using Psychology in Business*. Cambridge: Gower Publishing Limited .

Rainbird, H., Fuller, A., & Anne, M. (2004). *Wokplace Learning in Cotext*. New York: Routledge.

Senge, P. (1990). *La Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje*. Argentina: Granica.

6.1 Propuesta para la elaboración de un Estudio Exploratorio del Perfil del Plan de Vida y Carrera en Directores de Clínicas y Hospitales en la Delegación IMSS Estado de México Oriente.

6.1.1 Antecedentes.

Como parte de las actividades propias de la Maestría en Psicología con Residencia en Gestión Organizacional y en el marco del convenio de cooperación entre la UNAM-Iztacala y el Instituto Mexicano del Seguro Social Delegación Estado de México Oriente, el presente proyecto de intervención pretende aplicar los conocimientos y habilidades adquiridos a través de la formación proporcionada por dicha maestría en un escenario real, con problemáticas concretas.

La Delegación Estado de México Oriente del IMSS, se ubica al Oriente del Estado, colinda geográficamente con los estados de Hidalgo Morelos y el Distrito Federal, el total de municipios que se encuentran de esta delegación son 57. La población adscrita de la delegación para octubre de 2006 fue de 3,126,221, con una población usuaria de 2,682,515; lo que representa que 86% del total los derechohabiente son usuarios de los servicios médicos que ofrece esta institución.

La las instalaciones con las que esta Delegación presta sus servicio de atención a la salud son 44 Unidades de Medicina Familiar que suman 499 consultorios, 7 Hospitales Generales de Zona. 1 Hospital de Obstetricia con Unidad de Medicina Familiar y 2 Hospitales Generales Regionales.

El escenario La Delegación Estado de México Oriente del IMSS, presenta a una organización que por el giro de sus actividades –servicios de salud y seguridad social para sus afiliados y derechohabientes- y por las condiciones demográficas y geográficas donde se ubica con grandes oportunidades de mejora en todas sus funciones

Las instituciones tanto públicas como privadas se enfrentan a problemáticas complejas en su quehacer diario; el personal, es el capital más importante con lo que cuentan para hacer frente a las dificultades y el logro de las metas organizacionales.

Es conocida la enorme ventaja competitiva que representa contar con personal no sólo preparado respecto a los diversas funciones que realizan, sino además dispuestos a desarrollar nuevas habilidades y a enfrentar los retos actuales y los que se presenten en un futuro; esto es significativamente importante para el personal que ocupa puestos directivos. Las organizaciones requieren pues contar con planes y programas enfocados a desarrollar a su personal de manera integral, tomando en cuenta a los trabajadores como miembros de la institución y como individuos con metas y aspiraciones propias.

El presente proyecto pretende precisamente llevar a cabo acciones que permitan contar con información valiosa para conocer más acerca de un grupo de gran importancia en el funcionamiento de toda la Delegación, los directores de Unidades de Medicina Familiar y Hospitales.

6.1.2 Justificación.

Las personas que conforman a las organizaciones, al igual que las organizaciones mismas se encuentran en contextos de cambio constante y evolución ya sea en sentido positivo o negativo.

Al ser el IMSS –la Delegación Estado de México Oriente- una institución pública con funciones de gran relevancia para la población que atiende; es necesario analizar, estudiar y proponer planes y programas, acciones concretas encaminadas a mejorar el desempeño de sus funciones a todos los niveles.

Los Hospitales y las Unidades de Medicina Familiar son las instancias fundamentales en las que el Instituto entra en contacto directo con las principales razones de su existencia; los derechohabientes. En estos Hospitales y Unidades de Medicina Familiar se encuentran personas dedicadas a funciones varias relacionadas a los servicios que la Institución ofrece; sin embargo además de estas funciones, los trabajadores de manera simultánea se encuentran viviendo una carrera, transcurre su vida laboral atravesando distintas fases, de manera satisfactoria o de manera insatisfactoria, con avances o retrocesos, dentro de la mismo lugar de trabajo o en distintos lugares.

La responsabilidad de las organizaciones para acompañar los procesos de desarrollo de carrera de los trabajadores es muy importante. Los planes de Vida y Carrera son uno de los principales elementos que tienen las organizaciones para desarrollar a su personal, tomando en cuenta los intereses y necesidades de organización y de los empleados; pues de ésta manera la organización podrá contar con personas capacitadas y comprometidas a largo plazo con los objetivos de la organización, identificando los intereses de cada uno de los individuos con la organización.

El presente estudio busca precisamente conocer y analizar el proceso que han seguido el personal directivo de los Hospitales y UMF'S, hasta acceder a su actual puesto como Director o Directora, la conexión entre sus planes de vida en general y su desarrollo laboral; asimismo conocer la función que la organización ha tenido en este proceso.

Los datos recabados respecto al transcurso de estas personas dentro de la institución permitirá contar con información valiosa para el diseño de planes y programas de desarrollo del personal en general, y de manera específica para puestos directivos; asimismo permitirá contar con elementos respecto al patrón que se sigue en la

Institución para acceder a puestos directivos, la problemática que enfrentan y las sugerencias de quienes ocupan estos puestos.

6.1.3 Marco Teórico.

El término carrera ha tendido diferentes acepciones, ha sido considerado de manera común como un concepto referido específicamente a individuos con una formación profesional y la consecución de ascensos y mejoras económica (Hall 2004); sin embargo, este mismo autor define a la carrera como una percepción individual de conductas y actitudes asociadas con experiencias relacionadas a el trabajo en el ciclo de vida de una persona (Hall 2004). Por otra parte Baruch (2006) define carrera como el proceso de desarrollo del empleado dentro de un conjunto de experiencias y actividades laborales en una o más organizaciones. La carrera se refiere a aspectos de la persona mucho más amplias que los aspectos meramente laborales.

El apoyo de las organizaciones para el desarrollo de carrera se refiere a los programas, procesos, y asistencia que ésta provee para el éxito en la carrera de sus trabajadores. Implica tanto aspectos formales (planes de carrera, entrenamiento, centros de asesoría) como informales (*Coaching, Mentoring*). En ambos casos la alta dirección de las organizaciones tiene la capacidad de incidir de manera considerable en el desarrollo de sus recursos humanos Bowling *et al.* (2006).

Estudios realizados en el desarrollo de carreras señalan el cambio en expectativas, desde el inicio dentro de una organización, hasta el retiro o jubilación las necesidades de los trabajadores cambian (Ivancevich 2005).

Se puede decir entonces que los planes de vida y carrera dentro de las organizaciones implican aspectos de la misma estructura de la organización así como aspectos individuales, expectativas de vida entre otros. Las investigaciones sobre el tema abarcan aspectos vocacionales del individuo, de la estructura organizacional, dinámicas grupales, incluso aspectos de personalidad. En este sentido el éxito de una carrera comprende aspectos propios del sujeto y del medio externo, así pues no es suficiente con tener un nivel de remuneración alta o un status importante para que un individuo considere su carrera como exitosa Bowling *et al.* (2006).

Las acciones llevadas a cabo por los individuos para alcanzar sus metas organizacionales, ocurren cuando los individuos desean iniciar e intervenir en la situación de su carrera de tal forma el individuo actúa en una dirección deseada más que respondiendo pasivamente a un cambio impuesto.

Algunas de las dificultades que se presentan en el desarrollo de planes de vida y carrera, se refieren a la conjunción de intereses de los individuos y de la organización, pues aspectos relacionados con la estructura organizacional dedicada a los recursos humanos y a la planeación de la de misma no siempre recae en las mismas personas o en los mismos departamentos (Ivancevich 2005).

De acuerdo los contextos económicos cambiantes que afectan tanto a organizaciones públicas como privadas, el desarrollo y la planeación de carrera recaen en gran parte en el mismo individuo (Clarke y Patrikson 2008).

Se han desarrollado tendencias para modificar el concepto de carrera, de una visión tradicional en la que la organización era la principal responsable de desarrollar la

carrera de sus trabajadores a una visión que brinda mayor responsabilidad en los empleados McDonald (2004), Clarke & Patrickson (2008) y Hall (2004). El término en idioma inglés *Protean careers* hace referencia a esta concepción de los individuos dentro de las organizaciones; en los cuales el aprendizaje constante y la adquisición de nuevas habilidades son básicas para una autopercepción positiva en la carrera, la cual es auto determinada y es dirigida por valores personales más que por recompensas provistas por la organización, sirviendo a la persona, a su familia y a su propósito de vida, en este sentido es mucho más flexible y menos dependiente de la organización Hall (2004) considera cuatro elementos básicos respecto a estas *Protean careers*:

- Trabajar es una parte importante de la identidad de los individuos.
- Cada persona realiza sus propias elecciones acerca de las actividades a realizar en su vida.
- Cada persona puede reinventarse a sí mismo y rehacer su trabajo alrededor de sus prioridades.
- El éxito es subjetivo, la percepción de satisfacción respecto a la vida y el trabajo no necesariamente implican mejores sueldos y mayor estatus.

Hall en el mismo trabajo señala dos meta-competencias básicas para desarrollar una *Protean career* la adaptación y la identidad (auto-conciencia). Uno de los elementos básicos para desarrollar estas meta-competencias es considerar las experiencias laborales como ciclos de aprendizaje, ambas meta-competencias requieren un equilibrio.

Por su parte McDonald (2004) presenta áreas en la perspectiva de Carrera tradicional que puede ser comparada con las *Protean Careers* (Ver Tabla 17).

ÁREAS	CARRERA TRADICIONAL	<i>PROTEAN CAREER</i>
1. Desarrollo	Movilidad Geográfica, entrenamiento formal, metas a largo plazo	Aprendizaje constante, participación en proyectos clave para la organización
2. Orientación del Empleado	Valor y servicio para la organización	Autonomía, Responsabilidad personal
3. Definición de Éxito	Objetivo, externo y vertical dentro de la estructura organizacional	Subjetivo, Interno, relacionado a cuestiones personales
4. Ambiente Organizacional	Las relaciones con la organización son muy importantes, proveen oportunidades a cambio de lealtad y compromiso	Las cuestiones comunes son las tareas más importantes; proveen oportunidades para reforzar y aprender nuevos conocimientos y habilidades

Tabla 17. Principales áreas de interés en el estudio de estilo de Carrera. Adaptado de McDonald (2004).

Tendencias actuales relacionadas a la Gestión de Recursos Humanos hacen énfasis en la importancia de crear ambientes y personal con una visión a largo plazo respecto a su desarrollo laboral (Baruch 1996). Así como lo señala el mismo Baruch (2006) el papel de las organizaciones en los planes de vida y carrera sigue siendo fundamental en estos tiempos de incertidumbre; sin embargo el papel que debe jugar la organización, como institución, implica proveer los recursos necesarios para garantizar a sus miembros la posibilidad de éxito en sus plan de vida, integrándolos al postura estratégica y a la visión de la organización.

Baruch, propone un modelo que integra aspectos individuales y organizacionales CAST -por sus siglas en inglés- (*Create System Triad*) que propone tres niveles de análisis en la integración del individuo y la organización con respecto a los planes de carrera. El nivel básico, los valores –los principios molares, cultura- forman la raíz a partir de la cual los otros dos niveles emergen. El segundo nivel –supuestos y posturas- son el vínculo con el tercer nivel, la acción: conductas y prácticas. Baruch propone su sistema (Ver tabla 18) como en continuo cambio ya que necesita responder a presiones internas y externas de la organización y de sus integrantes.

Nivel	Individuo	Organización
Valores	Aspiraciones	Filosofía (Estrategia)
Posturas	Actitudes	Políticas
Conductas	Acciones	Prácticas

Tabla 18. Modelo CAST (Create System Triad). Adaptado de Baruch 2006.

El desarrollo de planes de vida y carrera representa un conjunto de actividades beneficiosas tanto para los individuos como para la organización; como lo señala (Baruch 1996).

Investigaciones en la materia señalan la relación existente entre la satisfacción laboral y el apoyo por parte de la organización para promover el desarrollo de su personal (Barnett y Bradley 2007)

Stevens (1996) señala que los planes institucionales de vida y carrera requieren ser diseñados de manera específica para cada organización, si bien existen herramientas que pueden usarse para la elaboración de estos planes, su aplicación no puede realizarse de manera genérica, pues se requiere un conocimiento de las características de la organización y sus necesidades específicas. El mismo autor menciona algunas de las causas principales que impiden a un Plan de Vida y Carrera ser exitoso:

- Se centran en las necesidades de una porción de la población de los empleados dentro de la organización.
- Usan métodos inadecuados para medir la auto-asesoría.
- Se evita un enfoque sistémico centrándose en sólo algunas partes de la carrera de las personas.
- Dependen únicamente en talleres como método de aprendizaje.

- La Alta Dirección no ha realizado consultas y estudios previos a la implantación del Plan.
- El tema de la evaluación del desempeño es mezclado con las discusiones relacionadas a los planes de carrera

Baruch (1996) señala dentro de las principales herramientas usadas en los Planes de Carrera las siguientes (Ver tabla 19).

1. Uso de evaluación del desempeño como base para la planeación de carrera	9. Programas de Preparación para el Retiro	
2 Consejo sobre carrera proporcionado el jefe inmediato	10. Anuncios internos sobre nuevos puestos de trabajo	
3. Consejo sobre carrera proporcionado por el Departamento de Recursos Humanos	11. Comités de Evaluación.	17. Programas de evaluación de desempeño como base para revisión de salarios
4. Libros y documentos sobre temas relacionados a la carrera	12. Educación Formal como parte del Desarrollo de Carrera.	18. Planes de Sucesión para puestos directivos
5. Centros de Asesoría	13. Talleres relacionados con Planes de Carrera.	
6. Otros medios para identificar potencial de liderazgo	14. Planes Personales Escritos para el desarrollo de Planes de Carrera para los empleados	
7. Anuncios sobre nuevos Puestos	15. Uso de Mentores.	
8. Cambios de puesto laterales/rotaciones	16. Programas de Entrenamiento para Directivos	

Tabla 19. Herramientas usadas para el Diseño del Plan de Carrera, adaptado de Baruch 2006.

Como ya se ha mencionado anteriormente los contextos económicos tienen un impacto directo en las organizaciones del sector público, es por ello importante que este tipo de organizaciones cuenten con la infraestructura suficiente para potenciar sus recursos al máximo, el más importante, las personas. El apoyo organizacional para el desarrollo de carrera de sus trabajadores es un elemento que a largo plazo Stevens (1996) generará éxitos en estos planes.

Respecto a las diversas aportaciones teóricas respecto a los elementos útiles en la explicación de los patrones relacionados a los procesos de carrera, Mayhofer *et. Al.* (2004) propone los siguientes:

Realizar análisis en múltiples niveles.

Ofrecer una relación reflexiva entre las acciones y la estructura donde ocurren.

Ir más allá de la organización como principal punto de referencia.

Evitar el sesgo selectivo o la parcialidad en la elección “subjetivo vs. objetivo” respecto a la carrera, así como la división entre niveles micro vs macro.

Incluir áreas desatendidas como la distribución de poder, discriminación etc.

Este trabajo busca precisamente la búsqueda del patrón de carrera seguido por los directores de los Hospitales y UMF’S de esta Delegación. Se plantea la entrevista profunda y el uso de cuestionarios respecto al tema como medios para la recopilación de información, métodos utilizados en estudios similares a este (véase McDonald, 2004). Asimismo los cuestionarios son instrumentos ampliamente usados en la investigación en las ciencias humanas y del comportamiento Córdoba (2004).

6.1.4 Descripción del Programa.

Se propone un proyecto de investigación exploratorio respecto el desarrollo de la carrera en los directores de Hospitales y UMF’S de la Delegación IMSS Estado de México Oriente.

Las principales preguntas que trata de responder este trabajo son:

¿De qué manera los directores de los Hospitales y UMF’S de la Delegación IMSS Estado de México Oriente describen su carrera y los aspectos más importantes en la misma?

¿En qué sentido su experiencia representa aspectos relacionados con las carreras tradicionales y las carreras *protean* de acuerdo como las describe la literatura especializada en el tema?

a. Objetivo General.

Contar con información que permita crear un perfil del patrón en el Desarrollo de Carrera en personal directivo de Hospitales y Unidades de Medicina Familiar (UMF'S) de Delegación IMSS Estado de México Oriente. A partir de lo anterior ofrecer información útil para el desarrollo de planes de vida y carrera en la Delegación IMSS Estado de México Oriente.

b. Procedimiento.

Se propone la realización de entrevistas y la aplicación de cuestionarios a los directores de Hospitales y UMF'S de la Delegación; seleccionar entre los directores de los 44 UMF'S y de los 10 Hospitales 15 sujetos para ser entrevistados.

El proceso de selección será negociado con la autoridad correspondiente de la Delegación; sin embargo se propone entrevistar a 5 directores de Hospitales y a 10 directores de UMF'S seleccionados de manera aleatoria. Las entrevistas se planean realizar con una duración aproximada de una hora, en los lugares de trabajo de los entrevistados.

A los sujetos no entrevistados se les aplicará el cuestionario; el cuestionario se propone sea enviado vía correo electrónico, adjuntado una carta del responsable de la Jefatura de Prestaciones Médicas para enfatizar la importancia de re-enviar el cuestionario contestado. Asimismo se propone entrevistar a la persona responsable del

Área de Recursos Humanos de la Delegación, para conocer los Planes de Vida y Carrera de la Institución.

c. Metodología.

Para el conjunto de entrevistas se analizarán de acuerdo las áreas mencionadas por McDonald (*Op. Cit* 2004). Se elaborarán categorías con las respuestas de los entrevistados y se presentarán frecuencias de cada una de las categorías encontradas. Los mismos elementos serán la base para la elaboración del cuestionario, el análisis del cuestionario se hará de manera cuantitativa.

d. Cronograma de Actividades.

La Duración del Proyecto será de la tercera semana de Febrero a la cuarta semana de Mayo de 2008.

ACCIONES A REALIZAR	TIEMPO EN SEMANAS (SEM) PERIODO FEBRERO-MAYO2008													
	FEBRERO		MARZO				ABRIL				MAYO			
	SE M 3	SE M 4	SE M 1	SE M 2	SE M 3	SE M 4	SE M 1	SE M 2	SE M 3	SE M 4	SE M 1	SE M 2	SE M 3	SE M 4
PRESENTACION DEL PROYECTO A LAS AUTORIADDES CORRESPONDIENTES														
DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN CONJUNTA CON LA INSTITUCION														
CONSTRUCCION DE CUESTIONARIO														
ELABORACION DE GUÍA DE ENTREVISTA														
APLICACIÓN DE ENTREVISTAS														

ACCIONES A REALIZAR	TIEMPO EN SEMANAS (SEM) PERIODO FEBRERO-MAYO2008														
	FEBRERO		MARZO				ABRIL				MAYO				
	SE M 3	SE M 4	SE M 1	SE M 2	SE M 3	SE M 4	SE M 1	SE M 2	SE M 3	SE M 4	SE M 1	SE M 2	SE M 3	SE M 4	
APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS															
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN															
ELABORACIÓN DEL REPORTE DE RESULTADOS.															
PRESENTACIÓN DE REPORTE. FINAL DE RESULTADOS.															

e. Alcances y Limitaciones del Proyecto.

Se considera un proyecto viable; sin embargo requerirá del compromiso de las autoridades de la institución para lograr una respuesta adecuada del personal que se requiere abordar; este proyecto ofrece beneficiar en conocimientos a las autoridades de la Institución para una mejora toma de decisiones respecto a su capital humano

6.1.5 Resultados Esperados.

Contar con información que permita crear un perfil del desarrollo de carrera de los directores de Hospitales y Unidades de Medicina Familiar de la Delegación IMSS estado de México Oriente.

Referencias.

Barnett B. Bradley L. (2007). The impact of organizational support for career

Development on career satisfaction. *Career Development International*, 12 (7), 671-636.

- Baruch Y. (1996). Organizational career planning and management techniques and activities in use hig-tech organizations. *Career Development International*, 1(1) 40-49.
- Baruch Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Review*. 16 (15) 125-138.
- Bowling N, Beehr T. Lepisto L. (2006). Beyond job satisfaction: A five-year prospective analysis of dispositional approach to work attitudes *Journal of Vocational Behavior* 69 (10) 315-330.
- Clarke M. Patrickson M. (2008). The new covenant of employability. *Employee Relations*, 30 (2) 121-141.
- García Córdoba F. (2004). *El Cuestionario, recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios*. México: Limusa.
- Hall D. (2004) "The protean career: A quarter-century journey" *Journal of Vocational Behavior* 65 (14) 1-13.
- Ivancheich J. (2005) *Administración de Recursos Humanos*. México: McGrawHil.
- MacDonald P. Brown K. Bradley L. (2004). Have traditional career paths given away to protean ones? Evidence form senior managers in the Australian public Sector" *Career Development International* 10 (2) 09-129.
- Mayrhofer W. Iellatchitch A, Meyer M. Steyner J. Schiffnger M Strunk G. (2004) Going beyond individual. Some potential contributions from career field and habitus perspective for global career research and practice. *Journal of Management Development*. 23 (9) 24-35.
- Stevens P. (1996).What works and what does not in career development programmers. *Career Development International* 1 (1) 11-18.

6.2 Propuesta para el Desarrollo de un equipo de Aprendizaje Organizacional en la Delegación IMSS Estado de México Oriente.

6.2.1 Antecedentes.

Como parte de las actividades propias de la Maestría en Psicología con Residencia en Gestión Organizacional y en el marco del convenio de cooperación entre la UNAM-Iztacala y el Instituto Mexicano del Seguro Social Delegación Estado de México Oriente, se presenta este proyecto de intervención, el cual tiene busca aplicar los conocimientos y habilidades adquiridos a través de de la formación proporcionada por dicha maestría en un escenario real, con problemáticas específicas.

La Delegación Estado de México Oriente del IMSS, se ubica al Oriente del Estado, colinda geográficamente con los estados de Hidalgo Morelos y el Distrito Federal, el total de municipios que se encuentran de esta delegación son 57. La población adscrita de la delegación para octubre de 2006 fue de 3,126,221, con una población usuaria de 2,682,515; lo que representa que 86% del total los derechohabiente son usuarios de los servicios médicos que ofrece esta institución.

La Delegación brinda servicio de salud a través de 44 Unidades de Medicina Familiar, 7 Hospitales Generales de Zona. 1 Hospital de Obstetricia con Unidad de Medicina Familiar y 2 Hospitales Generales Regionales.

La Delegación Estado de México Oriente del IMSS, es una organización que por el giro de sus actividades –servicios de salud y seguridad social para sus afiliados y derechohabientes- y por las condiciones demográficas y geográficas donde se ubica, presenta enormes oportunidades para mejorar en términos reales sus funciones.

Las organizaciones enfrentan retos y problemáticas que requieren del uso al máximo de los recursos con los que cuentan, el recurso principal es precisamente el personal, los trabajadoras y trabajadores con los que cuenta; es en este sentido que el aprendizaje organizacional se presenta como una alternativa que integra aspectos individuales y colectivos, enfatizando el valor del aprendizaje como principal activo de la organización y en cierto sentido como el principal elemento para el desarrollo de creatividad e innovación y por lo tanto del desarrollo y mejoramiento de la organización en su conjunto y de sus miembros.

El presente proyecto busca precisamente brindar a un grupo de trabajadores de esta institución herramientas de efectividad comprobada para enfrentar su trabajo cotidiano desde una perspectiva crítica, usando el principal recurso con el que cuentan, ellos mismos, su capacidad para aprender.

6.2.2 Justificación.

Las organizaciones tanto del sector público como el privado tienen en su capital humano –sus trabajadores- el principal recurso y la ventaja competitiva de mayor impacto tanto para su sobrevivencia como para el crecimiento, literaturas especializadas en el tema señalan la importancia de contar con personal dispuesto generar y compartir aprendizaje, y sobre todo a aplicarlo de manera efectiva y en beneficio de los propios individuos y de la organización en general.

En este contexto, el Aprendizaje Organizacional ofrece una perspectiva que precisamente pretende vía el aprendizaje intervenir en las organizaciones para mejorar su desempeño sin dejar de lado el aspecto humano.

El aprendizaje individual resulta indispensable para el aprendizaje de la organización; no obstante este nivel de aprendizaje no necesariamente impacta positivamente en las organizaciones (Wang y Ahmed 2003). El diseño de organizaciones dispuestas al aprendizaje implica en gran medida presentar a los individuos que las conforman medios y técnicas que les permitan compartir de manera efectiva y en contextos reales sus experiencias de aprendizaje y los beneficios que de ellas han obtenido.

Las áreas de atención a la salud se encuentran en desarrollo constante, requieren responder de manera creativa e innovadora a problemáticas multicausales, el aprendizaje continuo y la reflexión son estrategias fundamentales para hacer frente a situaciones impredecibles y para enfrentar de manera diferente situaciones comunes.

El presente proyecto pretende en un contexto específico la formación de un equipo de trabajo con herramientas surgidas del Aprendizaje Organizacional, ya que se considera que es partir de la toma de conciencia por parte de las personas que diariamente realizan un trabajo, como el trabajo podrá tener un significado nuevo, vinculado con el aprender y compartir lo aprendido.

El aprendizaje organizacional resulta aún poco conocido por el personal de la Delegación, resulta indispensable comenzar con un grupo reducido de personas que poco a poco puedan difundir, por medio de su uso, las herramientas propias del Aprendizaje Organizacional de manera teórica y su aplicación práctica.

6.6.3 Marco Teórico.

Las condiciones económicas y política contemporáneas, los mercados de competencia actuales han generado la necesidad de afrontar los problemas

organizacionales con nuevos enfoques, uno de ellos es potenciar la capacidad de aprendizaje de la fuerza laboral de las organizaciones lo que se ha reflejado en desempeños más eficientes Yeo (2002), en este sentido el aprendizaje en las organizaciones refleja por una parte, este nuevo contexto de competencia así como la respuesta desde los ambiente académicos y organizacionales ante estas nuevas realidades. Yeo (2002); Wang y Ahmed (2002) señalan la década de los ochentas como la fase de inicio y consolidación del aprendizaje organizacional como enfoque de intervención en las organizaciones.

Si bien los enfoques respecto al aprendizaje organizacional son vastos y de acuerdo a algunos teóricos en algunos caso poco claros (Wang y Ahmed 2002), una de las características fundamentales del aprendizaje organizacional es el enfoque de sistemas en el abordaje de los problemas organizacionales; Wang y Ahmed *Op. Cit.* señalan cinco aspectos en los que se ha enfocado el concepto de aprendizaje organizacional:

- Socialización del aprendizaje individual.
- Enfoque de sistemas, enfoque de proceso.
- Cultura Organizacional, metáforas organizacionales.
- Conocimiento para el liderazgo (*managment knowlendge*)
- Mejora Continua, Creatividad e Innovación.

Estos mismos autores proponen otras seis áreas hacia las cuales el Aprendizaje Organizacional requiere dirigirse:

- Aprendizaje de Triple Vía. Se refiere a la capacidad de las organizaciones para cuestionarse, los procesos que utiliza, su sistema y estructura, sus productos y servicios en función de los posibles futuros. No solamente aprendizaje de una y doble vía el cual se refiere únicamente a cuestionarse respecto a lo que no funciona y a prevenir errores.
- Eliminación de Aprendizaje previos. La capacidad de la organización para lograr que sus miembros eliminen creencias y métodos que consideran han sido útiles. Evitar el convencimiento en el cambio de paradigmas únicamente como resultado de errores y fallas. El aprendizaje organizacional está comúnmente acompañado con un cierto grado de eliminación de aprendizajes previos; para evitar estancarse en una zona de confort que impida el aprendizaje continuo.
- Creación de Conocimiento. El aprendizaje organizacional no se restringe a la acumulación, diseminación, retención y refinamiento de conocimiento. La creación de conocimiento es la principal herramienta para alcanzar metas.
- Pensamiento Creativo. El desarrollo y la promoción de las acciones y planes que fomenten la creatividad dentro de una organización, son indispensables para la innovación en las organizaciones.
- Orientación hacia la Competitividad. El aprendizaje organizacional requiere enfocarse en construir la competitividad basada tanto en el ambiente externo – competidores, sector industrial/servicio- como en la misma organización. El objetivo de la organización debe ser establecer y asegurarse verse a sí misma como el principal competidor.
- Relación con la Sustentabilidad de la Organización. El aprendizaje organizacional está en función con los resultados de la organización y con la mejora continua;

frente a incertidumbre externa, la principal ventaja se logra mediante la creación de procesos basados en la creatividad; el aprendizaje organizacional facilitaría estos procesos; cuyo objetivo final es ofrecer valor a la organización para alcanzar desarrollo y crecimiento a largo plazo, no solamente ganancias temporales dentro del escenario de competencia momentáneo.

Respecto al aprendizaje, Betts y Holden (2003) mencionan la existencia de varios modelos respecto al aprendizaje y a la enseñanza; estos autores señalan tres que consideran básicos:

- Estos autores identifican un modelo concerniente a la cognición individual en el proceso de aprendizaje; con sujetos reflejando en experiencias nuevas la relación y/o diferencia con las experiencias previas. A partir de tratar un tema y someterlo a reflexión se creará aprendizaje individual útil, ya sea implícito o explícito, ya sea por medio de reflexión individual o en grupo. Se identifican en este modelo teóricos como Piaget, Argirys.
- Un segundo grupo, menos específico y poco clarificado para Betts y Holden (Op. Cit), es el modelo en el que el aprendizaje está enfocado a aspectos de la sociedad o de la comunidad, identificando en este grupo a personajes como John Dewey y la escuela de Tavistock en el Reino Unido. En este modelo las interacciones sociales son vistas como un poderoso mediador para el aprendizaje. Este aprendizaje se traslada libremente hacia la organización por medio del desarrollo personal de los individuos. Posturas actuales de esta concepción incluyen nociones de comunidades de práctica y aprendizaje sobre ciudadanía, enfatizando el compromiso con causas y prácticas sociales; de acuerdo a estos

autores, en este modelo el aprendizaje es fuertemente construido por el mundo social pero es localizado en el individuo. Si las organizaciones son grupos orientados hacia algún fin; la pregunta según este modelo es ¿cómo podría el aprendizaje ser afectado por las organizaciones ya sea formal o informalmente?

- Un tercer modelo de acuerdo a esto autores es la concepción del aprendizaje, como basado solamente en la comprensión social (*social understanding*), imposible de separarlo de la interrelaciones que se establecen en la organización/grupo –rango y status-. Según este modelo de aprendizaje, lo que es conocido es solamente conocido de manera colectiva y desde múltiples perspectivas. El aprendizaje visto así implica que el conocimiento no puede permencer solo en individuos sino que debe ser considerado y comprendido como un conjunto de conocimientos, intimamente relacionado con el status y el poder en las relaciones del grupo, este elemento es para estos autores - Betts y Holden- un componente crítico que debe ser tomado en cuenta al intervenir en las organizaciones.

El aprendizaje implica procesos en el que entrelazan varios factores en diferentes niveles; Murray (2002) propone ciclos de aprendizaje que tiene implicaciones para la mejor comprensión global del proceso (ver figura 21)



Figura 21. Un ciclo integrado de aprendizaje ilimitado. Adatpado de Murray 2002.

Empleando el concepto de aprendizaje ilimitado *-unbounded learning-*, Murray expresa la necesidad de integrar el aprendizaje individual en el contexto de la organización, para volver al aprendizaje un concepto integral.

El aprendizaje ilimitado implica para Murray, la construcción de esquemas acerca de la percepción y los pensamientos que tiene un grupo de personas respecto a sus experiencias y de su trabajo en general hasta tener un significado compartido para crear un esquema organizacional, el cual si es productivo será la base y la pauta de acción de todos sus integrantes, un sistema de creencias compartidas.

Como lo comenta Murray (Op. Cit.) Las organizaciones no aprenden *per se*, las organizaciones crean rutinas que implican intuitiva y experimentalmente conductas de aprendizaje; que luego se vuelven institucionales reflejando un esquema organizacional, este mismo autor propone el aprendizaje organizacional consiste en subsistemas que descomponen el aprendizaje en varias partes para volverlo manejable y tangible dentro de la organización.

Con respecto a el aprendizaje en las organizaciones, dentro de los modelos considerados como cognitivos, Høyrup (2004) describe la reflexión como el elemento central generador de aprendizaje

Respecto al concepto de Reflexión, Høyrup (2004) siguiendo a Moon (1999) señala la necesidad de evitar abordar el concepto de reflexión como un proceso individual basado en la introspección; sino ampliarlo al ámbito colectivo.

El concepto de reflexión de acuerdo las revisiones realizadas por Moon (1999) citado por Høyrup (2004) es muy ambiguo; sin embargo considera que existen diferentes

formas y niveles de reflexión: reflexión y la reflexión crítica, el nivel individual, el nivel de interacción y el nivel organizacional.

La reflexión puede entenderse como una actividad mental que busca investigar las acciones propias en ciertas situaciones, que implica un análisis de causas y efectos, y proyecta posibles conclusiones concernientes a acciones futuras (Woerkom 2003, citado por Høystrup (2004).

Este mismo autor describe la reflexión crítica surge dentro de un grupo de personas y se da en un marco de interacción social, a diferencia de la reflexión individual que se enfoca en los detalles de alguna tarea o de algún problema dado; la reflexión crítica incluye el contexto social de la reflexión, que trata de las “presuposiciones” sobre las cuales se establecen las creencias. En la reflexión crítica el individuo se enfrenta a la validez de sus supuestos. Esta manera de reflexión no se refiere a conocer el “cómo” resolver algún problema, sino a las razones y consecuencias que lo que da origen al problema, Mezirow (1990) citado por Høystrup (2004) establece que este tipo de reflexión puede llevar a un aprendizaje profundo. La reflexión crítica implica la toma de conciencia acerca de los significados que se le dan a la realidad, respecto a las problemáticas y el significado de las relaciones que establece el sujeto con los demás sujetos y con el medio en general

El marco de referencia que uno tiene puede ser equivocado, los individuos pueden –podemos- aceptar de manera acrítica significados parciales, que remiten a interpretaciones erróneas respecto a las experiencias que se tienen, que si bien ocurre en contextos específicos y en sujetos específicos se dan en el marco de una cultura que no

promueve el cuestionamiento constante tanto de las acciones propias así como del medio en el que nos encontramos.

La reflexión puede servir como lazo entre el aprendizaje individual y el aprendizaje de la organización; cuando el personal de una organización puede cuestionar e intercambiar ideas, sentimientos, o conocimientos respecto a temas relacionados con la organización; y los directivos de la misma valoran éstas actividades dándole un papel importante dentro de las prácticas de organizacionales tendientes a su desarrollo.

Høyrup (2004) señala los siguientes elementos como básicos para generar una organización dispuesta al aprendizaje:

Asegurar la coherencia entre los elementos formales y los informales de la organización; así como entrelazar los objetivos del aprendizaje organizacional con las necesidades individuales del aprendizaje.

El trabajo estimulante y los retos son prerrequisitos, según Høyrup, indispensables para desarrollar programas relacionados con el aprendizaje organizacional; el trabajo debería ser organizado de tal manera que promueva el desarrollo de las potencialidades de los trabajadores, esto es construir ambientes de aprendizaje en lo que las personas se sientan motivadas a pensar por ellas mismas, para –a través de experiencias del trabajo cotidianando- desarrollar nuevas competencias y obtener una mejor comprensión y entendimiento. Las personas siguiendo a este autor aprenden mientras trabajan.

Proveer apoyo y guía (*support and guidance*) para asegurar que las experiencias cotidianas lleven a un aprendizaje. El apoyo para la planeación y reflexión de las acciones llevadas a cabo por los trabajadores es una parte esencial. Desde el punto de vista del

aprendizaje organizacional las actividades de reflexión requieren darse en ambientes colectivos para permitir a los individuos darse cuenta de significados comunes en el hacer cotidiano del trabajo colectivo del que forman parte.

El aprendizaje organizacional requiere un trabajo interdisciplinario entre aspectos relacionados con apoyo vocacional, la capacitación y los planes de desarrollo de recursos humanos.

O’Keffe (2002) señala que en las organizaciones dispuestas al aprender, aprendizaje y trabajo deben verse como sinónimos.

Desde la perspectiva de la organización, Høystrup (2004) identifican aspectos propios de la reflexión individual y colectiva. Según este autor, la reflexión dentro del aprendizaje organizacional enfatiza el aprendizaje en acciones colectivas y las estructuras que implican el cambio y el aprendizaje.

Perspectiva Individual	Perspectiva de Interacción
Situaciones que promueven la reflexión: situaciones con problemáticas complejas.	Características organizacionales: clima de confianza, apoyo, procesos de retroalimentación. Cultura de reflexión.
Tomar distancia de la experiencia. Detenerse a pensar; separar el pensamiento y el marco de acción.	La práctica de revisión en retrospectiva para ponderar el significado de lo que se han vivido las personas y sus compañeros de trabajo
Procesos de pensamiento reflexivo	Visión Compartida. Conocimiento compartido, Planeación Compartida, Interacción en el análisis y la toma de decisiones
Acción, Investigación y experimentos	Interacción. Experimentación. Solicitud de retroalimentación. Aprendizaje de errores.
Reflexiones de los procesos emocionales: atender los sentimientos	Ansiedad relacionada evidenciar y cometer errores, así como a la amenaza respecto al cuestionamiento de valores propios.
Integración, Síntesis de distintos tipos de experiencias.	Conocimiento compartido.
Cuestionamiento de lo “dado por hecho” – reflexión crítica.	Retos para el pensamiento grupal. Eliminación de supuesto

Tabla 20. Elementos individuales y colectivos en los procesos de reflexión y aprendizaje. Adaptado de Høystrup (2004)

Las prácticas reflexivas que propone este autor son:

- a) Grupos de consulta entre trabajadores del mismo nivel.
- b) Conferencias sobre relaciones grupales
- c) Comunidades de Práctica
- d) Análisis de roles y análisis de los grupos de trabajo.

El elemento colectivo dentro del aprendizaje organizacional es muy importante (Murray 2005), los equipos son un factor básico para lograr organizaciones abiertas al aprendizaje, pues, siguiendo a Altman (1998) citado por Murray (*Op. Cit.*) “son un poderoso vehículo para la reflexión, el diálogo y el intercambio de aprendizaje”.

Bernett (2001) señala la relación en la construcción de equipos y el aprendizaje organizacional

La relación entre un mejor desempeño organizacional eficiente y el aprendizaje organizacional ha sido documentado, (Yeo 2003), sin embargo, hay factores que vuelven al aprendizaje organizacional -y a cualquier intervención dentro de las organizaciones más efectivo- la participación en el diseño de planes y programas a llevar a cabo (O’Brien 2001), así como un estilo directivo flexible y una estructura organizacional que promueva el aprendizaje dentro de la organización.

Uno de las perspectivas sobre el aprendizaje organizacional que permite abordarlo de una manera sistemática es el trabajo realizado por Peter Senge, -La Quinta Disciplina, La Quinta Disciplina en la Práctica, la Danza del Cambio-. Es a partir de sus propuestas teórico-prácticas que se establece el programa que se describe en la siguiente sección.

6.2.4 Descripción del Programa.

Objetivo.

La conformación de un equipo promotor del Aprendizaje Organizacional, por medio de la difusión los conceptos relacionados al Aprendizaje Organizacional poniéndolos en práctica en alguna problemática real.

Redefinir esta problemática organizacional, utilizando como marco el aprendizaje organizacional.

6.2.5 Procedimiento.

a) Presentación del proyecto al Responsable de la Jefatura de Prestaciones Médicas para evaluar la viabilidad del hospital donde se realizará el proyecto.

Se proponen:

Hospital General Regional 98 "Coacalco"

Hospital General Regional 196 "Fidel Velázquez"

Hospital General Regional 72 "Gustavo Baz"

b) Establecer un compromiso con el Director(a) del Hospital con el Proyecto.

Una vez que se haya elegido el Hospital concertar con el Director(a) del Hospital que corresponda para establecer el plan de trabajo y las fechas y horarios que mejor convengan.

c) Conformación del Equipo de Trabajo.

Con respecto a este punto se proponen reuniones con el Dirección del Hospital para establecer los candidatos para formar parte del futuro equipo y la problemática a tratar. Se propone conformar el equipo con trabajadores de un mismo turno y la conformación de un grupo no mayor de 10 personas.

d) Abordaje de la Problemática Organizacional y Desarrollo de un Curso-Taller sobre los conceptos básicos del Aprendizaje Organizacional.

e) Actividad a realizar.

Se plantea la realización de sesiones aproximadas de una hora a hora y media, según sea acordado.

6.2.6 Metodología.

Técnicas expositivas y de discusión; presentación y revisión de literatura relacionada con los temas básicos del aprendizaje organizacional, siguiendo el esquema propuesto por Senge (La Quinta Disciplina). Si bien existen diversas aportaciones teóricas respecto al aprendizaje organizacional, se considera viable presentar la sistematización sobre la materia ofrecida por Senge y las estrategias que este mismo autor propone para introducir al grupo en el Aprendizaje organizacional

Se propone llevar una bitácora de actividades de cada una de las sesiones que permia documentar la evolución del grupo y las sesiones de trabajo.

Tipo de Análisis.

El análisis respecto a la eficacia del programa de intervención se propone:

Evaluar el grado de éxito en el avance de la redefinición de la problemática que se elija

Aplicar una encuesta sobre el desempeño del responsable del proyecto.

La retroalimentación con el Director (a) del Hospital acerca del avance respecto a la problemática que se haya decidido abordar.

La información de los materiales didácticos a utilizar puede revisarse en el Anexo F.

6.2.7 Viabilidad alcances y limitaciones.

Se considera indispensable el apoyo de la Institución sede para la realización del proyecto, en cuanto a la disposición de espacio y tiempo para la realización de las actividades programadas en esta programa.

Dentro de las limitaciones del proyecto se encuentra el corto periodo de tiempo en el cual está programado, si bien la literatura relacionada con temas de aprendizaje organizacional señalan la importancia de contar con lapsos de tiempo largos para el conocimiento y las prácticas de herramientas relacionadas con la materia, así como para lograr resultados.

Se considera viable ofrecer a quienes enfrentan problemáticas cotidianas, elementos diferentes y sistematizados que les permitan adquirir y usar nuevos conocimientos aplicables en sus áreas de trabajo.

6.2.8 Cronograma de Actividades y Resultados Esperados.

La Duración del Proyecto será de la tercera semana de Febrero a la cuarta semana de Mayo de 2008.

ACCIONES A REALIZAR	TIEMPO EN SEMANAS (SEM) PERIODO FEBRERO-MAYO2008													
	FEBRERO		MARZO				ABRIL				MAYO			
	SE M 3	SE M 4	SE M 1	SE M 2	SE M 3	SE M 4	SE M 1	SE M 2	SE M 3	SE M 4	SE M 1	SE M 2	SE M 3	SE M 4
PRESENTACION DEL PROYECTO A LAS AUTORIDADES CORRESPONDIENTES														
DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN CONJUNTA CON LA INSTITUCION														
DISEÑO DE CURSO-TALLER														
CONFORMACIÓN DEL EQUIPO														
DESARROLLO DEL CURSO- TALLER														
EVALUACIÓN CONTINUA DEL CURSO-TALLER														
EVALUACIÓN FINAL DEL CURSO TALLER														
ELABORACIÓN Y PRESENTACION DEL REPORTE DE RESULTADOS.														

Resultados Esperados.

La conformación de un grupo de personas de con experiencia en el uso de técnicas relacionadas al Aprendizaje Organizacional

Referencias.

Bennett J. (2001). The Relationship between team and organizational learning *International Health. Care Quality Assurance* 14 (1) 14-20.

Betts F y Holde R. (2003). Organizational Learning in a public sector: a case study in a muddled thinking. *The Journal of Workplace Learning* 15 (6) 280-287.

Høyrup S.(2004).Reflection as a core process in organizational learning. *The Journal of Workplace Learning*, 16 (8) 442-454.

Moses P. Murray P. (2005). The centrality of teams in the organizational learning process. *Management Decision*, 43 (9) 1186-1202.

- Murray P. (2002). Cycles of Learning: A conceptual approach. *Management Decision*, 40 (3) 239-247.
- O'Brien G. (2002). Participation as the key of successful change –a public sector case study. *Leadership & Organizational Development* 23 (8) 442-455.
- O'Keeffe T. (2002). Organizational learning: new perspective. *Journal of European Industrial Training*, 26 (4) 130-141.
- Ortega, G., & Serrano, V. (2006). *Aprendizaje Organizacional. Conceptos Métodos y Perspectivas, El Caso de las Organizaciones Mexicanas*. México: Universidad Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Iztacala.
- Senge, P., Roberts, C., Smith, B., & Kleiner, A. (2005). *La Quinta Disciplina en la Práctica, Estrategias, y Herramientas para Construir la Organización Abierta al Aprendizaje*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., & Smith, B. (2000). *La Danza del Cambio, El Reto de Avanzar en las Organizaciones que Aprenden*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Wang C. Ahmed P. (2003) Organizational Learning: a critical review. *The Learning Organization*, 10 (1) 8-17.
- Yeo R. (2003) Linking organizational learning to organizational performance and success: Singapore cases studies. *Leadership & Organizational Development* , 23 (2) 70-83.

7. La Guía de la Organización, su Estrategia.

Uno de los principales aspectos relacionados con temas organizacionales es la estrategia; su formulación, implantación y el alineamiento de toda la organización con respecto a ésta.

El término estrategia si bien no surge en el ámbito de las organizaciones (Mintzberg & Brian Quinn, 1993) ha tenido mucha utilidad para describir los ejercicios, las declaraciones y las acciones que pueden ser inferidas acerca de la manera en que éstas compiten para obtener mejor desempeño que sus empresas rivales o que ellas mismas en periodos pasados y lo que esperan lograr a futuro. La estrategia está encaminada a que la organización construya una posición sólida y flexible; establece metas, políticas de acción y busca generar patrones congruentes para la toma de decisiones, focaliza las acciones y clarifica los propósitos

En la elaboración de la estrategia las personas que conforman la Alta Dirección tienen un papel fundamental, ocupan roles de gran importancia y recae sobre ellos gran responsabilidad sobre el éxito o fracaso de la estrategia, la planeación estratégica es un ejemplo de que las actividades del personal directivo pueden ser facilitadas al sistematizar en lo posible las tareas que realizan y a través del uso de herramientas genéricas comprender la organización y su entorno, y conducirla de la mejor manera posible. Sin embargo, existen posturas que han generado posiciones críticas acerca del valor y la utilidad de la Alta Dirección para el éxito en las organizaciones y la necesidad de desmitificar el papel de los altos directivos, brindando mayor atención a los distintos niveles organizacionales acerca de cómo se viven cuestiones como la democracia, la

ética y la distribución del poder en las organizaciones contemporáneas, principalmente en las grandes corporaciones (Parker, 2002).

La construcción de la estrategia puede describirse desde un punto de vista normativo, determinando los pasos que se siguen, de manera ordenada y muy especificada, lo cual se considera necesario para mantener un orden lógico del proceso (Hatch, 1997). En este sentido existen diversas perspectivas que abarcan distintos niveles de rigidez, de planificación y participación, del alcance y control (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2003). Pero todas ellas pretenden esclarecer el curso de acción para llevar a las organizaciones a desempeñarse de la mejor manera posible tomando en cuenta cuestiones internas y externas.

Steiner (1991) propone definir la planeación estratégica desde cuatro puntos de vista; la toma de decisiones, los riesgos y oportunidades que se presentarán en el futuro y la manera de influir en el mismo; el proceso sistemático que debe seguir la planeación estratégica, de las cuestiones intangibles hasta actividades concretas y la evaluación de éstas conforme a los objetivos planteados; la definición de planeación estratégica como una actividad de reflexión y acción continua; y la estructura, los elementos que conforman a la planeación, los planes estratégicos, los programas a mediano y largo plazo, los programas operativos.

Dentro de los esquemas que han tenido mayor impacto en el entendimiento y análisis de la estrategia, es el desarrollado por Michael Porter. Este esquema tiene supuestos relacionados a la posibilidad de establecer con anterioridad los pasos a seguir para lograr una posición competitiva favorable (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2003). La estrategia es comprendida como un proceso analítico, basado en un estudio

sistemático de las fuerzas estructurales que componen el sector de competencia y a partir de lo anterior determinar la posición menos vulnerable para la empresa.

Porter (1998) propone tres estrategias genéricas a partir de las cuales posicionar a la organización, de acuerdo sus características y las del sector en que compite. A partir de estas estrategias genéricas se desarrollan estratégicas específicas funcionales, cuyo principal objetivo es generar en los clientes un valor que supere el costo del producto o servicio ofrecido por la organización.

Una de las herramientas básicas de este enfoque es la cadena de valor, la cual permite distinguir las actividades críticas de determinada organización y el grado que aportan a los márgenes de ganancia de ésta, para así analizar las fuentes actuales y potenciales de ventaja competitiva distintiva. (Porter, 2007). En la cadena de valor se establecen nueve categorías de actividades, divididas en primarias (logística de entrada, operación, logística de salida, mercadotecnia y ventas y servicios) y de soporte (infraestructura, administración del recurso humano, desarrollo tecnológico y adquisiciones), para luego estudiar el comportamiento de los costos y las fuentes actuales y potenciales para diferenciarse de los competidores, la manera en que se pueden establecer nexos e interrelaciones dentro de la misma cadena de valor o con la cadena de valor de los clientes.

Además de la cadena de valor otras herramientas usadas en los procesos formales de planeación estratégica comúnmente usadas son la Planeación de Escenarios, el Análisis de FODA, acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, el cuadro de mando integral, entre otros.

Porter (1998) propone criterios para valorar la formulación de una estrategia; estos criterios están relacionados con: La consistencia interna, la manera en que la estrategia no contradice la normatividad organizacional, las políticas y principios. La adecuación con el entorno, la capacidad y sensibilidad de la estrategia para aprovechar el contexto organizacional. La comunicación e implantación, el análisis y la evaluación de las capacidades administrativas para difundir, desplegar y supervisar los planes y programas de la estrategia.

La planeación estratégica se sigue de otra serie de acciones que involucran a diferentes áreas y niveles de la organización; la elaboración de presupuestos, los sistemas de medición de los resultados, la adecuación de los sistemas de control de gestión la elaboración de programas específicos y la asignación de responsabilidades para cada elemento de la organización (Anthony & Govindajaran, 2003).

Así pues la estrategia también pone de manifiesto las interrelaciones que se dan dentro de la empresa, y de ésta con el entorno; tanto para el establecimiento de la estrategia como para su despliegue intervienen cuestiones de la normatividad organizacional, la interpretación de los datos del exterior, la gestión de los recursos organizacionales, los sistemas de información y de comunicación formales e informales. La manera de ajustar y estandarizar los planes y programas específicos refleja la estrategia, pero también reflejan la manera en que la organización se interpreta a sí misma, a la relación que tiene con el entorno y las interacciones que se dan entre ambos.

Es aceptada también una perspectiva descriptiva sobre el proceso de la estrategia, la manera en que ésta se configura, poco a poco y desde diversos estratos de la organización; incluso aunque no se plantee como tal, emerge. (Mintzberg & Brian Quinn, 1993).

Es importante mencionar el poder explicativo que tiene la estrategia, con medio de cohesión de todas las actividades que una organización realiza; permite establecer y legitimar las acciones que se llevan a cabo, de esta manera la formulación de la estrategia es un artefacto de la cultura organizacional y elemento de su discurso por tanto es, un recurso para el ejercicio del poder y de manejo de la ideología dominante en la organización tanto dentro como hacia fuera de la misma, (Fox & Fox, 2004).

Así pues, la estrategia tiene un contenido simbólico muy importante; da sentido a lo realizado, es una comunicación de gran fuerza (Hatch, 1997). Implica cuestiones culturales, creencias compartidas patrones basados en normas y valores colectivos dentro de la organización, asimismo la estrategia refleja las relaciones de poder y la manera en que los diversos intereses de la organización ejercen su influencia política.

Ahora bien, en cualquier tipo de organización convergen distintos tipos de intereses, diferentes formas de comprender la realidad. De ahí la necesidad de contar con esquemas compartidos que permitan darle un sentido a lo que se busca lograr y la manera de alcanzarlo. En este sentido es la estrategia un proceso circular entre el hacer y el pensar sobre lo hecho.

El proceso de conformación de una estrategia depende además del tamaño, de su antigüedad, su estructura, el tipo de actividades que realiza y si bien es cierto este

proceso es mucho más claro y formalizado en las grandes organizaciones; las organizaciones pequeñas también siguen una estrategia, probablemente es implícita pero está presente. Si se acepta la existencia de un hilo conductor, de una lógica que guíe a las acciones que despliega una empresa ésta tendría que ser la estrategia.

En el proceso de la planeación de la estrategia convergen aspectos intuitivos y sistemático-formales. La estrategia es un ejemplo muy claro de que la gestión organizacional no es una ciencia como tal, es el pensamiento sistemático y creativo para enfrentar situaciones producidas interna y externamente a la organización (Lhor, 2009).

Las grandes empresas, como grupo Bimbo tienen institucionalmente desarrollados sistemas que le permiten formular una estrategia, y los planes y programas correspondientes. Este proceso es iterativo y se continúa con procesos que permiten corroborar continuamente su adecuada implantación. En estos casos los estudios sobre estrategia pueden resultar más claros que en organizaciones pequeñas. Puede decirse que existe una relación circular entre la formulación de la estrategia, sus resultados y la presentación de los mismos.

El trabajo que se presenta a continuación es una exposición general del curso que ha seguido la estrategia de grupo Bimbo, de acuerdo principalmente a la información que este grupo presenta. Tiene una secuencia lógica propia de una exposición y establece algunas inferencias de las ideas que subyacen a la estrategia; sin embargo es importante considerar que la estrategia como tal es mucho más compleja que la presentación de ésta; sin embargo se intentó describir los aspectos de mayor importancia

que ofrezcan una perspectiva integral de la manera que utiliza grupo Bimbo para competir en el mercado de los alimentos, específicamente de la panificación.

Referencias.

- Anthony, R., & Govindajaran, V. (2003). *Sistemas de Control de Gestión*. España: McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Fox, R., & Fox, J. (2004). *Organizational Discourse. A Language-Ideology-Power Perspective*. Estados Unidos: Praeger.
- Hatch, M. J. (1997). *Organisational Theory*. Nueva York: Oxford University Press.
- Lhor, S. (29 de Marzo de 2009). *Unboxed, How The Crisis Shapes the Coportate Model*. Recuperado el 29 de Marzo de 2009, de The New York Times: <http://www.nytimes.com/2009/03/29/business/29unbox.html?th&emc=th>
- Minztberg, H., & Brian Quinn, J. (1993). *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos* (Segunda Edición ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Minztberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2003). *El Safari de la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del mangment estratégico*. Buenos Aires: Granica.
- Parker, M. (2002). *Against Managment. Organization in the Age of Managerialism*. Great Britain: Polity Press.
- Porter, M. (1998). *Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia* (Vigésima Quinta Reimpresión ed.). México: Compañía Editorial Continental SA. de CV.
- Porter, M. (2007). *Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desemepeño Superior* (Edición Revisada, Sexta Reimpresión). México: Editorial Patria.
- Steiner, G. A. (1991). *Planeación Estratégica, Lo que Todo Director Debe Saber* (Décimocuarta reimpresión). México: Compañía Editorial Continental SA. de C.V.

7.1 Grupo Bimbo y su Estrategia Competitiva.

7.1.1 Antecedentes

La empresa a analizar BIMBO S.A. de C.V es una subsidiaria de la compañía controladora Grupo BIMBO es por ello que muchos de los elementos de la estrategia competitiva de ésta forman parte de aquella.

Grupo Bimbo se encuentra organizado en dos divisiones: (i) productos de panificación y (ii) botana salada y confitería. Bajo el primer rubro se encuentran Bimbo, S.A. de C.V.; El Globo; BBU, que incorpora a las compañías operadoras en EE.UU.; y OLA que reúne a todas las operaciones en Latinoamérica. Por su parte, las operaciones de botana salada y confitería se encuentran agrupadas en Barcel, S.A. de C.V. Adicionalmente, el Grupo tiene negocios complementarios a sus operaciones principales, los cuales prestan servicios a las compañías del Grupo.

A continuación se describe la estrategia presentada por Grupo BIMBO:

ESTRATEGIA CORPORATIVA.

La estrategia general del Grupo está basada en su misión corporativa, esto es, en el desarrollo del valor de sus marcas y, fundamentalmente, en el compromiso de ser una compañía altamente productiva y plenamente humana, así como innovadora, competitiva y orientada a la satisfacción total de sus clientes y consumidores, siendo líder a nivel internacional en la industria de la panificación y con visión de largo plazo. Asimismo, la Compañía, a través de su estrategia general, se orienta al incremento de su valor, lo que se refleja en un mayor valor para sus accionistas.

LINEAS ESTRATÉGICAS DE GRUPO BIMBO.

- **Calidad y Precio.** Venta masiva. Costos bajos y Calidad de Producto

- **Servicio a Clientes.** Segmentación del Mercado; diferenciación de productos
- **Aprovechamiento de Sinergias.** Consolidación de Operaciones.
- **Desarrollo del Valor de las Marcas.** Marcas de reconocido prestigio y con importante presencia en los mercados que compiten.
- **Apoyo a los insumos estratégicos.** Abastecimiento oportuno.
- **Crecimiento y consolidación de operaciones internacionales.** Realización de inversiones en EEUU y Latinoamérica principalmente y en otras regiones de mundo.
- **Diversificación de Productos.** Atender a distintos mercados.
- **Certificación y Mejora de Procesos.** En manufactura, comercialización o servicio, contar con certificaciones internacionales de los procesos que se llevan a cabo.
- **Estrategia Social.** Empresa plenamente humana. Satisfacción del Cliente. Identificación e Integración con la Compañía. Propiciar Desempeño Productivo y Satisfacción Personal.

Al ser Bimbo S.A. de C.V parte de un Grupo de grandes dimensiones le permite competir en costos sin perder la diferenciación reflejada principalmente en la gama de productos que ofrece. Los distintos competidores del Grupo no tienen las posibilidades de igualar la ventaja en costos que tiene el Grupo. Las economías de escala que sigue el Grupo debido a la gran red de distribución con que dispone, su alcance nacional e internacional; la localización de plantas y centros de distribución cubriendo todas las regiones del país le permiten abatir costos de manera significativa tanto en las actividades primarias como en las de apoyo de sus cadenas de valor.

Grupo Bimbo fue uno de los precursores en la elaboración y comercialización de pan y pastelería de manera industrial, esto le proporcionó ventajas de primer participante que después de 60 años sigue aprovechando, el liderazgo global que tiene el Grupo en el sector alimentos lo han llevado a internacionalizarse de manera cada vez más clara, una muestra de ello es la tendencia a decrecer la importancia del mercado mexicano en las ventas del grupo; asimismo la re-configuración de la estructura de grupo Bimbo y la

consolidación en dos divisiones refleja el impacto que busca la empresa y el liderazgo a nivel mundial en la industria de la panificación.

La optimización en el uso de infraestructura, en la adquisición y almacenamiento de insumos y de producto terminado es otra fuente de sustentabilidad de la ventaja competitiva del Grupo. Así mismo, las barreras de ingreso que Grupo Bimbo ha permitido proteger a todas sus subsidiarias de competidores que puedan desarrollar alcances similares a los de Bimbo.

De manera específica en el sector de la panificación no existe en el país alguna compañía de similares dimensiones a las de Bimbo. El sector se encuentra significativamente fragmentado. Por otro lado el Grupo compite en otros subsectores en los cuales tiene competidores muy fuertes, confiterías, botanas, tortillas; sin embargo aún no siendo el líder mantiene posiciones importantes en cuanto a la participación del mercado y sin poder conocer los resultados financieros de cada una de las subsidiarias, los resultados consolidados que ofrece el Grupo respecto a las operaciones que lleva a cabo en México podría inferirse que todas ellas tienen un buen desempeño.

Es así como la ventaja en costos no solamente se sustenta en economías de escala, sino también con fuertes interrelaciones, aprendizaje patentado, nexos con proveedores y algunos clientes estratégicos dado los insumos que proporcionan al grupo, indispensables en la elaboración de los productos que comercializa, como los molinos de trigo. La integración vertical en algunos aspectos medulares para su negocio refleja la búsqueda de eficiencia y calidad de insumos, por medio de participación minoritaria en empresas dedicadas a la elaboración de envolturas de polietileno y polipropileno así como

en algunos ingenios azucareros. La concentración en el negocio medular con la venta de Molinos de Trigo y Fábrica de Mermeladas es el reflejo de la búsqueda de eficiencia.

El tiempo y los mercados en los que ha participado el Grupo le han permitido generar conocimiento en cuanto a la gestión de su negocio, de tal manera que pueda utilizar de manera eficiente y efectiva todos sus recursos, para mantener su fuerte presencia en el mercado nacional asimismo consolidar y ampliar su presencia en mercados internacionales, principalmente en el continente americano, de manera menos vigorosa en Europa y Asia. El valor de las ventas del grupo tienen una tendencia a internacionalizarse, el porcentaje de ventas en México ha bajado de 86% en 1998 a 67% en 2007. Aún y cuando el valor de las ventas del Grupo en México siga siendo el más importante y rentable.

La ventaja en costos del Grupo está fuertemente apoyada por una segmentación del mercado; siguiendo las tendencias de consumo, se ha buscado el crecimiento del mercado por medio de productos y presentaciones cuya demanda vaya en aumento, como los son los productos bajos en grasa, ricos en fibra, que de acuerdo a información del Grupo, son productos con demanda creciente, aunque no se tienen datos específicos con respecto a la proporción del total de ventas que generan. Asimismo la línea tradicional de productos que comercializa no se descuida. Esto aunado a la fuerte presencia de marca que tienen algunos de los productos del grupo en el público en general le representan ventajas importantes que se reflejan en grandes volúmenes de venta con una tendencia a la alza.

La segmentación de mercado se ha llevado a cabo siguiendo los estilos de vida de los consumidores, sus patrones de consumo y los diversos canales de distribución;

apoyándose en fuerte campañas publicitarias a escala nacional, modificación en el empaque de productos y aumentado vías de publicidad

Existen algunos aspectos que son fuentes de singularidad tanto para proveedores como para clientes del grupo. Los grandes volúmenes de compras en algunos insumos así como la disposición de producto y el servicio post-venta para los clientes les ofrecen ventajas.

7.1.2 La Base de la Estrategia, la Normatividad Organizacional.

Grupo Bimbo es una empresa surgida en México sus fundadores son hijos de inmigrantes españoles –catalanes- que se asentaron en México a principios del siglo XX. El actual presidente del Consejo de Administración del Grupo desde 1978 Roberto Sertvije Sendra señala que en los orígenes del grupo se tenía la idea de crear una empresa “altamente productiva y plenamente humana”.

Un aspecto importante en la historia del grupo es el fuerte arraigo de los fundadores en los valores y creencias católico-cristianas. Las dos ideas principales que según Roberto Sertvije han guiado el crecimiento del grupo son “crear y creer”. Pues señala que los cimientos de la empresas fueron “la fe en Dios y visualizar el valor del trabajo como su extensión creadora”.

La adhesión del Grupo a asociaciones empresariales guiadas por la Doctrina Social de la Iglesia Católica es una muestra de los valores y la ideología del grupo, es así que de acuerdo a Roberto Sertvije “...Se debe trabajar para la implantación de la Doctrina Social en el empresariado...para formar parte de un sistema de libre mercado con responsabilidad social”.

El Grupo considera a su filosofía como inmutable y la base de la empresa. Otro de los aspectos básicos que se integraron a la ideología central del grupo es la calidad, aspecto que se fue asentado a medida que el Grupo competía en los mercados internacionales. Lo que se considera la “Regla de Oro” para el grupo es: “El respeto, la justicia, confianza y afecto”.

El Grupo considera la base de su funcionamiento la “trinidad” de posibilitadores - *enablers*: Persona-Procesos-Tecnología; que junto con sus tres impulsores *drivers*: servicio al cliente, rentabilidad y crecimiento son la base del Grupo.

Grupo Bimbo considera la responsabilidad social de la empresa como factor indispensable dentro de la razón de ser de la misma. Esta responsabilidad social es entendida básicamente como el respeto a las personas “...no engañarlas no aprovecharse de ellas, no usarlas. Para Grupo Bimbo la empresa debe servir a la sociedad; este servicio se da a través de su influencia en la comunidad y en el medio ambiente y a través de sus relaciones con el gobierno.

