

REVISTA DE
ORGANIZACIONES
GANADORAS

PREMIO NACIONAL
DE CALIDAD

2013



PREMIO NACIONAL
DE CALIDAD



PREMIO NACIONAL DE CALIDAD
ORGANIZACIONES **GANADORAS** 2013

PREMIO NACIONAL DE CALIDAD

El Premio Nacional de Calidad (PNC) es la máxima distinción a las organizaciones que son referentes nacionales de calidad y competitividad, para que su ejemplo sirva de inspiración en el camino a la excelencia.

El PNC es un instrumento de aprendizaje con resultados y beneficios tangibles tales como:

- Alinear los esfuerzos, recursos prácticas, capacidades y cultura de la organización en un modelo integral de administración;
- Recibir un diagnóstico estratégico, objetivo y profesional para identificar oportunidades de mejora e innovación con base en el Modelo Nacional para la Competitividad;
- Recibir retroalimentación especializada que facilite la identificación de elementos que restringen o fortalecen la competitividad de la organización como resultado de la evaluación realizada;
- Claridad en las estrategias para su viabilidad y logro de la visión;
- Generar entusiasmo y compromiso del personal con la mejora continua e innovación, haciendo del capital humano la base de las ventajas competitivas de la organización; y
- La oportunidad de recibir el Premio Nacional de Calidad para incrementar el prestigio y generar certidumbre hacia sus mercados sobre la innovación, competitividad y sustentabilidad organizacional.

Para elegir a las organizaciones ejemplares, el PNC cuenta con un proceso de evaluación riguroso, transparente y objetivo. El proceso de evaluación es realizado por el Grupo Evaluador, especialistas en competitividad organizacional, con la responsabilidad de analizar los méritos de las organizaciones participantes en el PNC y someter a consideración del Comité de Premiación su propuesta consensuada, sobre las organizaciones que podrían ser reconocidas.

El proceso de evaluación del PNC, se realiza con base en el Modelo Nacional para la Competitividad, marco de referencia que permite evaluar la forma en que la organización capitaliza las oportunidades y responde a los retos que le presenta su entorno, mediante una propuesta de valor innovadora y difícil de imitar, la administración del negocio/organización y sus resultados de desempeño.

Finalmente las organizaciones ganadoras son galardonadas en una ceremonia solemne en donde se hace la entrega de una presea entregada al directivo de más alto rango de la organización ganadora y una placa en reconocimiento al esfuerzo de los trabajadores.

CARTA **EDITORIAL**

De cara a un mundo dinámico con grandes desafíos que exige nuevas respuestas, el Premio Nacional de Calidad (PNC) impulsa el concepto de la calidad que evoluciona a la par de los retos de competitividad hacia un enfoque de sofisticación organizacional, es decir, la capacidad de las organizaciones que generan valor cada vez mayor a sus grupos de interés, a través de la calidad e innovación de sus modelos de negocio y de administración.

Ser una empresa o institución ganadora del Premio Nacional de Calidad simboliza una cultura y compromiso de alto desempeño, en donde se coloca como un ejemplo ante sus pares nacionales y la sociedad.

A través de esta publicación, presentamos a las organizaciones galardonadas con el Premio Nacional de Calidad 2013, como un referente de sustentabilidad, productividad, innovación y competitividad en México. Los casos de éxito aquí desarrollados respaldan los méritos por los cuales las organizaciones son reconocidas con el PNC, para que la comunidad empresarial y la sociedad en general se beneficien con su experiencia.

Finalmente, deseamos que esta revista incentive a más organizaciones mexicanas a participar en el proceso de evaluación del PNC y con ello beneficiarse al aplicar para el máximo reconocimiento organizacional de México.

Oficina del Premio Nacional de Calidad



CONTENIDO

08

ÓPTICAS VER DE VERDAD

Servicios Pequeña

16

LABORATORIO ABC INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS S.A. DE C.V. QUÍMICA

Servicios Mediana

26

ADMINISTRACIÓN PORTUARIA INTEGRAL DE MANZANILLO, S.A. DE C.V.

Servicios Grande

36

COMPUSOLUCIONES Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V.

Servicios Grande

44

CARSO, INFRAESTRUCTURA Y CONSTRUCCIÓN, SECTOR DUCTOS

Industrial Grande

54

HELVEX S.A. DE C.V.

Industrial Grande

64

MARINELA PLANTA MÉXICO

Industrial Grande

76

MOTOROLA SOLUTIONS DE REYNOSA

Industrial Grande

86

SKYWORKS SOLUTIONS DE MÉXICO, S. DE R.L. DE C.V.

Industrial Grande

96

HOSPITAL MEDICA SUR

Salud

104

JARDÍN DE NIÑOS “DR. ENRIQUE RÉBSAMEN”

Educación Básica

114

ESCUELA SEC. 50 “LIC. JOSÉ VANCONCELOS”

Educación Básica

124

COLEGIO CAMPOVERDE

Educación

132

GRUPO LOS DANZANTES

Turismo

ÓPTICAS VER DE VERDAD



DESDE:
2011

DIRECTOR GENERAL
Hugo Ladislao Moreno

NÚMERO DE
EMPLEADOS:
49

CATEGORÍA EN LA
QUE GANARON:
Servicios Pequeña

UBICACIÓN:
Culiacán, Sin.



Ópticas Ver De Verdad es la primera cadena de ópticas de bajo costo en México. Nace de visualizar la oportunidad de ayudarle a la gente a resolver su problema de visión ofreciendo examen de vista gratis, lentes para ver y verse bien a precio justo

Ver De Verdad abre su primera sucursal en Culiacán, Sinaloa el 1º de diciembre del 2011. Actualmente tienen 12 sucursales en las ciudades de Culiacán, Obregón y México D.F., colaboran en ella 49 personas.

Ópticas Ver De Verdad participó en el Premio Nacional 2013 en la categoría de empresa de servicios pequeña.



PERFIL Y ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Hugo Moreno fue director de Salud Digna, una institución sin fines de lucro que ofrece estudios de salud para gente de muy bajos recursos. Uno de los estudios que ofrecían era el examen de vista gratis y lentes a bajo costo. Bajo la dirección de Hugo Moreno, Salud Digna se transformó de una forma muy importante llegando a ser el número dos en ventas de lentes en México, con más de 250 mil pares al año.

Hugo se dio cuenta que las personas, además de resolver el problema de visión querían verse bien con sus lentes. Empezó a pensar en la oportunidad para hacer la primera cadena de lentes de bajo costo en México que ofreciera

lentes para ver y verte bien a precio justo.

En marzo del 2011 Hugo conoció a Michael Chu, profesor de la Universidad de Harvard, a quien le platicó de su proyecto y la oportunidad de atender un mercado que no estaba siendo atendido en México. Michael lo presentó con IGNIA, un fondo de inversión que invierte en empresas y empresarios que generan impacto social. Después de analizar el proyecto y de varias reuniones de trabajo invirtieron en el Plan de Negocios de Ver De Verdad.

El 1 de diciembre del 2011, Ópticas Ver De Verdad abre su primera sucursal en la ciudad de Culiacán, Sinaloa.





DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO EN EL QUE OPERA:

Con la entrada de producto chino en el mundo, el costo de la elaboración de lentes ha disminuido considerablemente. Al día de hoy se pueden conseguir armazones, micas de muy buena calidad y de moda a precios de una fracción de lo que hubiesen costado hace 10 años. Los costos del equipo de diagnóstico han disminuido y su tecnología y precisión ha mejorado de forma importante. Así mismo, los equipos para biselar las micas cuentan hoy con una mejor tecnología que hace posible que sea más fácil y eficiente operarlos.

El mercado en México.

Según el INEGI, en México 42 millones de personas requieren de servicios de optometría. Aunque no están disponibles las cifras exactas del mercado en México, se estima con datos de los proveedores y competidores que en México se venden alrededor de 8 millones de lentes al año. Sumado a esto los datos que se tienen de países como Chile y Estados Unidos, se puede estimar que en México, con una población superior a los 100 millones de habitantes, el número de lentes que se deberían de vender al año es de entre 18 y 22 millones, por lo que en México hay un mercado no atendido muy importante.

En nuestro país hay mucha gente que debiera utilizar lentes y no los usa, porque no sabe que los necesita, y se ha acostumbrado a ver borroso y otros, sabiendo que los necesitan, no pueden pagar por ellos.

Clientes:

Los clientes de Ópticas Ver de Verdad son en su mayoría la clase media baja (D+). El 34% de los clientes son hombres y el 66% mujeres, el 50% de las personas a las que se le realiza el examen no utilizan lentes actualmente y éstos representan un 40% de las unidades de venta. Las edades de los pacientes van desde los 4 a los 100 años.

Competencia

En Ver de Verdad creen que para ser exitoso en un modelo de bajo costo es necesario hacer el mercado más grande. Su objetivo es que las personas que hoy debieran utilizar lentes en nuestro país, tengan acceso a unos lentes de buena calidad y estilo.

Su competencia son las instituciones sin fines de lucro que tienen lentes muy económicos desde \$160 pesos, cadenas de ópticas y ópticas independientes.

DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Ver de Verdad ofrece de manera gratuita pruebas de visión afuera de sus ópticas, para que la gente detecte si necesita lentes. El 34% de las personas que se realizan un examen dicen haber recibido una prueba de visión gratis. Cada óptica cuenta con un gabinete y el equipo necesario para realizar el examen de refracción y con ello determinar la graduación del paciente. El examen de vista es realizado por un profesional calificado.

Si en la prueba se determina que un paciente no mejorará con lentes por algún padecimiento, se le sugiere un oftalmólogo con el que se tiene convenio para que otorgar a los clientes un precio especial por la consulta.

Una vez que se obtiene la graduación, el optometrista lo introduce con el asesor de imagen quien lo asesorará mediante un proceso definido a escoger aquel armazón que mejor va con su tipo y tamaño de cara y personalidad.

El paciente tiene una gran variedad de armazones para escoger de diferentes estilos y también presupuestos. Cuentan con 3 categorías de armazones, Económico, Premium y Diseñador con precios que van desde los \$350 a los \$2500 pesos. El 60% de sus armazones en exhibición son económicos.

Ya que el cliente ha seleccionado el armazón, se le ofrece los tratamientos para sus lentes, como son el foto cromático que oscurece con el sol o el antirreflejante para las personas que utilizan computadora o manejan de noche.

Para realizar la compra, se le ofrece dar un anticipo del 30% y liquidarla por completo para que se le manden a hacer sus lentes. Si un cliente por alguna razón no compra, se le entrega su graduación junto con un presupuesto.

Los lentes son procesados en sus propios talleres, con lo que se puede lograr costos muy bajos

y tiempos de entrega desde en 45 minutos.

Una vez que el cliente recoge sus lentes y es la primera vez que utiliza lentes, se le explica el proceso de adaptación.

Después de 24 a 48 horas de haber comprado los lentes se contacta al cliente para verificar que todo esté bien con sus lentes y si algo llegara a estar mal se le invita a visitar una de las sucursales; se mide y da seguimiento a estos casos, para que los clientes usen sus lentes porque esto les va a mejorar su calidad de vida.

Los clientes tienen 45 días de garantía sin preguntas. Semanalmente medimos y damos seguimiento a las garantías que se tuvieron en la semana y se toman acciones dependiendo de la causa raíz: taller de lentes, optometrista, asesor de imagen, proveedor.

Toda compra en Ver De Verdad acumula un 10% en monedero electrónico para sus próximos lentes, con la finalidad de que los clientes regresen a comprar. Actualmente el 17% de los clientes que compran en Ver De Verdad son clientes que ya habían comprado anteriormente.

Los clientes al finalizar su venta reciben 3 tarjetas de referencia con un regalo para sus amigos. Si uno de sus amigos viene a comprar a una de nuestras ópticas se le regala al amigo un kit de limpieza y la persona que lo refirió recibe 5% de la compra en su monedero electrónico. Actualmente el 5.3% de nuestros clientes compraron por el programa de referencia.

Ver De Verdad ofrece también lentes solares polarizados y con protección UV de muy buena calidad a bajo costo ya que estos ayudan a mejorar la visión de las personas.

Así mismo en Ver De Verdad se pueden adquirir lentes de contacto y accesorios para tus lentes, estuches, kits de limpieza, cordones, entre otros.

Propuesta de Valor

- Tus lentes te cuestan menos
- Te hacen el examen de vista gratis y es muy confiable.
- Encuentras gran variedad de armazones bonitos y de calidad.
- Te ayudan a escoger el armazón que más va con tu rostro y personalidad.
- Tienes 45 días de garantías sin preguntas.
- Te entregan tus lentes desde 45 minutos.
- Te atienden muy bien.
- Los lentes que compras son adaptados a tu graduación y distancia entre tus pupilas
- Encuentras lentes de marcas.
- Las micras de tus lentes son de la mejor marca: Essilor.



ESTRATEGIA DE NEGOCIO

Ver de Verdad es la primera cadena de ópticas de bajo precio en México.

Misión: Ayudarle a la gente a ver y verse muy bien

Visión: Ser la cadena de ópticas que más pacientes atiende en México

¿En que creen?

1. Mucha gente necesita lentes y no lo sabe.
2. La gente que necesita lentes y los usa eleva su calidad de vida.
3. Cuando los lentes se ven bien incrementa el autoestima.
4. El éxito se diseña.
5. Uno sólo puede mejorar lo que puede medir.
6. Para jugar en primera división se debe tener un equipo de primera división.

Puntos de Enfoque 2014

El enfoque principal está en generar la utilidad necesaria y llegar a ser lo suficientemente rentables para ser atractivos para futuros inversionistas, y así poder conseguir los recursos necesarios para una expansión a gran escala.

Factores clave de éxito:

Hoy Ópticas Ver De Verdad tiene un modelo probado que es rentable y escalable; se atribuye en gran parte el éxito a:

- Tener una visión bien clara de lo que quieren lograr.
- Tener un modelo de negocio definido.
- Tener un plan de negocios.
- Asociación con IGNIA que les ha dado acceso a capital, talento y relaciones.
- Consejeros que cuentan con una muy valiosa experiencia.
- Management, experiencia y talento de Hugo Moreno.
- Creencias.
- Equipo humano
- El mercado potencial.
- Apoyo de importantes proveedores de la industria Essilor, Polímeros Ópticos, Mercoframes.
- Contar con talleres propios de biselado.
- Información financiera al día.
- Tener y dar seguimiento semanal a los indicadores clave de desempeño.

Para esto Ver de Verdad contempla:

1. Incrementar cada día las ventas.
2. Asegurar tener un muy buen producto y servicio.
3. Contar con un muy buen control interno.
4. Mantener muy bajos los costos y gastos.
5. Personal motivado y dando resultados.
6. Prepararse para el crecimiento.

Ver De Verdad 2.0

Cada año se pone por escrito cómo quieren que sea su empresa al final del año, esto les da un plan estratégico al que damos le dan seguimiento cada mes y permite que la operación y el día a día no nos desvíe del camino a seguir.

Consejo:

El Consejo de Ver de Verdad está integrado por;

- **Michael Chu (Presidente):** Profesor de la Universidad de Negocios de Harvard, consejero de empresas McDonald's Latinoamérica.
- **Alvaro Rodríguez:** Director General de IGNIA, presidente del consejo de Compartamos Banco.
- **Leon Kraig:** ex director de Mars Corporation, consejero de empresas como ALSEA, Grupo Allen.
- **Fabrice Salbati:** Ex director de finanzas de Vitro.
- **Hugo Moreno:** Director General y socio de la empresa.



ASPECTOS ESPECÍFICOS DE LA OPERACIÓN

La operación es uno de los aspectos más fuertes de Ver De Verdad, bajo la creencia de que sólo puedes mejorar lo que puedes medir se definen los principales indicadores clave de desempeño de la operación a nivel empresa, sucursal y optometrista.

Los indicadores claves para la operación son:

- Exámenes realizados
- Lentes vendidos
- % de cierre
- Importe vendido
- Precio promedio
- % Tratamiento
- % Lentes Premium
- Presupuestos entregados
- % de Presupuestos vendidos
- Tarjetas de Referencia Entregadas
- % de Tarjetas que regresaron
- Llamadas realizadas
- % de trabajos entregados a tiempo
- % de garantías
- Días de Inventario

Cada semana los colaboradores encargados de alguna área y los optometristas entregan un reporte semanal de cuatro cuadrantes 1) Lo Bueno de la Semana 2) Lo Malo de La Semana 3) Lo que se hizo para resolver lo malo 4) Lo Relevante de la Semana. Estos reportes les permiten mejorar en forma continua la organización y aprovechar la valiosa aportación de cada uno de los colaboradores.

Todos los lunes a las 8:00am tienen una reunión con los colaboradores clave de la organización y la dirección general para revisar los indicadores clave de desempeño, los reportes semanales y los compromisos de reuniones anteriores.

En la semana cada encargado de área tiene una reunión de una hora con la dirección general

para dar seguimiento a sus indicadores y compromisos.

Una vez al mes se realiza por lo menos una reunión de enfoque con el personal. A ésta asisten de 8 a 10 colaboradores con un moderador quien les preguntará su opinión respecto a cada punto de enfoque y se discute cómo incrementar por ejemplo las ventas. Los mejores proyectos de la empresa han salido de estas reuniones y de los reportes semanales, la visualización de oportunidades y la solución de problemas la tienen los colaboradores, y que cuentan con herramientas sistemáticas para aprovechar su valiosa aportación.

Semanalmente se emite el semanario informativo que llega de manera electrónica a toda la organización, donde se tocan temas importantes de la empresa, de salud visual, cumplimiento de objetivos, personal de nuevo ingreso y cumpleaños.

Procesos de Operación:

Estos son los procesos que les asegura la estandarización de las actividades en Ver De Verdad

- | | |
|---|----------------------------|
| • Surtido y manejo de inventarios | PRO-ADM-001
PRO-ADM-002 |
| • Reclutamiento, selección, e inducción de personal | PRO-COM-001 |
| • Atención al Cliente | |
| • Examen de vista | PRO-COM-002 |
| • Elaboración de lentes | PRO-COM-003 |
| • Telemarketing | PRO-COM-004 |
| • Abastecimiento | PRO-OPE-001 |

RESULTADOS:

Al 31 de Junio del 2013

- 12 Sucursales, todas con EBITDA positivo
- Presencia en 3 ciudades.
- 64,273 lentes exámenes realizados
- 39,970 lentes vendidos
- 35,901 personas hoy usan Lentes de Ver De Verdad
- 3 diferentes Ciudades
- 2 Socios comerciales
- Marca reconocida regionalmente

Al 31 de Marzo del 2014 (Actualización)

- 17 Sucursales, todas con EBITDA positivo
- 117,405 exámenes realizados

- 76,617 lentes vendidos
- 66,416 personas hoy usan lentes de Ver De Verdad
- 4 diferentes Ciudades
- 3 Socios comerciales
- Hemos recibido dos propuestas de inversión en nuestra empresa
- 156% de Incremento en Ventas 2013 vs 2012.
- 69 Empleos generados
- Grant del Banco Interamericano de Desarrollo por \$250,000 dólares.
- Premio Nacional de Calidad 2013
- Finalista al emprendedor del año 2013 por la revista CNN Expansión
- Emprendedor Endeavor Global.
- Emprendedor del año 2014 AMMJE.
- Marca reconocida regionalmente ◀



LABORATORIOS ABC

QUÍMICA INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS S.A. DE C.V.



DESDE:
1970

DIRECTOR CORPORATIVO:
Juan Ignacio Ustaran
Cervantes

**NÚMERO DE
EMPLEADOS:**
265

**CATEGORÍA EN LA
QUE GANARON:**
Servicios Mediana

UBICACIÓN:
México, D.F.



Laboratorios ABC ofrece servicios de muestreo y análisis de aguas naturales y residuales, residuos peligrosos, suelos, sedimentos, jales, azolves y biosólidos, emisiones al ambiente, ambientes intramuros, agua potable, hielo, y agua envasada, alimentos crudos y procesados, proyectos especiales y consultoría sobre medio ambiente, seguridad e inocuidad alimentaria.





Pertenecen a:

Sector: Servicios Profesionales, Científicos y Técnicos

Ramo: Laboratorios de Pruebas Químicas, Físicas y Similares Servicios de Consultoría en Medio Ambiente Servicios de Investigación Científica y Desarrollo

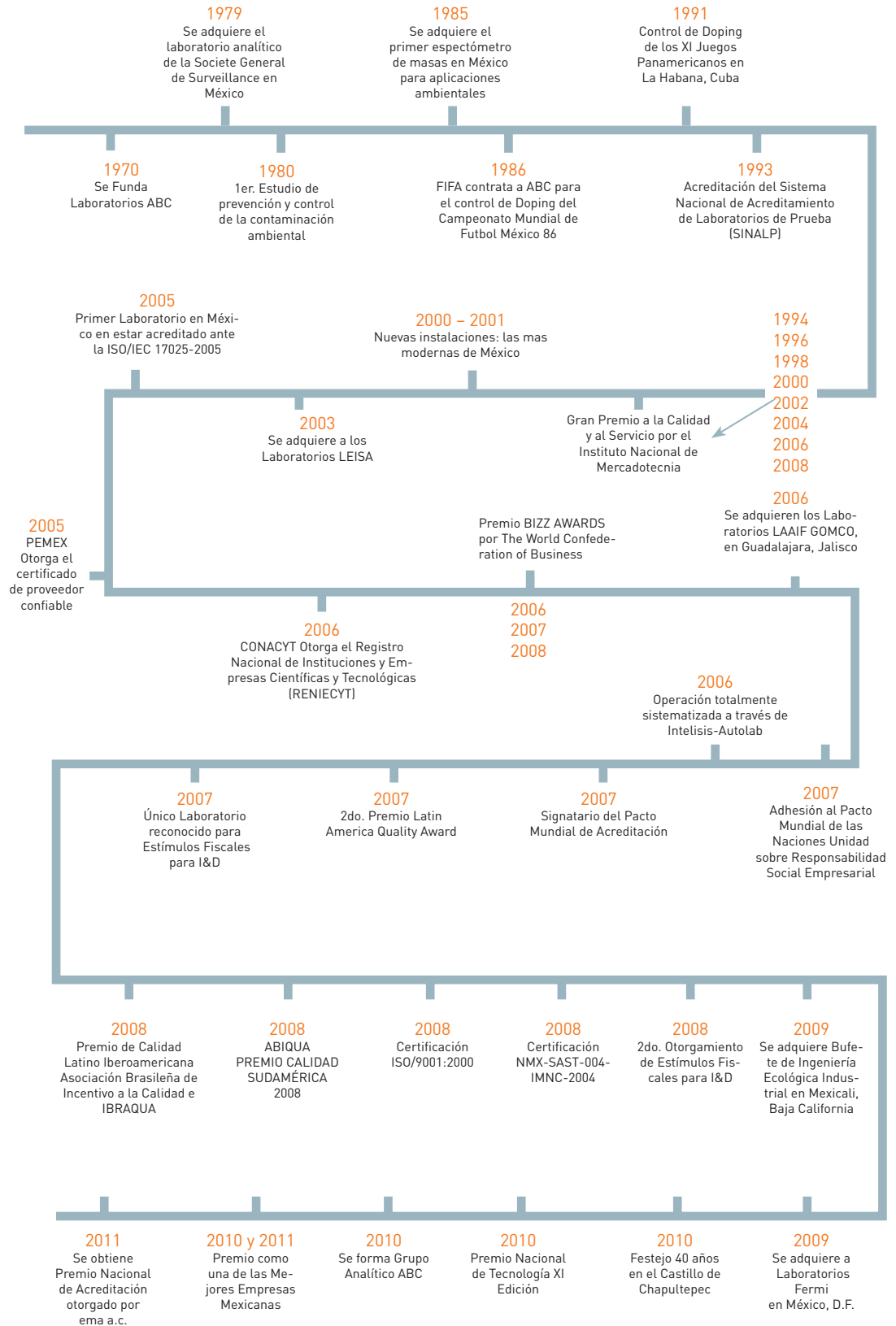
Actividad Principal: Servicios Analíticos, Consultoría Ambiental y de Aseguramiento de la Calidad



EVOLUCIÓN HISTÓRICA

La evolución de ABC se esquematiza en la siguiente figura, como se aprecia la característica fundamental de esta organización es la búsqueda de constante de nuevas oportunidades de mercado, lo cual le ha permitido no solo sobrevivir en un mercado difícil e inestable sino crecer de un pequeño laboratorio de “amigos” a la más grande institución analítica en Latinoamérica:

“La red más grande de México en materia de química analítica ambiental e higiene industrial, así como en el área de investigación y desarrollo de métodos analíticos.”





En lo referente al Control de Dóping ha sido el Laboratorio de Referencia en México de la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA), la Organización Deportiva Panamericana (ODEPA), la Organización Deportiva Centroamericana y del Caribe (ODECABE), el Comité Olímpico Mexicano (COM) y la Federación Mexicana de Fútbol (FEMEXFUT), han trabajado para la Comisión Nacional del Deporte, la Comisión Nacional de Carreras de Caballos y Galgos de la Secretaría de Gobernación y varias Asociaciones y Federaciones Deportivas Nacionales.

En lo que se refiere a la analítica del medio ambiente, han sido el primer Laboratorio en México que contó con Espectrometría de Masas acoplada a Cromatografía de Gases de Alta Resolución (HRGC/LRMS), Autoanализadores de Inyección de Flujo Segmentado, Espectrometría de Masas con Plasma Inducido

tivamente Acoplado (ICP/MS) dedicados a análisis ambiental, un Sistema Automatizado de Control de Calidad Estadístico y un Sistema Automatizado de Información y Gerenciamiento de Muestras (LIMS) y un ERP con el cual manejan todas las actividades de la empresa, son el Laboratorio Analítico del Medio Ambiente que más pruebas tiene acreditadas ante la EMA A.C. y están clasificados como Laboratorio clase "A" en la Red de Laboratorios para Análisis de la NOM 002-ECOL/1996 por las Secretarías de Ecología del D.F., Estado de México y Estado de Querétaro; aprobados por la Comisión Nacional del Agua, la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente y son Tercero Autorizado por la Secretaría de Salud y el único laboratorio privado mexicano registrado ante el Programa del Medio Ambiente de las Naciones Unidas (UNEP) como laboratorio competente en el análisis de los Compuestos Orgánicos Persistentes (COPs) del Convenio de Estocolmo.