Las bases de la cultura organizacional son las siguientes:					
Clara Idea de servicio	Re-inversión	Servicio-Calidad-Frescura	Nuevos Productos	Crecimiento	Mercadeo
Selección Rigurosa del Personal	Capacitación y Desarrollo	Distribución efectiva	Interés permanente en la persona –el jefe es lo más importante-	Interés en el Desarrollo de nuevos productos	

Tabla 21. Cultura Organizacional Bimbo. Sertvije 2003

Los Valores que guían al grupo son seis, se representa en la siguiente figura:

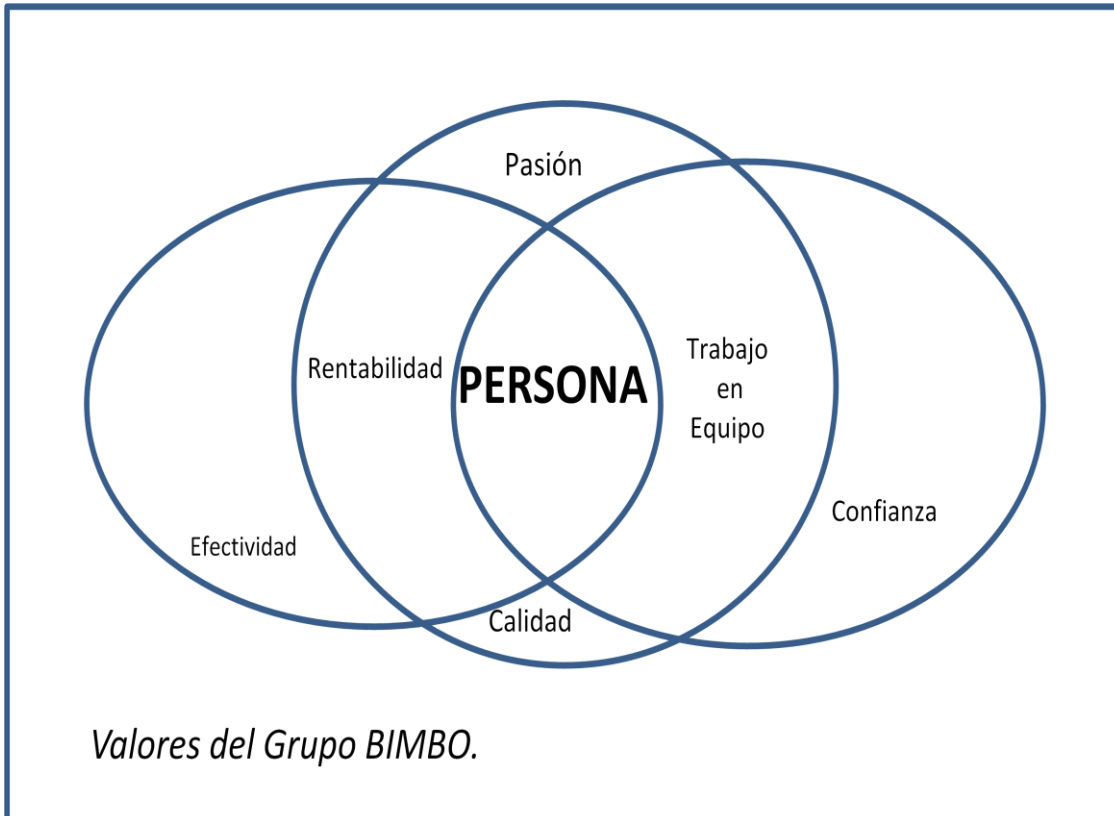


Figura 22. Valores Grupo Bimbo. Sevítje 2003.

Los propósitos que sigue el grupo son cuatro:

1. “Hacer de nuestro negocio un negocio, ser productivos”.
2. “Lograr un creciente volumen y participación de nuestras marcas”.
3. “Buscar que nuestro personal se desarrolle y realice plenamente”.
4. “Asegurar la operación en un adecuado ambiente de control”.

Los compromisos que asume el Grupo de acuerdo a su Código de ética de acuerdo a los distintos *Públicos*, son presentados en la siguiente tabla:

Consumidores.	Cientes	Accionistas y Socios.	Colaboradores	Organizaciones Laborales.
Garantizar la satisfacción plena	Considerarlos aliados estratégicos crecimiento desarrollo	Proteger y optimizar inversiones, utilización prudente y rentable recursos	Valorar al ser humano como único y irrepetible	Respeto a la independencia de las mismas.
Proveedores.	Sociedad.	Competencia.	En la Operación Continua.	
No obtener beneficios más allá de los propios del negocio.	Fortalecimiento de los valores en la sociedad, en campañas de publicidad no agresivas y llevando acciones relacionadas con la responsabilidad social que tiene el Grupo	Competir de manera vigorosa y objetiva, basándose en méritos, ventajas y excelencia de marcas y servicios así como con apego a las prácticas comerciales legalmente aceptables.	Austeridad en negocios. Protección de activos. Cumplimiento de legislación. Compromiso de los jefes.	<i>"...el código de ética prevalecerá sobre las costumbres y prácticas de negocios locales cuando se entre en conflicto".</i>

Tabla 22. Compromisos Grupo Bimbo. Servitje 2003.

La misión del Grupo Bimbo es:

Elaborar y comercializar productos alimentos, desarrollando el valor de nuestras marcas. Comprometiéndose a ser una empresa:

Altamente productiva y plenamente humana.

Innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores.

Líder internacional en la industria de la panificación con visión a largo plazo”.

En una presentación hecha a inversionistas en diciembre de 2005, Javier Millán señaló que en la búsqueda de ser una empresa sólida para accionistas y sociedad es de suma importancia lograr una rentabilidad sana con responsabilidad ética y social.

Grupo Bimbo se considera a sí misma como una “célula social y económica”. La cual está inmersa en una sociedad a la cual sirve y en una ambiente al que no puede permanecer separado. Asimismo debe ser un ejemplo de desarrollo social y económico.

Se observa una coherencia entre los principales elementos de la Normatividad Organizacional que sigue el Grupo, de manera particular el crecimiento constante del Grupo no sólo en el país sino fuera de éste es acorde con la Visión actual; los aspectos relacionados con el crecimiento y la rentabilidad se reflejan en la importancia que se le da a las operaciones a escala, y la estrategia de costos que ha seguido el grupo; asimismo el lanzamiento de nuevos productos, las segmentación de mercados y el aprovechamiento de los canales de distribución así como la búsqueda constante de innovación y en de eficiencia en los procesos reflejan el apego a la búsqueda de la satisfacción de sus clientes y consumidores así como el compromiso con socios y accionistas.

Existen algunos elementos de la Normatividad que resulta más complicado constatar, básicamente en lo que respecta a el valor de la persona, si bien se considera a la persona como valor central de la organización no se tuvo acceso a información que permitiera comprobarlo. Por otra parte el compromiso social del Grupo se ve reflejado en sus programas relacionados con Responsabilidad Social, y el ambiente y como con las políticas relacionadas al tipo de publicidad que utiliza el Grupo.

7.1.3 Elementos Centrales Resultantes de la Planeación Estratégica.

Se puede considerar un parteaguas la reestructura organizacional que se dio en 2002, a partir de esta reestructuración (Ver Tabla 23).

Acciones.	Características.	Objetivos-Resultados.
En 2001 Grupo Bimbo divide su estructura operacional dentro de México en 6 regiones	Enfoque en el Mercado. Relaciones más directas y estrechas con clientes. Mejor conocimiento de las preferencias y necesidades.	Segmentación de Canales
En 2002 todas las empresas del grupo se unen para formar sólo dos: Bimbo y Barcel. Dando origen a una estructura multifuncional	Actividades administrativas centralizadas. Brindar mayor agilidad a la compañía. Abatimiento de costes. Incremento de ventas.	Reestructuración Administrativa

Tabla 23. Principales Acciones Estratégicas de Bimbo 2001-2003 www.grupobimbo.com.mx 2008.

Con el objeto de enfocarse en los distintos perfiles de mercado grupo Bimbo rediseñó el concepto de servicio al cliente. De esta manera se crearon tres categorías principales (Ver Tabla 24).

Categoría de Canales.	Tipo de Cliente.	Resultados para el Grupo en México.
Canal de Detalle.	<ul style="list-style-type: none"> Tiendas de abarrotes, misceláneas 	Apertura de más de 2500 nuevas rutas. Más de 270,000 nuevos clientes.
Canal de Supermercados y Clientes con grandes niveles de compra.	<ul style="list-style-type: none"> Supermercados, Clubs de descuentos, tiendas de conveniencia 	Consolidación de 50 centros de distribución, eliminación de más de 25 centros. Resultados para Bimbo SA de CV. Incrementos:
Canal "de clientes de un solo propósito"	<ul style="list-style-type: none"> Escuelas, Restaurantes, Instituciones gubernamentales, Clientes mayoristas. Tiendas económicas. Máquinas expendedoras 	Promedio de ventas por cliente, 4%. Uso de trasportación 22% Ventas por persona 7%

Tabla 24. Segmentos de Mercado Grupo Bimbo. www.grupobimbo.com.mx 2008

Los cambios que han estado ocurriendo en el Grupo, se reflejan en el organigrama actual (ver figura 23).

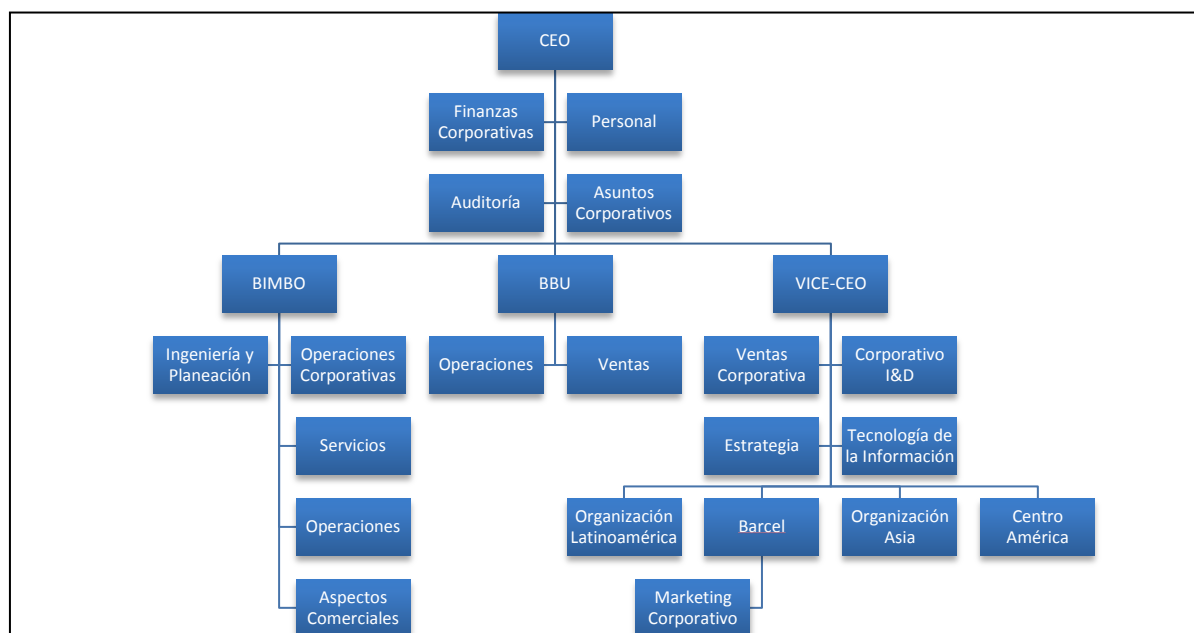


Figura 23. Organigrama Grupo Bimbo. www.grupobimbo.com.mx 2008.

Para tener una organización más flexible y que aproveche mejor los recursos de los que el Grupo dispone, se busca crear sinergias y continuar con el crecimiento y la internacionalización del grupo, la posición de liderazgo en el mercado mexicano, sobre todo en lo que respecta a la panificación; muy probablemente conforme las organizaciones internacionales en América Latina y Asia se transformen en divisiones aparte; sin embargo a corto plazo el organigrama pone de manifiesto la importancia que tiene Bimbo, como principal generador de ventas en la actualidad así como la apuesta al potencial de crecimiento del Grupo en Estados Unidos por medio principalmente de *Bimbo Bakeries*.

Asimismo el organigrama refleja la centralización de las actividades administrativas y algunas funciones estratégicas, como Investigación y Desarrollo, Estrategia y

Tecnologías de la Información, esto muy acorde con estrategia de costos que sigue el Grupo.

Una estrategia basada en ventaja en Costos implica controles fuertes en todas las actividades de la organización, para ello se requiere una estructura organizacional simplificada que permita que se lleven a cabo los controles necesarios.

Uno de los planes más ambiciosos y de mayor trascendencia para Grupo Bimbo ha sido y seguirá siendo BIMBO XXI, un proyecto iniciado en 2000. Para el 2005 ya estaba funcionando en todas las operaciones del grupo y de acuerdo al informe anual 2007 para el año estaban en operación 27841 *hands helds*. El Grupo está por finalizar su implantación; este es uno de los proyectos que junto a la reestructuración ha sido la base para sostener la estrategia que Bimbo ha venido siguiendo en los últimos años.

La razón principal de este proyecto es tener un modelo de negocio estandarizado y centralizado, busca simplificar procesos soportados por tecnologías de información, montados en una infraestructura tecnológica fuerte y moderna que permita la integración en todas las operaciones de la Compañía.

De acuerdo a la Visión expresada para el año 2005 y a los principios que rigen las actividades cotidianas del Grupo. En los aspectos relativos a mercadotecnia y ventas se pueden mencionar los siguientes programas y acciones:

- El lanzamiento de nuevos productos Respecto a las nuevas tendencias del mercado.
- Balance entre creatividad y requerimientos de mercado.
- Indicadores clave de desempeño.

- Procesos estructurados (etapas en la toma de decisiones).
- Enfocado en lo exterior en la generación de ideas.
- Conocimiento profundo del consumidor.
- Investigación de mercado.
- Innovación de procesos basados en el mercado.

Proceso de Desarrollo de Planes de Acción para Cuentas Específicas.

Un proceso estructurado para la planificación de las cuentas de la empresa, enfocado a la administración de los recursos, encaminados al logro de las metas organizacionales en un ambiente específico de venta al menudeo. Este enfoque busca ajustar con base a la información y herramientas en cada área de mercado puede expresarse en la siguiente figura:

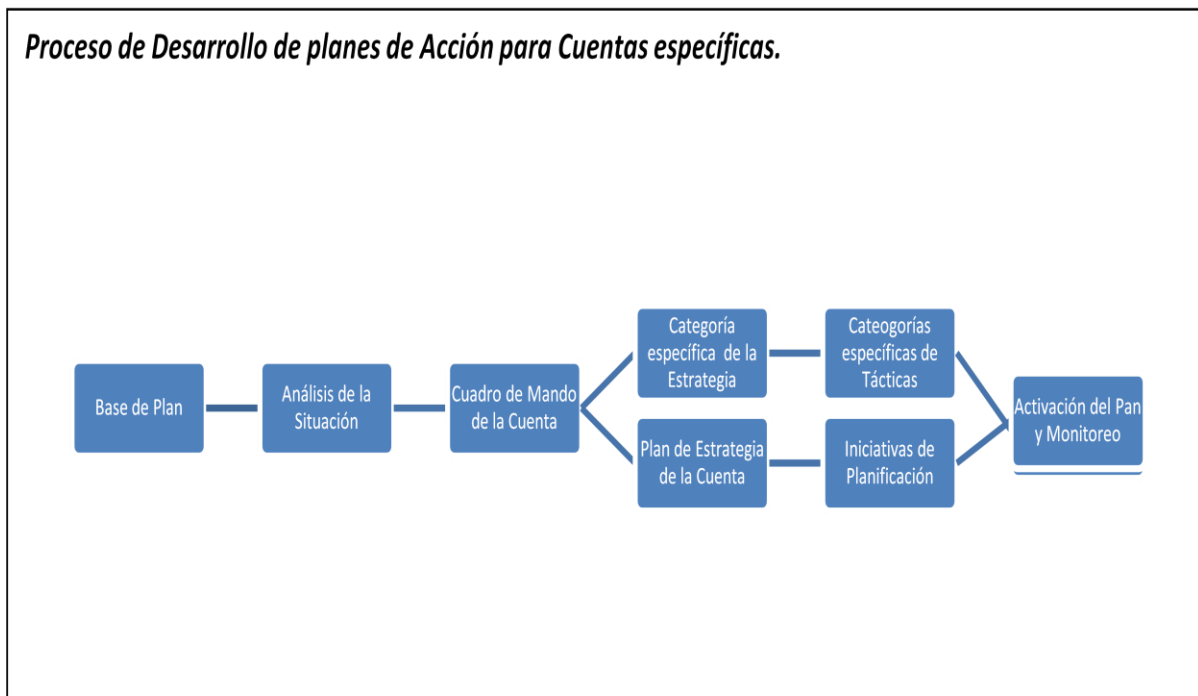


Figura 24. Esquema Bimbo para Plan de Acción Cuentas Específicas. www.grupobimbo.com.mx 2008

Asimismo se ha desarrollado un esquema de trabajo enfocado a fortalecer el apalancamiento del poder de las marcas de Grupo Bimbo a través de la alineación de las necesidades/objetivos tanto del grupo como de sus clientes. Este programa de acuerdo a la documentación a la que se tuvo acceso está en uso; sin embargo no se tuvo información relacionada al conjunto de acciones y procesos que conlleva (ver figura 25).

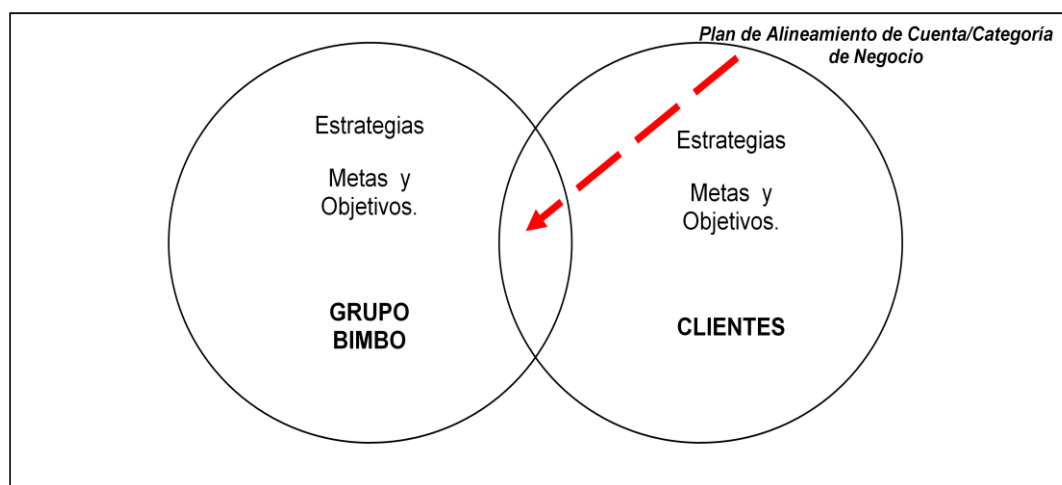


Figura 25. Esquema de Alineamiento Grupo Bimbo-Proveedores. www.grupobimbo.com.mx 2008

Esta manera de trabajo pretende:

- Generar conocimiento basado en acciones.
- Dirigir el crecimiento de mercado y llevar a cabo *market share*.
- Construir ventaja competitiva.

Con respecto a la gestión del recurso humano, existen programas permanentes:

- Modelos de Comunicación eficientes.
- Creación de Comités Funcionales multidisciplinarios.
- Proyecto “Alineamiento Total” Establecer metas y objetivos individuales relacionadas con Metas y Objetivos de la empresa.

- Programas de desarrollo de talento y de líderes.
- *Banda Bimbo*: Equipos interdisciplinarios dedicados a la generación de ideas para categorías específicas o para nuevos conceptos.
- *Foco Bimbo*: Espacio para la contribución de ideas.
- Boletín técnicos del Grupo.

Para el análisis del mercado y de las tendencias de consumo se tienen los siguientes programas:

- *World Products Show Rooms*. Productos de todo el mundo de determinadas tendencia o categorías.
- Análisis de Tendencias. Relevantes tendencias en presentaciones de conceptos, productos, categorías etcétera.
- Conferencias y Exposiciones. Reporte de todas las visitas o muestras de comercios a las que acude personal de grupo, con imágenes, muestras o productos relevantes o ideas de organizaciones alrededor del mundo.
- Búsqueda de contacto con Proveedores. Identificación de Tecnología especializada que podrían ser aplicadas en un futuro.

Con respecto a la confianza que se busca generar en los clientes, las principales acciones que ha seguido el grupo para alcanzar su visión son:

- Conocimiento profundo del cliente.
- Innovación de Productos.
- Fuerte énfasis en productos “saludables”

- Penetración de mercado.
- Cruce de marcas.
- Estrategias de tasación
- Mayor penetración en la distribución.

Para la ampliación del mercado se hga basado en las siguientes acciones:

Mejoramiento de ventas mixtas y reducción en tamaño de la presentación de producto. Transferencia de conocimiento del proyecto *International Preferred Suplier Team* desarrollado en Bimbo Bakeries, que opera ahora en todo el grupo; este proyecto encaminado a realizar una selección de proveedores exhaustiva.

Continuación con la segmentación de canales de distribución y esquemas de segmentación de acuerdo al tipo de cliente para desarrollar nuevos puntos de venta.

Sobre los aspectos financiero, Guillermo Quiroz CFO del Grupo, señala que El Aumento de la Rentabilidad se busca a través de:

ROIC: 12.8% (2.5 puntos arriba del promedio).

- Sólido crecimiento en ventas, apalancamiento operativo.
- Margen Operativo virtualmente igual a través de los años
- Mejora en gastos de distribución.
- Control de gastos administrativos.
- Péfil de Deuda. Fortaleza en Balance General.
- Razón de deuda neta sobre dividendos de accionistas -0.06 veces.
- Péfil Conservador –estructura financiera flexible.

- Fortalecimiento en la estructura del capital.
- Seguimiento pormenorizado de productos, categoría, ruta de distribución, canal.
- Continuación del mejoramiento en las operaciones a través de la tecnología de la información –BIMBO XXI.
- Fuerte equilibrio Deuda: Corto-Largo Plazo.
- Adquisiciones.
- Alineamiento financiero a través de operaciones.
- EVA como principal medida de desempeño económico de Grupo de Bimbo.
- Institucionalización de la Gestión de Riesgo.

Comité Financiero (Board Members).

Comité Corporativo de Riesgo.

Comité Financiero de Riesgo.

Comité de *Comodities* de Riesgo.

Los planes y acciones orientadas en el largo plazo de la compañía se han basado en:

- Respecto a la calidad: Búsqueda masiva de certificación de plantas, tanto HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*) e ISO 9000 (*International Standard Organisation*)
- Respecto Innovación: Cuatro centros de investigación y alianzas corporativas con diversas instituciones científicas y tecnológicas.
- Consolidación de el Grupo alrededor del mundo: 12 nuevas adquisiciones y penetración en 3 nuevos mercados –Panamá, Uruguay y China.

- Fuerte inversión en cadena de suministro, distribución y tecnologías de la información. Así como intensa actividad en Investigación y Desarrollo.

Estrategias seguidas para mantenimiento y crecimiento del Grupo Bimbo.

- Innovación constante en productos y en categorías de los mismos.
- Mayor penetración en la distribución.
- Fortalecimiento de la presencia del Grupo en Latinoamérica principalmente a partir de crecimiento de puntos de venta y de clientes
- nuevos canales; en latinoamerica principalmente a través de vías no tradicionales –Máquinas expendedoras VENDOR, búsqueda de colocación de éstas en oficinas, escuelas, negocios etcétera.
- Continuar la consolidación del Grupo a través de adquisiciones, tanto en mercados donde ya se tiene participación así como en mercados nuevos para el Grupo.

La agenda del Grupo en cuanto a investigación y desarrollo, de acuerdo a lo expresado por Patricia Villalobos, responsable de Investigación y Desarrollo de Grupo Bimbo se centra en la Innovación y Nutrición:

- Innovación en el Grupo.

La innovación como clave para el desarrollo y crecimiento del Grupo. La innovación siguiendo proceso estructurado –conocimiento profundo de los clientes a través de equipos de trabajo multidisciplinarios. Permite el desarrollo de productos y procesos que respondan a las tendencias de mercado actuales. La investigación impacta en productos alimenticios del futuro. El objetivo es transformar el progreso científico en aplicaciones prácticas para ofrecer mejores productos a los clientes asimismo las nuevas tecnologías deben encaminarse a la mejora de procesos.

Las tendencias de la innovación en el negocio alimenticio se relacionan con la búsqueda de salud a nivel emocional y físico, posicionamiento ético, esto es sustentabilidad y trato justo. Los adultos mayores requieren funcionalidad en productos y empaque, asimismo la tendencia general “mantener las cosas simples”. La simplicidad es el factor más importante en el empaquetado, la mensajería y el posicionamiento en el desempeño.

Las tendencias en cuanto a la salud y el bienestar se relaciona con proveer y asegurar una vida saludable, sin tomar en cuenta edad o situación económica; existe un fuerte lazo entre salud y alimentación.

- Enfoque tecnológico: Investigación y Desarrollo hacia el 2010.

Se pretende desarrollar centros regionales de desarrollo, así como implantación de planes de trabajo en asociación con instituciones especializadas. El desarrollo de plataformas tecnológicas: especialización y redes para desarrollar una estructura global interconectada.

Continuar trabajando con el desarrollo de procesos: *Insight-Innovación-Desarrollo-Marketing-Desarrollo de Nuevos Productos-Investigación y Desarrollo.*

Se planea crear un portafolio de instituciones y/o universidades para trabajar en plataformas seleccionadas. Buscar financiamiento para ello.

Desarrollar tecnologías claves -turnkey-para todas las organizaciones del grupo y promover la generación de patentes en el grupo.

- Plataformas e Insitutos para Innovación y Nutrición.

La nutrición como una clave estratégica en los institutos; llevar a cabo desarrollos más efectivos y en menos tiempo, proveer intercambio técnico dentro del grupo, promover especialización y entrenamiento. Desarrollar laboratorios y centro de investigación pilotos: Cuatro institutos: En México (Bimbo-Barcel), Estados Unidos (BBU-Fort Wheat), Brasil (OLA).

Las principales plataformas para desarrollar tecnología que sigue el Grupo se expresan en la tabla 25:

Plataformas de Desarrollo Tecnológico

Salud y Bienestar	Ciencias de Consumo	Agrociencias
Ingredientes Funcionales: DHA, Fitoesteroides, aditivos, Productos orgánicos, Información nutrimental clara	Entendimiento del Consumidor: Atributos y características técnicas (sabor, textura, satisfactores, etcétera)	Producción de mejores granos, mayor resistencia, con una composición más saludable
Tecnología de Empaque	Innovación Tecnológica	
Aplicaciones de Nanotecnología, sustentabilidad	Nuevos procesos y cruce dentro del grupo de desarrollo técnicos.	

Tabla 25 . Plataforma de Desarrollo Tecnológico Grupo Bimbo. www.grupobimbo.com.mx 2008

Respecto al desarrollo al tecnológico del grupo se presentan el promedio en cuanto a número de productos necesarios para las distintas etapas del desarrollo de productos (ver tabla 26).

Promedio de Número de Productos de acuerdo a Etapas de Desarrollo	
Cantidad de Productos	Etapas.
600 +	Investigación Preliminar
350-599	Justificación de Negocio
121-349	Desarrollo Técnico
81-120	Pruebas
80 -	Lanzamiento

Tabla 26. Tiempo Promedio Lanzamiento de productos en Grupo Bimbo. www.grupobimbo.com.mx 2008

- Compromiso del Grupo Bimbo con la *World Health Organization (WHO)* Organización Mundial de la Salud.

Lo que implica ayudar a la promoción de mejoras en la dieta y la salud de las personas, las acciones que requerirán del sector privado son muy importantes.

El compromiso del Grupo Bimbo ha sido seguido por acciones concretas: Reformulación de productos existentes y el desarrollo de innovaciones; I tipo de publicidad para niños; el etiquetado claro y simple en los productos; la promoción de mayor actividad física y estilos de vida más sanos; y alianzas con organizaciones de salud e instituciones.

Los compromisos de Grupo Bimbo con *Organización Mundial de la Salud* se describen en el capítulo relativo a programas adicionales

7.1.4. Elementos Operacionales y de Proceso congruentes con la Estrategia.

Dado el tamaño de Bimbo SA. y del Grupo en sí, la cantidad de procesos que guían las actividades de la compañía son acordes con el tamaño de la misma. Si bien no

pudo constatarse; la documentación que ofrece la organización señala la importancia de la elaboración y el mapeo de procesos para que guíen las actividades de la cadena de valor del Grupo.

En cuanto a las operaciones de adquisición, Grupo Bimbo tiene contratos a futuro respecto a los insumos básicos, de esta manera busca asegurar el aprovisionamiento para evitar costes extra, así como realizar seguimientos sistemáticos de inventarios y establecer coberturas de precio. La eficiencia en la gestión de inventarios –recepción, manejo y distribución- permite mantener los insumos necesarios para la elaboración de productos frescos y de calidad -el grupo tiene clasificados los insumos que utiliza-.

Por medio de la selección de proveedores “de clase mundial” el Grupo busca tener una relación costo/calidad que proporcione, a fin de cuentas mayor valor agregado. Otras prácticas que ha seguido el grupo para reducir costos son subastas inversas vía Internet para la adquisición de insumos y modelos de abastecimiento estratégico basados en información constante y eficiente.

El Grupo Bimbo cuenta con un programa de evaluación a Proveedores: el *Sistema de Información y Evaluación de Proveedores*.

Definición del SIEPI. El **Sistema de Información y Evaluación de Proveedores por Internet (SIEPI)** es una herramienta de consulta y monitoreo en línea para nuestros proveedores de insumos de Grupo Bimbo. El SIEPI es un sistema que da a conocer los movimientos de inventario (compras, consumos, existencias), así como la evaluación de su desempeño

Contenido:

Evaluaciones, movimiento de inventario, ranking, existencias y estadísticas.

Evaluaciones: Diario, por planta; por periodos de ranking a selección de rango de fechas del proveedor. Promedios bimestrales generados por el Grupo.

Movimiento de inventario: Esta sección permite consultar los diferentes movimientos de inventarios (compras, consumos y existencias) por proveedor y/o producto con base en diferentes criterios.

Ranking: Esta sección se permite ver cómo están clasificados los proveedores con base a las evaluaciones que se les han realizado.

Estadísticas: Esta sección muestra datos acerca del consumo y los días de inventario.

Existencias: Esta sección muestra la existencia de producto por planta

Respecto al consumo de energéticos, que se usan principalmente son energía eléctrica, gas licuado de petróleo, gas natural, gas LP, gasolina, diesel.

Respecto a la energía eléctrica, las plantas de producción cuentan con generadores de energía alterna de emergencia con la finalidad de asegurar el suministro continuo, de esta manera minimizar cualquier impacto que pudiera haber en los clientes y consumidores.

Respecto a la gasolina y el diesel que utiliza la flotilla de transporte, se cuenta con estaciones dentro de sus instalaciones, las cuales se abastecen regularmente. Asimismo

el Grupo cuenta con transportes a diesel y gas LP que operan dentro de las ciudades De acuerdo a lo dicho por la compañía el consumo de energéticos no representa un porción muy importante respecto a los costos totales.

Respecto a la administración de inventarios, el Grupo los tiene divididos según con su logística en:

- Locales. La solicitud y almacenamiento son manejados directamente por cada planta.
- Centralizados e Importados. Los pedidos se realizan a nivel corporativo, solo el almacenamiento se realiza en cada una de las plantas.

Cabe mencionar que todas las negociaciones de insumos son realizadas por el Corporativo.

De acuerdo al modelo de distribución que sigue el grupo, los inventarios de productos terminados, sobre todo en panificación son prácticamente nulos, debido a que la producción se transporta inmediatamente a los centros de distribución, a los clientes institucionales y/o agencias, para ahí distribuirse a los puntos de venta. En el caso de botana salada y confitería, el promedio de inventario en las agencias es de tres días.

Algunos otros productos secos y de larga vida –pan tostado y molido, galletas, dulces, chocolates, se mantienen en inventario por más largo tiempo, debido a la incorporación de tecnología que proporcionan mayor vida en anaquel.

La interrelación entre la venta, la logística de salida y la producción se vuelve muy clara, pues las órdenes de producción de la mayoría de los productos que se elaboran

están basadas en los pedidos que cada vendedor genera en su operación diaria y en la estadística de consumo por tipo de mercado, cliente y estacionalidad.

Respecto a los inventarios de productos de devolución, el Grupo menciona que al 2007 representaban el 7.7% del total de ventas. La rotación se realiza de manera eficiente basados en políticas y lineamientos claves para establecer claramente su destino, ya sea recuperación, comercialización y/o disposición final.

En lo que respecta a la producción, se han utilizado reingeniería de procesos en la elaboración de productos, asimismo se llevan a cabo re-diseños en instalaciones para incorporar tecnología –desarrollada por el grupo y adquirida- para incrementar la capacidad instalada y reducir costes de producción. Las cada planta realiza un diagnóstico particular de se proceso, y en conjunto con las áreas de soporte corporativo, realizan las mejoras que correspondan.

Con respecto a las campañas masivas de publicidad y promoción ya sea para mantener la imagen y el crecimiento de los productos líderes, apoyar los nuevos productos lanzados al mercado y apoyar productos cuya demanda se haya visto disminuida Grupo Bimbo emplea agencias publicitarias para difundir y desarrollar campañas publicitarias; el principal medio de comunicación utilizado en la televisión por su gran alcance; sin embargo también se recurre a otros medios como anuncios exteriores, radio y revistas. Un medio que se ha explotado es la publicidad móvil –vehículos de grupo- así como los puntos de venta con materiales gráficos, exhibidores etcétera. Durante las épocas de menor consumo la Compañía lanza al mercado campañas promocionales para ofrecer alternativas al consumo de dichos productos o bien

promociones de los mismos aprovechando eventos de escala nacional como eventos deportivos, estrenos de películas entre otros.

Cada línea de producto establece su presupuesto de publicidad de acuerdo a sus necesidades, para lo que determina un porcentaje fijo sobre las ventas de cada producto particular.

Con respecto al desarrollo de tecnología que desarrolla el Grupo con terceros, se tiene estipulado la firma de convenio de confidencialidad para proteger la propiedad del diseño creado.

El proceso de Venta refleja también la estrategia que sigue el Grupo, se realizan un poco más de un millón de visitas diarias, la cobertura y la escala que alcanzan lo ponen fuera del alcance de sus competidores; asimismo cada una de las bodegas y agencias albergan más de una marca, por lo que se optimizan los recursos de la compañía.

El Grupo cuenta con 810 agencias de distribución la cual depende operativamente de una planta específica, aún cuando no se ubique cerca de ella; sin embargo gracias a sistemas de información eficiente se garantiza el abasto oportuno. Todas las rutas de venta siguen un itinerario programado, todas ellas cuentan con *hand held* donde se lleva el control por el cliente de los productos colocados y retirados en cada visita.

Para mantener el apoyo y la lealtad del cliente, los productos que se retiran porque no se vendieron son sustituidos por otros frescos sin costos para el cliente (ver figura 26), el criterio para retirar los productos no es que ya no puedan ser consumidos, sino que ya hayan perdido la calidad de “alta frescura”.

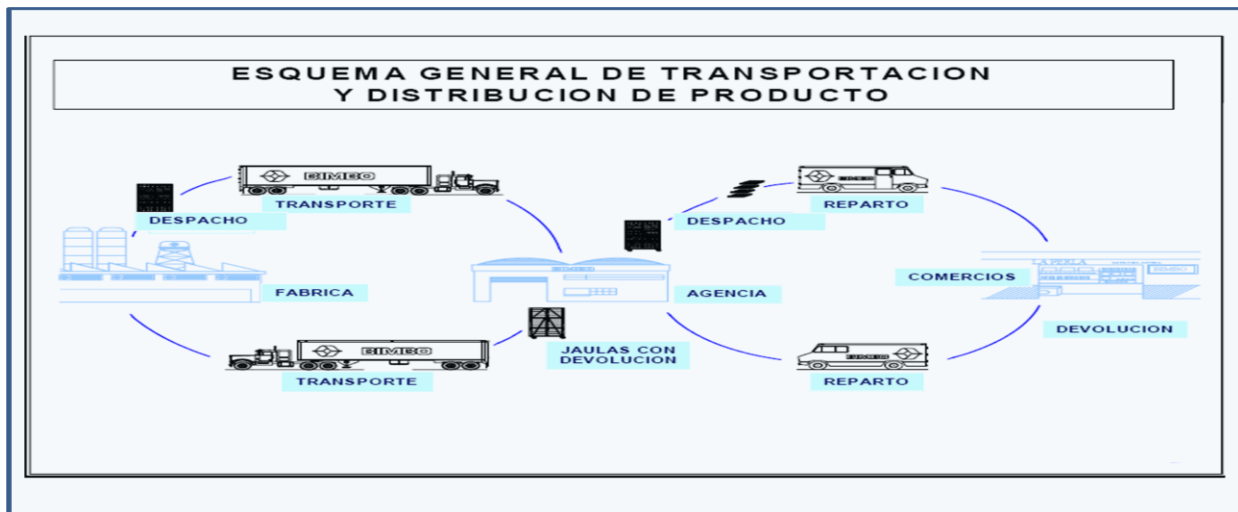


Figura 26. Esquema de Distribución Grupo Bimbo. www.grupobimbo.com.mx 2008

La segmentación de los canales de distribución implica diferencias en la periodicidad de visitas de acuerdo el tipo de canal, tipo de cliente, volumen de compra. La mayoría de las ventas se efectúan en efectivo, el flujo de efectivo del grupo en constante. Sólo en el caso de clientes grandes y algunos clientes medianos se realizan ventas a crédito.

7.1.5 Análisis de la Cadena de Valor en Términos de la Estrategia.

Como se ha mencionado, Grupo Bimbo sigue una estrategia basada en una Ventaja en Costos, que le permite optimizar sus recursos y generar una rentabilidad y crecimiento sustentable, asimismo en lo que se refiere a mercadotecnia y ventas el Grupo pretende seguir las tendencias del mercado; con tecnología de punta y conocimiento profundo de los clientes el grupo lanza productos continuamente y por medio de una segmentación de los canales de distribución busca ampliar su mercado. En el Anexo G se presenta un esquema que representa la Cadena de Valor básica del Grupo y a partir de ésta se mencionan las áreas más proclives a experimentar ventajas en costos:

Puede considerarse a las economías de escala el principal factor de costo que sigue el grupo. Debido a su gran tamaño Grupo Bimbo puede llevar a cabo en muchas de las actividades de su cadena de Valor a costos menores que la competencia. La adquisición de materia prima, la gestión de recursos humanos, el sistema de información, la publicidad a escala nacional, el servicio y la negociación con clientes. De la misma manera la ubicación, es en México una fuente de ventaja en costos, respecto a las actividades primarias de la cadena de Valor del Grupo

El análisis respecto a otros factores de costos que se reflejan en la cadena de valor son el aprendizaje y desbordamiento, la tecnología, las operaciones, la mercadotecnia y ventas, así como en el servicio Ver Anexo G. Los nexos verticales, las interrelaciones se encuentran presentes en casi toda la cadena de valor; incluso la estrategia de costos se encuentra fortalecida por cuestiones de integración vertical y de oportunidad, el tamaño de organización le permiten tener participación en algunas empresas que les proveen insumos estratégicos, al asegurar la calidad y aprovisionamiento de éstos reduce el poder de negociación de los proveedores y los costos que podrían generar insumos de en mal estado o de baja calidad. Las interrelaciones le permiten a Grupo Bimbo descender más rápido la curva de aprendizaje, esto se observa en la Logística de entrada y de salida, en las adquisiciones, en innovación y tecnología, y en la administración de los recursos humanos. La oportunidad, al ser los primeros participantes, sobre todo en el desarrollo de tecnología e innovación para procesos y productos le permiten tener un lugar de liderazgo y recuperar las inversiones en estos aspectos con mayores volúmenes de venta. Las políticas

discrecionales cubren toda la cadena de valor, pues a partir de políticas alienadas con la Normatividad Organizacional y con la estrategia que sigue el Grupo, son el principal impulsor que fortalece y sustenta la ventaja en costos. Puede considerarse que las principales actividades en las cuales, la estrategia de Costos resulta más evidente son:

- La tecnología. La necesidad de contar con información verídica y de manera constante respecto a las operaciones, la logística y la dinámica de las ventas; así como la necesidad de desarrollar nuevos productos acordes con las necesidades del mercado.
- Operación. La eficiencia en la operación y la calidad del producto que se ofrece requiere contar con todos los elementos necesarios –tecnología, insumos de calidad, personal, plantas- para la elaboración de productos de acuerdo a lo que es esperado por el mercado.
- Logística de Salida. Por el tipo de producto que se comercializa se requiere una eficiente gestión de la logística de salida de los productos, para cubrir la gran cantidad de puntos de venta que se tienen.
- Mercadotecnia y Ventas. La presencia de la organización en todo el país le permite realizar campañas publicitarias a nivel nacional, la estacionalidad del producto requiere campañas de promoción y de publicidad distintas, así mismo
- Servicio. Debido a que los principales clientes son comercios pequeños es importante para la organización mantener una supervisión y trato constante con estos clientes, para cubrir la demanda de manera eficiente.

En todas ellas las economías de escala inciden de manera muy importante permite abatir costes y aumenta el poder de negociación. La interrelación con otras

unidades de negocio, al compartir canales de distribución y fuerza de ventas, sistema de información, incluso algunas líneas de producción. Asimismo me parece que por medio de la segmentación del mercado por medio de algunos productos, sin embargo creo que la segmentación está fuertemente ligada como campañas de publicidad y promoción agresivas.

El posicionamiento por costo parece debe basarse en economías d escala, en los nexos e interrelaciones, aunado a esto en un análisis constante respecto a qué áreas conviene diferenciar, más que invertir para aumentar el porcentaje de mercado.

Una inversión en tecnología, compartiendo el costo de esta infraestructura con otras unidades de negocio. Aumentando los canales de distribución compartiendo el costo al distribuir productos de distintas unidades de negocio.

La compra por gran volumen para disminuir costes en la adquisición de materia prima. Centralización en las negociaciones de materia prima estratégica –harina de trigo, lácteos-.

El establecimiento en políticas claras la difusión de aprendizaje, para superar curvas de aprendizaje respecto al trato con clientes y la búsqueda de nuevos punto de venta y canales de distribución.

7.1.6 Programas Adicionales o Complementarios.

Responsabilidad Social.

Ambiente. (Empresa Limpia, Premio Ecología Semarnat, Programas educativos).

PROGRAMAS ADICIONALES.

Cinco compromisos globales de Grupo Bimbo con Organización Mundial de la Salud OMS, que sirven como guía para las acciones que tomará en el futuro al Grupo.

COMPROMISO 1. Composición y disponibilidad de producto.

Disponibilidad de un rango de opciones de productos saludables y opciones dietéticas.

Reformulación y lanzamiento al mercado de nuevos productos tendientes al mejoramiento en las dietas, a través de la reducción de ingredientes como la sal, productos libre de azúcar, grasas saturadas y ácidos trans en todos los países en los que opera el grupo.

Lanzamiento de productos fortificados, productos de fibra integral. Mejorar el *index saludable* de productos del grupo en todas las categorías y las marcas. Control de Porciones: Reducción de porciones, productos “100 calorías”

ESQUEMA:

Incremento del valor nutricional en todos los productos más Mantener la preferencia de los clientes. Reformular, lo que generará Nuevas guías para la diferenciación y crecimiento rentable.

COMPROMISO 2. Información Nutricional a los Consumidores.

La disposición de la información nutrimental a los consumidores forma la piedra angular de cualquier marco de políticas para tratar ingestiones dietéticas pobres. La información nutrimental debe ser clara para los consumidores.

COMPROMISO 3. Marketing y Publicidad para Menores.

La industria de alimentos y bebidas está progresando en el fortalecimiento de procesos de autorregulación en lo que respecta a la publicidad. Este proceso es diseñado para asegurar códigos de conducta que sea propiamente monitoreados, analizados que reflejen las mejoras prácticas acordadas.

COMPROMISO 4. Promoción de Actividad Física y Estilos de Vida Sanos.

Cuando sea posible, usar la mercadotecnia propia y/o colaborar con autoridades públicas para coadyuvar a generar conciencia en los consumidores acerca de dietas balanceadas, así como en la promoción de actividad física y estilos de vida sanos.

Programas específicos.

Campañas educativas.

Campañas publicitarias.

Programas en escuelas,

Alianzas con autoridades gubernamentales.

COMPROMISO 5. Alianzas con Organizaciones de Salud e Instituciones.

La necesidad de colaborar con la OMS con organizaciones públicas de salud, trabajo en asociación con organizaciones públicas y privadas.

En lo que respecta al apoyo a la comunidad, Grupo Bimbo en México tiene en funcionamiento los siguientes programas:

- ❖ Fundación Mexicana de Desarrollo Rural.
- ❖ Patronato Pro Zona Mazahua.
- ❖ Sólo por Ayudar, A.C.
- ❖ Reforestemos México, A.C. Fundada en 2002 tiene como objetivos la protección del medio por medio de acciones de conservación, reforestación, educación, alianzas con instituciones gubernamentales y organizaciones sociales.

Programa de Nutrición cuya misión es *Contribuir a la creación de una cultura de vida saludable*. Las actividades del Programa de Nutrición incluyen:

- ❖ *Nutrinotas*. Boletín impreso y en internet.
- ❖ Sitio de Internet especializado en temas relacionados con nutrición y salud.
- ❖ *Premio Bimbo Panamericano*. En Nutrición, Ciencia y Tecnología de alimentos destinada a estimular la investigación científica en México.

Grupo Bimbo cuenta con un programa para que grupos escolares lleven visitas a sus plantas

Para el 2006 el Grupo mantenía los siguientes contratos encaminados a el logro de sus objetivos estratégico:

- ❖ Contratos de licencias de uso de software con IBM, Microsoft, Oracle y Sybase, todos por tiempo indefinido. Asimismo, el Grupo celebró un contrato con EDS para servicios de información tecnológica, con una vigencia que termina en febrero de 2009.
- ❖ Contratos con proveedores principales como son: Intermec, Softek, Oracle, NCR y Capgemini, pero no todos son por tiempo indefinido, sino dependen del tipo de proyecto específico.
- ❖ Contrato marco firmado en julio de 2006 con Avaya Communication de México, S.A. de C.V., para la implementación de telefonía IP en el Grupo.
- ❖ Contratos de fabricación de maquinaria con empresas mexicanas y extranjeras, como F.M.C., Stewart, Meinke, Record, Sasib Packaging, I.J. White y A.P.V., todos con vigencia indefinida.
- ❖ La Compañía celebró también un contrato de asociación con Pan Glo para la limpieza y mantenimiento de moldes utilizados en la elaboración de panadería.
- ❖ Contratos de suministro a largo plazo, a fin de contar con un abastecimiento oportuno de algunas.

7.1.7 Presentación del Escenario de Mayor Probabilidad y Tendencias Fundamentales del Sector Industrial.

Principales Variables que impactan al Sector de Panificación. Los factores económicos a nivel nacional influyen en toda la cadena productiva de la industria de la panificación. Al ser éste un producto de consumo básico y tradicional la variaciones en la venta y la producción tiende a mantenerse en un nivel estable; viéndose influida por las

estaciones del año; ya que se considera que en épocas de lluvia y frío es cuando más pan se consume.

El Trigo. El insumo principal del Sector es la harina de trigo, la que en el último año ha tenido alzas importantes; cabe destacar que la harina de trigo requerida por la industria de la panificación es un gran porcentaje requiere ser importada, principalmente de EEUU y de Canadá, es por ello importante considerar la paridad peso-dólar así como las variaciones de precio y de los futuros del trigo.

A continuación se presenta información respecto al comportamiento del mercado de los cereales, según la FAO –Food and Agricultural Organisation (ver tabla 27)

Panorama del mercado mundial de cereales				
	2005/06	2006/07 <i>estim.</i>	2007/08 <i>pronóst.</i>	Variación: de 2006/07 a 2007/08
	<i>millones de toneladas</i>			<i>%</i>
BALANZA MUNDIAL				
Producción	2 051,4	2 009,4	2 108,9	5,0
Comercio	246,6	255,4	251,5	-1,5
Utilización total	2 037,6	2 062,4	2 105,0	2,1
Consumo humano	982,5	997,5	1 008,7	1,1
Piensos	748,7	735,9	739,6	0,5
Otros usos	306,4	329,0	356,6	8,4
Existencias finales	471,4	428,0	427,0	-0,2

Tabla 27. Mercado Mundial de los Cereales. FAO 2007

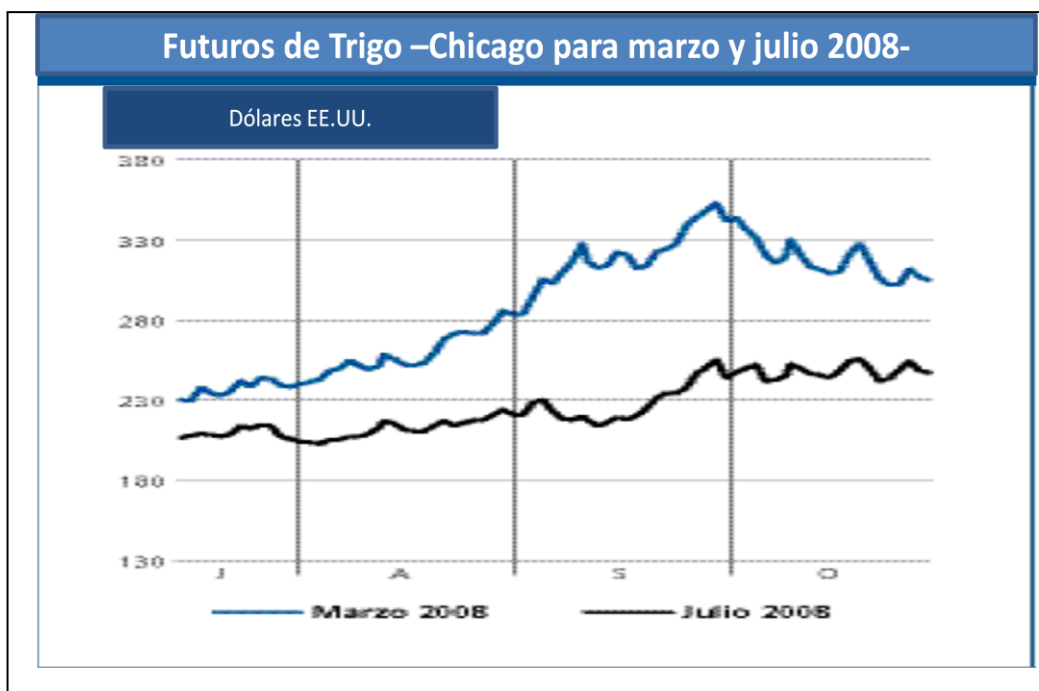
De acuerdo a la FAO, aún y cuando se espera un aumento en la producción de cereales y un aumento en el consumo; el comercio de los cereales presenta una disminución con respecto a los que se venía presentado en los años anteriores.

Panorama del mercado mundial del trigo				
	2005/06	2006/07 <i>estim.</i>	2007/08 <i>pronóst.</i>	Variación: de 2006/07 a 2007/08
	<i>millones de toneladas</i>			<i>%</i>
BALANZA MUNDIAL				
Producción	624,7	595,4	602,1	1,1
Comercio	110,3	113,6	107,5	-5,4
Utilización total	619,7	621,0	618,7	-0,4
Consumo humano	439,2	444,2	448,4	1,0
Piensos	115,5	111,1	107,0	-3,7
Otros usos	65,0	65,8	63,3	-3,7
Existencias finales	179,9	159,2	142,6	-10,4
INDICADORES DE LA OFERTA Y LA DEMANDA				
Consumo humano per cápita:				
Mundial (<i>kg/año</i>)	68,1	68,0	67,8	-0,3
PBIDA (<i>kg/año</i>)	58,8	58,7	58,5	-0,3
Relación existencias mundiales/utilización (%)	29,0	25,6	22,5	
Relación existencias grandes exportadores/desaparición (%)	23,8	15,7	10,0	

Tabla 28. Panorama Mercado Mundial del Trigo. FAO 2007

De manera específica, la producción del trigo muestra un alza muy poco significativa, a nivel mundial el consumo también presenta una reducción (ver tabla 28). En esta tabla se aprecia en nivel promedio de consumo de trigo, el cual es casi el doble al que se tiene en México -32 kilogramos por persona.

Con respecto a los precios del trigo, ha habido una tendencia a la alta durante los últimos años, si bien se espera un ajuste a la baja en los precios del trigo, ésta no será significativa, tampoco se espera que estos precios vuelvan al nivel de hace tres años (ver gráfica 7).



Gráfica 7. Panorama de Futuros Precio Trigo. FAO 2007

Los precios del trigo siguen siendo altos, aunque en las últimas semanas los precios internacionales del trigo han perdido terreno respecto a las alzas sin precedentes registradas a final de septiembre, todavía se mantienen en un 50 a 65 por ciento (según el tipo y el origen) por encima del año pasado. Las escasas existencias de trigo, agravadas por las reiteradas revisiones a la baja de la producción de este año prevista en los principales países exportadores, principalmente Australia, han mantenido los precios del trigo niveles elevados. Además, también contribuyeron a sostener los precios la intensificación de la actividad comercial en los primeros meses de la campaña y la evolución de los mercados monetarios. Los altos precios actuales han ido acompañados de una extrema volatilidad debido principalmente a las escasas existencias mundiales y a la falta de suministros exportables. En octubre de 2007, el trigo duro de los Estados Unidos ((HRW, No. 2,) alcanzó un promedio de 352 dólares EE.UU. por tonelada, 100

dólares EE.UU. más por tonelada que el nivel ya alto registrado al comienzo de la campaña y un 60 por ciento más que el año pasado. En las últimas semanas se registraron aumentos también en los precios de exportación del trigo de otros orígenes importantes. En el *Chicago Board of Trade* (CBOT) los precios de los futuros de trigo para entrega en diciembre registraron un nivel récord de 350 dólares EE.UU. por tonelada el 28 de septiembre, como reacción principalmente a una ulterior reducción del pronóstico relativo a la cosecha australiana de este año y al ritmo intenso de las ventas de exportación de los Estados Unidos. Sin embargo, a finales de octubre los futuros de trigo perdieron algo de lo que habían ganado ya que los precios para la entrega en marzo de 2008 en el CBOT descendieron a 299 dólares EE.UU. por tonelada, que todavía es un 60 por ciento más que en el período correspondiente del año pasado. La mayoría de los precios correspondientes a las entregas con vencimientos próximos siguen siendo altos, pero es probable que las condiciones favorables de crecimiento en Argentina y las siembras generalmente mayores de invierno, favorecidas también por la suspensión, en la Unión Europea, de la detracción del 10 por ciento de las tierras, mejoren la situación del suministro en los meses venideros y hagan bajar los precios para mediados del año próximo. De hecho, los futuros de trigo para las entregas en julio de 2008 se cotizan actualmente en 248 dólares EE.UU. por tonelada, es decir muy por debajo de los precios de entrega en diciembre de 2007.

La escasez de suministros ante una demanda fuerte es el factor subyacente que explica la fuerza constante de los precios de la mayoría de los cereales. Es el caso del trigo, en particular, cuyo precio subió vertiginosamente a finales de septiembre, y se mantuvo elevado y volátil en octubre.

Por su parte, Grupo Bimbo en una presentación a inversionistas a principios de junio de este año los incrementos de los principales *comodities* al primer cuatrimestre de 2008 son como siguen:

- Trigo 118%
- Aceite de Palma 94%
- Polipropileno 25%

La Salud. Un aspecto a considerar en el escenario más probable que enfrentará grupo Bimbo son los factores relativos a la salud; de manera específica en México, la OMS señala que la incidencia de enfermedades “de primer mundo” está en aumento; representando un 73.3% de la mortalidad, en el año 2000 (contra 49.8% en 1980) Existe además una alta prevalencia de hipertensión (30%), diabetes (10.1%) y de hipercolesterolemia (43%). La diabetes es la principal causa de muerte en mujeres y la segunda causa en hombres.

Las conductas y los factores de riesgo tales como sobrepeso y obesidad se han incrementado en todos los grupos de la sociedad, principalmente en áreas urbanas, afectando al 51.8% para mujeres entre 12 y 49 años de edad (60% en el norte del país) y 5.5% de los niños menores de 5 años. En el 2002, 26.4% de la población urbana entre 12 y 65 años (14.3% de la población rural) eran fumadores; aproximadamente 32 millones de personas entre 12-65 años consumen alcohol.

En cuanto a los hábitos de consumo. ACNielsen presenta tres tendencias que han impulsado en crecimiento mundial en el consumo de las diversas categorías de Alimentos y Bebidas (lo mismo que para el cuidado personal) para el año 2005 y cuya tendencia se espera continúe durante los próximos años:

- Una preocupación constante por la salud.
- La necesidad de conveniencia. Con un ritmo de vida cada vez más acelerado, los consumidores buscan mayor conveniencia. Tal como se identificara en el último “Estudio de Mercados en Crecimiento”, esta búsqueda de la conveniencia no afecta tan sólo las compras de alimentos y bebidas, sino que trasciende al área de cuidado personal.
- El creciente impacto de las marcas propias. El informe también señaló que la actividad de las Marcas Propias era particularmente dinámica en el área de Alimentos y Bebidas. Los resultados del presente “Informe de Tendencias” son similares. Diversos países informaron que los productos de Marcas Propias explicaban el crecimiento de categorías específicas dentro de sus mercados internos.
- Una tendencia adicional: influencias externas en el crecimiento (dentro del mercado). Es de vital importancia considerar factores tales como las disposiciones reglamentarias, el crecimiento económico y los aspectos medioambientales

Las categorías de Alimentos y Bebidas identificadas como las más importantes el año en que se llevó a cabo el estudio pueden clasificarse en tres grupos principales:

1. Productos que conllevan una percepción de beneficios de salud, relacionados frecuentemente con hábitos alimenticios o dietas específicas.
2. Productos que son productos básicos saludables aceptados.
3. Productos que ofrecen alternativas “saludables”

Entre las categorías nuevas que han tenido mayor crecimiento en el consumo son: Huevos, Cereales/Muesli/Barras de Fruta, Bebidas Deportivas/Energéticas y Sustitutos del Azúcar.

El área de productos que contiene muchos de los alimentos recomendados por las dietas altas en proteínas y bajas en carbohidratos, Carnes, Pescados y Huevos, exhibió el mayor ritmo de crecimiento general: +6%. Huevos creció +16% en el 2004). Por otro lado, el área que incluye las categorías pan, pastas y cereales (Carbohidratos No Dulces), registró entre 2003 y 2004 la menor tasa de crecimiento, con un +2%. Todas las categorías comprendidas en esta área registraron crecimientos de +4% o inferiores.

El área de productos Confites y Snacks creció un +4% en los doce meses a julio del 2004. El mayor ritmo de crecimiento se observó en las dos regiones que mantenían el menor valor de ventas: América Latina y los Mercados Emergentes. Estos productos, que ofrecen una alternativa conveniente de desayuno “para llevar”, registró un crecimiento de dos dígitos en los Mercados Emergentes, Europa y América Latina.

La categoría de Postres, Tortas y Repostería creció tan sólo +3% a nivel global en este último año. El crecimiento de esta área de productos fluctuó considerablemente en las distintas regiones. En el Asia-Pacífico registró un crecimiento de +11%, en tanto que en Europa no presentó crecimiento en el período de doce meses. El crecimiento de América del Norte fue de sólo 3% lo que podría nuevamente ser el resultado del *fanatismo* americano por las dietas bajas en carbohidratos.

Este estudio llevado a cabo por ACNielsen concluye de la siguiente manera: *El mensaje para fabricantes y retailers es claro. Existe una necesidad real de reconocer y*

abordar las exigencias del consumidor en cuanto a productos saludables y convenientes. Puesto que los consumidores se muestran dispuestos a adquirir tanto productos de Marcas Propias como masivos, basándose en el valor que obtienen a cambio, llegar a ofrecer productos que sean tanto convenientes como que entreguen valor constituye el verdadero desafío global.

De manera particular respecto a la industria panificadora en México, -el negocio medular de Grupo Bimbo y del que tiene una participación aproximada del 20% se puede concluir lo siguiente:

- La industria panificadora nacional enfrenta la necesidad de renovar su planta productiva en un panorama en el que no tiene acceso al crédito, sus márgenes de ganancia son reducidos, los aranceles a la importación de maquinaria son altos y el poder adquisitivo del consumidor tradicional es bajo.
- Otro de los problemas que actualmente enfrenta el sector es el de los productores clandestinos de pan, los cuales se calcula realizan alrededor de 40 % del total de las ventas de pan en el país.
- No obstante, la industria panificadora mexicana es reconocida en el ámbito mundial por la calidad de sus productos, además de que sus precios figuran dentro de los más bajos en el contexto internacional.
- No sólo la competencia de los productores informales ha mermado el nivel de ventas de la industria, también las exportaciones de mercancías similares desde otros países desplazaron sus productos.

- La industria panificadora busca la consolidación, introduciendo al mercado productos que vayan de acuerdo al cambio de hábitos alimenticios de la población –actualmente se pone más atención en la salud y se pone más interés en comida baja en grasas y pan de fibra- sin perder la esencia artesanal de la industria de la panificación.
- Sin embargo, la situación se considera crítica, ya que varias panaderías han cerrado, muchos de estos cierres se dieron al no tener acceso al crédito, márgenes de ganancia reducidos, además hay que tomar en cuenta que el poder adquisitivo del consumidor tradicional es bajo.
- Otro de los problemas son los productores clandestinos de pan, además del ingreso de productos extranjeros con larga vida de anaquel y en grandes cantidades, los cuales entran a precios (dumping) muy por debajo del costo real mientras se posicionan en el mercado.
- Estos generan cambio de hábitos alimenticios en la población y desplazamiento de productos nacionales.
- A futuro se prevé que la oferta de panes y pasteles siga en aumento, en especial por parte de las grandes firmas que buscan captar más clientes mediante nuevos productos y modernos empaques.
- Como la mayoría de las actividades económicas del país, la panificación se encuentra concentrada en las entidades con mayor concentración poblacional, México, DF, Jalisco. El número de competidores es muy grande y se encuentra muy segmentado en lo que respecta a la panificación tradicional, a diferencia de la panificación industrial en la que existe un líder indiscutible BIBMO.

- De acuerdo a la CANAIMPA –Cámara Nacional de la Industria de la Panificación- existen un poco más de 30 mil establecimientos; representado las microempresas el 90% de éstas. El uso de la capacidad instalada es un poco superior al 50%.
- El valor de los productos elaborados del sector es aproximadamente 60 millones, de pesos menos del 1% del Producto Interno Bruto Nacional.

Perfil Tecnológico de la Industria de la Panificación.

La demanda en el sector está relacionada con las tendencias de consumo de pan y con los cambios en la estructura de la industria. De acuerdo a analistas, la rentabilidad de las compañías es determinada básicamente por la eficiencia de la operación.

Las grandes compañías –como Bimbo- tienen ventajas por la escala en el aprovisionamiento, la producción y la distribución. Las compañías micro y pequeñas pueden competir ofreciendo productos diferenciados o por medio de mejores redes de distribución local o regional. Aún y con la gran automatización de la industria, el valor del producto producido es reducido, en comparación con otras industrias.

La industria de la panificación es considerada una industria de baja tecnología, que elabora productos a bajo precio, de ingredientes *commodity*. Las empresas panificadoras consumen trigo, jarabe de maíz con alto contenido de fructuosa, levadura (agentes químicos o microorganismos), aditivos –un término usado para una amplia gama de ingredientes usados en la pasta de casi todos las variedades de pan; estabilizantes, emulsificantes, oxidantes, gomas y enzimas suplementarias (por ejemplo amilasas-uno exógenas, proteasas, hidrolasas para los polisacáridos de la fibra no celulósica, lipasas, lipooxigenasas) y aceite de soya y agua; que mezclado en varias combinaciones de masa

sirve para la elaboración de pan. Otras materias primas incluyen frutas, huevo, azúcar, aceites, leche y chocolate.

El costo de los ingredientes constituye entre el 15 y el 30 por ciento del precio de venta al por mayor. Algunas panificadoras compran pasta premezclada de proveedores. Los hornos utilizan gas natural o gas propano.

Las economías de escala se dan en esta industria principalmente porque los costos de mano de obra pueden ser reducidos significativamente en grandes instalaciones. Un equipo de panificación grande puede producir un millón de rebanadas de pan con sólo cien trabajadores en dos turnos. El tamaño de las instalaciones es limitado por la necesidad de distribuir un producto altamente perecedero a un largo número de clientes. Como promedio una planta panificadora grande puede cubrir de manera eficiente un área radial de 300 millas -480 km aproximadamente-.

Las empresas panificadoras más modernas son altamente automatizadas, tanto en los procesos productivos, como en sistemas de información computarizados para recibir órdenes, seguimiento de ventas y de producto e intercambio de datos con sus clientes.

Cadena productiva del Sector Panificación

La separación de los eslabones que la componen, permite analizar los diferentes factores que influyen en cada uno, y que pueden sobreponerse:

1. Materias Primas:

- Proveedores de insumos (nacionales e importados): harina de trigo, productos

lácteos, dulces, chocolates, energéticos –gas, electricidad Actividades de apoyo:
publicidad

- Proveedores de servicios: hornos, maquinaria
- Proveedores de tecnología:(panificación industrializada, sistemas informáticos, conserva de productos, congelamiento de pan,

2. Manufactura:

- Personal capacitado y comprometido
- Equipo automatizado
- Establecimientos en adecuadas condiciones y con prestigio
- Vías de comunicación competentes
- Productos sustitutos: Aumento de productos industrializados, pan congelado, importación de productos de panificación

3. Distribución:

- Panaderías
- Centros Comerciales
- Tiendas de autoservicio
- Tiendas de Abarrotes
- Clientes institucionales
- Exportaciones

Fuerzas que determinan la competencia.

1. Barreras de entrada:

- Experiencia: las empresas ya establecidas tienen un alto nivel de conocimientos adquiridos (curva de aprendizaje). La formación se da en ámbitos familiares. “Recetas Secretas”.
 - Diferenciación de productos: Cada región se caracteriza por diferentes tipos de pan.
 - Economía de escala básicamente en la panificación industrializada.
 - Canales de Distribución
2. Barreras de salida:
- La panificación industrial cuenta con equipos con bajo valor de transferencia para usos distintos a la elaboración de productos de panificación.
 - La ocupación tiene fuertes lazo familiares
 - Costos fijos de salida elevados, ya que las empresas más grandes han concentrado sus capitales.
3. Rivalidad cambiante:
- El consumo del producto está muy asociado con la estacionalidad.
4. Presión por productos sustituto:
- Productos importados.
 - Mayor industrialización del producto –panificación industrializada.
5. Poder de negociación de los compradores:
- Elevada oferta del producto.
 - Poca duración de vida del producto.
6. Poder de negociación de los proveedores:

- Importación de materias primas.
- Volatilidad en los precios de los insumos.

Como se ha mencionado las principales tendencias del sector, indican una presión constante de los precios de los principales insumos sobre los márgenes. Los hábitos de consumo tendientes a la búsqueda de productos saludables y funcionales, lo que implica fuertes inversiones en lo que respecta a la tecnología en procesos para volverlos más eficientes y en el contenido de los productos, para volverlos más nutritivos y más sanos.

Se espera a corto plazo que continúe el aumento de los principales insumos, aunque el aumento parece no será tan acelerado como el que se dio desde septiembre del año pasado hasta marzo de este año; a mediano plazo se espera que el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos se fortalezca y que la segmentación de los canales y de los clientes aumente. El crecimiento de canales no tradicionales –máquinas expendedoras- parece ser una de las medidas de Grupo para, por medio de mayor volumen de ventas, aminorar el efecto de la alza en los precios de los insumos. Asimismo algunos analistas consideran probable que le Grupo traslade el aumento de estos insumos a los precios al consumidor, fenómeno que se ha observado de enero a marzo de este año.

Por otro lado un factor a considerar es el aumento en los precios del petróleo que impactan de manera significativa al Grupo en especial por el valor estratégico que tiene su red de distribución y la cantidad de combustible que consume en sus actividades cotidianas; es por ello probable que el grupo busque continuar reduciendo sus gastos administrativos y de operación; así como que intensifique la búsqueda de tecnología en lo referente a vehículos con consumos de combustible menores o que utilicen combustibles

alternativos., podría ser la presión gubernamental respecto a controles ambientales, lo cual origine mayor control y requiera de las empresas panificadoras –en particular Grupo Bimbo- mayores inversiones para el manejo de residuos y el uso eficiente de energéticos y agua.

Para el escenario de aumento en el precio del trigo de por lo menos 10 dólares norteamericanos. Al ser la harina de trigo el principal insumo se considera que un aumento en éste traería consecuencias importantes en toda la cadena productiva; es muy probable que disminuyan tradicionales las ventas pero no de manera considerable –los informes financieros de los últimos años no reflejan una disminución en las ventas-, y muy probablemente sólo las empresas con solvencia económica podrían enfrentar ésta alza de manera satisfactoria, es importante recordar que la mayoría de los negocios con micro y pequeños, por lo que no cuentan con solvencia económica para enfrentar dificultades económicas muy prolongadas.

Este escenario resulta muy probable, pues el precio del trigo no está sujeto a ninguna regulación, asimismo el poder adquisitivo de los consumidores en mayoritariamente bajo.

Este escenario ofrece ventajas potenciales para Grupo Bimbo, que probablemente reduzca sus flujos de efectivo pero tal vez pueda aumentar la participación en el mercado.

Este escenario ofrece pocas oportunidades de crecimiento y de rentabilidad si no se cuenta con acceso a crédito o con grandes flujos de efectivo, sería necesario fortalecer los lazos con los comparadores para enfrentar el alza en la harina de trigo, asimismo

buscar negociaciones con el gobierno para reducir los costes de importación. Sería recomendable crear compromisos a largo plazo para negociar un precio fijo.

Este escenario en caso de contar con capital puede relacionarse con nuevas tecnologías de producción, con aumento de la demanda y más canales de distribución, se recomienda modernizar la maquinaria, la capacitación de los empleados para enfrentar las mayores demandas y evitar que éstas sean cubiertas por nuevos competidores.

7.1.8 Proyección de la Ejecución de la Empresa a Corto y Mediano Plazo Enfatizando Esquema F.O.D.A.

En la última presentación a inversionistas el Grupo consideraba las siguientes expectativas en cuanto a su desempeño:

- Mantenimiento de la tendencia de crecimiento en ventas.
 - Aseguramiento del balance adecuado entre tasación de precios y volumen.
- Presión actual de materias primas.
- Continuación en inversiones en:
 - Eficiencia en operaciones.
 - Distribución.
 - Investigación y Desarrollo.
 - Control en gastos administrativos.
- Afinamiento de las oportunidades en las adquisiciones.
 - Apalancamiento de canales de distribución.
 - Extensión de la penetración de mercado.
 - Fortalecimiento en la escala de operaciones.

A continuación se presentan algunas gráficas con los resultados más importantes de la ejecución del Grupo; a partir de lo cual se hacen luego algunas inferencias respecto su ejecución futura (ver tabla 29):

Ventas Netas en Millones de Pesos	2007						2008							
	1 TRIM	%	2 TRIM	%	3 TRIM	%	4 TRIM	%	ACUM	%	1 TRIM	%	ACUM	%
	17,516	100.0	17,539	100.0	18,268	100.0	18,970	100.0	72,294	100.0	19,027	100.0	19,027	100.0
MEXICO	11,993	68.5	12,015	68.5	12,667	69.3	13,048	68.8	49,713	68.8	13,082	68.8	13,082	68.8
ESTADOS UNIDOS	4,142	23.6	4,129	23.5	4,069	22.3	4,224	22.3	16,565	22.9	4,283	22.5	4,283	22.5
LATINOAMERICA	1,728	9.9	1,800	10.3	1,949	10.7	2,124	11.2	7,600	10.5	2,084	11.0	2,084	11.0

Tabla 29. Ventas Netas Grupo Bimbo. www.grupobimbo.com.mx 2008

El crecimiento de las ventas en año anterior fue constante, se observa un repunte de las ventas en México (ver tabla 29), un crecimiento menos dinámico en Estados Unidos a diferencia del crecimiento en América Latina que presenta ser el de mayor dinamismo. Las principales causas en el aumento son los precios promedio más altos, volúmenes estables y mayor mezcla de ventas.

El retorno de Inversión a partir del 2003 ha aumentado, y se ha mantenido por encima del promedio de ROE en el sector que es de 10%. Esto coloca el Grupo en una posición muy favorable respecto a la rentabilidad que ofrece a sus accionistas. Es importante mencionar que a partir del 2006 y a la fecha ha venido disminuyendo, muy probablemente por la presión de los costos de la materia prima sobre los márgenes (ver gráfica 8).



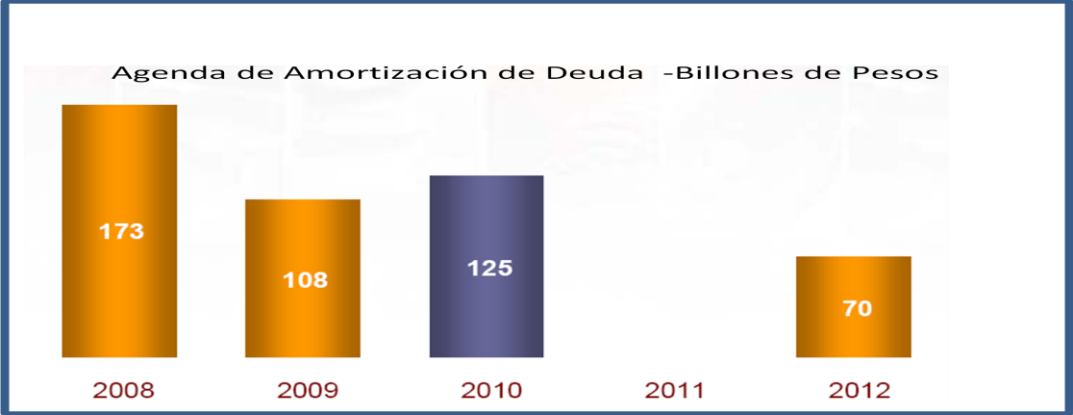
Gráfica 8. Comportamiento ROE de Grupo Bimbo 2002-Primer trimestre 2008. www.grupobimbo.com.mx 2008

El retorno sobre el capital también presenta un aumento respecto a partir del 2003, El grupo demuestra tener un desempeño adecuado en su capacidad para colocar capital en operaciones, de manera que sea rentable (ver gráfica 9).



Gráfica 9. Comportamiento ROIC de Grupo Bimbo 2002-Primer trimestre 2008. www.grupobimbo.com.mx 2008

La agenda de amortización de deuda muestra los fuertes compromisos del grupo hasta el 2010, lo que se relaciona con los objetivos a largo plazo de la empresa y los grandes esfuerzos para aumentar las ventas y así lograr la visión que se propone para 2010. Sin embargo como se aprecia en la gráfica 10, para los próximos tres años se espera una posición de efectivo menor.



Gráfica 10. Agenda amortización de Deuda 2008-2012. www.grupobimbo.com.mx 2008

El margen operativo del grupo, se ha visto afectado por el alza en los insumos y en los energéticos, así como por la incursión en el mercado norteamericano en el que los costos de mano de obra y de operación son mayores que en las otras regiones en las que opera el Grupo, así mismo las inversiones realizadas en los canales de distribución de México han impactado el margen en el 2007 y lo que va de 2008 (ver gráfica 11).



Gráfica 11. Margen Operativo de Grupo Bimbo 1998-Primer trimestre 2008. www.grupobimbo.com.mx 2008

Grupo Bimbo ha mostrado durante los últimos años un crecimiento sólido en el valor de sus acciones, lo que confirma la confianza que el mercado bursátil tiene en la Compañía.

Puede esperarse un crecimiento sostenible tanto a corto como a mediano plazo, el ritmo de crecimiento de ventas estará dado por la capacidad de la empresa para aumentar

la mezcla de ventas y abarcar otros mercados. Asimismo, la presión sobre los márgenes continuará por los altos precios en los insumos; la razones de rentabilidad de la organización pueden seguir manteniéndose en niveles adecuados llevando a cabo inversiones adecuadas y manteniendo control en gasto.

7.1.9 Análisis de la Cartera de Productos o Servicios de Acuerdo al Esquema del *Boston Consulting Group*.

Dado el tamaño de Grupo Bimbo y de Bimbo S.A. de C.V. la cantidad de productos excede los 5,000 y el número de marcas es cercano a 100. Sin embargo, dada la historia del Grupo y su amplia presencia existen productos y marcas que pueden ser consideradas las más reconocidas además de ofrecer niveles de venta constante. De acuerdo al Roberto Servitje los cuatro productos que tiene el grupo, por orden de importancia son:

1. Pan Bimbo Blanco Grande.	2. Pan Bimbo Integral.
3. Gansito Marinela.	4. Tortillinas Tía Rosa.

Al analizar marcas y productos de Grupo Bimbo, debido a que no se puede contar con información precisa respecto al desempeño de cada uno de los productos se presenta un análisis con base en información fragmentaria recopilada en los informes anuales de grupo, las páginas de Internet de cada una de las marcas y documentos acerca de la historia del Grupo (Ver Anexo G).

A continuación se presenta las marcas principales del Grupo así como sus principales productos:

Bimbo. Con una gran trayectoria y con presencia en México, en Estados Unidos, y en doce países de América Latina, líneas de productos. Los Panes de caja blanco – grande, mediano, chico, extragrande y tostado. Blanco y Tostado Light –una presentación; Bimbo Kids –chico, mediano, grande. Pan Integral –chico, mediano, grande- Pan Integral –mediano- Pan Multigrano –mediano- Pan multigrano linaza –mediano- Pan Doble Fibra –mediano, grande, tostado.

El Globo y el Molino. Panaderías de Boutique, dedicadas a la elaboración y comercialización de productos de pastelería fina al menudeo. Pasteles, para bodas, quinceañeras, infantiles, bautizos, primeras comuniones. Bocadillos, finos, mexicanos, extrafinos, *petit four* de frutas.

Lara. Variedad de galletas en sus tres líneas: Salada, Dulce y Saludable. Todas sus fórmulas están enriquecidas con vitaminas y hierro. Los principales, animalitos, chocochispas, cremositas, deliciosas, marías, saladas, tartinas

Barcel. Tiene una gama de botanas saladas entre las que destacan Chips; los Hot Nuts, los cacahuates y los chicharrones Barcel, entre muchos otros productos

Marinela. Los productos están divididos en pasteles y galletes, los más importantes son: Gansito, Pingüinos, Submarinos, Pay de Piña y Nuez, Rollo, Chocoroles, Napolitano, Rocko; en lo que respecta a las galletas: Barritas de fresa y piña, Principe, Triki-trakes, Canelitas, Polvorones, Canelitas, Sponch, Sauvi-Cremas, Plativolos y Lors.

Ricolino. Con presencia en México, Estados Unidos y Europa, los productos de Ricolino Son chocolates: Bubulubu, Paleta Payaso y Kranky, Pasitas, Chocoretas, Almendras, Luentas, Dulavín, Balones de Chocolate con rompopo, Chocolate payaso,

Bocadin. Chicles: Chicks, entre otros. Dulces: Pika-Lenguas, Pikalón, Pikingos, Duvaletas, Panditas, Dulcigomas, Moritas, Gomilocas. a así como gomitas, chicles y dulces cubiertos y una extensa gama de productos en distintas presentaciones. Ricolino también se dedica a la exportación de los siguientes productos: Monedas de Chocolate, Paletón, Chocolates rellenos de tequila

Coronado. La Cajeta, elaborada con leche de cabra, es un dulce tradicional de Cajetas con sabor vainilla, quemada y envinada, así como productos derivados tales como paletas, chiclosos y obleas, Coronado es hoy día líder indiscutible en la elaboración de estos exquisitos productos y pionero en la comercialización de miel de abeja pasteurizada.

Milpa Real. Tortillas de maíz empacadas

Lonchibon. Productos “listos para comer” Pizzaronas, Hamburguesas, Burritos, Sincronizadas, gran variedad de Sandiwches Bimkingo, Cuernitos con jamón y queso, Lonchito –pan hojaldrado con jamón y jalapeño. Quesadillas con carne al pastor. La Torta del Chavo.

Suandy. Suandy es una línea de galletas y pasteles de alta repostería, elaborados con mantequilla, huevo, leche y otros ingredientes selectos.

Tía Rosa. Pan estilo tradicional: bigotes, doraditas, empanadas, conchas, semitas y orejas, entre otros productos, elaborados con ingredientes como leche, huevo y harinas seleccionadas, que le dan “su rico sabor casero”. La línea incluye Tortillinas Tía Rosa, la marca de mayor presencia de tortillas de harina de trigo empacadas en México

Organización Latinoamérica. Bimbo ha podido incursionar en de Centroamérica y Sudamérica con productos aceptados en de cada mercado: Tulipán en Costa Rica, Plus Vita, Pullman y Ana María en Brasil, Ideal en Chile son buenos ejemplos de su sólida presencia en la región.

Bimbo Bakeries USA. Bimbo Bakeries USA es líder en Texas y en la región oeste del país, cuenta con 13 plantas y tiene operaciones en más de 22 estados en la unión Americana ofreciendo adicionalmente productos de línea premium bajo las marcas: Oroweat, Mrs. Baird's, Entenmann's, Thomas', Boboli, Tía Rosa, Marinela y Bimbo, entre otras.

7.1.10 Sugerencia de Estrategia Competitiva y Alineamiento Estratégico para los próximos tres años.

El grupo está finalizado un periodo de transición hacia una organización de tipo internacional; el enfoque de cada una de sus subsidiarias, la priorización, los resultados en el lanzamiento de nuevo productos, el incremento de la rentabilidad a través de innovación (de manera incremental o por cambios abruptos) así lo señalan

Estos cambios iniciaron con la re-estructuración del Grupo, fortalecidos luego por la Visión establecida en 2005. Pareciera ser que al 2010 se evaluará el desempeño de la organización para los pasados cinco años y se harán nuevas metas para el grupo. Algunos de los cambios más significativos del grupo se resumen a continuación (ver tabla 30):

Rubro	A finalizar 2005	Primer trimestre 2008	Cambio en %
Ventas Netas	5.0 usd bill.	6.9 usd bill	34
Plantas	73	83	14
Países	14	18	29
Rubro	A finalizar 2005	Primer trimestre 2008	Cambio en %
Rutas	+29,000	+35,500	22
Stock Keeping Unit –Unidades de Almacenamiento de Invetarios S	+4500	+ 5,000	11
Colaboradores	+80,000	+97,000	21

Tabla 30. Cambios significativos finales 2005 -trimestre 2008. www.grupobimbo.com.mx 2008

Como se ha mencionado anteriormente se considera a la Ventaja en Costos como guía estratégica que la compañía ha ido siguiendo; sin embargo este tipo de ventaja se ha fortalecido por segmentación de mercado y con innovaciones tecnológicas que le permitan ofrecer algunos productos diferenciados en sus marcas. En la actualidad Grupo Bimbo es la cuarta organización más grande del mundo en la industria de los alimentos debajo de Nestlé, Sara-Lee y Unilever. En lo que respecta a la panificación ocupa el segundo lugar.



Gráfica 12. Ingresos y cambios de los industrias panificadoras 2005 -trimestre 2008. www.grupobimbo.com.mx 2008

El análisis de la competencia indica que conforme el Grupo aumenta su participación en el mercado mundial, las características de los competidores cambian. Mientras en el mercado mexicano el Grupo compite ya sea en subsectores intrínsecamente fragmentados como la panificación, con competidores regionales o con poco competidores del mismo perfil que Bimbo; al internacionalizarse muy probablemente la rivalidad aumente y las necesidades de inversión también.

Ante los resultados que el Grupo ha obtenido, podría formularse el siguiente cuestionamiento: ¿Qué sigue después? Pareciera que la respuesta más evidente es seguir creciendo, mediante el fortalecimiento de la presencia del Grupo en los mercados que ya se participa y mediante la incursión en mercados de gran potencial, como ya lo ha hecho Bimbo al establecer un cabeza de playa en el mercado asiático; en China. Mantener inversiones en áreas que permitan a la empresa permanecer cerca del mercado y de sus clientes y en la mejora de sus procesos.

Esto representa varios cuestionamientos que seguramente enfrentará el grupo en los próximos años; respecto a la sustentabilidad financiera del crecimiento que ha venido experimentado, la administración del portafolio de productos y marcas que ofrece, la manera de enfrentar el alza en los insumos básicos para el grupo, la capacidad para incorporar a nuevo personal proveniente de las compañías adquiridas.

Porter señala la importancia de la generación de cambios y respuestas de las propias organizaciones frente a los ambientes en los cuales compite; en ello la alta dirección y el personal directivo juegan un papel fundamental.

Davis (2008) propone cuatro factores a considerar al formular una estrategia: Proveedores, Clientes y Mercados, Competencia, Regulaciones y Cultura Interna. Grupo Bimbo parece mostrar interés en cada uno de estos aspectos, de manera menos evidente en lo relativo la cultura interna.

Uno de los principales aspectos en las organizaciones de manufactura es la eficiencia en las operaciones y la optimización de los recursos que la organización dispone (Thun 2007). Bimbo ha seguido estas directices en sus actividades, no obstante la presión constante de los costes le exigen cada vez mayor eficiencia.

Al hablar de Grupo Bimbo es patente el tamaño y los recursos que la organización dispone para conocer el entorno interno y externo en los que compite; sin embargo existen algunos aspectos que pudieran ser mejorados, para que se logre una mejor alineación de toda la organización; que en compañías como Grupo Bimbo que si bien cuenta con recursos tecnológicos, puede tenerse más y mejor información necesaria para la toma de decisiones.

Otros aspecto importante es la rentabilidad que ofrece los productos, contar con un portafolio de productos que sean marginal o plenamente rentables; esto sin perder el valor de las marcas de la Compañía.

Ya que se comparte muchos insumos, es posible compartir los gastos en la adquisición de los mismos (South y Oliver 1998) señalan que no es necesario que todos los productos que se ofrezcan sean completamente rentables; sino mantener un equilibrio,

una amplia gama de productos para tener una mayor crecimiento de mercado y rentabilidad sustentable a largo plazo.

La cadena de suministro es sumamente importante para añadir valor agregado en la industria de los alimentos; en este sería recomendable que el Grupo continúe sus esfuerzos para lograr insumos de calidad y en tiempos adecuados, asimismo de acuerdo a las dimensiones del Grupo, la búsqueda de proveedores globales resulta una manera para volver más eficiente y con bajo costo el aprovisionamiento; sin embargo esto conlleva mayor adaptabilidad por parte de la organización para que haga concordar las operaciones de logística propias de la compañía con las operaciones de logística de los proveedores. Lo cual pueda requerir importantes inversiones.

En lo que respecta a la tecnología, ya ha sido presentada la plataforma que sigue el grupo y que seguirá en los próximos años, un importante aspecto que podría añadirse es el desarrollo en tecnología de energía no renovable. El liderazgo en la tecnología tiene que ser un objetivo para el grupo en los próximos años.

La organización depende en gran parte para el logro de sus objetivos en el alineamiento de todo su personal hacia un mismo fin. Grupo Bimbo requiere desarrollar modelos que le permitan administrar el conocimiento respecto a operaciones, mercados, clientes en todas las zonas donde tiene presencia el Grupo, al aumentar el tamaño, aumenta también las fuentes de conocimiento y aprendizaje.

La ventaja en Costos que sigue el grupo, resulta la estrategia básica a seguir, tomando en cuenta la infraestructura que tiene el Bimbo y la capacidad de mantener esta ventaja.

El tamaño del portafolio de productos y la segmentación de mercado soportan la estrategia en basada en costos así como cierta diferenciación en cuanto al servicio y a los productos que se ofrecen. Esto para aumentar la cuota de mercado. El crecimiento del Grupo debe basarse en adquisiciones de marcas y organizaciones que tengan presencia del mercado, y que ya sean rentables y en mercados en crecimiento.

La Estrategia propuesta por Grupo Bimbo, puede esquematizarse de la siguiente manera en la figura 27:



Figura 27. Esquema de aspectos estratégicos para grupo Bimbo.

La dimensión de Grupo Bimbo, le ha permitido desarrollar estrategias que, podría decirse han sido exitosas. La propuesta que se hace referencia en estas cosas que el Grupo ha hecho y le han funcionado dirigidas a mercados nuevos y el fortalecimiento y liderazgo en mercados que ya se compite, como lo es Estados Unidos y América del Sur, si bien estas regiones no son México; el Grupo debería mantener sus mismas políticas pero con especificaciones que cada uno de los mercados requiera.

7.1.11 Cuadro de Mando Integral y propuesta de Estrategia Tecnológica.

A continuación se presenta el Cuadro de Mando Integral que se propone para la organización (ver tabla 31):

TIPO DE MEDIDAS	OBJETIVOS	INDICADORES EFECTO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	INDICADORES CAUSA/RELACIÓN
1.MEDIDAS FINANCIERAS	<p>Disposición de efectivo</p> <p>Generación de Valor para accionistas.</p> <p>Eficiencia de operaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Flujo de Efectivo. • EVA • ROE • Ventas Totales • % Costes de Operaciones sobre ventas 	<p>Mensual</p> <p>Anual</p> <p>Anual</p> <p>Trimestral</p> <p>Trimestral</p>	<p>Ventas, Costes</p> <p>Ventas, Desempeño global de la unidad de negocio</p> <p>Cuota de Mercado</p> <p>Nuevos Productos</p>
2. MEDIDAS ORIENTADAS AL CLIENTE	<p>Aumento de Segmentación del Mercado.</p> <p>Aumento en Número de Clientes</p> <p>Fortalecer Lealtad de Cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de productos “Top on Mind” del la unidad de negocio • Cuota de Mercado • Satisfacción del Cliente • No. de Canales de 	<p>Anual</p> <p>Anual</p> <p>Trimestral</p>	<p>Número de productos de la Unidad de Negocio</p> <p>Ventas, Crecimiento del Sector, Competencia</p> <p>Total de Canales de</p>

Estrategia Tecnológica.

Una de las fuentes que vuelven sustentable la ventaja en costos del Grupo es la innovación tecnológica; Grupo Bimbo podría crear mayores barreras de entrada por medio del empleo de tecnología que vuelva más eficientes sus operaciones. La industria de los alimentos no se considera como una industria de alta tecnología. Existen algunos aspectos en la cadena de valor que pueden ser sujetos a modificaciones tecnológicas que generen mayor valor ya sea por su la reducción en costos, o por el aumento de ventas.

- Tecnología de la Información a lo largo de toda la cadena.
- La tecnología en aspectos de producto y empaque, que los vuelva más duraderos y nutritivos.
- Apoyo en desarrollo tecnológico de la cadena de valor de los proveedores de insumos básicos.
- Tecnología en los métodos de distribución
- Apoyo en el desarrollo tecnológico de la cadena de valor de los proveedores de transporte.

Dada la importancia en temas relacionados con el cuidado de la salud y la necesidades de productos alimenticios funcionales y acordes con ritmos de vida más acelerado, los avances tecnológicos en estos aspectos muy probablemente serán muy grandes en los próximos años, pues todavía no alcanzan su madurez. Las regulaciones en estos aspectos seguramente volverán estos cambios tecnológicos necesarios. Será conveniente para Grupo Bimbo tener un papel de liderazgo en el desarrollo tecnológico de estos aspectos. Dada la estrategia de costos que sigue el grupo, deben buscarse maneras de financiación y convenios de participación que disminuyan los costos de esta investigación.

La principal área de investigación debería centrarse en el desarrollo de productos nutritivos, acordes con necesidades de mercado. Así mismo respecto a los productos, conviene desarrollar tecnología que aumente la vida de producto en anaquel, con el objetivo reducir costes. Y Políticas para generar patentes en tecnologías estratégicas para el grupo y la adquisición de licencias en áreas que el desarrollo de tecnología resulte muy costoso –tecnología de la información.

7.1.12 Formulación de Acciones y Programas que Soporten la Estrategia propuesta para cada Actividad y Eslabón de la Cadena de Valor.

La propuesta de Estrategia se basa en la Normatividad Organizacional, la cual no cambia. La directriz es ser el líder en Costos y seguir creciendo con rentabilidad sustentable. A partir de esta directriz las metas podrían verse reflejadas en la tabla 31, que se presenta a continuación:

Metas Corporativas: Rentabilidad Sustentable				
Desarrollar un Modelo de Negocio Competitivo. Búsqueda de crecimiento y rentabilidad sustentable. Explotar la escala y las sinergias en México. Rediseño del modelo de negocios en las operaciones de Estados Unidos	Mejorar el Modelo de Gestión. Fortalecer el modelo de negocios. Nuevos y mejores sistemas de información.	Incrementar el Beneficio que proporcionan las marcas. Incrementar la disponibilidad y la singularidad de los productos. Seguir nuevas tendencias del mercado	Mantener el Liderazgo en las Canales de distribución. Explotar el potencial de los canales de distribución y la segmentación de éstos.	Compromiso con las Personas.

Tabla 32. Metas Corporativas Grupo Bimbo.

A continuación se presentan los programas y acciones que puedan ayudar al logro de las metas organizacionales basados en la estrategia básica (ver tabla 32), para mayor detalle véase Anexo G.

Eslabón Cadena de Valor	Acción/Programa
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas estrictas en el control de gastos administrativos. • Proyectos de Evaluación de Capacidad Instalada en las plantas productivas. • Programas de incentivos para la adecuada administración y mantenimiento de los activos, almacenes, centros de distribución. • Políticas de adquisición de activos previos estudios minuciosos. • Restricción en cuanto a entrega de dividendos reducción durante los próximos años hasta el 2010. • Reducción en contratación de deuda a corto plazo. • Programa de análisis continuo respecto a prevención y reparación de fallas en maquinaria, equipo y vehículos.
Administración de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Política de colocación en puestos de alto mando únicamente a personal que haya desarrollado su carrera dentro del Grupo. • Desarrollo y Mejoramiento de programas de selección y reclutamiento estandarizados para todo el grupo. • Desarrollo de Planes de Vida y Carrera estructurados. • Programas piloto sobre institucionalización de la difusión de conocimiento y comunidades de práctica a todos los niveles de la compañía. • Desarrollo de programas piloto de movilidad geográfica para trabajadores con más de tres años dentro del grupo • Planes anuales de capacitación, talleres para compartir experiencias entre compañías de distintas regiones geográficas. • Desarrollo de formación de trabajadores multi-capacitados. • Proyecto de estudio extensivo acerca de la Normatividad Organizacional a realizarse a partir de 2008 hasta 2010. • Convenios con universidades y universidades tecnológicas para el reclutamiento de recurso humano.
Desarrollo y Tecnología.	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar los Programas de acuerdo a la plataforma tecnológica que tiene el Grupo. • Convenios de trabajo con universidades de prestigio para el desarrollo tecnológico en las principales áreas de interés del Grupo. • Creación Banco de datos respecto a soluciones y problemas en experiencias cotidianas en las operaciones de todos el personal del grupo. • Incentivos para el desarrollo de patentes en el grupo.

Adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento en cuanto a los requisitos para aceptar proveedores de productos y servicios. • Convenios de colaboración con proveedores de insumos estratégicos. • Políticas de selección estricta de proveedores. • Políticas de “Ganar-ganar” con proveedores
Logística de Entrada	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de control e incentivos para cobertura adecuada de inventarios. • Estudio diagnóstico respecto ubicación de almacenes con relación a plantas.
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Programas tendientes a estudiar la capacidad instalada y mejorar la productividad de las plantas. • Premio a la productividad entre plantas del Grupo. • Programa permanente en mejoras de procesos. • Programa de certificación de todas las plantas de la compañía en México para 2015
Logística de Salida	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de revisión continua de la agenda de visitas a clientes – para optimizar número de visitas. • Estudio diagnóstico respecto ubicación de agencias y centros de distribución con relación a plantas.
Mercadotecnia y Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios anuales de penetración de nuevos productos • Evaluación de mercado periódica. • Administración de Portafolio con visión a largo plazo –evaluar participación en el mercado ventas y tendencia de mercado. • Presupuestos publicitarios en función de ventas. • Creación de un fondo común para apoyo temporal a productos de reciente lanzamiento. • Programas para desarrollo y apuntalamiento de puntos de venta no tradicional, máquinas expendedoras, puntos de venta móviles, transporte de la compañía. • Exploración de convenios de colaboración con otras empresas dedicadas al sector alimentos para lanzamiento de campañas comerciales compartidas –empresas refresqueras-. • Extensión de rutas de distribución a zonas rurales en colaboración con autoridades gubernamentales –SEDESOL, Gobiernos Estatales
Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar con políticas de venta a contado. • Proyecto piloto de asesoría en negocios para clientes minoristas. • Programa de control acerca de visitas y tipos de productos más solicitados y productos menos vendidos.

Tabla 33. Conjunto de Propuestas para despliegue de la Estrategia de Grupo Bimbo.

Referencias.

- Davis, Olson (2008). Critical competitive strategy issues every entrepreneur should consider before going into business. *Business horizons* 51, 211-221.
- Fallan, L. (2008) Global innovation performance: strategic challenges for multinational corporation. *Journal of engineering and technology management* 13 (12) 12-25.
- BakingIngredients.(2007).En[Http://bakingmanagement.com/ingredients/baking_mart_ingredients/](http://bakingmanagement.com/ingredients/baking_mart_ingredients/)
- Hoover Bakeries (2007). En http://www.hoovers.com/bakeries/--id__91--/free-ind-fr-profile-basic.xhtml
- Allbusiness. (2007). En <Http://www.allbusiness.com/sales/customer-service-product-knowledge/178610-1.html>
- ACNielsen (2004). Tendencias Actuales en el Consumo de Alimentos. En <Http://mx.nielsen.com/press/documents/mercadosencrecimiento2004.pdf>
- Jarrillo, J (1992) Dirección estratégica. España: McGraw-Hill.
- Octaviani. (2007) Frozen bread dough: effects of freezing storage and dough improvers. *Journal of cereal science* 45, 1–17.
- Porter, M. (1998). *Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia* (Vigésima Quinta Reimpresión ed.). México: Compañía Editorial Continental SA. de CV.

Thun (2007). Empirical analysis of manufacturing strategy implementation. *International journal of production economics*. 12 (10) 123-132.

Servitje. (2003) Estrategia del Éxito Empresarial. México: Prentice-Hall.

www.grupobimbo.com.mx

www.canaimpa.com.mx

www.inegi.gob.mx

www.eluniversal.com.mx

www.elfinanciero.com.mx

www.bbva.com.mx

8. Consideraciones Finales.

Estas consideraciones finales hacen referencia tanto a los trabajos que aquí se presentan como a la formación recibida durante los estudios de la Maestría.

Al no realizarse este reporte de forma inmediata a la terminación de la Maestría, están presentes cuestiones que no proceden directamente de los estudios, sino de la revisión teórica posterior, del repensar sobre lo hecho durante los dos años que duró la maestría y de experiencias laborales posteriores a la misma. Sin embargo, las ideas que aquí se expresan sí reflejan una postura acerca de las organizaciones, postura que comenzó a desarrollarse en el contexto de la formación académica recibida.

Incidir en las organizaciones abarca muchas cuestiones; las expectativas que se generan en los miembros de la organización, especialmente los líderes, con respecto a las intervenciones de los consultores, las expectativas de los consultores respecto a las labores a realizar, el estado financiero de la organización, la cultura y el clima organizacional, la relación que se logra desarrollar entre el consultor y la organización.

Estas y otras cuestiones no son totalmente controlables; pero sí puede controlarse, al menos en una gran proporción, el nivel de preparación y el tipo y calidad de la experiencia de las personas que hacen labores de consultoría, así como su capacidad para tener una comprensión integral de los fenómenos organizacionales a los que se enfrentan, el uso sistemático y consistente de las herramientas, métodos y demás recursos útiles para determinado proyecto y para determinada organización.

La palabra organización puede tener distintas acepciones. Organización representa una entidad integrada por personas dedicadas a alguna o varias actividades;

es un espacio de convivencia en el que ocurren muchos fenómenos de muy diversos tipos y con distintos e incluso contradictorios resultados. También la palabra organización representa una acción que permite dar sentido de orden a la complejidad de las actividades que hacemos de manera cotidiana, como personas, como grupos o como sociedades. Nos organizamos para intercambiar productos y servicios; para alcanzar objetivos y satisfacer necesidades individuales y compartidas. Así la organización de nuestras actividades es necesaria para comprenderlas y realizarlas de la mejor manera.

Por otra parte la organización es un campo de estudio en la que intervienen distintas disciplinas, y en el que también están presentes divergentes posturas intelectuales que reflejan los contextos particulares, las condiciones económicas y culturales de los países donde surgen, así como las posturas ideológicas que las sustentan. Este aspecto es sumamente interesante y complejo, asimismo denota que no todas las aproximaciones hacia la organización tienen la misma profundidad y ni conciben a las organizaciones de la misma manera. En algunos casos los estudios se centran en sus aspectos económicos o financieros, culturales, políticos, psicológicos grupales o individuales.

Así pues la organización es todas y cada una de estas facetas, sin embargo las intervenciones concretas que se realizan requieren centrarse en algún aspecto en específico con objetivos, medibles y alcanzables, esto es uno de los aspectos de mayor dificultad y riqueza a las que se enfrenta el ejercicio de la consultoría.

Es evidente también la falta de desarrollo –o difusión- de estudios organizacionales propios del contexto mexicano, esto manifiesta la dificultad y desconcierto que se genera al intentar trasladar a las organizaciones mexicanas los

conceptos, las descripciones, las herramientas sobre organizaciones desarrolladas principalmente en Estados Unidos y en Europa; así como la necesidad de adecuarlos, de generar conocimiento y documentar las actividades que se llevan a cabo, pues la falta de literatura mexicana no significa que no se practique la consultoría sino la necesidad de aumentar la sistematización y documentación de la práctica que se lleva a cabo.

Los estudios de la maestría generaron una postura mejor informada así como más crítica y completa acerca de las organizaciones, esto a su vez hace patente la necesidad de mantenerse actualizado sobre el tema, asimismo genera escepticismo e incluso desaprobación a las prácticas de consultoría que pretenden resolver problemas con fórmulas pre-establecidas; y a la literatura en aspectos gerenciales y de organización que simplifican al mismo tiempo que confunden los fenómenos que ocurren dentro de ella, pero que muy probablemente por la falta de conocimientos sobre cuestiones organizacionales por quienes contratan estos servicios logran gran aceptación; esto en detrimento tanto de las organizaciones como de la labor de consultoría. Pues con el objetivo ser claro al tratar los fenómenos organizacionales y volver accesibles los temas, se genera desinformación; cierto es que la divulgación en cuestiones organizacionales requiere el uso de lenguaje sencillo, pero no de ideas inconsistentes y simplistas.

A nivel de formación en este campo de estudio, queda claro lo extenso del mismo. Las organizaciones implican muchos factores interrelacionados, que para su mejor entendimiento se requiere una visión integral. Esta formación propició el desarrollo de una intencionalidad específica respecto a la utilización de las diversas herramientas que se revisaron en el transcurso de los estudios de la Maestría y la importancia de poder ubicar

el tipo de acciones a realizar dentro de un contexto específico; saber qué se está haciendo y para qué.

La cantidad de elementos que afectan a la organización dificultan problematizar – definir el problema- de manera contundente las situaciones que éstas enfrentan; sin embargo es precisamente una formación académica que contemple diversas posturas sobre el tema, un aspecto de mucha utilidad para intervenir en las organizaciones de la mejor manera, esto obviamente aunado a un gran sentido común y mucha imaginación.

Además es de suma importancia no perder de vista los alcances de las intervenciones y recordar que son de manera primordial los miembros de la organización, a todos los niveles, los protagonistas principales en el éxito de cualquier programa, o intervención que se lleve a cabo; y que la labor de convencimiento para hacer esto evidente es una de las tareas fundamentales del consultor.

Son precisamente las acciones, el llevar a la práctica lo que se estudia, el mejor reflejo de haber aprendido. En algunas secciones del reporte esto es muy claro; sin embargo, en retrospectiva es indudable la importancia de la práctica de las herramientas organizacionales para obtener dominio de ellas. Al revisar los trabajos e integrarlos se pueden apreciar diversas áreas de oportunidad que en un primer momento no se habían identificado; sin embargo, esto es comprensible, esperable y seguramente un elemento inseparable del proceso inacabado de la comprensión de la realidad organizacional y el aprendizaje que esto conlleva.

Es importante hacer mención que todos los trabajos presentados fueron realizados teniendo presente una organización en especial, un escenario particular, por lo que las

cuestiones teóricas fueron llevadas a un contexto específico, esto es una cuestión de gran importancia tomando en cuenta que cada organización es diferente, ciertamente existen herramientas, teóricas y prácticas que tratan de forma genérica el tema de las organizaciones; sin embargo, es la decisión de quien busca incidir en determinada organización lo que realmente le agrega valor a la misma.

La realización de este reporte proveyó un espacio para la reflexión sobre lo realizado, estos espacios difícilmente se tienen en la práctica de la consultoría, pero son muy enriquecedores y seguramente permiten mejorar la calidad de los proyectos e intervenciones posteriores. Ciertamente las presiones de tiempo y la dificultad para armonizar las agendas de la organización, la práctica profesional y la disposición de tiempo para documentar los trabajos realizados, hacen que este tipo de ejercicios sean poco recurrentes. Sin embargo en la medida que se vuelvan más comunes podrán dar solidez y consistencia a los conocimientos que la práctica de la profesión genera.

Una conclusión personal sobre estos estudios de Maestría es el direccionamiento en cuestiones laborales y de curiosidad intelectual; de una formación previa en el campo de la psicología hacia el ámbito de la consultoría en cuestiones de gestión organizacional particularmente en cuestiones relacionadas con las personas, lo que en gran medida le dan forma a una identidad profesional cada vez mejor afianzada.

ANEXO A.

**Instrumentos utilizados en el Reporte de investigación sobre
los Factores de la Normatividad Organizacional de la
Delegación Estado de México Oriente IMSS.**

MISIÓN IMSS
DELEGACION ESTADO DE MEXICO ORIENTE

Le agradecemos de antemano su colaboración en el llenado del presente cuestionario. Le pedimos que lea detenidamente cada una de las afirmaciones y las conteste de la manera más honesta posible. LA INFORMACIÓN QUE NOS PROPORCIONE SERÁ TOTALMENTE ANÓNIMA Y CONFIDENCIAL. Agradecemos de antemano su colaboración. Tenga a bien preguntar sobre cualquier duda que le surja respecto al presente cuestionario.

INSTRUCCIONES: En cada una de las afirmaciones que a continuación se presentan, elija la letra que mejor describa qué tan de acuerdo o desacuerdo está con las mismas. En donde:

A	Totalmente en desacuerdo
B	En desacuerdo
C	Indiferente
D	De acuerdo
E	Totalmente de acuerdo

1	En el Hospital o Unidad cada quien hace su trabajo por su lado.	A	B	C	D	E
2	El personal del Hospital o Unidad anteponen su propio beneficio al de la comunidad	A	B	C	D	E
3	La mayoría de los trabajadores del IMSS somos coherentes en el pensar, sentir y actuar.	A	B	C	D	E
4	El servicio es la finalidad del trabajo de todo el personal.	A	B	C	D	E
5	Creo que la Misión de mi Hospital o Unidad no tiene nada que ver conmigo.	A	B	C	D	E
6	Mi trabajo es muy importante para mi Hospital o Unidad.	A	B	C	D	E

Por favor describe cuál es la Misión de la Delegación Estado de México Oriente, así como la de tu Hospital o Unidad.

IDEOLOGÍA CENTRAL IMSS
DELEGACION ESTADO DE MEXICO ORIENTE

Sexo:	
Antigüedad:	

Le agradecemos de antemano su colaboración en el llenado del presente cuestionario. Le pedimos que lea detenidamente cada una de las afirmaciones y las conteste de la manera más honesta posible. LA INFORMACIÓN QUE NOS PROPORCIONE SERÁ TOTALMENTE ANÓNIMA Y CONFIDENCIAL. Agradecemos de antemano su colaboración.

Tenga a bien preguntar sobre cualquier duda que le surja respecto al presente cuestionario.

INSTRUCCIONES: En cada una de las afirmaciones que a continuación se presentan, elija la letra que mejor describa qué tan de acuerdo o desacuerdo está con las mismas. En donde:

A	Totalmente en desacuerdo
B	En desacuerdo
C	Indiferente
D	De acuerdo
E	Totalmente de acuerdo

1	En el Instituto trabajo ante todo por el beneficio de las personas.	A	B	C	D	E
2	Antepongo mi propio beneficio al de la comunidad.	A	B	C	D	E
3	Soy leal a la institución.	A	B	C	D	E
4	Mi esfuerzo laboral va más allá de lo establecido.	A	B	C	D	E
5	Trabajo en una dependencia del montón.	A	B	C	D	E
6	Mis acciones son coherentes con la razón de ser del Instituto.	A	B	C	D	E
7	Soy leal a los pacientes.	A	B	C	D	E
8	En el Instituto la finalidad de todo el personal es el servicio al derechohabiente.	A	B	C	D	E
9	Hablo y actúo con la verdad dentro del Instituto.	A	B	C	D	E
10	Dentro del Instituto doy el mismo trato a todas las personas.	A	B	C	D	E
11	En el Instituto se tiene respeto a los pacientes.	A	B	C	D	E
12	En el Instituto se toman las decisiones de manera justa.	A	B	C	D	E
13	Se da un trato igual a los trabajadores por parte del Instituto.	A	B	C	D	E
14	La honradez y transparencia son características del Instituto.	A	B	C	D	E
15	Me siento orgulloso de pertenecer al IMSS	A	B	C	D	E
Mi propósito dentro del Instituto es:						
16	Atender al derechohabiente.	A	B	C	D	E
17	Proporcionar una atención digna al usuario.	A	B	C	D	E
18	Mi desarrollo personal.	A	B	C	D	E
19	Mi desarrollo laboral.	A	B	C	D	E
20	Ganar un sueldo.	A	B	C	D	E
21	Mostrar la lealtad que le tengo al derechohabiente.	A	B	C	D	E
22	Realizar solamente mi trabajo.	A	B	C	D	E
23	Mantener a mi familia.	A	B	C	D	E
24	Proporcionar un servicio eficiente al paciente.	A	B	C	D	E
25	Tener estabilidad económica.	A	B	C	D	E
26	Brindar bienestar al usuario.	A	B	C	D	E
Más allá de ganar un sueldo, estoy en el Instituto por/ para:						
27	Auto superación	A	B	C	D	E
28	Gusto a la actividad que realizo	A	B	C	D	E
29	Sentirme bien atendiendo al derechohabiente.	A	B	C	D	E
30	Hacer innovaciones en mi área de trabajo.	A	B	C	D	E
31	Dar mi mejor esfuerzo.	A	B	C	D	E
32	Ofrecer bienestar al usuario.	A	B	C	D	E
33	El compromiso personal que tengo con lo que hago.	A	B	C	D	E
34	Tratar dignamente al paciente.	A	B	C	D	E
35	Dar a la institución productividad y resultados.	A	B	C	D	E
36	El amor a mi profesión o trabajo.	A	B	C	D	E
37	Entrega absoluta en la realización de mi labor.	A	B	C	D	E

9. ¿Qué característica considera usted es la más importante para ser un buen líder?

- a) Conocimiento
- b) Saber mandar
- c) Honestidad
- d) Responsabilidad
- e) Firmeza/ carácter
- f) Ponerse en el lugar del otro
- g) Trabajo en equipo
- h) Toma de decisiones
- g) Visión amplia

10. Cuando veo los comerciales del IMSS en la televisión yo:

- a) Cambio de canal
- b) Me enorgullezco
- c) Me decepciono
- d) Me da gusto
- e) Me identifico con él
- f) Me siento comprometido

11. ¿Cuáles valores considera importante mencionar que se vivan en la Institución?

- a) Respeto
- b) Amabilidad
- c) Responsabilidad
- d) Compromiso
- e) Lealtad
- f) Ética
- g) Tolerancia
- h) Compañerismo
- i) Equidad

12. Cuando llega mi jefe al área de trabajo yo:

- a) Me molesto
- b) Lo saludo
- c) Sigo trabajando
- d) Expongo ideas
- e) Me pongo a trabajar
- f) Le comento los problemas laborales

13. ¿De qué forma le brinda apoyo su jefe?

- a) Con sus conocimientos
- b) Con material/equipo
- c) De ninguna forma
- d) Supervisando
- e) Respaldo en toma de decisiones

**CULTURA ORGANIZACIONAL IMSS
DELEGACION ESTADO DE MEXICO ORIENTE**

Sexo:	
Antigüedad:	

Le agradecemos de antemano su colaboración en el llenado del presente cuestionario. Le pedimos que lea detenidamente cada una de las afirmaciones y las conteste de la manera más honesta posible. LA INFORMACIÓN QUE NOS PROPORCIONE SERÁ TOTALMENTE ANÓNIMA Y CONFIDENCIAL. Agradecemos de antemano su colaboración. Tenga a bien preguntar sobre cualquier duda que le surja respecto al presente cuestionario.

INSTRUCCIONES: En cada una de las afirmaciones que a continuación se presentan, elija la letra que mejor describa qué tan de acuerdo o desacuerdo está con las mismas. En donde:

A	Totalmente en desacuerdo
B	En desacuerdo
C	Indiferente
D	De acuerdo
E	Totalmente de acuerdo

1	Recomendaría al IMSS como un buen lugar de trabajo.	A	B	C	D	E
2	El IMSS es percibido de manera positiva por el derechohabiente.	A	B	C	D	E
3	Me siento vigilado por mi supervisor.	A	B	C	D	E
4	Los problemas en mi área de trabajo nunca se resuelven totalmente.	A	B	C	D	E
5	Cuento con el material y/o instrumentos necesarios para realizar mi actividad laboral.	A	B	C	D	E
6	Cuando se comete algún error en el trabajo, éste es fuertemente sancionado.	A	B	C	D	E
7	Conozco los valores de la institución.	A	B	C	D	E
8	Conozco los logros, avances y/o nuevos proyectos del IMSS.	A	B	C	D	E
9	Si no trabajara en el IMSS me atendería en él.	A	B	C	D	E
10	El IMSS es percibido de manera negativa por el público en general.	A	B	C	D	E
11	Tengo libertad para tomar decisiones relacionadas con mi trabajo.	A	B	C	D	E
12	En el Instituto se toman acciones adecuadas para solucionar los problemas.	A	B	C	D	E
13	El IMSS es una Institución respetable.	A	B	C	D	E
14	Cuando alguien realiza adecuadamente su trabajo se le reconoce.	A	B	C	D	E
15	Me siento contento de trabajar en el Instituto.	A	B	C	D	E
16	Me siento comprometido con los valores de la institución.	A	B	C	D	E
17	El Instituto me ha ayudado en mi desarrollo personal.	A	B	C	D	E
18	Existen elementos comunes en todas las personas que trabajamos en el IMSS	A	B	C	D	E
19	Mi jefe me apoya cuando tengo algún problema en mi área de trabajo.	A	B	C	D	E
20	Yo participo en la solución de problemas.	A	B	C	D	E
21	Me gusta asistir a las celebraciones del Instituto.	A	B	C	D	E
22	Considero que el IMSS ofrece un mejor servicio a los usuarios, comparado con otras instituciones de salud.	A	B	C	D	E
23	Existe un manual donde están descritas todas las actividades que en mi puesto se deben realizar.	SI				NO
24	Sé a quien pedir el material que necesito para realizar mi trabajo.	SI				NO
25	Recibo capacitación periódicamente.	SI				NO
26	Siempre reporto las actividades a mi supervisor.	SI				NO
27	Utilizo uniforme o algo que me diferencie de otros departamentos o áreas.	SI				NO
28	Las estrategias planteadas en la solución de problemas siempre funcionan.	SI				NO
29	Recibí capacitación inicial al ingresar al IMSS.	SI				NO

Sexo:	
Antigüedad:	

**VALORES IMSS
DELEGACION ESTADO DE MEXICO ORIENTE**

Le agradecemos de antemano su colaboración en el llenado del presente cuestionario. Le pedimos que lea detenidamente cada una de las afirmaciones y las conteste de la manera más honesta posible. LA INFORMACIÓN QUE NOS PROPORCIONE SERÁ TOTALMENTE ANÓNIMA Y CONFIDENCIAL. Agradecemos de antemano su colaboración. Tenga a bien preguntar sobre cualquier duda que le surja respecto al presente cuestionario.

INSTRUCCIONES: En cada una de las afirmaciones que a continuación se presentan, elija la letra que mejor describa qué tan de acuerdo o desacuerdo está con las mismas. En donde:

A	Totalmente en desacuerdo
B	En desacuerdo
C	Indiferente
D	De acuerdo
E	Totalmente de acuerdo

1	Comparto los objetivos de trabajo de los directivos de este Hospital o Unidad.	A	B	C	D	E
2	Los objetivos de este Hospital o Unidad se enfocan a las necesidades de los derechohabientes y usuarios	A	B	C	D	E
3	Hago mi trabajo por convicción y compromiso personal y no por obediencia o temor.	A	B	C	D	E
4	Realizo mi trabajo de manera coordinada con los demás.	A	B	C	D	E
5	Soy creativo en mi trabajo.	A	B	C	D	E
6	El ambiente de trabajo permite hacer mis actividades con gusto y entusiasmo.	A	B	C	D	E
7	Para mí es un orgullo trabajar en esta institución.	A	B	C	D	E
8	Encuentro espacios para ser innovador y experimentar nuevas soluciones.	A	B	C	D	E
9	En 10 años, este será un mejor lugar para trabajar de lo que es ahora.	A	B	C	D	E
10	En mi lugar de trabajo se presentan retos enormes.	A	B	C	D	E
11	El futuro de la institución es seguro y predecible.	A	B	C	D	E
12	En mi Hospital o Unidad hay objetivos futuros a muy largo plazo.	A	B	C	D	E

Describe en sus palabras la imagen de futuro que desea para su Hospital o Unidad y cómo pensaría contribuir para realizarla:

VISIÓN IMSS
DELEGACION ESTADO DE MEXICO ORIENTE

Sexo:	
Antigüedad:	

Le agradecemos de antemano su colaboración en el llenado del presente cuestionario. Le pedimos que lea detenidamente cada una de las afirmaciones y las conteste de la manera más honesta posible. LA INFORMACIÓN QUE NOS PROPORCIONE SERÁ TOTALMENTE ANÓNIMA Y CONFIDENCIAL. Agradecemos de antemano su colaboración. Tenga a bien preguntar sobre cualquier duda que le surja respecto al presente cuestionario.

INSTRUCCIONES: En cada una de las afirmaciones que a continuación se presentan, elija la letra que mejor describa qué tan de acuerdo o desacuerdo está con las mismas. En donde:

A	Totalmente en desacuerdo
B	En desacuerdo
C	Indiferente
D	De acuerdo
E	Totalmente de acuerdo

1	Comparto los objetivos de trabajo de los directivos de este Hospital o Unidad.	A	B	C	D	E
2	Los objetivos de este Hospital o Unidad se enfocan a las necesidades de los derechohabientes y usuarios	A	B	C	D	E
3	Hago mi trabajo por convicción y compromiso personal y no por obediencia o temor.	A	B	C	D	E
4	Realizo mi trabajo de manera coordinada con los demás.	A	B	C	D	E
5	Soy creativo en mi trabajo.	A	B	C	D	E
6	El ambiente de trabajo permite hacer mis actividades con gusto y entusiasmo.	A	B	C	D	E
7	Para mí es un orgullo trabajar en esta institución.	A	B	C	D	E
8	Encuentro espacios para ser innovador y experimentar nuevas soluciones.	A	B	C	D	E
9	En 10 años, este será un mejor lugar para trabajar de lo que es ahora.	A	B	C	D	E
10	En mi lugar de trabajo se presentan retos enormes.	A	B	C	D	E
11	El futuro de la institución es seguro y predecible.	A	B	C	D	E
12	En mi Hospital o Unidad hay objetivos futuros a muy largo plazo.	A	B	C	D	E

Describe en sus palabras la imagen de futuro que desea para su Hospital o Unidad y cómo pensaría contribuir para realizarla:

ANEXO B.

**Información Complementaria del Análisis Sectorial, el Caso de la Banca
Múltiple en México.**

Evolución Transacciones TPV 2001-2006. Fuente CONDUSEF 2007.

EVOLUCIÓN DE LAS TRANSACCIONES CON USUARIOS DE TERMINALES PUNTO DE VENTA (TPV)				
Año	Número de TPV	Operaciones (Millones)	Importe de las operaciones (Millones de pesos)	Promedio por operación (Pesos)
2001	112 900	152.6	100 415	658
2002	129 971	169.8	96 444	568
2003	146 029	200.2	119 510	597
2004	160 289	242.2	150 414	621
2005	200 848	361.5	223 754	619
2006	286 691	534.3	351 000	657

Presidentes de la Asociación de Banqueros de México (2001-2007). Fuente ABM.

Número del Total de Presidentes	Período	Nombre
73	2007-2008	Enrique Castillo S. M.
72	2006-2007	Marcos Martínez Gavica
71	2005-2006	Marcos Martínez Gavica
70	2004-2005	Manuel Medina Mora
69	2003-2004	Manuel Medina Mora
68	2002-2003	Othón Ruíz Montemayor
67	2001-2002	Héctor Rangel Domene
73	2007-2008	Enrique Castillo S. M.
72	2006-2007	Marcos Martínez Gavica
71	2005-2006	Marcos Martínez Gavica
70	2004-2005	Manuel Medina Mora
69	2003-2004	Manuel Medina Mora
68	2002-2003	Othón Ruíz Montemayor
67	2001-2002	Héctor Rangel Domene

TPV y Medio de Pago 2006. Fuente CONDUSEF 2007.

TRANSACCIONES CON USUARIOS DE TERMINALES PUNTO DE VENTA DE ACUERDO AL MEDIO DE PAGO UTILIZADO EN 2006.			
Concepto	Tarjeta de débito	Tarjeta de crédito	Total en ATM
Número (Millones)	268.5	265.8	534.3
Importe (Millones de pesos)	142.4	208.6	351.0
Promedio por operación (Pesos)	530	785	657

Marco regulatorio
para el Sistema Financiero Mexicano

LEY DE CONCURSOS MERCANTILES
LEY DE INSTITUCIONES DE CRÉDITO
LEY DE LA COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES
LEY DE PROTECCIÓN AL AHORRO BANCARIO
LEY DE PROTECCIÓN Y DEFENSA AL USUARIO DE SERVICIOS FINANCIEROS
LEY DE SISTEMAS DE PAGOS
LEY DE TRANSPARENCIA Y DE FOMENTO A LA COMPETENCIA EN EL CRÉDITO GARANTIZADO
LEY DEL BANCO DE MÉXICO
LEY DEL MERCADO DE VALORES
LEY PARA LA TRANSPARENCIA Y ORDENAMIENTO DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS En vigor a partir del 24 de julio de 2004
LEY GENERAL DE TÍTULOS Y OPERACIONES DE CRÉDITO
LEY DE AHORRO Y CRÉDITO POPULAR
LEY DE SOCIEDADES DE INVERSIÓN
LEY PARA REGULAR LAS AGRUPACIONES FINANCIERAS
LEY PARA REGULAR LAS SOCIEDADES DE INFORMACIÓN CREDITICIA
LEY DE LOS SISTEMAS DE AHORRO PARA EL RETIRO

Información respecto a la distribución de la posibilidad de acceso a servicios bancarios

Infraestructura Bancaria y en el territorio nacional Fuente CONDUSEF 2007.

INDICES DE LA INFRAESTRUCTURA BANCARIA Y NIVELES SOCIOECONÓMICOS A NIVEL ESTATAL.

Entidad Federativa	Número por cada 10 000 Habitantes			Indicadores Socioeconómicos	
	Sucursales	Terminales Punto de Venta	Cajeros Automáticos	Población Urbana (% del total)	PIB por habitante 2003* (Pesos)
Distrito Federal	1.68	67.49	5.78	99.0	37 383
Aguascalientes	0.75	34.14	3.09	88.2	18 663
Baja California	0.92	28.70	3.51	93.1	17 848
Baja California S.	1.40	88.88	3.88	82.3	19 210
Campeche	0.75	20.62	2.24	72.7	24 906
Coahuila	0.99	32.83	3.70	93.1	21 609
Colima	1.00	36.26	2.83	88.8	14 436
Chiapas	0.36	8.73	0.84	47.9	6 573
Chihuahua	0.89	27.36	3.56	83.6	20 736
Durango	0.59	17.42	1.61	71.0	13 687
Guanajuato	0.75	29.55	2.17	69.7	11 824
Guerrero	0.51	17.54	1.18	55.7	7 798
Hidalgo	0.50	15.05	1.51	54.6	8 982
Jalisco	1.10	31.48	2.68	86.4	14 705
México	0.53	17.94	1.33	90.2	11 323
Michoacán	0.71	17.47	1.31	66.7	8 680
Morelos	0.77	29.34	2.22	91.3	13 359
Nayarit	0.64	19.16	1.64	70.3	8 529
Nuevo León	1.50	50.19	5.20	94.8	26 958
Oaxaca	0.41	10.51	0.85	46.4	6 281
Puebla	0.54	17.88	1.40	70.2	10 040
Querétaro	0.76	34.46	3.53	76.4	17 762
Quintana Roo	0.96	98.96	4.03	83.8	22 472
San Luis Potosí	0.61	18.16	1.95	64.0	11 505
Sinaloa	0.92	27.18	2.21	68.0	11 822
Sonora	1.03	30.62	2.93	84.9	17 580
Tabasco	0.63	16.53	1.98	62.8	8 834
Tamaulipas	0.99	27.67	3.81	87.1	16 450
Tlaxcala	0.47	9.70	1.44	87.9	8 118
Veracruz	0.56	17.12	1.80	64.1	8 864
Yucatán	0.74	28.30	2.01	84.6	12 013
Zacatecas	0.65	13.58	1.40	56.4	9 522
Total Nacional	0.81	27.62	2.47	77.6	14 946

Los Grupos Financieros más grandes del Mundo. Fuente: Observatorio de Corporaciones Transnacionales

Según afirma la revista *The Banker*, en su número de Julio de 2005 Top 1000 World's Bank, la configuración actual de los 16 principales bancos en el mundo es la siguiente:

Puesto mundial por capitalización bursátil ⁵²	País	Logo / Marca	Nombre
1	USA		Citigroup
2	USA		Bank of America
3	UK		HSBC Holdings
4	USA		JP Morgan Chase & Co.
5	USA		Wells Fargo & Co.
6	UK		Royal Bank of Scotland
7	Suiza		UBS
8	USA		Wachovia
9	España		BSCH Santander Central Hispano
10	UK		Barclays Bank
11	Francia		BNP Paribas
12	UK		HBOS
13	Japón		Mizuho Financial Group
14	Japón		Mitsubishi Tokyo Financial Group
15	USA		US Bancorp
16	España		BBVA Bilbao Vizcaya Argentaria

⁵² La capitalización bursátil de una empresa es el valor total que sus acciones tienen en la bolsa de valores, y es el resultado de multiplicar el número total de acciones por el valor unitario de cada acción.

ATM y medio de Pago 2006. Fuente CONDUSEF 2007.

TRANSACCIONES CON USUARIOS DE CAJEROS AUTOMÁTICOS (ATM) DE ACUERDO AL MEDIO DE PAGO UTILIZADO EN 2006

Concepto	Tarjeta de débito	Tarjeta de crédito	Total en ATM
Número (Millones)	1 090.7	55.2	1 145.9
Importe (Millones de pesos)	1 320.7	68.7	1 388.8
Promedio por operación (Pesos)	1 210	1 244	1 212

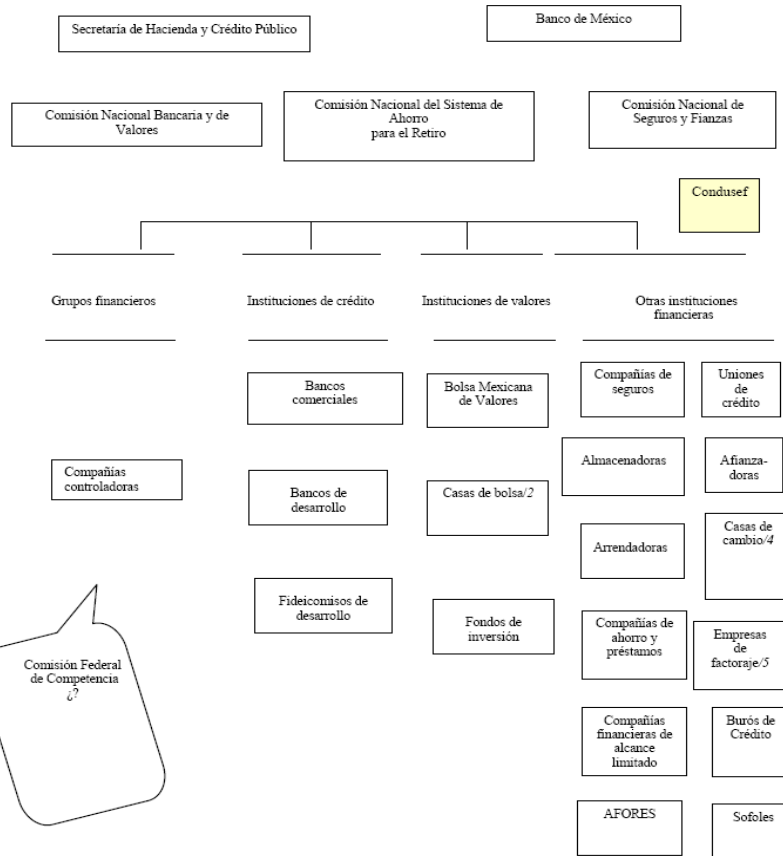
Evolución uso ATM 2001-2006 Fuente CONSUDEF 2007. EVOLUCIÓN DE LAS TRANSACCIONES CON USUARIOS DE CAJEROS AUTOMÁTICOS (ATM)

Año	Número de ATM	Operaciones (Millones)	Importe de las operaciones (Millones de pesos)	Promedio por operación (Pesos)
2001	16 687	914.9	532 542	582
2002	17 011	1 104.2	823 745	746
2003	17 758	1 169.6	899 407	769
2004	20 416	1 244.4	1 052 459	846
2005	22 900	1 069.4	1 209 001	1 131
2006	25 655	1 145.9	1 388 000	1 212

Estructura del Sistema Financiero Mexicano. Fuente CNBV.

ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO
(HACIA EL 31 DE MARZO DE 2004)

Entidades reguladoras



Objetivos de la Asociación Mexicana de Bancos:

Representar y defender los intereses generales de sus asociados en cualquier gestión común ante la administración pública y organizaciones privadas.

Facilitar la comunicación entre las instituciones asociadas en la construcción de consensos en temas que requieren el establecimiento de estándares que eleven la eficiencia del sector en su conjunto.

Fomentar el desarrollo de las actividades bancarias, a través de la creación de foros en los que se compartan experiencias nacionales e internacionales que resulten en mejores prácticas e innovación.

Realizar estudios e investigaciones orientadas al desarrollo y buen funcionamiento del sistema bancario y financiero en general, así como los relativos al perfeccionamiento de sus métodos y prácticas de operación.

Presentar ante las diversas autoridades propuestas de actualización de leyes, regulaciones, circulares, reglas y disposiciones que se considere necesario revisar para adecuarlas a la cambiante realidad del sistema financiero y de la economía en su conjunto, así como para acercarlas a las prácticas internacionales, de forma que se mantenga o eleve la competitividad de las instituciones que operan en México.

Promover la difusión de información sobre productos, servicios, acuerdos, temas de la agenda nacional, entre otros, en los que exista un interés gremial.

Supervisar la operación y buen funcionamiento de los Centros Bancarios Estatales.

Organizar y promover cursos y seminarios que tengan por objetivo elevar el conocimiento y capacitación de los funcionarios bancarios en temas de actualidad para el sano desarrollo del sistema bancario.

Participar con instituciones similares de otros países y en organismos internacionales en el fomento de las relaciones y el intercambio de experiencias que permitan mejorar las prácticas bancarias y elevar los niveles de eficiencia del sistema financiero.

Participación en el Mercado de la Banca Múltiple en México. Fuente CNBV marzo 2007

	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
	Activo		Cartera Total		Pasivo		Captación Total + Obligaciones+Reportos		Utilidad Neta Acumulada	
Total	2,642,105.9	100.00	1,423,724.4	100.00	2,273,450.9	100.00	1,755,720.2	100.00	13,795.67	100.00
BBVA Bancomer	646,694.0	24.48	387,366.7	27.21	570,048.6	25.07	455,484.4	25.94	4,046.7	29.33
Banamex	519,848.5	19.68	239,605.1	16.83	422,598.8	18.59	319,547.0	18.20	3,211.8	23.28
Santander	386,346.2	14.62	191,827.8	13.47	333,390.5	14.66	226,897.6	12.92	1,362.9	9.88
HSBC	300,141.5	11.36	166,116.6	11.67	274,379.3	12.07	228,016.0	12.99	1,109.7	8.04
Mercantil del Norte	218,169.5	8.26	141,334.8	9.93	193,409.3	8.51	179,466.0	10.22	1,420.2	10.29
Scotiabank Inverlat	132,384.5	5.01	89,329.9	6.27	112,031.2	4.93	105,785.0	6.03	780.9	5.66
Inbursa	92,929.1	3.52	69,008.6	4.85	68,187.5	3.00	56,420.4	3.21	255.9	1.86
ING Bank	49,648.0	1.88	3,343.4	0.23	45,450.5	2.00	5,488.0	0.31	206.8	1.50
Del Bajío	42,115.2	1.59	32,515.3	2.28	36,185.2	1.59	33,339.2	1.90	108.9	0.79
Azteca	48,610.5	1.84	21,146.5	1.49	44,951.0	1.98	42,557.8	2.42	385.9	2.80
J. P. Morgan	27,817.6	1.05	287.9	0.02	24,440.4	1.08	638.3	0.04	75.0	0.54
Bank of America	26,907.3	1.02	3,224.0	0.23	24,282.7	1.07	7,902.7	0.45	157.8	1.14
IXE	18,189.0	0.69	9,505.9	0.67	17,048.0	0.75	14,323.6	0.82	(5.7)	(0.04)
Interacciones	13,488.4	0.51	10,585.9	0.74	12,263.8	0.54	11,050.7	0.63	59.5	0.43
Afirme	11,722.3	0.44	7,045.2	0.49	10,701.7	0.47	10,476.2	0.60	70.3	0.51
American Express	11,453.0	0.43	10,273.6	0.72	9,813.6	0.43	8,570.2	0.49	58.6	0.42
Invex	12,222.0	0.46	5,088.7	0.36	10,784.7	0.47	9,566.4	0.54	29.8	0.22
Banregio	10,400.4	0.39	9,307.4	0.65	8,860.6	0.39	8,369.2	0.48	85.1	0.62
GE Money	9,472.2	0.36	9,271.0	0.65	8,041.9	0.35	7,285.8	0.41	(9.5)	(0.07)
Mifel	9,008.9	0.34	4,191.9	0.29	8,021.3	0.35	7,830.7	0.45	18.6	0.13
BBVA Bancomer Servicios	6,336.5	0.24	0.0	0.00	252.7	0.01	0.2	0.00	256.7	1.86
Deutsche Bank	8,576.4	0.32	0.0	0.00	6,848.1	0.30	100.1	0.01	(7.7)	(0.06)
Ve por Más	5,396.7	0.20	3,895.7	0.27	4,906.9	0.22	4,727.9	0.27	27.5	0.20
Bansi	4,388.7	0.17	3,615.5	0.25	3,648.7	0.16	3,050.4	0.17	22.9	0.17
Credit Suisse	12,991.1	0.49	0.0	0.00	12,159.6	0.53	2,610.5	0.15	(23.0)	(0.17)
Compartamos	3,339.1	0.13	3,149.8	0.22	1,751.7	0.08	1,595.3	0.09	213.9	1.55
ABN AMRO Bank	5,370.8	0.20	1,354.7	0.10	4,602.2	0.20	2,802.4	0.16	28.7	0.21
Barclays Bank	2,596.4	0.10	0.0	0.00	1,652.1	0.07	3.5	0.00	(82.4)	(0.60)
Tokio-Mitsubishi UFJ	2,868.1	0.11	1,011.6	0.07	2,304.9	0.10	1,629.6	0.09	4.0	0.03
Monex	789.6	0.03	121.4	0.01	259.6	0.01	53.5	0.00	(1.1)	(0.01)
Autofin	399.0	0.02	193.6	0.01	119.2	0.01	112.6	0.01	(19.7)	(0.14)
Ahoro Famsa*	324.6	0.01	5.5	0.00	4.8	0.00	2.9	0.00	(2.0)	(0.01)
Multiva*	396.0	0.01	0.0	0.00	41.1	0.00	16.2	0.00	(31.1)	(0.23)
Regional*	322.9	0.01	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	1.0	0.01
Fácil*	441.7	0.02	0.4	0.00	9.0	0.00	0.0	0.00	(21.2)	(0.15)

Indicadores Financieros de los principales integrantes de la Banca Múltiple Fuente CNBV.

Indicadores Financieros

Marzo 2007

(Porcentajes)

	Consolidado con Fideicomisos UDIS							Consolidado con Fideicomisos UDIS y Subsidiarias					
	Índice de Morosidad (1)	Cobertura de Cartera Vencida (2)	ROA (3)	ROE (4)	MIN (5)	Eficiencia Operativa (6)	Eficiencia Operativa Ajustada (7)	Índice de Morosidad (1)	Cobertura de Cartera Vencida (2)	ROA (3)	ROE (4)	MIN (5)	Eficiencia Operativa (6)
Total	2.16	195.57	2.12	15.41	5.90	4.85	3.40	2.17	194.72	2.10	15.34	5.87	5.03
BBVA Bancomer	2.40	170.93	2.60	22.07	6.16	4.13	3.12	2.40	171.28	2.59	21.90	6.13	4.49
Banamex	2.10	199.79	2.43	13.50	6.32	5.25	3.59	2.10	199.79	2.43	13.50	6.29	5.14
Santander	1.25	188.49	1.38	10.55	5.14	3.23	2.03	1.25	188.49	1.38	10.54	5.13	3.42
HSBC	3.09	141.60	1.52	17.64	4.96	6.20	5.37	3.09	141.60	1.52	17.63	4.96	6.25
Mercantil del Norte	1.44	149.32	2.66	23.51	7.04	5.40	2.94	1.42	152.66	2.47	22.79	6.72	5.62
Scotiabank Inverlat	2.38	141.39	2.41	15.73	4.21	5.09	3.96	2.38	141.39	2.41	15.73	4.21	5.09
Inbursa	1.29	1,050.63	1.18	4.19	1.65	2.17	1.78	1.29	1,050.63	1.18	4.18	1.58	3.15
ING Bank	0.00	0.00	1.54	20.32	4.31	0.57	0.42	0.00	0.00	1.54	20.32	4.31	0.57
Del Bajío	1.73	237.68	0.99	7.76	4.48	2.86	2.39	1.93	203.77	0.92	7.76	4.38	2.83
Azteca	7.46	118.63	3.33	43.81	25.70	20.13	17.86	7.46	118.63	3.33	43.80	25.70	20.12
J. P. Morgan	0.00	0.00	1.00	9.03	(3.29)	0.69	0.49	0.00	0.00	1.00	9.03	(3.29)	0.69
Bank of America	0.06	2,047.33	2.90	24.99	4.31	1.03	0.93	0.06	2,047.33	2.90	24.99	4.31	1.03
IXE	0.55	392.83	(0.14)	(1.93)	3.41	6.65	3.12	0.55	392.83	(0.14)	(1.93)	3.41	6.65
Interacciones	0.12	2,434.54	1.81	20.06	4.04	5.67	3.28	0.12	2,434.54	1.81	20.06	4.03	5.82
Afirme	1.39	270.88	2.43	28.71	5.70	5.59	3.30	1.39	270.88	2.43	28.71	5.70	5.64
American Express	3.15	97.01	2.12	14.65	7.87	13.58	13.58	3.15	97.01	2.11	14.65	7.87	13.52
Invex	0.99	568.09	1.05	8.42	2.04	2.67	1.18	3.64	208.22	0.87	7.51	4.33	8.67
Banregio	1.21	434.85	3.39	22.88	10.07	6.17	2.26	1.21	434.85	3.38	22.88	10.10	6.02
GE Money	8.88	144.68	(0.40)	(2.67)	1.34	20.58	17.39	8.88	144.68	(0.40)	(2.67)	1.34	20.58
Mifel	2.18	133.40	0.90	7.65	3.49	4.55	1.85	2.18	133.40	0.90	7.65	3.49	4.55
BBVA Bancomer Servicios	0.00	0.00	16.67	17.34	2.50	5.55	5.55	0.00	0.00	16.67	17.34	2.50	5.55
Deutsche Bank	0.00	0.00	(0.42)	(1.76)	(0.28)	4.63	3.17	0.00	0.00	(0.42)	(1.76)	(0.28)	4.63
Ve por Más	0.96	123.58	2.14	23.21	2.38	4.99	3.93	0.96	123.58	2.14	23.21	2.38	4.99
Bansi	0.85	817.87	2.12	12.66	5.02	3.81	1.83	0.85	817.87	2.12	12.66	5.02	3.81
Credit Suisse	0.00	0.00	(1.11)	(11.00)	(0.46)	3.72	2.99	0.00	0.00	(1.11)	(11.00)	(0.46)	3.72
Compartamos	0.81	494.67	25.83	58.06	66.91	29.55	29.91	0.81	494.67	25.83	58.06	66.91	29.55
ABN AMRO Bank	0.01	11,359.50	2.65	15.29	1.89	6.40	3.13	0.01	11,359.50	2.65	15.29	1.89	6.40
Barclays Bank	0.00	0.00	(12.38)	(33.65)	4.09	6.02	2.31	0.00	0.00	(12.38)	(33.65)	4.09	6.02
Tokio-Mitsubishi UFJ	0.00	0.00	0.60	2.83	3.47	3.89	3.89	0.00	0.00	0.60	2.83	3.47	3.89
Monex	1.70	128.85	(0.65)	(0.84)	2.53	5.20	5.20	1.70	128.85	(0.65)	(0.84)	2.53	5.20
Autofin	0.16	816.55	(21.01)	(27.27)	1.43	23.45	23.44	0.16	816.55	(21.01)	(27.27)	1.43	23.45
Ahorro Famsa*	0.00	0.00	(2.51)	(2.55)	2.70	5.33	10.66	0.00	0.00	(2.51)	(2.55)	2.69	5.20
Multiva*	0.00	0.00	(31.42)	(35.06)	1.77	44.10	88.20	0.00	0.00	(31.42)	(35.06)	1.77	44.10
Regional*	0.00	0.00	1.24	1.24	2.46	1.65	3.29	0.00	0.00	1.24	1.24	2.46	1.65
Fácil*	0.00	0.00	(19.19)	(19.59)	2.28	21.08	42.16	0.00	0.00	(19.19)	(19.59)	2.28	21.08

ANEXO C.

**Información Complementaria de la Construcción de
Escenarios del Sector Editorial Mexicano.**

1. México contextualización, indicadores relevantes.

1.1 Población en México.

La población en el país al 2005 era de 103 millones; el volumen de la población femenina es mayor en 2.7 millones respecto a los varones, lo que en términos relativos expresa una estructura por sexo de 51.3% de mujeres y 48.7%. El crecimiento poblacional a nivel nacional de 2000 a 2005 ha tenido una tasa de crecimiento del 1% y la tendencia sigue a la baja. Quintana Roo, Baja California, Baja California Sur y Querétaro son las entidades que han tenido la más alta tasa de crecimiento; mientras que Zacatecas, Distrito Federal y Guerrero tienen una tasa de crecimiento prácticamente de cero.

Los habitantes menores de 15 años representan el 31% de la población, Chiapas, Guerrero y Oaxaca tienen el mayor número de habitantes en este grupo etáreo, mientras el Distrito Federal y Nuevo León tienen las proporciones más bajas de menores de 15 años. La población joven (15 a 29 años) es el segundo grupo etáreo en cuanto a número representan el 27.1% del total.

La distribución de la población en el país es muy desigual, más del 50% de los habitantes se ubica en poblaciones mayores a los 100,000 habitantes. Asimismo las cuatro zonas metropolitanas más importantes (Valle de México, Guadalajara, Monterrey y Puebla-Tlaxcala) tienen tal peso demográfico que en ellas residen 3 de cada 10 habitantes de la República Mexicana.

A continuación se presenta datos relativos a la población del país

Concepto	Unidad de medida	Referencia
Población total, 2006	Miles de personas (a mitad de año)	104 860.0
Población total, 2000	Miles de personas (a mitad de año)	98 438.6
Población total, 1990	Miles de personas (a mitad de año)	83 971.0
Tasa media de crecimiento anual de la población, 2006	Porcentaje	0.9
Tasa media de crecimiento anual de la población, 2000	Porcentaje	1.3
Tasa media de crecimiento anual de la población, 1990	Porcentaje	1.9
Población urbana, 2005 (en localidades de 15 000 o más habitantes) Tabla 1. Datos Poblaciones actualizados. Fuente: INEGI.	Porcentaje de la población total	70
Población urbana, 2000 (en localidades de 15 000 o más habitantes)	Porcentaje de la población total	68.2
Población en las principales zonas metropolitanas (Valle de México, Guadalajara, Monterrey, Puebla-Tlaxcala y Toluca), 2005	Porcentaje de la población total	29.7
Tasa bruta de natalidad, 2006	Nacidos vivos por mil habitantes	19
Edad mediana, 2005	Años	24
Índice de masculinidad, 2006	Número de hombres por cada cien mujeres	97.1
Densidad de población, 2006	Habitantes por kilómetro cuadrado	53.3
Población de 5 años y más que habla lengua indígena, 2005	Porcentaje de la población de 5 años y más	6.2

.2 Crecimiento y Desarrollo Económico.

Producción y Empleo.

Para el primer trimestre de 2007 la economía mexicana registró un crecimiento menor al registrado en ese mismo periodo de 2006, esto se debió principalmente a la menor demanda externa, hubo menos exportaciones manufactureras, principalmente el sector automotriz, textil y equipo profesional y científico; sin embargo la demanda interna se ha vuelto el principal factor de crecimiento del país. Se estima que durante el primer trimestre de este año el valor real del PIB ha crecido a una tasa anual de 3.0 % y para todo el 2007 se estima el crecimiento del Producto Interno Bruto en 3.3 % asimismo se espera que la demanda externa aumente conforme avance el año.

En el último trimestre de 2006, el PIB aumento 4.3% debido a la expansión de los tres sectores productivos, siendo el sector servicios el de mayor crecimiento, con un crecimiento anual de 3.9 por ciento. A ritmos mucho más moderados, la producción industrial y la agropecuaria se incrementaron a tasas anuales de 0.8 y 0.7 por ciento, respectivamente.

La inflación general anual se ubicó en 4.21 por ciento en marzo de 2007, lo que significó un aumento de 16 puntos base respecto a la cifra registrada en diciembre de 2006 (4.05 por ciento). En el trimestre se crearon 256 mil 277 empleos formales. En los últimos doce meses, la afiliación de trabajadores al IMSS aumentó en 869 mil 11 personas (6.5 por ciento). Durante el primer trimestre de 2007 los salarios contractuales de jurisdicción federal tuvieron un aumento nominal de 4.2 por ciento, en términos anuales. Este incremento es ligeramente inferior al otorgado un año antes (4.3 por ciento). En el primer bimestre de 2007, las remuneraciones reales por persona ocupada en la industria manufacturera se incrementaron a una tasa anual de 0.2 por ciento.

Por tipo de contrato, los salarios reales pagados a los obreros crecieron a una tasa anual de 1.7 por ciento, en tanto que los sueldos de los empleados administrativos lo hicieron en 0.4 por ciento. Asimismo, durante dicho bimestre las percepciones reales del personal ocupado en los establecimientos comerciales al mayoreo crecieron a una tasa anual de 6.2 por ciento. En contraste, en los establecimientos al menudeo estas disminuyeron a un ritmo anual de 1.0 por ciento. En el bimestre referido la productividad de la mano de obra en el sector manufacturero se contrajo ligeramente, a una tasa anual de 0.1 por ciento, mientras que los costos unitarios de la mano de obra en esta actividad aumentaron 0.5 por ciento en el comparativo anual. A continuación se presenta la siguiente tabla que con datos relacionados con población, empleo y actividad económica.

Concepto	Unidad de medida	Referencia
Población de 14 y más años de edad, cuarto trimestre de 2006	Miles de personas	75 164.1
Población económicamente activa (PEA), cuarto trimestre de 2006	Porcentaje de la población de 14 y más años de edad	59.1
Promedio de escolaridad de la PEA, cuarto trimestre de 2006	Años	8.8
Población ocupada, cuarto trimestre de 2006	Porcentaje de la PEA	96.4
Población ocupada en el sector agropecuario, silvicultura, caza y pesca, cuarto trimestre de 2006	Porcentaje de la población ocupada total	14.1
Población ocupada en el sector industrial, cuarto trimestre de 2006	Porcentaje de la población ocupada total	25.7
Población ocupada en el sector comercio y servicios, cuarto trimestre de 2006	Porcentaje de la población ocupada total	59.5
Trabajadores subordinados y remunerados, cuarto trimestre de 2006	Porcentaje de la población ocupada total	65.5
Trabajadores por cuenta propia, cuarto trimestre de 2006	Porcentaje de la población ocupada total	22.6
Población ocupada que gana hasta dos salarios mínimos, cuarto trimestre de 2006	Porcentaje de la población ocupada total	33.3
Población ocupada que no recibe ingresos, cuarto trimestre de 2006	Porcentaje de la población ocupada total	9
Población ocupada en micronegocios, cuarto trimestre de 2006	Porcentaje de la población ocupada total	40.4
Población no económicamente activa (PNEA), cuarto trimestre de 2006	Porcentaje de la población de 14 y más años de edad	40.9
Tasa de desocupación nacional, cuarto trimestre de 2006	Porcentaje de la PEA	3.6
Tasa de desocupación nacional, cuarto trimestre de 2005	Porcentaje de la PEA	3.1
Tasa de desocupación nacional, cuarto trimestre de 2004	Porcentaje de la PEA	3.7
Remuneración de asalariados total, 2004	Porcentaje del PIB total	30.4
Salario mínimo general diario (1 de enero de 2007 a la fecha)	Pesos	48.88

Tabla 2. Indicadores de actividad económica. Fuente: INEGI

Sector Financiero.

A mediados del primer trimestre de 2007 los mercados financieros internacionales registraron una mayor volatilidad. Sin embargo, esta volatilidad fue transitoria y a mediados de marzo ya se habían estabilizado, de esta forma las tasas de interés de mediano y largo plazos se mantuvieron en niveles históricamente bajos. Asimismo el riesgo país (EMBI+) para México se situó en 97 puntos base al 30 de marzo. El Índice de Precios y Cotizaciones (IPyC) de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) cerró el primer trimestre de 2007 con una ganancia de 8.7 por ciento con respecto al cierre de diciembre de 2006, alcanzando un máximo histórico. La volatilidad en los mercados financieros internacionales tuvo sólo un efecto temporal debido a la credibilidad en las políticas fiscal y monetaria seguidas en México.

El tipo de cambio spot se ubicó en 11.044 pesos por dólar el 30 de marzo de 2007, lo que implicó una depreciación nominal de 2.2 por ciento con respecto al cierre de diciembre de 2006.

El crédito bancario y no bancario a los hogares y las empresas continuó registrando un elevado crecimiento, el cual fue de 27.8 por ciento en términos reales anuales en febrero de 2007, es decir, 289.8 miles de millones de pesos. Todos sus componentes aumentaron: el crédito a la vivienda creció 36.4 por ciento real anual, el crédito al consumo se incrementó 31.7 por ciento y el crédito a empresas y personas físicas con actividad empresarial creció 24.7 por ciento real anual.

El Índice de Precios y Cotizaciones (IPyC) de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) inició el año con una tendencia ascendente; sin embargo, dos eventos afectaron a los mercados de valores alrededor del mundo. Por un lado, el 27 de febrero se registró una caída de 8.8 por ciento en el mercado accionario de China. Por otro lado, el anterior Presidente de la Reserva Federal, Alan Greenspan, comentó que no se debe descartar la probabilidad de que la tasa de crecimiento de la economía estadounidense experimente un mayor ajuste a la baja en 2007. Estos factores generaron mayor volatilidad en los mercados financieros internacionales, la cual como ya se mencionó fue momentánea. Es importante señalar que las adecuadas políticas fiscal y monetaria seguidas en México y la credibilidad de las mismas, contribuyeron a que las presiones de los mercados financieros internacionales se manifestaran sólo de manera temporal en los mercados financieros nacionales. Así, el IPyC de la BMV cerró el primer trimestre de 2007 con una ganancia de 8.7 por ciento con respecto al cierre de diciembre de 2006, al ubicarse en 28 mil 747.69 unidades, nivel que representa un nuevo máximo histórico.

Durante el primer trimestre del año persistió la percepción de menores flujos de capital hacia los mercados emergentes, debido a los incrementos que registraron las tasas de interés en la zona europea y en Japón. El Banco de Japón decidió aumentar en 25 puntos base su tasa de referencia a partir del 21 de febrero, para ubicarla en 0.50 por ciento. Por su parte, el Banco Central Europeo incrementó en 25 puntos base la tasa de interés a partir del 8 de marzo, situándola en 3.75 por ciento. Sin embargo, la Reserva Federal no modificó la tasa de interés de referencia en el primer trimestre del año, lo que permitió que el flujo de capitales hacia títulos de los países emergentes no se interrumpiera. En este contexto, el riesgo país de México disminuyó 1 punto base durante el primer trimestre de 2007, mientras que el diferencial de los bonos corporativos de los EEUU con calificación "BBB" subió 1 punto base en el mismo periodo.

Concepto	Unidad de medida	Referencia
Base monetaria, saldo al 31 de marzo de 2007	Millones de pesos	409,813.90
Captación de recursos a través de la banca comercial, saldo al 31 de diciembre de 2006	Millones de pesos	3 196 744.9
Crédito otorgado por la banca comercial, saldo al 31 de diciembre de 2006	Millones de pesos	1 371 969.7
Tasa de inflación, al 31 de marzo de 2007	Variación porcentual respecto al mismo mes del año anterior	4.2
Tasa anual de inflación, al 31 de diciembre de 2006	Variación porcentual respecto al mismo mes del año anterior	4.1
Tasa anual de inflación, al 31 de diciembre de 2005	Variación porcentual respecto al mismo mes del año anterior	3.3
Índice de Precios y Cotizaciones de la Bolsa Mexicana de Valores, al 31 de marzo de 2007	Base: octubre 1978=0.78162	28 747.7
Índice de Precios y Cotizaciones de la Bolsa Mexicana de Valores, al 31 de diciembre de 2006	Base: octubre 1978=0.78162	26 448.3
Índice de Precios y Cotizaciones de la Bolsa Mexicana de Valores, al 31 de diciembre de 2005	Base: octubre 1978=0.78162	17 802.7
Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio (TIE) a 28 días, promedio mensual a marzo de 2007	Porcentaje anual	7.5
TIE a 28 días, promedio mensual, diciembre de 2006	Porcentaje anual	7.4
TIE a 28 días, promedio mensual, a diciembre de 2005	Porcentaje anual	8.6
TIE a 28 días, promedio mensual, a diciembre de 2004	Porcentaje anual	9
Certificados de la Tesorería de la Federación (CETES) a 28 días, promedio mensual anualizado a marzo de 2007	Porcentaje anual	7
CETES a 28 días, promedio mensual anualizado, diciembre de 2006	Porcentaje anual	7
CETES a 28 días, promedio mensual anualizado, diciembre de 2005	Porcentaje anual	8.2
CETES a 28 días, promedio mensual anualizado, diciembre de 2004	Porcentaje anual	

Tabla 3. Indicadores macroeconómicos, variación anual. Fuente: INEGI

Sector Externo.

Entre enero y marzo de 2007 las exportaciones de mercancías ascendieron a 60 mil 141.9 millones de dólares, magnitud que representa una expansión anual de 2.2 por ciento. En particular, las ventas al exterior de manufacturas se incrementaron a un ritmo anual de 6.0 por ciento. A su vez, las exportaciones extractivas crecieron 52.9 por ciento. En contraste, las exportaciones petroleras y agropecuarias disminuyeron a ritmos anuales de 14.9 y 5.7 por ciento, respectivamente.

Durante primer trimestre 2007, el valor nominal de las importaciones de bienes se ubicó en 62 mil 781.6 millones de dólares, es decir, creció a un ritmo anual de 8.0 por ciento. Las importaciones de bienes de capital e intermedios se expandieron 8.9 y 7.3 por ciento respectivamente. Asimismo, las importaciones de bienes de consumo registraron un aumento anual de 11.1 por ciento.

Durante 2006 México tuvo un déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos de 1 mil 770.6 millones de dólares, saldo menor en 3 mil 126.9 millones de dólares al observado en 2005. Como porcentaje del PIB, el déficit acumulado representó 0.2 por ciento, la menor proporción desde 1988.

- La balanza comercial observó un déficit de 6 mil 133.2 millones de dólares, cifra que implica una reducción anual de 19.2 por ciento.
 - La balanza de servicios no factoriales tuvo un déficit de 6 mil 99.0 millones de dólares, monto mayor en 1 mil 385.9 millones de dólares (29.4 por ciento) al registrado un año antes. La balanza turística acumuló un superávit de 4 mil 68.3 millones de dólares, monto inferior en 3.2 por ciento al observado un año antes.
- La balanza de servicios factoriales tuvo un déficit de 12 mil 990.5 millones de dólares, saldo que implica una reducción anual de 91.4 millones de dólares (0.7 por ciento). Cabe señalar que el pago neto de intereses fue de 9 mil 256.0 millones de dólares, equivalente a 1.1 por ciento del PIB, la menor proporción desde 1974.
- Las transferencias netas del exterior se ubicaron en 23 mil 452.1 millones de dólares, es decir, se incrementaron a una tasa anual de 14.5 por ciento.

Durante 2006 la cuenta de capital acumuló un superávit de 1 mil 834.3 millones de dólares, saldo inferior en 10 mil 857.4 millones de dólares al observado en 2005. Se registró un desendeudamiento neto con el exterior de 10 mil 487.6 millones de dólares, el mayor desde que se tienen registros. Al mismo tiempo, la inversión extranjera fue de 25 mil 415.8 millones de dólares; este flujo se integró por el ingreso de 18 mil 938.3 millones de dólares de IED, y la entrada neta de 6 mil 477.4 millones de dólares de inversión extranjera de cartera. En 2006 se registró un flujo negativo de 1 mil 66.6 millones de dólares por concepto de errores y omisiones, lo que aunado a los resultados de la cuenta corriente y de capital resultó en una disminución anual de 989.2 millones de dólares en las reservas internacionales netas.

A continuación se presenta una tabla obtenida de las base de datos del INEGI con algunos de los principales indicadores económicos.

Indicador	Unidad de medida	Periodo	Cifras originales			Cifras desestacionalizadas
			2006	2007	Variación porcentual anual	Variación porcentual mensual a
Producto interno bruto trimestral ^b	Miles de millones de pesos a precios de 1993	4to. Trimestre ^c	1 823.1	1 900.9	4.27	0.47
Indicador global de la actividad económica	Índice 1993=100	Febrero	138.3	142	2.7	0.2
Índice de confianza del consumidor	Índice enero 2003=100	Abril	109.5	106.3	-2.89	1.18
Indicador de la actividad industrial	Índice 1993=100	Marzo	149.5	149.7	0.15	-0.23
Resumen del comercio exterior:						
Indicador	Unidad de medida	Periodo	Cifras originales			Cifras desestacionalizadas
			2006	2007	Variación porcentual anual	Variación porcentual mensual a
Exportación total de mercancías ^d	Millones de dólares	Marzo	20 916.7	21 643.5	3.47	-0.46
Importación total de mercancías ^d	Millones de dólares	Marzo	21 108.4	22 059.6	4.51	-0.59
Saldo de la Balanza Comercial ^d	Millones de dólares	Marzo	-191.8	-416.1	117.02	NA
Tasa de desocupación nacional (ENOE) ^f	Porcentaje	Marzo	3.4	4	0.59	0.08
Población Ocupada (ENOE)	Miles de personas	4to. Trimestre ^c	41 880.8	42 846.1	2.31	NA
Personal ocupado en el sector manufacturero	Índice 1993=100	Febrero	84.7	85.6	1.06	-0.18
Personal ocupado en establecimientos comerciales:						
Al por mayor	Índice ponderado 2003=100	Febrero	102.7	101.9	-0.72	-0.64
Al por menor	Índice ponderado 2003=100	Febrero	103.5	105.6	2	-0.18
Ventas netas de mercancías en los establecimientos comerciales:						
Al por mayor	Índice ponderado 2003=100	Febrero	99.1	101.8	2.71	1.59
Al por menor	Índice ponderado 2003=100	Febrero	104.7	106.7	1.9	0.31
Personal ocupado en las empresas constructoras	Miles de personas	Febrero	397.4	403.5	1.54	ND
Indicador de la inversión fija bruta	Índice 1993=100	Febrero	155.5	162.8	4.71	-1.64

Tabla 4. Indicadores de actividad macroeconómica durante 2006 y primer trimestre del 2007. Fuente: INEGI

3 Indicadores de Desarrollo.

A continuación se presenta tablas de la sección numeralia del INEGI sobre algunos de los principales indicadores de desarrollo del país.

Concepto	Unidad de medida	Referencia
Población usuaria del Sistema Nacional de Salud (SNS), 2005	Miles	99 497.7
Población asegurada del SNS, 2005	% de la población usuaria	56.1
Asegurados permanentes y eventuales del IMSS y del ISSSTE, 2005	Miles	19 450
Personal médico ocupado del SNS, 2005	Miles	155.9
Camas censables del SNS, 2005	Miles	76.4
Usuarios activos de métodos de planificación familiar del SNS, 2005	Miles	10 474
Recursos humanos ocupados en los establecimientos privados de salud, 2005	Miles	133.3
Población con algún tipo de discapacidad, 2000	Miles	1 795.3
Población con algún tipo de discapacidad, 2000	Porcentaje de la población total	1.8
Tasa de mortalidad infantil, 2005 ^P	Por mil nacidos vivos	16.4
Esperanza de vida al nacer, 2006	Años	74.5
Gasto público en salud, 2005	Porcentaje del PIB total	3
Gasto privado en salud, 2003 ^P	Porcentaje del PIB total	3.3

Tabla 5. Indicadores de salud en la población general. Fuente: INEGI

Concepto	Unidad de medida	Referencia
Grado promedio de escolaridad de la población de 15 años y más, 2005	Grados aprobados	7.9
Grado promedio de escolaridad de la población de 15 años y más, 2000	Grados aprobados	7.5
Población analfabeta, 2005	Porcentaje de la población de 15 años y	8.4
Población analfabeta, 2000	Porcentaje de la población de 15 años y	9.5
Matrícula escolar total del Sistema Educativo Escolarizado a inicio de cursos, 2005/06 ^P	Miles de alumnos	32 273.7
Matrícula de educación primaria a inicio de cursos, 2005/06 ^P	Porcentaje de la matrícula escolar total del	45.1
Tasa de reprobación en primaria, 2005/06 ^E	Porcentaje de la matrícula escolar en	4.3
Tasa de reprobación en secundaria, 2005/06 ^E	Porcentaje de la matrícula escolar en	18
Tasa de reprobación en bachillerato, 2005/06 ^E	Porcentaje de la matrícula escolar en	37.8
Gasto nacional en educación, 2005 ^P	Porcentaje del PIB	7.1

Tabla 6. Indicadores de educación en la población general. Fuente: INEGI

Concepto	Unidad de medida	Referencia
Viviendas particulares habitadas, 2005	Miles	24 006.4
Promedio de ocupantes por vivienda, 2005	Unidades	4.2
Viviendas particulares habitadas con disponibilidad de agua de la red pública (dentro de la vivienda o del terreno), 2005	Porcentaje de las viviendas particulares habitadas	87.8
Viviendas particulares habitadas con piso diferente de tierra, 2005	Porcentaje de las viviendas particulares habitadas	89
Viviendas particulares habitadas con computadora, 2005	Porcentaje de las viviendas particulares habitadas	19.6
Viviendas particulares habitadas con televisión, 2005	Porcentaje de las viviendas particulares habitadas	91
Inversión ejercida en vivienda, 2005 ^P	Porcentaje del PIB total	1.98

Tabla 7. Indicadores de vivienda. Fuente: INEGI

2. El Sector Editorial Mexicano.

2.1 Estructura del Mercado de la Industria Editorial.

La industria editorial tiene como principales eslabones en la cadena productiva tres actividades básicas: edición, impresión y distribución. Si bien estos aspectos son comunes tanto para el negocio de libros como el de revistas, conforman modelos de negocio diferentes. Es importante mencionar los principales insumos de la industria; el papel, el cual para un peso producido en la fase de edición representaba 19 centavos por peso. Las compras de otros insumos a la industria de la manufactura representan 4.9. el tercer aspecto en el eslabón hacia atrás es la impresión el cual representa 4.8 centavos por peso.

El mercado del papel es un factor de gran influencia en la industria editorial tanto para el negocio de los libros como para las revistas, por su afectación hacia adelante en toda la cadena productiva. La apertura comercial iniciada en la década de los ochentas y la competencia en los mercados globales han requerido del sector editorial adaptaciones para competir en el mercado interno y en los nichos de exportación

Una de las diferencias más significativas entre el mercado de revistas y el de los libros es que la principal fuente de recursos para el primero es la venta de publicidad, mientras que para el segundo es precisamente la venta de los libros, ya sea al cliente final directamente, o a intermediarios comerciales o instituciones educativas. Asimismo la importancia del Estado en el negocio de los libros no tiene paralelo para el negocio de las revistas, Los canales de distribución son también diferentes; si bien ambos negocios comparten puntos de venta al público, las revistas cuentan con canales de comercialización mucho más flexibles (en calles, banquetas) comparten espacios con otras publicaciones periódicas. Debido las diferencias antes mencionadas, en publicaciones de la Cámara Nacional de la Industria Editorial (CANAIEM) y de la Secretaría de Economía (SE) se realizan análisis separados de ambos negocios.

La mejora de la competitividad de ambos segmentos requieren vías distintas, por un lado, la gran injerencia del sector público en la industria de los Libros requiere que ésta aumente su capacidad para cabildear y legislar a favor del libro y su cadena productiva. Mientras que el segmento revistas requieren entablar negociaciones con los compradores de espacios publicitarios y los distribuidores de las revistas

2.2 El Modelo de Negocio Libros

Para el 2005 existían en México 274 empresas privadas dedicadas a la edición de libros. De acuerdo a su facturación la CANAIEM divide a las empresas editoriales en 6 rangos Negocio Inicial, Micro, Pequeño, Mediano, Grande y Macro, su participación en el mercado de acuerdo a la facturación de sus ventas se expresa en la siguiente tabla:

Tipo de Empresa de Acuerdo a Facturación	Rango respecto a facturación de ventas al anual	Número de empresas en el mercado %
Proyecto Inicial	Hasta 250 mil pesos	33.2
Micro	250 mil a 6 millones de pesos	33.9
Pequeñas	6 a 21 millones de pesos	15
Medianas	21 a 81 millones de pesos	8.4
Grandes	81 a 200 millones de pesos	5.5
Macros	> 200 millones de pesos	4

Tabla 8. Clasificación de empresas del sector editorial de acuerdo a su facturación. Fuente: CANAIEM

De acuerdo al criterio de especialización, el segmento libros se divide en libros científicos técnicos y profesionales, interés general, religiosos, enciclopedias, fascículos y colecciones fueron agregados al grupo de interés general por la CANAIEM.

Tipo de Empresa de acuerdo a Especialización	Concentración de Empresas por Número	Porcentaje %
Interés General	130	47.4
Científicos, técnicos...	74	27
Religiosos	22	8
Fascículos, Enciclopedias y Colecciones	8	2.2
Texto	48	17.5

Tabla 9. Clasificación del segmento de libros según el grupo de interés al que va dirigido. Fuente: CANAIEM

	Texto	Interés General	Científicos, Técnicos y Profesionales	Religiosos	Fascículos, Enciclopedias y Colecciones	Total
Proyecto Inicial	11	50	23	6	1	91
Micro	15	39	28	9	2	93
Pequeña	7	19	10	4	1	41
Mediana	3	6	9	3	2	23
Grande	8	4	2	0	1	15
Macro	4	4	2	0	1	11
Total	48	122	74	22	8	274

Tabla 10. Número de Empresas por Tamaño y tipo de Publicación. Fuente: CANAIEM

2.3 Concentración del Mercado.

El mercado de los libros se conforma de tal manera que las empresas pequeñas representan en número la mayor parte del mercado, de la misma manera las publicaciones de interés general, de tipo científico, técnico y profesional; son a las que se dedican mayor número de empresas.

2.4 Estimado de Venta por Tamaño y tipo de Publicación.

Tipos de Empresa	Facturación Anual	Numero de Empresas
Micro	250 mil pesos, <1	192
Pequeña	>1 mdp, <10 mdp	142
Mediana	>10 mdp, < 40 mdp	58
Grande	> 40 mdp	36
Macro	> 110 mdp	22

Tabla 11. Estimado de ventas por tamaño de empresa. Fuente: CANAIEM

Al observar la tabla 11 compararla con la tabla 12 se aprecia que la cantidad de empresas grandes y macro concentran la mayor parte del mercado, aunque sean sólo el 9 por ciento del total de las empresas. Cabe mencionar que las empresas macro aportan el 44 % de la facturación de la división texto y 33% de los libros Científicos, Técnicos y Profesionales

A continuación se presenta una tabla con los nombres de las principales industrias editoriales y su clasificación por estimado de venta, lo que nos ofrece una idea de las más importantes compañías del país. Por política, las industrias editoriales no proporcionan la participación exacta de cada una de éstas en el mercado.

Rango	Nombre de Editorial	Rango	Nombre de Editorial	Rango	Nombre de Editorial
Mediana	Editorial Paidós Mexicana, S.A	Grande	Editorial Océano de México, S.A. de C.V.	Macro	Santillana, Ediciones Generales, S.A. de C.V.
	Editorial Médica Panamericana, S.A. de C.V.		Editorial Estinge, S.A. de C.V.		Editorial Santillana, S.A. de C.V.
	Editorial El Manual Moderno, S.A de C.V.		Editorial Limusa, S.A de C.V.		Pearson Educación de México, S.A de C.V.
	Editorial Lectorum, S.A. de C.V.		Oxford University Press México, S.A. de C.V.		McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
	Ediciones Paulinas, S.A de C.V		Fernández Editores, S.A. de C.V.		Random House Mondadori, S.A. de C.V.
	Editorial Nuevo México, S.A de C.V.		Ediciones B México, S.A de C.V.		Ediciones Larousse, S.A. de C.V.
	Ediciones Selectas Diamante, S.A. de C.V.		Editorial Diana, S.A de C.V.		Editorial Macmillan de México, S.A de C.V
	Thomson PLM, S.A. de C.V.		Norma Ediciones, S.A de C.V.		Editorial Planeta Mexicana, S.A. de C.V.
	Ediciones Fiscales ISEF, S.A.		International Thomson Editores, S.A de C.V.		Reader's Digest México, S.A. de C.V.
	Sociedad Bíblica de México, A.C.		SM Ediciones, S.A. de C.V.		Editorial Trillas, S.A de C.V.
	Selector, S.A. de C.V.		Richmond Publishing, S.A. de C.V.		Ediciones Castillo, S.A. de C.V.
	Siglo XXI Editores, S.A. de C.V.		Rezza Editores, S.A. de C.V.		
	Editorial Progreso, S.A. de C.V.		Grupo Patria Cultural, S.A de C.V.		
	Grupo Editorial García, S.A. de C.V.		Editorial Porrúa, S.A. de C.V.		
	Ediciones Euroméxico, S.A. de C.V.		Compañía Editorial Nueva Imagen, S.A. de C.V.		
	Grupo Editorial Tomo, S.A de C.V.				
	Advanced Methods Co, S. de R.L. de C.V.				
	Dofiscal Editores, S.A. de C.V.				
	Alfatemática, S.A. de C.V.				
	Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.				
Masson, S.A.					
Editores Mexicanos Unidos, S.A.					
Editorial El Arca, S.A. de C.V.					

Tabla 13. Principales Compañías Editoriales del Subsector Libros por tamaño. Fuente CANIEM.

2.5 El modelo de Negocio Revistas.

De acuerdo a estudios realizados por la CANEIM, para 2004 existían en México 450 empresas privadas dedicadas a la edición de publicaciones periódicas, por su tiraje anual reportado se clasificaron de la siguiente manera:

Tipos de Empresa	Facturación Anual	Numero de Empresas
Micro	250 mil pesos, <1	192
Pequeña	>1 mdp, <10 mdp	142
Mediana	>10 mdp, < 40 mdp	58
Grande	> 40 mdp	36
Macro	> 110 mdp	22

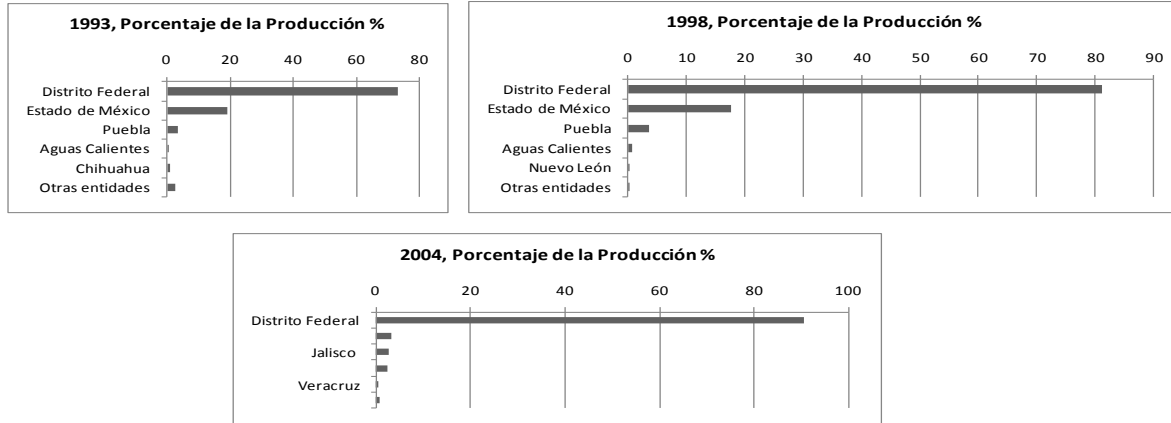
Tabla 14. Distribución de empresas editoriales de revistas por tamaño y tipo de publicación. Fuente: CANAIEM

2.6 Análisis de Mercado Editorial de Revistas.

Para el 2005, del total de editores, 362 se dedicaban exclusivamente a la edición de revistas, las otras 88 empresas del segmento tenían además otro tipo de publicaciones.

2.7 Localización Regional del Mercado Editorial.

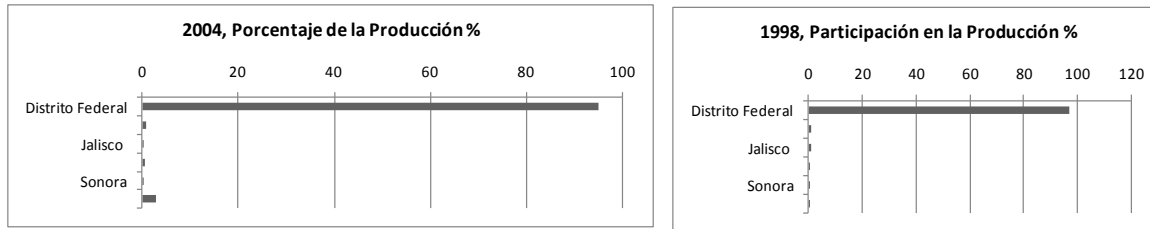
Según los tres últimos censos económicos, (1994,1999 y 2004) el valor de la edición de libros ha ido en aumento: 951 millones de pesos, 2,072 mdp y 1,656 mdp respectivamente, el número de unidades económicas y de empleados ha ido disminuyendo en ese mismo lapso de tiempo.



Gráfica 1. Comparativo de Entidades federativas que más produjeron libros entre 1998 y 2004. Fuente: censo económico 1998 INEGI

Libros.

La producción de libros está concentrada básicamente en el Distrito Federal y el Estado de México, las siguientes tablas dan cuenta de esto, desde 1993 a 2004; en las cuales se aprecia cómo la concentración ha ido en aumento.



Gráfica 2. Comparativo de Entidades federativas que más produjeron revistas entre 1998 y 2004. Fuente: censo económico 1998 INEGI.

2.8 Condiciones Regionales de la Oferta de Revistas.

La producción de revistas y otras publicaciones periódicas, de acuerdo a los censos económicos del INEGI registraron para 1998 1,316 mdp y para 2004 2,626 mdp. El número de unidades económicas aumentó 28.8 % y el personal ocupado 90.2%, llegando a 367 unidades económicas y a 6186 personas ocupadas.

La producción editorial de revistas se encuentra aun más concentrada que la de libros, la tablas siguientes lo demuestran, asimismo se observa que la concentración de 1998 a 2004 ha disminuido pero de manera muy marginal:

2.9 Especialización de las Empresas por su división editorial.

Como parte del sector manufacturero, el sector editorial pertenece al sector IV (papel, productos del papel, imprentas y editoriales). El estudio que sirvió como base para este trabajo recopila información proporcionada por las clasificaciones y las encuestas que lleva a cabo el INEGI de manera periódica (Encuesta Industrial Mensual EIM), pues los datos proporcionados por la CANEIM no se encontraba completos.

De acuerdo al INEGI la clase edición de Libros y bienes similares produjo para el 2001 58.0 millones de ejemplares, cifra que disminuyó al 2005 a 46.9 millones.

El INEGI clasifica la clase Edición de Libros en siete divisiones editoriales (sin embargo sólo presenta información de seis), a continuación se muestra una tabla con la participación de cada una de éstas en la producción total:

División Editorial	% Porcentaje de producción 2005	% Porcentaje de la producción 2001
Especiales	15.3	14.5
Texto	57.4	63.6
Técnicas	4.6	4
Humanísticas	9.4	6
Científicas	3.5	3.7
Literarias	9.7	8.3

Tabla 15. Clasificación del segmento de libros y producción según el grupo de interés al que va dirigido. Fuente: INEGI

División Editorial	Año 2001		Año 2005		Diferencia Miles de Ejemplares	Variación Porcentual
	Miles de Ejemplares	%	Miles de Ejemplares	%		
Libros y Otras ediciones especiales	8,409	14.5	7,178	15.3	-1,231	-14.6
Ediciones de Libros de Texto	36,906	63.6	26,952	57.4	-9,954	-27
Ediciones Técnicas	2,306	4	2,165	4.6	-140	-6.1
Ediciones Humanísticas	3,465	6	4,403	9.4	938	27.1
Ediciones Científicas	2,138	3.7	1,665	3.5	-472	-22.1
Ediciones Literarias	4,832	8.3	4,554	9.7	-278	-5.8
Totales	58,055		46,917		11,138	-19.2

Tabla 16. Variación de la producción de libros entre los años 2001 y 2005 según el segmento de interés al que va dirigido. Fuente: INEGI

Las dos tablas anteriores muestran la importancia de los libros de texto, que de 2001 a 2005 cuya disminución, lo que implicó un impacto muy significativo en todo el subsector libros.

Los libros de texto representan la mayor producción según la división editorial propuesta por el INEGI.

La importancia de la población estudiantil a nivel básico en el subsector libros es fundamental; de los datos anteriores los libros para secundaria y primaria representan la mitad de toda la producción de libros de texto para venta al público.

A continuación se presenta la participación por línea temática de libros de texto por producción -fuera de la realizada para las instituciones públicas- en la producción total de libros en promedio de 1996 a 2004.

	Línea Temática	Porcentaje en Producción %		Línea Temática	Porcentaje en Producción %
1	(asignatura)	39.5	10	Sobre psicología	1.6
2	Ensayo y Crítica	16.6	11	Sobre derecho	1.5
3	primaria	11.9	12	Sobre matemáticas	1.5
4	texto)	9.3	13	Sobre economía	1.4
5	Sobre Narrativa	5.5	14	Sobre informática	1.1
6	Diccionarios	2.8	15	Sobre ingeniería y arquitectura	1.1
7	preescolar	1.8	16	Sobre historia	0.7
8	administración	1.7	17	Sobre Biología	0.4
9	Sobre medicina	1.6			

Tabla 17. Variación de la producción de libros por línea temática entre 1996 y 2004. Fuente: INEGI

Como se aprecia en la tabla anterior, la importancia de la población estudiantil a nivel básico en el subsector libros es fundamental; de los datos anteriores los libros para secundaria y primaria representan la mitad de toda la producción de libros de texto para venta al público.

2.11 Valor y Volumen de Producción 1996-2044 según INEGI.

Las Ediciones literarias incluyen textos de Narrativa y Crítica representaron un volumen total de 78,566 ejemplares con un valor de 3,209 mdp, ocupando los textos de narrativa más del 90 % de la participación.

Las ediciones científicas, que incluyen ediciones de biología, medicina, matemáticas y otras ediciones científicas, representaron un volumen total de 32, 621 ejemplares, un valor de 4,599 mdp, En cuanto a la participación por volumen las más importante publicaciones son las de matemáticas y medicina con un 40% cada una, mientras que en lo que se refiere al valor medicina representa el 50% de participación; matemáticas y otras ediciones científicas aportan aproximadamente el 20% cada una.

Las ediciones humanísticas, que incluyen Economía, Derecho, Historia, Psicología y Otras Ediciones, tuvieron un volumen de 46,657 ejemplares y un valor de 6172 mdp, siendo los principales participantes, por volumen Economía, Psicología y Derecho, con aproximadamente una cuarta parte de [este. En cuanto al valor Derecho aportó el 37% y Otras ediciones el 22%, las demás líneas temáticas no aportaron más del 15% cada una.

Las ediciones Técnicas incluyen Contaduría y Administración, Informática, Ingeniería y Arquitectura, Otras ediciones. Aportan 40, 30 y 25% respectivamente tanto el producción como en valor. La información de Otras ediciones no estaba disponible.

Las Ediciones de Libros de Texto, es la división de mayor importancia tanto en valor como en volumen, representaron 20,238 mdp y 479,455 ejemplares. Las ediciones de Libros de Textos se encuentran divididas en Secundaria (asignaturas), con una participación volumen como en el valor.

Libros y Otras Ediciones incluyen Diccionarios, Libros Infantiles y otros libros y ediciones, esta división registró un valor en la producción de 9,016 mdp y un volumen de 147,701 ejemplares, siendo la línea temática de mayor participación, en cuanto a volumen, los libros infantiles con casi el 60% seguidos por los diccionarios con un 30%. En cuanto a el valor otros libros y ediciones aportan casi el 60%.

Para la división Otras Ediciones, se cuenta únicamente con los datos relativos al valor de la producción, esta división incluye las líneas temáticas, Otras ediciones, Otros productos secundarios, deshechos y subproductos, Otros productos no genéricos. La participación se reparte entre las tres líneas temáticas de manera equitativa, aproximadamente 30% cada una.

2.12 Producción de Revistas.

Por división editorial.

El INEGI reúne información acerca de la oferta en la Clase Edición de Periódicos y Revistas, que se subdivide en cinco categorías: revistas de ciencia, revistas de historietas, para el hogar, anuncios e inserciones pagadas y otras revistas.

Al 2006 la producción había disminuido de 137.4 millones de ejemplares en el 2001 a 76 millones, lo que representa una caída del 45%. En 2001, el mayor volumen de producción lo aportó la categoría de historietas (70 % del total), sin embargo para el 2006, es misma categoría se redujo aproximadamente un 70%. En ese mismo lapso las revistas de ciencia y para el hogar incrementaron su producción pero no al nivel de la reducción de las revistas de historietas.

Por su parte los datos de CANEIM, que divide a las revistas en: femeninas, para hombres, juveniles, infantiles, interés general, interés particular y financieras y de negocios, de acuerdo información presentada por la CANEIM, hubo un aumento del 59% en la producción de revistas de 2001 a 2006, pasando de 449 millones de ejemplares a 714 millones. La categorías que mayor crecimiento han tenido son las revistas femeninas y para hombres, con un aumento en este periodo de 111 y 101 por ciento. Respecto al volumen producido en términos absolutos, el mayor crecimiento se dio en las revistas de Interés General (71.7 millones de ejemplares) y en las revistas Femeninas (71.7 millones) sin embargo en términos relativos las de mayor crecimiento fueron las revistas juveniles (430%) infantiles (221%).

En cuanto al valor del segmento revistas, el INEGI proporciona la siguiente información

	Volumen de Participación (miles de ejemplares)	Porcentaje %	Valor de Participación millones de pesos	Porcentaje %
Ciencia	106,568	6	1,382	6
Historietas	1,200,657	72.46	3,734	16.1
Hogar	351,317	21.2	3,885	16.8
Anuncios e Inserciones pagadas	no disponible	n.d.	8,092	34.9
Otras Revistas	n.d.	n.d.	6,095	26.3
Total	1,658,572	100	23,187	100

Tabla 18. Valor del segmento de revistas. Fuente: estudio estadístico de la actividad editorial, publicaciones periódicas de la CANIEM y Encuesta Industrial Mensual del INEGI.

2.13 Oferta de Libros y Revistas.

Ofertas de Libros.

Se sigue para esta parte datos proporcionados por el INEGI. De 1995 a 2006 mientras el volumen de producción ha disminuido a una tasa anual del 5%, el valor de la producción ha aumentado en un 6 %, en consecuencia las precios relativos (indica la relación entre la evolución del precio de un bien y respecto al índice general de precios al consumidor) han aumentado en un 3.9%. Existe una correlación negativa entre el volumen de la producción y el precio relativo.

Respecto a la producción de libros por habitante, de acuerdo al INEGI en 1998 se producían .63 libros por habitante, para 2005 eran 60; conforme a los datos de la CANEIM en 1998 se producían 1.3 libros y para el 2005 1.33.

La relación entre el crecimiento económico y la producción de libros ha sido volátil en 2004 y 2006 este segmento sufrió periodos críticos contrastados con las tasas de mayor crecimiento del país ocurridos en esos años. No se observa correlación entre ambas variables. Hasta antes de 2000, existían relación entre los ciclos de crecimiento de la economía nacional y de la producción de libros; entre el 2000 y 2002 la economía mexicana entró en un periodo de desaceleración mientras la industria de los libros tuvo un auge, para el periodo de 2003 a 2006, mientras la economía mexicana se recuperaba la producción de libros sigue una tendencia decreciente que puede considerarse como una crisis productiva.

Respecto a las divisiones los Libros de Texto son los que han aportado más tanto en lo que se refiere al volumen como al valor. El aumento de los precios relativos de las diferentes divisiones, muestran que los mayores aumentos se encuentran en las ediciones Científicas y Otras Ediciones mientras que la que menos aumento presento es la división más grande del segmento, los Libros de Texto.

2.14 Factores de Producción.

Se establece las relaciones de la producción de libros y los factores de Empleo, Capital y Capacidad Instalada, los datos del informe usado como base de este trabajo son los que proporciona el INEGI.

Empleo. A diciembre de 2006 estaban ocupadas en la división IV (Papel, productos del papel, imprentas y editoriales) 83, 618 empleados, de los cuales papel y celulosa concentra 52.8% , mientras que la edición de libros y revistas el 47.2%.

Según el tipo de ocupación, cerca del 60% del personal son obreros, dos tercios de los obreros se dedicaban a la producción de papel y celulosa y el resto a la edición de libros y revistas.

Los empleados representan el 40% del personal, en la edición de libros y revistas representan el 64.6 % de ellos y en la producción del papel y celulosa el 35.4% restante.

La ocupación total en la edición de libros y similares a diciembre 2006 llegó a 5,181 trabajadores, (.3% mas que a diciembre de 2005) de los cuales 80.1% eran empleados y 19.9 % obreros.

Entre 1995 a 2006 el personal ocupado a tenido un crecimiento negativo de 1% anual.

Acervo e Inversión de Capital.

El análisis de los activos fijos representa un indicador del nivel de inversión que realizan las empresas cada año. Los activos fijos comprados o arrendados por el establecimiento o recibidos por otros establecimientos de la misma empresa y el monto de activos fijos producidos por el propio establecimiento para su uso propio.

De 1995 a 2003 la inversión en activos fijos del subsector papel, imprentas y editoriales tuvo un crecimiento anual promedio de 12.1% La inversión en la manufactura de papel y celulosa crecieron 17.3% y en las editoriales e imprentas 7.9%

La inversión fija neta, tuvo un crecimiento promedio anual 13.4%, del cual se distribuyó con un 83.6% Manufactura de celulosa y papel y 16.4% en imprentas editoriales e industrias conexas.

La capacidad de Planta

Este rubro se refiere al porcentaje de la capacidad instalada que se utiliza en la producción, se toman en cuenta características técnicas, de la maquinaria y del equipo, así como del personal ocupado, en este aspecto, la edición de libros y revistas utilizo el 81.6% de su capacidad total entre 1994 y 2005.

A partir de procedimientos matemáticos seguidos en el reporte base de este trabajo se concluye que al mantener los valores de la cantidad de trabajadores y de la capacidad utilizada y un incremento de 1% en el numero de obreros se presentara un aumento del 1.3% en el volumen de la producción de libros. Con las mismas constantes y un aumento del 1% en la ocupación de empleados se presentara un aumento del 1% en el volumen de producción de libros. Manteniendo como constante el numero de trabajadores y aumentando en 1% la capacidad utilizada habrá un aumento en el volumen de la producción de 0.081%

Oferta de Revistas.

De acuerdo a la CANEIM, el subsector de las revistas han presentado un dinamismo importante, de 1998 a 2005 a presentado una tasa de aumento media de 11.5%. El crecimiento ha presentado un gran volatilidad.

En términos de producción por habitante la tasa de crecimiento anual de 1998 a 2005 ha sido de 10.2%.

Los datos del INEGI , obtenidos de la Encuesta Industrial Mensual, en la División IV, y la clase de actividad correspondiente a la edición de periódicos y revistas presenta un decrecimiento promedio anual de -2.7% en el volumen y un incremento de 15.6% en el valor. El precio relativo de las revistas se elevó en el mismo periodo un promedio de 13.9%.

Durante este periodo, la oferta por habitante decreció en promedio anual 6.5%. La oferta paso de 2.5% por persona a 0.73% en el transcurso de este periodo.

A diferencia del segmento de libros, hay una correlación positiva entre el crecimiento económico del país y el crecimiento de la producción de revistas.

Los datos presentados por la CANEIM y el INEGI son divergentes en cuanto la evolución del segmento revistas

Para el INEGI, el desarrollo del volumen de la producción de revistas ha sido muy irregular, de 1995 a 1998 se presentó un crecimiento significativo, sin embargo de a partir de 1999 se presento un decremento progresivo en la producción, que apenas al 2006 se ha detenido principalmente a las revistas del hogar.

En cuanto al valor de la producción ha registrado tasas positivas en el periodo de 1995 a 2006, este crecimiento ha sido irregular pues mientras que de 1995 a 2000 el aumento promedio anual fue de 28.7%, pero a partir a 2001 hasta la fecha la tasa de crecimiento promedio anual ha sido apenas del 2.6%. El crecimiento en el valor de las revistas se debe principalmente a las los Anuncios y las Inserciones Pagadas.

Respecto a los precios relativos se incremento 13.9% entre 1995 a 2006, siendo las revistas de Historietas las que más se elevaron, mientras que las revistas del Hogar las que menos lo hicieron.

Empleo

Los datos presentados por el INEGI son los mismo que los presentados para el segmento libros.

Se realiza el análisis basado en la información proporcionada por la CANEIM. Entre 1994 y 2004 el empleo tuvo un aumento promedio anual del 0.8%, el empleo directo (base y eventual) absorbió el 65.1% y la categoría *Free Lance* el 34.9%. Respecto al tamaño de las empresas catalogadas como grandes, de 1998 a 2001 aportaron el 24.3% del empleo; las empresas medianas captaron el mayor número de empleados, 30%. Por su parte las empresas pequeñas emplearon el 21.3% del total, y las empresas micro ocuparon al 24.5%. Entre más pequeñas son las empresas más recurren al servicio de empleados *free lance*. Los datos relativos a la Inversión de Capital y de Capacidad de Planta es la misma

2.15 Demanda de Libros y Revistas.

De 1999 a 2005, la venta total presentó una tasa de crecimiento anual promedio de 6%, se vendieron 821 miles de títulos, el 83% del material ofertado por los distintos editores.

En lo que respecta a las ventas, la división de libros científicos aportan el mayor número, pero con evolución negativa en su dinamismo, lo siguen los libros de texto pero con un dinamismo creciente. En cuanto a las ventas por ejemplar las divisiones que presentaron mayores ventas son: texto, interés general, y científicos; en ese orden.

Las ventas de revistas provienen de cinco actividades:

Circulación, aporta ingresos por la venta de ejemplares propios.

La venta por publicidad, anuncios o publicirreportajes.

Venta de servicios editoriales, significan ingresos por edición, diseño y fotografía a terceros.

Las ventas por servicios comerciales, por venta de publicidad a terceros.

El rubro de otros incluye ingresos por inversión, subsidios, becas, donativos y servicios de información.

El mayor porcentaje de ventas se debe a la publicidad que aportó más del 50% del total, la circulación representa la segunda fuente de ingresos con el 30%,

De acuerdo a la CANIEM, las ventas por ejemplares entre 1996 a 2006 crecieron a un tasa promedio anual de 11.3%, las revistas que presentaron mayor volumen de ventas son las de interés general con el 53%, seguidas de las revistas femeninas con el 19% y las revistas para hombres (13.5%).

La edición revistas para el 2004 facturó 9647 millones de pesos, las ventas por publicidad han presentado el mayor dinamismo entre el 2002 y 2004, con un crecimiento de 28.5%.

En este periodo el precio promedio por ejemplar de las revistas de interés general fue de 22.9 pesos, el de las revistas femeninas 24.1 pesos y 15.3 pesos las revistas para hombre.

Por categoría temática las revistas "más caras" son las de interés específico con un precio promedio de 44.7 pesos por ejemplar, le siguen las revistas de negocios (38.4 pesos).

El precio promedio anual por ejemplar de venta total de revistas de 1998 a 2006 fue de 24.9 pesos, con un crecimiento anual de 24.4%.