Actualmente sus clientes son las más importantes empresas y corporativos industriales del país, trabajan para todas las dependencias del gobierno federal relacionadas con el medio ambiente y con muchas dependencias de gobiernos estatales y municipales. Analizan una buena parte de las descargas y emisiones de las plantas e instalaciones de la CFE y PEMEX y colaboran con las instituciones más importantes de investigación y desarrollo, como el Instituto Nacional de Ecología, la UNAM (Institutos de Ingeniería, Ecología, Geología, Ciencias del Mar, Limnología y Facultad de Química entre otros), el IPN (CINVESTAV y Ciencias Biológicas principalmente), varias universidades estatales, el IMP y el ITESM; son asesores del Centro Nacional de Capacitación Ambiental y han presidido la Asociación Mexicana de Laboratorios Analíticos del Medio Ambiente A.C.

MODELO DE NEGOCIO

Para generar, ofrecer y entregar sus servicios, ABC ha desarrollado un modelo de negocio propio con tareas relacionadas lógicamente de acuerdo a las siguientes Normas de Gestión:

- ISO/IEC 17025:2005 – NMX EC 17025 IMNC 2006 “Requisitos Generales para la Competencia de los Laboratorios de Ensayo y Calibración”
- ISO 9001:2000 – NMX CC 9001 IMNC 2008 “Sistema de Gestión de la Calidad – Requisitos”
- NMX SAST 004 IMNC 2005 “Directrices para la Implementación de un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social”
- NMX-GT-003-IMNC-2008 “Sistema de Gestión de la Tecnología – Requisitos”

Su modelo de negocios se basa en los requisitos de estas 4 normas, integrándolos en una estructura operativa totalmente alineada para conseguir los objetivos de la empresa.

ABC es el único laboratorio de pruebas en México, Norteamérica y Latinoamérica cuyo Sistema Integrado de Gestión está acreditado en la ISO/IEC 17025:2005 por la Entidad Mexicana de Acreditación A.C. y certificado por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C. en la ISO 9001:2008 y la NMX SAST 004 IMNC 2005,

el cual incluye integradamente los requerimientos no solo de estas 3 normas de Gestión sino también la de la NMX-GT-003-IMNC-2008 para la Gestión de la Tecnología la cual en el futuro próximo pretendemos certificar.

Laboratorios ABC se ha consolidado como líder en México de servicios analíticos con un enfoque de mercado en el cual los clientes demandan eficientemente:

- El respaldo legal con rigor técnico y científico de los resultados analíticos.
- El apoyo en el monitoreo permanente y de alta calidad de sus productos y procesos industriales
- La atención de alta calidad y confiabilidad, sobre todo a instituciones del gobierno federal, estatal y municipal.
- En lo general, la atención de necesidades de clientes con altos estándares de exigencia en calidad y servicio a precio justo.

Derivado de todo lo anterior, el modelo de estrategia competitiva se basa en la diferenciación de los servicios, con altos estándares de desempeño y confiabilidad para sus clientes. Algunas dimensiones adicionales que ayudan a expresar el modelo de ventaja competitiva de ABC se puede apreciar en el siguiente esquema:

CONFIABILIDAD

Resultados Veraces y Legalmente Defendibles

EXPERIENCIA

Desde 1970 desarrollando soluciones analíticas para industria, gobierno, consultores y paraestatales

CAPACIDAD ANALÍTICA

Tecnología e instalaciones de punta

PASIÓN POR EL SERVICIO

Contamos con un sistema de servicio al cliente innovador, único en México

LIDERAZGO

Participación activa en la Normatividad Nacional en el SISMEC y en organizaciones cúpula ambientales.

En términos de la ventaja competitiva, se distinguen del resto de la competencia nacional por ser líderes en:

1. Propiciar un clima favorable para el desarrollo del capital humano, identificándolo, reclutándolo y desarrollándolo con actualización continua. Mediante sistemas de calidad fomentan la permanencia, actitud de pertenencia y eficiencia de la gente, con un esquema de retribuciones conforme a su desempeño. Esto ha resultado en una organización altamente eficiente, con personal altamente motivado y con el índice de rotación más bajo de todo el sector;

2. Participar activamente en los procesos legales, normativos y de aprobación y acreditación en México;

3. Monitorear, Identificar y habilitar tecnologías y metodologías analíticas para incursionar en casi todos los campos de la química analítica, como laboratorio de pruebas químicas, físicas y similares;

4. Generar capacidades tecnológicas para ofrecer servicios de consultoría y de proyectos especiales que permite atender las necesidades de clientes, desde el análisis de factibilidad de sistemas de calidad y de adopción de normas, hasta la implementación de metodologías en sistemas de calidad, desarrollo normativo y organizacional en prácticamente todos los campos de su especialidad.

Para asegurarse el éxito desarrollan el capital intelectual y organizacional de la empresa con un enfoque de calidad altamente eficiente y competitivo. En este sentido, se implantó exitosamente en el año 2003 el sistema Hoshin Kanri, el cual permite la sincronización de esfuerzos y del cumplimiento de objetivos por área y por ende, de los objetivos y misión de toda la organización. Este sistema incorpora los indicadores de desempeño y los proyectos de mejora a partir de los cuales se origina una parte sustancial de las innovaciones tecnológicas que han venido generando en cuanto a procesos, eficiencia, y productividad.

Todos los indicadores se evalúan periódicamente mediante las MDPs del Programa Hoshin Kanri. La implantación de las estrategias desarrolladas

se realiza por medio de programas con objetivos específicos anuales, que derivan en proyectos tecnológicos según vayan siendo implementados.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Misión

Proveer al mercado que requiere servicios analíticos de alta calidad, resultados confiables, legalmente defendibles, oportunos y a un precio competitivo, que excedan sus expectativas, utilizando la mejor tecnología y recursos humanos de nuestro país, con un enfoque de responsabilidad social.

Visión

Ser líderes en América Latina, con nuestra gente comprometida en la continua búsqueda de la excelencia de nuestros servicios, utilizando eficientemente la tecnología de vanguardia, teniendo presencia en países estratégicos de América Latina, con un equipo de trabajo de alta calidad técnica y humana, altamente motivado y satisfecho de trabajar en Grupo Analítico ABC. Atendiendo a nuestros clientes del Gobierno, principales corporativos e industrias, consultorías ambientales, Centros de I&D y empresas de servicio en una relación de estrecha confianza y largo plazo, siendo ejemplo de un desarrollo sustentable y comprometido con la responsabilidad social.



VALORES CORPORATIVOS

PASION POR NUESTRO TRABAJO

- Realizamos nuestro trabajo con calidad y a la primera;
- Tenemos siempre disponibilidad y entusiasmo para desarrollar nuestro trabajo;
- Sugerimos constantemente nuevas ideas para mejorar nuestro ámbito de trabajo;
- Somos personas puntuales;
- Siempre tratamos de simplificar y estandarizar nuestro trabajo.

COMPROMISO CON LOS CLIENTES

- Proporcionamos a nuestros clientes un servicio de excelencia sustentado en la transparencia organizacional y colaboradores técnicamente calificados y altamente motivados. La atención que damos a nuestros clientes no termina al entregar un informe de resultados, asumimos una obligación moral para que la utilización de esos resultados sea de la mejor forma, de modo que nuestros clientes sientan que tratan con una Organización que los respalda y apoya, que antes que nada está su satisfacción, que siempre compartirá sus responsabilidades y que nunca los dejarán solos con sus problemas.
- Sabemos que las órdenes de trabajo son infinitas, pero los clientes son finitos.
- Nunca dejamos un teléfono sonar más de 3 veces.
- Siempre mantenemos a nuestros clientes (internos y externos) rápidamente atendidos e informados.
- Nunca decimos “no lo se” y nos alejamos, si no lo sabemos, decimos “permítame informarme” y averiguamos o vamos rápidamente por los datos o información necesaria para responder adecuadamente.
- Siempre tratamos ser los mejores en todas las áreas de importancia estratégica para nuestras empresas.

HONESTIDAD INTEGRAL

- Valoramos la honestidad con nuestros clientes (internos y externos) como lo más importante

en nuestro negocio y la integridad como uno de los valores fundamentales de los individuos.

- Siempre tratamos de hacer lo correcto.
- Siempre operamos dentro del espíritu de la ley.
- Nuestras decisiones siempre se basan en información y somos intelectualmente honestos al hacer propuestas.
- Lo que decimos, lo reflexionamos previamente, una verdad a medias es siempre una mentira.
- Lo que prometemos siempre lo cumplimos.

RESPECTO

- No somos protocolarios pero sí atentos a que los demás compañeros y colaboradores encuentren gratos los momentos que pasan con nosotros nuestras empresas.
- No hacemos distinciones de género, raza, religión y condición social, no existen diferencias, más que las que cada uno marque en su desempeño laboral.
- Sabemos que el tiempo es lo más valioso que tienen las personas.
- Sabemos que quien no puede respetar el tiempo de los demás, tampoco se respeta a sí mismo y se convertirá en un obstáculo para nuestro desarrollo.

UTILIZACION DE TECNOLOGIA DE PUNTA

- Para ofrecer servicios de excelencia en nuestro ámbito de trabajo y ser competitivos, es necesario desarrollar y mantener los recursos tecnológicos con los que contamos y fortalecerlos con prácticas que permitan hacer una Gestión de la Tecnología eficiente para que ésta coadyuve al logro de los propósitos estratégicos de nuestra organización, contando con tecnología de vanguardia, por lo que es nuestro compromiso mantener siempre un alto nivel tecnológico.
- Estamos en el negocio de la tecnología, por lo que es una responsabilidad fundamental de todos nuestros integrantes el desarrollarse continuamente para crecer profesionalmente.

MEJORA CONTINUA

- Promovemos y esperamos la excelencia en la ejecución de nuestras tareas.
- Siempre comparamos nuestro desempeño rigurosamente contra lo mejor de lo mejor, interna y externamente.
- Siempre aprendemos de nuestros éxitos y nuestras fallas.
- Siempre reconocemos el éxito de nuestros compañeros y subalternos.
- Promovemos el ahorro, optimización y mejora continua de procesos.
- Siempre tenemos disposición para aceptar mayores compromisos.
- Siempre buscamos ser los mejores en nuestro trabajo.

TRABAJO EN EQUIPO

- Promovemos el trabajo en equipo y el éxito de nuestros compañeros y colaboradores.
- Promovemos que el equipo y los compañeros de trabajo enfoquen su energía a tareas que están alineadas con los objetivos empresariales.
- Acciona y responde con la urgencia que sus clientes internos y externos lo requieren.
- Siempre somos participativos.
- No dependemos de nuestros líderes para realizar nuestras tareas diarias.

- Aprendemos de nuestros éxitos y de nuestras fallas y siempre hacemos nuestro mejor esfuerzo para no reincidir.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

- Vivimos dentro de una sociedad ante la cual tenemos una serie de responsabilidades: Como ciudadanos debemos cumplir con la parte que nos corresponde, es necesario darnos cuenta que no sólo trabajamos para nosotros mismos y para nuestras familias, también trabajamos para México, lo cual constituye un gran compromiso. Debemos estar orgullosos del país que nos ha permitido llegar a ser lo que somos; lo anterior significa que es necesario darle a nuestro trabajo una trascendencia, tenemos el compromiso de hacer de México un mejor país y esto se logra a través de las acciones de cada uno de nuestros integrantes. Ser productivos, eficientes y actuar en nuestra sociedad consecuentemente con los objetivos que perseguimos en nuestra empresa nos permitirá aportar nuestro grano de arena en la edificación del futuro de nuestro país.

Política de Calidad, Responsabilidad Social y Tecnología

Es política de Laboratorios ABC que todos los procesos Técnicos, Técnico-Administrativos y Administrativos que realizan para satisfacer las necesidades sus interesados, sigan siempre las buenas prácticas profesionales, en apego a los valores de la organización y sean de la más alta calidad posible y conocida, por lo que es la intención del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad, Responsabilidad Social y Tecnología, establecer y asegurar una efectiva administración de la calidad y una constante capacitación y familiarización del personal con el sistema de gestión con el propósito de mantener una mejora continua de sus procesos y lograr el desarrollo sostenible de la empresa y esto los conduzca a cumplir ampliamente con los requerimientos de sus clientes, con la normatividad aplicable, con sus objetivos estratégicos y con las directrices de las normas NMX EC 17025 IMNC 2006, NMX CC 9001 IMNC 2008, NMX SAST 004.

Código de ética

En nuestro país el apego a principios éticos empresariales es un concepto indispensable cuando se piensa en la sustentabilidad de una Organización a largo plazo, habla de los conceptos y valores imprescindibles para el desempeño armonioso del trabajo dentro de la organización y con nuestro entorno, físico y social.

Estos conceptos y valores constituyen una parte esencial de la cultura corporativa y son una pieza fundamental en la vida de las empresas.

Los negocios de Laboratorios ABC operan bajo la premisa fundamental que están regidos por una Ética, Responsabilidad Social, Leyes y Ordenamientos, cuya observancia y cumplimiento es indispensable para que puedan existir y funcionar óptimamente en su entorno social.

Los valores son parte de su cultura organizacional y del quehacer diario de las empresas y es necesario formalizarlos y establecer un marco de referencia común que unifique los criterios y oriente las acciones de todas las personas empleadas por Laboratorios ABC.

El Código de Ética de Negocios se basa en los 10 Principios del Pacto Mundial y las Normas Éticas se estructuraron de acuerdo a los criterios de Responsabilidad Social e Integridad que maneja la Norma NMX SAST 04.

Instalaciones e infraestructura

Laboratorios ABC cuenta con 2500 m2 de construcción en sus instalaciones centrales divididas en 3 edificios, además de 600 m2 de estacionamientos y bodegas.

Acreditaciones

La acreditación de los laboratorios aunque es voluntaria, se vuelve realmente obligatoria en el campo de trabajo, ya que en su mayoría se trata de Evaluación de la Conformidad de Normas Oficiales Mexicanas, (EC) para lo cual los laboratorios deben estar acreditados y aprobados, es por esta razón que uno de los parámetros más importantes de su competitividad es el número y tipo de acreditaciones con las que cuenta.

RAMA DE LA EMA	No. de Pruebas Acreditadas	Lugar en México
Agua	78	1º
Fuentes Fijas	21	7º
Alimentos	233	1º
Residuos	49	1º
Ambiente Laboral	54	7º
TOTAL	425	1º

Aprobaciones

Además de estar acreditados por la EMA, se necesita estar aprobados y registrados por varias Dependencias del Gobierno Federal y Estatal:

DEPENDENCIA	No. de Pruebas Aprobadas	Lugar en México
PROFEPA	54	1º
CONAGUA	83	1º
COFEPRIS	190	1º
GOBIERNO DEL D.F.	NOM 002 y NOM 085 SEMARNAT	--
EDO. DE MEXICO Y QUERETARO	NOM 002 y NOM 085 SEMARNAT	--

Certificaciones

ABC tiene certificado el Sistema Integral de Gestión de Calidad, Responsabilidad Social y Tecnología por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C. (IMNC) en las normas:

- Certificado por el IMNC para todos los Procesos Fundamentales de la Empresa bajo la Norma ISO 9001:2008 (único Laboratorio en México).

- Certificado por el IMNC para todos los Procesos Fundamentales de la Empresa bajo la Norma SAST 004 IMNC 2004 (único Laboratorio y 2ª empresa en todo México).

No existe ningún otro laboratorio en México y Latinoamérica que tenga estas 2 certificaciones.

OTROS RECONOCIMIENTOS

Han sido reconocidos a nivel nacional e internacionalmente por nuestra calidad y servicio, los siguientes son los principales reconocimientos obtenidos:

1. Reconocido y registrado por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente para la medición de Compuestos Orgánicos Persistentes (único laboratorio privado en México y Mesoamérica).
2. Registrado dentro del Programa RENIECYT del CONACYT como Empresa Científica y Tecnológica.
3. Miembro del Comité Científico del Programa Nacional de Monitoreo y Evaluación Ambiental (PRONAME).
4. Adherido al Pacto Mundial de las Naciones Unidas desde 2006.
5. Signatario del Pacto Nacional de Acreditación desde 2007.
6. Miembro Fundador de la Asociación Mexicana de Laboratorios Analíticos del Medio Ambiente A.C. (AMEXLAB) 1995 - a la fecha.
7. Miembro de la International Association of Environmental and Testing Labs (IAETL) 1995 - 1998.
8. Compañía Certificadora Oficial del Departamento del Distrito Federal para la Homologación de los Equipos de Verificación Vehicular a Gasolina de acuerdo a la Norma BAR 90, 1990 - 1994.
9. Compañía Evaluadora Oficial de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes para la Homologación de los Equipos de Verificación Vehicular a Gasolina y a Diesel de acuerdo a la Norma BAR 90, 1991-1996.
10. Laboratorio Oficial de la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA) para realizar el Control de Dóping del XII Campeonato Mundial de Fútbol México 86, 1986.
11. Laboratorio Oficial del Comité Olímpico Mexicano para realizar el Control de Dóping de los atletas de las delegaciones a los Juegos Centroamericanos, Panamericanos y Olímpicos de 1986 a 2000.
12. Laboratorio Oficial de la Comisión Nacional del Deporte (CONADE) para realizar el Control de Dóping de los atletas de las delegaciones mexicanas de 1986 a 2000.
13. Laboratorio Oficial de la Organización Deportiva Panamericana y la Organización Deportiva Centroamericana y del Caribe para realizar el Control de Dóping de los XVI Juegos Centroamericanos y del Caribe realizados en México en 1990.
14. Laboratorio Oficial del Comité Olímpico Internacional y la Organización Deportiva Panamericana para realizar el Control de Dóping de los XI Juegos Panamericanos de La Habana, Cuba en 1991.
15. Laboratorio Galardonado con el GRAN PREMIO AMERICA A LA CALIDAD Y SERVICIOS en 1994, 1996, 1998, 2000, 2002, 2004, 2006 y 2008 otorgado por el Instituto Nacional de Mercadotecnia.
16. Laboratorio Galardonado con el PREMIO BIZZAWARDS A LA CALIDAD Y SERVICIOS en 2006 y en 2008 otorgado por el World Confederation of Bussines.
17. Laboratorio Galardonado con el "PREMIO CALIDAD LATINO IBERO AMERICANO 2008" otorgado por la Asociación Brasileña de Incentivo a la Calidad y el IBRAQUA - Instituto Brasileño de Control y Garantía de la Calidad.
18. Laboratorio Galardonado con el "LATIN AMERICAN QUALITY AWARDS 2007" otorgado por el LATIN AMERICAN QUALITY INSTITUTE.
19. En 2010 fuimos el 1er. Laboratorio Analítico en ser reconocido con el Premio Nacional de Tecnología entregado por la Presidencia de la Republica.
20. En 2010 y 2011 hemos sido reconocidos como una de las Mejores Empresas Mexicanas por Banamex, Deloitte y el Tecnológico de Monterrey. ◀

ADMINISTRACIÓN PORTUARIA INTEGRAL DE **MANZANILLO** S.A. DE C.V.



El Sistema Portuario Nacional (SPN) comprende 117 puertos y terminales: 58 en el Océano Pacífico y 59 en el Golfo de México y Mar Caribe; 31 de los 117 son puertos de altura, esto es que tienen intercambio constante con puertos de otros países.

En Junio de 1993 con la promulgación de la Ley de Puertos fueron creadas la Coordinación General de Puertos y Marina Mercante y las 21 Administraciones Portuarias Integrales, entre ellas la **API Manzanillo**, que fue constituida en diciembre de 1993, iniciando su operaciones en febrero de 1994; cuenta con un Título de Concesión por 50 años, otorgado por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.



DESDE:
1993

**NÚMERO DE
EMPLEADOS:**
98 colaboradores

**CATEGORÍA EN LA
QUE GANARON:**
Empresa de Servicios
Grande

UBICACIÓN:
Manzanillo, Colima.



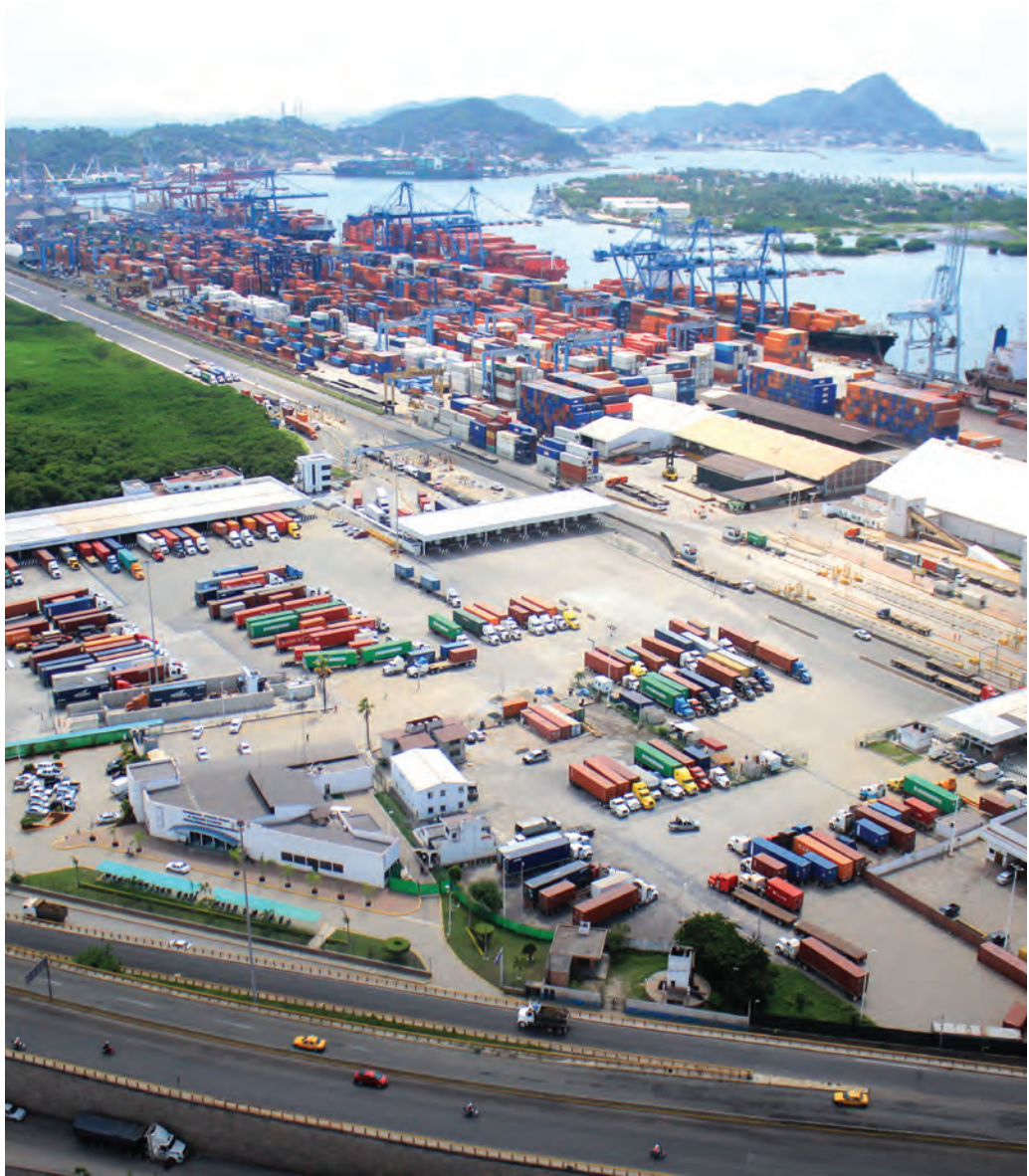


Tec II



1. Subgerencia de Promoción
2. Subgerencia de Ecología
3. Subgerencia de Operaciones
4. Subgerencia Protección Portuaria
5. Jefe del Centro de Control de Tráfico Marítimo
6. Subgerencia Técnica de Proyectos
7. Subgerencia de Construcción y Mantenimiento
8. Subgerencia de Informática
9. Subgerencia de Administración
10. Subgerencia de Finanzas

El modelo de organización del SPN está integrado por el Gobierno Federal, las API's y el sector privado.



La API manzanillo despliega su programa operativo anual por medio del Sistema de Gestión de Calidad y Ambiental, SGCA, en el cual identifican los seis procesos y actividades críticas que sustentan la competitividad de la organización.

Los principales mercados y zonas de influencia del puerto de Manzanillo están integrados por la costa oeste del continente americano y la Cuenca del Pacífico. Los principales países con los que se realiza intercambio comercial son EUA, Canadá, Guatemala, Colombia, Ecuador, Chile, Japón, China, Taiwán, Corea, Indonesia, Mala-

sia, Singapur y Filipinas. Por otro lado, existe también una importante actividad comercial con España, Rusia y Alemania; así como con Australia, Nueva Zelanda y Sudáfrica. El Puerto de Manzanillo es para México, la principal entrada de contenedores, con una participación del 60% en el Pacífico Mexicano y el 46% en todo el país.

DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Modelo de Negocio y Propuesta de Valor

Los puertos son organizaciones que requieren grandes y continuas inversiones en su infraestructura y superestructura portuaria por lo cual su modelo de negocio de cierta forma refleja el problema del financiamiento y de la incertidumbre sobre la recuperación de las inversiones. El Banco Mundial sugiere cuatro modelos de administración portuaria, sujetos a la participación privada y pública según el rol sobre la infraestructura y la superestructura del puerto (véase Tabla 2).

En el caso de las API's el Modelo de Negocio seguido corresponde al denominado *Landlord*. En él la infraestructura le pertenece a la autoridad portuaria, quién la administra y realiza las inversiones necesarias en ella; mientras que la superestructura está en manos del sector privado, que se encarga de proveer los servicios portuarios y realizar inversiones para proporcionar el servicio.

Este modelo, con variantes diversas, es el más extendido entre los puertos de todo el mundo de mediano y gran tamaño.