2.16 Vinculación Sector Industrial con la Economía Nacional.

Las estadísticas respecto a la población nos permiten comprender las razones por las cuales la concentración geográfica de la producción y proporción del mercado tanto de libros como de revistas, así pues el Distrito Federal y el área metropolitana concentran tanto la mayor cantidad de población como de producción de libros; sin embargo la concentración de la población no alcanza los niveles de la concentración en la producción de libros y revistas, un rasgo más del desarrollo nacional polarizado que ha ocurrido en México desde las políticas para industrialización del país iniciadas en los años cuarenta.

La participación en la economía del sector editorial es bastante reducida, su porcentaje en el PIB del país es mucho menor a un punto porcentual. De manera más específica, en el sector manufacturero, en el cual los indicadores de crecimiento nos reducidos incluso menores que respecto al sector Editorial, asimismo los datos relacionados a la ocupación han impactado poco en el sector que se analiza, un reporte utilizado para la realización de este estudio indica precisamente esta poca relación en los últimos cinco años entre el crecimiento económico y el crecimiento del sector. Si bien es cierto el consumo interno muestra una tendencia a la alta, el sector Editorial no es un de los principales motores para se dé este crecimiento.

Dada la importancia, de los libros de texto para el subsector libros, la población estudiantil, principalmente en nivel básico (de jardín de niños a educación secundaria) representa un factor básico para comprender el crecimiento del sector. De acuerdo a los datos respecto al porcentaje de población alfabetizada del país, el porcentaje del PIB usado en educación resulta contradictorio los datos que muestran el reducido número libros publicados por individuo, y el consumo de los mismos. Aspectos que señalan la baja calidad de la educación en el país, que ciertamente abarca a amplio porcentaje de la población, pareciera que con estrategias enfocadas al volumen de alumnos que a una adecuada preparación; un indicador de esto son los hábitos de lectura que no genera.

Determinantes de la demanda.

En análisis de la demanda de libros y revistas busca establecer relaciones entre el volumen de ventas y los cambios ocurridos entre sus principales determinantes, el precio relativos y los ingresos de los consumidores.

La demanda de cualquier bien se determina en términos generales por su precio relativo, el de los productos sustitutos y el ingreso del consumidor. Los productos sustitutos más cercanos son los medios hablados.

En el caso de México, además de las determinantes antes mencionadas, por la importancia de la división de libros de texto de primaria y secundaria, la población de estudiantes es un factor a considerar.

El crecimiento del PIB (Producto Interno Bruto) ha crecido a un promedio anual de 1.9% del 2000 a 2004; la economía a tenido una leve recuperación al 2006 el aumento del PIB fue de 4.8 %

La matrícula escolar de los niveles de secundaria, bachillerato y licenciatura tiene un crecimiento positivo aunque cada vez menor. Por el contrario la matrícula a nivel primaria presenta un decrecimiento a partir del 2003 resultados debidos principalmente a la dinámica poblacional de país.

Un punto importante respecto a la realización de este trabajo fue la falta de acceso respecto a la información de la participación de las editoriales –nombres específicos- en el mercado tanto de los libros como de las revistas. Se hizo una visita a la CANIEM para obtener estos

datos, sin embargo la Jefa de Área de Estadística Claudia Alcalá comentó que incluso esa misma institución tiene acceso restringido a el tipo de información que se estaba buscando, por lo tanto no podían ser proporcionados, ofreció mandar información via mail respecto de las principales casas editoras, advirtiendo que ésta sería limitada. Resulta interesante el manejo discrecional de este tipo de información, pudiera ser significativo respecto al tipo de gestión con que se trabaja en el sector.

3. Competitividad de la Cadena Productiva de la Industria Editorial.

Las cadenas productivas están constituidas por agrupaciones de empresas del mismo sector y de sectores relacionados, y controlan la productividad a través del acceso a insumos especializados, mejoras en la coordinación empresarial, promoción de la innovación, facilitar la adquisición de conocimientos y experiencia, y ampliación de los canales de comercialización.

Los segmentos de la cadena productiva del sector industrial editorial en México que se revisaron, corresponden a la industria del periódico y revistas, y del libro, y que de manera muy general podríamos señalar como los procesos de producción del papel, manufactura (impresión y encuadernado de libros), y la distribución/comercialización.

Estas industrias comparten una estructura parecida de eslabonamientos productivos y en algunos casos son los mismos. Por esta razón, buena parte de la problemática en la industria editorial es similar por lo que en algunos casos se analizan globalmente; sin embargo, también existen diferencias relevantes como la utilización de canales de distribución más variados en los periódicos y revistas así como el papel predominante que juega la publicidad en los ingresos de estos sectores, y por otro lado, el mayor control que ejerce aún el gobierno en la edición y distribución de nuestros libros.

Se analizará la evolución (caída) competitiva de la industria editorial después de la crisis económica de 1995. La información procede de fuentes del INEGI, Banco de México y la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana (CANAIEM).

3.1 Estructura geográfica de la cadena productiva (censo 2003).

MATERIA PRIMA.

1. Localización del núcleo productivo de la cadena editorial en el territorio nacional: en 1988 el 80% de la densidad productiva de la industria editorial se concentraba sólo en cuatro estados (Distrito Federal, Estado de México, Nuevo León, y Jalisco). El D.F. representaba cerca del 50% de la producción y del empleo de la industria editorial, situación que configuraba una centralización editorial en el Valle de México; para el 2003, de Querétaro, y posteriormente Coahuila y Chihuahua se sumaron a la actividad productiva editorial.

2. Localización y especialización de los principales segmentos de la cadena productiva:

- Fabricación de celulosa: Veracruz fue el líder con una participación del 46% en el empleo generado. Sin embargo en ese año la Comisión Nacional Forestal estimó que México produjo 334 mil toneladas de celulosa e importó 736 mil más, de las cuales 89% provenían de Estados Unidos y el resto de Canadá, Brasil y Chile, entre otros. Es decir que a nivel mundial, México demuestra una baja competitividad, con un ineficiente abasto de esta materia prima, mala integración en la cadena productiva, y bajas economías de escala.
- Producción de papel: sólo el Distrito Federal, Durango, Jalisco y San Luis Potosí se especializan en la fabricación de papel en plantas integradas, y contribuyen con más del 95% del empleo de esta clase. San Luis Potosí y Veracruz destacan en la fabricación a partir de celulosa. Sin embargo, México continúa siendo predominantemente importador de papel, y las desventajas de costos independientes de las economías de escala para las pequeñas empresas sigue afectando su competitividad.
- Fabricación de tintas: Junto con el papel, las tintas para impresión son los consumibles básicos de la industria editorial y de la impresión. Nuevamente la producción se mantiene centralizada en el D.F., edo. de México, Nuevo León y Jalisco (90% del empleo total).
- Producción de pegamentos y adhesivos: Las entidades especializadas en esta fabricación son principalmente el estado de México (33% del empleo total), Morelos, Querétaro y Nuevo León.
- Fabricación de maquinaria para impresión: solo están especializados el D.F. y Jalisco, aunque el principal suministro es extranjero.

Fabricación de placa, película y fotografía: el 88% del personal está ocupado en Jalisco, Querétaro y Tamaulipas.

MANUFACTURA.

La impresión es sin duda uno de los eslabones proveedores del sector editorial más relevantes, ya que realiza la transformación final del producto. En un estudio realizado por la Cámara Nacional de la Industria de Artes Gráficas (CANAGRAF) en 2005 con una muestra de 203 empresas localizadas en el Valle de México, los cinco principales problemas del sector se identificaron como: *maquinaria obsoleta, capital insuficiente, personal irresponsable, áreas físicas insuficientes y capacitación deficiente.*

1. Especialización de la industria editorial: el D.F. y el Estado de México destacan como las entidades más especializadas, junto con Jalisco y Morelos, y la participación del D.F. en el empleo en la industria del libro es del 80% y 74.4% del sector de revistas y periódicos.

2. En Quintana Roo, D.F, Querétaro, Sinaloa, Chiapas y Baja California Sur, la impresión de libros, revistas y periódicos tiene una gran relevancia en su estructura productiva. Aunque fuera del D.F. y Querétaro las entidades presentan muy baja participación en el sector, cuentan con un grado de especialización muy superior a la media nacional.

3. Industrias conexas a la impresión: Baja California y el D.F. concentran el 60% del empleo y mantienen los mayores niveles de especialización; también participan el edo. de México, Querétaro y Sonora.

4. Impresión: en el Censo Económico del 2003 en el país se registraron 826 establecimientos dedicados a la impresión de libros, periódicos y revistas, y al igual que la edición, está centralizada en el D.F., Jalisco, Estado de México y Querétaro.

DISTRIBUCIÓN.

1. Eslabonamiento hacia delante (comercialización hacia el cliente) en libros:

- Mayoreo: centralizado en el D.F. y edo. de México con alta especialización, y aportando el 70% del empleo; con menor participación se encuentra Guanajuato (8.7%).
- Menudeo: Destaca el D.F. (participación del 38% y alta especialización) sobre Yucatán, Nuevo León y Baja California.

- Hay 1452 puntos de venta en el país, y el 70% corresponde a librerías y sucursales (1012) localizadas principalmente en estados de mayor peso económico: D.F., edo. de México, Nuevo León, Jalisco, Veracruz y Guanajuato.

3.2 Evaluación del desempeño global de la cadena productiva.

Productividad del sector editorial (relación entre la cantidad producida y los insumos): este indicador evalúa el desempeño industrial y su capacidad competitiva en los mercados interno y externo, ya que una elevada productividad origina mayores ingresos a las empresas y empleados, permite la disminución de costos y eleva la posibilidad de penetración a nuevos mercados.

1. En el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, la edición de libros y revistas es clasificada dentro del sector terciario (sector 51) denominado "Información en medios masivos", que engloba todas las actividades productivas que se dedican a producir, administrar, explotar o distribuir productos protegidos por la ley de derechos de autor, e incluye actividades que combinen la creación y difusión por Internet.

2. Productividad en el conjunto de la cadena productiva nacional: el sector editorial forma parte de un grupo de industrias con los registros más bajos de productividad (hora-hombre trabajada) del país, junto con la de madera, textiles y alimentos; en un nivel intermedio se encuentra la industria química y la de minerales no metálicos, y en el más alto están los bienes de capital y otras industrias manufactureras, las cuales han mostrado un incremento a más del doble comparado con nuestra industria (editorial) en los últimos 10 años como un reflejo de su eficiencia productiva.

3. La productividad en los segmentos de la cadena editorial medida por la relación entre el valor agregado real en cada hora hombre trabajada, ha mostrado una menor productividad editorial (\$45.78) frente a la industria manufacturera (\$54.39), al tiempo que también mantiene un crecimiento anualizado menor (INEGI, 2003). La industria del libro ha sido la más afectada.

4. Productividad nacional editorial: la caída del valor agregado y del empleo nacional han facilitado el descenso en la productividad editorial.

5. Situación regional de la productividad editorial:

- El D.F. acapara la producción nacional (junto con el edo. de México) de revistas y periódicos integrados y no integrados con la impresión. En el D.F. la productividad por empleado es la mayor de la industria (\$202,783 pesos por trabajador al año).
- En la edición de libros no integrada con la impresión el D.F. aporta el 93% del valor agregado y el 78% del empleo.
- El sector más afectado es el de la producción de libros integrada con la impresión, con una caída del empleo y valor agregado en el área metropolitana (2003)

3.3 Productividad de la industria del libro.

A partir de la Encuesta Industrial Anual realizada por INEGI, se analizaron los subsectores de libros de texto, de interés general, de ciencia y técnica, y los religiosos.

1. Productividad del trabajo (2004): aunque ha aumentado el nivel de empleo en el sector editorial, su productividad se mantiene a la baja.

- Dentro del sector editorial, el referente a libros de texto es el más productivo con 12,357 unidades por empleado.
- El subsector de libros de interés general ocupa el segundo lugar en productividad (9,747 unidades por empleado en promedio).
- En el 2004, el índice de productividad de las empresas de libros científicos (técnicos y profesionales) cayó muy por debajo del índice general, manteniendo una tendencia negativa. La productividad promedio de este subsector es la más baja de los cuatro subsectores: 5,732 unidades por empleado.
- Solo el subsector de libros religiosos tuvo una tendencia positiva en su índice de productividad (10 veces mayor que el de texto), aunque decayó su nivel de empleo.

2. El índice de productividad total de los factores indica qué tanto se produce con el capital invertido actualmente y las horas de trabajo por cada empleado; desde 1994 muestra una tendencia descendente constante.

3.4 Productividad de la industria de la revista y periódico.

1. Aunque en 1996-98 la productividad del trabajo mostró signos de recuperación, posteriormente ha tenido una tendencia negativa en forma persistente (en el periodo 1994-2003 fue de 6,589 unidades por empleado), al igual que el índice de productividad total de los factores, y el índice de crecimiento.

2. La productividad del empleo en las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas de este sector es la más alta (74,658 unidades por empleado) aunque en términos de crecimiento, este sector promedió el menor crecimiento del periodo (7.5%).

3. La productividad promedio de las microempresas es la más baja de la industria (7,594 unidades por empleado), sin embargo, el volumen de producción de las empresas de este estrato fue el de mayor crecimiento entre 1999 y 2001.

4. Al igual que en la industria del libro, la productividad total de los factores muestra una tendencia a la contracción.

3.5 Indicadores económicos de la industria editorial.

1. El índice de Competitividad para el Crecimiento (ICC) mide la capacidad de la economía nacional para lograr un crecimiento económico sustentable en el mediano plazo. Contempla tres categorías de variables: ambiente macroeconómico, instituciones públicas y tecnología. El ICC expresa principalmente la evolución del Producto Interno Bruto (PIB) per cápita y se complementa con factores del ambiente macroeconómico (estabilidad macroeconómica, calificación crediticia, gasto público), tecnológico (innovación y transferencia de tecnología) e institucional (contratos, ley, corrupción).

El Índice de Competitividad Macroeconómica (ICM) evalúa la eficacia con la que una economía utiliza su acervo de recursos. El índice se basa en dos grupos de variables, que a su vez se subdividen en numerosos indicadores:

- 1) Operaciones y estrategias de las empresas: sofisticación del proceso de producción, naturaleza de la ventaja competitiva, alcance de la capacitación de los funcionarios, extensión del marketing, disposición a delegar autoridad, capacidad de innovación, gasto en investigación y desarrollo, presencia de cadena de valor, amplitud de los mercados internacionales, grado de orientación al consumidor, control de la distribución internacional, extensión de la política de marcas, confianza en la administración profesional, extensión de la compensación por incentivo, extensión de las ventas regionales, frecuencia del licenciamiento de tecnología extranjera.
- 2) Ambiente nacional de negocios: condiciones de factores, condiciones de la demanda, industrias relacionadas y de apoyo, contexto para la estrategia y competencia de las empresas

El Instituto Internacional para el Desarrollo Administrativo elaboró un instrumento para medir competitividad que considera 314 criterios cualitativos y cuantitativos; de estos indicadores, le da un elevado peso a factores educativos que tienen que ver con la capacitación de la fuerza de trabajo, aspectos tecnológicos (telecomunicaciones, Internet y telefonía) y los valores de la sociedad.

2. Indicadores de competitividad que permiten establecer la posición de las diferentes industrias con base en sus ventajas competitivas y su relación con el entorno nacional e internacional:

- Dinámica de la producción: se calcula a partir de la tasa de crecimiento de la producción.
- Productividad: producto por hombre ocupado.
- Brecha de productividad comparativa con otros países.
- Margen de ganancia: diferencia entre ingresos y costos.
- Rentabilidad: margen bruto en relación al valor de la producción.
- Esfuerzo de inversión: relación de inversión con el valor de producción.
- Coeficiente de importación: participación de las importaciones en el valor de la producción.
- Coeficiente de exportación: participación de las exportaciones en el valor de la producción.
- Esfuerzo exportador: mide la importancia relativa de las exportaciones con la producción y el comercio externo.
- Dependencia externa: señala el peso de las importaciones en la producción y en el comercio externo de bienes.
- Comercio intraindustrial: indica la profundización en el comercio intrafirma.
- Matriz de competitividad: clasifica un producto por su dinamismo en el comercio internacional.

3. Competitividad en el sector de libros.

- Dinámica de crecimiento: para el 2005, la producción de libros incrementó en un 60% en relación al año base (1994); es decir, ganó en competitividad interna en relación con la producción manufacturera.
- Evolución de la inversión: los niveles de inversión por hombre han caído en los últimos 10 años (hasta un 10% de la había en 1994), generando un descenso proporcional en el nivel de producción.
- Rentabilidad: la contracción que ha tenido la industria editorial en ganancia y rentabilidad tiene efectos directos sobre el nivel de inversión, lo cual impacta negativamente en la productividad, ritmo de crecimiento y competitividad.
- Competitividad externa: para el 2004, la participación del comercio de exportación se ha reducido en casi el 50%, en tanto que la participación de las importaciones incrementó en más de un punto, significando esto una caída en la competitividad.

4. Competitividad en el sector de periódicos y revistas.

- Dinámica de crecimiento: a partir de 1998 la producción de revistas se incrementó rápidamente (87%), sin embargo a un ritmo de recuperación que permanecía por debajo de la evolución en la producción industrial manufacturera, y es hasta el 2003 que la supera.
- Inversión: después de 1994, la inversión bruta por hombre ocupado y el coeficiente de inversión han caído progresivamente, impidiendo la restitución del capital fijo, deteriorando así la eficiencia y capacidad productiva y finalmente el crecimiento.
- Rentabilidad: después de la crisis de 1994, el margen de ganancia experimentó una breve recuperación en el periodo de 1997-2000, para caer nuevamente a partir del 2001. En cuanto a los márgenes de rentabilidad, se recuperaron, aunque sin repercutir en los niveles de crecimiento, inversión ni productividad.

5. Tratamiento fiscal. Los impuestos repercuten en la estructura de los costos, en la gestión administrativa, en los registros contables y, por supuesto, en la determinación de los precios de los productos en el mercado. En el subsector de los libros (que no son considerados bienes básicos) existen bienes complementarios y sustituto que afectan el comportamiento de la demanda: libros de texto gratuito, libros electrónicos, libros de biblioteca, Internet y fotocopiado, que inciden en la operación del mercado editorial, de manera que la demanda adquiere más peso en la determinación de las cantidades, en tanto que la oferta lo hace en la fijación del precio. También existe una discordancia entre la escasa demanda (lectores), y la gran apertura a las transacciones de importación y exportación. Así, la aplicación de un gravamen como el IVA que recaiga en el consumidor (incrementando el precio) generaría un efecto adverso en la demanda con pérdidas anuales que han calculado hasta en \$650 millones, en tanto que la recaudación sería solo de \$500 millones: una clara desventaja fiscal/legal para el sector editorial.

En conclusión, la demanda de libros es muy sensible al cambio de precios.

En términos económicos, los determinantes identificados en la demanda de los libros, y que pueden desplazar la venta legal de las empresas editoriales son:

- El ingreso real o disponible del consumidor.
- El precio del bien a adquirir.
- El precio de los productos sustituto (contrabando y piratería) o complementarios (reprografía).
- Expectativas del consumidor referentes a su poder adquisitivo.

En el caso del subsector de periódicos y revistas, los problemas tributarios están dados por la aplicación del IVA en el caso de la publicidad (que es una de las fuentes principales de ingresos), en tanto que este gravamen no se aplica en el producto unitario final, generando complejidades contables y administrativas.

En general, la legislación nacional tiene aún lagunas fiscales que dificultan el desarrollo eficiente y competitivo de la cadena productiva editorial.

3.6 Logística editorial.

1. Canales de distribución de los libros: venta al gobierno, librerías, tiendas de autoservicio, exportaciones, ventas a escuelas privadas y bibliotecas, ventas a empresas privadas y asociaciones de padres de familia, expendios de las editoriales, ferias de libro, correo e Internet, y puestos de periódicos.

Las ventas al gobierno fueron el canal de comercialización más importante durante el 2004, especialmente en libros de texto para primaria y secundaria.

Antes, hasta 1977 los libros de texto oficiales eran producidos y distribuidos gratuitamente por el estado; en años posteriores, el sector privado participó en la actividad editorial del gobierno: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes y la Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos.

librerías, en 1998 36.4% y para el 2002 solo el 27.4%.

Otro sitio importante de comercialización son las tiendas departamentales (Sanborns, Liverpool, Palacio de Hierro, Costco, Comercial Mexicana, etc.).

En 2004 se vendieron un total de 152,113 miles de ejemplares (incrementó el 48.4% en comparación con el año 2000); las ventas al gobierno, que han crecido en los últimos años, ocuparon el primer lugar con 37.2% del total de libros comercializados, desplazando a las librerías al segundo lugar de importancia con 24.9%. Este hecho fue resultado de los diferentes programas que el gobierno puso en marcha para el fomento de la lectura, además de poner a licitación la edición de libros para primaria y secundaria.

En cambio, se aprecia una tendencia decreciente en las ventas por librería, y tiendas de autoservicio y aunque han mostrado fluctuaciones transitorias hacia la recuperación, ésta no ha sido constante. Y aunque la exportación es la cuarta mejor vía de comercialización de libros, mantiene también una tendencia hacia la baja, al igual que los demás canales de distribución.

2. Canales de distribución de revistas y periódicos: puestos de periódicos, locales cerrados, librerías, suscripciones, exportación, venta directa, correo postal, ferias y eventos, expendios propios, tiendas de autoservicio. Los primeros seis son los más importantes, aunque tienen variaciones en relación al tamaño de la empresa editorial:

- Empresas grandes: el más importante es el de puestos de periódico (37% en 2001), seguido en importancia del correo postal, locales cerrados, suscripciones, exportaciones y venta directa.
- Empresas medianas: en 2001 las ventas por correo fueron las más importantes (25.9%), seguido de los locales cerrados, suscripciones, puestos de periódicos y establecimientos de servicios.
- Empresas pequeñas: correo postal, locales cerrados, puestos de periódico, suscripción y establecimientos de servicio.
- Microempresas: las participaciones son muy variables, pero en 2001 dominaron el correo postal, locales cerrados, suscripciones, puestos de periódico, librerías y venta directa.

En segundo lugar están las librerías, aunque ha sido notable la reducción importante en su número: en 1996 el 45% de la venta total era en

3.7 Estructura competitiva editorial

1. Fuerzas que determinan la competencia.

Barreras de entrada:

- Experiencia: alto nivel de conocimientos adquiridos y especialización de las empresas ya establecidas. No hay carreras universitarias para formación de editores, y éstos se forman ejerciendo su actividad laboral, por lo que la curva de aprendizaje es muy prolongada. La propuesta más razonable sería la profesionalización universitaria.
- Diferenciación de productos: el gran número de títulos de libros, revistas y periódicos que se han creado a lo largo de varios años ha conseguido que las carteras editoriales capturen autores reconocidos o contengan éxitos editoriales. El mercado de revistas y periódicos tiene que diferenciar muy rápido sus productos debido a la rápida saturación de nichos exitosos.
- Economías de escala: debido a la gran concentración de producción y demanda centrada en el valle de México.
- Fuertes barreras institucionales: el gobierno es productor y distribuidor de libros, lo cual impone reglamentación excesiva para cumplir las disposiciones del sector educativo público y reduce/limita la participación del sector privado. La reglamentación obliga a entrar al mercado con inversiones muy fuertes y de alto riesgo. Así el gobierno es el principal competidor de los editores particulares (>60% de la producción total editorial mexicana).

- Lagunas legales fiscales: aplicación del IVA en la publicidad de revistas y periódicos y no en el costo unitario final, generando grandes complejidades contables y administrativas.
- Poca apertura de las editoriales españolas a la recepción de libros y publicaciones periódicas provenientes de Latinoamérica (aunque somos su principal destino de exportación).
- Dificultad de acceso a los canales de distribución: en los municipios la concentración de librerías es de solo el 5%; todo se centraliza en el valle de México. Las empresas editoriales establecidas tienen convenios con los distribuidores, difíciles de homologar por la competencia entrante. El mercado de revistas, pese a que tiene una gran distribución nacional, cuenta con pocas empresas distribuidoras, y de hecho, algunas pertenecen a grupos editoriales, a los que favorecen.

Barreras de salida:

- El sector editorial cuenta con equipos con bajo valor de transferencia para usos distintos al editorial.
- Factores de cambio de expectativas. Existe la esperanza de una transformación del marco legal, que autorizara la ley del precio único, lo que abriría el mercado al aumentar los puntos de venta para libros.
- Costos fijos de salida elevados, ya que las empresas más grandes han concentrado sus capitales.
- Restricción gubernamental ante la pérdida de empleos.

Rivalidad cambiante:

- Alzas en los precios, que disminuyen la capacidad de compra del lector. Los análisis en escenarios de venta, han demostrado que un incremento del 1% sobre el precio de un libro, correspondería a un descenso del 2.6% en la venta; esto implica que los precios finales no deben elevarse rápidamente.
- Se ha mantenido una centralización del sector educativo y editorial en el Distrito Federal, Estado de México, Nuevo León, Jalisco, Querétaro, y Chihuahua.
- La baja escolaridad y elevado analfabetismo del país se relacionan con una pobre demanda y consumo de material de lectura.

Presión por productos sustituto:

- Libros de texto gratuitos y libros de biblioteca.
- Internet: libros electrónicos y audio libros, además de consulta ilimitada de bases de datos.
- Piratería: contrabando de textos, fotocopiado, reprografía.
- Pobre capacidad comercializadora de las editoriales universitarias.
- Políticas discordantes de reconocimiento del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), a los que se les exige publicaciones en alto volumen, aunque la calidad sea deficiente.

Poder de negociación de los compradores:

- Exención legal del 50% del Impuesto sobre la renta a editores de libros en material de imprenta, diseño, fotografía, tinta y papel, pero no para revistas y periódicos.

Poder de negociación de los proveedores:

- Mercado de exportación de libros, revistas y periódicos limitado y dominado por un monopolio español.
- Amenaza de integración vertical inversa.
- Productos del proveedor altamente diferenciados.
- Importación de materias primas.

Estas barreras lentifican los procesos de modernización y la dinámica de inversión fomentando las prácticas menos competitivas.

2. Estructura competitiva del mercado de libros.

La oferta del mercado editorial se ha reducido un 2% en los últimos 5 años.

El monitoreo de la capacidad competitiva se lleva a cabo con índices:

- Índice discreto (ID) mide la participación del mercado controlada por las empresas más grandes del sector.
- El índice de Hirschman-Herfindhal (HH) si considera a todas las empresas del sector.
- Índice de dominancia (IDo) es complementario al HH y mide la concentración no competitiva.

Este monitoreo permite inferir que la producción editorial mexicana tiene una estructura altamente competitiva en la que no hay evidencia de que unas cuantas empresas participantes del mismo tengan la capacidad de influir en los precios, ni estén generando competencia desleal.

3. Comportamiento de los precios de libros.

Los libros de texto se consideran un bien necesario (por lo que su compra es obligada) en tanto que los demás se tipifican como bienes de lujo. La demanda de los libros de texto depende fundamentalmente de la densidad poblacional y de la distancia al punto de venta, en tanto que en los demás influye también el poder adquisitivo y el precio de otros bienes culturales que podrían sustituir al libro. Las editoriales fijan el precio de distribución a sus compradores (librerías pequeñas y cadenas de librerías), y por ende las estructuras de costos en las librerías dependen del precio fijado por las editoriales.

Un examen detallado del comportamiento de los precios medios para libros da cuenta de una marcada tendencia a su reducción en los últimos cinco años (del 2000 al 2005 los precios han disminuido en un promedio de 3.2% anual promedio); a partir del 2005 se han comenzado a recuperar los precios al ganar \$0.65 en su cotización con relación al año previo.

Los libros de texto (que representan más del 40% del volumen total de ventas) son determinantes identificados para regular el precio del sector completo de libros.

4. Distorsiones del mercado de libros.

- Tamaño del mercado: al concentrarse el mercado y reducirse el tiraje, se incrementa la competencia entre editores y se reduce su número. Del total de 1452 puntos de venta en el país, 70% corresponde a librerías y sucursales (1012) localizadas principalmente en estados de mayor peso económico (D.F., edo. de México, Nuevo León, Jalisco, Veracruz y Guanajuato), aunque esta distribución no guarda necesariamente relación con la capacidad de gasto en libros. Adicionalmente, ha ocurrido en los últimos 10 años el cierre del 40% de librerías (promedio de 20 librerías/año). También ha disminuido el número de editores (3-6% anual), poniendo el riesgo la producción editorial y la competencia exterior.
- Política comercial: el mercado editorial opera bajo una estructura de descuentos (que fija el productor) a lo largo de la cadena de distribución. En México, el más alto (más del 50%) se le otorga a Sanborn's debido a su rápido crecimiento como gran cadena de distribución frente a las librerías.

5. Política de precios en el mercado de periódicos y revistas: éste es un mercado diferente, donde hay una tendencia al incremento del número de editores, un mayor número de puntos de venta y cobertura de distribución, además de que se respeta el precio de venta (que ya aparece impreso en la portada). Las más caras son las de interés específico y de negocios, aunque las que han sido más dinámicas en el precio (a la alza) son las juveniles.

3.8 Competencia Desleal en el Mercado y la Política de Precios.

Efectos de la piratería, contrabando y reprografía (fotocopiado):

- Magnitud de la práctica ilegal: el Centro Mexicano de Protección y Fomento de los Derechos de Autor ha hecho algunas estimaciones del problema: 40% son fotocopios y 20% son de procedencia ilegal, pero experimentan un rápido desarrollo.
- Características del mercado ilegal: diversificación de temas (ya no solo best sellers), diferencia de precios 20-50%, uso de tirajes sobrantes, robo de papel, etc.
- Fotocopiado: inicialmente solo afectaba libros universitarios y actualmente cualquier tema. Se reconocen 5000 a 7000 millones de fotocopias/año, y 70% corresponden a capítulos de libros. En el caso de revistas, usualmente se copian manuales, y a diferencia de la reproducción de libros, el de las revistas solo se tipifica como una falta administrativa.
- Se requieren estudios formales sobre este problema y sus repercusiones.

3.9 Comercio Exterior de Revistas.

El sistema de registro de transacciones comerciales al extranjero es deficiente al de los libros.

1. Exportaciones: en general, la exportación experimenta una tendencia creciente. La tasa de crecimiento anual del periodo 1998-2001 fue del 35.5% con el mejor desempeño en el 2000 con un incremento del 90% en relación al año previo. El número de títulos exportados en el 2004 fue 1436.

- Exportaciones por tamaño de empresa: en el periodo 1998-2001 las grandes empresas exportaron 83.1% del volumen total, 5.7% las medianas y 11.2% las pequeñas y microempresas.
- Destino de las exportaciones: históricamente el mayor comprador ha sido siempre Estados Unidos con una participación promedio del 70.3% en el periodo 1998-2001.

2. Importaciones: los registros disponibles son más incompletos que los de exportación, y solo se cuenta con los de las grandes empresas.

- La tendencia de crecimiento fue negativa en el periodo 1998-2001.

3. Balanza comercial.

- A partir de 1998, se reporta un superávit progresivamente creciente tanto en títulos como en ejemplares de importación.

4. Índice de apertura comercial: en 1998 fue de 6.2 y en 2001 de 3.5, y en ambos casos la cifra es extremadamente baja (óptimo: cercano al 100) y comparativamente en retroceso.

4. CONSTRUYENDO LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

ANÁLISIS FODA.

Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la cadena productiva de la industria editorial.

4.1 EDICIÓN DE LIBROS

A. Problemática

¿Cuáles son los problemas que inhiben, obstaculizan o impiden la competitividad a lo largo de la cadena productiva de la industria editorial de libros?

1. Falta de políticas públicas integrales a largo plazo a favor de la cadena productiva del libro y la lectura.
 - a. Monopolio gubernamental en la educación primaria
 - b. Competencia desleal del estado
 - c. Falta de apoyo a la exportación
 - d. Falta de legislación y políticas públicas que favorezcan el uso de libros y la lectura
 - e. Falta de coherencia en la política de apoyo a libros y a la lectura
 - f. Falta de una política de compra para bibliotecas, aulas y centros de trabajo
 - g. Falta de incentivos fiscales a la inversión

Falta de definición de los tiempos y condiciones para la entrega de trabajos al gobierno

- h. Eliminación de los apoyos fiscales
 - i. El estado mexicano es el principal productor y comprador, y carece de políticas públicas hacia el sector
 - j. Falta de promoción del libro mexicano
 - k. Falta de presupuesto para las bibliotecas públicas
 - l. Falta de incentivos para la exportación
 - m. Déficit de la balanza comercial
 - n. Unicidad en la elaboración, producción y distribución de los libros de texto
2. Falta de estímulos para la creación editorial y de investigación científica
 3. Debilidad estructural en el canal de distribución
 - a. Pocos puntos de venta especializados en el libro
 4. Falta de mayor oferta de la industria de artes gráficas en costo y calidad para libros
 5. Falta de una cadena de distribución para las editoriales
 6. Falta de promoción de la lectura
 7. Falta de estado de derecho para combatir la piratería y el fotocopiado
 8. Falta de acceso a créditos para financiamiento de empresas medianas y pequeñas
 9. Falta de desarrollo profesional en la cadena
 10. Prácticas depredadoras del comercio
 - a. Plazos largos de cobro
 - b. Guerras de descuento
 - c. Las editoriales venden con el 100% de devolución
 11. Concentración de la oferta en pocos títulos y pocas empresas
 12. La producción está centrada en el mercado nacional y no en el mercado global
 13. Faltan programas de capacitación a los maestros por parte del gobierno
 14. Altos costos en la publicidad
 15. El uso de libro solamente está asociado con instituciones de educación
 16. Excesiva reglamentación de las operaciones

B. Fortalezas

¿Qué características de la operación se realizan en la industria editorial de libros con alto grado de eficiencia y que apoyan a la competitividad en este sector?

1. Creatividad para producir, operar y crecer pese a las dificultades
2. Integración de diferentes creadores en el desarrollo de un producto con valor agregado
3. Alta competitividad en precios
4. Capacidad, experiencia, compromiso y talento competitivo
5. Capacidad de respuesta en la producción
6. Producto que ayuda al desarrollo cultural de la país y a la transmisión del conocimiento
7. Calidad en contenido y diseño
8. Profesionalismo en el manejo de las empresas
9. Ética de unión gremial para la solución de problemas comunes

C. Debilidades

¿Qué características de la operación se realizan en la industria editorial de libros con bajo grado de eficiencia y que obstaculizan a la competitividad en este sector?

1. Falta de formación profesional
 - a. Por ejemplo: No existe la carrera de editores
2. Falta de canales de distribución
3. Falta de esquemas competitivos de crédito y cobranza en la industria
4. Falta una mejor coordinación gremial y de interlocución con autoridades
5. Falta de integración de la cadena
6. Falta de respuesta inmediata a los clientes
7. Lentitud en la actualización de contenidos
8. Falta de planeación y gestión en la industria
9. dificultad en el manejo de la diversidad de los productos

D. Oportunidades

¿Qué eventos en el entorno están ocurriendo o pueden llegar a ocurrir que fortalecerían la competitividad de la industria editorial de libros?

1. Dimensión del mercado 500 millones de personas (hispanohablantes)
2. Aprobación de la ley del libro
3. Desarrollo de nuevas tecnologías y soportes en los distintos procesos (producción y distribución)
4. Ambiente propicio para desarrollar políticas públicas de largo plazo

5. Pirámide poblacional estudiantil en México
6. Nichos de mercado descuidado por las grandes empresas
7. Conciencia creciente del valor social de la lectura
8. Cambio de autoridades gubernamentales
9. Oportunidad cambiaria para exportar
10. Alianzas con otras empresas
11. Crecimiento en la participación de las industrias culturales con respecto al PIB a nivel internacional

E. Amenazas

¿Qué eventos en el entorno están ocurriendo o pueden llegar a ocurrir que impedirían la competitividad en la industria editorial de libros?

1. Más pérdida de estímulos fiscales, incluye aplicación de IVA a libros
2. Mayor intervención del gobierno en la industria del libro
3. Reducción (incluso desaparición) de la cadena productiva de impresores, distribuidores y puntos de venta
4. Políticas de compra depredatorias de las grandes cadenas
5. Aumento de la piratería y fotocopiado
6. Cambios de políticas públicas educativo-culturales
7. Falta de transparencia en la instrumentación del ejercicio presupuestal de educación y cultura
8. Disminución de fondos públicos para educación y cultura
9. mayor competencia de otros productos de entretenimiento: como películas y videojuegos
10. Falta de visión del Estado hacia la industria como generadora de riqueza
11. La industria no es atractiva para los jóvenes en su desarrollo profesional
12. Poca sensibilidad de las autoridades para bienes culturales
13. Concentración de la industria por la globalización
14. Crisis económica, inestabilidad cambiaria
15. Falta de conocimiento del estado hacia la actividad editorial

ESTRUCTURA DE AGRAVAMIENTO DE LOS PROBLEMAS

Organización de la problemática encontrada en la industria editorial de libros, se utilizó la técnica de “diagramas de agravamiento”, en donde se muestra la interdependencia entre los problemas de fondo y los problemas sintomáticos.

ESTRUCTURA DE AGRAVAMIENTO DE LOS PROBLEMAS
<p>Nivel 1. Falta de políticas públicas integrales a largo plazo en favor de la cadena productiva del libro y la lectura Falta de mayor oferta de la industria de artes gráficas en costo y calidad para libros</p>
<p>Nivel 2. Falta de una cadena de distribución para editoriales Faltan programas de capacitación a los maestros por parte del gobierno Falta de estímulos para la creación editorial Falta de investigación científica Falta de acceso a créditos para financiamiento de empresas medianas y pequeñas Excesiva reglamentación para la operación</p>
<p>Nivel 3. Falta de estado de derecho para combatir la piratería y el fotocopiado Debilidad estructural en el canal de distribución</p>
<p>Nivel 4. Falta de desarrollo profesional en la cadena Prácticas depredatorias del comercio Falta de promoción de la lectura Altos costos en la publicidad</p>
<p>Nivel 5. Concentración de la oferta en pocos títulos y pocas empresas</p>
<p>Nivel 6. La producción está centrada en el mercado nacional y no en el mercado global. El uso de libros solamente está asociado con instituciones de educación .</p>

4.2 EDICION DE REVISTAS

A. Problemática

¿Cuáles son los problemas que inhiben, obstaculizan o impiden la competitividad a lo largo de la cadena productiva de la industria editorial de revistas?

1. La distribución es desigual. Entre los distribuidores no se ponen de acuerdo y no existen políticas claras
2. Falta de credibilidad del medio hacia los anunciantes
3. Falta de integración de la industria para velar por los intereses del gremio
4. Competencia desleal por parte de los voceadores. Piratería de títulos
5. Importación de revistas internacionales de segundo mercado a bajo precio
6. Corrupción de tarifas en la venta de espacio publicitario

7. Falta de talento y creatividad en imagen y contenido. Falta de variedad en la oferta
8. No existen incentivos fiscales para la compra de papel
9. Altos costos y mal servicio de correos
10. Falta de capacitación y talento en el medio. No hay formación académica especializada
11. Objetos/artículos promocionales que incitan a la compra de la revista
12. Incumplimiento en tiempos de entrega tanto de diseño como de impresión
13. Costos de exportación muy altos

B. Fortalezas

¿Qué características de la operación se realizan en la industria editorial de revistas con alto grado de eficiencia y que apoyan a la competitividad en este sector?

1. Creatividad en medios impresos
2. Veracidad en contenido editorial y títulos para cada tipo de lector
3. Presencia importante de nichos específicos de mercado
4. Es un medio con permanencia en el mercado, coleccionable
5. Capacidad instalada (impresoras)
6. Bases de datos para suscripción confiable y detallada
7. Muestreo fino en mercado segmentado

C. Debilidades

¿Qué características de la operación se realizan en la industria editorial de revistas con bajo grado de eficiencia y que obstaculizan a la competitividad en este sector?

1. Cadena de distribución muy poco eficiente, obsoleta y sin opciones
2. Falta de capacitación de los compradores de medios y clientes acerca de las revistas
3. Falta de credibilidad e información en el medio
4. Falta de ética dentro del medio (rompen tarifas, certificación de circulación alterada, etc)
 - a. Ausencia de acuerdos permanentes en cuestiones de tarifas
5. Contenidos editoriales muy locales y de baja calidad frente a la competencia internacional
 - a. Poco acceso a otros mercados
 - b. No hay licencias
 - c. Los contenidos editoriales son locales
6. Tiempos largos de los procesos de la industria (impresión y distribución)
7. Mala exhibición
 - a. Locales cerrados-falta de exhibición
8. Agentes de la cadena de distribución poco eficiente y sin políticas uniformes
9. Falta de información oportuna a los editores por parte de los distribuidores
10. Falta de capacidad de respuesta a las demandas en desarrollos editoriales-publicitarios que salen de calendario de producción y con altos costos
 - a. Creatividades especiales

D. Oportunidades

¿Qué eventos en el entorno están ocurriendo o pueden llegar a ocurrir que fortalecerían la competitividad de la industria editorial de revistas?

1. Lectores leales
 - a. Alta curiosidad de lectores en México
2. Clientes selectivos que requieren medios más dirigidos
3. Necesidad de capacitación especializada en la industria
4. Nuevas tecnologías y canales que representan ingresos adicionales
 - a. Internet
5. Nuevos canales de distribución (librerías, bibliotecas, etc.)
6. Mercados internacionales. Exportación de títulos, contenido, ejemplares
7. estudios específicos del medio impreso
8. Crecimiento económico per cápita
9. La segmentación de la televisión abierta abre la oportunidad de nuevos nichos de mercado en venta de publicidad
10. asociación con distribuidores para mejorar tiempos y costos

E. Amenazas

¿Qué eventos en el entorno están ocurriendo o pueden llegar a ocurrir que impedirían la competitividad en la industria editorial de revistas?

Unión de voceadores poderosa con intereses particulares

1. Mayor participación que están ganando los medios alternativos
2. Los anunciantes buscan cada vez mayor contacto directo con el cliente
3. Aumento en el precio de los insumos y servicios
4. Alta participación de los medios masivos tradicionales (radio, tv, periódicos)

5. Baja rentabilidad en publicidad por desleal competencia tarifaria
6. Revistas extranjeras de segundo mercado a bajo precio
7. Capacidad de los periódicos para generar sus propias revistas y suplementos
8. Canibalización en la industria del recurso humano
9. Cambio de régimen fiscal para revistas. Posibilidad de gravar con el IVA a los libros y revistas
10. Altos costos y tiempos de exportación

ESTRUCTURA DE AGRAVAMIENTO DE LOS PROBLEMAS

ESTRUCTURA DE AGRAVAMIENTO DE LOS PROBLEMAS
<p>Nivel 1. La distribución es desigual. Entre los distribuidores no se ponen de acuerdo y no existen políticas claras. Muy serio problema en la distribución, está muy deteriorada y es poco eficiente. Falta de integración de la industria para pelear por los intereses del gremio. Falta de credibilidad del medio hacia los anunciantes, falta de estudios y certificación.</p>
<p>Nivel 2. Altos costos y mal servicio de correos. No existen incentivos fiscales para compra de papel. Corrupción de tarifas en la venta de espacio publicitario. Falta de capacitación y talento en el medio. No hay formación académica especializada.</p>
<p>Nivel 3. Importación de revistas internacionales de segundo mercado a bajo precio. Falta de talento y creatividad y diseño y contenido. Falta de variedad en la oferta.</p>
<p>Nivel 4. Incumplimiento en tiempos de entrega tanto de diseño como de impresión. Objetos/artículos promocionales que incitan a la compra de la revista.</p>
<p>Nivel 5. Competencia desleal por parte de los voceadores. Piratería de títulos. Costos de exportación muy altos.</p>

POLÍTICAS DE MEJORA DE LA SITUACIÓN COMPETITIVA DE LA INDUSTRIA DEL LIBRO

1. Participación en la elaboración de políticas públicas
 - a. Cabildear para disminuir el monopolio gubernamental en la producción de libros de texto
 - b. Apertura del mercado del libro de texto en su creación, producción y distribución a la cadena del libro
2. Organizar programas de formación profesional dirigida al sector
3. Elaborar un frente común para tener mayor poder de negociación con el gobierno y autoservicios
4. Formación de empresas integradoras
5. Definir estrategias concretas que desde la industria faciliten la creación de librerías y promuevan las existentes
6. Obtener un diagnóstico integral consensuado en la industria
7. Búsqueda de consensos en la cadena productiva
8. Cabildero en el congreso para combatir piratería e incentivar a la industria editorial
9. Apoyo en la descentralización en la compra de libros
10. Establecimiento de un comité de vigilancia para asegurar la transparencia
11. Alianza con otras industrias culturales para la promoción del libro y la lectura

POLÍTICAS DE MEJORA DE LA SITUACIÓN COMPETITIVA DE LA EDICIÓN DE REVISTAS

1. Fortalecimiento de la CANIEM
 - a. Creación de comités para atender problemas específicos
 - b. Fortalecer la participación de revistas dentro de la cámara
 - c. Fortalecer la imagen de la cámara internacionalmente
2. fijar lineamientos de perfiles de lector y certificación a través de la CANIEM y SEGOB
3. Fijar lineamientos para mejorar la distribución: unión de voceadores, distribuidores y la CANIEM
 - a. Definir políticas de respeto a la exhibición
 - b. Definir lineamiento para la interlocución con los voceadores
4. Capacitar a los compradores. Comunicar los beneficios de anunciarse en revistas
5. Definir reglas de venta de publicidad y de regalos
6. Generar una carrera de Publisher de revistas
7. Alianzas con librerías y bibliotecas para la distribución de revista
8. Acuerdos con SEGOB y la Secretaría de Economía para frenar las revistas de segundo mercado

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS.

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, página electrónica www.inegi.gob.mx
 Secretaría de Economía, página electrónica, informes trimestrales. www.economia.gob.mx
 Cámara Nacional de la Industria Editorial CANIEM www.caniem.com.mx
 Informes Económicos BBV Bancomer www.bbva.com.mx

ANEXO D.

**Información relacionada al Estudio de Procesos en
la Delegación IMSS Estado de México Oriente**

RESULTADOS.

UNIDADES DE MEDICINA FAMILIAR NETZAHUALCÓYOTL Y CUATITLÁN DIAGRAMA DE PROCESO CONSULTA EXTERNA PRIMER NIVEL

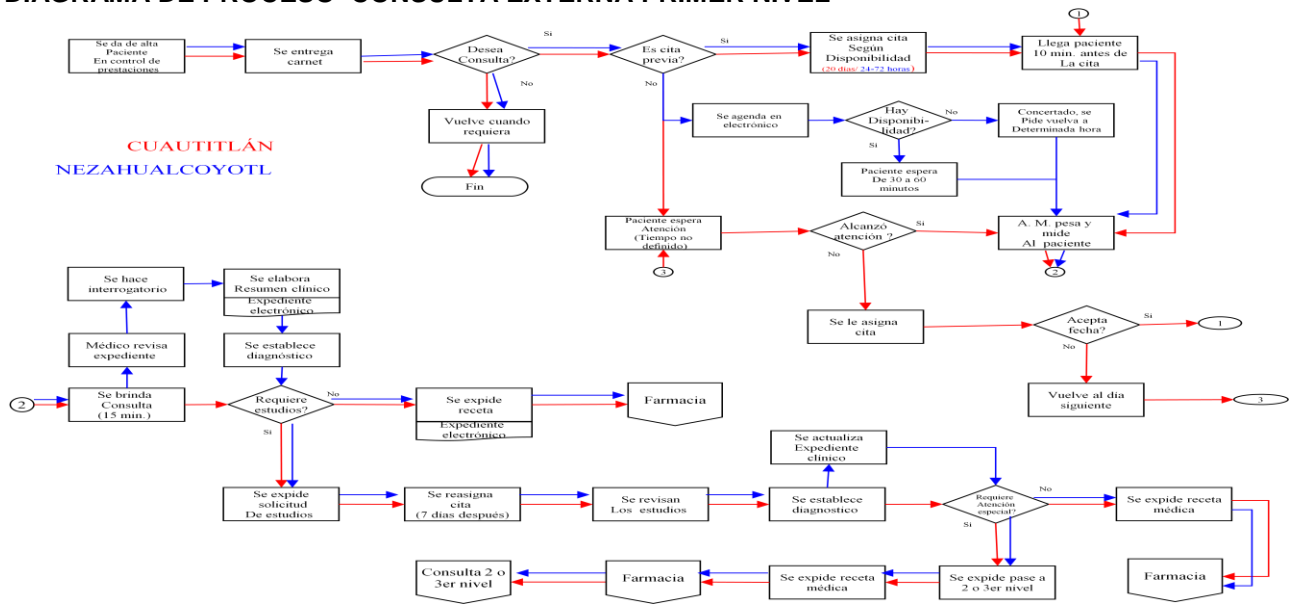


TABLA DE CONTROL DE PROCESOS CONSULTA EXTERNA PRIMER NIVEL.

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	15 MIN.	X					
Se elabora resumen clínico	Δ		XX					
Se hace diagnóstico	Δ		X					
Se otorga orden de estudios	Δ, S		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		

INFORMACIÓN DE PACIENTE CONSULTA EXTERNA PRIMER NIVEL.					
ACTIVIDADES	TIEMPO	CORRESPONDE	TIEMPO	CORRESPONDE	
1 Registro de alta de derechohabiente y entrega	5 MIN	CORRESPONDE	2HRS	CORRESPONDE	
2 Asignación cita prévia	24-48 horas inicial 1 mes recurrente	CORRESPONDE	7 días recurrente	CORRESPONDE	
4 Solicitud de Consulta espontánea	3 hrs. Promedio	CORRESPONDE	3-5 hrs	CORRESPONDE	
5 Se cita en agenda electrónica	-	CORRESPONDE	20 minutos	CORRESPONDE	
6 Se pesa y mide al paciente	-	CORRESPONDE	5 minutos	CORRESPONDE	
7 Se otorga atención médica	15 Min. Promedio	CORRESPONDE	10-15 minutos	CORRESPONDE	
8 Se revisa expediente		CORRESPONDE		CORRESPONDE	
9 Se realiza exploración a paciente	2 Semanas promedio (TOTAL)	CORRESPONDE		CORRESPONDE	
10 Se elabora resumen clínico		CORRESPONDE		CORRESPONDE	
11 Se hace diagnóstico	2 Semanas promedio (TOTAL)	CORRESPONDE		CORRESPONDE	
12 Se expide receta		CORRESPONDE		CORRESPONDE	
13 Se otorga orden de estudios		CORRESPONDE	En función cita próxima	CORRESPONDE	
14 Se reagenda cita de seguimiento	De acuerdo al caso	CORRESPONDE	De acuerdo al caso	CORRESPONDE	
15 Se revisan resultados de estudios	-	CORRESPONDE	-	CORRESPONDE	
16 Se actualiza expediente electrónico	-	CORRESPONDE	-	CORRESPONDE	
17 Se elabora pase a 2 o 3er nivel	-	CORRESPONDE	-	CORRESPONDE	

INDICADORES CONSULTA PRIMER NIVEL.			
ACTIVIDADES	INDICADOR INTERNO	INDICADOR EXTERNO	
1	Alta del paciente en control de prestaciones	- Información clara y oportuna sobre requisitos - Equipo manual o computarizado - Atención personalizada para aclarar dudas - Tono de voz modulado del personal para dar el servicio	- Número de veces que el derechohabiente regresa - Tiempo de espera en la fila - Número de quejas por mal servicio
2	Entrega el carnet	- Número de carnets entregados por día - Número de personas que la realizan	- Datos incorrectos - Número de veces que regresa
3	Asignación de cita según disponibilidad	- Número de médicos y consultorios - Número de pacientes atendidos por día - Ausentismo laboral - Número de población atendida global	- Recarga de trabajo por ausencia laboral - Tiempo que espera el paciente para acudir a la cita - Deterioro de la salud del paciente no atendido con prontitud
4	Se agenda en electrónico	- No hay disposición de datos electrónicos - Re-trabajo	- Número de cita concertada
5	Paciente llega 10 min. antes de la cita	- Número de pacientes citados para el mismo día	- Tiempo de retraso de espera - Número de quejas por mal servicio
6	Se concerta al paciente y se le pide regrese a determinada hora	- Número de pacientes citados para el mismo día	- Retraso en tiempo de espera
7	Paciente espera atención si no es cita previa	- Número de pacientes acumulados de cita previa - Ausentismo del personal	- Tiempo de espera - Incremento del número de pacientes en espera - Aumento de riesgo de contagio de enfermedades por tiempo de espera en sala
8	Se pesa y mide al paciente	- Equipo de medición mal ajustado - Número de pacientes atendidos - Disposición a atender (tono de voz modulado, uso correcto de vocabulario)	- Datos incorrectos - Número de quejas por mal servicio
9	Se brinda consulta médica	- Número de pacientes concertados que se intercalan - Número de médicos disponibles - Número de pacientes asignados al consultorio	- Calidad de la consulta (Dx correcto) - Número de quejas por malos tratos
10	Médico revisa expediente	- Expediente a la mano - Número de equivocaciones de datos del paciente	- Tiempo de atención al paciente - Revisión adecuada y oportuna
11	Se hace interrogatorio	- Formación académica del médico (Número de cursos, congresos, trayectoria académica) - Actitud de servicio (tono adecuado de voz, buen manejo de vocabulario) - Sensibilidad en el trato del paciente - Tono de voz, postura corporal	- Nivel de nerviosismo del paciente - Nivel de cooperación - Obtención de la información pertinente para el diagnóstico
12	Elaboración del resumen clínico	- Formación del Médico (Número de cursos, congresos, trayectoria académica) - Experiencia (Número años de trabajo en el área) - Falla del sistema (falta de disposición de datos electrónicos) - Retrabajo	- Retraso en la atención (tiempo de espera)
13	Establecimiento del diagnóstico	- Formación del médico (Número de cursos, congresos, trayectoria académica) - Experiencia (años de trabajo en el área) - Disposición del médico (nivel de estrés, fatiga, días de descanso que tiene)	- Diagnóstico equivocado o superficial - Problema de salud no resuelto
14	Expedición de solicitud de estudios	- Número de autorizaciones (firmas)	- Tiempo de espera
15	Reasignación de cita	- Número de pacientes en espera de cita - Tiempo de entrega de resultados	- Días que se tardan en concertarle cita al paciente
16	Se revisan los estudios	- Formación del médico (Número de cursos, congresos, trayectoria académica) - Experiencia del médico (años de trabajo en el área) - Seguimiento del proceso por el mismo médico (índice de rotación de personal)	- Interpretación correcta y oportuna
17	Se expide pase a 2º o 3er. Nivel	- Número de firmas y autorizaciones - Número de personas involucradas - Falta de información clara sobre el pase de referencia y su vigencia	- Retraso en dar cita - Veces que el paciente regresa por el pase y la vigencia
18	Expedición de receta	- Falta del sistema (falta de disposición de datos electrónicos) - Retrabajo	- Dosis equivocada

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.

UNIDADES DE MEDICINA FAMILIAR NETZAHUALCÓYOTL Y CUATITLÁN

DIAGRAMA DE FLUJO ABASTO DE MEDICAMENTO Y FARMACIA.

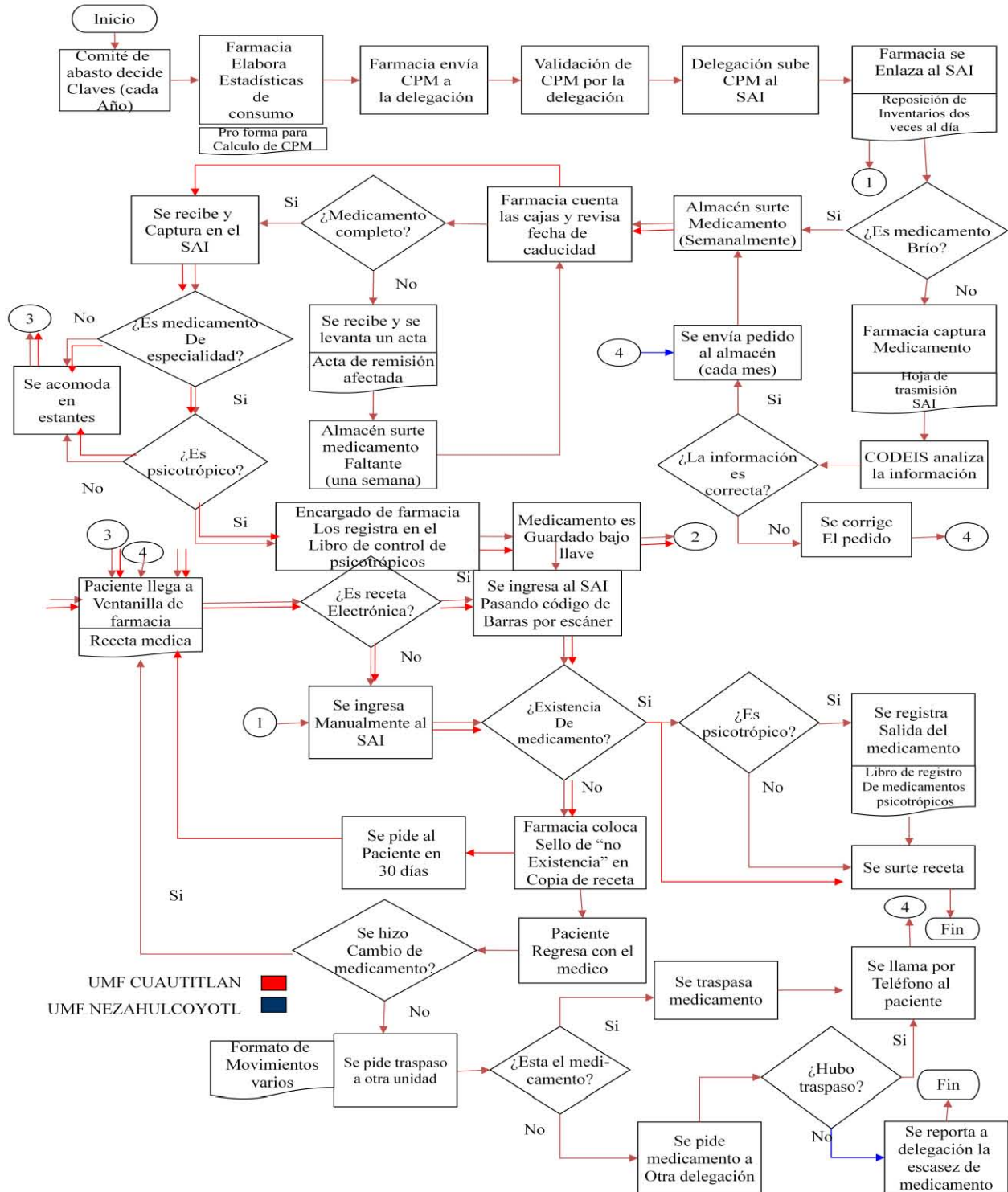


TABLA DE CONTROL DE PROCESO DE ABASTO DE MEDICAMENTO.

ACTIVIDADES	SÍMBOLO	TIEMPO	Δ	AL	S	R	D	O
Comité de abastos decide claves	Δ		X					
Farmacia elabora estadísticas de consumo	Δ		X					
Envío de CPM	Δ		X					
Delegación Valida CPM	S				X			
Delegación sube CPM al SAI	O							X
Enlace diario de farmacia al SAI	ΔΔ	2/3 veces por día	X	X				
Farmacia captura medicamento en hoja de transmisión	Δ		X					
CODEIS analiza la información	S				X			
Se envía pedido al almacén	O							X
Desecho de pedido	Δ		X					
Almacén surte medicamento	ΔΔ	semanalmente	X	X				
Farmacia cuenta cajas, revisa fecha de caducidad	ΔΔ		X	X				
Levantamiento de acta de remisión afectada	Δ		X					
Surtido de medicamento faltante	R					X		
Recepción de medicamento y actualización de SAI	ΔΔ		X	X				
Almacenamiento de medicamento	AL AL			X	X			
Registro en el "libro de control de psicotrópicos"	SS				X	X		
Guardar medicamento bajo llave	AL AL			X	X			

TABLA DE CONTROL DE PROCESO DE FARMACIA.

ACTIVIDADES	SÍMBOLO	TIEMPO	Δ	AL	S	R	D	O
Paciente llega a farmacia	Δ	5 minutos	X					
Se ingresa receta manualmente al SAI	Δ		X					
Paso de código de barras por escáner	Δ		X					
Registro de salida en libro de psicotrópicos	S				X			
Surtimiento de receta	Δ		X					
Medico cambia medicamento	R					X		
Traspaso de medicamento de otra UMF	O							X
Sellado de receta	S				X			
Llamada telefónica a paciente	R					X		
Petición de medicamento a otra delegación	D							X
Reporte de escasez de medicamento a delegación	S				X			

INDICADORES ABASTO.

ACTIVIDADES	INDICADOR INTERNO	INDICADOR EXTERNO
1 Comité de abastos decide claves	- Disponibilidad de presupuesto	- Disponibilidad de medicamentos
2 Farmacia elabora estadísticas de consumo	- Antecedentes consumo de Unidades de Medicina Familiar - Experiencia en realización de estadísticos	- Elaboración de CPM acorde a las necesidades de la población
3 Envío de CPM	- Disponibilidad el sistema	- Recepción del CPM
4 Delegación valida CPM	- Conocimiento población y antecedentes de consumo por UMF	- Otorgamiento de CPM suficiente para la población
5 Delegación sube CPM al SAI	- Capacitación en manejo del sistema	- Información actualizada disponible en red
6 Enlace diario de farmacia al SAI	- Capacitación en manejo del sistema	- Enlace oportuno y actualización de datos correcta
7 Farmacia captura medicamento especializado	medicamentos especiales	- Solicitud en tiempo y forma de
8 CODEIS analiza la información	- Conocimiento de medicamento requerido por paciente	- Validación de pedido, detección de errores
9 Se envía pedido al almacén	- Capacitación de manejo sistema SAI	- Envío adecuado de información
10 Corrección de pedido	- Conocimiento de medicamento requerido por paciente	- Cantidad de errores detectados oportunamente
11 Almacén surte medicamento	- Conocimiento medicamento faltante por UMF, disponibilidad de medicamento	- Porcentaje de medicamento surtido
12 Farmacia cuenta cajas, revisa fecha de caducidad	- Hoja de requerimientos actualizada (no recuerdo el nombre de la hoja)	- Cumplimiento a actualización de inventario real
13 Levantamiento de acta de remisión afectada	- Conocimiento de hoja de requerimientos	- Tiempo requerido para solicitar medicamento faltante
14 Surtido de medicamento faltante	- Acta de remisión afectada actualizada disponible para almacén	- Porcentaje de surtimiento completo de medicamento requerido
15 Recepción de medicamento y actualización de SAI	- Capacitación en manejo del sistema	- Disponibilidad de inventarios en red
16 Almacenamiento de medicamento	- Capacitación en acomodo de medicamentos	- Accesibilidad de medicamento - Tiempo de entrega a paciente en fila
17 Registro en el "libro de control de	- Identificación de medicamentos psicotrópicos	- Control de psicotrópicos disponibles y
18 Guardar medicamento bajo llave	- Identificación de medicamentos a guardar	- Control de medicamentos psicotrópicos

INDICADORES FARMACIA.		
ACTIVIDADES	INDICADOR INTERNO	INDICADOR EXTERNO
1	Paciente llega a ventanilla	- Número de personas formadas - Disposición para dar servicio
2	Se ingresa receta manualmente al SAI	- Habilidad para ingresar datos al sistema
3	Paso de código de barras por escáner	- Experiencia en uso de escáner
4	Registro de salida en libro de psicotrópicos	disponibilidad del libro
5	Surtimiento de receta	- Disponibilidad y accesibilidad de medicamento
6	Médico cambia medicamento	- Accesibilidad al médico por teléfono, facilidad de cambio de medicamento
7	Traspaso de medicamento de otra UMF	- Tiempo de respuesta de UMF para corroborar disponibilidad
8	Sellado de receta	- Cantidad de pacientes sin surtimiento de receta en tiempo
9	Llamada telefónica a paciente	- Cantidad de pacientes sin surtimiento de receta en tiempo
10	Solicitud de medicamento a otra delegación	- Tiempo de respuesta de delegación para corroborar
11	Reporte de escasez de medicamento a delegación	- Requisición de medicamento faltante a nivel delegacional

INFORMACIÓN DE PACIENTE.					
FARMACIA UNIDADES DE MEDICINA FAMILIAR NETZAHUALCÓYOTL y Cuatitlán.					
	ACTIVIDADES	TIEMPO		Tiempo	
1	Paciente hace fila en farmacia	-	NO CORRESPONDE	5-10 min	Corresponde
2	Escribe en receta nombre y domicilio	-	CORRESPONDE		Corresponde
3	Se ingresa receta manualmente al SAI	-	NO CORRESPONDE	.	No corresponde
4	Paso de código de barras por escáner	3 MINUTOS	CORRESPONDE	3 minutos	Corresponde
5	Registro de salida en libro de psicotrópicos		NO CORRESPONDE		No corresponde
6	Surtimiento de receta		CORRESPONDE		Corresponde
7	Se solicita revisión de medicamento entregado		CORRESPONDE		Corresponde
8	Sellado de receta		CORRESPONDE		Corresponde
9	Medico cambia medicamento	-	N/A	A disposición de médico familiar	Corresponde
10	Traspaso de medicamento de otra UMF	-	N/A	.	No corresponde
11	Llamada telefónica a paciente	-	N/A	.	No corresponde
12	Petición de medicamento a otra delegación	-	N/A	-	No corresponde
13	Reporte de escasez de medicamento a delegación	-	N/A	-	No corresponde

PROPUESTAS DE MEJORA, PROCESOS ABASTO Y FARMACIA.

PROCESO DE ABASTO

- Proyección anual para determinar la cantidad de posibles nuevos derechohabientes a la hora de elaborar el CPM.

PROCESO DE FARMACIA

- Establecimiento de un solo control de firmas en las recetas vencidas, que un área se encargue
- para que el paciente no tenga que estar recorriendo todo el proceso de solicitar cita sólo para que le firmen nuevamente la receta, esto trae como consecuencia que los demás pacientes que realmente tengan un problema sean citados en otro momento ocasionando que se recorran la disposición de citas y atención rápida al problema del paciente.
- Estandarización en las políticas, ya que no está claramente definido si los pacientes pueden o no surtirse de medicamentos en cualquier instalación del IMSS.

PROCESOS HOSPALES.

DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO DE CONSULTA EXTERNA ESPECIALIDAD GINECOLOGÍA. HOSPITAL GINECO OBSTÉTRICO N°60.

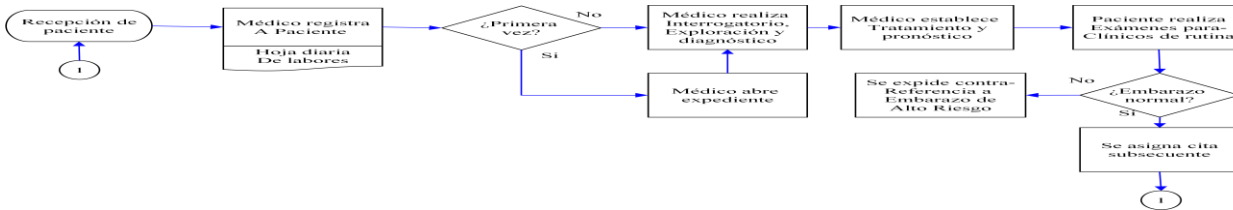


TABLA DE CONTROL DEL PROCESO CONSULTA EXTERNA. HOSPITAL GINECO OBSTÉTRICO

ACTIVIDADES	SÍMBOLO	TIEMPO	Δ	AL	S	R	D	O
Recepción de paciente a consulta	Δ	30 MINUTOS	X					
Registro de paciente en hoja diaria de labores	Δ		X					
Realización de expediente clínico	Δ		X					
Realización de interrogatorio, exploración y diagnóstico	Δ		X					
Establecimiento de tratamiento y pronóstico	Δ	2 HORAS	X					
Realización de exámenes paraclínicos	S,Δ		X		X			
Asignación de nueva cita	Δ		X					
Expedición de contrarreferencia	S				X			

INDICADORES CONSULTA EXTERNA HOSPITAL GINECO OBSTÉTRICO.			
	ACTIVIDADES	INDICADOR INTERNO	INDICADOR EXTERNO
1	Recepción de paciente a consulta	- Documentación completa - Experiencia recepcionista	- Tiempo de atención
2	Registro de paciente en hoja diaria de labores	- Personal capacitado en elaboración de hoja de labores	- Porcentaje de hoja de labores elaboradas correctamente
3	Realización de expediente clínico	- Cantidad de resúmenes clínicos expedidos a especialistas - Disponibilidad del Formato de expediente - Personal capacitado en sistema SIM	- Porcentaje de expedientes elaborados completa y claramente - Tiempo de elaboración
4	Realización de interrogatorio, exploración y diagnóstico	- Experiencia médico - Forma de exploración - Guía de interrogatorio	- Porcentaje de pacientes satisfechos
5	Establecimiento de tratamiento y pronóstico	- Experiencia del médico - Medicamento existente	- Porcentaje de problemas solucionados
6	Realización de exámenes paraclínicos	- Disponibilidad de laboratorio - Cumplimiento a programa de mantenimiento a equipo - Cantidad de pacientes	- Tiempo de entrega de resultados - Porcentaje de resultados entregados completos y claros
7	Asignación de nueva cita	- Cantidad de médicos disponibles	- Tiempo de desfase entre parámetros establecidos y asignación de cita

PROPUESTAS DE MEJORA, CONSULTA EXTERNA.

- Asignar un solo médico a cada paciente durante el embarazo, permitiendo un seguimiento adecuado del paciente y evitar el cambio innecesario de tratamiento, todo lo anterior impactará en la eficiencia de la consulta otorgada
- Planificación de horarios para realización de ultrasonidos reduciendo tiempos de espera.

HOSPITAL DE GINECO OBSTETRICIA CON MEDICINA FAMILIAR N° 60 DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO DE ADMISIÓN HOSPITALARIA

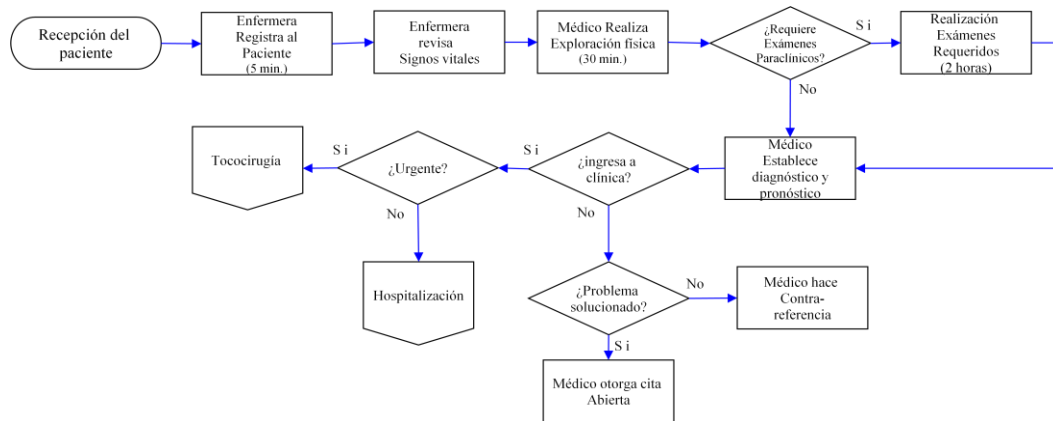


TABLA DE CONTROL DEL PROCESO ADMISIÓN HOSPITALARIA.

ACTIVIDADES	SÍMBOLO	TIEMPO	Δ	AL	S	R	D	O
Recepción de paciente	Δ	5 minutos	X					
Registro de paciente	Δ		X					
Revisión de signos vitales	Δ		X					
Realización de exploración física	Δ	30 minutos	X					
Realización de exámenes	Δ	2 horas	X					
Establecimiento de diagnóstico y pronóstico	Δ		X					
Remisión a tococirugia	Δ, 0		X					X
Remisión a hospitalización	Δ, 0		X					X
Se realiza contrarreferencia	Δ, 0		X					X
Se otorga cita abierta	Δ		X					

INDICADORES ADMISIÓN HOSPITALARIA.		
ACTIVIDADES	INDICADOR INTERNO	INDICADOR EXTERNO
1	Recepción y registro de paciente	- Revisión de documentos - Conocimiento de formato de registro - Cantidad de pacientes en espera.
2	Revisión de signos vitales	- Tiempo de atención - Tiempo de espera.
3	Realización de exploración física	- Tiempo de ejecución - Resultado adecuado
4	Realización de exámenes	- Confiianza del paciente - Tiempo de exploración - Resultados correctos obtenidos de la exploración.
5	Establecimiento de diagnóstico y pronóstico	- Disponibilidad del laboratorio. - Elaboración de exámenes solicitados. - Cantidad de exámenes realizados por laboratorista. - Tiempo en que se llevan a cabo - Cantidad de estudios que se le hacen a cada paciente.
6	Se realiza contrarreferencia	- Precisión de resultados - Tiempo de realización - Tiempo de entrega de resultados
7	Se otorga cita abierta	- Experiencia médico - Resultados de laboratorio correctos - Revisión del expediente de la paciente
	Se realiza contrarreferencia	- Solución al problema de paciente - Diagnostico correcto.
	Se otorga cita abierta	- Documentos del paciente - Conocimiento del proceso - Contrarreferencia a área/ hospital adecuada - Tiempo de referencia
		- Disponibilidad espacio para próxima cita. - Cita otorgada en tiempo planeado por médico

INFORMACIÓN DEL PACIENTE PROCESO DE ADMISIÓN HOSPITALARIA.			
	ACTIVIDADES	TIEMPO	
1	Recepción y registro de paciente	10-15 min.	-
2	Revisión de signos vitales	5-10 min.	-
3	Realización de exploración física	20 min.	-
4	Realización de exámenes	Inmediato	Orina y/o sangre
		1 hora	Ultrasonido
5	Establecimiento de diagnóstico y pronóstico	-	CORRESPONDE
6	Remisión a tococirugía	Inmediato (después diagnóstico)	CORRESPONDE
7	Remisión a hospitalización	-	-
8	Se realiza contrarreferencia	-	CORRESPONDE
9	Se otorga cita abierta	-	-

INFORMACIÓN DE PACIENTE. CONSULTA EXTERNA.			
	ACTIVIDADES	TIEMPO	
1	Recepción de paciente a consulta	5 min.	CORRESPONDE
2	Registro de paciente en hoja diaria de labores	-	NO CORRESPONDE
3	Realización de expediente clínico	15-20 Min.	CORRESPONDE
4	Realización de interrogatorio, exploración y diagnóstico		CORRESPONDE
5	Establecimiento de tratamiento y pronóstico		CORRESPONDE
6	Realización de exámenes paraclínicos	15 días ultrasonido	CORRESPONDE
		8 días laboratorio	
7	Asignación de nueva cita	Hasta 6 meses cada mes	CORRESPONDE
		De 7 a 8 meses cada 15 días	
		De 8 meses en adelante cada 8 días	
8	Expedición de contrarreferencia	No aplica	-

HOSPITAL DE GINECO OBSTETRICIA CON MEDICINA FAMILIAR N° 60 DIAGRAMA DE FLUJO TOCOCIRUGÍA

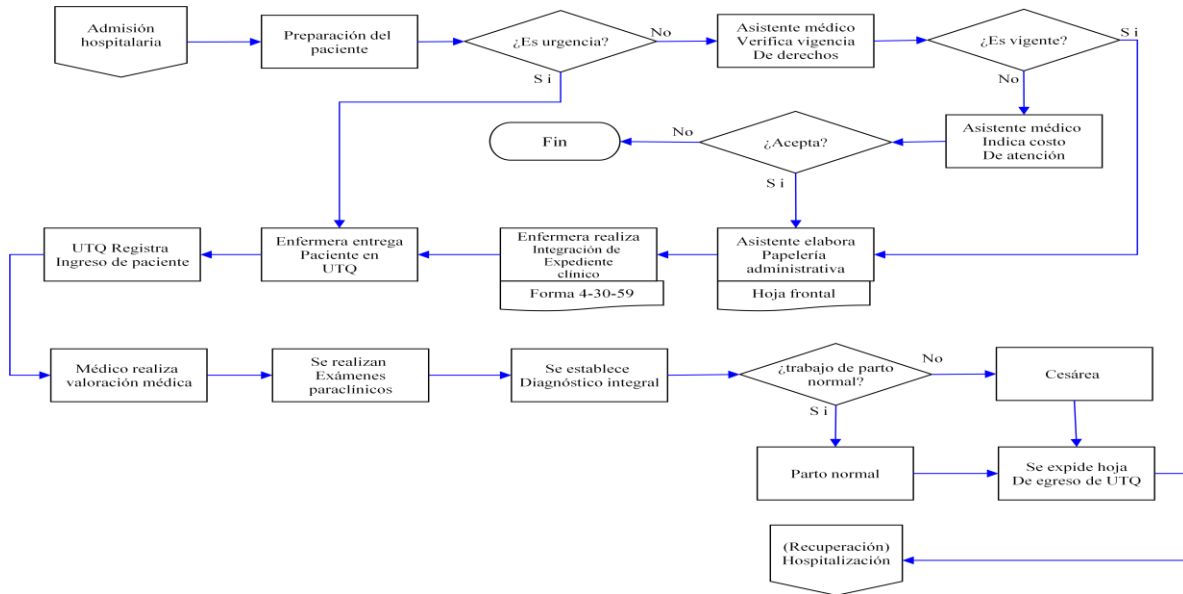


TABLA DE CONTROL. PROCESO TOCOCIRUGÍA.

ACTIVIDADES	SÍMBOLO	Δ	AL	S	R	D	O
Preparación del paciente	Δ	X					
Verificación de vigencia de derechos	Δ, S	X		X			
Indicación de costo de atención	Δ	X					
Elaboración de papelería administrativa	Δ	X					
Integración de expediente clínico	Δ	X					
Entrega de paciente en UTQ	Δ, O	X					
Registro de ingreso de paciente en UTQ	Δ, S	X		X			
Valoración Médica	Δ	X					
Realización de exámenes	Δ	X					
Establecimiento de diagnóstico integral	Δ	X					
Realización de Cesárea	Δ	X					
Atención de Parto normal	Δ	X					
Envío de paciente a recuperación	O	X					

INDICADORES TOCOCIRUGÍA		
ACTIVIDADES	INDICADOR INTERNO	INDICADOR EXTERNO
1 Preparación del paciente	- Tiempo que demora la preparación. - Pasos a seguir en la preparación.	- Paciente lista para tococirugía.
2 Asistente médico verifica vigencia de derechos	- Tiempo que demora la verificación. - Cantidad de cursos de capacitación recibidos para realizar esa actividad.	- Conocimiento de su status como derecho habiente o no.
3 Asistente indica costo de atención.	- Conocimiento de los costos o del lugar en donde revisarlos.	-Precios correctos.
4 Asistente elabora papelería administrativa.	- Tiempo que demora elaborando la papelería - Cantidad de cursos de capacitación recibidos para realizar esa actividad. - Antigüedad en el puesto. - Conocimiento de la papelería necesaria.	-Documentación que acredita a la paciente como derechohabiente
5 Enfermera realiza integración de expediente clínico	- Expedientes en orden.	-Expediente actualizado.
6 Enfermera entrega paciente en UTQ	- Preparación adecuada de la paciente conforme lo establece el manual.	- Admisión en UTQ - Tiempo de traslado.
7 UTQ registra ingreso de paciente	- Tiempo de registro. - Conocimiento de la forma de llenado del registro.	- Paso a quirófano. - Registro correcto.
8 Médico realiza valoración médica.	- Años de Experiencia. -Tiempo de valoración. - índices de fallas en equipos usado.	- Valoración acertada.
9 Se realizan exámenes paraclínicos	- Tiempo en que se realizan los exámenes. - Disponibilidad de laboratorio	- Resultados correctos
10 Se establece diagnostico integral	- Años de experiencia - Recibir y conocer resultados de laboratorio. - Revisión de expediente de la paciente.	- Diagnostico correcto.
11 Cesárea	-Cantidad de cirujanos - Disponibilidad del material necesario -Cantidad de enfermeras. -personal capacitado.	- Paciente en buen estado de Salud. - Bebé sin complicaciones
12 Parto Normal	-Cantidad de Quirófanos -Material necesario -Personal capacitado.	-Paciente en buen estado de salud. - Bebé sin complicaciones.
13 Expedición de hoja de egreso de UTQ.	- Tiempo de expedición. -Cantidad de personas que firman la hoja.	- Datos de la paciente y el bebé correctos. - Tiempo que la paciente espera su hoja de egreso después de que el médico la da de alta.

INFORMACIÓN DEL PACIENTE. TOCOCIRUGÍA.

	ACTIVIDADES	TIEMPO	
1	Preparación del paciente	-	CORRESPONDE
2	Verificación de vigencia de derechos	-	-
3	Indicación de costo de atención	-	-
4	Elaboración de papelería administrativa	-	-
5	Integración de expediente clínico	-	-
6	Entrega de paciente en UTQ	-	-
7	Registro de ingreso de paciente en UTQ	-	-
8	Valoración Médica		CORRESPONDE
9	Realización de exámenes	-	CORRESPONDE
10	Establecimiento de diagnóstico integral	-	CORRESPONDE
11	Realización de Cesárea	1 hora	CORRESPONDE
12	Atención de Parto normal	-	-
13	Envío de paciente a recuperación	Inmediato	CORRESPONDE

ROPUESTAS DE MEJORA PROCESO DE TOCOCIRUGÍA.

- Evitar el retrabajo y gasto de recursos al eliminar la duplicación de exámenes aplicados en admisión hospitalaria, ya que al ser estos vigentes (elaborados el mismo día) no puede haber cambio en los resultados.

HOSPITAL DE GINECO OBSTETRICIA CON MEDICINA FAMILIAR N° 60

DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO DE HOSPITALIZACIÓN

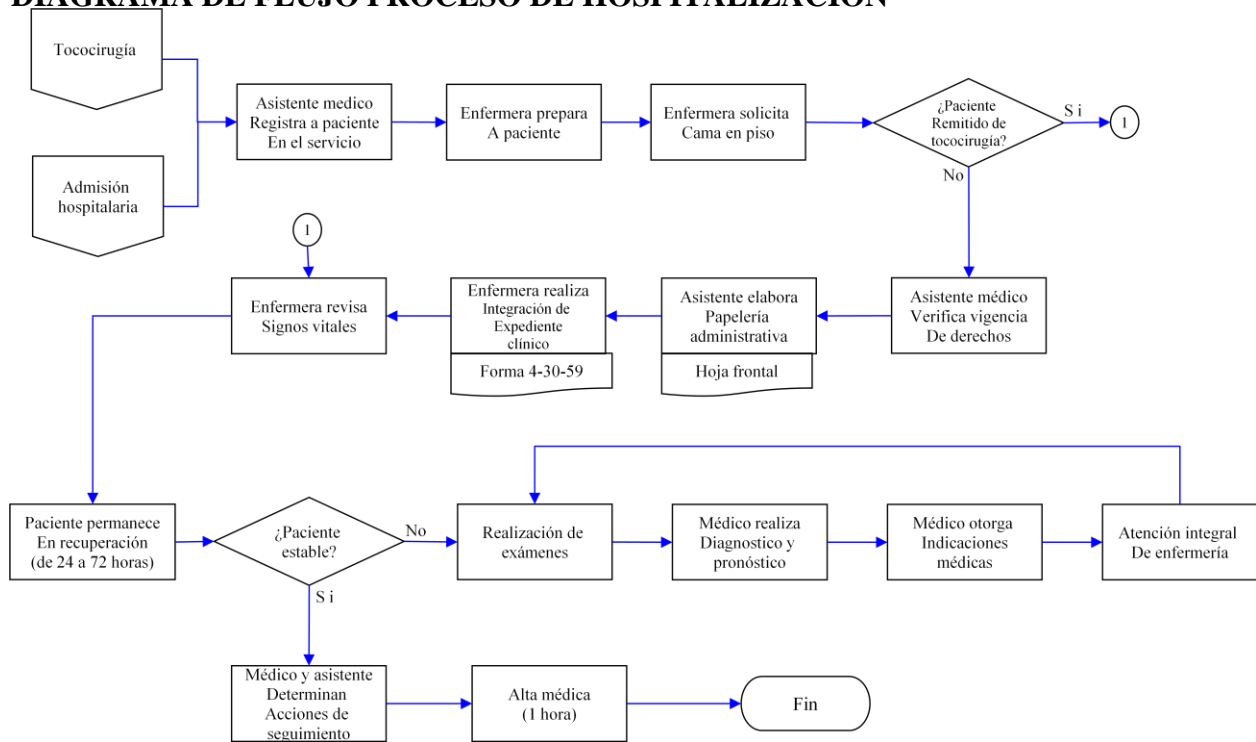


TABLA DE CONTROL DEL PROCESO HOSPITALIZACIÓN.

ACTIVIDADES	TIEMPO	SÍMBOLO	Δ	AL	S	R	D	O
Registro de paciente en el servicio		Δ, S	X		X			
Preparación del paciente		Δ	X					
Solicitud de cama en piso		Δ	X					
Verificación de vigencia de derechos		Δ, S	X		X			
Elaboración de papelería administrativa		Δ	X					
Integración de expediente clínico		Δ	X					
Revisión de signos vitales		Δ	X					
Recuperación de paciente	24 a 72 horas	Δ	X					
Realización de exámenes		Δ, O	X					
Realización de diagnóstico y pronóstico		Δ	X					
Proporción de indicaciones médicas		Δ	X					
Atención integral de enfermería		Δ	X					
Determinación de acciones de seguimiento		Δ	X					
Alta médica		Δ	X					

INDICADORES PROCESOS HOSPITALIZACIÓN			
	ACTIVIDADES	INDICADOR INTERNO	INDICADOR EXTERNO
1	Asistente médico registra paciente en servicio.	- Eficiencia - Tiempo que demora el registro	-Tiempo de espera - Cantidad de pacientes en la fila
2	Enfermera prepara a paciente.	- Tiempo que demora la preparación. - Pasos a seguir en la preparación. - Amabilidad de la enfermera	- Que la paciente esté lista para subir a piso.
3	Enfermera solicita cama en piso	- Disponibilidad de camas	- Que la paciente obtenga la cama. -Tiempo que la paciente espera a la asignación de cama.
4	Asistente médico verifica vigencia de derechos	- Tiempo que demora la verificación - Cantidad de cursos que la asistente ha recibido referente a esa actividad. - Antigüedad en el puesto.	- Conocer su status como derecho habiente o no.
5	Asistente elabora papelería administrativa	- Tiempo que demora la elaboración de papelería. - Cantidad de cursos que la asistente ha recibido. - Conocimiento de la papelería necesaria.	-Documentación que acredita a la paciente como derechohabiente.
6	Enfermera realiza integración de expediente clínico.	- Expedientes en orden.	-Expediente actualizado
7	Enfermera revisa signos vitales.	- Conocimiento de cómo hacerlo. - - índice de Fallas de aparatos	- Conocimiento correcto de los signos vitales de la paciente.
8	Paciente permanece en recuperación.	-Acciones llevadas a cabo	- Tiempo en que la paciente se recupera.
9	Realización de exámenes	- Disponibilidad del laboratorio. - Hacer exámenes solicitados. - Cantidad de exámenes realizados por laboratorista. - Tiempo en que se llevan a cabo.	- Resultados correctos de exámenes
10	Medico realiza diagnostico y pronóstico.	- Auscultación -Experiencia del médico. - Existencia y buen funcionamiento de aparatos necesarios. -Cantidad de pacientes por médico. - Tiempo en que se realiza.	- Diagnostico y pronostico correcto.
11	Medico otorga indicaciones medicas	- Medio por el cual da la indicación (oral u escrita) - Forma de dar las indicaciones (claras o confusas).	-Paciente u enfermera entendieron las indicaciones. - Número de veces que tiene que repetir las indicaciones.
12	Atención de enfermera	-Amabilidad - Atención adecuada - Preparación en el área	- Mejoría de la paciente.
13	Médico y asistente determinan acciones de seguimiento	- Conocimiento del caso.	- Acciones adecuadas a la situación de la paciente.
14	Alta médica.	-Tiempo en tardan en darla de alta.	-Satisfacción del derechohabiente.

INFORMACIÓN DE PACIENTE. HOSPITALIZACIÓN			
	ACTIVIDADES	TIEMPO	
1	Registro de paciente en el servicio	-	CORRESPONDE
2	Preparación del paciente	-	NO CORRESPONDE
3	Solicitud de cama en piso	Inmediata	CORRESPONDE
4	Verificación de vigencia de derechos	-	NO CORRESPONDE
5	Elaboración de papelería administrativa	-	-
6	Integración de expediente clínico	-	-
7	Revisión de signos vitales	-	CORRESPONDE
8	Recuperación de paciente	48 horas	CORRESPONDE
9	Realización de exámenes	-	NO CORRESPONDE
10	Realización de diagnóstico y pronóstico	Diario	CORRESPONDE
11	Proporción de indicaciones médicas	-	CORRESPONDE
12	Atención integral de enfermería	-	CORRESPONDE
13	Determinación de acciones de seguimiento	-	CORRESPONDE
14	Alta médica	-	CORRESPONDE

PROPUESTAS DE MEJORA PROCESO DE HOSPITALIZACIÓN

- En caso de ser remitidas directamente de admisión hospitalaria, verificar vigencia de derechos inmediatamente después de que la asistente médico registra a la paciente en el servicio para evitar que la enfermera prepare a pacientes que no sean vigentes y no acepten pagar el costo del servicio, lo que ahorraría trabajo innecesario.

HOSPITAL GENERAL DE ZONA 98. COACALCO

DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO. SERVICIO DE CIRUGÍA

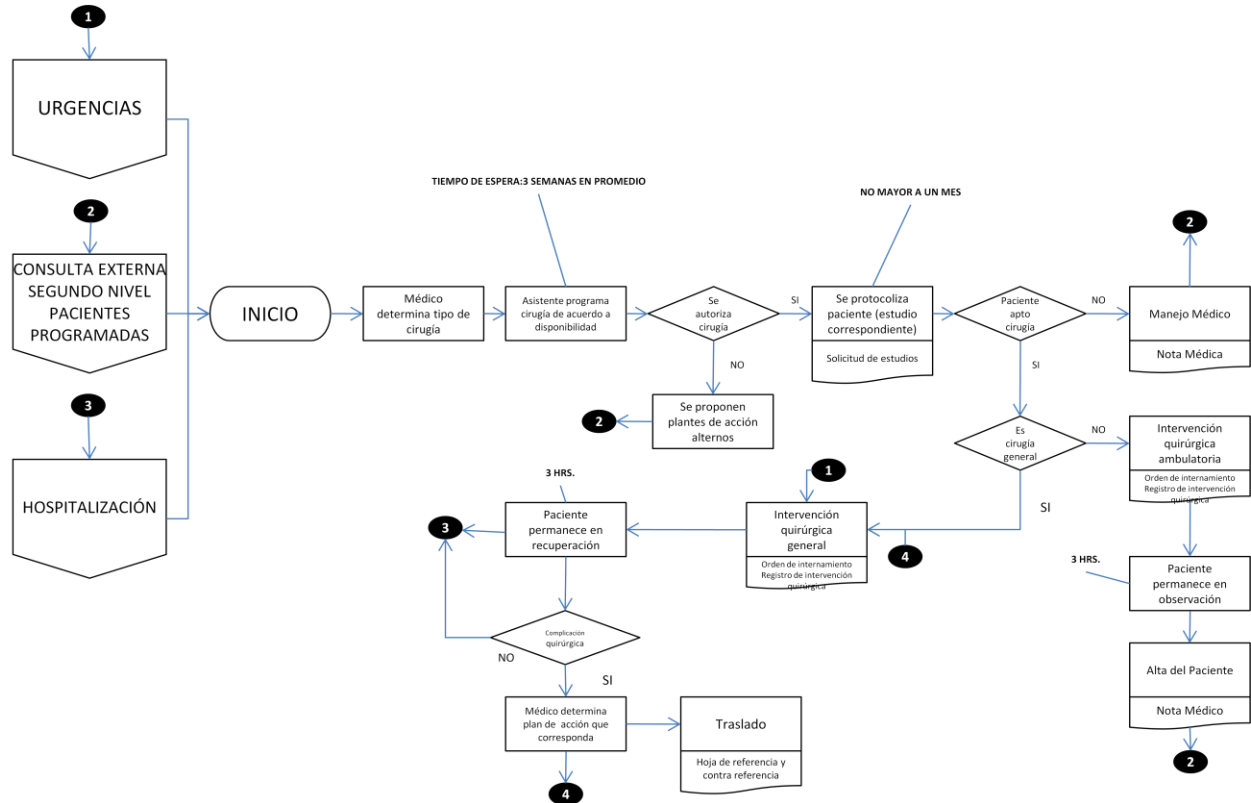


TABLA DE CONTROL DEL PROCESO CIRUGÍA.

ACTIVIDADES	SÍMBOLO	TIEMPO	Δ	AL	S	R	D	O
Determinación de tipo de cirugía	Δ		X					
Programación a cirugía	Δ	3 semanas	X					
Protocolización de paciente	Δ	> a 4 semanas	X					
Propuesta de planes acción alternos a cirugía	Δ		X					
Manejo médico de pacientes no candidatos a cirugía	Δ		X					
Intervención quirúrgica ambulatoria	Δ		X					
Intervención quirúrgica general	Δ		X					
Permanencia en observación de paciente	Δ	8 horas	X					
Determinación de Plan de acción de cuidados postoperatorios	Δ		X					
Traslado inter hospitalario	Δ, O		X					X
Alta del paciente	Δ, S		X		X			

										NA: No Aplica M: Meses E: Espera		HR: Horas P: Paciente D: Días	
INFORMACIÓN DEL PACIENTE PROCESO CIRUGÍA.													
	ACTIVIDADES	TIEMPO	Paciente P1-P7										
			P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7				
1	Determinación de tipo de cirugía	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
2	Estancia	Variable	9 D	2 D	1 D	4 D	2 D	22 D	18 D				
3	Programación a cirugía	3 semanas	E	3 M	3M	E	E	1 D	3 D				
4	Protocolización de paciente	> a 4 semanas	9D	2D	1M	4D	4D	NA	3 D				
5	Propuesta de planes acción alternos a cirugía	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA				
6	Manejo médico de pacientes no candidatos a cirugía	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA				
7	Intervención quirúrgica ambulatoria	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA				
8	Intervención quirúrgica general	NA	NA	8HR	NA	NA	NA	5HR	16 HR				
9	Permanencia en observación de paciente	8 HR/	NA	24	24HR	NA	NA	21	17				
		48-72 HR		HR				HR	HR				
10	Determinación de Plan de acción de cuidados postoperatorios	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA				
11	Traslado inter-hospitalario	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA				
12	Alta del paciente	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA				

INDICADORES PROCESO CIRUGÍA COACALCO		
ACTIVIDADES	INDICADOR INTERNO	INDICADOR EXTERNO
1	Determinación de tipo de cirugía	- Formación del Médico (Número de cursos, congresos, trayectoria académica) - Detección oportuna
2	Programación a cirugía	- Experiencia (años de trabajo en el área)
		- Número de pacientes en espera - Número de médicos cirujanos - Porcentaje de ausentismo laboral - Tiempo entre el día de programación de cirugía y la realización de la misma
3	Protocolización de paciente	- Experiencia (años de trabajo en el área) - Número de autorizaciones - Número de pacientes en espera - Tiempo de ejecución del proceso
4	Propuesta de planes acción alternos a cirugía	- Experiencia (Número de años de trabajo en el área) - Índice de rotación - Expedientes actualizados - Instrucciones verbales y escritas claras - Atención adecuada al problema - Solución del problema
5	Manejo médico de pacientes no candidatos a cirugía	- Formación (Número de cursos, congresos, trayectoria académica) - Experiencia (Número de años de trabajo en el área) - Número de médicos que le dan seguimiento - Control del problema - Número de veces que regresa el paciente
6	Intervención quirúrgica ambulatoria	- Experiencia (Número de años de trabajo en el área) - Número de pacientes intervenidos - Número de camas de recuperación anestésica - Cirugía óptima (Número de secuelas o complicaciones) - Solución del problema
7	Intervención quirúrgica general	- Número de camas de recuperación - Cirugía óptima (Número de secuelas o complicaciones) - Solución del problema
8	Permanencia en observación de paciente	- Número de camas disponibles - Disposición de atender - Número de enfermeras/médicos para supervisión - Tiempo programado de recuperación para cada caso
9	Determinación de Plan de acción de cuidados postoperatorios	- Información clara (visualmente y verbalmente) - Uso de vocabulario adecuado - Experiencia de enfermera y médico - Evolución óptima del paciente - Solución del problema
10	Traslado inter hospitalario	- Número de ambulancias con equipo - Número de autorizaciones IMSS - Tiempo de traslado - Alteración de salud de pacientes
11	Alta del paciente	- Indicaciones claras a familiares - Tiempo en darse de alta

PROPUESTAS DE MEJORA PROCESO DE CIRUGÍA, COACALCO.

- Disminuir el índice de rotación de los médicos para dar un seguimiento integral al paciente una vez que fue intervenido quirúrgicamente
- Control de las inasistencias del personal pues impacta en los tiempos de espera en sala y sobrecarga de trabajo por lo tanto en la atención al paciente, desde el trato físico hasta la solución real del problema
- Verificación de trayectorias académicas y de formación (actualización de cursos)
- Comunicación horizontal adecuada
- Éste proceso impacta en urgencias

HOSPITAL GENERAL DE ZONA 98. COACALCO. DIAGRAMA DE PROCESO HOSPITALIZACIÓN.

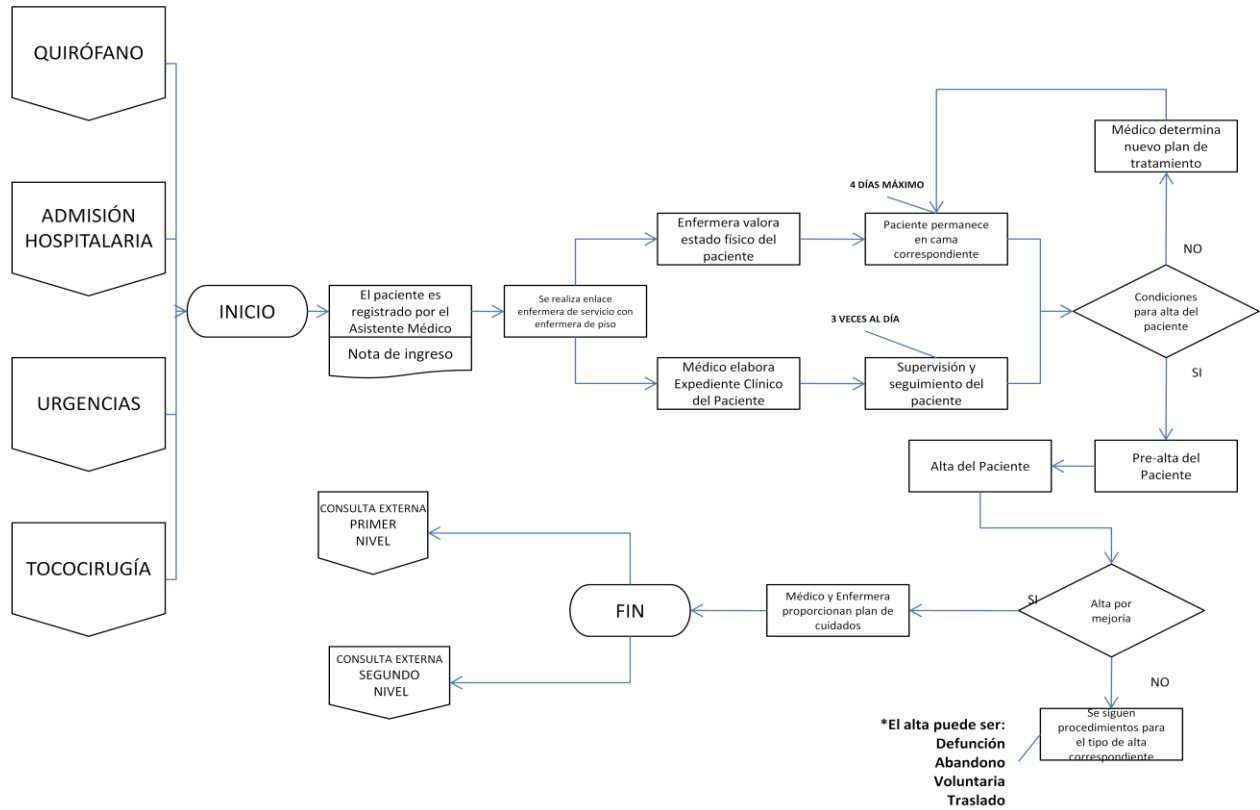


TABLA DE CONTROL DEL PROCESO HOSPITALIZACIÓN

ACTIVIDADES	SÍMBOLO	TIEMPO	Δ	AL	S	R	D	O
Registro de paciente en servicio	Δ,S		X					
Valoración de estado físico del paciente	Δ		X					
Elaboración de expediente clínico	Δ		X					
Paciente es entregado a piso	Δ,O		X					
Permanencia en observación de paciente	Δ	4 días	X					
Supervisión y seguimiento del paciente	Δ		X					
Determinación de plan de tratamiento	Δ		X					
Alta de paciente	Δ	1 hora	X					
Determinación de plan de acción de cuidados posteriores	Δ		X					
Remisión a consulta externa	Δ, O		X					X
Alta del paciente	Δ, S		X		X			

INDICADORES HOSPITALIZACIÓN. HOSPITAL COACALCO.			
	ACTIVIDADES	INDICADOR INTERNO	INDICADOR EXTERNO
1	Registro de paciente por asistente medico	- Eficiencia - Velocidad del registro	-Tiempo de espera - cantidad de pacientes en la fila
2	Enfermera valora el estado físico del paciente	-Experiencia de la enfermera. - Existencia y buen estado de instrumentos.	- Valoración correcta - Confianza desarrolla por el paciente.
3	Medico elabora expediente clínico del paciente	- Ingreso de datos - Conocimiento de los elementos que componen un expediente.	- Expediente elaborado correctamente.
4	Enlace de servicios	- Información clara y oportuna del padecimiento del paciente.	-Tiempo que tarda en llegar a piso.
5	Paciente permanece en cama	- Disponibilidad de camas	-Tiempo que el paciente pasa en cama.
6	Supervisión y seguimiento del paciente	- Conocimiento del caso del paciente. - No. De veces que el médico visita al paciente. - Exploración médica.	- Tipo de atención dada al paciente.
7	Medico determina nuevo plan de tratamiento	- Conocimiento de la enfermedad. - Medicamento necesario en existencia.	- Resultados del tratamiento.
8	Alta de paciente	- Personal capacitado para dar de alta.	- tiempo que tardan en darle su pase de salida.
9	Medico y enfermera proporcionan plan de cuidado	- Explicación clara - uso de vocabulario a nivel del paciente.	- Instrucciones entendidas por el paciente.
10	Se sigue procedimiento para el tipo de alta correspondiente	- Disponibilidad de personal administrativo.	- Alta del paciente.

		INFORMACIÓN DEL PACIENTE HOSPITALIZACIÓN							
		Paciente P1-P7							
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	
1	Registro de paciente en servicio	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	
2	Valoración de estado físico del paciente	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	
3	Elaboración de expediente clínico	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	
4	Paciente es entregado a piso	2-3 HR	-	3D	2D	-	2HR	NA	
5	Permanencia en observación de paciente	4 días	1D	3D	6D	1S	4D	2HR	
6	Supervisión y seguimiento del paciente		3XD	3XD	3XD	3XD	3XD	3XD	
7	Determinación de plan de tratamiento		NA	NA	NA	NA	NA	NA	
8	Alta de paciente	1 hora	-	-	1D	-	2D	-	
9	Determinación de plan de acción de cuidados posteriores		NA	NA	10MIN	NA	10MIN	NA	
10	Remisión a consulta externa		NA	NA	NA	NA	NA	NA	

NA: No Aplica
 M: Meses
 E: Espera
 MIN: Minutos
 HR: Horas
 P: Paciente
 D:Días
 XD: Veces por día
 -: No proporcionado por el paciente

PROPUESTAS DE MEJORA, HOSPITALIZACIÓN.

- Informar con claridad a pacientes y familiares el proceso de alta (con folletos visuales) para evitar que se ocupen camas (que se requieren en urgencias) por falta de comunicación entre médicos – enfermeras – usuarios.
- Retroalimentación al paciente sobre su estado de salud; avance, estancia. Mantenerlo informado respecto a las razones de su estancia y la duración de la misma.

HOSPITAL GENERAL DE ZONA 98. COACALCO. DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO SERVICIO DE URGENCIAS.

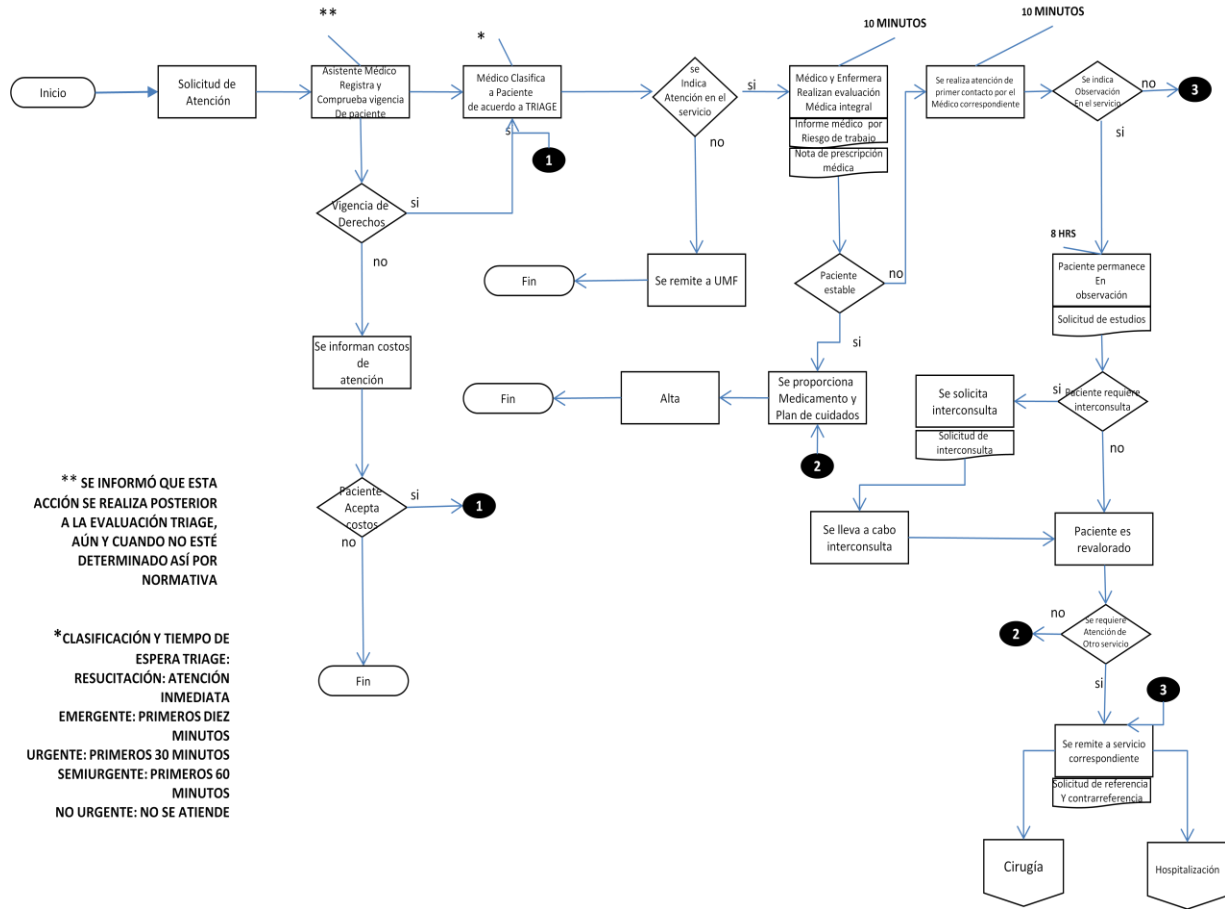


TABLA DE CONTROL DEL PROCESO URGENCIAS

ACTIVIDADES	SÍMBOLO	TIEMPO	Δ	AL	S	R	D	O
Solicitud de Atención	Δ		X					
Registro y verificación de vigencia	Δ,S	15 minutos	X		X			
Clasificación del Paciente-TRIAGE-	Δ		X					
Indican costos de atención	Δ		X					
Remisión a U.M.F.	Δ	10 minutos	X					
Evaluación Médica Integral	Δ	20 minutos	X					
Atención de Primer Contacto	Δ		X					
Se proporciona medicamentos y plan de cuidados	Δ		X					
Remisión a servicio correspondiente	Δ,0		X					X
Permanencia de paciente en observación	Δ	8 horas	X					
Solicitud de Ínter consulta	Δ		X					
Realización de Ínter consulta	Δ		X					
Revaloración del Paciente	Δ		X					
Alta del paciente	Δ		X					

INDICADORES PROCESO DE URGENCIAS.		
ACTIVIDADES	INDICADOR INTERNO	INDICADOR EXTERNO
1 Paciente solicita atención	- Duración de la actividad	- Cantidad y claridad en señalización de instrucciones para solicitar atención. - Tiempo en que el paciente identifica lugar para solicitar atención. - Tiempo que el paciente espera para recibir atención - Número de asistentes médicos que disponibles para atender la solicitud del paciente
2 Asistente Médico registra y comprueba vigencia del paciente	- Duración de la actividad	- Actitud de asistente médico. - Años de experiencia y competencia de Asistente Médico para orientar al paciente
3 Se informa costos de atención	- Información correcta de los costos	- Conocimiento de Asistente Médico sobre los costos correcto de atención
4 Médico clasifica al paciente de acuerdo al TRIAGE	- Duración de la clasificación,	- Años de preparación y experiencia del Médico para tomar decisiones clínicas
5 Se remite a paciente a UMF		- Proporción completa de información al paciente
6 Médico y Enfermera realizan evaluación Médica Integral	- Duración de la Actividad	- Disposición de equipo para realizar actividad - Elaboración adecuada de nota médica
7 Se proporciona medicamento y plan de cuidados	- Comprensión del paciente respecto a tratamiento a seguir y otorgamiento de medicamento	- Precisión de la información - Existencia de los medicamentos que se requieran - Requisición en tiempo y forma de receta colectiva - Surtimiento en tiempo y forma de receta
9 Paciente permanece en observación	- Duración del paciente en observación, seguimiento del estado de salud del paciente	- Capacidad resolutive de médico responsable - Oportunidad de atención en servicio que corresponda (número de espacios y de
10 Solicita ínter consulta	- La solicitud sea recibida. La solicitud sea hecha por los medio (Tiempo en que el médico solicitado acude a ínter consulta)	- Conocimiento por parte del médico respecto al proceso de solicitud - Sistema de comunicación eficiente entre los servicios
11 Se lleva a cabo ínter consulta	- Realización de ínter consulta (Duración de ínter consulta)	- Número de médicos especialistas disponibles
12 Paciente es revalorado	- Decisión clínica adecuada	- Competencia y años de experiencia del médico que evalúa - Existencia de estudios requeridos para evaluación
13 Se remite a servicio correspondiente. Alta del Servicio	- Tiempo desde que paciente es remitido hasta que servicio correspondiente recibe y atiende al paciente	- Disponibilidad de espacios en servicio correspondiente - Disposición de medios para el traslado

INFORMACIÓN DEL PACIENTE. URGENCIAS						
ACTIVIDADES	TIEMPO	Paciente P1-P7				
		P1	P2	P3	P4	
1 Solicitud de Atención		15MIN	15MIN	15MIN	2HR	
2 Registro y verificación de vigencia	15 MIN	-	5MIN	5MIN	-	
3 Clasificación del Paciente -TRIAGE-		A	A	A	-	
4 Indican costos de atención		NA	NA	NA	NA	
5 Remisión a U.M.F.	10 MIN	NA	NA	NA	NA	
6 Evaluación Médica Integral	20 MIN	10MIN	10MIN	10MIN	-	
7 Atención de Primer Contacto		10MIN	NA	-	-	
8 Se proporciona medicamentos y plan de cuidados		A	A	A	-	
9 Remisión a servicio correspondiente		NA	NA	NA	-	
10 Permanencia de paciente en observación	8 HR	13HR	3HR	15HR	-	
11 Solicitud de Interconsulta		A	NA	A	-	
12 Realización de Interconsulta		A	NA	A	-	
13 Revaloración del Paciente		A	NA	-	-	
14 Alta del paciente		NA	10MIN	NA	NA	

PROPUESTAS DE MEJORA, URGENCIAS

- Formación especializada en médicos urgenciólogos.
- Retroalimentación periódica a familiares de pacientes en urgencias.
- Implantación de equipo electrónico para el registro de información de los pacientes que acuden al servicio.

DIAGRAMA DE FLUJO CONSULTA EXTERNA 2º NIVEL COACALCO.

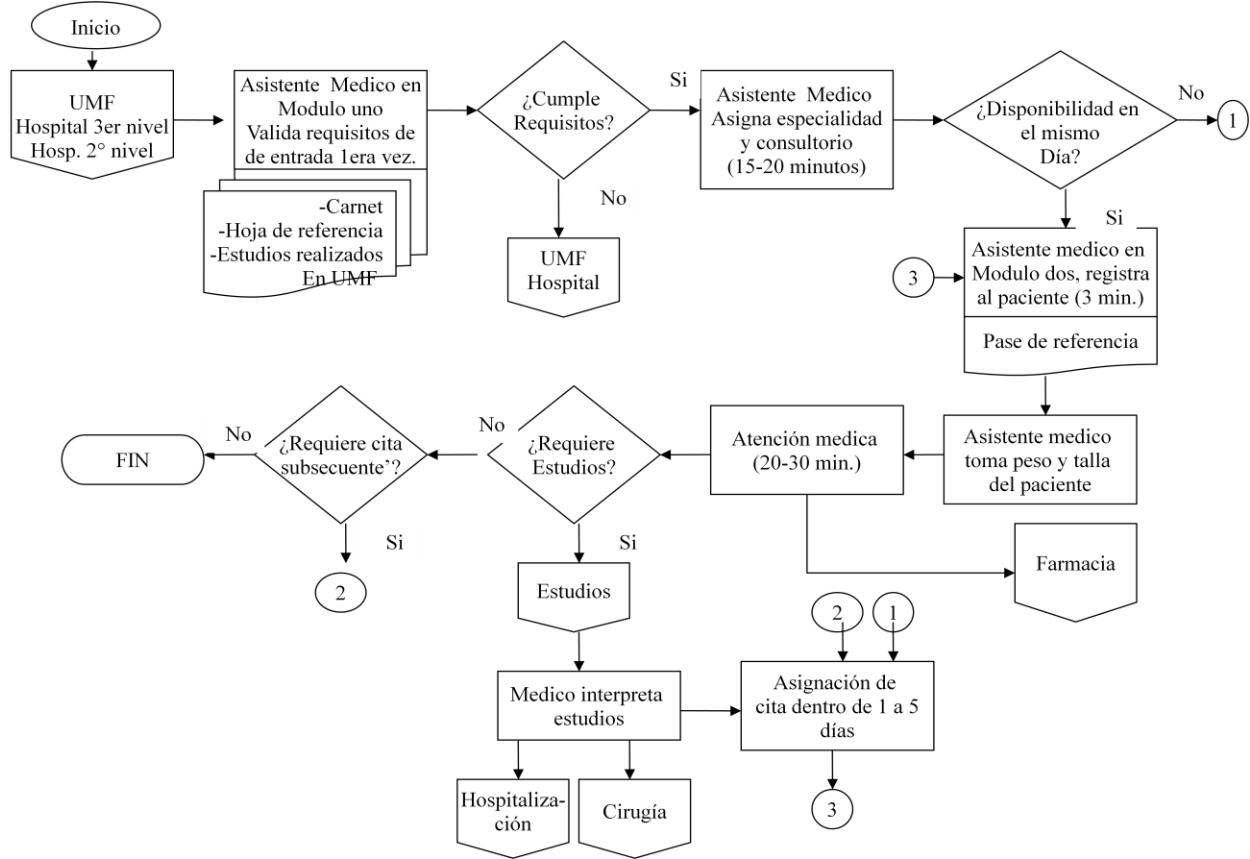


TABLA DE CONTROL DEL PROCESO. CONSULTA EXTERNA 2º NIVEL

ACTIVIDADES	SÍMBOLO	TIEMPO	Δ	AL	S	R	D	O
Validación de requisitos de entrada (modulo I)	S, Δ		x		x			
Asignación de especialidad y consultorio	Δ	15-20 min.	x					
Registro de paciente (modulo II)	Δ	3 min.	x					
Toma de peso y talla	Δ		x					
Atención medica	Δ	20-30 min.	x					
Interpretación de estudios	Δ		x					
Asignación de cita	Δ		x					

INDICADORES CONSULTA EXTERNA 2º. NIVEL COACALCO		
ACTIVIDADES	INDICADOR INTERNO	INDICADOR EXTERNO
1 Validación de requisitos de entrada (Módulo 1)	- Información clara y oportuna sobre requisitos - Equipo manual o computarizado - Atención personalizada para aclarar dudas - Disposición del personal para dar el servicio (tono de voz modulado)	- Número de veces que el derechohabiente regresa - Tiempo de espera en la fila - Número de quejas por mal servicio
2 Asignación de especialidad y consultorio	- Número de médicos y consultorios - Número de población atendida global	- Número de quejas por mal servicio - Recarga de trabajo por ausencia laboral - Tiempo que espera el paciente para acudir a la cita - Deterioro de la salud del paciente no atendido con
3 Registro del paciente (Módulo 2)	- Número de médicos y consultorios disponibles - Número de pacientes atendidos por día - Porcentaje de ausentismo laboral - Número de población atendida global - Velocidad del registro - Falta de organización y control (no hay acceso a la información de los	- Número de quejas por mal servicio - Datos incorrectos - Velocidad en la atención
4 Toma de peso y talla	- Disposición para atender (tono de voz modulado, uso correcto de vocabulario) - Equipo de medición mal ajustado - Experiencia asistente médica (# de años que lleva brindando el servicio)	- Tiempo de ejecución - Validez de los datos
5 Atención médica	- Número de pacientes concertados que se intercalan - Número de médicos disponibles - Número de pacientes asignados al consultorio - Expediente a la mano - Número de equivocaciones de datos del paciente - Sensibilidad en el trato del paciente (Tono de voz, postura corporal) - Falta del sistema (falta de disposición de datos electrónicos)	- Calidad de la consulta - Número de quejas por malos tratos - Tiempo de atención al paciente - Revisión adecuada y oportuna - Nivel de nerviosismo del paciente - Nivel de cooperación - Obtención de la información pertinente para el - Retrabajo * - Retraso en la atención (tiempo de espera)
6 Estudios	- Número de autorizaciones (firmas)	- Retraso en tiempo de espera
7 Interpretación de resultados	- Formación del médico (Número de cursos, congresos, trayectoria académica) - Experiencia del médico (años de trabajo en el área) - Seguimiento del proceso por el mismo médico	- Interpretación correcta y oportuna del problema de salud
8 Asignación de citas subsecuentes	- Número de pacientes en espera de cita - Tiempo de entrega de resultados	- Número de días que se tardan en concertarle cita al paciente
9 Expedición de receta	- Falta del sistema (falta de disposición de datos electrónicos) - Cantidad de medicamento	- Retrabajo * - Dosis equivocada - Fin del tratamiento

INFORMACIÓN DEL PACIENTE. CONSULTA EXTERNA 2º NIVEL		
	ACTIVIDADES	TIEMPO
1	Validación de requisitos de entrada (modulo I)	10MIN
2	Asignación de especialidad y consultorio	
3	Registro de paciente (modulo II)	
4	Paciente acude a archivo	30MIN
5	Toma de peso y talla	5MIN
6	Atención medica	15-20MIN
7	Interpretación de estudios	
8	Asignación de cita subsecuente	1-3MESES

ANEXO E

Información Complementaria del Estudio de la Viabilidad en la Implantación de un Sistema de Gestión de Calidad.

Instrumento usado en el Estudio.

CALIDAD IMSS
SEDE DELEGACIONAL ESTADO DE MEXICO ORIENTE

Área:	
Antigüedad:	

Le agradecemos de antemano su colaboración en el llenado del presente cuestionario. Le pedimos que lea detenidamente cada una de las afirmaciones y las conteste de la manera más honesta posible. LA INFORMACIÓN QUE NOS PROPORCIONE SERÁ TOTALMENTE ANÓNIMA Y CONFIDENCIAL.

Tenga a bien preguntar sobre cualquier duda que le surja respecto al presente cuestionario.

INSTRUCCIONES: Primeramente llene con los datos solicitados el cuadro que aparece en la parte superior derecha de este cuestionario. Posteriormente en cada una de las afirmaciones que a continuación se presentan, elija la letra que mejor describa que tan de acuerdo o desacuerdo está con esa situación dentro de la Sede Delegacional (Edificio Sara Lee y Oficinas de “el madero”) I. En donde:

A	Totalmente en desacuerdo
B	En desacuerdo
C	Ni en acuerdo ni en desacuerdo
D	De acuerdo
E	Totalmente de acuerdo

1	Considero que en la sede delegacional las ideas novedosas y efectivas son aceptadas y utilizadas en la realización del trabajo.	A	B	C	D	E
2	Considero que mi participación sería muy valiosa para la implantación de un sistema de calidad.	A	B	C	D	E
3	Conocer sobre temas de calidad impacta en el desempeño de mi trabajo.	A	B	C	D	E
4	El desempeño de mi trabajo es evaluado de forma adecuada	A	B	C	D	E
5	Los problemas relacionados con la calidad y la productividad son culpa de los trabajadores	A	B	C	D	E
6	Desde que llegue aquí las cosas se hacen igual	A	B	C	D	E
7	Me gustaría involucrarme en la implantación de un sistema de calidad.	A	B	C	D	E
8	Considero que los cursos de capacitación que se ofrecen están relacionados con lo que necesito.	A	B	C	D	E
9	Las personas que realizan un buen trabajo son reconocidas ante los demás	A	B	C	D	E
10	Los problemas relacionados con productividad y calidad son culpa de las formas de trabajo impuestas por la dirección.	A	B	C	D	E
11	Constantemente se proponen mejoras para la realización del trabajo	A	B	C	D	E
12	Considero que hay compromiso con la calidad en mi área de trabajo	A	B	C	D	E
13	Tengo la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos en los cursos de capacitación	A	B	C	D	E
14	Ante un desempeño inadecuado se brinda información para mejorar	A	B	C	D	E
15	Tengo conocimiento de las actividades realizadas en las otras jefaturas	A	B	C	D	E

16	Considero que he aportado nuevas ideas para mejorar mi trabajo.	A	B	C	D	E
17	Vale la pena el esfuerzo realizado en la implantación de un sistema de calidad	A	B	C	D	E
18	Los temas de capacitación que recibo no tienen relación entre ellos.	A	B	C	D	E
19	Existen medios para conocer si mi trabajo esta bien hecho.	A	B	C	D	E
20	La relación entre lo que yo hago y el trabajo de otras jefaturas impacta en la satisfacción del derechohabiente.	A	B	C	D	E
21	El ambiente de trabajo en la sede delegacional propicia la innovación.	A	B	C	D	E
22	Mi jefe hace lo necesario para que el trabajo se lleve a cabo con armonía.	A	B	C	D	E
23	En mi trabajo tengo libertad de acción	A	B	C	D	E
24	Considero que mis compañeros saben a quien dirigirse cuando requieren información	A	B	C	D	E
25	El objetivo de mi trabajo es la satisfacción del derechohabiente	A	B	C	D	E
26	Siento que mi jefe vigila cada cosa que hago.	A	B	C	D	E
27	En mi área de trabajo puedo tomar decisiones importantes sin consultar a mi jefe.	A	B	C	D	E
28	Considero que existe una buena comunicación entre los miembros de la Sede Delegacional	A	B	C	D	E
29	Mi trabajo tiene un impacto determinante en el desempeño de otras áreas	A	B	C	D	E
30	Mi jefe es lo suficientemente competente para su puesto	A	B	C	D	E
31	Afronto las consecuencias de las decisiones tomadas en mi trabajo	A	B	C	D	E
32	Considero que existen facilidades para acceder a la información de otras Jefaturas y/o Coordinaciones	A	B	C	D	E
33	Obtengo lo que necesito en tiempo y forma para la realización de mi trabajo.	A	B	C	D	E
34	Mis opiniones y propuestas son tomadas en cuenta por mi jefe	A	B	C	D	E
35	Ante una situación imprevista sabría que hacer aunque no estuviera mi jefe	A	B	C	D	E
36	El intercambio de información por lo regular es lento	A	B	C	D	E
37	Sé lo que mis compañeros requieren de mi para la realización de su trabajo	A	B	C	D	E
38	Mi trabajo repercute en la satisfacción del derechohabiente	A	B	C	D	E

A	Totalmente en desacuerdo
B	En desacuerdo
C	Ni en acuerdo ni en desacuerdo
D	De acuerdo
E	Totalmente de acuerdo

¿Para usted que es calidad?

RESULTADOS

Encuestas

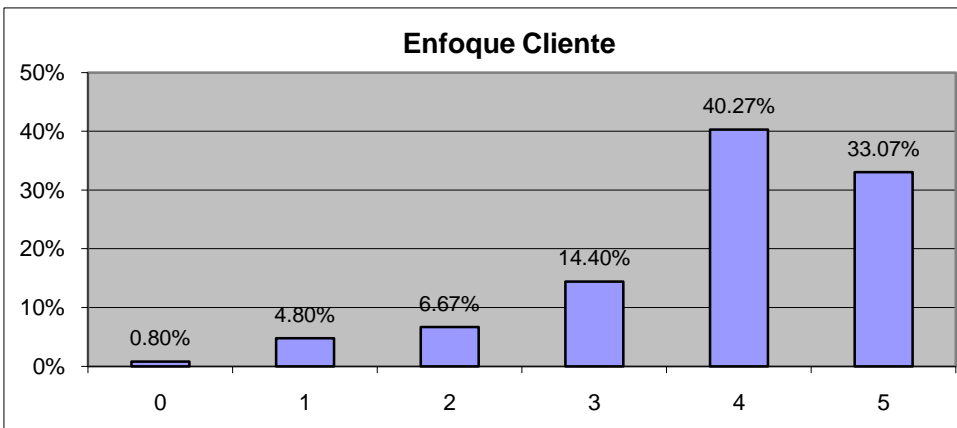
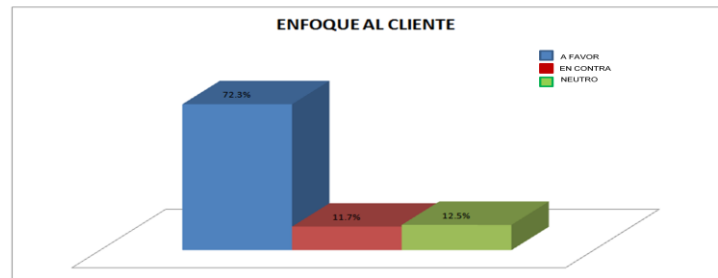
PORCENTAJE GLOBAL DE FRECUENCIAS.								
	No contestó 0	"En contra"		"Neutro" 3	A favor"			
		1	2		4	5		
Innovación	0.27%	6.67%	14.67%	18.67%	45.07%	14.67%		
Motivación	1.67%	2.67%	2.00%	7.67%	45.00%	41.00%		
Capacitación y Entrenamiento	1.67%	9.33%	5.67%	15.67%	39.00%	28.67%		
Retroalimentación	1.33%	10.67%	21.33%	13.67%	36.00%	17.00%		
Enfoque 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%		
							1	Totalmente en desacuerdo
							2	En desacuerdo
							3	Ni en acuerdo ni en desacuerdo
							4	De acuerdo
							5	Totalmente de acuerdo

1. Conjunto de reactivos relacionados con la categoría Enfoque al cliente

ENFOQUE AL CLIENTE	X2	Nivel de Significancia
25. El objetivo de mi trabajo es la satisfacción del derechohabiente.	99.64	.000
29. Mi trabajo tiene un impacto determinante en el desempeño de otras áreas.	87.00	.000
33. Obtengo lo que necesito en tiempo y forma para la realización de mi trabajo.	31.64	.000
37. Sé lo que mis compañeros requieren de mí para la realización de mi trabajo	75.20	.000
38. Mi trabajo repercute en la satisfacción del derechohabiente	50.26	.000

■ Reactivo eliminado por Alfa de Cronbach

PROPORCIÓN MEDIA

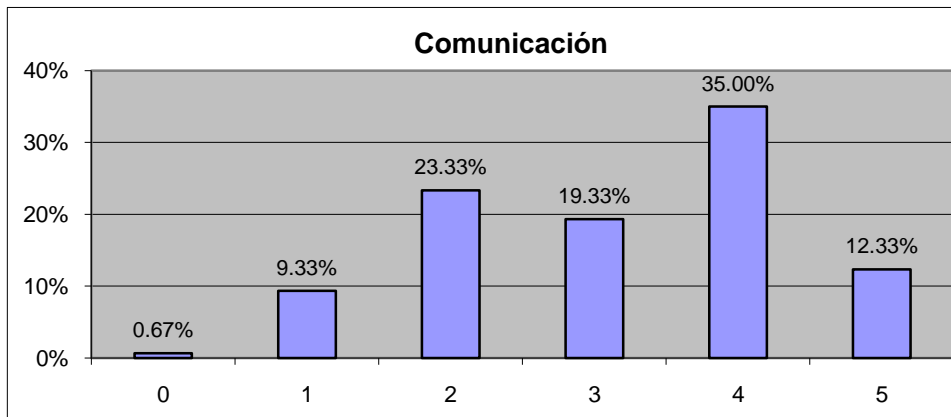
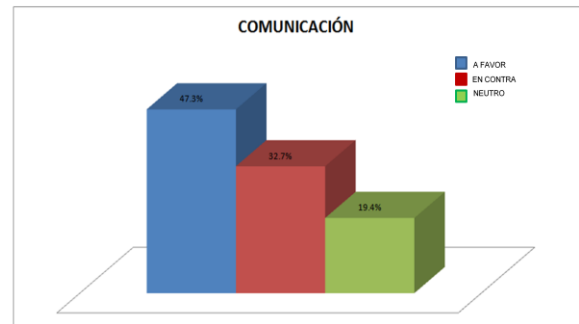


1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni en acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

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.