Modelos portuarios

Responsabilidad	Modelos de Administración Portuaria			
	<i>Service</i>	<i>Tool</i>	<i>Landlord</i>	Privado
Infraestructura	Público	Público	Público	Privado
Super estructura	Público	Público	Privado	Privado
Servicios portuarios Otras funciones	Público Público/privado	Público Público/privado	Público Público/privado	Público Público/privado

Tabla 2

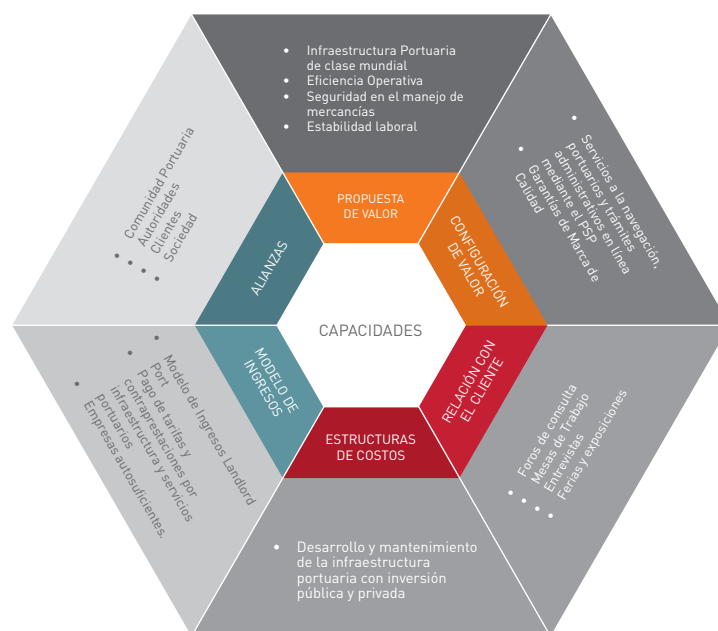
Propuesta de Valor

“La API Manzanillo ofrece a sus clientes una infraestructura portuaria de clase mundial y una eficiencia operativa, en el manejo de contenedores, soportada por las Garantías de Marca de Calidad y estándares de servicio, además de la seguridad del manejo de las mercancías y la estabilidad laboral”.

Configuración del valor de los servicios de la API:

Los factores tangibles del valor son los relacionados directamente a los servicios a las embarcaciones para realizar sus operaciones de navegación que son soportados por el Proceso de Uso de Infraestructura Portuaria; los servicios

de maniobras para la transferencia de bienes o mercancías, carga, descarga y almacenaje (entre otros) soportados por la superestructura del puerto y por la competencia de los cesionarios; y los servicios generales a las embarcaciones, tales como el avituallamiento, telecomunicaciones, entre otros; y los trámites administrativos en línea, soportados por el sistema puerto sin papeles (PSP). Los factores intangibles del valor del puerto son la certidumbre de ser atendidos dentro de una ventana de tiempo; el cumplimiento en los tiempos de verificación de los buques y carga por las autoridades competentes; las garantías de marca de calidad y la confianza que se ha desarrollado por la solución de problemas por medio de “Mesas de Trabajo con la Comunidad Portuaria”.



Factores clave de éxito.

Un factor clave para el éxito del puerto de manzanillo ha sido la constante comunicación con la comunidad portuaria (cesionarios, autoridades, prestadores de servicios, etc.), ya que se trabaja conjuntamente para alcanzar logros en común como lo son el atraer nuevos clientes, el desarrollo futuro del puerto y aumentar la eficiencia en el desalojo de mercancías.

Aunado a esto cada año la Gerencia Comercial, elabora y ejecuta su Programa Comercial que tiene como propósito promover al Puerto Manzanillo en el ámbito nacional e internacional y desarrollar y mantener relaciones positivas con los clientes, para lo cual se programan una serie de actividades entre las que destacan la participación en ferias y exposiciones nacionales e internacionales, campañas de publicidad, programa de visitas a clientes y evaluación de la satisfacción del cliente, entre otras acciones.

Cientes	Principales requerimientos	Factores clave de éxito
Líneas Navieras	Atender a sus barcos con prontitud y eficiencia. Proporcionar más equipo para la maniobra de carga y descarga. Contar con infraestructura adecuada para embarcaciones de mayor calado	Servicios a la navegación ágiles y oportunos, mediante el Sistema Puerto sin Papeles (PSP) que sistematiza y automatiza los procesos y procedimientos con un ahorro en tiempo del 70%. Sistema de Ventanas de arribo con la Línea Naviera Tablestacado en la banda "A", "B" y próximamente en la banda "C" para dar una profundidad uniforme de 16 metros en todas las posiciones de atraque y ofrecer el servicio a barcos con mayor capacidad.
Exportadores	Dar ingreso y trámite a la carga en tiempo y forma sin incurrir en multas y recargos, mediante una infraestructura adecuada para esta operación.	Trámites ágiles y oportunos ante las autoridades, mediante el Sistema PSP que sistematiza y automatiza los procesos y procedimientos con un ahorro en tiempo. Sistemas de seguridad para la revisión de la carga (rayos gamma).
Importadores	Despachar la carga en tiempo y forma sin incurrir en multas y recargos.	Trámites ágiles y oportunos ante las autoridades, mediante el Sistema PSP que sistematiza y automatiza los procesos y procedimientos con un ahorro en tiempo. Reconfiguración de los módulos para la carga de importación que permitirá mayor rapidez en el desalojo de la carga.

Otro factor clave del éxito ha sido que la API Manzanillo ha establecido alianzas estratégicas con la Comunidad Portuaria para implementar las Garantías de Marca de Calidad y para llevar a cabo proyectos enfocados a la competitividad del Puerto a través de Mesas de Trabajo que son un foro donde se analizan las problemáticas y oportunidades de mejora del Puerto, con el fin de determinar soluciones y trabajar sobre ellas.

Cabe resaltar que la infraestructura que se desarrolla en el puerto de manzanillo es fundamental para el éxito de este puerto, ya que la Administración Portuaria Integral de Manzanillo ha invertido alrededor de \$ 1,185,151,586.41 pesos entre el ejercicio 2012 y el 2013 en obras que contribuyen a la eficacia de del puerto, ampliación para la captación de mayor mercado y mantener una convivencia armónica con la ciudadanía, algunas de las obras con mayor relevancia se enlistan a continuación:

DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA PORTUARIA ZONA NORTE.(QUE CONTEMPLA LO SIGUIENTE)

Conectividad vial externa e interna

Construcción de vialidades y urbanizaciones en la Zona Norte; conectividad vial y ferroviaria en el Puerto de Manzanillo, Col.

Mitigación de Impacto Ambiental

Dragado de Construcción de Canales y Conformación de Isletas Ecológicas en la Laguna de las Garzas, en Manzanillo, Colima.

Construcción de Muro anti ruido.

Construcción de barda perimetral del recinto Portuario en Zona Norte Colindante con la Zona Naval en la Colonia Las Brisas Manzanillo, Col.



Construcción de Aduana

Construcción de la Fase I del desarrollo de Aduana Zona Norte en el Puerto de San Pedrito, Manzanillo, Col. Otros no definidos.

Infraestructura eléctrica (Construcción de subestación encapsulada Cap. 20 MVA)

Infraestructura eléctrica para satisfacer el incremento de demanda.

Obras Compensatorias

Construcción de nuevo asilo de ancianos primera etapa (módulos 1 y 2) en nuevo Salagua, Manzanillo Colima.

Construcción de Centro municipal de Emergencias de Manzanillo.

Pavimentación de la calle Hidalgo del Centro Histórico en Manzanillo, Col.

Repavimentación con concreto asfáltico de Blvd. Miguel de la Madrid Hurtado tramo de puente a jardín de Santiago; Pavimentación de Av. Juárez, Col. Maravillas del Campo en Miramar, Manzanillo, Col.



Repavimentación a Base de Concreto Asfáltico de la Calle Lomas del Mirador, Barrio III del Valle de las Garzas en, Manzanillo, Col.

Pavimentación de la calle Hidalgo del centro histórico, en Manzanillo, Col.

Otros no definidos.



CONSTRUCCIÓN DE TABLESTACADO EN LOS MUELLES DE LA BANDA C Y BANDA D

Construcciones de ingeniería civil u obra pesadas.

Construcción de tablestacado en los muelles de la Banda C y Banda D en, Manzanillo, Col.

Servicios de supervisión de obras.

Supervisión de la Construcción de tablestacado en los muelles de la Banda C y Banda D en, Manzanillo, Col.

Otros bienes muebles.

Tablestaca de acero para la Administración Portuaria Integral de Manzanillo, S.A. De C.V.

Adquisición de Defensas marinas.

RECONFIGURACIÓN DE MÓDULOS DE ADUANA.

Construcciones de ingeniería civil u obra pesadas.

Reconfiguración de Módulos y Ampliación de Ruta Fiscal para la Aduana de Manzanillo del Puerto Interior de San Pedrito, Manzanillo, Col.

Construcción del sitio para la instalación de sistemas ICIS (Integrated Container Inspection System) para la puerta 15 de la Aduana del Puerto de Manzanillo, Col. México



Estructura de costos

Por la naturaleza de las actividades de la API la estructura de costos para proporcionar los servicios tienen dos rubros significativos: Inversión y gasto corriente. Los costos y gastos son los necesarios para cubrir el desarrollo y mantenimiento de la infraestructura portuaria (dragado, muelles, señalamiento marítimo, seguridad, limpieza, etc.), que se hace con inversión pública y también con inversión privada por parte de los cesionarios.

ESTRATEGIAS DEL NEGOCIO

La estrategia definida en el Programa Maestro de Desarrollo Portuario para los siguientes 5 años, demanda que los procesos que soportan la competitividad de la organización incrementen su capacidad en áreas estratégicas en constante crecimiento que se enlistan a continuación:

- Es necesario que la infraestructura portuaria tenga capacidad de recibir más buques y de mayor calado, por ello el Proceso de Construcción y Mantenimiento realiza inversiones y acciones para ello (TEC II, TUM, Tablestacado, ampliación de zona norte, etc.)
 - Se recibirá más carga en contenedores, para ello se realizan inversiones para el crecimiento de la infraestructura de TICs y desarrollo de módulos del sistema puerto sin papeles (PSP) que dan soporte a los Procesos de
- Uso de Infraestructura Portuaria y Servicios Portuarios; y se desarrollan las garantías de marca de calidad; y se realizan inversiones para incrementar la capacidad dinámica del puerto, como la relativa al ferrocarril.
- También se demanda un mayor y mejor control de cumplimiento de contratos de cesión de derechos, por ello se desarrolla un módulo de PSP con ese propósito.

ASPECTOS SIGNIFICATIVOS DE LA EJECUCIÓN

Un aspecto significativo ha sido el contar con un Sistema de Gestión de Calidad y Ambiental, el cual está conformado por seis procesos que son la base competitiva de las 16 API's del Sistema Nacional Portuario. Dichos procesos fueron definidos en conjunto con la Dirección General de Fomento y Administración Portuaria y las 16 Direcciones de las APIs y está certificado bajo la norma ISO 9001:2008 y la 14001: 2004. El modelo del sistema de gestión está estructurado en seis procesos y 11 actividades críticas de gestión y es utilizado para gestionar y controlar los procesos clave que soportan la competitividad de la organización.

Otro aspecto significativo ha sido la implementación y desarrollo del Sistema Puerto Sin Papeles (PSP), que es un sistema desarrollado en ambiente web, cuyo propósito es hacer más eficientes y productivos nuestros procesos operativos y administrativos para facilitar a nuestros clientes y usuarios los trámites y servicios que presta la entidad, logrando así

la reducción de tiempos y costos en los trámites. Este sistema está integrado por módulos especiales para los trámites y servicios ante las autoridades portuarias, que solo y exclusivamente ellos pueden operar, como se explica a continuación:

Capitanía de Puerto. Al identificar las etapas del proceso de uso de infraestructura portuaria (arribos de buques, atraque, desatraque y cruce de escolleras, entre otros) en el cual interviene directamente la Autoridad Marítima le han desarrollado los módulos de:

- Actualización de Documentación de Arribo
- Aviso de Arribo a Autoridades y envío de lista de Tripulantes y Pasajeros
- Solicitud de Autorización de Arribo
- Solicitud de Autorización de Fondeo
- Solicitud de Entrega de Documentación de Arribo
- Solicitud de Despacho

Un aspecto significativo ha sido el contar con un Sistema de Gestión de Calidad y Ambiental, el cual está conformado por seis procesos que son la base competitiva de las 16 API's del Sistema Nacional Portuario. Dichos procesos fueron definidos en conjunto con la Dirección General de Fomento y Administración Portuaria y las 16 Direcciones de las APIs y está certificado bajo la norma ISO 9001:2008 y la 14001: 2004.

El modelo del sistema de gestión está estructurado en seis procesos y 11 actividades críticas de gestión y es utilizado para gestionar y controlar los procesos clave que soportan la competitividad de la organización.

Otro aspecto significativo ha sido la implementación y desarrollo del Sistema Puerto Sin Papeles (PSP), que es un sistema desarrollado en ambiente web, cuyo propósito es hacer más eficientes y productivos nuestros procesos operativos y administrativos para facilitar a nuestros clientes y usuarios los trámites y servicios que presta la entidad, logrando así la reducción de tiempos y costos en los trámites. Este sistema está integrado por módulos especiales para los trámites y servicios ante las autoridades portuarias, que solo y exclusivamente ellos pueden operar, como se explica a continuación:

Capitanía de Puerto. Al identificar las etapas del proceso de uso de infraestructura portuaria (arribos de buques, atraque, desatraque y cruce de escolleras, entre otros) en el cual interviene directamente la Autoridad Marítima le han desarrollado los módulos de

- Notificación de Arribo
- Actualización de Documentación de Arribo
- Aviso de Arribo a Autoridades y Envío de Lista de Tripulantes y Pasajeros
- Solicitud de Autorización de Arribo
- Solicitud de Autorización de Fondeo
- Solicitud de Entrega de Documentación de Arribo
- Solicitud de Despacho

Los cuales hacen más eficientes los trámites de arribo y zarpe de las embarcaciones al puerto.

Aduana. Se han desarrollado un módulo para el control de acceso de bienes al puerto, con ello las personas que ingresan se registran y es monitoreado en conjunto con la Autoridad Aduanal ya que se necesita su autorización para ingresar equipos y/o herramientas al puerto.

• Módulo de Permisos de Acceso al Puerto Migración. También se ha desarrollado el módulo de migración para dar cumplimiento a uno de los requisitos que los buques automatizando el envío de la lista de los tripulantes y pasajeros antes del arribo del buque para verificar que su documentación se encuentra en orden y no ingresen al país personas que tengan problemas legales o buscadas por otros países. El Instituto Nacional de Migración, INM, ha sido beneficiado pues el proceso se realiza de manera electrónica y brindan un mejor servicio.

- Aviso de Arribo a Autoridades y Envío de Lista de Tripulantes y Pasajeros
- Solicitud de Autorización de Internación como NO Inmigrante Visitante Local (Short Pass)
- Aviso de Salida a Migración y Envío de Lista de Tripulantes y Pasajeros.

Agentes Navieros. Un grupo de módulos desarrollados que se tienen en el sistema son enfocados a cubrir las necesidades de los Agentes Navieros, que son los representantes de nuestros clientes, entre ellos se tienen los módulos de:

- Programación
- Buques
- Maniobras
- Bitácora de Consultas para de pago para Facturación.
- Módulo de SAGARPA
- Autorización de Libre Plática (Sanidad)

Cesionarios y prestadores de servicios. Los módulos relativos a la operación y movimiento de las embarcaciones, volúmenes de carga dentro del puerto, trámites y servicios portuarios han sido automatizados por medio de los módulos de:

- Módulo de Contratos
- Módulo de Finanzas
- Módulo de Permisos

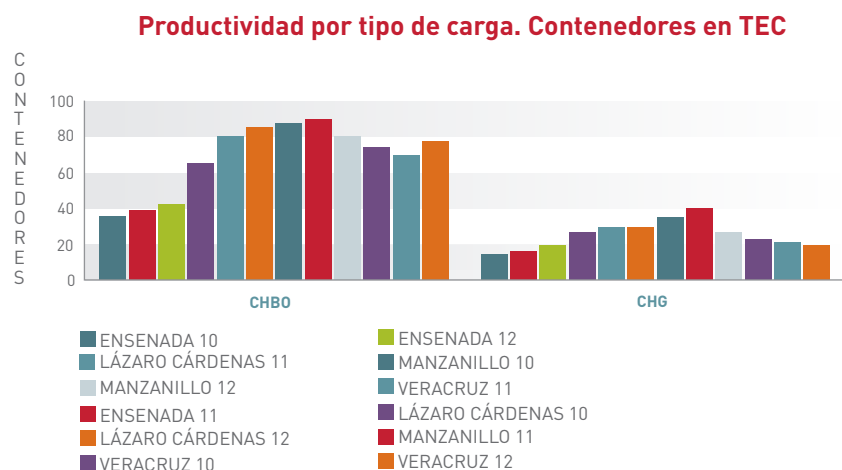
Estos módulos se relacionan entre sí, teniendo una secuencia lógica que no permite realizar una actividad si no está concluida alguna otra que esté vinculada a ella. Estos sistemas comparten la misma base de datos, por lo que evita la duplicidad de información y permite disponer de ella para consulta de la misma para la toma de decisiones, generando información consistente en la entidad.

RESULTADOS

En cuanto a la rentabilidad, tenemos un mejor resultado que el Puerto de Lazaro Cardenas; la rentabilidad representa la utilidad operativa en relación con los ingresos operativos, la cual presenta un comportamiento de crecimiento en 2011 en relación al 2010 como resultado de los mayores ingresos derivado de las estrategias que ha implementado la entidad que se

explican en el punto anterior, sin embargo, en 2012 se presenta una disminución en la rentabilidad debido a las inversiones en estudios e investigaciones necesarios para mejorar los procesos, así como en inversión en mantenimiento a la infraestructura necesario para incrementar la eficiencia en los servicios prestados ◀

CHBO			CHBO		
ENSENADA 10	2010	40	ENSENADA	2010	18
ENSENADA 11	2011	42		2011	20
ENSENADA 12	2012	48		2012	23
LAZARO CARDENAS 10	2010	71	LAZARO CARDENAS	2010	31
LAZARO CARDENAS 11	2011	83		2011	34
LAZARO CARDENAS 12	2012	85		2012	35
MANZANILLO 10	2010	88	MANZANILLO	2010	31
MANZANILLO 11	2011	90		2011	44
MANZANILLO 12	2012	83		2012	33
VERACRUZ 10	2010	78	MAZATLAN	2010	28
VERACRUZ 11	2011	75		2011	26
VERACRUZ 12	2012	80		2012	24



COMPUSOLUCIONES Y ASOCIADOS, S.A DE C.V.



CompuSoluciones®



DESDE:

1985

PRESIDENTE

José Medina Mora Icaza

**NÚMERO DE
EMPLEADOS:**

354

**CATEGORÍA EN LA
QUE GANARON:**

Servicios Grande

UBICACIÓN:

Guadalajara, Jal.



CompuSoluciones, fundada por José Medina Mora, Fernando Contreras e Ignacio Montemayor en el campo de la informática el 25 de mayo de 1985. Es una empresa mexicana dedicada a la integración de soluciones de tecnologías de información para la competitividad de las organizaciones, con base en la vivencia de valores y en alianza con empresas complementarias.



En sus primeros años, el objetivo fue brindar capacitación y consultoría de TI, al poco tiempo sumaron a su oferta de valor la venta de hardware y software, para finalmente convertirse en el integrador de soluciones logrando así clientes fanáticos de su servicio.

Mediante su modelo de mayoreo, hoy brindan atención en toda la República Mexicana, a través de una cadena de más de 1,200 asociados.

Fomentando la formación de líderes en acción que transforman a la sociedad, hoy en día cuentan con más de 420 colaboradores en tres oficinas ubicadas en Guadalajara, México y Monterrey.

Todo esto conforma el estilo CompuSoluciones. Un estilo basado en la confianza, la creatividad, el gusto por el trabajo, política de puertas abiertas, optimismo, trabajo en equipo, compromiso con la empresa, la sociedad y con el país.



► Interior



NUESTROS VALORES

La visión de la fundación fue el crear una empresa con principios y valores que diera un excelente servicio al cliente, que desarrollara personal y profesionalmente a quienes la formarían, que cumpliera con sus compromisos y que fuera rentable. Es por eso que se rigen bajo los valores que basado en sus siglas denominamos PICSELIN:

Productividad – Logramos más y mejor con menos

Integridad – Somos transparentes y honestos

Confianza – Generamos certidumbre en todas nuestras interacciones

Servicio – Transformamos clientes en nuestros promotores

Equipo – Colaboramos con entrega y compañerismo

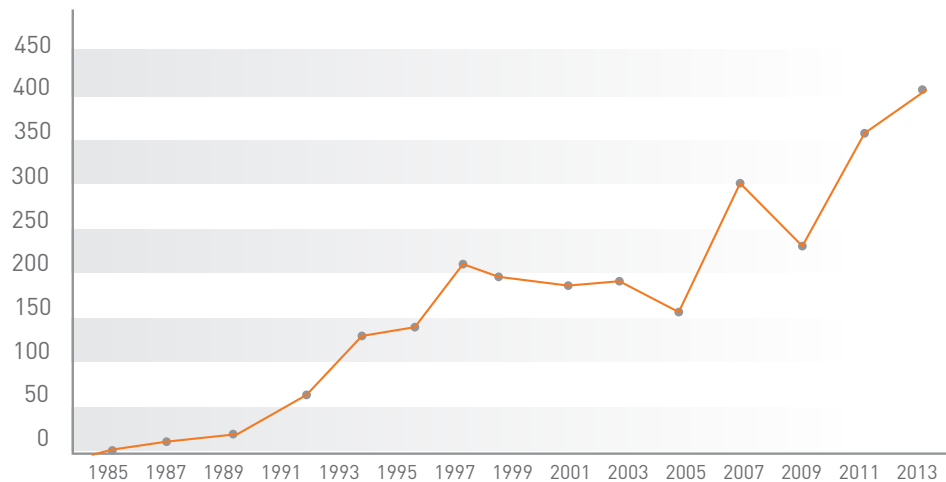
Lealtad – Construimos relaciones ganar-ganar

Innovación – Creamos soluciones que agregan valor

COLABORADORES

Basados en la filosofía, la cultura de CompuSoluciones está orientada hacia procesos colaborativos en donde cada persona es pieza fundamental y la base del éxito del negocio. Forman grupos de trabajo perfectamente organizados y auto administrados con enfoque en el servicio, logrando así

mejores resultados, encaminados a estrategias y decisiones correctas para generar confianza y seguridad a largo plazo. Hasta el momento, se han logrado evitar recortes de Personal en toda su historia, además de obtener utilidades todos los años a partir de 1988



EQUIDAD EN COMPUSOLUCIONES						
2014	Todos	Hombres	Mujeres	GDL	MEX	MTY
Totales	419	204	215	246	139	34
	100%	49%	51%	59%	33%	8%
Dirección y Gerencia	43	19	24	31	11	1
	100%	44%	56%	72%	26%	2%
Antigüedad Promedio (Años)	4.9	4.5	5.3	4.9	5	4.9
Nivel Promedio (16=Profesionista I)	16	15.9	16.1	16.2	15.7	15.7
Evaluación Promedio	100.2	100.2	100.2	99.7	100.8	101.6
Sueldo Promedio (pesos)	16,547	16,483	16,608	16,402	16,795	16,586
Menor Sueldo de Tiempo Completo	5,700	5,720	5,700	5,720	5,700	8,070

CLIENTES Y MERCADO

En CompuSoluciones se distinguen por el desarrollo interno de todas las áreas, entendiendo las exigencias y necesidades del mercado actual; están enfocados a tener relaciones a largo plazo con los canales de la cadena de distribución, consiguiendo un alto volumen de ventas con asociados de calidad. Asociados que cumplen y empatan con nuestra filosofía de crecimiento y desarrollo empresarial.

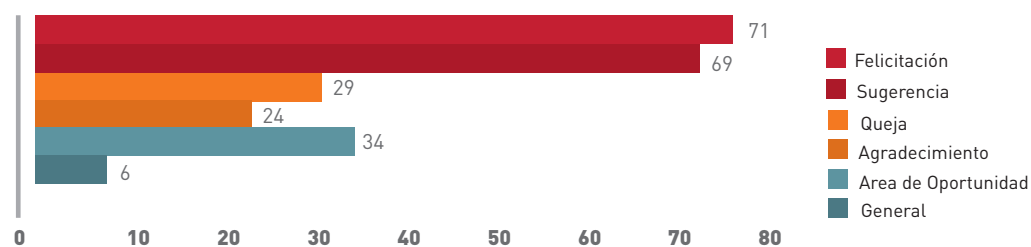
La empresa se preocupa por lograr un valor agregado, distintivo de su categoría como mayorista; cuenta con una estructura de soluciones única en el mercado, entendiendo la necesidad de los clientes.

Adicional a esto, han generado una herramienta para medir el nivel de calidad en el servicio, que le permiten compararse con otros mayoristas y entre células.



RESULTADOS

De la evaluación de Servicio al Cliente se obtuvieron 81 comentarios los cuáles se categorizaron como se muestra en la imagen:



El modelo de negocio que han construido es el de un mayorista de valor que integra soluciones de TI en donde se incluyen hardware, software y servicios basados en plataformas: HP, Apple, Oracle, IBM, Microsoft, SAP, McAfee, Google, Autodesk, VMware, e-Valor@, CompuSoluciones en la Nube, Veeam, Citrix entre otros.

Tienen presencia en los 31 estados de la República y el Distrito Federal a través de asociados de negocio CompuSoluciones. Para este 2014 como parte de un objetivo corporativo definieron el tener una participación más activa en la generación de negocios con el Usuario Final,

no solo incrementando el posicionamiento en el mercado de la marca CompuSoluciones, sino como un motor de generación de oportunidades que apoye en el crecimiento del negocio de los asociados y por ende el de CompuSoluciones.

Con ese cometido han constituido la célula de Integr@, cuya misión principal es llevar ese liderazgo comercial de las oportunidades generadas con el usuario final, vinculando siempre a un asociado; primero entendiendo las necesidades del cliente, diseñando la solución e integrando los componentes o soluciones de las diferentes marcas que representamos.

Integr@ es una consultoría enfocada en integrar soluciones de:

Movilidad

Nube

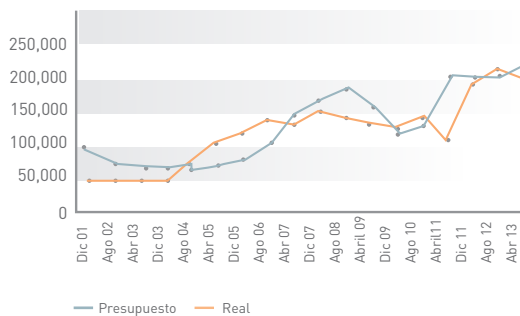
Virtualización

Seguridad

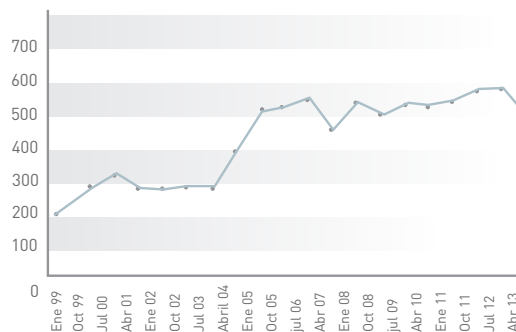
Gestión Empresarial

Redes y Colaboración

VENTAS AÑO MÓVIL KDILLS



VENTAS NETAS POR COLABORADOR AÑO MÓVIL (KDILLS)



DESARROLLO EMPRESARIAL

El reinventarse y crear nuevos servicios les ha permitido fortalecer su ventaja competitiva y así poder atraer a sus clientes y llevarlos a un nuevo nivel de soluciones que ha señalado el mercado. Hoy cuentan con una gran gama de diferenciadores como lo es el área de Desarrollo Empresarial que tiene como objetivo el desarrollar e institucionalizar a los asociados para que ellos crezcan al mismo ritmo en el que el mercado lo está exigiendo.



RESPONSABILIDAD SOCIAL

En CompuSoluciones están comprometidos con el entorno en lo económico, social, humano y ambiental, por lo que dentro de los planes institucionales a partir del 2001 decidieron destinar el 1% de la utilidad de la compañía hacia causas sociales.

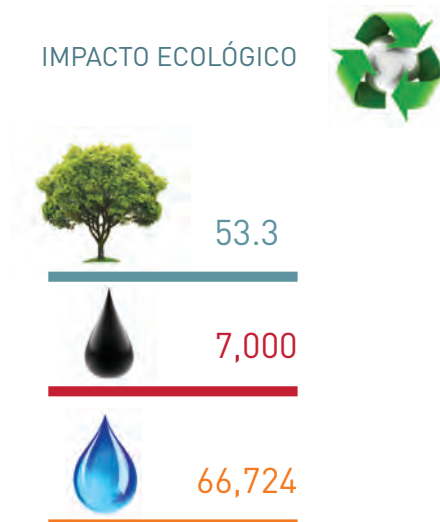
Las acciones que realizan en cada uno de los principios de Responsabilidad Social:

ÉTICA EMPRESARIAL • Ética en los negocios (Código de ética) • Transparencia • Justicia y equidad (trato justo garantizado) • Vivencia de Valores PICSELIN • Auditoría Interna • Gobierno	VINCULACIÓN CON EL MEDIO AMBIENTE • Optimización y prácticas de uso racional de recursos • Sustentabilidad • Eco-efectividad (Comité eCoS) • Edificio Verde - Instalaciones Ecológicas y aprovechamiento de uso de la tecnología
CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA- EMPLEO • Programas de Capacitación • Productividad -Balance familia y trabajo • Seguridad y Brigadas • Igualdad de oportunidades (equidad de género) • Beneficios Flexibles • Instalaciones Recreativas • Respeto a la Dignidad de la Persona • Solidaridad • Subsidiariedad • Respeto a Derechos humanos	VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD • Desarrollo Empresarial • Comité Conecta (Ayuda a Instituciones de beneficencia, apoyo a personas necesitadas y actividades en la Comunidad) • Comité Corramos Juntos (apoyo a atletas paralímpicos a través de participación en carreras y caminatas) • Solidez Financiera (otorgamiento de créditos y financiamientos) • Participación en ENDEVOR y COPARMEX

MATERIAL RECICLADO



IMPACTO ECOLÓGICO



RECONOCIMIENTOS

Desde el año 2007, CompuSoluciones ha sido reconocida con diversos premios, certificaciones y distintivos que la avalan como una de las Mejores Empresas en México. A continuación los reconocimientos obtenidos a lo largo del último año.

PREMIO NACIONAL DE CALIDAD 2013

A través de la lucha constante por garantizar la calidad en nuestros procesos de innovación, competitividad y sustentabilidad, logramos ser una de las 101 empresas reconocidas a lo largo de la historia del Premio Nacional de la Calidad.

MEJORES EMPRESAS MEXICANAS 2013

CompuSoluciones ha sido nombrada como una de las Mejores Empresas Mexicanas por 4to año consecutivo, gracias a su solidez financiera y sustentabilidad en el mercado.

MODELO DE EQUIDAD DE GÉNERO 2013

Reciente reconocimiento con el Modelo de Equidad de Género reforzando la igualdad de oportunidades y crecimiento para todos/as los/as colaboradores/as.

GREAT PLACE TO WORK 2013

Nos distinguimos por vivir de acuerdo a nuestros principios y valores; y gracias a ello hemos sido reconocidos desde el 2008 por Great Place to Work y actualmente somos una de las Mejores Empresas para Trabajar de América Latina.

Lugar # 7 dentro del listado de Empresas de 50 a 500 empleados

Lugar # 35 de las Mejores Empresas para Trabajar en América Latina dentro del listado de Empresas de 50 a 500 empleados

Lugar # 11 de las Mejores Empresas para Trabajar en México dentro del sector TI & Telecom

Lugar # 2 de las Mejores Empresas para Trabajar en México Región Centro Occidente

Lugar # 56 de las Mejores Empresas para Trabajar en Mexico en Equidad de Género

TOP COMPANIES 2013

Nuestros colaboradores/as determinan día a día el rumbo de CompuSoluciones, fortaleciendo la vivencia de valores; el resultado de esto nos ha llevado a obtener el 2do lugar en el ranking de las Súper Empresas de Expansión.

EXPANSIÓN 500

CompuSoluciones aparece dentro de las 500 principales empresas de la Revista Expansión desde 1989, en 2013 fue la número 366.

EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE 2014

Certificados por 4to año como Empresa Socialmente Responsable comprometidos con nuestro entorno en lo económico, social, humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, la gente, comunidad y medio ambiente para la construcción del bien común. ◀

CARSO INFRAESTRUCTURA

Y CONSTRUCCIÓN SECTOR DUCTOS

carso
INFRAESTRUCTURA Y CONSTRUCCIÓN



DESDE
1990

Director del Sector
Ing. Guillermo Muñoz Lara

**NÚMERO DE
EMPLEADOS:**

6300 Directos
6400 Indirectos

UBICACIÓN:
México, con presencia
en 12 países de Centro,
Sudamérica y el Caribe



PERFIL Y ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Carso Infraestructura y Construcción Sector Ductos (CICSA DUCTOS), es una empresa mexicana con más de 20 años de experiencia dedicada al diseño, construcción, mantenimiento, instalación y operación de:



• **Redes de telecomunicaciones** para la transmisión de voz, video y datos para servicio fijo y móvil a través de enlaces de Fibra Óptica, de Cobre, de Redes HFC (Hybrid Fiber Coaxial) y Satelital, abarcando también Radiobases (Torres de transmisión para telefonía móvil).

• **Líneas de conducción de fluidos** como Acueductos, Gasoductos, Oleoductos, Líneas de proceso, Estaciones de regulación de Gas y Redes para la distribución de Gas Natural (Industrial y Residencial).



A LA FECHA, CUENTAN:

69 Centros operativos de los cuales

45 están en México y los

24 restantes en Centro, Sudamérica y el Caribe, generando empleo para

12,700 personas.



Trayectoria **CICSA-DUCTOS**

Se integraron "Costruductos y vías, S.A. de C.V." con el objetivo de atender las operaciones en el norte de México

Incorporaron Radiobases para telefonía móvil e ingeniería para redes de telecomunicaciones. Expandimos operaciones e Guatemala y Nicaragua.

Iniciaron operaciones en el negocio de Líneas de conducción de fluidos. Expandimos operaciones en Brasil, Perú, Colombia, República Dominicana y Ecuador.

Sumarán a su operación global a Puerto Rico.

1990

1997

1998

**2000
2003**

**2004
2005**

**2006
2008**

2010

2013

Iniciaron operaciones como "Proyectos, Construcciones e Instalaciones Procisa, S. A. de C.V." en la línea de negocio de telefonía fija y atendiendo el centro y sur de México.

Consolidaron las operaciones en una sola razón social: "Proyectos, Construcciones e Instalaciones Procisa, S.A. de C.V." manteniendo la cobertura de todo México.

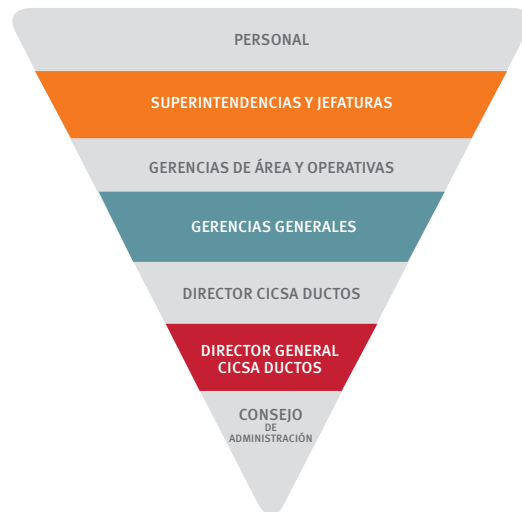
Expandieron operaciones a El Salvador, Honduras, Argentina y Uruguay.

Se integraron al Grupo Carso Infraestructura y Construcción como CICSA DUCTOS. Iniciamos operaciones en Costa Rica.

Estructura Organizacional

CICSA DUCTOS es una empresa de Carso Infraestructura y Construcción, que forma parte del conglomerado de Empresas de Grupo Carso y es representado a través del Director General en un consejo de administración, que tiene como facultad la toma de decisiones al más alto nivel, dicta el rumbo y objetivos a nivel financiero de todos los sectores. Como Sector independiente tienen la capacidad de la toma de decisiones a nivel operacional para el cumplimiento de los objetivos a través de un Comité de Dirección encabezado por el Director de Sector.

Su estructura es innovadora y diferente a la estructura tradicional en las organizaciones. La razón de que el Director del Sector se encuentre en el nivel inferior es porque es el líder que soporta y orienta a todos los niveles de la organización para que ejecuten las estrategias del negocio y se cumplan los objetivos de CICSA DUCTOS.



Comité de Dirección, **CICSA DUCTOS**



DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO EN EL QUE OPERA

La identificación de nuevas oportunidades surge de la planeación estratégica que realiza la Dirección. Comienza con un análisis del mercado, del entorno y del cliente. Simultáneamente los líderes de proceso realizan el análisis financiero y de mercado contemplando las variables propias del negocio y a partir de estos análisis se evalúan los riesgos para determinar la viabilidad del negocio.

Hoy en día CICSА DUCTOS cuenta con una variedad de productos y servicios con 12 líneas de negocio que abarcan desde la ingeniería y construcción hasta la puesta en operación y mantenimiento de redes de telecomunicaciones. Han logrado la diversificación a otras líneas de negocio como la ingeniería y construcción de Líneas de Conducción de diversos fluidos, mediante la

incursión en nuevos proyectos, generando así experiencia y capacidades que les permiten participar en proyectos de mayor tamaño.

En Centro, Sudamérica y el Caribe participan en 12 países, los cuales les han presentado nuevas oportunidades ya que son mercados en crecimiento y su estrategia es centrarse en aumentar la participación con los clientes ofreciendo productos y servicios que satisfagan sus necesidades.

En México se enfrentan a los nuevos retos que presentarán las reformas en telecomunicaciones y en energía, lo cual deberán aprovechar para participar con los nuevos jugadores de dichos mercados.

En Brasil, que es uno de los países de América



Latina con mayor crecimiento y sumado a los compromisos del Mundial de Fútbol en 2014 y los Juegos Olímpicos del 2016, representa una gran oportunidad para la construcción de altos volúmenes de infraestructura para cubrir las necesidades de los medios de comunicación.

Con respecto al negocio de líneas de conducción se observa la necesidad de fortalecer y expandir la red de poliductos para transporte de

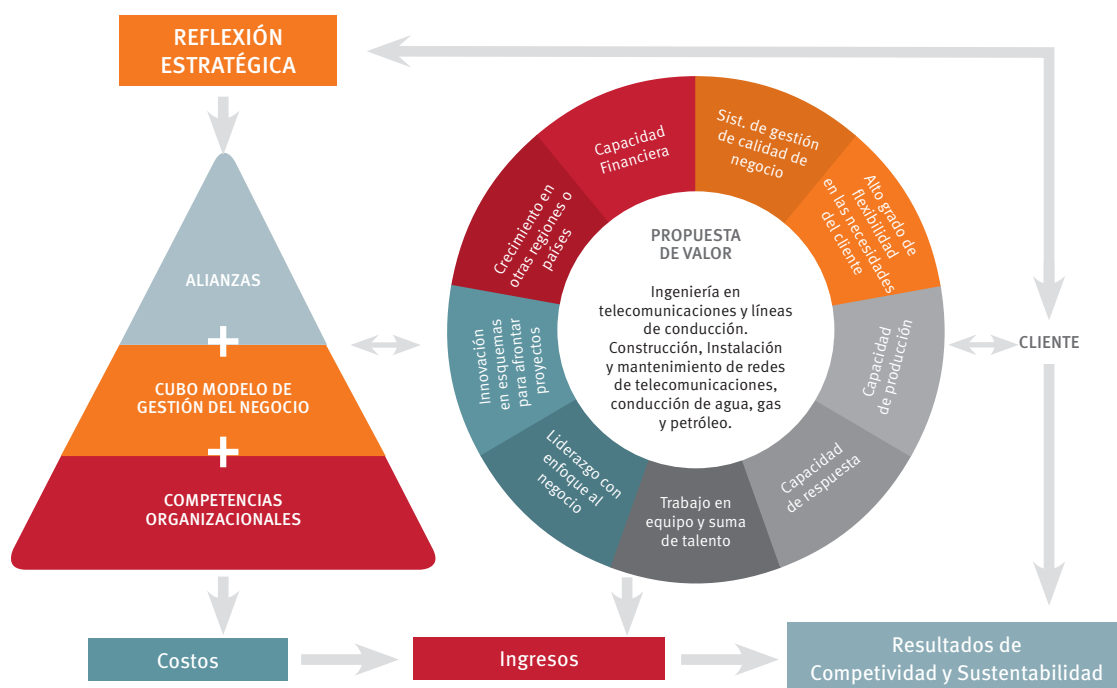
hidrocarburos, les permite prepararse para participar en la construcción de proyectos de mayor envergadura, primero en el territorio mexicano y a un mediano plazo en los países que operan, aprovechando la experiencia y trayectoria ganada en México.

Cientes



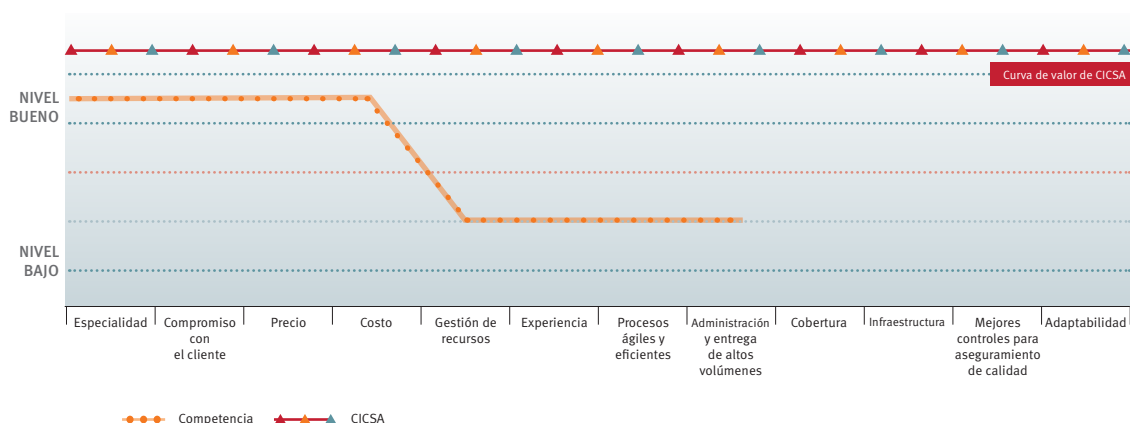
DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Su modelo de negocio se ha centrado entre dos grandes pilares: la atención a las necesidades del cliente y el precio de los servicios que ofrecen; por dicha razón se han implementado estrategias en la construcción de proyectos con un enfoque de altos volúmenes y bajos precios. Dichos esfuerzos traducidos a cifras, se pueden reflejar en la construcción de más de 100,000 km de enlaces de fibra óptica, lo que equivale a darle más de 7 veces la vuelta al mundo.



El modelo de negocio cuenta con un enfoque a la expansión en el mercado nacional e internacional y se ha centrado en ofrecer a los clientes, la experiencia, el conocimiento y procesos administrativos de la organización, acordes a sus necesidades.

A través de sus alianzas estratégicas se preparan y responden a los cambios del entorno para satisfacer las necesidades del mercado proporcionando mano de obra calificada, formación y certificación del personal técnico, además del conocimiento de nuevas tecnologías y competencias organizacionales. Las relaciones con los clientes más las capacidades clave dan origen a incrementar su participación de mercado, lo que les da un amplio volumen de ventas y rentabilidad. En Cicsa Ductos se distinguen de la competencia por lo siguiente:



Para asegurar la competitividad y viabilidad de la organización realizan ejercicios de Reflexión Estratégica en donde a través de análisis de resultados, análisis del entorno, análisis FODA, análisis de Riesgos, entre otros, fijan el rumbo y las estrategias sin perder de vista la satisfacción de sus grupos de interés.

En CICSA DUCTOS han identificado las capacidades diferenciadoras en relación con la competencia.



ESTRATEGIAS DEL NEGOCIO

La diversificación en los diferentes países del continente americano y la construcción de nuevos servicios a otras áreas de negocio, han sido estrategias con las que CICSA DUCTOS ha atemperado la posible caída de la demanda en el Sector Telecomunicaciones. La estrategia que dirige la actuación de la empresa, es comunicada por la Dirección anualmente y se resume en un acróstico con las letras del nombre del Sector

DUCTOS. El significado de este acróstico ha sido la base de operación y la estrategia maestra que los ha llevado a mantener sus niveles de competitividad.

El acróstico de CICSA DUCTOS ha contribuido al fortalecimiento de sus capacidades diferenciadoras, lo que les ha dado las ventajas competitivas para responder a los retos del entorno.

CAPACIDAD DIFERENCIADORA

Alto grado de flexibilidad en las necesidades del cliente.

Capacidad de producción.

Capacidad de respuesta.

Sistemas de Gestión de Calidad del Negocio (SGCN).

Liderazgo con enfoque al negocio.

Innovación en esquemas para afrontar proyectos.

Crecimiento en otras regiones y países.

Capacidad financiera.

Trabajo en equipo y suma de talentos.

D	DIVERSIFICACIÓN:	Encaminada a 3 grandes rubros; Nuevos mercados, Nuevos clientes y Nuevos negocios, orientando nuestra organización hacia la competitividad y la rentabilidad.
U	USO CONSTANTE DE LA MEDICIÓN:	“Nada se puede mejorar si no se mide” Dirigido al establecimiento y medición continua de los indicadores que contribuyan a mejorar la productividad y rentabilidad del negocio, tomando acciones de manera oportuna para alcanzar lo planeado.
C	CRECIMIENTO:	Dirigido al incremento en la participación de los mercados que operamos, ofreciendo productos acordes a las necesidades de nuestros clientes con eficiencia, calidad y servicio.
T	TENDENCIA A LA INNOVACIÓN:	Considerar la innovación a través de identificar y adoptar las mejores prácticas en nuestros productos y servicios, buscando hacerlos diferentes e impulsando las relaciones institucionales con asociaciones, cámaras gremiales y embajadas.
O	OTORGAR CAPACITACIÓN:	Derivando dos enfoques: Al personal directamente relacionado con los procesos constructivos (Técnicos, Supervisores y Jefes de Obra); y al personal de los procesos de gestión del negocio y soporte. Buscando impulsar el desarrollo profesional de cada integrante del equipo CICSA Ductos.
S	SER LOS MEJORES:	En cada una de las actividades que desempeñamos como Constructores, Proveedores y Empleados haciendo que las cosas sucedan, y mejores personas en apego a las virtudes cardinales: Prudencia, Justicia, Fortaleza y Templanza.

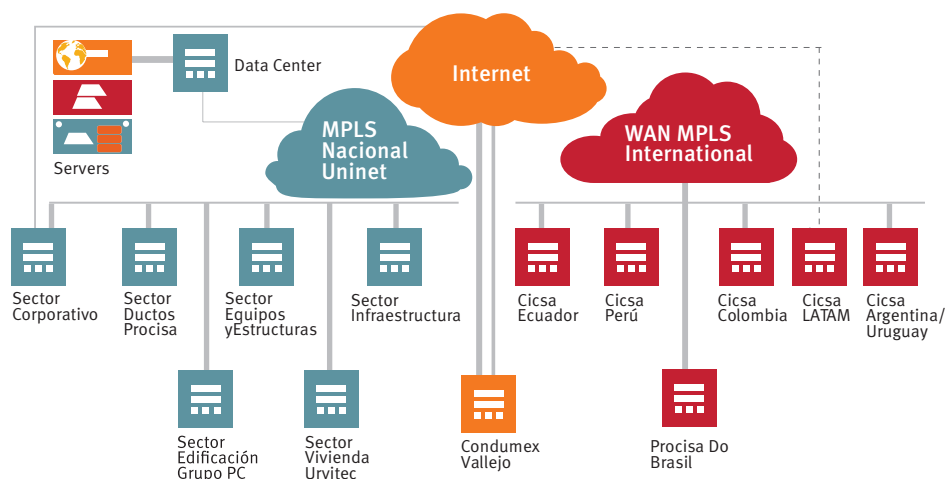
ASPECTOS SIGNIFICATIVOS DE LA EJECUCIÓN

La base del éxito de Cicsa Ductos se sustenta por la forma de trabajar en la organización la cual consiste en integrar de una manera sistemática y consistente diferentes elementos como el liderazgo del personal directivo, el enfoque del negocio, la participación del personal, el modelo de proceso basado en el principio KISS (acrónimo de: Keep it Short and Simple) que recomienda mantener instrucciones sencillas y comprensibles rechazando lo complicado e innecesario más la plataforma tecnológica, les permite adaptar, replicar y operar de manera eficiente cubriendo así las necesidades o expectativas de los clientes a nivel nacional e internacional en tiempo, calidad y precio.

Cuentan con sistemas de evaluación de proveedores de mano de obra, una unidad de verificación para pruebas de Fibra Óptica, Cobre y pruebas hidrostáticas. Además de un mecanismo de reporte de obra en línea para la verificación de los trabajos que realizan disponible en la red para su consulta.

Mantienen recursos de Hardware a la vanguardia y acordes a su operación. La plataforma opera bajo un esquema de “nube privada” centralizando la infraestructura de cómputo sobre la que corren los sistemas de gestión en un punto central ubicado en un centro de datos.

Para asegurarse que responden a los cambios en el entorno, el Comité de Dirección evalúa mensualmente el cumplimiento de lo planeado contra los resultados, y en caso de ser necesario realizan ajustes para garantizar la competitividad y sustentabilidad de nuestro Sector.



Todas las oficinas se conectan a este centro a través de una red privada virtual con tecnología MPLS.

Cuentan con sistemas de respaldos y monitoreo para la infraestructura en la que operan las bases de datos y aplicaciones. Los servicios de acceso a la red operan bajo un sistema integral de directorio activo para la autenticación de usuarios válidos, donde pueden asignar permisos y niveles de seguridad para el control y restricción de la navegación segura con aplicaciones como firewall o filtros anti spam. Cuentan con una pla-

taforma anti virus y protección de equipos de cómputo y servidores que les permite inhibir la instalación de software potencialmente malicioso.

Cuentan con una solución de Voz, Video y Tele-presencia para llevar a cabo conferencias y reuniones con los compañeros de los distintos países bajo una red construida sobre el modelo de red privada virtual, contando con una base de equipos que les permiten la interacción directa y multi-sitios con la más alta calidad en comunicaciones superando así las limitaciones geográficas. Además, cuentan con enlaces directos (MPLS), enlaces VPN (para conexión a la red interna) y servidores, para mantener el flujo de información de manera eficaz.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

En CICSА DUCTOS entienden que la responsabilidad social es una dimensión necesaria y obligatoria en la gestión de negocios. Implica su contribución al desarrollo sustentable del país. Parte de esto se logra promoviendo al interior de la organización una conducta respetuosa de la legalidad, la ética, la moral y el medio ambiente.

A través de sus programas corporativos y fundaciones del Grupo Carso al que pertenece CICSА DUCTOS se proporcionan becas, por ejemplo para los colaboradores y sus familiares, que abarcan desde los niveles básicos hasta el nivel de licenciatura y maestría; parte de ese compromiso se demuestra con una inversión importante en los últimos tres años que han beneficiado a 284 familias.

En cuestión de responsabilidad social se vinculan a proveedores y contratistas a través de medios electrónicos para solicitar su compromiso con el Código de Ética, mismo que hacen público en el website de la empresa. Asimismo, crearon el programa “Compartamos Valores CICSА”, a través del cual sus proveedores, son convocados a evitar prácticas desleales, así como a denunciar cualquier falta al código de ética.



Reducción de la Huella Ambiental

Como parte del compromiso que CICSA DUCTOS mantiene con el medio ambiente, se han desarrollado diversos procedimientos que establecen las directrices a seguir para garantizar el cuidado al medio ambiente y mitigar el impacto producido por las actividades que desarrollamos día con día; estos procedimientos están dirigidos principalmente a:

1. Prevención de la contaminación del agua y el suelo.
2. Control de emisiones atmosféricas.
3. Ahorro de energía.
4. Manejo adecuado de residuos.
5. Programas para reducir el uso de consumibles.

Como un ejemplo, en los siguientes años mantendrán y harán más robusto su esquema de operación incorporando un mayor número de servidores y aplicaciones dirigidas al modelo (Green IT) alineado a su filosofía corporativa de responsabilidad social y conciencia ecológica. Para analizar el desempeño del sistema de

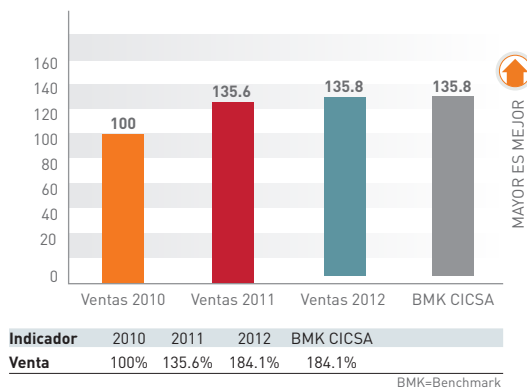
Responsabilidad Social, miden sus acciones y avances en el proceso de obtención del Distintivo ESR, que convoca el Centro Mexicano para la Filantropía, promotor de la Responsabilidad Social en México.