2. Conjunto de reactivos relacionados con la categoría Comunicación

COMUNICACIÓN	X ²	Nivel de Significancia
24. Considero que mis compañeros saben a quien dirigirse cuando requieren información.	90.04	.000
28. Considero que existe una buena comunicación entre los miembros de la Sede Delegacional.	20.26	.000
32. Considero que existen facilidades para acceder a la información de otras Jefaturas y/o Coordinaciones	23.80	.000
36. El intercambio de información por lo regular es lento	23.33	.000



1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni en acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

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.

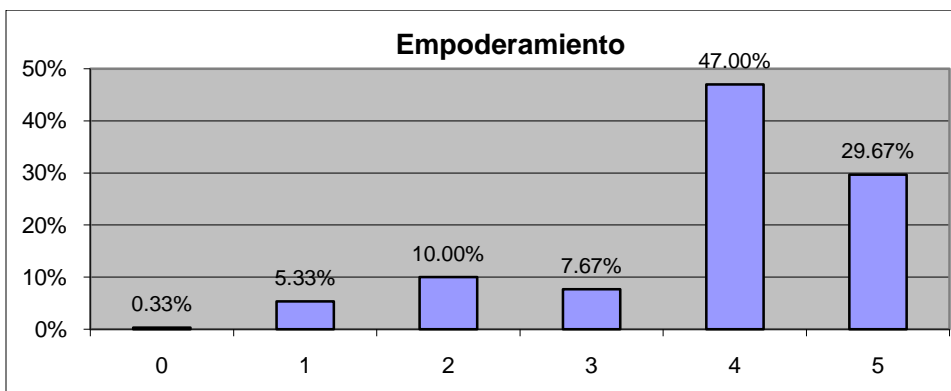
3 Conjunto de reactivos relacionados con la categoría Empoderamiento.

EMPODERAMIENTO*

EMPODERAMIENTO	X2	Nivel de Significancia
23. En mi trabajo tengo libertad de acción.	55.06	.000
27. En mi trabajo tengo libertad de acción	7.86	.097
31. Afronto las consecuencias de las decisiones tomadas en mi trabajo	63.50	.000
35. Ante una situación imprevista sabría que hacer aunque no estuviera mi jefe	117.20	.000

*Esta categoría se suprimió debido a la eliminación de reactivos

- Reactivo eliminado por Alfa de Cronbach
- Reactivo no significativo Ji cuadrada



1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni en acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

e acuerdo a los encuestados el empoderamiento es promovido por las autoridades de la Sede Delegacional, los resultados indican que existe libertad pues brinda a los trabajadores la posibilidad 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.

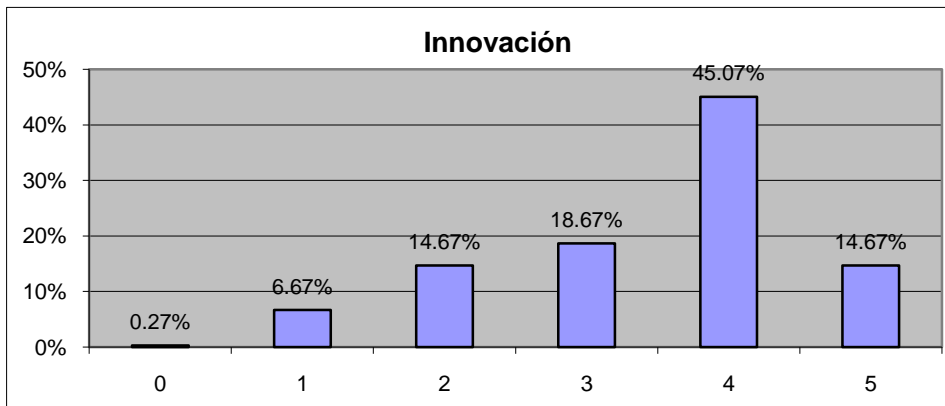
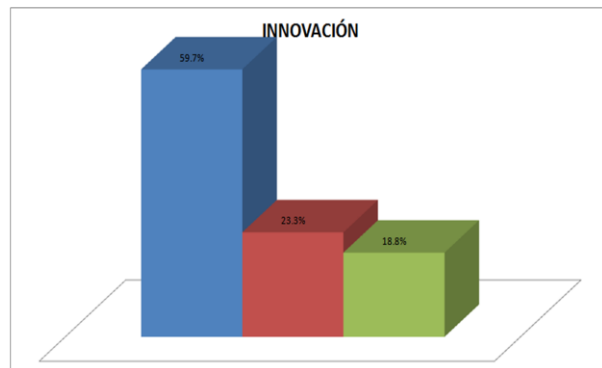
Únicamente un 15% de la población considera que no hay empoderamiento en su área de trabajo, sin embargo, a pesar de lo bajo del puntaje, es importante reafirmar o fomentar esta actividad en todas las áreas, para facilitarse así todo el proceso de implantación de un sistema de calidad, especialmente 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.

4. Conjunto de reactivos relacionados con la categoría Innovación.

INNOVACIÓN

INNOVACIÓN	X ²	Nivel de Significancia
1. Considero que en la Sede Delegacional las ideas novedosas y efectivas son aceptadas y utilizadas en la realización del trabajo	46.84	.000
6. Desde que llegue aquí las cosas se hacen igual	21.60	.000
11. Constantemente se proponen mejoras para la realización del trabajo	20.40	.000
16. Considero que he aportado nuevas ideas para mejorar mi trabajo	99.86	.000
21. El ambiente de trabajo en la Sede Delegacional propicia la innovación	33.73	.000

PROPORCIÓN MEDIA



1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni en acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

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.

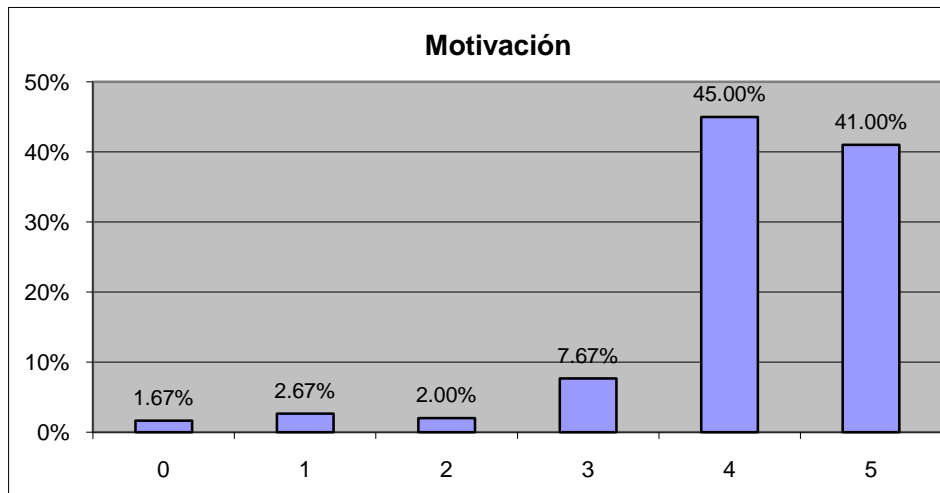
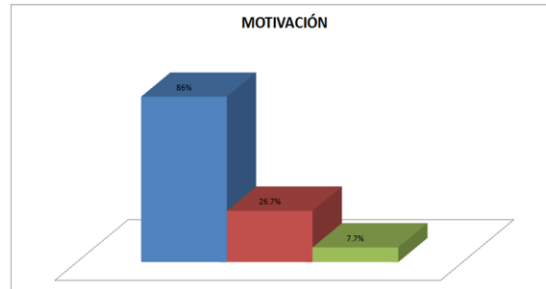
Sin embargo, al otro extremo de la gráfica se puede detectar un 20% de la población que opina lo contrario; si a este porcentaje le agregamos el 18% que se muestra neutral, se puede argumentar que existe un déficit importante de fomento a la innovación, aspecto importante en la implantación de un sistema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

5. Conjunto de reactivos relacionados con la categoría Motivación.

MOTIVACIÓN

MOTIVACIÓN	X2	Nivel de Significancia
2. Considero que mi participación sería muy valiosa para la implantación de un sistema de calidad.	79.86	.000
7. Me gustaría involucrarme en la implantación de un sistema de calidad	64.66	.000
12. Considero que hay compromiso con la calidad en mi área de trabajo	75.64	.000
17. Vale la pena el esfuerzo realizado en la implantación de un sistema de calidad	50.06	.000

PROPORCIÓN MEDIA



1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni en acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

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.

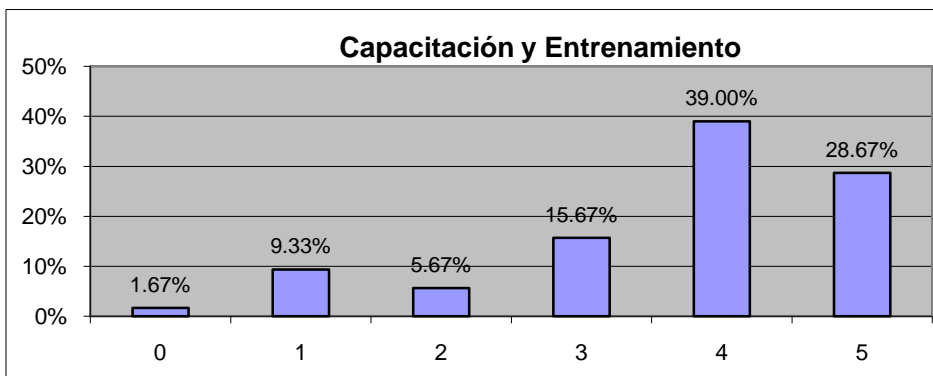
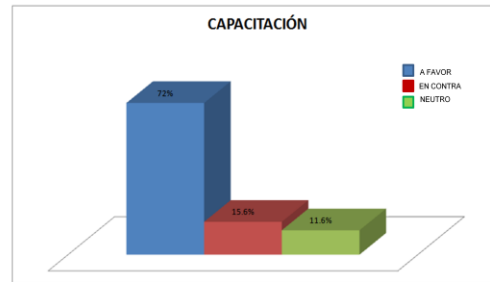
6. Conjunto de reactivos relacionados con la categoría Capacitación y Entrenamiento.

CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO	X2	Nivel de Significancia
3. Conocer sobre temas de calidad impacta en el desempeño de mi trabajo	90.53	.000
8. Considero que los cursos de capacitación que se ofrecen están relacionados con lo necesario	52.92	.000
13. Tengo la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos en los cursos de capacitación	53.24	.000
18. Los temas de capacitación que recibo no tienen relación entre ellos	32.28	.000

■ Reactivo eliminado por Alfa de Cronbach

PROPORCIÓN MEDIA



1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni en acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

En este rubro los cuestionarios muestran que un 15% no ha recibido capacitación y entrenamiento por parte de la institución, por otra parte 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 sí, 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

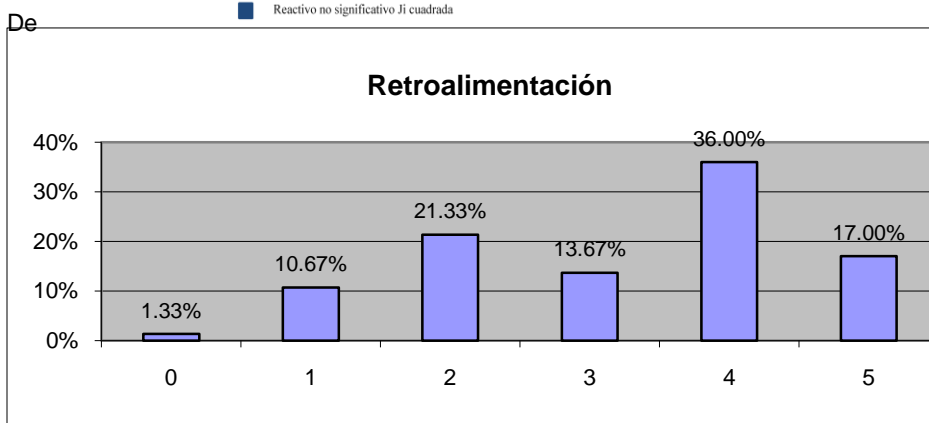
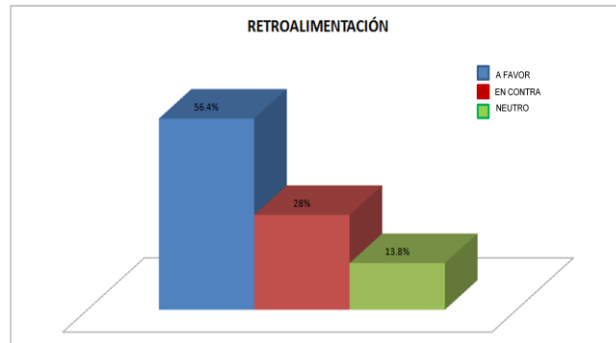
En este apartado es importante mencionar que dentro de la delegación existen tres categorías de empleados: Los de confianza y de honorarios que no reciben capacitación y los sindicalizados que si lo hacen. Gran parte de las miembros de la delegación son personal de confianza, por lo que no reciben capacitación, 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.

7. Conjunto de reactivos relacionados con la categoría Retroalimentación.

RETROALIMENTACIÓN

RETROALIMENTACIÓN	X ²	Nivel de Significancia
4. El desempeño de mi trabajo es evaluado de forma adecuada	32.76	.000
9. Las personas que realizan un buen trabajo son reconocidas ante los demás	2.66	.615
14. Ante un desempeño inadecuado se brinda información para mejorar	28.92	.000
19. Existen medios para conocer si mi trabajo está bien hecho	54.26	.000

PROPORCIÓN MEDIA



1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni en acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

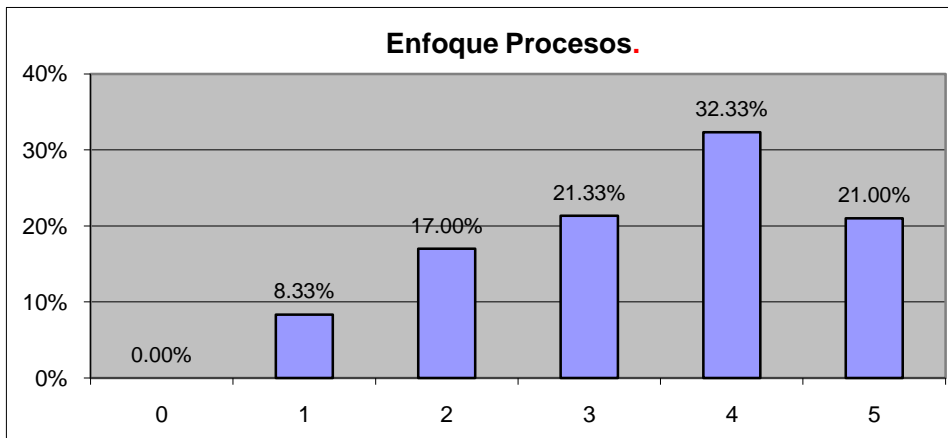
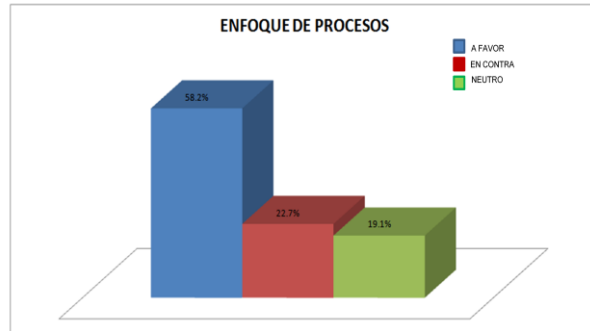
acuerdo a los resultados en ésta área, el 53% de los trabajadores entrevistados consideran que tienen maneras para saber si su trabajo está bien hecho, y que son evaluadas de forma adecuada, así como que los éxitos en sus labores son reconocidas ante los demás, igualmente consideran que ante un desempeño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

8. Conjunto de reactivos relacionados con la categoría Enfoque de Procesos

ENFOQUE DE PROCESOS

PROPORCIÓN MEDIA

ENFOQUE DE PROCESOS	X2	Nivel de Significancia
5. Los problemas relacionados con la calidad y productividad son culpa de los trabajadores	10.53	.032
10. Los problemas relacionados con productividad y calidad son culpa de las formas de trabajo impuestas por la Dirección	16.40	.003
15. Tengo conocimiento de las actividades realizadas en otras jefaturas	24.40	.000
20. Existe una relación entre lo que yo hago y el trabajo de otras jefaturas	60.26	.000



1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni en acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

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.

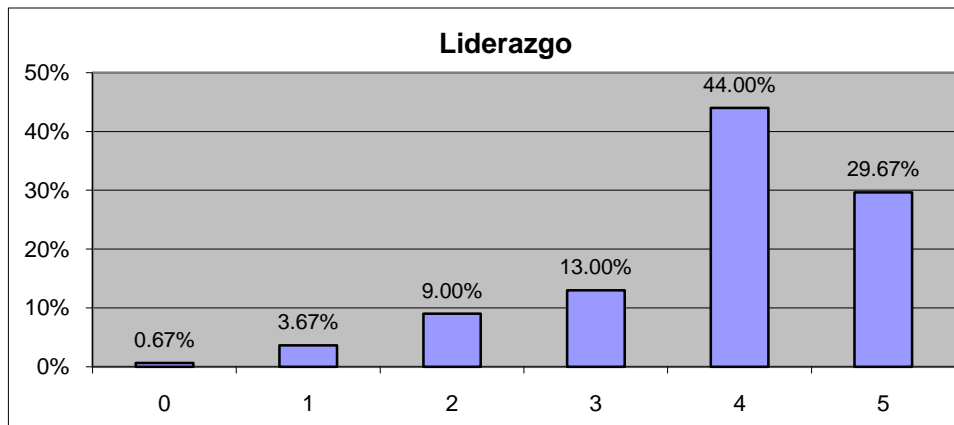
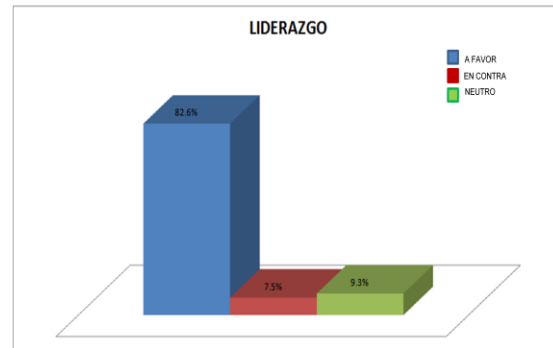
9. Conjunto de reactivos relacionados con la categoría Liderazgo

LIDERAZGO

LIDERAZGO	X2	Nivel de Significancia
22. Mi jefe hace lo necesario para que el trabajo se lleve a cabo con armonía.	71.80	.000
26. Mi jefe es lo suficientemente competente para su puesto	27.64	.000
30. Siento que mi jefe vigila cada cosa que hago.	67.60	.000
34. Mis propuestas y opiniones son tomadas en cuenta por mi jefe.	57.21	.000

■ Reactivo eliminado por Alfa de Cronbach

PROPORCIÓN MEDIA



1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni en acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

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.

Análisis Pregunta Abierta

Para usted ¿Qué es calidad?		
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%

La categoría que obtuvo mayor porcentaje es “Trabajo bien hecho” si bien es cierto que la calidad implica lo anterior, al sumar esta categoría con la de “cumplimiento de objetivos” no arroja que son cerca de la mitad de las respuestas, lo que muestra que para los trabajadores de la sede delegacional el concepto de calidad se encuentra más orientado a los procesos internos, a las actividades y tareas propias de las funciones y los puestos, lo que indica que, hace falta mayor integración entre las actividades que se llevan a cabo y el impacto en el derechohabiente, el cliente final.

El enfoque al derechohabiente/satisfacción cliente representa un poco más de la cuarta parte de las respuestas, por lo que es necesario mayores esfuerzos en la formación de los trabajadores hacia este rubro, puesto que la calidad implica la alineación de las actividades en los procesos dirigidos al cliente.

Resulta interesante que cerca del 16% de los encuestados no tienen conocimiento o comprensión de lo que es la calidad, pues sus respuestas estaban más enfocadas hacia cuestiones relacionadas con aspectos personales.

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

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

rea, 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 logotipo 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.

Así mismo, 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 dentro de las jefaturas 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.

ANEXO E1

Información Complementaria de la Auditoría del Sistema de Calidad, del Hospital “Gaudencio González Garza” del Instituto Mexicano del Seguro Social.

ESTRUCTURA DE LA COMISIÓN NACIONAL DE CERTIFICACIÓN DE HOSPITALES

Consejo de Salubridad General
Autoridad Sanitaria

ORGANISMOS PÚBLICOS

- **Comisión Nacional de Arbitraje Médico**
- Asociación Mexicana de Facultades y Escuelas de Medicina

ORGANIZACIONES ACADÉMICAS

- Academia Nacional de Medicina
- Academia Mexicana de Cirugía

SOCIEDADES PROFESIONALES

- Asociación Mexicana de Hospitales
- Sociedad Mexicana de Calidad de la Atención a la Salud (SOMECASA)
- Sociedad Mexicana de Salud Pública
- Colegio Mexicano de Licenciados en Enfermería

REPRESENTANTES DE LA SOCIEDAD

- Tres eminentes representantes

ESTADO ACTUAL DEL SISTEMA EVALUACION 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 A VISITAR	ESPECIFICACIÓN	PROCEDIMIENTO	FUENTE	RESPONSABLE DE EQUIPO	CALIFICACIÓN 1er nivel	CALIFICACION 2do nivel	SUGERENCIAS
Urgencias Hospitalización.	II.1.1.2 Existen formatos de "Consentimiento Informado", validados para procedimientos médico quirúrgicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar la existencia del documento de "Consentimiento informado" en todos los expedientes que se evalúen durante la visita y en la calificación de expediente clínico. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar que el formato contenga: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fecha. ✓ Datos generales completos del paciente. ✓ Procedimientos de diagnóstico, quirúrgicos y hospitalarios que se le realizarán. ✓ Firma del paciente o responsable y al menos un testigo. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Constatar en el formato y con los pacientes/familiares el conocimiento de las posibles secuelas o complicaciones y pronóstico asentadas en el formato. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Preguntar a cinco pacientes hospitalizados y/o familiares cuándo y cómo se le solicitó la firma en el documento de consentimiento informado. 	Expediente clínico, entrevista a pacientes y/o familiares.	Médico.	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 A VISITAR	ESPECIFICACIÓN	PROCEDIMIENTO	FUENTE	RESPONSABLE DE EQUIPO	CALIFICACIÓN 1er nivel	CALIFICACIÓN 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.	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la existencia del documento. • Observar que se encuentre visible a los usuarios. • Preguntar al personal médico y de enfermería sobre su contenido; éstos deberán explicarlo y conocer donde se encuentra ubicado. • Preguntar a pacientes si lo conocen. 	<p>Áreas públicas, consulta, urgencias y hospitalización</p> <p>Entrevista a trabajadores.</p>	Médico o enfermera.	2	3	Divulgación de los derechos de los pacientes mediante panfletos repartidos a los derechohabientes que ingresan al hospital
Urgencia	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.	<p>Revisar la existencia del documento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constatar que todo interrogatorio al paciente se realiza únicamente entre médico y paciente o familiar en caso necesario, salvo que el paciente autorice la presencia de personal de apoyo, enfermera o técnico. 	Entrevista al paciente, familiar. Manual de procedimientos, entrevista al personal médico y de enfermería.	Médico o enfermera.	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.
Hospitalización y consulta externa.		<ul style="list-style-type: none"> • Constatar que toda exploración al paciente se realiza con su autorización en presencia de personal de apoyo, enfermera o técnico de su propio sexo y bajo normas de respeto, explicación y aclaración de dudas y cuidando descubrir sólo la zona a explorar. • Constatar que la exploración del paciente femenino, se realiza con su autorización en presencia de personal de apoyo, enfermera o técnico, de su propio sexo. • Constatar que el personal aplica el procedimiento de desinfección y lavado de manos, antes y después de la exploración de pacientes. • Verificar que se dispone y hace buen uso de jabón, desinfectante (como alcohol en gel), guantes y mascarillas. • Constatar que el personal de salud, deposita correctamente los Residuos Peligrosos Biológico Infecciosos, generados en su área. 					
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.	<ul style="list-style-type: none"> • Constatar que está documentado. • Preguntar a los pacientes cómo se lleva a cabo el resguardo de sus objetos personales. 	<p>Entrevista al personal de admisión, trabajo social y enfermería y al paciente o familiar.</p> <p>Manual de procedimientos.</p>	Médico o enfermera.	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.	<ul style="list-style-type: none"> • Constatar que está documentado. • Constatar que el personal involucrado con la atención conoce y aplica este proceso. 	Manual de procedimientos. Entrevista al personal.	Médico o enfermera.	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 responsabilidades, la Carta de los Derechos Generales de los Pacientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar en el programa de capacitación, la programación de una plática o curso al respecto, o en su defecto identificar la metodología aplicada. • Solicitar la lista de asistentes a las capacitaciones mencionadas, así como sus respectivas evaluaciones. • Verificar con la población trabajadora el conocimiento de la carta. 	Entrevista a prestadores de servicios.	Médico y enfermera.	2	3	Establecer un apartado, dentro del proceso de inducción de los empleados, para dar a 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.	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que en el programa de trabajo del área responsable, se encuentren descritas las actividades de difusión a los pacientes y familiares. • Investigar el conocimiento de la carta mencionada entre la población usuaria. 	Entrevista a pacientes y familiares.	Médico.	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	<ul style="list-style-type: none"> • Preguntar al personal médico sobre el contenido de la Carta de los Derechos Generales de los Médicos. 	Entrevista a personal médico.	Médico.	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.

Contar Con Controles Internos Y Externos De Calidad En Las Áreas De Apoyo Diagnóstico Y Tratamiento.

LUGAR A VISITAR	ESPECIFICACIÓN	PROCEDIMIENTO	FUENTE	RESPONSABLE DE EQUIPO	CALIFICACIÓN 1er nivel	CALIFICACION 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.	<ul style="list-style-type: none"> Constar que está documentado. Verificar que existe un responsable de hacer cumplir lo establecido en las Normas Oficiales Mexicanas, correspondientes a cada servicio. Solicitar la bitácora de cumplimiento de las verificaciones oficiales. 	Expedientes de los servicios o de las empresas contratadas. Entrevista al personal.	Médico o administrador.	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.	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar el documento para la monitoría de calidad de los servicios subrogados. Cuando el hospital pertenezca a una asociación o institución, debe estar en condiciones de demostrar el proceso definido para la generación de convenios de subrogación. Verificar que la monitoría se realiza al menos cada 6 meses e incluye: <ul style="list-style-type: none"> Monitoría interna a equipo y resultados. Monitoría externa a equipo y resultados. 	Manual de procedimientos. Bitácora de mantenimiento preventivo. Procedimientos específicos de evaluación de calidad.	Administrador, ingeniero o médico.	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.	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar el documento para la monitoría de calidad de los servicios subrogados. Cuando el hospital pertenezca a una asociación o institución, debe estar en condiciones de demostrar el proceso definido para la generación de convenios de subrogación. Verificar que la monitoría se realiza al menos cada 6 meses e incluye: <ul style="list-style-type: none"> Monitoría interna a equipo y resultados. Monitoría externa a equipo y resultados. 	Expedientes de los servicios o de las empresas contratadas. Bitácoras.	Administrador, ingeniero o médico.	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 A VISITAR	ESPECIFICACIÓN	PROCEDIMIENTO	FUENTE	RESPONSABLE DE EQUIPO	CALIFICACIÓN 1er nivel	CALIFICACION 2do nivel	SUGERENCIAS
Imagenología	II.2.4.1 Existen procedimientos para garantizar la seguridad radiológica en el departamento de Radiología e Imagen.	<ul style="list-style-type: none"> Revisar la existencia de los documentos. Constar que el personal los conoce y aplica. 	Manual de procedimientos, expedientes de servicio y Entrevista al personal.	Médico o administrador.	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.	<ul style="list-style-type: none"> Revisar la existencia del documento. Constar la existencia de algún mecanismo (expediente, resumen clínico o documento) que permita la identificación del paciente, cuando se encuentra en el área de reposo o de espera. Revisar si es posible verificar lo anterior a simple vista. 	Manual de procedimientos. Expedientes de servicio. Observación.	Médico o administrador.	2	3	Estandarizar y divulgar el mecanismo de identificación del paciente para su vigilancia.
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.	<ul style="list-style-type: none"> Revisar la existencia del documento. Constar la identificación del paciente al que se le va a practicar un estudio. Constar en el expediente, la indicación médica del estudio. Verificar que dicho formato se encuentra en los expedientes clínicos. Verificar que sea conocido por el personal que indica el estudio y el que lo realiza. 	Manual de procedimientos. Expediente clínico. Entrevista al personal.	Médico, enfermera o administrador.	2	3	Difundir el procedimiento de aseguramiento de autorización para tratamiento invasivo para cada paciente internado.
Imagenología.	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.	<ul style="list-style-type: none"> Constar que está documentado. Verificar que sea conocido por el personal que está en contacto estrecho con el paciente. 	Manual de procedimientos. Entrevista al personal.	Médico o enfermera.	1	1	Elaboración y divulgación del procedimiento a 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 A VISITAR	ESPECIFICACIÓN	PROCEDIMIENTO	FUENTE	RESPONSABLE DE EQUIPO	CALIFICACIÓN 1er nivel	CALIFICACION 2do nivel	SUGERENCIAS
Laboratorio.	II.2.5.1 Existen procedimientos o protocolos actualizados, específicos para el servicio de laboratorio clínico.	<ul style="list-style-type: none"> Revisar la existencia de los documentos. Verificar que el personal los conoce y aplica. Verificar que el personal conoce y aplica el procedimiento de desinfección y lavado de manos. Constatar que se dispone y se hace buen uso de jabón, desinfectantes (como alcohol en gel), guantes y mascarillas. Constatar que el personal deposita correctamente los Residuos Peligrosos Biológico Infecciosos, generados en su área. 	Manual de procedimientos. Entrevista a personal.	Médico o enfermera.	2	2	<p>Brindar capacitación al personal sobre los nuevos protocolos para el servicio de laboratorio clínico</p> <p>Colocar señalamientos en áreas estratégicas en los cuales se describan los aspectos clave del procedimiento.</p>
Laboratorio, Urgencias y Hospitalización.	II.2.5.2 Existe la definición de un proceso de respuesta oportuna para las solicitudes de estudios clínicos en los pacientes hospitalizados y de urgencias.	<ul style="list-style-type: none"> Constatar que está documentado. Verificar que se cumple. 	Manual de procedimientos. Entrevista a personal. Expediente Clínico.	Médico o enfermera.	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.	<ul style="list-style-type: none"> Revisar la existencia de los documentos. Verificar que el personal los conoce y aplica. Constatar que la institución otorga los insumos necesarios para realizar tomas pediátricas Verificar que el personal conoce y aplica el procedimiento de desinfección y lavado de manos. Constatar que se dispone y se hace buen uso de jabón, (como alcohol en gel), guantes y mascarillas. Verificar que el personal deposita correctamente los Residuos Peligrosos Biológico Infecciosos, generados en su área. 	Manual de procedimientos. Entrevista a personal.	Médico o enfermera.	2	3	<p>Brindar capacitación al personal sobre los nuevos protocolos para el servicio de laboratorio clínico</p> <p>Colocar señalamientos en áreas estratégicas en los cuales se describan los aspectos clave del procedimiento.</p>

LUGAR A VISITAR	ESPECIFICACIÓN	PROCEDIMIENTO	FUENTE	RESPONSABLE DE EQUIPO	CALIFICACIÓN 1er nivel	CALIFICACION 2do nivel	SUGERENCIAS
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.	<ul style="list-style-type: none"> Revisar la existencia del documento y revisar su cumplimiento. 	Entrevista al personal de laboratorio. Entrevista a los pacientes	Médico y enfermera.	2	2	<p>Colocar carteles en áreas estratégicas para que los pacientes estén informados de su responsabilidad.</p> <p>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.</p>
Servicio de Transfusión.	II.2.5.11 Existen procedimientos o protocolos actualizados, específicos para el servicio de transfusión.	<ul style="list-style-type: none"> Constatar que están documentados Constatar que se cumplen. Verificar que el personal deposita correctamente los residuos peligrosos biológicos infecciosos, generados en su área. 	Manual de procedimientos.	Médico, enfermera o administrador.	2	3	<p>Brindar capacitación al personal sobre los nuevos protocolos para el servicio de laboratorio clínico</p> <p>Colocar señalamientos en áreas estratégicas en los cuales se describan los aspectos clave del procedimiento.</p>
Dirección, Departamento de Calidad, Administración e 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.	<ul style="list-style-type: none"> Se muestran documentos probatorios de la existencia del sistema y su cumplimiento. 	Entrevista a paciente y familiares. Expediente del servicio.	Médico o enfermera.	1	2	<p>Fomentar el uso de servicio mediante citas programadas.</p> <p>Establecer y reportar indicadores pertinentes que midan adecuadamente el cumplimiento de este proceso.</p>

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 A VISITAR	ESPECIFICACIÓN	PROCEDIMIENTO	FUENTE	RESPONSABLE DE EQUIPO	CALIFICACIÓN 1er nivel	CALIFICACION 2do nivel	SUGERENCIAS
Urgencias.	II.2.6.1 Las necesidades médicas y de enfermería para el paciente se identifican desde su evaluación inicial.	<ul style="list-style-type: none"> Es posible constatar que la evaluación médica inicial se efectuó y documentó dentro de los primeros 15 a 30 minutos posteriores a su ingreso. 	Expediente clínico. Notas de urgencias.	Médico o enfermera.	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.	<ul style="list-style-type: none"> Se debe observar la existencia de una nota, historia clínica o documento que especifique como mínimo: <ul style="list-style-type: none"> El tipo de paciente. La sintomatología que presenta. Los datos arrojados tras la exploración física dirigida al padecimiento. El análisis y conclusiones de los hallazgos encontrados en la exploración correlacionado con la sintomatología referida. El plan inmediato a seguir. El plan posterior, sea o no resolutivo del padecimiento. 	Expedientes clínicos.	Médico o enfermera.	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.	<ul style="list-style-type: none"> El documento debe especificar como mínimo, el o los diagnósticos que no pueden efectuarse con los elementos disponibles en esa unidad médica. Los procedimientos curativos o paliativos que no pueden ejecutarse, por carencia de recursos físicos o humanos calificados. 	Documento.	Médico o enfermera.	1	3	Adecuación del documento existente a fin de cumplir con los requisitos mencionados. Divulgación del documento final.

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 posterior a la revisión de los expedientes)

LUGAR A VISITAR	ESPECIFICACIÓN	PROCEDIMIENTO	FUENTE	RESPONSABLE DE EQUIPO	CALIFICACIÓN 1er nivel	CALIFICACION 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.	<ul style="list-style-type: none"> La historia clínica reúne los requisitos señalados en la NOM. Tiene nombre y firma del médico tratante y/o responsable del área o especialidad. Se emplea lenguaje técnico médico sin abreviaturas y letra legible. 	Expediente clínico.	Médico.	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 A VISITAR	ESPECIFICACIÓN	PROCEDIMIENTO	FUENTE	RESPONSABLE DE EQUIPO	CALIFICACIÓN 1er nivel	CALIFICACION 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.	<ul style="list-style-type: none"> Revisar la existencia del documento. Verificar que contenga al menos: valoración inicial, identificación y estabilización del paciente, preparación para el traslado, contacto con ambulancia, enlace con el hospital de referencia, verificación de traslado y recepción en el hospital de referencia. 	Manual de procedimientos.	Médico.	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.

LUGAR A VISITAR	ESPECIFICACIÓN	PROCEDIMIENTO	FUENTE	RESPONSABLE DE EQUIPO	CALIFICACIÓN 1er nivel	CALIFICACION 2do nivel	SUGERENCIAS
Dietología y cocina	III.4.1.10 Existe un procedimiento confiable y válido para garantizar el manejo y preparación adecuados de los alimentos.	<ul style="list-style-type: none"> Revisar la existencia del documento. Constatar la existencia y estado de: cocina, almacén para víveres y refrigeración de los mismos. Verificar que el personal lava sus manos después de manipular, carnes, huevos crudos, verduras y hortalizas. Constatar que se efectúa control microbiológico al personal que interviene en la preparación de alimentos. Constatar que se suministran insumos, ropa y material de trabajo, acorde a las funciones que desempeñan. Si el agua potable procede de la red pública, verificar que se efectúan controles del nivel de cloración, por lo menos una 	Manual de procedimientos. Bitácora o reporte de incidencias. Entrevista. Visita y observación	Nutriólogo personal de cocina o administrador.	2	3	Colocar señales visibles en lugares estratégicos que indiquen los aspectos claves del procedimiento.

FUNCIONES DE APOYO A LA ATENCIÓN.

RESIDUOS HOSPITALARIOS.

Cumplir Con Los Requisitos Y Procedimientos Que Establece La Normatividad Aplicable, Para La Identificación, Envasado, Almacenamiento Temporal, Recolección, Transporte, Tratamiento Y Disposición Final De Los Residuos Peligrosos Biológico Infecciosos Que Se Generan En Establecimientos Que Prestan Atención Médica.

LUGAR A VISITAR	ESPECIFICACIÓN	PROCEDIMIENTO	FUENTE	RESPONSABLE DE EQUIPO	CALIFICACIÓN 1er nivel	CALIFICACION 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.	<ul style="list-style-type: none"> Verificar que el personal operativo de todas las áreas de hospitalización, ha sido capacitado para el manejo y separación de Residuos Peligrosos Biológico Infecciosos y de basura municipal. Constatar que el personal de recolección de Residuos Peligrosos Biológico Infecciosos usa el equipo de protección correcto para realizar su función. Verificar que el personal cumple con la separación de los Residuos Peligrosos Biológico Infecciosos y de basura municipal. 	Constancias de capacitación o reporte de la misma. Visitas. Entrevistas.	Médico, enfermera o administrador.	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.

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 A VISITAR	ESPECIFICACIÓN	PROCEDIMIENTO	FUENTE	RESPONSABLE DE EQUIPO	CALIFICACIÓN 1er nivel	CALIFICACION 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.	<ul style="list-style-type: none"> Revisar la existencia del documento. Constatar la existencia de un sistema de comunicación, foco, timbre, interfón, entre otros, a través del cual el paciente notifique inmediatamente su necesidad de atención. Verificar que sea congruente con la edad y condición de salud del paciente 	Manual de procedimientos. Visita y Observación.	Médico o enfermera	2	3	Verificar la existencia, accesibilidad y funcionamiento del sistema de comunicación implantado por el hospital de manera periódica.
Dietología y Enfermería.	II.5.1.3 Existe un procedimiento confiable y válido para identificar errores en la indicación y/o dotación de dietas especiales.	<ul style="list-style-type: none"> Constatar que está documentado. Verificar la participación del personal de nutrición o dietética, de enfermería y los responsables de su distribución. 	Manual de procedimientos. Bitácora o reporte de incidencias. Entrevista.	Médico o enfermera.	2	3	Preparar programas de capacitación hacia el personal involucrado donde se de a conocer dicho proceso y la importancia de llevarlo a cabo.

Existen Acciones De Mejora Continua De La Calidad En Los Servicios De Hospitalización.

LUGAR A VISITAR	ESPECIFICACIÓN	PROCEDIMIENTO	FUENTE	RESPONSABLE DE EQUIPO	CALIFICACIÓN 1er nivel	CALIFICACION 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.	<ul style="list-style-type: none"> • Constatar que está documentado. • Verificar que existe un responsable de actas que de seguimiento a los acuerdos y recomendaciones. • Verificar que sea posible demostrar el cumplimiento de acciones planeadas y sus resultados. • Constatar que los acuerdos se difunden a todo el hospital. • Verificar que se fomenta la participación de todos en el logro de las acciones sugeridas. 	<p>Expedientes de los Comités.</p> <p>Entrevista a trabajadores y responsables.</p>	Médico, enfermera o administrador.	2	3	<p>Designar a un responsable de las actas de seguimiento</p> <p>Registrar las acciones llevadas a cabo para el cumplimiento de lo acordado.</p> <p>Elaborar un pizarrón donde se describan los acuerdos tomados para que el personal del hospital esté enterado.</p>

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 A VISITAR	ESPECIFICACIÓN	PROCEDIMIENTO	FUENTE	RESPONSABLE DE EQUIPO	CALIFICACIÓN 1er nivel	CALIFICACION 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.	<ul style="list-style-type: none"> • Constatar si existe el documento. • Verificar en hospitalización, a través de entrevistas al personal de enfermería, cual es el mecanismo para administrar medicamentos controlados: <ul style="list-style-type: none"> ✓ El procedimiento incluye la indicación del médico en el expediente clínico. ✓ El aseguramiento del nombre del medicamento y cantidad señalados. ✓ La administración por parte del personal de enfermería calificado no auxiliar, y ✓ La ingesta por parte del paciente. 	<p>Manual de procedimientos. Expediente clínico.</p> <p>Visita y Observación.</p>	Médico o enfermera.	2	2	<p>Difundir el procedimiento al personal involucrado.</p> <p>Establecer un rol de medicamentos visible para cada paciente con medicamentos controlados, de manera que el personal conozca las dosis que requiere.</p>
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.	<ul style="list-style-type: none"> Revisar la existencia del documento. Verificar que el proceso es sistemático, confiable y genera registros cotidianos con los que se identifican necesidades del paciente. Corroborar en la prescripción el nombre del medicamento y cantidad señalados. Verificar que se identifique al paciente antes de administrar el medicamento. Verificar que exista el procedimiento para la vigilancia y notificación de los efectos adversos de medicamentos. Verificar que se informan en tiempo y forma, los errores en la medicación. Verificar que los medicamentos se almacenen, preparen y suministren en un entorno seguro y limpio. 	<p>Manual de procedimientos o de enfermería. Expediente clínico.</p> <p>Entrevista a enfermería.</p>	Médico o enfermera	2	3	<p>Difundir el procedimiento al personal involucrado.</p> <p>Colocar carteles en áreas estratégicas donde se reflejen los aspectos clave del proceso.</p>

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	PROCEDIMIENTO	FUENTE	RESPONSABLE DE EQUIPO	CALIFICACIÓN 1er nivel	CALIFICACION 2do nivel	SUGERENCIAS
Dirección y Departamento de Calidad.	III.4.1.2 Existe un plan general para responder ante siniestros y desastres naturales.	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar el plan general que debe incluir: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación sobre temas relacionados con ambiente seguro. ✓ Establecimiento de los lineamientos generales de respuesta ante siniestros. ✓ Programación de la revisión del equipo contra incendios, al menos anual. 	Plan de trabajo. Informe de actividades.	Médico o administrador.	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.	<ul style="list-style-type: none"> Observar que exista equipo contra incendios en todas las áreas. ✓ Checar la fecha de recarga y caducidad en algunos de los extintores. 	Registros de mantenimiento y recarga. Visitas.	Administrador.	2	3	Mantener actualizados y accesibles los registros de mantenimiento y recargas de los equipos contra incendios
Dirección y Jefatura de Enfermería, Camilleros.	III.4.1.8 Existe un procedimiento para prevenir los riesgos de caídas y accidentes de pacientes durante su estancia.	<ul style="list-style-type: none"> Constatar que está documentado. ✓ Verificar que se cuente con registro. Constatar que la enfermera responsable de piso conoce este registro. 	Manual procedimientos. Informes de incidentes.	Enfermera.	1	2	Elaborar y difundir procedimiento para 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 inmovilizados a fin de prevenir la formación de escaras durante su estancia hospitalaria	<ul style="list-style-type: none"> Revisar la existencia del documento. ✓ Verificar que se cuente con registro. Constatar que la enfermera responsable de piso conoce este registro. 	Manual procedimientos. Informes de incidentes.	Enfermera	1	2	Elaboración y difusión de dicho procedimiento.

LUCHA CONTRA EL TABAQUISMO.

El Hospital Ha Establecido Acciones Para Ser Una Unidad Libre De Humo.

LUGAR A VISITAR	ESPECIFICACIÓN	PROCEDIMIENTO	FUENTE	RESPONSABLE DE EQUIPO	CALIFICACIÓN 1er nivel	CALIFICACION 2do nivel	SUGERENCIAS
Dirección Administración.	III.5.1.1 Existe un mecanismo para la vigilancia de la aplicación del Reglamento de áreas libres de humo de tabaco.	<ul style="list-style-type: none"> Constatar que está documentado. ✓ Verificar que se cuente con un responsable. 	Reglamento. Normas y lineamientos de la unidad.	Médico, enfermera o administra-dor.	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 de la unidad hospitalaria.	III.5.1.3 Están definidas las áreas libres de humo de tabaco.	<ul style="list-style-type: none"> Verificar si hay descripción de este punto en los lineamientos de la organización. ✓ Observar si hay áreas designadas para el uso de tabaco. ✓ Observar si hay ceniceros en las zonas en que está prohibido fumar y si huele a humo de tabaco. 	Normas y lineamientos de la unidad y Verificación de áreas.	Médico, enfermera o administrador.	2	3	Delimitar y marcar debidamente las áreas libres de humo de tabaco

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.

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

Area	Hallazgo	Responsable	Primer Nivel	Segundo Nivel
Urgencias Hospitalización	y No se cuenta con un formato Jurídico, bioética, unificado en todo el Hospital para la elaboración de procedimientos invasivos, ancianos, menores de edad y pacientes con alteraciones de la conducta	División de Calidad Comité de Bioética	2	3
Urgencias, Hospitalización y Áreas Públicas.	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.	División de Calidad Comité de Bioética	2	3
Urgencias, Hospitalización	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.	Estructura del Hospital Ausencia de Cortinas antibacterianas entre los cubículos. Por la antigüedad de la Unidad son de 6 pacientes	2	2
Urgencias, Hospitalización	Existe un proceso que especifique cómo se llevará a cabo el resguardo de los objetos personales de los pacientes	Problemas de Estructura para resguardo, existe el procedimiento, pero no se cuenta con el espacio físico.	2	3
Urgencias hospitalización	y Existe un proceso que establece cómo actuar en casos donde se atienden pacientes agresivos, violentos o con problemas psiquiátricos	Se cuenta con el manual de procedimientos pero no hay difusión del mismo, y el personal ignora que hacer	2	2
Todo el establecimiento.	El hospital se asegura que todos los trabajadores conocen y aplican, dentro de sus responsabilidades, la Carta de los Derechos Generales de los Pacientes.	Se cuenta con material pero no se difunde, ni se da a conocer	2	2
Todo el establecimiento	El hospital difunde la Carta de los Derechos Generales de los Pacientes, entre la población usuaria, especialmente a los pacientes y sus familiares.	Existe Material e información visual, pero no se cuenta con un sistema que asegure que el personal los conozca	2	3
Subdirección Médica o Departamento de Calidad	o Preguntar al personal médico sobre el contenido de la Carta de los Derechos Generales de los Médicos	Existe Material e información visual, pero no se cuenta con un sistema que asegure que el personal los conozca	2	3
Subdirección Médica o Departamento de Calidad	o Entrevista a personal médico. Sobre el contenido de la Carta de los Derechos Generales de los Médicos.	Los médicos y las enfermeras desconocieron sus derechos a l momento de la auditoría	2	3
Imagenología Administración.	y Existe un procedimiento para resolver los casos en que no se pueda realizar algún tipo de estudio dentro del servicio de imagenología.	Existe el procedimiento, pero los médicos y personal. Para médico los desconocieron al momento de la auditoría externa	1	2
Todas las áreas de apoyo diagnóstico y tratamiento	Existe un proceso para verificar el cumplimiento de las Normas Oficiales Mexicanas en las actividades realizadas por cada servicio.	Solo una división contó con un Procedimiento electrónico y escrito accesible las 24 hrs, para el conocimiento y actualización continua de las NOM	2	2
Dirección, Administración o Departamento de Calidad, Auxiliares de diagnóstico y tratamiento	Existe un proceso para la evaluación periódica de la calidad de los servicios diagnósticos, propios o subrogados	Existe el procedimiento, pero es desconocido por el personal paramédico, ante la negativa del personal administrativo para realizarlos	2	3
Dirección, Administración o Departamento de Calidad	Existe un proceso definido para la evaluación periódica de la calidad de los servicios diagnósticos de laboratorio, anatomía patológica e imagenología, propios o subrogados.	Existe el procedimiento, pero es desconocido por el personal paramédico, ante la negativa del personal administrativo para realizarlos	2	3
Imagenología Dirección	Existen procedimientos para garantizar la seguridad radiológica en el departamento de Radiología e Imagen.	Existe el procedimiento, pero no se contó ni con el material básico ni con el conocimiento de los manuales de procedimientos para emergencias por parte del personal	1	3
Todas las áreas de auxiliares de diagnóstico o tratamiento	Existe un proceso para la vigilancia permanente del estado del paciente dentro de las salas de estudio y áreas de reposo o de espera.	Existe el procedimiento, pero hay déficit de personal	2	2
Archivo Clínico, Hospitalización, Urgencias y Auxiliares de diagnóstico o tratamiento	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.	Existe el procedimiento, pero hay desconocimiento general	2	3

Area	Hallazgo	Responsable	Primer Nivel	Segundo Nivel
Imagenología.	Existe un procedimiento por escrito que establezca las acciones a seguir en caso de presentar algún paciente, reacción al medio de contraste.	Existe el procedimiento, pero no había en las salas carro rojo, ni manuales de procedimientos	1	2
Laboratorio	Existen procedimientos o protocolos actualizados, específicos para el servicio de laboratorio clínico.	Existen, pero sin difusión	2	3
Laboratorio.	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	Existen procedimientos, pero se detectó falta de conocimiento por parte del derechohabiente, al entrevistarlo	2	2
Servicio de Transfusión.	Existen procedimientos o protocolos actualizados, específicos para el servicio de transfusión.	Existen pero sin estandarización	2	3
Dirección, Departamento de Calidad, Administración o Imagenología	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.	Existe el procedimiento, pero no se mide ni se tienen registros.	1	2
Urgencias.	Las necesidades médicas y de enfermería para el paciente se identifican desde su evaluación inicial.	Se debe observar la existencia de una nota, historia clínica o documento que especifique como mínimo: El tipo de paciente. La sintomatología que presenta. Los datos arrojados tras la exploración física dirigida al padecimiento. El análisis y conclusiones de los hallazgos encontrados en la exploración correlacionados con la sintomatología referida. El plan inmediato a seguir. El plan posterior, sea o no resolutivo del padecimiento.	2	3
Urgencias	La evaluación médica inicial es registrada inmediatamente después de la estabilización del paciente.	Se cuenta con el triaje	2	3
Urgencias	El hospital cuenta con un documento que especifique los alcances diagnósticos y resolutivos posibles en el servicio de urgencias de la unidad hospitalaria. El documento debe especificar como mínimo, el o los diagnósticos que no pueden efectuarse con los elementos disponibles en esa unidad médica. Los procedimientos curativos o paliativos que no pueden ejecutarse, por carencia de recursos físicos o humanos calificados	Se cuenta con el triaje	1	3
Hospitalización	La historia clínica reúne los requisitos señalados en la NOM correspondiente en los expedientes, por área, por piso o especialidad. Existió un 45% de apego a la NOM, y un 98% de congruencia clínico diagnóstico terapéutica.	Se cuenta con actas, observaciones, sugerencias a los servicios sin embargo el nivel de apego a la NOM	2	3
Dirección, Administración y Departamento de Calidad, Hospitalización.	Existe un proceso confiable para responder oportunamente a la solicitud de atención de un paciente y/o familiar.	Se Constato la existencia de un sistema de comunicación, foco, timbre, interfón, entre otros, a través del cual el paciente notifique inmediatamente su necesidad de atención, sin embargo enfermería no acudia	2	3
Dietología y Enfermería.	Existe un procedimiento confiable y válido para identificar errores en la indicación y/o dotación de dietas especiales.	Existe el procedimiento pero no se aplica ni se difunde	2	3
Hospitalización y Urgencias	Existe un procedimiento enfocado a la vigilancia de la administración de los medicamentos controlados acorde a las indicaciones señaladas por el médico tratante	Existe el procedimiento no hay cumplimiento de Hospital Seguro	2	3
Hospitalización y Urgencias	Existe un proceso enfocado al cumplimiento de las indicaciones del plan de tratamiento farmacológico, por el personal de enfermería	Existe el procedimiento no hay cumplimiento de Hospital Seguro	2	3
Dirección, Administración y Departamento de Calidad, Hospitalización.	Existen procesos enfocados a dar seguimiento a las reuniones, acuerdos y acciones de cada comité constituido, así como a difundir sus avances.	No se da seguimiento a los acuerdos y tramites a los acuerdos en los turnos vespertinos, Nocturno y Jornada Acumulada, lo trae consigo. Serios problemas operativos.	2	3

ANEXO F.

**Información Complementaria a las Intervenciones
dirigidas a las Personas en las Organizaciones.**

GUÍA DE ENTREVISTA. PROYECTO DE VIDA Y CARRERA.

Datos Demográficos.

EDAD:	GÉNERO:	AÑOS EN LA INSTITUCIÓN:	AÑOS COMO DIRECTOR:	AÑOS COMO DIRECTOR EN LA INSTITUCIÓN DONDE LABORA ACTUALMENTE:
Profesión/Especialidad:				

Temas a tratar:

1. Descripción del Desarrollo de la Carrera del entrevistado.

- 1.1 Movilidad geográfica.
- 1.2 Entrenamiento Formal.
- 1.3 Indicios y Evidencias de Aprendizaje constante
- 1.4 Ha participado en algún proyecto clave para la organización.

2. Orientación del Empleado

- 2.1 Valor y servicio para la organización/Autonomía, responsabilidad personal

3. Definición de Éxito.

- 3.1 Objetivo externo al individuo/Subjetivo interno.
- 3.2 Avance vertical dentro de estructura organizacional/Relacionado a cuestiones Personales.

4. Ambiente Organizacional.

- 4.1 Relaciones con organización las más importantes; proveen oportunidades a cambio de lealtad y compromiso/Las cuestiones comunes son las tareas más importantes; proveen oportunidades para reforzar y aprender nuevos conocimientos y habilidades.

5. Visión y metas personales y familiares para los próximos cinco años.

Nota: Se propone hacer un análisis de contenido de los datos, para obtener unidades de análisis –temas- para categorizarlos, ya sea en *Protean Career o Carrera Tradicional*. Se propone codificar la información y presentar resúmenes de las entrevistas así como un análisis cuantitativo por medio de SPSS

Se propone las entrevistas de una duración aproximada de 1 hora.

GUIA DIDACTICA para la Propuesta para el Desarrollo de un equipo de Aprendizaje Organizacional en la Delegación IMSS Estado de México Oriente.

Sesión 1. Introducción al Aprendizaje Organizacional.

Objetivo de la Sesión: Establecer las bases del curso-taller, introducir al participante dentro del Aprendizaje Organizacional

Duración 1 Hora 30 minutos.

Descripción de actividades	Objetivo	Duración	Materiales
Presentación del Expositor	Establecer primer contacto con participantes generar rapport	5 minutos	
Dinámica "Nudo humano". Hacer que todo el grupo se coloque en círculo viendo hacia los demás. Cada uno debe alcanzar las manos de dos personas, que no sean las que tiene a su derecha o izquierda. Esto producirá un gran nudo. Ahora ellos deberán descifrar cómo hacer una línea recta, sin soltar las manos que tienen sujetas.	"Romper el Hielo" Generar ambiente de compañerismo	10 minutos	Espacio suficiente para mantener de pie a los participantes.
Presentación y encuadre del Curso-Taller.	Proporcionar al participante los elementos que incluirán el curso-taller y los objetivos del curso.	5 minutos	
Dinámica "Mis expectativas sobre el curso son". Presentar una hoja de rotafolio con dos columnas –"lo que me gustaría" y "lo que no me gustaría"- pedir a cada participante que escriba una idea en cada apartado de la Hoja de rotafolio una vez que todos hayan escrito invitar a algunos de los participantes que compartan con los demás miembros del grupo lo que escribieron y las razones para hacerlo.	Conocer las expectativas de los participantes, establecer normas de convivencias durante las sesiones	10 minutos	Hojas de Rotafolio, marcadores, cinta adhesiva.
Definición del Aprendizaje Organizacional. Técnicas de Lluvia de Ideas.	Generar interés en el tema, conocer el conocimiento que tienen los participantes acerca de éste.		
Exposición acerca de la Definición de Aprendizaje Organizacional y sus elementos principales.	Proporcionar a los participantes los elementos teóricos referentes al aprendizaje organizacional.	15 minutos	Hojas de Rotafolio, marcadores, cinta adhesiva. Expositor, manual del participante.
Cierre y Evaluación de la Sesión. Se pide retroalimentación a los participantes acerca de lo revisado en la sesión	Finalizar la sesión de manera formal, conocer grado de avance y logro de objetivo de la sesión.	30 minutos	
		5 minutos	Bitácora de la Sesión

Sesión 2. El pensamiento Sistémico y su Aplicación en las Organizaciones.

Objetivo: Proporcionar a los participantes información respecto al Pensamiento Sistémico, proporcionar un espacio de reflexión acerca de la posible aplicación del Pensamiento Sistémico en el ámbito laboral de los participantes.

Duración 1 Hora 30 minutos.

Descripción de actividades	Objetivo	Duración	Materiales
Discusión Grupal –Lluvia de Ideas- ¿Qué es el pensamiento sistémico?	Generar interés sobre el tema, conocer el conocimiento que tienen los participantes acerca de éste.	15 minutos	Hojas de Rotafolio, marcadores, cinta adhesiva.
Exposición del Tema	Proporcionar a los participantes los elementos teóricos más significativos respecto al tema. Aplicar en alguna situación real el enfoque sistémico para	25 minutos	Expositor, Cañón, Laptop.

<p>Ejercicio en Pares "Los 5 Porqués, Definiendo un problema de manera sistémica". Solicitar a los participantes trabajar en parejas grupos de tres personas en la redefinición de alguna problemática real de su ambiente de trabajo aplicando. Discusión Grupal. Pedir a cada grupo o pareja que comente la problemática que se analizó, el procedimiento que siguieron y las conclusiones a las que llegaron.</p> <p>Cierre y Evaluación de la Sesión. Se pide retroalimentación a los participantes acerca de lo revisado en la sesión</p>	la comprensión de determinada problemática propuesta		<p>Hojas de Rotafolio, marcadores, cinta adhesiva hojas tamaño carta.</p> <p>Bitácora de la Sesión</p>
	Socializar en el grupo las conclusiones alcanzadas por las parejas o grupos respecto a la aplicación del Pensamiento Sistémico.	35 minutos	
	Finalizar la sesión de manera formal, conocer grado de avance y logro de objetivo de la sesión.	20 minutos	
		5 minutos	

Sesión 3. El Dominio Personal.

Objetivo: Proporcionar a los participantes información respecto a la Disciplina de Dominio Personal promover la reflexión acerca del Dominio Personal de cada uno los participantes.

Duración 1 Hora 30 minutos.

Descripción de actividades	Objetivo	Duración	Materiales
<p>Discusión Grupal –Lluvia de Ideas- ¿Qué es el Dominio Personal?</p> <p>Exposición del Tema</p> <p>Ejercicio Personal "La Lista de Valores" Presentar a los participantes una lista de valores personales y laborales, pedirles que escojan un grupo de valores, después los eliminen gradualmente hasta terminar con tres valores y jerarquizarlos.</p> <p>Discusión Grupal. Solicitar a los participantes que compartan los valores escogidos por cada uno de ellos</p> <p>Ejercicio Personal "Definiendo la Visión Personal" Presentar a los participantes una serie de cuestionamientos respecto a el plan vida de cada uno de ellos.</p> <p>Discusión grupal acerca del ejercicio anterior. Pedir a los participantes que compartan al grupo algunos puntos de su ejercicio individual.</p> <p>Cierre y Evaluación de la Sesión. Se pide retroalimentación a los participantes acerca de lo revisado en la sesión.</p>	<p>Generar interés sobre el tema, conocer el conocimiento que tienen los participantes acerca de éste. Proporcionar a los participantes los elementos teóricos referentes al Dominio Personal. Brindar a los participantes un espacio de reflexión acerca de su escala de valores</p> <p>Generar el conocimiento profundo entre los participantes, reflexionar respecto a posibles valores comunes.</p> <p>Ofrecer a los participantes un medio para reflexionar acerca de si visión personal</p> <p>Generar reflexión acerca de los planes de vida y los objetivos de cada uno de los participantes y los medios para alcanzarlos. Finalizar la sesión de manera formal, conocer grado de avance y logro de objetivo de la sesión.</p>	<p>15 minutos</p> <p>25 minutos</p> <p>15 minutos</p> <p>10 minutos</p> <p>10 minutos</p> <p>10 minutos</p> <p>5 minutos</p>	<p>Hojas de Rotafolio, marcadores, cinta adhesiva. Expositor, Cañon, Laptop.</p> <p>Lápices, Material de Apoyo para la dinámica.</p> <p>Lápices, Material de Apoyo para la dinámica.</p> <p>Bitácora de la Sesión</p>

Sesión 4. Los Modelos Mentales.

Objetivo: Proporcionar a los participantes información respecto a la Disciplina de la Visión Personal promover la reflexión que siente las bases para crear una Visión Compartida.

Duración 1 Hora 30 minutos.

Descripción de actividades	Objetivo	Duración	Materiales

<p>Discusión Grupal –Lluvia de Ideas- ¿Qué son los Modelos Mentales?</p> <p>Exposición del Tema</p> <p>Ejercicio Personal : “La columna de la izquierda” Pedir a los participantes analizar un problema reciente, analizar lo que se dijo y lo que se pensó acerca de lo que se dijo</p> <p>Ejercicio sobre perspectivas múltiples y Reflexión Grupal sobre la actividad anterior Cierre y Evaluación de la Sesión. Se pide retroalimentación a los participantes acerca de lo revisado en la sesión.</p>	<p>Generar interés sobre el tema, conocer el conocimiento que tienen los participantes acerca de éste.</p> <p>Proporcionar a los participantes los elementos teóricos más significativos respecto al tema.</p> <p>Examinar supuestos que se encuentran presentes en conversaciones cotidianas.</p>	15 minutos	<p>Hojas de Rotafolio, marcadores, cinta adhesiva. Expositor, Cañón, Laptop.</p> <p>Lápices, Material de Apoyo para la dinámica.</p> <p>Plumones, Rotafolio, Tarjetas de Cartón</p> <p>Bitácora de la Sesión</p>
		25 minutos	
		15 minutos	
	<p>Analizar los puntos de vista ajenos con los que se analiza un mismo problema.</p> <p>Finalizar la sesión de manera formal, conocer grado de avance y logro de objetivo de la sesión.</p>	30 minutos	
		5 minutos	

Sesión 5. Visión Compartida.

Objetivo: Proporcionar a los participantes información respecto a la Disciplina de la Visión Compartida, promover la reflexión que sienta las bases para crear una Visión Compartida.

Duración 1 Hora 30 minutos.

Descripción de actividades	Objetivo	Duración	Materiales
<p>Discusión Grupal –Lluvia de Ideas- ¿Qué es la Visión Compartida?</p> <p>Exposición del Tema.</p> <p>Ejercicio Grupal. ¿Cuál es la Visión de mi centro de trabajo? Los Participantes, de acuerdo una guía de preguntas discutirán en pares la Visión “institucional” del hospital dónde laboran así como la Visión “ideal” posteriormente se hará una discusión con todo el grupo respecto a esta la visión que se busca lograr</p> <p>Cierre y Evaluación de la Sesión. Se pide retroalimentación a los participantes acerca de lo revisado en la sesión.</p>	<p>Generar interés sobre el tema, conocer el conocimiento que tienen los participantes acerca de éste.</p> <p>Proporcionar a los participantes los elementos teóricos más significativos respecto al tema.</p> <p>Analizar los elementos principales que conforman la visión de la institución, comparar esta visión con elementos de visión ideales.</p>	15 minutos	<p>Hojas de Rotafolio, marcadores, cinta adhesiva. Expositor, Cañón, Laptop.</p> <p>Hojas de Rotafolio, marcadores, cinta adhesiva, Material de Apoyo para la dinámica.</p> <p>Bitácora de la Sesión</p>
		25 minutos	
		45 minutos	
	<p>Finalizar la sesión de manera formal, conocer grado de avance y logro de objetivo de la sesión.</p>	5 minutos	

Sesión 6. Aprendizaje en Equipo.