RESULTADOS

Ventas

Conocer el crecimiento de las ventas de CICSA Ductos

- **Descripción:** Ventas
- **Indicador:** Porcentaje de crecimiento en ventas = Año en curso vs Año anterior

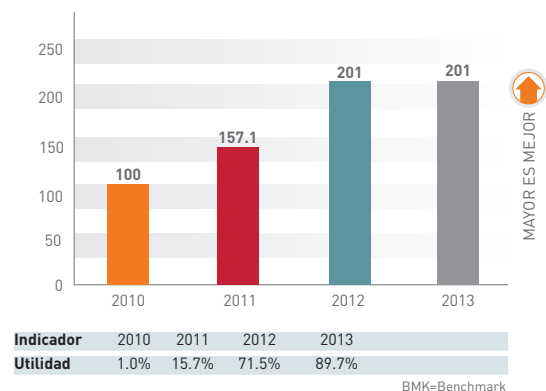


Como se muestra en la gráfica se presentan como benchmark por tener los mejores resultados ante la competencia, debido a: la diversificación en productos y mercados y alianzas que se tienen con proveedores y clientes. Lo anterior, sumado al conjunto de las capacidades; "alto grado de flexibilidad en las necesidades del cliente", "capacidad de producción", "capacidad de respuesta", "capacidad financiera", "Sistemas de gestión de calidad del negocio", "liderazgo con enfoque al negocio", "trabajo en equipo y suma de talentos", "crecimiento en otras regiones y países"; les ha permitido cumplir con los objetivos estratégicos de incrementar las ventas anualmente, incrementar la rentabilidad, incrementar la participación en el mercado y mantener las certificaciones del Sistema de gestión de calidad del negocio.

% de Crecimiento de la utilidad

Conocer la utilidad de CICSA Ductos

- **Descripción:** % de utilidad
- **Indicador:** % de crecimiento de utilidad=Año en curso vs Año anterior



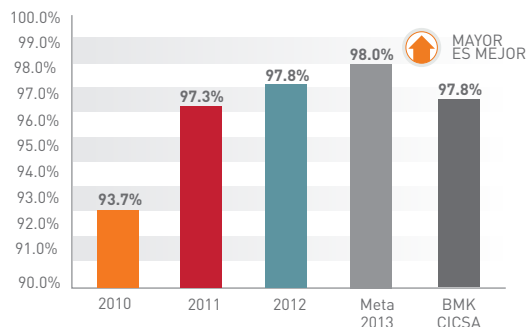
Llevando un estricto control de costos, teniendo estructuras esbeltas y una buena negociación de precios, aunado con la capacidad de "trabajo en equipo", "la innovación en esquemas para afrontar proyectos" y la aplicación del "Sistema de Gestión de Calidad del Negocio", les da como resultado una utilidad constante.

RESULTADOS

Nivel de Calidad

Conocer el nivel de cumplimiento Programa de Obra para la toma de decisiones.

- **Descripción:** Grado en que se cumple con el compromiso de entrega de las obras con el cliente.
- **Indicador:** % de Nivel de Calidad interno previo a la entrega al cliente.



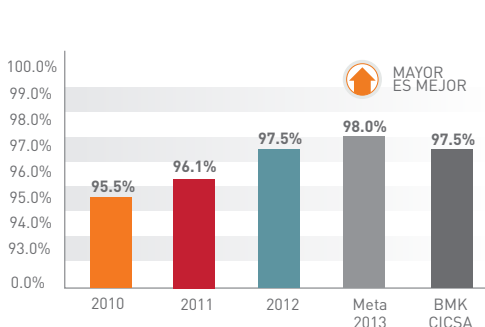
Indicador	2010	2011	2012	2013	BMK CICS
Nivel de Calidad	93.7%	97.3%	97.8%	98.0%	97.8%

Cuentan con un control de obras diseñado para cada tipo de trabajo que les permite asegurar un nivel de calidad interno óptimo. En conjunto todos estos factores les permiten incrementar las ventas, apoyar la rentabilidad y la participación en el mercado. Cabe señalar que no se muestra benchmark del nivel de calidad debido a que su principal competidor no cuenta con un Sistema de Gestión certificado en el mercado de las telecomunicaciones.

Cumplimiento de Programa de Obra

Conocer el nivel de calidad de sus productos para la toma de decisiones y mejora del negocio.

- **Descripción:** Grado de cumplimiento con las especificaciones del cliente.
- **Indicador:** % de Nivel de Calidad interno previo a la entrega al cliente.



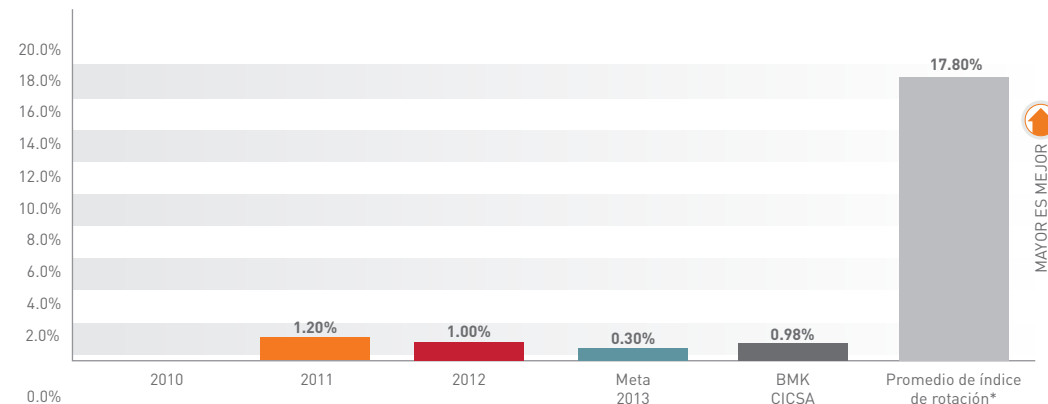
Indicador	2010	2011	2012	2013	BMK CICS
Nivel de Calidad	95.5%	96.1%	97.5%	98.0%	97.5%

Adaptándose a las necesidades del cliente y con la optimización de recursos, logran incrementar el cumplimiento de programa; haciendo uso de su capacidad de producción y de respuesta al cliente, incrementando así la rentabilidad.

Gráfica de índice de rotación de personal

Conocer el índice de rotación e identificar como retener al personal en la organización.

- **Descripción:** Índice global de movimientos en el personal efectuados en la organización.
- **Indicador:** Cantidad de personal que se sustituyó vs la plantilla de personal activa.



Indicador	2010	2011	2012	Meta 2013	BMK CICS	Promedio de índice de rotación*
Rotación	N/D	1.20%	1.00%	0.33	0.98%	17.8%

Retener al personal les ha permitido obtener los resultados que se presentan en la gráfica, en la cual se puede observar un índice de rotación bajo, lo que refleja que no han tenido movimientos considerables en la plantilla del personal. El "trabajo en equipo y la suma de talentos" les ha permitido formar equipos interdisciplinarios sólidos; el índice de rotación que mantienen ha contribuido a llevar a cabo la estrategia "diversificación" y fortalece el Sistema de Gestión de Calidad del Negocio. ◀

HELVEX, S.A. DE C.V.



DESDE:

1950

DIRECTOR GENERAL:

Jorge Barbará Morfín

NÚMERO DE
EMPLEADOS:

1818

CATEGORÍA EN LA
QUE GANARON:

Industrial Grande

UBICACIÓN:

México, D.F.



PERFIL Y ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Detrás de lo funcional y armonioso de los productos existe una compañía de hombres y mujeres mexicanos, unidos por una regla de excelencia: “Ofrecer siempre la más alta calidad”; es el objetivo que guía el desarrollo y esfuerzo diario a efecto de cumplir las metas de Helvex.



México 1950. Bajo un escenario mundial de posguerra, los empresarios Mauricio O. Amsler y el Ing. Jorge Barbará Zetina hombres visionarios y comprometidos con México, lideraron a un grupo de accionistas especializados en el ramo sanitario, sumando experiencias e integraron estrategias para instituir una nueva empresa con enfoque globalizador, creando alianzas de distribución, integrando productos innovadores al mercado mexicano con la finalidad de conformar una plataforma productiva en el sector industrial manufacturero.

Desde entonces, en Helvex se han impulsado estrategias e inversiones dirigidas al desarrollo y aplicación de tecnología de punta, situación sin precedentes en el mercado nacional; esta condición permitió su evolución de distribuidor

a fabricante de productos para baño y cocina (llaves, mezcladoras, accesorios, coladeras, fluxómetros, regaderas, entre otros), lo que representa su principal línea de negocio en la actualidad.

Con el paso del tiempo, y para cubrir las necesidades derivadas de su avance en el mercado, ha integrado verticalmente su cadena productiva, lo que le permitió tomar el control de sus operaciones críticas consolidando su calidad y posición en el mercado. Más recientemente, y como parte de la diversificación y del crecimiento natural hacia mercados complementarios, desarrolló una nueva línea de muebles cerámicos para baño, que conserva las ventajas competitivas que los distinguen: la calidad, la innovación y el servicio que a su vez son pilares de su identidad.



Helvex ►

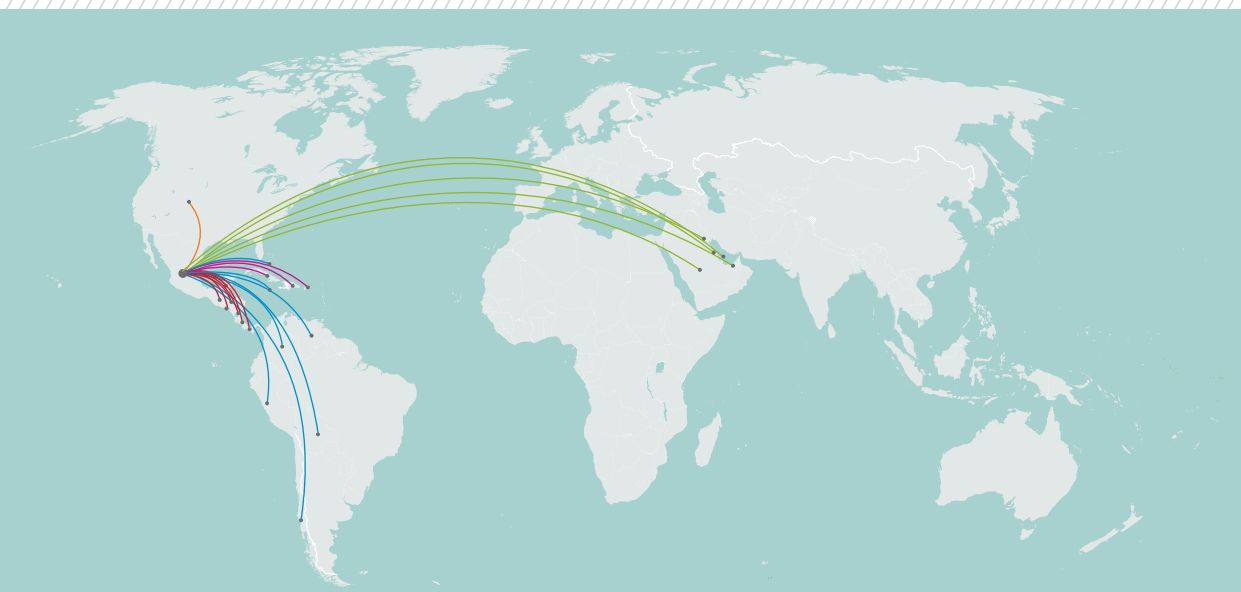
DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO EN EL QUE OPERA:

Tendencias

Helvex opera en el mercado de grifería y cerámica sanitaria, mismo que la empresa mantiene bajo una vigilancia constante para identificar oportunamente los cambios que en él se van dando y, con ello, generar productos que, gracias a su innovación y calidad, cubran plenamente con las tendencias y expectativas del mercado.

Las tendencias actuales apuntan hacia los diseños minimalistas, orgánicos, etc. conjugados con funcionalidades novedosas, además de un interés creciente sobre el ahorro del agua y la construcción sustentable. Con base en lo anterior, Helvex da un paso adelante y se ocupa de crear productos innovadores en diseño, tecnología y funcionalidad que otorgan atributos diferenciadores a las líneas que ofrece, respondiendo a dichas tendencias y considerando, además como un aspecto fundamental, el uso eficiente.





Estados Unidos	Guatemala	Colombia	Cuba
México	Honduras	Venezuela	República Dominicana
	El Salvador	Perú	Puerto Rico
	Costa Rica	Chile	
	Panamá	Jamaica	Bahrein
	Nicaragua	Bahamas	Kuwait
		Bolivia	Katar
			Arabia Saudita
			Emiratos Arabes Unidos

Mercados y Clientes

Dado que Helvex no realiza venta directa al público, cuenta con una estructura de clientes bien definida.

- **Distribuidores.** Se conforma por una amplia red que permite abarcar la totalidad del territorio nacional y que es el medio por el cual se realiza la venta al cliente final.
- **Influenciadores.** Incluye arquitectos, plomeros, diseñadores, constructores e instaladores, que tienen peso en la decisión de compra del cliente final.
- **Clientes finales.** Personas e instituciones pertenecientes a los segmentos medio (C), medio-alto (C+), alto (B) y lujo (A).

En el plano internacional, esta estructura es replicada en los 22 países en que se tiene presencia actualmente; se han establecido sucursales u oficinas de representación para mantener una comunicación efectiva con los distribuidores y el consumidor final, asegurando operaciones y resultados de éxito.

Competencia

El mercado cuenta con un gran número de participantes, situación que motiva a Helvex a mantener un fortalecimiento continuo de sus capacidades clave, -Fabricación, Innovación y Comercialización-, en aras de mantener el liderazgo que ostenta del mercado.

DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Producto/Servicio

Para satisfacer las necesidades del mercado, Helvex investiga, diseña, fabrica y comercializa productos innovadores y de calidad, actividades que realiza por medio de la operación de su Sistema de Gestión Tecnológica Helvex mismo que representa un fundamento de competitividad pues se encarga de la planeación, organización y evaluación de nuestros recursos tecnológicos, materiales y de capital humano, para la ejecución de proyectos; y que a su vez permite lanzar al mercado productos vanguardistas, consolidados en las siguientes líneas:



Propuesta de Valor y Factores Clave de éxito

La propuesta de valor de Helvex se constituye como la convergencia única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la empresa ofrece a sus clientes, mismos que la diferencian en el mercado y le dan blindaje contra las acciones de la competencia. Dada la importancia de la propuesta de valor, constantemente

se busca integrar nuevas características o procesos que la enriquezcan y fortalezcan para obtener la preferencia de los clientes y usuarios, así como generar su fidelización.

NUESTRA PROPUESTA DE VALOR	FACTORES CLAVE DE ÉXITO CON SOCIOS COMERCIALES (EXTRACTO)
Precio y condiciones de venta en comparación con sus competidores / Políticas	Políticas comerciales consistentes Ganancias para su negocio
Confianza, seriedad, servicio, garantía, reconocimiento comercial.	Vínculos de lealtad Posicionamiento de marca
Amplia gama de productos, innovación en diseño, productos ecológicos y tecnológicos, calidad, funcionalidad, ergonomía, durabilidad, facilidad de instalación, certificaciones, cumplimiento normativo, refacciones, etcétera.	Información técnica-comercial Diseño Calidad Fácil instalación
Sistemas de promoción y publicidad, descripción del producto.	Servicio pre venta
Variedad de canales de acceso y comunicación.	Respaldo
Atención personalizada, rapidez de respuesta, atención a pedidos especiales, capacitación, servicio postventa, lealtad a la red de distribuidores, cumplimiento de tiempos de entrega.	Atención y asesoría personalizada Capacitación
Sistema de atención posventa.	Garantía / Servicio post venta

El cumplimiento a los factores de valor es fomentado constantemente en la organización y tiene como sustento principal sus políticas de servicio, calidad y responsabilidad social, que se enfocan en atención personalizada y mutuo beneficio con cada uno de los grupos de interés; lo que ha devengado en la fortaleza, permanencia y lealtad de los socios comerciales, en el respaldo de los influenciadores y en la preferencia y satisfacción de los clientes finales.

Capacidades Organizacionales clave de acuerdo a sus estrategias.

En Helvex se han desarrollado las capacidades organizacionales clave de Innovación, Fabricación y Comercialización; su relación con las estrategias se puede identificar a partir de lo siguiente:

La capacidad de Innovación impulsa la creación de productos que satisfagan necesidades y requerimientos de los clientes; la capacidad de Fabricación permite mantener bajo control la creación de los productos con altos estándares de calidad; la capacidad de Comercialización permite mantener un servicio integral de alto nivel. La acción de estas capacidades permiten la creación de las ventajas competitivas más relevantes de Helvex: la Calidad, la Innovación y el Servicio





Comercialización

La comercialización está orientada por la colaboración de diferentes áreas, las cuales se encargan de generar las herramientas necesarias para la penetración de los productos; Mercadotecnia, Capacitación, Especificaciones y Ventas realizan las actividades pre venta, mientras que

Administración de ventas y Crédito y Cobranza dan soporte a la logística y a la gestión de la venta; la responsabilidad del servicio post venta lo provee Asesoría y servicio técnico.

A nivel internacional, el área de Exportaciones aplica un modelo similar al que se lleva a cabo de manera local, y lo adapta de acuerdo al contexto del país *target*.

ESTRATEGÍAS DEL NEGOCIO

Derivado de los ejercicios de Reflexión Estratégica, se visualizan los riesgos y oportunidades que se presentan en el entorno de negocios a fin de identificar los retos y definir las estrategias que permitan atenderlos.

Una vez definidas las estrategias, se establecen los indicadores que les den la pauta de su desempeño organizacional, a fin de valorar el efecto que están generando las estrategias y planes definidos en el negocio. Estos indicadores son integrados en diversas perspectivas del negocio; además de hacer referencia a la entrega de valor a cada uno de los grupos de interés. Con esa directriz se definen las estrategias se mencionan a continuación:



- Impulsar el crecimiento inercial. Para impulsar el crecimiento de la empresa es importante proponer e implementar nuevas alternativas que provean de valores agregados a los clientes y distribuidores para, con ello, promover su satisfacción y fidelidad.
- Diversificación de productos. Esta estrategia resulta capital para el éxito de la empresa pues mantener una oferta de vanguardia, diferenciada y atractiva para los clientes de cada segmento, ayudará a mantener la preferencia hacia la marca, incrementar sus ventas y su cuota de mercado, así como su posicionamiento.
- Expansión de mercados Aunque la empresa cuenta con una estrategia de expansión de mercados vigente desde hace ya algún tiempo, el

mejorar las posiciones ya obtenidas y penetrar en nuevos países es fundamental para Helvex, pues esto disminuye la dependencia mayoritaria del mercado doméstico.

- Competitividad Global En la medida en que en Helvex se mantengan niveles de planeación y ejecución de excelencia será posible mantener una posición competitiva a nivel global, lo que dotará a la empresa de la posibilidad de mantener su posición de liderazgo.

Dichas estrategias implementadas oportunamente han generado un impacto positivo de manera constante pese a la desaceleración del sector, lo que se ve reflejado en un sólido crecimiento y el posicionamiento de la marca en el mercado nacional e internacional.

ASPECTOS SIGNIFICATIVOS DE LA EJECUCIÓN

(AQUELLOS SISTEMAS O PROCESOS ORGANIZACIONALES QUE HAYAN SIDO RELEVANTES Y QUE VALGA LA PENA MENCIONAR COMO PRÁCTICAS QUE SOPORTARON EL LOGRO DE LAS ESTRATEGIAS).

- Sistema de Gestión Tecnológica Helvex Provee de las funciones y procesos necesarios para desarrollar innovaciones organizacionales, de proceso y de producto, efectiva y adecuada a las necesidades y a los requerimientos que imponen los clientes y las condiciones de los mercados. Esta forma de gestionar la innovación ha incidido también en la obtención de diversos distintivos, tales como: Estímulos a la Innovación por CONACYT, Premio Eco Cihac a la innovación, Íconos del Diseño, entre otros.
- Sistema de Gestión de Calidad Helvex Este sistema provee los mecanismos para fortalecer los procesos de fabricación a través de su mejora continua. Las actividades se ejecutan de manera coordinada sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias), lo que permite cumplir con la calidad de los productos y/o servicios



que se ofrecen al cliente, lo que ha contribuido también en los resultados, logrando ser reconocidos como Mejores proveedores de la industria de la construcción, y Mejores Empresas Mexicanas por los estándares de calidad superiores, que son percibidos y valorados por sus clientes.

- Sistema de Administración del Personal Helvex se encarga de captar, mantener y desarrollar el talento de Helvex por medio de diversos programas que ayudan a perfeccionar las competencias del personal que demandan las estrategias, así como también a mantener un clima y cultura laboral de excelencia, lo cual nos ha llevado a mantener el certificado de Great Place to Work.



RESULTADOS:

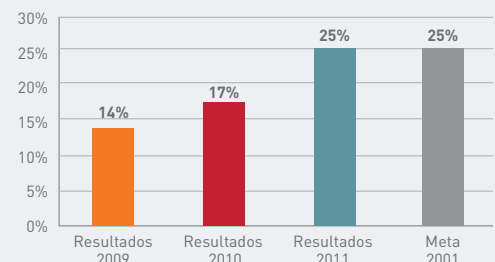
Los criterios para definir los indicadores clave que evalúan la competitividad y sustentabilidad de Helvex están fundamentados en la capacidad de cumplir con las expectativas de sus grupos de interés, así como su relación con las estrategias que han sido planteados. A continuación se pueden ver algunos de los más importantes:

Participación de ventas de nuevos productos

La estrategia de Diversificación implica el lanzamiento de productos con diseños acorde a las necesidades y expectativas de cada segmento de mercado. Lo anterior se ha visto reflejado en los resultados de participación de los nuevos productos, teniendo como resultado un incremento notable en el último año,

Cabe señalar que para el cumplimiento a esta meta también se considera el impacto y aceptación positivos que han tenido las líneas de cerámicos, que participan a partir de 2010.

Participación de Ventas de Nuevos Productos

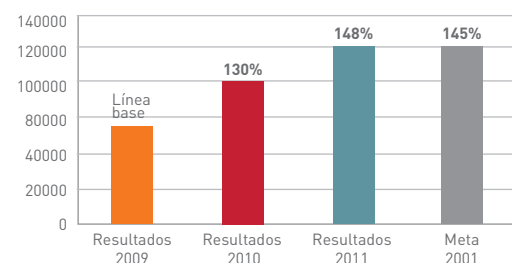


Diversificación de mercados

Esta tendencia favorable ha sido consecuencia de las estrategias, planes y proyectos relacionados con el posicionamiento de la Marca en los mercados de exportación, así como también por la incursión reciente a mercados de Medio Oriente.

En este sentido se han realizado esfuerzos en la oferta de productos dirigidos al segmento alto y lujo, así como también al posicionamiento y obtención de proyectos de mayor impacto. En estas resalta la aceptación que han tenido los nuevos productos, impactando positivamente en los resultados del negocio.

Diversificación de Mercados (exportación)



Indicador: Satisfacción de clientes

Los resultados de esta gráfica muestran el desempeño de la estrategia, que consiste en Incrementar la lealtad de nuestros socios comerciales, dándonos una referencia positiva con relación al nivel de satisfacción que tienen los clientes respecto a nuestra oferta de productos y servicios.

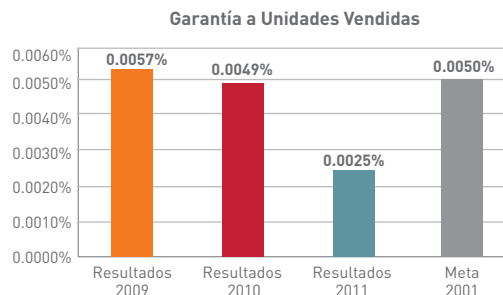
Como se puede observar, gracias a los esfuerzos realizados en 2011, se logró avanzar en nuestros resultados con respecto al año 2009. Cabe mencionar que en 2010, dicha encuesta no fue aplicada ya que se llevó a cabo un rediseño en dicha herramienta, con el objetivo de ampliar su alcance y tener una mejor perspectiva que nos permita mejorar de manera constante.



Garantías

Mediante este indicador podemos evaluar lo relativo a la calidad de los productos, siendo este un atributo de valor ampliamente apreciado por los clientes, mismo que, como se puede observar, se encuentra en niveles óptimos.

Como podemos observar en la gráfica, el porcentaje de garantías atendidas en el 2011 ha disminuido ya que se han mejorado las técnicas y métodos de fabricación, para lo cual se han establecido mecanismos formales de retroalimentación a las áreas de Investigación y Desarrollo de Nuevos Productos y a las áreas de Fabricación, lo que permite corregir y prever incidencias en los productos



Indicador: Productividad

Para lograr el resultado que se muestra en la gráfica, en cuanto a el incremento de la productividad se han basado en una estrategia fundamental que consiste en "Mantener la Vanguardia en los Procesos", a través de tecnologías de última generación y el involucramiento y la formación del personal. Así mismo, esta estrategia esta soportada por una de las capacidades clave que es precisamente la "Capacidad de Fabricación".

Dicha capacidad se ve reflejada en las entregas oportunas a los clientes, siendo el segundo rubro más valorado acorde a los resultados obtenidos de la revista "Obras", misma que ha llevado a ostentar el reconocimiento como "Mejores Proveedores" de la industria de la construcción.



Ante todo se busca la estandarización de las operación y, con ello, mantener estándares de productividad altamente competitivos.

Los resultados de competitividad y sustentabilidad les han permitido identificar nuevos retos, con la firme perspectiva de ofrecer productos y servicios con la "Garantía de Calidad" que nos distingue, manteniendo una propuesta de valor percibida por sus clientes y con ventajas competitivas sólidas. ◀

MARINELA, PLANTA MÉXICO



DESDE:

1957

DIRECTOR DE OPERACIONES
Javier Augusto González Franco

NÚMERO DE
EMPLEADOS:

944

CATEGORÍA EN LA
QUE GANARON:
Industrial Grande

UBICACIÓN:
México, D.F.



PERFIL Y ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Marinela México comenzó a escribir su fantástica historia a partir de 1957, en virtud de la expansión que Grupo Bimbo tuvo en la década de los 50's con su línea de panadería, bollería y panquelería y gracias a que la demanda iba en aumento, la oportunidad de diversificación se aprovechó al máximo y se empezaron a incorporar nuevas líneas de productos, entre los que estaban los pastelitos empacados individualmente.



La primera iniciativa fue lanzar al mercado pastelitos en porciones individuales, los cuales se protegían con capacillos rojos y se ofrecían en charolas de cartón con un amplio surtido: Timbas, Zebras, Nevadas, Pingüinos, Pipuchos, Delicias, Borrachitos, Mariposas, Empanadas, Tartufos y otros. El primer pedido de Gansito llegó en 1958 y fue de 500 piezas, la fabricación duró 8 horas; más adelante se amplió la línea productiva. En la actualidad la línea de Gansito fábrica 72,000 piezas por hora, siendo la planta de Marinela México la que contribuye con el mayor porcentaje de rentabilidad para el Grupo Bimbo.

Después de que los pastelitos empezaron a gozar de gran éxito, Marinela México decidió incursionar en la categoría de galletas, para lo cual desarrolló variadas fórmulas y presentaciones con sus respectivas estrategias de ventas, que resultaron tan exitosas que pronto pasaron a formar parte de la vida de todos los mexicanos.



MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Su misión, visión, valores son definidas por los directivos y siempre están alineadas con nuestros grupos de interés para estimular e inspirar la acción y evolución de nuestra organización.

Nuestra MISIÓN: *Alimentar, deleitar
y servir a nuestro mundo.*

To nourish, delight and serve our world.

Alimentar, deleitar e servir a nosso mundo.

哺育, 愉悦和服务我们的世界



Buscamos ser una empresa altamente productiva y plenamente humana.

Nuestra Visión **2015¹⁵**



Somos una empresa con marcas líderes y confiables para nuestros consumidores.

Somos el proveedor preferido de nuestros clientes.

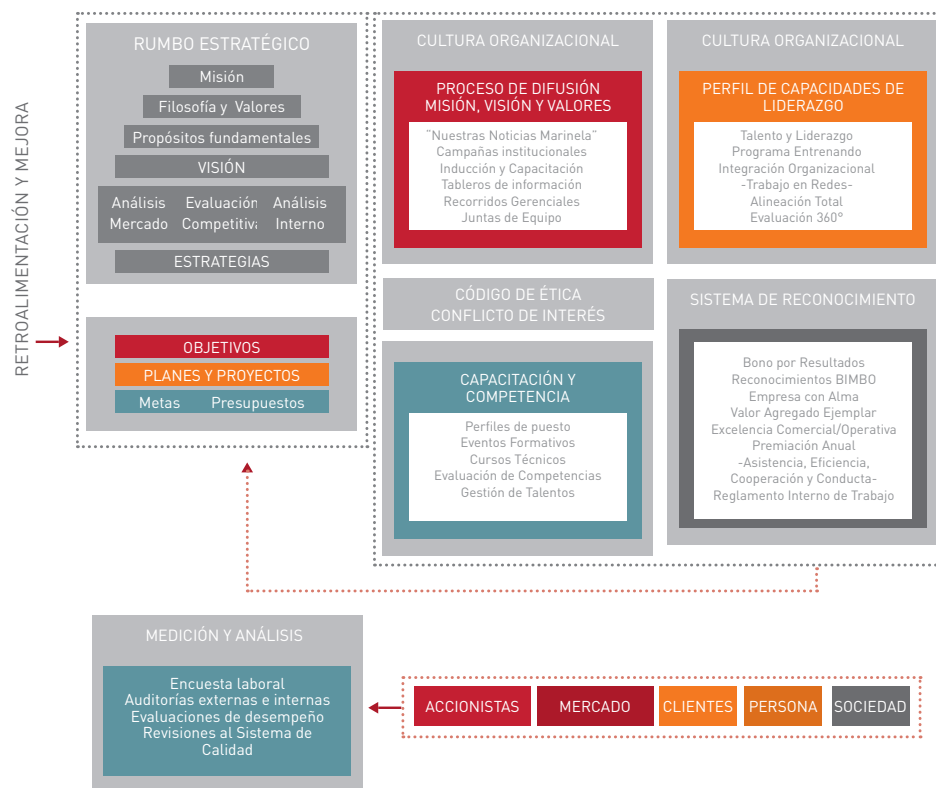
Somos una empresa innovadora, que mira hacia el futuro.

Somos una empresa financieramente sólida.

Somos un lugar extraordinario para trabajar.

En 2015 somos la mejor empresa de panificación en el mundo y un líder de la industria alimenticia, donde nuestra gente hace la diferencia todos los días.

Buscamos ser una empresa altamente productiva y plenamente humana.



Marinela es una compañía innovadora que mira hacia el futuro, una empresa financieramente sólida y un lugar extraordinario para trabajar. Marinela es la más exitosa dentro del Grupo Bimbo que hoy en día y debido a su nivel de crecimiento ha sido incluida por la Bolsa Mexicana de Valores al índice IPC Sustentable de entre 70 empresas públicas de México. En Marinela México, gracias a la filosofía del trabajo, se goza de un excelente reconocimiento de marca. En el segmento de pastelitos individua-

les, el liderazgo es evidente ya que la participación de mercado supera el 96%; por lo que respecta a galletas, cuenta con el mayor número de marcas reconocidas en los principales segmentos de esta categoría. La fama y aceptación de los productos no se limita a las fronteras mexicanas, ya que éstos se exportan a varios países de Latinoamérica y Estados Unidos, donde han conquistado el gusto de los consumidores.

La empresa participa en un mercado sólido y consolidado, con una tendencia regulatoria muy marcada en materia nutricional y con consumidores que buscan productos de vanguardia y de gran calidad.

Ofrece productos innovadores que se adelantan a las tendencias del mercado, con una oferta rentable y disponible acorde a las necesidades de los consumidores.

Marinela esta consciente de las tendencias del entorno y se adelanta a éstos cambios. Desde

los últimos 10 años, han realizado una serie de acciones que derivan en compromisos con Organismos Internacionales, promotores de la salud y la nutrición, como la Organización Mundial de la Salud; prueba de ello es el cumplimiento a su mandato para reducir el contenido de sal en los productos. Con esta medida, ratifican y fortalecen su compromiso con la salud de sus consumidores.

Cuentan con un Instituto de Innovación y Nutrición que trabaja en tres plataformas que son:

Salud y nutrición, sustentabilidad e innovación y desarrollo de productos. La única manera de conservar durante tanto tiempo la preferencia en un mercado tan grande como México, es una filosofía de trabajo, enfocada primordialmente al esfuerzo continuo, así como a la pasión y la preocupación constante por el consumidor.

Actualmente Marinela México se destaca por la innovación en productos y tener la mejor línea de pastelitos, satisfaciendo todos los gustos de los consumidores. Cuentan con ocho marcas muy sólidas, que han crecido con los niños y

adultos de hoy: Gansito, Pingüinos, Choco Roles, Submarinos, Pay de Piña, Pay de Nuez, Rollo de Fresa y Napolitano.

En la categoría de galletas, Marinela México tiene nueve marcas fuertemente consolidadas dentro de su portafolio de productos: Barritas, Príncipe, Canelitas, Triki-trakes, Suavicremas, Polvorones, Lors, Platívolos y Sponch. Por otro lado, nos hemos adaptado a las nuevas necesidades del mercado y de los consumidores con nuevas presentaciones en cajas familiares, tubos y presentaciones escolares.

MODELO DE NEGOCIO

El Modelo de Negocio de Marinela México es innovador debido a que son una empresa que desde su Visión incluyen elementos que son fundamentales para que los clientes los prefieran sobre la competencia y por ende sean los líderes en el mercado. Estos elementos permiten que el personal este innovando los productos, procesos y servicios que ofrecen de manera continua, aunado a que son una empresa financieramente sólida en donde los colaboradores se sienten a gusto trabajando día a día.



QUÉ HACE

El negocio consiste en la producción, comercialización, venta y distribución de productos alimenticios empacados. Operan en un ambiente local por naturaleza, debido a la corta vida en anaquel. En su mayoría, los productos se dirigen a un público no segmentado y se caracterizan por una alta frecuencia en el consumo.

Como lo hacen

Las funciones de nuestro negocio están incorporadas a una estructura robusta e integral de prácticas responsables en materia social, ambiental y financiera. Marinela considera que la verdadera sustentabilidad deriva de integrar la responsabilidad social a su estrategia de negocios. Lo anterior fortalece su ventaja competitiva y les permite crear un valor significativo para sus grupos de interés.

Que los diferencia

Buscan ser la mejor compañía y una de las líderes globales de la industria alimenticia. Esto significa ser una empresa con marcas líderes y confiables para sus consumidores; una empresa financieramente sólida; el proveedor preferido de nuestros clientes; una compañía innovadora que mira hacia el futuro y un lugar extraordinario para trabajar.

Para lograrlo, tienen identificados a sus socios y proveedores clave, así como las actividades que aportan al cumplimiento de la propuesta de valor. Conocen y cuentan con los recursos necesarios para desarrollar las actividades clave. Realizan una eficaz segmentación del mercado para detectar a sus clientes, captarlos, tratarlos durante todo el ciclo de su producto y por último lograr fidelizarlos. Cuentan también con una excepcional red de distribución para que su producto llegue a todos los consumidores y con esto logren mantener una excelente relación con los clientes, satisfaciendo siempre sus necesidades.

De esta manera es como se define a quién va dirigido el modelo de negocio a cuidar a las generaciones futuras y por ende al planeta, es aquí en donde el modelo de negocio se convierte en innovador.

Capacidades esenciales

Para Marinela México, las capacidades esenciales son la combinación única de recursos (procesos, tecnología, relaciones, conocimientos, entre otros) y gente que diferencia a una organización de otra y le generan ventajas competitivas. Nuestros recursos y capacidades organizacionales que son requeridas para implementar nuestras estrategias son definidos a nivel directivo en el corporativo.



Procesos

La forma en que la planta de Marinela México alinea sus procesos organizacionales a la estrategia y requerimientos de los grupos de interés es a través del cumplimiento de estándares de calidad establecidos en normas internacionales como ISO 9001: 2008, BRC (British Retail Consortium) , el Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control que es un sistema preventivo para el Control de Peligros Biológicos,

Químicos y Físicos en nuestros Productos. (H.A.C.C.P. por sus siglas en inglés) e Industria Limpia.

Mediante estos sistemas, se han logrado unificar los criterios para administrarlos no de manera separada sino como uno solo, facilitando su ejecución y efectividad requerida a través de procesos bien definidos para sustentar la operación diaria de la organización y con ello garantizar los productos para nuestros clientes.



Proveedores

El vínculo que mantienen con los proveedores es crucial para ofrecer diariamente a sus consumidores en todo el mundo productos de calidad a precios competitivos. Marinela México quiere mejorar la forma de trabajar juntos para limitar los riesgos y aprovechar las áreas de oportunidad, dado el contexto actual que requiere de innovación y de una mayor eficiencia en los procesos de la cadena de suministro.

Contribuyen al desarrollo de los países donde operan, al fomentar el interés de las pequeñas y medianas empresas para que puedan capacitarse y tener prácticas justas de negocio. Se aseguran que sus proveedores, empresas grandes o multinacionales también respeten y mantengan dichas prácticas y fomenten el desarrollo de su propia cadena de suministro.

Personal

Desde su fundación, se han distinguido por tener una idea muy clara de lo que quieren ser, de los fines que persiguen y los medios para obtenerlos. Esto quiere decir que en Marinela México aplican lo declarado en su misión, visión y valores así como al código de ética; es lo que llaman “Filosofía de Grupo BIMBO”.

Los valores de la organización son comunicados y se refuerzan a través de las acciones diarias de

sus colaboradores. Para que sean conocidos, se hacen campañas de comunicación de posicionamiento. Además, se repasan en varios cursos en distintos niveles ejecutivos, como por ejemplo el denominado “Curso del Líder” que busca que los niveles ejecutivos de nuestra organización estén ocupados por personas íntegras.



Para soportar y mantener un ambiente de trabajo que facilite la creación de relaciones interfuncionales que generen apoyo y conduzcan a un mejor desempeño, la empresa cuenta con sistemas de mejora de la salud laboral, programas de formación humana y actividades culturales o recreativas; los cuales son ejecutados de manera periódica.

La alineación de las estrategias con la planeación del personal se muestra en el sistema llamado “Nuestra Gente”, de esta manera se

aseguran que todas las actividades que lleven a cabo tengan impacto directo en la rentabilidad de las operaciones.

La definición y alineación de las competencias organizacionales del área de personal son definidas por el equipo directivo con la finalidad de responder a la estructura y estrategias de la organización. Aunado a esta labor, también se han definido las habilidades y destrezas que serán evaluadas en los procesos de Identificación de Talento para la selección y el desarrollo de nuestro personal. El eje principal de estos procesos se basa en nuestro Modelo de nueve Competencias Organizacionales.



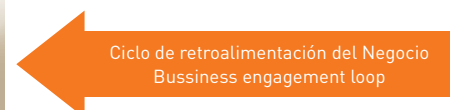
En Marinela México se promueve una cultura de reconocimiento, un ambiente de trabajo en donde los colaboradores son partícipes, expresan sus habilidades, su creatividad y se sienten atraídos a dar lo mejor de sí mismos, para su propio beneficio y de la sociedad. Para soportar el fortalecimiento de la salud y prevención de riesgos de trabajo en sus colaboradores cuentan con el modelo de seguridad y salud el cual es el siguiente:





Altamira es un sitio virtual que nace por la necesidad de compartir información y promueve la Capitalización del Conocimiento generado en Grupo Bimbo, donde se encuentran las siguientes secciones: Prácticas, Réplicas, Ideas, Novedades, Alertas, Wikis, Foros y Blogs. En este

sitio los colaboradores transmiten sus conocimientos y experiencias positivas, con el fin de enriquecer el conocimiento y crecer con el uso del mismo. El sistema está basado en una arquitectura Web en donde los usuarios pueden acceder desde su cuenta de red.



Responsabilidad social

La estrategia de Marinea México se alinea y refleja en la plataforma Sembrando Juntos, la cual se compone de cuatro pilares estratégicos y sus líneas de acción:

Bienestar	Planeta	Comunidad	Colaboradores
Información nutrimental para los consumidores Marketing Responsable Promoción de la actividad Física Alianzas e investigaciones	Reducción de la Huella de Carbono Reducción de la Huella Hídrica Manejo Integral de Residuos Conservación y Mejora del Entorno	Desarrollo de nuestra cadena de valor Voluntariado Donativos Buen Vecino Desarrollo comunitario	Igualdad de oportunidades Salud y actividad física Seguridad Desarrollo

Para reportar a la sociedad los resultados de desempeño de las iniciativas de Marinela México en cuanto a responsabilidad social tienen presencia en algunas revistas como Nexos y Letras Libres. También buscan tener presencia en algunos foros, ferias y congresos, a través de stands promocionales. Asimismo, se desarrolló la plataforma Sembrando Juntos para tener una mayor presencia a través de sus marcas. Aunado a esto, han desarrollado hasta el momento tres aplicaciones para tabletas electrónicas y se

busca difundir también en pláticas a universitarios y jóvenes.

Tienen también las visitas a plantas y a través de ellas se difunden las acciones de Responsabilidad Social. Se cuenta con una pequeña simulación de una línea de producción de gansito para que las futuras generaciones (los niños) tengan conciencia de la importancia de hacer las cosas con un propósito y con calidad desde la primera vez, respetando a nuestro entorno y al planeta.





Esto es Marinela México

Todo el equipo de colaboradores de Marinela México puede afirmar que son una organización que afronta los riesgos de sustentabilidad debido a que tienen estrategias encaminadas a minimizar el impacto de las variables del entorno, las cuales han sido plenamente identificadas en nuestro proceso de planeación estratégica.

Cuentan con una posición de liderazgo y son el benchmark en su sector con el 96% del mercado en pastelería y un crecimiento acelerado en los últimos años en la parte de galletería.

Tienen un experimentado equipo directivo y sólidas prácticas de gobierno corporativo que hacen un manejo financiero responsable. Calificaciones crediticias de grado de inversión, exitosa reducción del apalancamiento, manejo estricto de activos y efectivo.

Tienen una robusta inversión en innovación. Una excepcional red de distribución. Más de

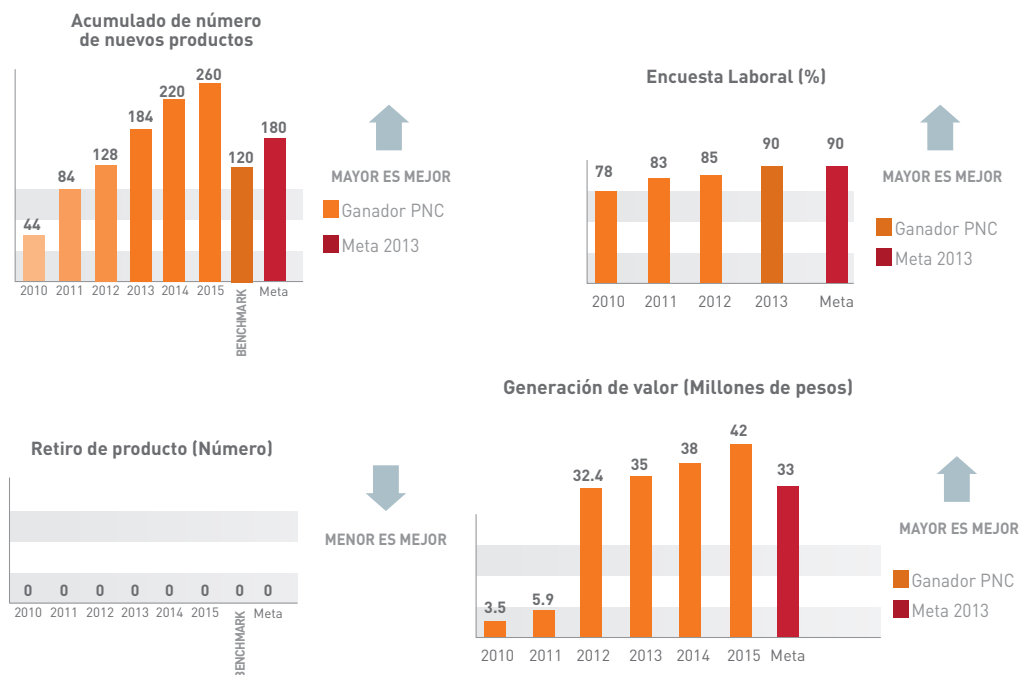
51,000 rutas para llegar a sus consumidores a través de 2.2 millones de puntos de venta.

En la parte ambiental y socialmente responsable, abastecemos con energía renovable y tienen significativos compromisos con el bienestar de la población, los productos y el planeta.

Asimismo, cuentan con un Centro de Ventas Ecológico el cual cubre las necesidades de distribución en el Centro Histórico de la Ciudad de México, a través de la nueva flotilla movida por vehículos eléctricos. El parque vehicular está compuesto por 73 unidades eléctricas, cuya tecnología en motores por primera vez fue desarrollada por técnicos de Grupo Bimbo.

El Centro de Ventas Ecológico integra sistemas de captación de lluvia, y reciclado total de agua para el lavado de los vehículos, un aerogenerador, muros verdes, celdas solares y mecanismos de iluminación eficiente.

RESULTADOS



Aunado a lo anterior, su posición en el mercado se ve reforzada con las buenas referencias que tienen de los clientes con base en los estudios e investigaciones que ha realizado el Reputation Institute quién es la consultora de gestión en reputación líder en el mundo y que le permite a los líderes tomar decisiones de negocio con más confianza que construyen y protegen el capital de reputación y obtener ventajas competitivas. El Reputation Institute los ha colocado como la segunda empresa con una fuerte reputación en el mercado en México. ◀



MOTOROLA SOLUTIONS

DE REYNOSA

INNOVA PARA MOVILIZAR Y CONECTAR A LAS PERSONAS
EN LOS MOMENTOS QUE IMPORTAN.



MOTOROLA
SOLUTIONS



DESDE:

2000

GERENTE DE PLANTA:

Alejandro Javier Ávila Pérez

NÚMERO DE
EMPLEADOS:

1200

CATEGORÍA EN LA
QUE GANARON:

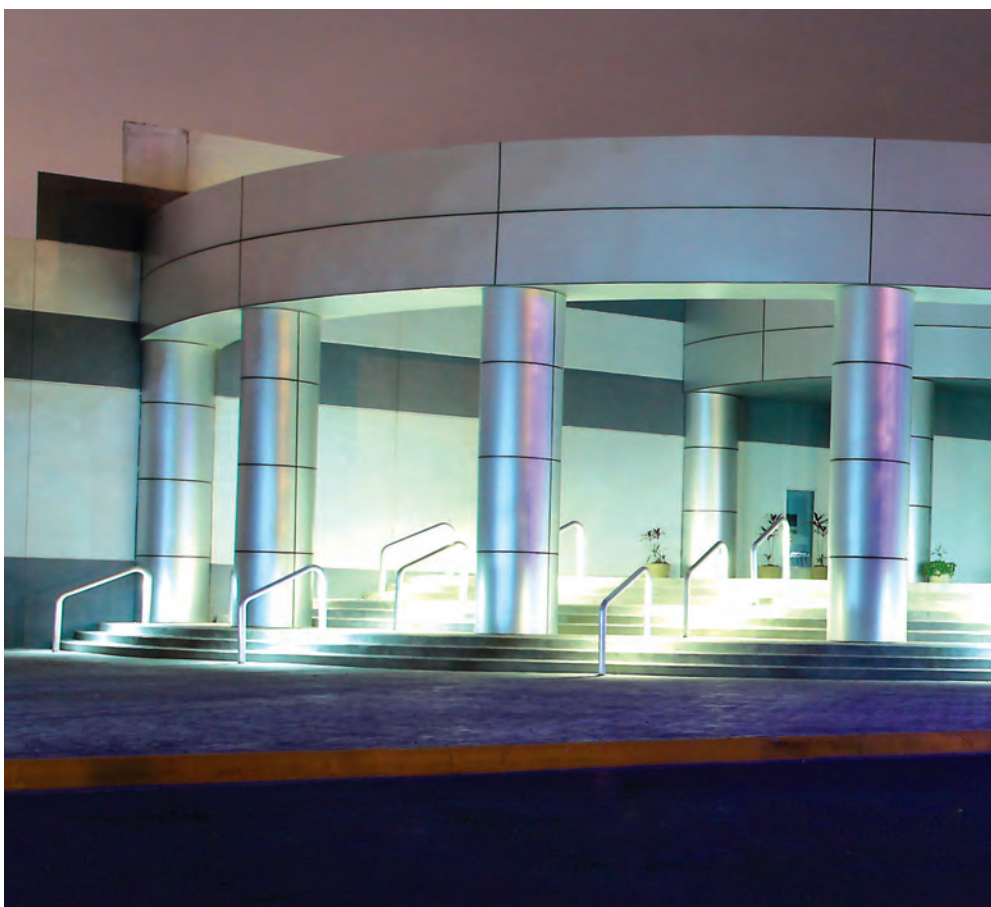
Industrial Grande

UBICACIÓN:

Reynosa, Tam.



Las empresas y gobiernos de todo el mundo acuden a sus innovaciones cuando desean establecer conexiones estrechas entre sus equipos de trabajo para disponer de información relevante, en los momentos críticos. Con su alta tecnología y equipos casi indestructibles ayuda a sus clientes a dar lo mejor de sí en los momentos que importan.



MOTOROLA SOLUTIONS

ES LÍDER EN TODOS LOS MERCADOS EN QUE SIRVE.

GOBIERNOS

- Comunicaciones de Seguridad Pública (LTE).
- Radios Profesionales de dos vías.
- Sistemas Integrados de Comando y Control.
- Infraestructura de Aplicaciones.

EMPRESAS

- Dispositivos de Cómputo Móvil.
- Dispositivos de Captura Avanzada de Datos.
- Redes de Área Local Inalámbricas (WLAN).
- Software y Servicios.

RED GLOBAL

1,700
vendedores directos.

25,000
socios de canales.

100,000
clientes en 100 países.

Más de
10,000
patentes.

Más de
25,000
empleados en alrededor de
65 países.



EL ENFOQUE EN SUS CLIENTES

Trabajar con la comunidad global de distribuidores es su gran fortaleza, pues sólo así las soluciones de Motorola Solutions llegan a una amplia base de clientes, desde pequeñas empresas hasta compañías listadas en Fortune. Su atención se centra en el desarrollo de soluciones integradas de punta a punta, que ofrecen un claro retorno de inversión; permitiendo así, movilidad sin necesidad de cables y atendiendo eficientemente las necesidades de sus clientes.

Motorola
Solutions de
Reynosa



MOTOROLA SOLUTIONS DE REYNOSA:

- Fue establecida en el año 2000
- Sus instalaciones comprenden más de 28,500 metros cuadrados
- Cuenta con alrededor de 1,200 empleados
- Su operación es 24 horas por 7 días
- Su mano de obra se encuentra afiliada al sindicato de la CTM
- Sus requerimientos son de bajo volumen y alta mezcla

Motorola Solutions de Reynosa atrae a sus clientes potenciales y retiene a sus clientes actuales gracias a su competitiva Propuesta de Valor, que está alineada a su visión estratégica. Con ella aseguran la permanencia del negocio al buscar la Rentabilidad, el Crecimiento Sustentable y el Enfoque a su personal.

LIDERAZGO TECNOLÓGICO / PIONEROS EN INVESTIGACIÓN

Motorola Solutions está dedicada a mantenerse enfocada en satisfacer los requerimientos de sus clientes. Por ello, desarrolla dispositivos intuitivos y robustos para facilitar a los usuarios su desempeño en tareas específicas.

Su filosofía de diseño de misión crítica requiere estudiar las necesidades de comunicación de los trabajadores móviles, esto implica investigación de alta velocidad, personal y desarrollo de productos que aseguren su funcionamiento en situaciones de crisis. Aprovecha lo que aprende en el campo y lo trae de vuelta al laboratorio para crear productos que funcionan en condiciones extremas. Al ser padres de la radiocomunicación y movilidad empresarial,

cuenta con más de 10 mil patentes y centros de diseño en Estados Unidos, India, Malasia e Israel.

Motorola Solutions de Reynosa, es uno de los más grandes centros de manufactura de la marca, representando un alto porcentaje de la producción global.

Sus instalaciones incluyen la más alta tecnología para producir la nueva generación de radios para el Gobierno y Seguridad Pública, así como dispositivos avanzados de captura de datos para el sector empresarial.





NUESTRA PROPUESTA DE VALOR

Ofrecemos a nuestros **CLIENTES** una incomparable combinación de Seguridad, Calidad, Entrega y Costo.

Representamos para nuestros **ACCIONISTAS** un Modelo de Operación Altamente Competitivo.