Objetivo: Proporcionar a los participantes información respecto a la Disciplina de Aprendizaje en Equipo, promover la reflexión que sienta las bases para desarrollar esta Disciplina.

Duración 1 Hora 30 minutos.

Descripción de actividades	Objetivo	Duración	Materiales
<p>Discusión Grupal –Lluvia de Ideas- ¿Qué es el trabajo en Equipo?</p> <p>Exposición del Tema</p> <p>Dinámica “Proyector y Pantallas” Dividir al grupo en grupos de</p>	<p>Generar interés sobre el tema, conocer el conocimiento que tienen los participantes acerca de éste.</p> <p>Proporcionar a los participantes los elementos teóricos más significativos respecto al tema.</p> <p>Analizar posturas propias frente a alguna</p>	10 minutos	<p>Hojas de Rotafolio, marcadores, cinta adhesiva. Expositor, Cañón, Laptop.</p>
		25 minutos	

preferentemente tres participantes, una persona expone a las otras dos la problemática escogida, las otras dos personas representarán las alternativas ante la problemática planteada, después se discute entre los tres miembros respecto a la representación hecha. Discusión grupal respecto al ejercicio anterior.	problemática y reflexionar acerca de perspectivas distintas de esta misma problemática	20 minutos	Hojas de Rotafolio, marcadores, cinta adhesiva. Bitácora de la Sesión
Ejercicio "Nuestras Necesidades de Aprendizaje" Pedir al grupo que discutan respecto a necesidades de aprendizaje grupal que se hayan detectado en su trabajo cotidiano, presentar una lista de las necesidades en las que todos los participantes intervengan para su conformación.	Compartir de manera grupal, las conclusiones obtenidas del ejercicio "Proyector y Pantallas" Discutir y establecer necesidades de aprendizaje a nivel grupal.	10 minutos	
Cierre y Evaluación de la Sesión. Se pide retroalimentación a los participantes acerca de lo revisado en la sesión.	Finalizar la sesión de manera formal, conocer grado de avance y logro de objetivo de la sesión.	20 minutos	
		5 minutos	

Sesión 7. Arquetipos Organizacionales.

Objetivo: Proporcionar a los participantes información respecto a los Arquetipos Sistémicos, promover la reflexión que sienta las bases para desarrollar el uso de estos arquetipos en sus labores cotidianas.

Duración 1 Hora 30 minutos.

Descripción de actividades	Objetivo	Duración	Materiales
Discusión Grupal –Lluvia de Ideas- ¿Qué son los Arquetipos Organizacionales? Exposición del Tema.	Generar interés sobre el tema, conocer el conocimiento que tienen los participantes acerca de éste. Proporcionar a los participantes los elementos teóricos más significativos respecto al tema.	5 minutos 25 minutos	Hojas de Rotafolio, marcadores, cinta adhesiva. Expositor, Cañón, Laptop.
Ejercicio Personal. Solicitar a los participantes la discusión de el/los arquetipo sistémico que se le proponga; pedir que lo presente a los demás participantes, buscando algún ejemplo de su lugar de trabajo (9 arquetipos a analizar) Exposición frente al grupo del arquetipo asignado a cada participante o grupo de participantes	Discutir y analizar el esquema de los arquetipos sistémicos para la comprensión de problemáticas cotidianas. Compartir a nivel grupal las conclusiones alcanzadas del ejercicio anterior.	30 minutos 20 minutos	Hojas de Rotafolio, marcadores, cinta adhesiva. Manual del Participante. Hojas de Rotafolio, marcadores, cinta adhesiva. Bitácora de la Sesión
Cierre y Evaluación de la Sesión. Se pide retroalimentación a los participantes acerca de lo revisado en la sesión.	Finalizar la sesión de manera formal, conocer grado de avance y logro de objetivo de la sesión.	5 minutos	

Sesión 8. Aprendizaje Organizacional y Aplicaciones Prácticas.

Objetivo: Ejercitar y poner en práctica los elementos revisados durante el curso-taller.

Duración 1 Hora 30 minutos.

Descripción de actividades	Objetivo	Duración	Materiales

<p>Exposición "Resumen de Temas Vistos durante todo el curso-taller".</p> <p>Ejercicio Grupal "Redefinir un problema de la organización" Solicitar de manera grupal la redefinición de alguna problemática organizacional real, usando un arquetipo sistémico y ofrecer algunas alternativas de solución.</p> <p>Cierre y Evaluación de la Sesión</p>	<p>Retomar la información más importante vista durante el curso-taller.</p> <p>Practicar el uso de los arquetipos y del aprendizaje en equipo en alguna problemática que afecte a los participantes</p> <p>Finalizar la sesión de manera formal, recibir retroalimentación acerca de todo el curso-taller.</p>	<p>20 minutos</p> <p>50 minutos</p> <p>20 minutos</p>	<p>Expositor, Cañón, Laptop.</p> <p>Hojas de Rotafolio, marcadores, cinta adhesiva.</p> <p>Bitácora de la Sesión</p>
---	--	---	--

Para lo que quiero necesito..

Ejercicio: La Columna de la Izquierda

Lo que se Pensó	Lo que se dijo

Ejercicio: La Visión de mi Centro de Trabajo

Cómo es la visión institucional de este Hospital.

La Visión que me gustaría que tuviera este Hospital.

Lo que tendríamos que hacer.

Ejercicio: Nuestras Necesidades de Aprendizaje cómo equipo.

¿Somos realmente un equipo?

¿Qué evidencia tenemos?

¿Que tendríamos que hacer?

ARQUETIPO ORGANIZACIONAL

Redacción/Explicación del Arquetipo.

Bitácora de Actividades.

Sesión No.	Temas Tratados	Actividades Realizadas	Resultados Obtenidos	Observaciones.

MANUAL DEL PARTICIPANTE para la Propuesta para el Desarrollo de un equipo de
Aprendizaje Organizacional en la Delegación IMSS Estado de México Oriente.

INDICE.

Introducción.....	1
El pensamiento Sistémico.....	4
El Dominio Personal.....	5
Los Modelos Mentales.....	6
Visión Compartida.....	7
Aprendizaje en Equipo.....	9
Arquetipos Organizaciones.....	11
Referencias.....	14

1. INTRODUCCIÓN.

El presente curso-taller tiene como finalidad presentarte un conjunto de herramientas teóricas y prácticas que podrán ser de gran ayuda para el desempeño de tu trabajo diario. El Aprendizaje Organizacional provee una manera diferente de entender lo que sucede en las organizaciones y en quienes las integran, a partir de ello proponer nuevas y mejores maneras de pensar y vivir la organización.

Las organizaciones no aprenden *per se*, las organizaciones crean rutinas que implican intuitiva y experimentalmente conductas de aprendizaje; que luego se vuelven institucionales reflejando un esquema organizacional. Algunos teóricos proponen que el aprendizaje organizacional consiste en subsistemas que descomponen el aprendizaje en varias partes para volverlo manejable y tangible dentro de la organización.

- Creación de Conocimiento. El aprendizaje organizacional no se restringe a la acumulación, disseminación, retención y refinamiento de conocimiento. La creación de conocimiento es la principal herramienta para alcanzar metas.
- La construcción de esquemas acerca de la percepción y los pensamientos que tiene un grupo de personas respecto a sus experiencias y de su trabajo en general hasta tener un significado compartido para crear un esquema organizacional, el cual si es productivo será la base y la pauta de acción de todos sus integrantes, un sistema de creencias compartidas.

Las ideas que rigen el Aprendizaje Organizacional son:

- La Primacía del Todo. Las relaciones son literalmente más fundamentales que las cosas, la totalidad es más importante que las partes. No es preciso crear interrelaciones, pues el mundo ya está interrelacionado.
- La Índole comunitaria del Yo. El individuo es más importante que su comunidad, pero el individuo como parte de un todo; sin embargo el individuo forma está dado por su relación con su comunidad, Individuo y comunidad se transforman e influyen mutuamente
- El poder generador del Lenguaje. El reconocimiento del lenguaje para renovar nuestra interpretación de la experiencia, y así permitirnos crear nuevas realidades.

La esencia de toda organización depende del pensamiento e interacción de sus miembros.

A partir de esto ¿Cómo sería para una Organización dispuesta al Aprendizaje?

La Rueda del Aprendizaje.

El Aprendizaje sigue un ritmo, pasa por diversas fases de manera cíclica; cada etapa requiere gran atención antes de pasar a la siguiente. Asimismo el aprendizaje se da tanto a nivel individual como a nivel grupal.

Las fases son:

- Reflexión. Implica convertirse en observador de los actos y pensamiento propios.
- Conexión. Creación de ideas y posibilidades para la acción, y reordenamiento de ellas en nuevas formas.
- Decisión. Optar por un método o acción. A partir de las posibilidades generadas en la etapa de conexión.
- Acción. Realizar una tarea, en lo posible con una actitud experimental.

Las fases antes mencionadas tienen un correlato a nivel grupal, en el que se potencia las posibilidades de aprendizaje:

Reflexión Pública.

Sentido Compartido.

Planificación Conjunta.

Acción Coordinada.

Una disciplina es una senda de desarrollo para adquirir ciertas aptitudes o competencias. La práctica de una disciplina supone un compromiso constante con el aprendizaje.

El dominio de una disciplina no es inmediato. Hay etapas de aprendizaje que se tiene que atravesar, un esquema propuesto por Diana Smith propone tres etapas para desarrollar nuevas aptitudes:

- Nuevas Aptitudes Cognoscitivas y Lingüísticas. En esta primera etapa las personas ven cosas nuevas y pueden hablar un "nuevo idioma". Esto permite ver con mayor claridad los supuestos y actos propios y ajenos, y las consecuencias de ambos. Resulta difícil traducir estas competencias cognoscitivas y lingüísticas en actos fundamentalmente nuevos. Tal vez comience a comportarse de otra manera, pero las reglas, supuestos y valores básicos son los mismos.

- Nuevas Reglas de Acciones. A medida que los viejos supuestos se “relajan” en respuesta a los conceptos cognitivos de la fase anterior, la gente comienza a experimentar con reglas de acción basadas en nuevos supuestos, para ver cuál es el fruto. Quizá dependa del nuevo lenguaje para producir nuevas acciones, y le resultará complicado comprender o dominar nuevas reglas cuando esté bajo tensión.
- Nuevos Valores y Supuestos. Las personas dominan nuevas reglas que reflejan nuevos valores para la acción y nuevos supuestos operativos. Puede respetar estas reglas bajo la tensión y la ambigüedad, aprendiendo y ayudando a otros a aprender. En esta etapa, las personas habrán adaptado las reglas a su modelo particular.

El presente curso-taller pretende sentar las bases de la primera etapa de las antes mencionadas; buscar generar interés por el aprendizaje organizacional.

Con el principio de la práctica constante y consistente como principal recurso para la transformación y el logro de organizaciones e individuos dispuestos a el Aprendizaje.

2. EL PENSAMIENTO SISTÉMICO Y SU APLICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

Pensamiento Sistémico.

El pensamiento Sistémico, a su nivel más amplio abarca una amplia variedad de métodos, herramientas y principios, todos orientados a examinar la interrelación de fuerzas que forman para de un proceso común. Los diversos enfoques comparten la idea que: La conducta de todos los sistemas siguen ciertos principios comunes, cuya naturaleza requiere ser descubierta y analizada.

Sistema.

Un sistema, puede definirse como una totalidad percibida, cuyos elementos se “aglomeran” porque se afectan recíprocamente a lo largo del tiempo y operan con un propósito común. La palabra deriva del griego *sunístánai*, que originalmente significaba **“causas una unión”**. Como lo sugiere este origen, la estructura de un sistema incluye una percepción unificadora del observador.

Estructura Sistémica.

Para el pensamiento sistémico la “estructura” es la configuración de interrelaciones entre los componentes claves del sistema. Ello puede incluir la jerarquía y el flujo de los procesos, pero también incluye actitudes y percepciones, la calidad de productos o servicios, los modos en que se toman decisiones y muchos factores más. Las estructuras sistémicas suelen ser invisibles, hasta que alguien las señala. La palabra estructura deriva del latín *struere*, **“construir”**. Las estructuras Sistémicas no se construyen necesariamente de manera intencional; se construyen a partir de opciones que la gente realiza consciente o inconscientemente a lo largo del tiempo.

El pensamiento sistémico implica un cambio de enfoque:

- Ver las interrelaciones en vez de sucesiones de causa-efecto; y
- Ver procesos de cambio en vez de “instantáneas”.

La práctica del pensamiento sistémico comienza con la comprensión de retroalimentación, que muestra como los actos pueden reforzarse o contrarrestarse (equilibrarse) entre sí



3. EL DOMINIO PERSONAL.

Dominio puede sugerir la dominación de personas o cosas. Pero dominio también alude a un nivel muy especial de habilidad. La gente con alto nivel de dominio personal es capaz de alcanzar de manera coherente los resultados que más le importan.

Dominio implica capacidad y voluntad para comprender y trabajar con las fuerzas que nos rodean, con cierta espontaneidad y alegría. **El dominio de nuestra persona nos permite ser "magistrales" en lo que realizamos.**

El dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. **El afán y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser mayores que las de sus miembros.**

El dominio personal, comienza por aclarar lo que realmente nos interesan, para poner nuestra vida al servicio de nuestras mayores aspiraciones. El dominio personal implica también la revisión constante de nuestro desempeño y de la distancia entre lo que somos y lo que queremos ser; la tensión creativa que nos señale, en un primer momento, la brecha entre lo que queremos y la realidad concreta; y que posteriormente nos dirija a la realidad deseada que vislumbramos para nosotros mismos.

En este sentido el dominio personal nos permite acercarnos a nuestras metas bajo una perspectiva amplia y a la vez precisa.

4.



LOS MODELOS MENTALES.

¿Qué son los modelos mentales?, necesariamente tengo un modelo mental; de ser así cuándo se manifiesta.

Los modelos mentales son supuestos profundamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender y actuar. A menudo no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales o lo efectos que tienen sobre nuestra conducta.

La disciplina de trabajar con modelos mentales empieza por la reflexión interior; examinar los supuestos que rigen nuestra manera de comprender el mundo para luego volverlas consciente y someterlas a riguroso análisis. También incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas en las que se equilibre la indagación (actitud inquisitiva) con la persuasión, para que las personas manifiesten sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros.



El problema de los modelos mentales no está en que sea "falsos" o "verdaderos", "atinados o erróneos". Por definición todos los modelos mentales simplifican. **El problema surge cuando los modelos mentales son empleados sin cuestionamiento; cuando existen por debajo del nivel de la conciencia.**

La exploración de modelos mentales requiere ser una práctica continua no es sólo un ejercicio intelectual.

Es importante mencionar aún después de vislumbrar nuestros modelos mentales, no es tan sencillo aprender a actuar de otra manera.

La inercia de los modelos mentales profundamente arraigados puede impedir el aprendizaje dentro de las organizaciones. Pero si esto es así, ¿Podrían los modelos mentales acelerar el aprendizaje?

Aptitudes a desarrollar:

- Reconocimiento de "brincos de abstracción". La simplificación excesiva de nuestra realidad.
- Exponer y reconocer la "Columna de la Izquierda" (manifestar lo que normalmente callamos)
- Equilibrar la indagación con la persuasión (aptitudes para una investigación honesta).
- Enfrentar los distinguos entre las teorías expuestas y las teorías-en-uso (La teoría implícita de lo que hacemos).

5. VISIÓN COMPARTIDA.

Peter Senge define la Visión Compartida como “Una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder”, en el nivel más simple, una visión compartida es la respuesta a la pregunta ¿Qué deseamos hacer? Representa la capacidad para compartir una imagen del futuro que se desea crear. Es pues la unión de diversas visiones.

La palabra visión deriva del latín *videre*, “ver”. Esta asociación es significativa; cuanto más detallada y visual sea la imagen, más persuasiva resultará. Por ser tangible e inmediata, una visión infunde forma y rumbo al futuro de la organización y ayuda a la gente a fijar metas que sirvan de impulso.

Las visiones son estimulantes, eleva las aspiraciones de las personas, cuando la visión es genuina, la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen sino porque lo desea.

De las visiones compartidas a las visiones personales. Una metáfora útil es el holograma, la imagen tridimensional creada por lentes de luz interactuantes. Si se divide el holograma por más pequeñas que sean las divisiones, cada fragmento aún muestra la imagen integra. Se comparte una responsabilidad por el todo, no por sólo una parte. Las partes que integran el holograma no son idénticas, cada cual representa la imagen entera desde distintos puntos de vista.

Cuando más personas comparten una visión común, quizás esta visión no cambie fundamentalmente. Pero cobra más vida, más relieve pues se convierte en una realidad mental que las personas creen poder alcanzar. La visión no necesariamente tiene que “venir desde arriba”.

La Visión Compartida Implica:

- Compartir Visiones Personales.
- Escuchar a los Demás.
- Permitir libertad de Elección.
- Reconocimiento de la Realidad Actual.



La construcción de Visiones Compartidas requieren comprenderse en el marco del pensamiento sistémico; la visión pinta la imagen de lo que deseamos crear. El pensamiento sistémico revela cómo hemos creado lo que tenemos ahora.

La visión se transforma en una fuerza viva sólo cuando las personas creen de verdad que puede modelar su futuro. Una vez que se comienza a aprender que se crea la realidad mediante políticas y acciones, se consigue un terreno más fértil para las visiones.



APRENDIZAJE EN EQUIPO.



Hay sorprendentes ejemplos en los que la inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes, y en los que los equipos desarrollan aptitudes extraordinarias para la acción coordinada.

Para el aprendizaje organizacional, **Equipo se refiere a un grupo de personas que se necesitan entre sí para lograr un resultado.**

Cuando los equipos aprenden de verdad, no sólo se alcanzan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez.

La conversación es un elemento sumamente fructífero para generar aprendizaje en equipo, las dos formas de conversación utilizadas son el diálogo y la discusión experta

El "diálogo", en el contexto del aprendizaje organizacional, se refiere a la capacidad de los miembros del equipo para "suspender sus supuestos" e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto. El diálogo es una indagación constante y colectiva de la experiencia cotidiana y nuestras creencias tácitas. El diálogo crea condiciones en las que las personas puedan ser más conscientes de su experiencia, y de los sentimientos y pensamientos que crearon dicha experiencia; permite experimentar la primacía del todo.

La discusión es una forma de conversación que promueve la fragmentación. Sin embargo, la discusión experta no implica luchas por la supremacía en cuanto a opiniones o predominio de su verdad; sino el desarrollo de una serie de técnicas para analizar como encajan los componentes de su situación, y logran una comprensión más profunda de las fuerzas que actúan entre los miembros del equipo. El diálogo y la discusión son potencialmente complementarios.

La disciplina del diálogo también implica aprender a reconocer patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en equipo. Los patrones de defensa a menudo están enraizados en el funcionamiento del equipo. Si no se los detecta, atentan contra el aprendizaje. Si se los detecta y se los hace aflorar creativamente, pueden acelerar el aprendizaje.

El aprendizaje en equipo requiere:

- Suspender supuestos propios acerca de la realidad.
- Actuar como compañeros de trabajo.
- Revelar nuestras actitudes defensivas.
- ¡Practicar!

El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo.



6. ARQUETIPOS ORGANIZACIONALES.

Una manera útil para la comprensión de los problemas desde una perspectiva sistémica es el uso de algunas "estructuras genéricas" a partir de las cuales pueden redefinirse la problemática, desde un enfoque sistémico

Nombre	Descripción	Síntoma de Advertencia	Principio Administrativo	Ejemplo
Compensación entre proceso y demora	Una persona, grupo u organización actuando con miras a alguna meta adaptan su conducta en respuesta a la retroalimentación demorada. Si no son conscientes de la demora, realizan más acciones correctivas de las necesarias o a veces desisten por que no ven ningún progreso	"Creímos que estábamos en equilibrio pero luego tomamos una medida excesiva"	En un sistema lento, la agresividad produce inestabilidad. Se requiere paciencia y lograr que el sistema funcione mejor	Una regadera en la que el agua caliente reacciona con lentitud ante los cambios en la posición del grifo
Límites de Crecimiento	Un proceso se alimenta de sí mismo para producir un período de crecimiento o expansión acelerado. Luego el crecimiento se vuelve más lento (comúnmente en forma inexplicable para quienes participan en el sistema). La fase de crecimiento es causada por uno o varios procesos de realimentación reforzadora. La desaceleración surge como un proceso compensador que sea activa cuando se llega a un "límite"	¿Por qué preocuparse por problemas que no tenemos?", luego "Hay algunos problemas pero sólo debemos volver a lo que antes funcionaba", más tarde "Cuanto más corremos, más permanecemos en el mismo lugar	No presionar el proceso de reforzamiento (de crecimiento); eliminar (debilitar) el factor limitativo	Al aprender una nueva destreza, con el tiempo se progresa rápidamente al principio, al ganar competencia y confianza, pero luego nos topamos con límites a nuestra aptitud natural, los cuales sólo se pueden superar aprendiendo nuevas técnicas que al principio se adquieren con "menos naturalidad"
Desplazamiento de la Carga	Se usa una "solución" de corto plazo para corregir un problema, con resultados inmediatos aparentemente positivos. A medida que esta corrección se usa cada vez más, las medidas correctivas fundamentales se aplican cada vez menos. Con el tiempo, las aptitudes para la solución fundamental se atrofian, creando mayor dependencia respecto a la solución sistemática.	"Esta solución ha funcionado hasta ahora, ¿Quién dice que nos esperaban problemas?"	Concentrarse en la solución fundamental. Si la solución sintomática es imperativa (a causa de las demoras de la solución fundamental) usarla para ganar tiempo mientras se trabaja en la solución fundamental.	Vender a más clientes existentes en vez de ampliar la clientela. Pagar cuentas mediante pedidos de préstamos, en vez de someterse a la disciplina de un presupuesto.
Erosión de Metas.	Una estructura de desplazamiento de la carga en las que la solución de corto plazo significa el deterioro fundamental de largo plazo	"No importa que nuestras pautas de desempeño se deterioren un poco, sólo hasta que termine la crisis"	Sostener la Visión	Personas de éxitos que reducen sus expectativas de sí mismas y gradualmente tienen menos éxito
Escalada.	Dos personas u organizaciones entienden que su bienestar depende de una ventaja relativa sobre la otra. Cuando una se adelanta, la otra se siente amenazada y actúa con mayor agresividad para recobrar su ventaja, lo cual amenaza a la primera, aumentando su agresividad y así sucesivamente. La "defensa" de cada parte deriva en una escalada que escapa a la voluntad de ambas.	"Si nuestro oponente se aplacara, podríamos dejar de librar esta batalla para hacer otras cosas"	Buscar la manera de que ambas partes "ganen" o alcancen sus objetivos. En muchos casos, una parte puede revertir unilateralmente la espiral viciosa al realizar "agresivos" actos pacíficos que hagan sentir al otro menos amenazado	Guerras de Publicidad. Creciente recurrencia a recurrir a los abogados para resolver disputas.
Éxito para quien tiene éxito	Dos actividades compiten por recursos limitados. A mayor éxito, mayor respaldo, con lo cual la otra se queda sin recursos	Una de las dos actividades, grupos o individuos interrelacionados comienza a andar bien mientras el otro apenas subsiste	Buscar la meta abarcadora de logro equilibrado de ambas opciones. En algunos casos, romper o debilitar el eslabonamiento entre ambas, para que no compitan por el mismo recurso limitado (esto es deseable en casos donde ese eslabonamiento para inadvertido y crea una competencia insalubre por los recursos)	Equilibrio entre la vida familiar y laboral, donde alguien dedica horas excesivas al trabajo y las relaciones familiares se deterioran, con lo cual se vuelve más "doloroso" regresar a casa, lo que a su vez aumenta las posibilidades de seguir descuidando la vida familiar.
Tragedia del Terreno Común	Los individuos utilizan un recurso común pero limitado reparando únicamente en las necesidades individuales. Al principio son recompensados, pero eventualmente hay una disminución en las ganancias, lo cual induce a intensificar los esfuerzos. Al final agotan o erosionan el recurso.	"Había una abundancia para todos. Ahora las cosas están difíciles. Si deseo sacar provecho este año, tendré que trabajar más".	Administrar el "terreno común" educando a todos y creando formas de autorregulación y presión de pares, o mediante un mecanismo de regulación oficial, idealmente diseñado por los participantes.	El agotamiento de un recurso natural, cuando varias empresas rivales lo explotan.

Soluciones Rápidas que fallan	Una solución eficaz en el corto plazo tiene consecuencias de largo plazo imprevistas que requieren más uso de la misma solución.	"Siempre funcionó antes ¿Por qué no funciona ahora?"	No descuidar el largo plazo. De ser posible no recurrir a las soluciones a corto plazo, o usarlas se trabaja en una solución duradera.	Reducción de planes de mantenimiento para ahorrar costes, lo cual conduce eventualmente a fallos y costes más elevados, creando más presiones para reducir costes.
Crecimiento y Sub-inversión	El crecimiento se aproxima a un límite que se puede eliminar a desplazar hacia el futuro si la empresa o individuo invierte en "capacidad" adicional. Pero la inversión debe ser intensa y rápida para impedir la reducción del crecimiento, pues de lo contrario no se hará nunca. A menudo las metas decisivas o las pautas de desempeño se rebajan para justificar la sub-inversión. Cuando esto ocurre hay una profecía autopredictiva en la que las metas más bajas conducen a expectativas más bajas, que luego se traduce en un mal desempeño causado por la sub-inversión.	"Éramos los mejores y lo seremos de nuevo, pero ahora tenemos que conservar los recursos y no invertir en exceso.	Si hay un potencial genuino para el crecimiento, construir capacidad anticipándose a la demanda, como estrategia para generar demanda. Sostener la visión, especialmente en lo concerniente a la evaluación de las pautas de desempeño y la capacidad para satisfacer la demanda potencial.	Empresas que dejan decaer la calidad de los servicios o los productos, culpando a la competencia a la gerencia de ventas por no empeñarse en mantener las ventas. Personas con magníficas visiones que no evalúan de modo realista el tiempo y el esfuerzo que deben dedicar al logro de la visión.

Referencias.

Senge P. "La Quinta Disciplina, El arte y la práctica de la organización abierta al Aprendizaje" Granica 2ª ed. 4ª reimpresión, Argentina 2005.

Senge P. Roberts Ch. Ross R. Smith B. Kleiner A. "La Quinta Disciplina en la Práctica, Estrategias y Herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje" Granica, Argentina 2005.

ANEXO G.

**Información Complementaria del Estudio de alineamiento Competitivo, el
Caso Grupo BIMBO.**

Los elementos de la Normatividad Organizacional tienen en la Visión un objetivo muy específico: Para 2010 ser el líder mundial en la industria de la panificación y una de las mejores compañías de alimentos a nivel internacional.



Esquema General Proyecto BIMBO XXI.

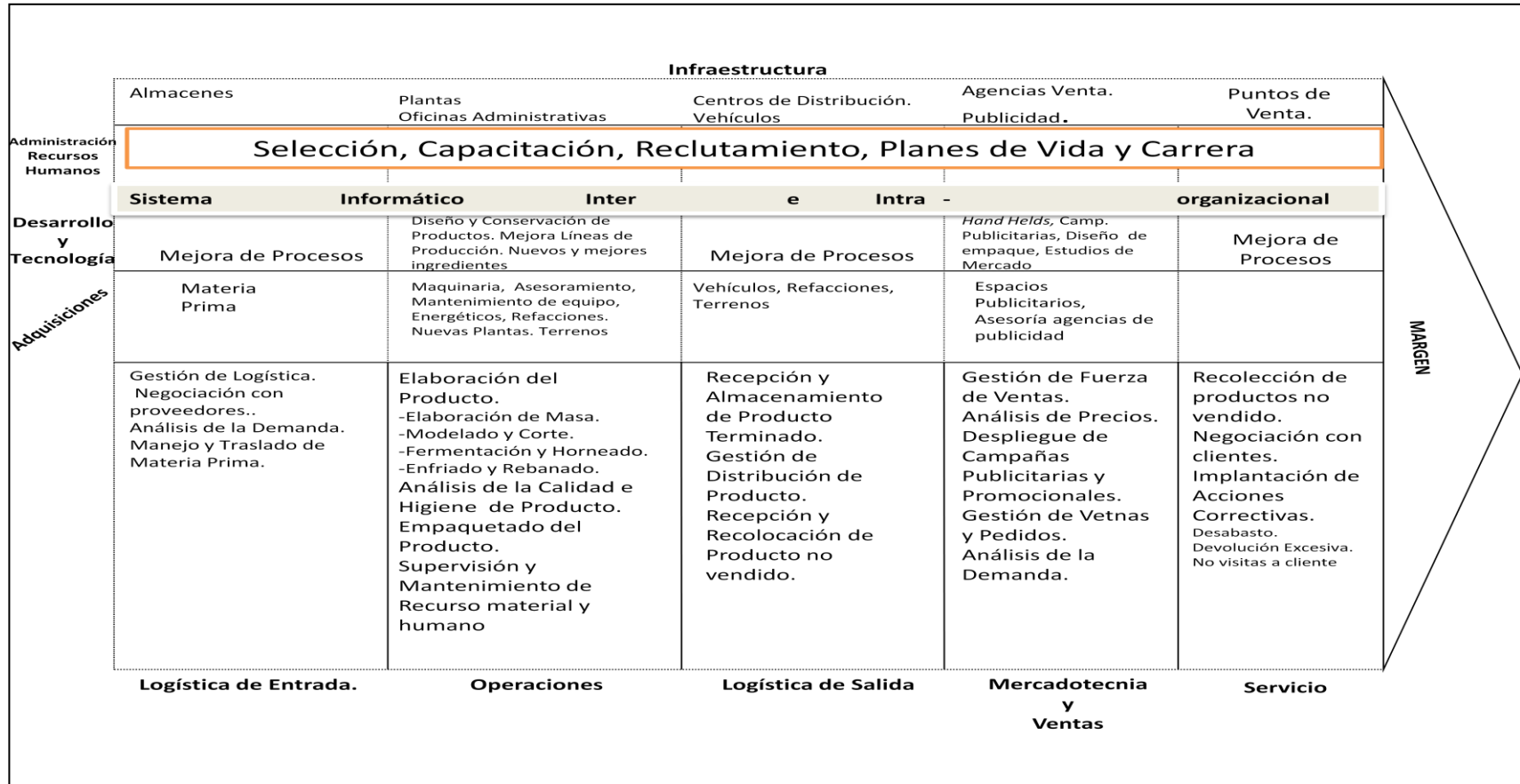
Objetivos.	Retos	Esquema
Implantar mejores prácticas.	Manejar cambios en:	<div style="text-align: center;"> <div style="background-color: #4a7ebb; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Data Warehouse</div> <div style="background-color: #4a7ebb; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">(Almacenamiento de datos)</div> </div>
Usar información como activo corporativo.	Procesos. Tecnología.	
Compartir un lenguaje común.	Personas.	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="background-color: #4a7ebb; color: white; padding: 5px; text-align: center;">ERP <small>Enterprise Resource Planning</small></div> <div style="background-color: #4a7ebb; color: white; padding: 5px; text-align: center;">CRM</div> <div style="background-color: #4a7ebb; color: white; padding: 5px; text-align: center;">HHC'S</div> </div>
	Múltiples: Regiones geográficas.	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="background-color: #4a7ebb; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Fábricas</div> <div style="background-color: #4a7ebb; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Centros de Distribución</div> <div style="background-color: #4a7ebb; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Rutas</div> </div>
Estandarizar sistemas y tecnología	Idiomas. Monedas	
Transacción de Información		
Estratégica.	Sistema de Información para toma de decisiones.	
Administrativa.	Sistema de Información ejecutiva	
Operativa	Sistemas de información transaccional.	

Líneas de acción específica que sigue el Grupo para dar fuerza a su estrategia:

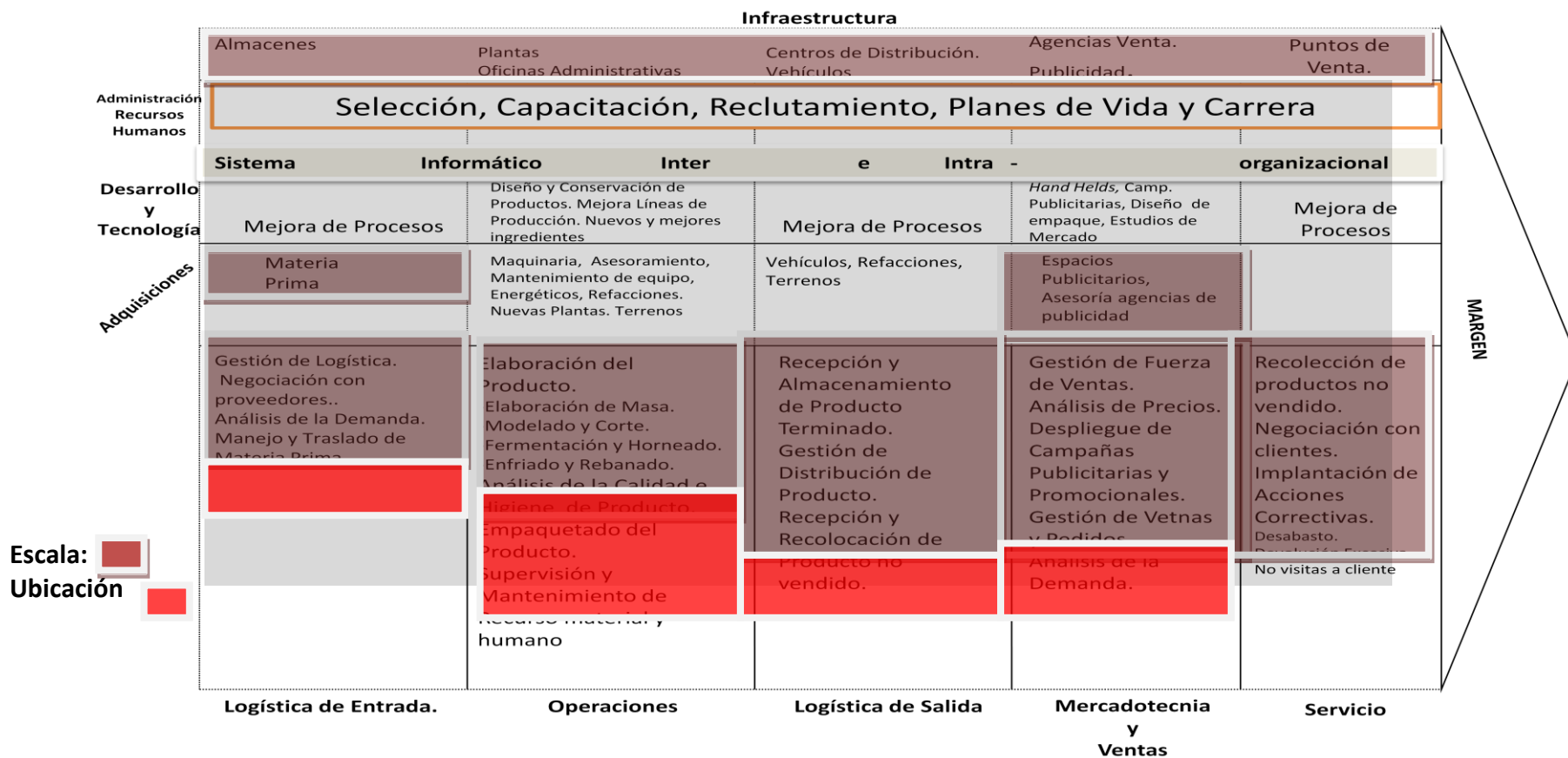
- Incremento de la presencia del Grupo vía adquisiciones y crecimiento orgánico.
- Explotar el potencial de los canales de distribución.
- Uso de tecnología para transformar "inteligencia de negocios" en un activo de la compañía.
- Desarrollo del mercado de pan empacado en América Latina.
- Apalancamiento conservador: inversión-nivel de deuda.
- Expansión del Mercado mexicano a través de:
 - una fuerte campaña de lanzamiento de nuevos productos y por medio de la añadir nuevas características a la variedad de productos ya existentes.
 - Lanzamiento de varias iniciativas para optimizar la fuerza de los canales de distribución.
 - Segmentación de los canales de distribución.
- Se pretende aumentar el consumo *per capita*:
 - Segmentación de Canales.
 - Lanzamiento de productos.
 - Más alto valor nutricional.
 - Empaques innovadores.
- Incremento significativa en las ventas; nuevos productos y programas respecto al cuidado de la salud.
- Elevar la plataforma de Tecnología de la Información a nivel de desempeño pleno.
- Fortalecimiento de marco de gobierno corporativo.
 - 25% de los miembros de Consejo de Administración son independientes.
 - Creación de Comités de Auditoría, Finanzas y Planeación y de Evaluación y Compensación.
 - Creación de comités regionales con miembros independientes.
 - Las transacciones ente las subsidiarias deben ser aprobadas por el Consejo de Administración.

Figura 1. Líneas de Acción para el logro de Estrategia. BIMBO 2008

Esquema de Cadena de Valor Bimbo –Panificación.

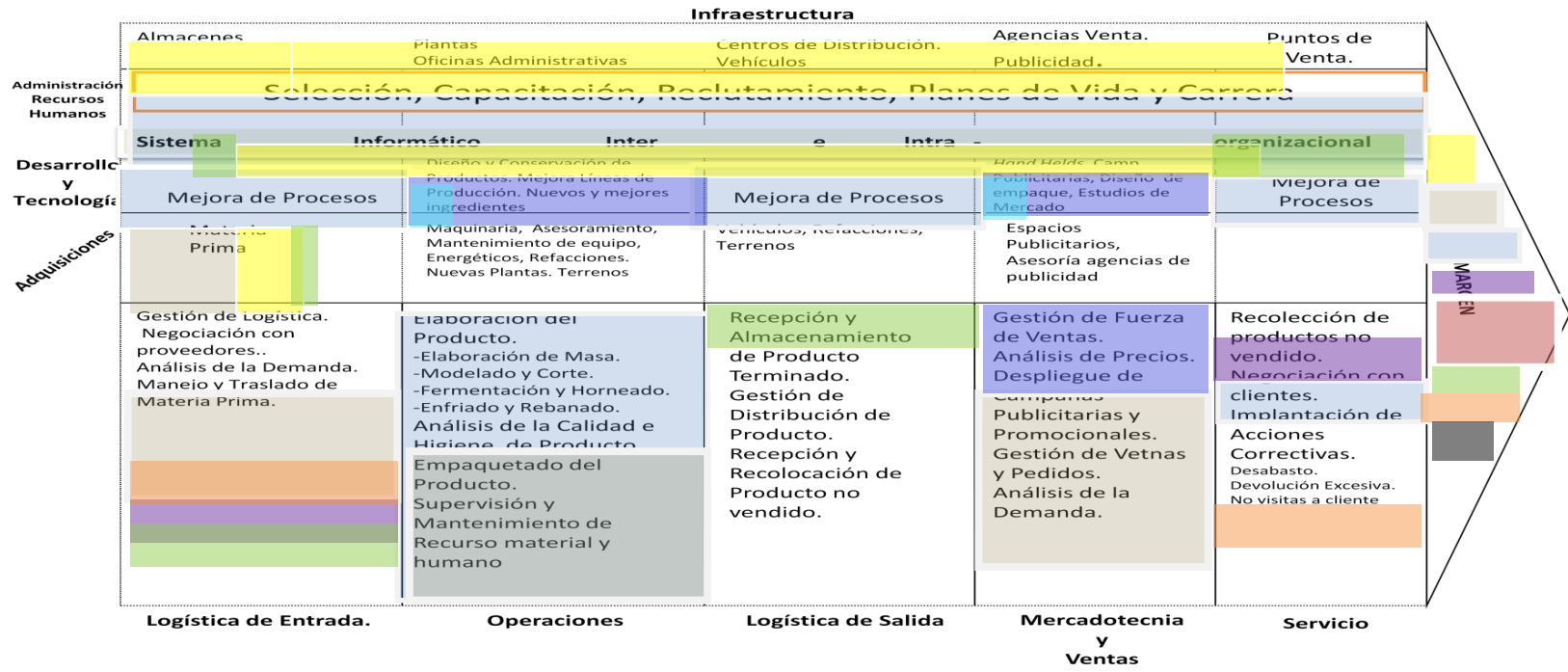


Cadena de Valor Grupo Bimbo y actividades con ventajas en costo relacionadas con escala y ubicación.



Cadena de Valor Grupo Bimbo y otros factores de Costos.

- Aprendizaje y Desbordamiento.
- El Patrón de Utilización de la Capacidad
- Nexos.
- Nexos Verticales
- Integración.
- Interrelaciones
- Oportunidad
- Políticas Discrecionales



Factores de Importancia para los Productos del Grupo y sus principales tendencias.

Bioterrorismo	Alergénicos	Biotecnología	Ácidos Grasos Trans	Acrilamida
<p>Proveer a la FDA datos de manera anticipada para la revisión y asesoramiento previo arribo de importaciones hacia Estados Unidos.</p> <p>Combinación de recursos con el objeto de realizar inspecciones y colaborar en la intercepción de productos contaminados, para asegurar el tráfico de productos sanos en el mercado.</p> <p>Estas disposiciones gubernamentales comenzaron a tener efecto desde finales de 2003.</p>	<p>Etiquetación de productos alergénicos inicio en enero de 2006, no están excluidos: colorantes, saborizantes o aditivos con componentes alergénicos.</p> <p>La FDA en Estados Unidos continúa definiendo "sustancias proteínas". Los ingredientes potenciales a ser etiquetados como tales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Crustáceos. Huevo. Pescado. Cacahuates. Leche. Nueces. Mostaza Apio. Ajonjolí. 	<p>Su uso está aumentando en todo el mundo, especialmente en E.U., Argentina, Canadá y últimamente incluso en China.</p> <p>La legislación se ha convertido en un aspecto importante.</p> <p>Beneficios agronómicos redunda en beneficios nutricionales y funcionales.</p> <p>La Biotecnología en aspectos alimenticios es considerada sólo cuando presenta diferencias significativas con su contraparte convencional</p>	<p>Se origina durante el proceso de hidrogenización de los aceites.</p> <p>Existe información confusa y errónea hacia los consumidores respecto a la grasa saturada.</p> <p>Se sugiere de facto un valor diario de cero ácidos grasos.</p> <p>Esto se ha implementado a partir de enero de 2006.</p>	<p>Una sustancia cancerígena encontrada a grandes niveles en ciertos alimentos (papas, papas fritas, galletas, cereales, incluso en el café).</p> <p>La organización Mundial de la Salud concluyó que no se considera la información actual suficiente como para estimar riesgos significativos de cáncer; sin embargo, estima importante continuar investigando.</p>

Ácidos Grasos Trans. Los ácidos grasos *trans* o grasas *trans* son un tipo de [ácido graso insaturado](#) que se encuentra principalmente en alimentos industrializados que han sido sometidos a hidrogenación como la [margarina](#) o al homeado como los [pasteles](#) entre otros. Los ácidos grasos *trans* son muy poco comunes en los [tejidos](#) de los seres vivos. Las grasas *trans* no sólo aumentan los niveles de [lipoproteínas](#) de baja densidad (**LDL**) en la [sangre](#) sino que disminuyen las lipoproteínas de alta densidad (**HDL** lo el "[colesterol](#) bueno"), provocando un mayor riesgo de sufrir [enfermedades cardiovasculares](#). Los ácidos grasos *trans* se forman en el proceso de [hidrogenación](#) que se realiza sobre las grasas para utilizarlas en diferentes alimentos, con el fin de solidificarlo. Un ejemplo de ello es la solidificación del [aceite vegetal](#) en estado líquido para la fabricación de margarina. Además promueve la frescura, le da textura y mejora la estabilidad.

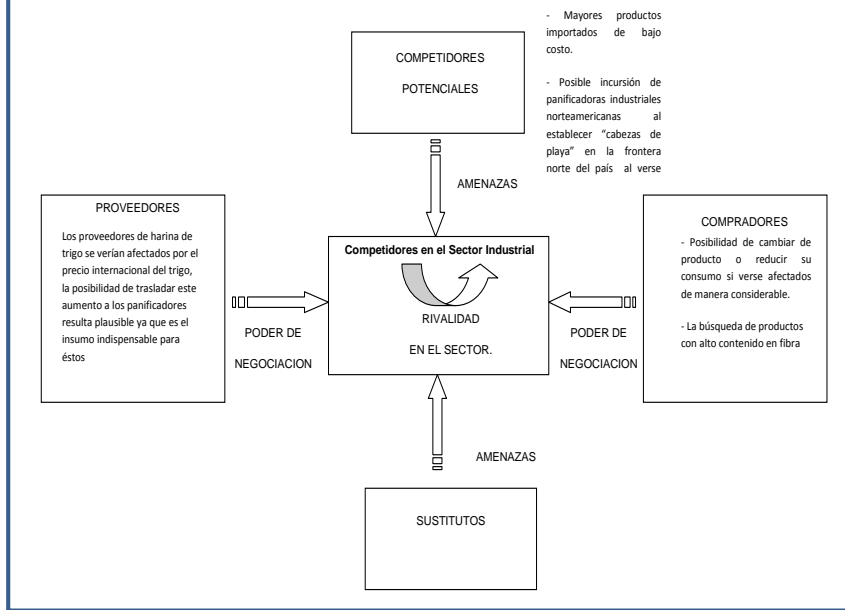
Acrilamida. La acrilamida es un [compuesto orgánico](#) de tipo [amida](#). Es blanca, inodora y cristalina, soluble en agua, [etanol](#), [éter](#) y [cloroformo](#). Se emplea en la fabricación de [papel](#), extracción de metales, industria textil, obtención de [colorante](#) y en la síntesis de [poliacrilamidas](#). La acrilamida se puede formar al calentar comida (especialmente compuestos que contienen almidón), [friéndola](#) o asándola a más de 120 °C. Se podría formar a través de diferentes mecanismos a partir de diferentes compuestos presentes en la comida, como [aminoácidos](#), [proteínas](#), [carbohidratos](#), [lípidos](#), etc. Esto puede suponer un problema pues según estudios en animales la acrilamida es un probable [carcinógeno](#) en humanos.

Las grasas *trans* se encuentran principalmente en los alimentos elaborados industrialmente con aceites vegetales hidrogenados, y una dosis diaria de 5 [gramos](#) se considera ya peligrosa. He aquí una lista de 10 alimentos con alto contenido de este tipo de grasa:

Patatas fritas (1): 7 g de grasas *trans*
 Pastel de manzana industrial (1 unidad): de grasas *trans*
 Bollo industrial (1 unidad): 5- de grasas *trans*
 Hamburguesa (200 gr.): de grasas *trans*
 Quesito (1 unidad): 2,2- de grasas *trans*
 Magdalena (1 unidad): 1- de grasas *trans*
 Galletas (2 unidades): de grasas *trans*
 Margarina (1 cucharada): de grasas *trans*

Pancito comercial (1 unidad): de grasas *trans*
 Alfajor (1 unidad): 0,7- de grasas *trans*

Diagrama con los principales efectos en los factores de la competencia según el escenario propuesto.



Análisis de la cartera de productos o servicios de acuerdo al esquema del *Boston Consulting Group*.



Análisis de F.O.D.A para mercado de Panificación, mercado.

Fortalezas

- Posicionamiento de marcas en el mercado
- Conocimiento de mercados
- Productos líderes en el sector
- Amplio portafolio de marcas y productos
- Plataforma Tecnológica desarrollada

Debilidades.

- Estacionalidad de los productos
- Desconocimiento en nuevos mercados
- Alza en precios de insumo básicos y energeticos
- Aumento en el consumo de biocombustibles

MERCADO

Oportunidades

Salud y Nutrición: Grandes posibilidades de crecimiento en mercado nacional y mejor posición para enfrentar precios altos de insumos en comparación con competidores.

- Alcance de escala y masa crítica en cada mercado en que se compete.
- Nuevos hábitos de consumo
- Desarrollo de puntos de venta no tradicional
- Potencial de crecimiento en América Latina
- Aumento en consumo de alimentos empacados

Amenazas.

Aumento de competidores con productos de marca
 Productos lanzados no exitosos.
 Tiempo excesivo para lanzamiento de productos.
 Percepción errónea en cuanto a necesidades de mercado y gustos del consumidores

Análisis de F.O.D.A para mercado de Panificación, Organización.

Fortalezas

- Confianza de Inversionistas
- Flujos de Efectivo suficientes
- Rentabilidad por arriba del promedio
- Amplia experiencia en la industria
- Amplia red de distribución
- Infraestructura tecnológica consolidada
- Sinergia entre marcas del grupo
- Economías de escala en varias áreas estratégicas.

Debilidades

- Diversificación geográfica de inversiones.
- Falta de desarrollo de programas institucionalizados para la gestión y desarrollo del conocimiento.
- Poco trabajo en programas de movilidad geográfica de trabajadores a todos niveles.
- Cobertura de inventarios
- Poder adquisitivo reducido de clientes

ORGANIZACIÓN

Oportunidades.

- Adquisiciones estratégicas.
- Lanzamiento de nuevos productos de aceptación
- Mayor penetración en sector de panificación
- Equilibrio entre centralización y libertad en cuanto a las subsidiarias del grupo.
- Mayores posibilidades de aprendizaje al competir en nuevos mercados para el grupo - China y Europa-
- Posibilidad de cotizar en Estados Unidos.

Amenazas.

Falta de funcionalidad de los productos que se ofrecen
 Competidores internacionales con estructura y objetivos similares a los del grupo.
 Regulaciones ambientales más exigentes.
 Acusaciones de prácticas monopolísticas.

Eslabón Cadena de Valor		Acción/Programa		
Infraestructura		<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas estrictas en el control de gastos administrativos. 2. Proyectos de Evaluación de Capacidad Instalada en las plantas productivas. 3. Programas de incentivos para la adecuada administración y mantenimiento de los activos, almacenes, centros de distribución. 4. Políticas de adquisición de activos previos estudios minuciosos. 5. Restricción en cuanto a entrega de dividendos reducción durante los próximos años hasta el 2010. 6. Reducción en contratación de deuda a corto plazo. 7. Programa de análisis continuo respecto a prevención y reparación de fallas en maquinaria, equipo y vehículos. 		
Acción/Programa	Factibilidad	Pertinencia	Costos	Efectos esperados
1	Es un programa que se ha llevado a cabo, se propone continuarlo y mejorarlo	Es indispensable para el mejoramiento del desempeño de la Compañía	Relativamente reducidos, si se considera que las decisiones relacionadas con las decisiones no afectan la calidad en las operaciones ni afectan significativamente el valor de los servicios y productos que ofrece el grupo	Se fortalecimiento de la ventaja en costos del grupo de manera considerable
2	Programa requerido para toma de decisiones respecto al aumento en la capacidad instalada, y necesario para afrontar una mayor demanda buscada por el grupo	A visión a largo plazo resultará necesario	Es probable que implique costos importantes en la organización	Generación de información necesaria para una adecuada toma de decisiones
3	A evaluar, según oportunidades de adquisición	Necesarios, siempre y cuando se cuente con el tiempo suficiente para llevarse a cabo	Podrían implicar ahorros significativos, al evitar realizar inversiones poco rentables	Información necesaria para toma de decisiones acertadas.
4	Fomentar comportamientos acordes con la estrategias del Grupo, factibles, toda vez que los incentivos no tienen que se	Pudiera prescindirse de este programa, sin embargo apuntalaría un aspecto muy importante para el Grupo	Reducidos	Ahorro significativo para el Grupo y una fuente de satisfacción para responsables de ahorro
5	Requiere negociación y diálogo para llevarse a cabo	Se considera pertinente para entrar de mayores desembolsos en el futuro y hacer frente a deudas sin descapitalizarse	El costo podría ser en la imagen del grupo, por lo que requeriría verse apoyado por una adecuada campaña de información	Contar con mayor efectivo
6	Pertinente siempre y cuando se tengan buenos resultados en	A considerar de acuerdo a condiciones de mercado	Puede perderse oportunidades de inversión importantes al no contar con efectivo	Fortaleza e independencia financiera de la Compañía
7	Indispensable para el apuntalamiento de la estrategia	Necesario	Reducidos tomando en cuenta los ahorros que genera la prevención	Mejorar los márgenes de la empresa.
Eslabón Cadena de Valor		Acción/Programa		
Desarrollo y Tecnología.		<ol style="list-style-type: none"> 1. Continuar los Programas de acuerdo a la plataforma tecnológica que tiene el Grupo. 2. Convenios de trabajo con universidades de prestigio para el desarrollo tecnológico en las principales áreas de 3. Creación Banco de datos respecto a soluciones y problemas en experiencias cotidianas en las operaciones de todos el personal del grupo. 4. Incentivos para el desarrollo de patentes en el grupo. 		
Acción/Programa	Factibilidad	Pertinencia	Costos	Efectos esperados
1	Muy factible	Continuidad a proyectos que se estén desarrollando	Costos altos	Fortalecer una de los sustentos del liderazgo del grupo
2	Muy factible por el interés de algunas de éstas instituciones para vincularse con el sector productivo	Necesaria para compartir riesgos en proyectos de investigación que no lleguen a término	Costos reducidos	Desarrollo tecnológico a costos más bajos que si se hiciera investigación por cuenta propia
3	Requiere negociación con subsidiarias y difusión y capacitación para la eficiencia y efectividad del proyecto	Implicaría una vínculo importante entre toda la comunidad Bimbo	Altos costos	Acceso inmediato a conocimiento generado alrededor de toda la organización
4	Muy factible	Útil para la protección de conocimiento generado en el grupo	Bajo costo	Proteger el conocimiento generado en el grupo

Eslabón Cadena de Valor		Acción/Programa		
Administración de Recursos Humanos		<ol style="list-style-type: none"> 1. Política de colocación en puestos de alto mando únicamente a personal que haya desarrollado su carrera dentro 2. Desarrollo y Mejoramiento de programas de selección y reclutamiento estandarizados para todo el grupo. 3. Desarrollo de Planes de Vida y Carrera estructurados. 4. Programas piloto sobre institucionalización de la difusión de conocimiento y comunidades de práctica a todos los niveles de la compañía. 5. Desarrollo de programas piloto de movilidad geográfica para trabajadores con más de tres años dentro del grupo 6. Planes anuales de capacitación, talleres para compartir experiencias entre compañías de distintas regiones 7. Desarrollo Especial "Formación de trabajadores multi-habilidosos". 8. Proyecto de estudio extensivo acerca de la Normatividad Organizacional a realizarse a partir de 2008 hasta 2010. 9. Convenios con universidades y universidades tecnológicas para el reclutamiento de recurso humano. 		
Acción/Programa	Factibilidad	Pertinencia	Costos	Efectos esperados
1	El Grupo cuenta con personal capacitado para ocupar puestos altos	Mayor confianza en el personal que tomará decisiones de gran importancia para el grupo	Reducido	Mayor calidad y alineación en las decisiones que impacten significativamente en el desempeño del grupo
2	Implicaría en un principio grandes esfuerzos por parte de la compañía, para estandarizar los procesos y por la negociación con sindicatos	Sería de gran utilidad para la integración de la organización como un todo	Altos costos en un principio	Mayor cohesión e integración en el grupo por medio de una política institucional
3	No implicaría mayores recursos y generaría lealtad y personal altamente comprometido para la compañía	Necesarios para la formación de personal de acuerdo a los planes de crecimiento del grupo	Costos reducidos	Mayor Compromiso del personal, satisfacción laboral, mayor productividad
4	Necesario para contar con información valiosa que pueda ser empleada en cualquier parte de la organización	Si bien no es programa prioritario para el Grupo, representaría un avance para convertir a la empresa en una organización inteligente	Altos costos en un inicio, pero con mejoras significativas al mediano y largo plazo	Potenciar el aprendizaje de la compañía, mejorar el desempeño en toda la cadena de valor de la organización
5	Factible tomando en cuenta la similitud en el tipo de operaciones que se llevan a cabo en todas las regiones donde el grupo tiene presencia	Puede considerarse necesario para el fortalecer los lazos dentro del personal de la organización	Costos reducidos	Favorecer la formación de personal, más capacitado.
6	Fortalecer el esquema de procesos como vía para llevar a cabo actividades dentro el grupo	Necesario para hacer frente a las necesidades que las operaciones diarias exigen	Costos altos	Contar con personal más apto en la realización de sus funciones
7	Programa diseñado para contar con personal de alto nivel.	Muy útil para una organización que busca ser flexible y responder de manera adecuada a su ambiente	Costos altos, por la preparación personalizada que requiere este personal	Capital humano de excelencia
8	Implica negociaciones y requiere compromiso con todas las subsidiarias de la organización para su financiamiento	Conocimiento confiable acerca de la validez de la Normatividad que se expresa	Costos económicos muy altos.	Valiosísima fuente de información para toma de decisiones de gran importancia para el futuro de la compañía
9	Muy factible por el interés de algunas de éstas instituciones para vincularse con el sector productivo	Pertinente, refuerza la imagen y la presencia del grupo en la comunidad	Costos reducidos	Ahorro importante en formación de personal y adquisición de conocimiento generado en instituciones dedicadas a esto.

Eslabón Cadena de Valor		Acción/Programa		
Logística de Entrada		1. Programas de control e incentivos para cobertura adecuada de inventarios.		
		2. Estudio diagnóstico respecto ubicación de almacenes con relación a plantas.		
Acción/Programa	Factibilidad	Pertinencia	Costos	Efectos esperados
1	Con el sistema de información que ya se cuenta puede resultar relativamente sencillo	Indispensable para la eficiencia en los procesos relacionados de la misma cadena de valor	Relativamente bajo y podría presentar ahorros	Mayor eficiencia en operaciones
2	Implicaría compromiso de recursos por parte de la organización	Podría ser la base ahorros futuros	Costos medios	Contar con información confiables respecto a la optimización en el uso de recursos de la compañía.
Eslabón Cadena de Valor		Acción/Programa		
Adquisiciones		1. Fortalecimiento en cuanto a los requisitos para aceptar proveedores de productos y servicios.		
		2. Convenios de colaboración con proveedores de insumos estratégicos.		
		3. Políticas de "Ganar-ganar" con proveedores		
Acción/Programa	Factibilidad	Pertinencia	Costos	Efectos esperados
1	Dado la importancia el volumen de compras de Bimbo es factible que se lleve a cabo	Indispensable para asegurar el alto valor de los productos del grupo, así como la imagen	Reducidos, siempre y cuando los requisitos no sea exagerados para los proveedores	Mejora en la calidad de insumos, reducción de costos en otras áreas de la cadena de valor del grupo
2	Bimbo resulta un cliente importante para cualquier proveedor	Indispensable tomando en cuenta el entorno económico y la presión sobre mucho de los insumos estratégicos del grupo	Reducidos, prácticamente nulos	Contar con abasto oportuno, ahorros para la compañía
3	Política benéfica tanto para el Grupo como para los proveedores	Asegura una relación adecuada con proveedores	Reducidos, se comparten con los proveedores	Mejora en relaciones con proveedores, sustentabilidad de la empresa a largo plazo así como del sector
Eslabón Cadena de Valor		Acción/Programa		
Operaciones		1. Programas tendientes a estudiar la capacidad instalada y mejorar la productividad de las plantas.		
		2. Premio a la productividad entre plantas del Grupo.		
		3. Programa permanente en mejoras de procesos.		
		4. Programa de certificación ISO 9000 de todas las plantas de la compañía en México para 2015		
Acción/Programa	Factibilidad	Pertinencia	Costos	Efectos esperados
1	Implicaría compromiso de recursos por parte de la organización	Podría ser la base ahorros futuros	Costos medios	Contar con información confiables respecto a la optimización en el uso de recursos de la compañía.
2	Necesario contar con el compromiso y la coordinación de todas las plantas.	Fomentaría la competencia entre las plantas	Medios	Aumentar la productividad y la sana competencia entre la plantas del grupo
3	Indispensable para el mejoramiento del desempeño del grupo	Necesario para mejorar eficiencia y optimización de recursos de la organización	Medios	Mejorar el desempeño de la organización, reducción de costos y aplicación de aprendizaje generado
4	Implica compromiso de recursos y confianza en el proyecto	Implicaría un importante paso para la transición de una organización local a una de clase mundial	Considerablemente altos	Igualación en los estándares de calidad para todas las compañías del grupo

Eslabón Cadena de Valor		Acción/Programa		
Servicio		1. Continuar con políticas de venta a contado.		
		2. Proyecto piloto de asesoría en negocios para clientes minoristas.		
		3. Programa de control acerca de visitas y tipos de productos más solicitados y productos menos vendidos.		
Acción/Programa	Factibilidad	Pertinencia	Costos	Efectos esperados
1	Es factible dado el poder de negociación con respecto a los clientes	Necesario para mantener un flujo de efectivo estable	Prácticamente nulo	Crecimiento sostenible, niveles de efectivos altos
2	Requiere capacitación de personal y compromiso de recursos por parte de las subsidiarias	Mejorar la relación con clientes	Alto	Generar mayor lealtad en los clientes, mejorar el desempeño de los clientes y por ende su volumen de compras
3	Factible de llevar a cabo en paralelo con operaciones cotidianas	Necesario para eficiencia en el desempeño de operaciones	Prácticamente nulo	Mejorar el desempeño de casi todos los eslabones de la cadena de valor. Recurso para toma de decisiones informadas.
Eslabón Cadena de Valor		Acción/Programa		
Logística de Salida		1. Programas de revisión continua de la agenda de visitas a clientes –para optimizar número de visitas.		
		2. Estudio diagnóstico respecto ubicación de agencias y centros de distribución con relación a plantas.		
Acción/Programa	Factibilidad	Pertinencia	Costos	Efectos esperados
1	Factible, puede realizarse en paralelo con operaciones cotidianas	Útil para optimizar recursos en cuestión de visitas a clientes	Reducidos	Uso más apropiados de los recursos de la compañía
2	Implicaría compromiso de recursos por parte de la organización	Podría ser la base ahorros futuros	Costos medios	Contar con información confiables respecto a la optimización en el uso de recursos de la compañía.
Eslabón Cadena de Valor		Acción/Programa		
Mercadotecnia y Ventas		1. Estudios anuales de penetración de nuevos productos		
		2. Evaluación de mercado periódica.		
		3. Administración de Portafolio con visión a largo plazo –evaluar participación en el mercado ventas y tendencia de		
		4. Presupuestos publicitarios en función de ventas.		
		5. Creación de un fondo común para apoyo temporal a productos de reciente lanzamiento.		
		6. Programas para desarrollo y apuntalamiento de puntos de venta no tradicional, máquinas expendedoras, puntos de venta móviles, transporte de la compañía.		
		7. Exploración de convenios de colaboración con otras empresas dedicadas al sector alimentos para lanzamiento de campañas comerciales compartidas –empresas refresqueras-.		
		8. Extensión de rutas de distribución a zonas rurales en colaboración con autoridades gubernamentales –SEDESOL, Gobiernos Estatales		
Acción/Programa	Factibilidad	Pertinencia	Costos	Efectos esperados
1	Implica organización y compromiso de recursos	Necesario para tener un conocimiento confiable de el desempeño de los productos lanzados	Medios	Evaluación periódica de las decisiones tomada.
2	Útil para la realización de inversiones adecuadas	Indispensable para decisiones adecuadas	Medios, pero razonables tomando en cuenta las ventajas a obtener	Crecimiento de ventas sustentable, menores riesgos en inversiones, mantener cercanía con el cliente
3	Factible, al considerar la dimensión del portafolio del grupo	Necesario para un crecimiento y rentabilidad sustentable	Medios	Evaluación integral del desempeño de productos
4	Es como se ha venido haciendo	Asegura no incurrir en gastos no costeables	Prácticamente nulos	Mantener un equilibrio entre gastos y ganancias
5	Implica negociación y compromiso por parte de las subsidiarias	Útil para aumentar cuota de mercado	Medios	Apoyo a marcas y productos de nacentes, penetración de mercado
6	Requiere disposición de recursos de las subsidiarias y modificaciones en los presupuestos de éstas en lo que respecta a mercadotecnia	Necesaria para aprovechar los nuevos mercados y segmentos no explotados	Altos en un inicio, una vez superada la curva de aprendizaje aminorarán	Mayor participación de mercado, a la larga mayor volumen de ventas
7	Negociaciones respecto a compartir gastos y ganancias	De acuerdo a las características de mercado y las condiciones de la negociación	Probablemente altos, sobre todo en la imagen del grupo	Mayor penetración de mercado y aprendizaje al compartir experiencias con otras compañías de ramos diferentes
8	Negociación con gobierno y posible reducción de precios en productos	Oportunidad para incursionar en mercados poco desarrollados	Intermedios	Poco rentabilidad, mayor penetración de mercado, oportunidad de compartir gastos de distribución con gobierno