Aseguramos a nuestros **EMPLEADOS** y **SOCIOS** sustentabilidad de la operación a través del crecimiento constante basado en la innovación y la mejora continua de los procesos

Somos responsables con la **COMUNIDAD** al ayudarla a desarrollar su potencial.

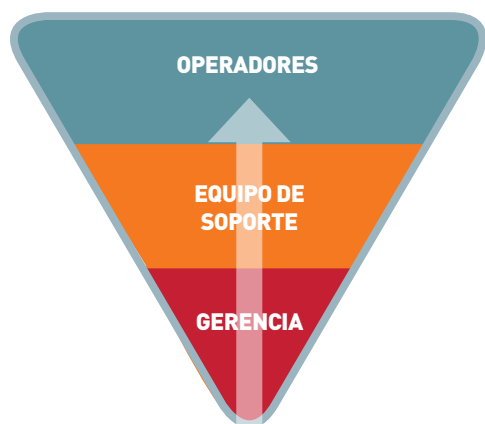
REFLEXIÓN ESTRATÉGICA



DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

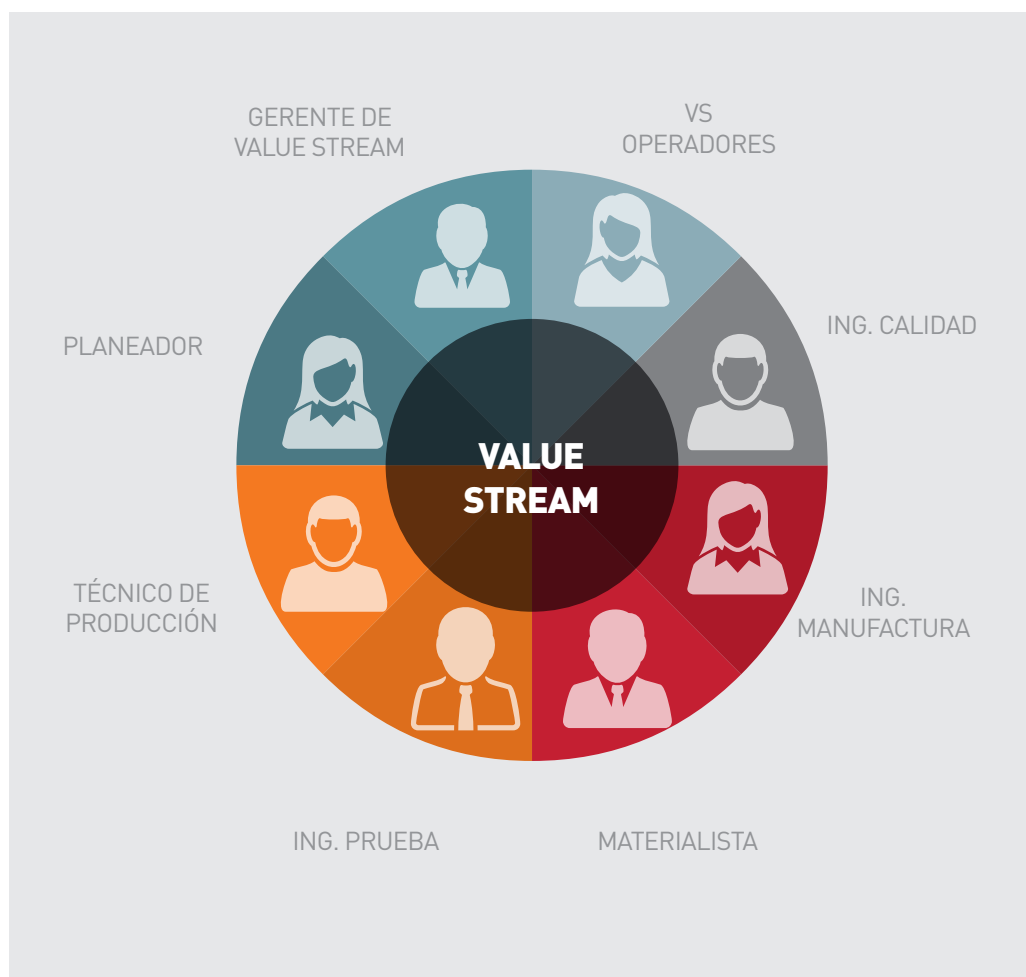


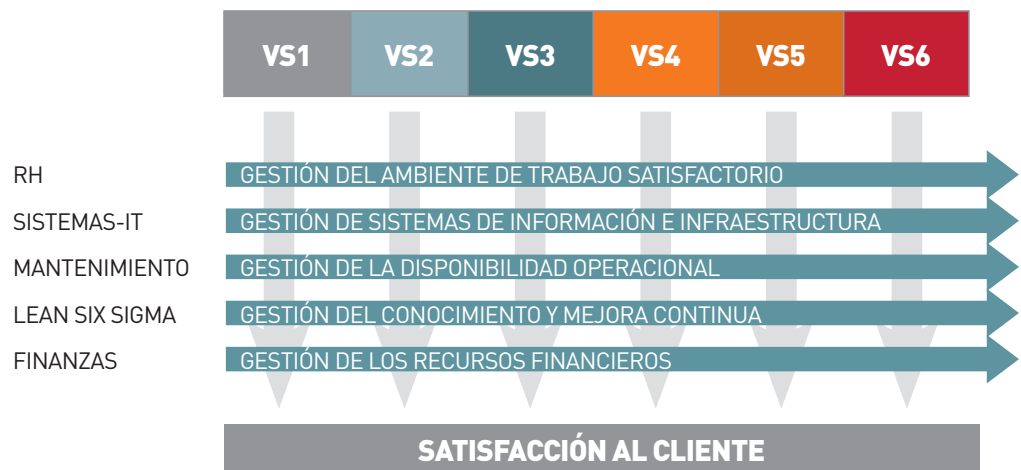
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



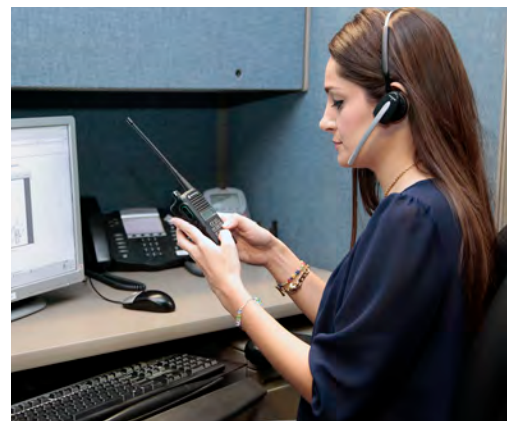
La estructura organizacional de las operaciones de Reynosa está diseñada para fortalecer su valor de "Socios"; al promover el trabajo en equipo en toda la organización, fomentando una cultura de alta cooperación eliminando barreras y silos departamentales (Organización por Value Stream).

En Motorola Solutions de Reynosa, todos los empleados trabajan como un mismo equipo, enfocados en objetivos comunes. Desarrollan sinergia en todas las áreas porque están alineados. Promueven la comunicación directa al eliminar niveles jerárquicos innecesarios (Organización Plana).





Organización por Value Stream: Es un equipo de trabajo multidisciplinario que dirige acciones para alcanzar las métricas de Seguridad, Calidad, Entrega y Costo de su grupo de trabajo o Value Stream. Sirve para estructurar equipos de trabajo basado en el empoderamiento del personal, comunicación directa y objetivos claros. Mantiene un ambiente de negocio donde los líderes están orientados a la administración de ir, ver y solucionar; el involucramiento y empoderamiento del personal es requerido. "Cultura de empoderamiento y equipo".



En Motorola Solutions de Reynosa, se ha desarrollado una operación altamente flexible de Clase Mundial a través de la implementación de Manufactura Esbelta y Seis Sigma. Esto, combinado con el uso de sus propios productos en la operación, les ha proporcionado tener información en tiempo real que les permite tomar decisiones concretas para mejorar la seguridad, calidad, entrega, servicio y costo.

Su metodología de competitividad se sustenta en prácticas de Lean Six Sigma. La operación se caracteriza por haber adoptado a nivel sistémico las siguientes herramientas, cuya efectividad se refleja en sus métricos de Seguridad, Calidad, Entrega y Costo.



PRINCIPALES HERRAMIENTAS DE LEAN SIX SIGMA IMPLEMENTADAS:

- Estructura de negocio basado en tecnología de productos.
- Flujo continuo a nivel planta, desde embarques hasta recibos.
- Sistema de flujo de una pieza.
- Líneas Mix Model (Líneas capaces de correr diversos modelos).
- Balanceo de Líneas superior al 90%.
- Hojas de trabajo estandarizado que describen la secuencia, el tiempo de ciclo e inventario máximo por estación.
- Reducción de horas estándares, a través de la eliminación de valores no agregados.
- 5S y Controles Visuales de Clase Mundial.
- Formación de Grupos de Trabajo por Value Stream.
- Entrenamiento Auto gestionable en la Operación y Entrenamiento Cruzado.
- Cultura de Solución de Problemas en el lugar de acción (Gemba).
- Revisión diaria de métricos en el área de producción.
- Entrega de la materia prima en el Punto de Uso (locación) en la cantidad correcta.
- Mejoras en los Estándares de Empaque (cantidad) del proveedor de acuerdo al Punto de Uso.
- Mejoras para la exactitud del inventario superior al 90% en piso de producción.
- Implementación de Supermercados para soportar las demandas volátiles de los clientes.
- Eventos de mejora continua. Kaizen.
- Cultura de Mejora Continua en todos los asociados y contratistas.
- Programa Formal de Mejores Prácticas.
- Programas de incremento de automatización de pruebas funcionales.
- Programas de Mantenimiento Autónomo, Preventivo y Predictivo.
- Cambios Rápidos de Modelo (Menos de 10 min).
- Sistemas de Paro de Línea (Manuales y Automáticos).
- Análisis de Modo de Efecto de Fallas (AMEF) y Planes de Control.
- Sistemas de Análisis de Medición (MSA).
- Análisis de Capacidad de Procesos.
- Controles Estadísticos de Procesos Manuales y Automatizados.
- Dispositivos a Prueba de Error (Poka Yokes).
- Proyectos de Seis Sigma Green y Black Belt.



EL MOTOR DE EXCELENCIA – SU GENTE

Una cultura de excelencia e innovación caracteriza a sus más de 1,200 empleados localizados en Reynosa. Ellos en su labor diaria son motivados a buscar la mejora continua, desarrollando su creatividad y sentido de pertenencia.

El desarrollo del personal constituye la columna vertebral para el crecimiento de la organización. La empresa cuenta con un robusto sistema de capacitación basado en competencias laborales a todos los niveles. El sistema de mérito y promoción salarial se fundamenta en la observancia del desarrollo de estas competencias. El coaching es la herramienta más utilizada para desarrollar las capacidades del personal.

El cambio cultural se promueve a través de 3 factores determinantes: entrenamiento, involucramiento y reconocimiento del personal.

Como parte de la estrategia de liderazgo y por

ser un factor clave de éxito, Motorola Solutions de Reynosa promueve activamente, a través de acciones concretas, que sus empleados compartan el mismo ADN empresarial. Mantiene los esfuerzos de su equipo de trabajo enfocados en las iniciativas claves que garanticen la eficiencia y sustentabilidad de sus operaciones. Trabaja diligentemente para continuar liderando los estándares de manufactura para la compañía.

El nombre de Motorola siempre ha sido sinónimo de integridad y confianza en las relaciones comerciales. Un código de conducta empresarial está fuertemente implementado en la organización a fin de actuar siempre de manera ética y legal con sus clientes, socios, colegas y con el resto del mundo.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Es una organización socialmente responsable, al contribuir activa y voluntariamente al mejoramiento social, económico y ambiental de su localidad. Esto con el fin de impulsar la competitividad y sustentabilidad de su entorno.

En Motorola Solutions de Reynosa se fomenta que la Responsabilidad Social Empresarial va más allá del cumplimiento de las leyes y normas. La entidad de Reynosa promueve localmente un plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que incluye donaciones estratégicas a casas hogar, asilos de ancianos y escuelas públicas; y mantiene una fuerte vinculación con las principales universidades de la región, además de ser un socio estratégico en los comités de pertinencia. Asimismo, cuenta también con iniciativas verdes que reafirman el compromiso de conservación del medio ambiente, para las generaciones de hoy y las futuras.

A través de participación voluntaria de sus empleados se emprenden acciones de reforestación y embellecimientos de parques públicos. Su sistema ambiental de salud y seguridad (EHS) está certificado bajo los sistemas internacionales de gestión ambiental ISO 14001 y OHSAS 18001. ◀



SKYWORKS SOLUTIONS



DESDE:
1969

GERENTE DE PLANTA:
Jae Chul Nam

NÚMERO DE
EMPLEADOS:
3,500

CATEGORÍA EN LA
QUE GANARON:
Industrial Grande

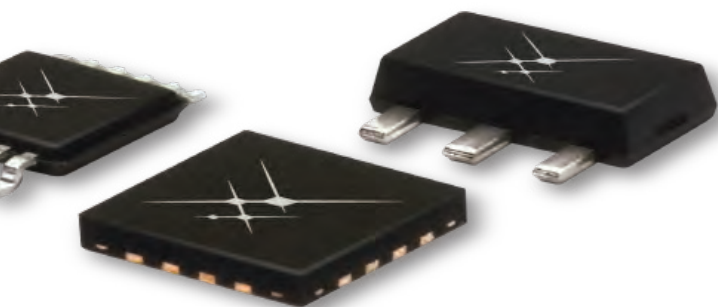
UBICACIÓN:
Mexicali, B.C



PERFIL Y ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Skyworks Solutions diseña, manufactura y vende microcircuitos electrónicos para el sector de comunicaciones inalámbricas, que incluye desde teléfonos inteligentes (Smartphones), tabletas electrónicas y otros dispositivos móviles que soportan aplicaciones en los mercados de la administración, energía, banda ancha, infraestructura celular, médico, automotriz, aplicaciones militares, entre otros.





Skyworks mantiene el liderazgo tecnológico en estos mercados y sin lugar a dudas, hace una realidad su slogan “habilitamos la comunicación inalámbrica a través de la innovación de semiconductores”.

Para mantener este liderazgo, cuenta con un proceso riguroso de diseño e introducción de nuevos productos, así como prácticas de manufactura de clase mundial que están establecidas en la ciudad de Mexicali, Baja California, México, las cuales convierten a Skyworks en el centro de más bajo costo de manufactura a nivel mundial. El compromiso de mejorar e innovar a través de todas las facetas del negocio, incluyendo los sistemas y procesos relacionados con el medioambiente, la salud y seguridad, la ética, las prácticas de trabajo y el sistema de gestión, también evalúan y mejoran la cadena de suministro para asegurar que los socios (proveedores) estén alineados con los estándares de sustentabilidad establecidos.



Skyworks
Solutions

ANTECEDENTES

Inicia operaciones en el año de 1969 bajo el nombre Autonética S.A. de C.V. con 50 empleados, en la Ciudad de Mexicali, Baja California. Ensamblan circuitos integrados que posteriormente se probaban en EU y desde allí se enviaban al cliente. En los 80's inició con la automatización de algunas operaciones de ensamble.

En el año de 1986 se integra al Corporativo Rockwell International, inaugurando el edificio en donde actualmente se encuentran ubicados. Alcanzaron el 50% en la automatización de las operaciones de ensamble y pruebas. Los pedidos de los clientes comenzaron a embarcarse directamente desde la planta en Mexicali, Baja California. En el año de 1996, se logró la certificación de la ISO 9001 y el 100% de automatización en todas las operaciones de la planta.

Con la finalidad de acceder de manera más acelerada a uno de los mercados de mayor crecimiento, en 1998 la división de semiconductores se separa de Rockwell, dando origen a Conexant, líder mundial en soluciones de semiconductores que soportan aplicaciones de comunicaciones por ancho de banda, audio, video, imagen y módems; bajo esta razón social finalizaron el proyecto de expansión de la planta, contando con

un edificio adicional antisísmico de 107,000 ft².

En 2002 se concluye la fusión entre Alpha Industries y la división de conexión inalámbrica de Conexant creando Skyworks Solutions, Inc. Comenzaron con operaciones como la principal compañía de semiconductores de la industria enfocada en la radiofrecuencia (RF) y soluciones en semiconductores para las diversas aplicaciones de comunicaciones móviles.

DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO EN EL QUE OPERA

La planta de Mexicali de Skyworks Solutions, se encarga de integrar el ensamble, prueba y entrega de microcircuitos electrónicos para el mercado de las comunicaciones inalámbricas. Elaboran más de 620 productos, enfocados a los mercados de América, Europa y Asia, y tienen más de 40 años de experiencia.

Su portafolio contiene más de 1600 clientes directos y finales, y 8 millones de unidades por día, incluyendo interruptores, atenuadores, mezcladores, amplificadores de bajo ruido, sintetizadores, filtros, diodos, entre otros.

Las comunicaciones inalámbricas son un factor clave para aumentar la productividad en la mayoría de los sectores; los dispositivos de valor agregado son teléfonos inteligentes, tabletas electrónicas, laptops, entre otros. Hoy en día hay 6.4 billones de teléfonos en un mundo con 7 billones de habitantes, más del 90% de éstos posee un teléfono. En México hay 93 millones de teléfonos con una población de 118 millones (onceavo lugar en el ranking mundial).



Oscar Sánchez, Rafael Chávez, Manuel Montoya, Luis Solís, Josep Marce, Patricia Martínez, Jae Chul Nam, Rosalía Bretón, Zelman Hernández, Joaquín Jiménez, Nestor Vanegas, Víctor Rodríguez, Ernesto Dorame.

DESCRIPCIÓN DEL MODELO DEL NEGOCIO

Se muestra una representación simplificada de la lógica del modelo de negocio, en el que se describe lo que ofrecen a sus clientes, cómo llegan a ellos y cómo se relacionan con ellos con la finalidad de garantizar su viabilidad financiera.

Alianzas Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor Innovación	Relación con clientes	Segmentos de Mercado
1. Empresas de desarrollo de tecnología 2. Proveedores de ancho de banda 3. Cadena de suministro 4. Inteligencia de Mercado 5. Centros de Manufactura	1. Manufactura 2. Prueba 3. Administración de invitarios 4. Logística 5. Trabajo en equipo 6. Seguimiento de indicadores Recursos Clave 1. Cadena de Suministro 2. Inteligencia de Mercado 3. Capital Organizacional 4. Infraestructura de Manufactura de clase mundial	• Manufactura flexible • Calidad • Confiabilidad • Tiempo de ciclo cortos • Nuevos productos • Soporte Técnico	1. Atención con personal especializado 2. Centros de Servicio y Soporte Técnico Canales de Comunicación 1. Venta Directa 2. Internet 3. Servicio PostVenta	1. Handsets 2. Wifi 3. Infraestructura 4. Automotriz 5. Catv/Satcom 6. Smart Energy 7. Médico 8. Militar 9. RFID Disponibilidad • Confiabilidad • Disponibilidad • Precio • Cumplimiento de regulaciones • Tecnologías limpias

Estructura de costos

1. Costo de materiales
2. Costo de mano de obra
3. Gastos de manufactura

Flujos de ingresos

1. Venta de producto
2. Venta de acciones

La efectividad de sus innovaciones, el éxito de los productos en los mercados, la capacidad para adaptarse a los cambios en el entorno de manera ágil y su preocupación auténtica por diseñar, distribuir y vender productos ambientalmente preferentes, han sido factores determinantes para que año tras año el valor de las acciones en el mercado de valores se haya incrementado.

Cada uno de los mercados en los que participa tiene exigencias diferentes, debido a que las aplicaciones de los semiconductores son distintas en cada mercado. Los factores críticos de éxito de los principales mercados en que participa se describen en la tabla Modelo de Negocio.



Ernesto Dorame, Víctor Rodríguez, Manuel Montoya, Rosalia Bretón, Jae Chul Nam, Patricia Martínez, Zelman Hernández, Luis Solis, Nestor Vanegas, Rafael Chávez.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Mercado	Aplicación	Factores Críticos de Éxito
Telefonía móvil	Teléfonos Inteligentes	Desempeño, mejora de conectividad y tiempo de vida de la batería. Fácil adaptación a nuevos estándares inalámbricos. Tamaño y Costo, integración de soluciones.
Inalámbricos (WLAN / WiMAX / WiFi)	Acceso a Ancho de Banda	Señales por fibra óptica (FTTH) Comunicación Satelital
	Conectividad Móvil	Aplicaciones WLAN de 2.4 GHz y 5 GHz Video inalámbrico / TV de alta definición Convergencia entre teléfonos y computadoras.
Soluciones en Energía Inteligente	Medidores de Consumo de Energía	Evitar cortes de energía (apagones) Disponibilidad de información del consumo
	Automatización de Edificaciones	Ahorro de energía Aplicaciones para monitoreo y seguridad Economía del control de Temperatura Llegada de vehículos eléctricos híbridos (PHEVs)

Como parte de su sistema de clientes, cuenta un proceso de análisis de la competencia, a través del cual da seguimiento al crecimiento en la participación de mercado de sus principales competidores.

En la tabla Características de la Propuesta de Valor se enlistan los requerimientos generales de los clientes con relación a sus productos y las características de su propuesta de valor (productos de Skyworks):

Requerimientos	Características de nuestra propuesta de valor
Requerimientos funcionales	Descripción de Señales
	Control de requerimientos
	Definición de Registros
	Requerimientos de tiempo
Requerimientos generales	Requerimientos Ambientales
	Máximo Voltaje/características de Corriente
	Características de ESD
	Temperatura de unión
	Requerimientos de Manufactura
	Soldabilidad
Requerimientos de interface	Empaque y Envío
	Esquema/Diagrama del producto Tamaño del paquete Terminales de salida
Requerimientos regulatorios	Cumplimiento de Estándares de la Industria Cumplimiento de Regulaciones Ambientales Cumplimiento de Regulaciones Aduanales
Requerimientos de aseguramiento de calidad	Controles / Inspecciones Pruebas destructivas y no destructivas Registros y Colección de Datos
Requisitos especiales del cliente	Cualquier requerimiento adicional a lo estándar
Requerimientos legales	Aspectos legales (contratos) Patentes Información Confidencial
Nombre / numeración / etiquetado del producto	Requerimientos especiales de etiquetado
	Número de Parte del Cliente

ESTRATEGIAS DE NEGOCIO



Diferenciación Sustentable y Ventaja Competitiva

Los productos de Skyworks contienen una diferenciación muy significativa en el diseño con respecto a la competencia. Consumen menos energía, integran tecnologías que reducen espacios en el producto final del cliente, son considerados productos verdes (Skyworks Green) que exceden las especificaciones ambientales y representan más del 90% de la cartera y de los diseños referenciados con soluciones integrales de radiofrecuencia para todo el sector de comunicaciones inalámbricas.

Diseños de Sistemas Análogos y RF

Amplitud de Procesos

Microcircuitos GaAs, CMOS, SOL, Filtros, Pasivos

Integración AVANZA

Diseños propios. Escudo RF y apilado GaAs 3-D

Diseños para Optimización de Costos

CONOCIMIENTO **PROFUNDO** DE MERCADO:

La planta de Mexicali manufactura más del 85% de los productos de Skyworks Solutions Inc. en el mundo. Los aspectos que más contribuyen con esto:

1. Anualmente se hacen investigaciones de mercado, donde se determinan mercados emergentes con alto potencial en ventas y rentabilidad.
2. Las estrategias de mercado y los resultados de competitividad han incrementado la confianza en la marca y en los inversionistas para garantizar la sustentabilidad del negocio.
3. Se desarrollan y diseñan nuevas tecnologías generando productos innovadores para los clientes, que ofrecen ventajas competitivas.
4. La penetración de mercado ha permitido incrementar las ventas en un 19% en los últimos tres años, aunado a la incursión en mercados emergentes.
5. Los clientes de Skyworks son empresas líderes mundiales en sus respectivos mercados y los han reconocido por la excelencia operacional.

EJECUCIÓN DE **SISTEMAS DE GESTIÓN**

Skyworks Solutions es el centro de manufactura de semiconductores con el menor costo a nivel mundial. Los principales aspectos que más contribuyen a esto son:

1. Mejora sistemática en la eficiencia del personal, a través del desarrollo de habilidades.
2. Participación activa del personal en programas de mejora continua y reducción de costos.

Proceso de seguimiento efectivo a la ejecución de la estrategia que garantiza en tiempo y forma los resultados e impulsa el robustecimiento de capacidades diferenciadoras: innovación y mejora continua, diseño y confiabilidad del producto y velocidad de respuesta.

Enfoque Estratégico: Planeación y Ejecución

Skyworks Solutions ha desarrollado un modelo de planeación estratégica muy robusto, con el cual se han logrado resultados de excelencia operativa, siendo benchmark de clientes y competencia. Los aspectos que más contribuyen con esto son:

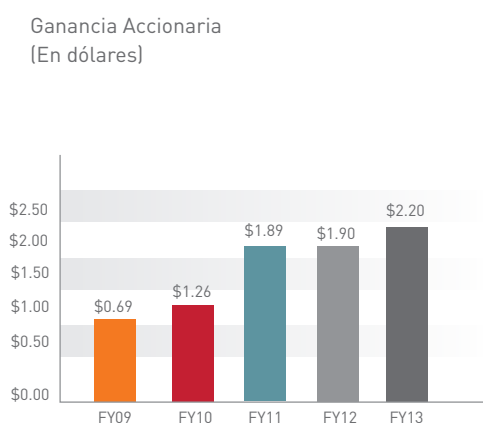
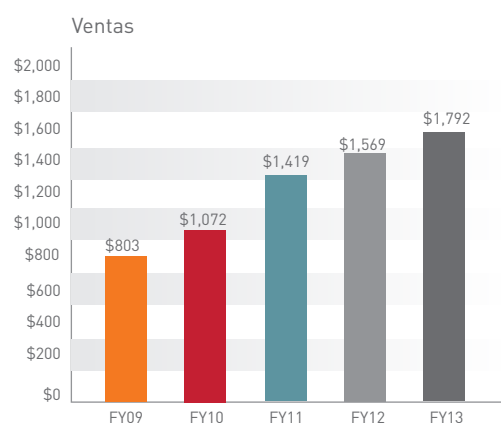
1. Filosofía “One Mind” implantada en toda la organización y a todos los niveles, enfocada

Planeación estratégica 2012



en el cumplimiento de los objetivos establecidos en la estrategia.

2. La alta dirección determina iniciativas estratégicas de uno a tres años, donde se consideran las condiciones del entorno, los retos y clientes.



GENTE: CULTURA DE TRABAJO EN EQUIPO

La cultura Skyworks promueve la toma de decisiones rápida, el intercambio de las mejores prácticas y el sentido de pertenencia, para crear productos sin precedentes y responder rápidamente a las necesidades de sus clientes.

En Mexicali cuenta con una cultura de trabajo en equipo impulsada por la estrategia “One Mind - Mil Mentes un Objetivo” y a su vez motivada por el programa “SkyCity”, que tiene como finalidad contribuir a la mejora de la calidad de vida de su gente, mediante beneficios y reconocimientos.

1. Despliegue sistemático de las metodologías de mejora continua e Innovación, a través de programas de equipos auto-dirigidos, Seis Sigma, Kaizen, Poka Yoke, CISEM, entre otros.
2. Sistemas sólidos de comunicación, mini compañías, recompensas, motivacionales, celdas de manufactura, entre otros; que promueven la satisfacción de los empleados.

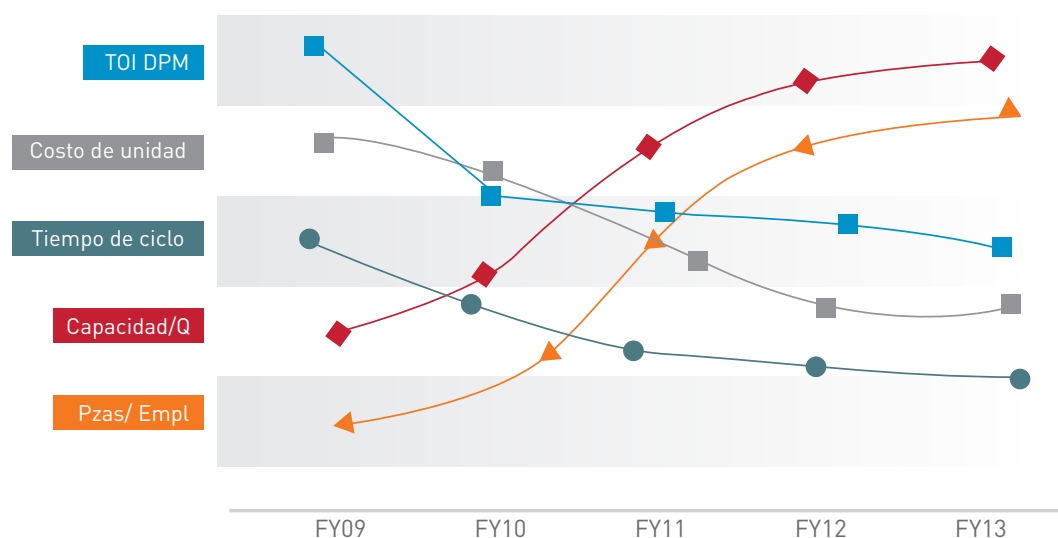


Paola Osornio, Sandra Rangel, Ramsés Ruvalcaba, Paola Viramontes, Francisco Mora, Mónica Baylón.

RESULTADOS

Para evaluar su capacidad de crear valor a cada uno de los grupos de interés, clientes, personal, accionistas y comunidad, definen, miden y dan seguimiento estricto a una serie de indicadores. El lograr, y en muchos casos exceder, las

metas establecidas de sus indicadores les ha permitido incrementar los resultados de competitividad y sustentabilidad. En su ejercicio anual de planeación, determinaron las capacidades claves que deben mejorar y/o desarrollar y establecieron indicadores de desempeño para darle seguimiento. ◀



En la actualidad, el desempeño en calidad es considerada como una de las capacidades clave de Skyworks Solutions y ha sido reconocida durante 3 años consecutivos.



Rosa María Miranda, Jae Chul Nam, Josep Marce, Obdulia Hernández, Víctor Rodríguez, Roberto Ibarra, Rafael Chávez, Juan Carlos Mendez, Óscar Sánchez, Daniel Oliva.



Sara Elia Salazar, Jorge Morales, Víctor Hugo Díaz, Alia Cossette Gabriel, Paul Ocegueda, Álvaro Esquer, Ana Cristina Venegas, Sandra Lilia Beltrán, Ana Paola Osornio, Graciela González, Ana Camacho, Alejandra Espino, Aliza Limón, Cecilia Castro, Víctor Gil, Fernando Duarte, Daniela Rosales, Gabriela Lugo, Anahí Romero, Nestor Vanegas, Crithian Delgadillo, Maribel Duarte.



Denisse Hernández, Jesús Murrieta, Gustavo Barajas, Kenya Estrada, Paola Esquer.

HOSPITAL MÉDICA SUR



DESDE:

1982

PRESIDENTE

Dr. Misael Uribe

NÚMERO DE EMPLEADOS

2,352

CATEGORÍA EN LA
QUE GANARON:

Salud

UBICACIÓN:

México, D.F.



Médica Sur es un hospital universitario privado de alta especialidad que integra unidades de atención médica donde sus características principales son la asistencia, docencia e investigación. Aquí se reúne un selecto grupo de profesionales de la medicina, enfermería, administración y operación hospitalaria que –guiados por un estricto código de ética y respaldados por tecnología de vanguardia– tienen como objetivo el ofrecer a sus pacientes, un servicio de excelencia médica con calidez humana.





PERFIL Y ANTECEDENTES

La actividad sustantiva del hospital se desarrolla en el Campus Tlalpan, un complejo hospitalario que a través de años ha crecido y tomado relevancia como una institución médica de prestigio. Para brindar una mejor atención y comodidad a los pacientes, cuentan con centros especializados como Médica Sur Lomas y Laboratorios Clínicos en el Distrito Federal, Estado de México y Cuernavaca.

Médica Sur fue concebido en 1982 por un grupo de médicos y trabajadores mexicanos con el fin de crear un Centro Privado de Alta Especialidad en el que se practicara medicina ética con sentido académico, con estándares de eficiencia internacionales y que además resultara económicamente sustentable.

En el año de 1981 inició la construcción de una torre de consultorios de nueve niveles, en un predio de casi diez mil metros cuadrados, situado en la zona de Tlalpan, al sur de la Ciudad de México. Esta construcción, contemplaba en un principio tres etapas: primero, la construcción de consultorios médicos, la segunda etapa contempló las clínicas de diagnóstico y tratamiento. Por la rentabilidad de estos servicios, se arribó a la tercera etapa de construcción hospitalaria.

En 2003, se terminó una cuarta etapa que consta de un edificio de estacionamiento para 700 automóviles. Dicho edificio, además, alberga oficinas administrativas, consultorios de especialidad y comedor para empleados.

Recientemente adquirieron un terreno de 51 mil metros cuadrados anexo al predio actual del hospital con el objetivo de crear la “Ciudad Médica Sur”.



Actualmente es un complejo hospitalario con 120 mil metros cuadrados de construcción, donde se ubican 514 consultorios, 138 habitaciones y 26 suites, 17 unidades médicas y 11 clínicas de especialidad.

Médica Sur es una empresa listada en la Bolsa Mexicana de Valores desde 1994.

DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO EN EL QUE OPERA

Tendencias

Médica Sur es una institución capitalizada con servicios integrados de alta calidad en cuidados de salud y bien posicionados para beneficio del público en general de las tendencias actuales, incluyendo el envejecimiento de la población, enfermedades cardiovasculares, oncológicas y crónico degenerativas.

Se estima que existirá un importante crecimiento a futuro en la demanda de servicios hospitalarios privados de calidad, impulsado principalmente por una creciente clase media en México y un perfil demográfico de mayor edad y con más enfermedades coexistentes.

En los últimos años, Médica Sur ha demostrado su capacidad de crecimiento tanto en ingresos como en brindar servicios hospitalarios. En el año 2000, atendió un total de 260 mil pacientes, mientras que durante el 2012 atendieron a más de 360 mil pacientes, lo que representa una TMAC del 9.7%. Durante el año 2012, se obtuvieron ingresos por 2,090.0 millones de pesos y en el período 2008 a 2012 creció a una tasa anual de crecimiento compuesto del 7.7% en términos de ventas.

Mercados

El mercado al que va dirigido es a la población con nivel socioeconómico A/B y C+, así como a los médicos de la institución y a los médicos de consultorios fuera de Médica Sur que pertenecen a la Sociedad de Médicos del hospital.

Clientes

Para todos los que forman parte de Médica Sur es indispensable la retroalimentación que brindan los pacientes, familiares y visitantes ya que



gran parte de los planes de mejora derivados de esos comentarios. Por esta razón cuentan con un departamento específico que atiende todas las necesidades de los pacientes con el objetivo primordial acompañar y ayudar a los pacientes y sus familiares durante todo su proceso de atención en el hospital y así mejorar su experiencia de servicio.

Competencia

Los competidores de Médica Sur principalmente son los hospitales privados de alta especialidad con perfil académico y énfasis en la práctica ética de la profesión médica.

EL MODELO DE NEGOCIO

Médica Sur es un hospital universitario privado de alta especialidad que integra unidades de atención médica, diagnóstico, investigación, docencia y asistencia cuya razón de ser ha sido desde su creación el bienestar de sus pacientes.

Propuesta de valor

La propuesta de valor de Médica Sur es a través de la distinción que entrega la institución hacia sus pacientes. Esto lo logra a través de importantes diferenciadores como:

- Grupo de médicos especialistas de mayor prestigio en México.
- Práctica ética de la medicina.
- La vanguardia tecnológica en beneficio de los pacientes y los usuarios.
- Atención integral, ofreciendo servicios de los tres niveles de medicina.
- Modelo de atención innovador que se distingue por incorporar por primera vez los conceptos de atención integral por padecimiento.
- Estándares de calidad y seguridad son vigilados diariamente y utilizan como parámetro las mejores prácticas a nivel internacional.
- Entidad auto-sustentable siendo la prestadora de servicios de mayor rentabilidad en Mé-

xico y América Latina y uno de los más altos a nivel mundial con base en su eficiencias operativas.

Factores de éxito

Personal médico y administrativo. Uno de los pilares de Médica Sur es su capital humano, tanto en el ámbito asistencial (práctica médica ética) como en el administrativo y de soporte (garantizando un servicio de alta calidad).

Tecnología Médica. Mediante inversiones estratégicas, oportunas y continuas se mantiene vanguardia en la práctica de la medicina, que genera un valor agregado para sus clientes.

Sistemas de información. Sólida plataforma tecnológica que integra administración y servicio, que resulta en un manejo eficiente y ordenado de la información generada en la empresa.

Planeación estratégica. Basada en la visión del Grupo y sustentada en los valores de la organización.

Infraestructura sólida que garantiza la seguridad para el paciente así como para los colaboradores dentro de las instalaciones de Médica Sur. Insumos y suministros de la más alta calidad, utilizados adecuadamente para generar una contención de costos que se vea reflejado en la cuenta del paciente.



ESTRATEGIA DE NEGOCIO

La estrategia de negocio está definida en congruencia con la filosofía de servicio “Excelencia médica, calidez humana” y está planteada en tres ejes fundamentales:



1. Atención Médica

Ponen a disposición de los pacientes una amplia gama de Especialidades Médicas, empezando por el departamento de Urgencias con servicio 24 horas, 7 días a la semana, los 365 días del año y de tratamientos: trauma mayor, infarto agudo al miocardio, atención rápida de enfermedades cerebrales (EVC) entre otros. Además, atención al paciente con diabetes, diagnóstico y vigilancia prenatal, enfermedades digestivas, menopausia y climaterio, enfermedades del metabolismo, sobrepeso y obesidad.

Las Unidades y Departamentos especializados cuentan con tecnología de vanguardia y el mejor equipo humano para brindar una atención cálida y confiable: Centro Integral de Diagnóstico y Tratamiento (CIDyT), Centro Oncológico Integral, Centro Integral de Neurocirugía y Radiocirugía Gamma Knife y Clínica de Urología Especializada, entre otros.

Por su parte, la Unidad de Urgencias, la unidad de Terapia intensiva y la Unidad Coronaria, cuentan con personal altamente capacitado y el equipo necesario para atender con inmediatez y eficacia cuando el tiempo de respuesta es lo esencial. Así mismo, cuentan con servicios de diagnóstico como: Banco de Sangre, Unidad de Resonancia Magnética, Anatomía Patológica y Radiología e Imagen.

2. Educación

Médica Sur es un hospital universitario privado y como tal ha desarrollado un modelo educativo altamente competitivo que permite ofrecer espacios de especialización, capacitación y constante actualización a través de la Dirección Académica, cuyo objetivo es estructurar y operar un sistema de enseñanza de excelencia y de vanguardia, basado en una estrecha relación entre educandos y docentes en las áreas.

Los programas educativos de la Fundación Clínica Médica Sur incluyen estudios de pregrado, internado médico, servicio social, y curso de especialización en diferentes especialidades, de tal forma que cuentan actualmente con 12 cursos de posgrado.

Además, proporcionan educación para salud a todos sus pacientes y familiares a través del portal www.medicasur.org.mx y sus redes sociales, sesiones médicas y sanitarias abiertas al público, verbalmente por parte de los profesionales de la salud y a través de materiales informativos sobre diferentes padecimientos y recomendaciones de prevención y rehabilitación.

3. Investigación

Médica Sur destina gran parte de sus recursos financieros a la investigación, creando y ofreciendo este servicio en diferentes áreas y especialidades como:

- Centro de Investigación Farmacológica y Biotecnológica (CIF-BIOTEC) donde se conducen



estudios de bioequivalencia y de investigación clínica farmacológica a nivel internacional.

- Investigación Biomédica: área que dentro de los principios y lineamientos de la institución, y por medio de estrategias novedosas elabora, desarrolla y coordina trabajos de investigación clínica y básica.
- Unidad de Farmacovigilancia: servicio de apoyo para el registro de Reacciones Adversas a los Medicamentos (RAM), proporcionar información sobre éstos (preparación estabilidad y conservación) y realizar actividades que aseguren el uso seguro de medicamentos, así como diseñar estrategias para la prevención de riesgos.
- Comité de Ética para Estudios en Humanos (CEIEH): que protege los derechos y bienestar de los participantes en investigación y asegura que los proyectos sean aceptables desde la perspectiva metodológica y ética. Este comité cumple con los requisitos establecidos por COFEPRIS, ICH-GCP y cuenta con la acreditación de organismos internacionales como la Office for Human Research Protections (OHRP) del Departamento de Salud de Estados Unidos.





A través del programa de investigación coordinado se realizan actividades que fomentan la investigación como: revisión de los protocolos de investigación, cursos de metodología de la investigación, apoyo económico de investigaciones clínicas y básicas y publicaciones de trabajos científicos.

Annals of Hepatology publica trabajos de investigación originales sobre enfermedades del hígado en humanos y modelos experimentales de Europa, Asia, Estados Unidos de Norteamérica, Canadá y Latinoamérica. Pertenece al índice de revistas de investigación científica del Conacyt y es la publicación de hepatología más citada

en campo científico de esta área y la que tiene el factor de impacto más alto en Latinoamérica, fundada en la Fundación Clínica Médica Sur. Cuentan con patrocinio de instituciones de gobierno como: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT), Sistema Nacional de Investigación (SNI), One Way Liver Genomics (OWL) España, Spanish Latin DILI Network, Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (FONDECYT) Chile; entre otras.

Tienen afiliación a instituciones de prestigio como la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Universidad LaSalle, Hospital Universitario Clínico de Barcelona, Centro Studi Fegato (CSF) Italia, One Way Liver Genomics (OWL) España, Spanish Latin DILI Network y Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (FONDECYT) Chile.

Actualmente Médica Sur a partir de mayo 2013 pertenece a la Mayo Clinic Care Network, siendo el único hospital afiliado fuera de los Estados Unidos de Norteamérica. En mayo 2014 lograron la acreditación de Joint Commission International y en el mes de junio del mismo año, el reconocimiento European Award for Best Practices 2014.

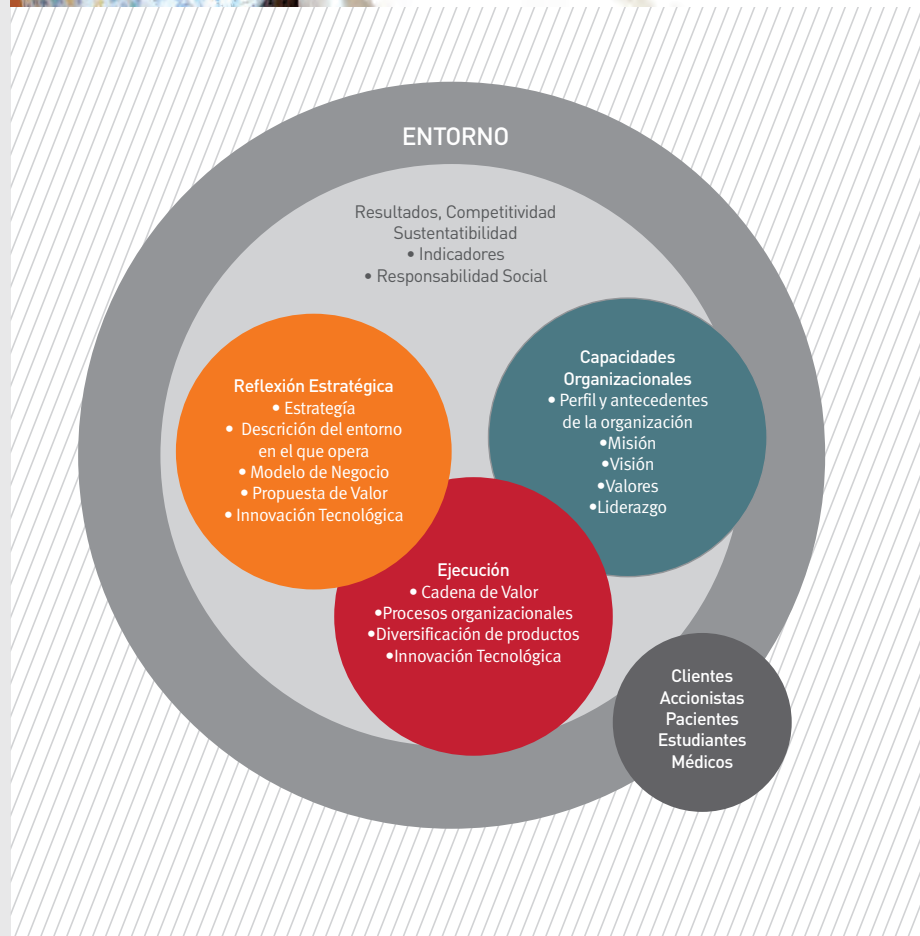


RESULTADOS

Con respecto al Modelo de Competitividad y Sustentabilidad del Hospital Médica Sur se puede concluir:

1. Conocen las estrategias para llegar a los resultados que fija el Consejo de Administración a través de la Dirección General.
2. Saben el rumbo que se debe seguir para lograr los resultados a corto, mediano y largo plazo.
3. Han desarrollado Valor a sus accionistas, a través de la transparencia en sus transacciones e inversiones.
4. Han creado un sentido de pertenencia y lealtad de la Misión, Visión y Valores en todos los niveles de la organización.
5. Han demostrado ser líderes en la innovación tecnológica.
6. Son referente en los recursos especializados y la generación de conocimiento en el país.
7. Tienen desarrollada una cultura organizacional a todos niveles de la institución, logrando la lealtad de los colaboradores y relaciones de trabajo sólidas y comprometidas.
8. Desarrollan y permean una cultura de seguridad y calidad en todos sus procesos.
9. Se destacan en responsabilidad social teniendo resultados en el cuidado y protección al ambiente y en la aportación de cuidados a la comunidad.
10. Han mantenido alianzas estratégicas con las instituciones educativas de vanguardia y los institutos de investigación. ◀

MODELO DE COMPETITIVIDAD



JARDÍN DE NIÑOS DR. ENRIQUE RÉBSAMEN



DESDE:
1979

DIRECTORA
Ma. Eréndira Suárez Dueñas

NÚMERO DE
EMPLEADOS:
18

CATEGORÍA EN LA
QUE GANARON:
Educación Básica,
Pública L

UBICACIÓN:
Monterrey, N.L



PERFIL Y ANTECEDENTES

El Jardín de Niños con Servicio Mixto “Dr. Enrique Rébsamen” es una Institución pública de Educación Preescolar, fundada en 1979, Ciudad Guadalupe, N. L.

Actualmente se atienden a 129 alumnos de Educación Preescolar de entre 3 y 5 años de edad, con el propósito de apoyar a las madres de familia que trabajan, proporcionando actividades formativo - recreati-





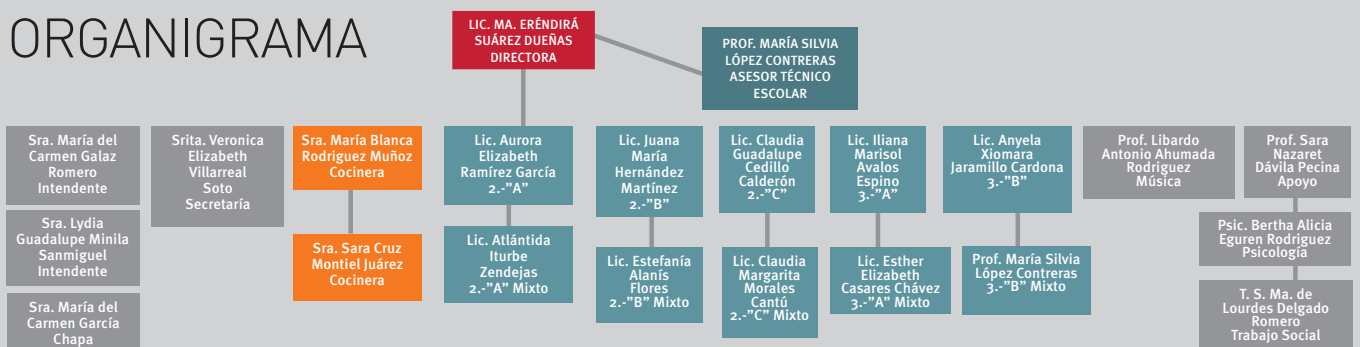
vas, mediante la planificación de talleres o proyectos vinculados al Programa de Estudio 2011, Guía para la Educadora, Educación Preescolar, así como al Programa Escuelas de Tiempo Completo en sus 4 líneas de acción en un horario de 8:00 a 15:30 horas. Son una institución inclusiva, ya que a través de diversos procesos de identificación de características de los alumnos, el Personal Docente en conjunto con el Personal

de Apoyo de la USAER 234 identifica a los alumnos con Necesidades Educativas Especiales y Aptitudes Sobresalientes, implementando un plan individual de seguimiento a través de las adecuaciones curriculares.

El plantel cuenta con 16 personas, cuyo sostenimiento es por parte del Gobierno del Estado de Nuevo León, por su parte la Asociación de Padres de Familia paga a las 2 cocineras.



ORGANIGRAMA



Misión:

El Jardín de Niños “Dr. Enrique Rébsamen” brinda un servicio de calidad a los niños y niñas a través del Programa de Educación Preescolar y sus apoyos metodológicos, promoviendo un desarrollo integral y armónico formándolo para una vida social de respeto a la diversidad, inspirada en los valores de identidad Nacional, Democracia, Justicia e Independencia; situándolas como centro del proceso Educativo para que potencie sus capacidades de observación y análisis crítico, que le permitan adquirir confianza en sí mismo, y autonomía para vivir esta etapa preescolar a partir de los 3 años y enfrentar los retos posteriores de su vida escolar y social.

Visión:

Que los niños y niñas del Jardín de Niños “Dr. Enrique Rébsamen”, al término de su educación

preescolar sean autónomos, reflexivos, críticos, adquieran conocimientos, desarrollen habilidades intelectuales y actitudes cívicas de respeto a la diversidad, mediante actividades técnico-pedagógicas de los docentes actualizados y capacitados y participación de los padres de familia, así como con una infraestructura y equipamiento acordes a la sociedad que demanda nuevos retos.

Política de calidad:

Ofrecer Calidad Educativa para favorecer los procesos de aprendizaje de los Alumnos.

Valores institucionales:

Cuentan con el programa Vive los Valores, mismos que se despliegan con toda la comunidad educativa y parten desde la Planeación Docente, se definen a continuación:

VALORES	DEFINICIÓN DEL VALOR
RESPECTO	Abarca todas las esferas de la vida, empezando por el que nos debemos a nosotros mismos y a todos nuestros semejantes.
RESPONSABILIDAD	Llevar a cabo las tareas con diligencia, seriedad y prudencia, garantiza el cumplimiento de los compromisos adquiridos.
HONESTIDAD	Comportamiento de manera transparente con sus semejantes, genera clima de confianza colectiva.
ECOFILIA	Uso responsable y conservación del medio ambiente.





PERFIL Y ANTECEDENTES

Como Escuela de Educación Pública, la escuela se encuentra sujeta a un marco regulatorio definido en primera instancia por el Artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en segunda instancia, normativamente a la Ley General de Educación del Estado de Nuevo León y al manual de Lineamientos Generales para la Organización y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica, Públicas y Particulares, en el Estado de Nuevo León. Los docentes están afiliados a la sección 21, del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), por lo que la institución no elige a sus maestros, pues los procedimientos de selección y reclutamiento corresponden a la Secretaría de Educación de Nuevo León y al SNTE.

Con respecto al mercado educativo, cuentan con el servicio del Sistema Integral de Planificación Educativa, cuyo servicio es proporcionado por la Dirección de Planeación y Coordinación Educativa de la Secretaría de Educación del Estado de Nuevo León, el cual genera la información requerida para la planificación de la demanda educativa y el área de influencia. Las estancias infantiles subrogadas por el IMSS, forman parte de su mercado, ya que se benefician con la institución.

En el siguiente nivel educativo están las escuelas de tiempo completo de Educación Primaria, donde ingresaron la mayoría de los alumnos egresados del Jardín de Niños. Los competidores directos que tiene la institución son los Jardines de Niños públicos y privados ubicados en nuestra zona de influencia en el Estado de Nuevo León.

MODELO DE ORGANIZACIÓN

Su Modelo de Organización se puede esquematizar de la siguiente forma

PROPUESTA DE VALOR	- Proceso de Enseñanza con Aprendizajes Significativos - Actividades extracurriculares - Inclusión de Alumnos con Necesidades Educativas Especiales y Aptitudes Sobresalientes
CONFIGURACIÓN DE VALOR	- Infraestructura adecuada - Personal con el perfil adecuado y capacitado
RELACION CON EL CLIENTE	A través de mecanismos diarios
ESTRUCTURA DE COSTOS	- Dirección de Recursos Materiales - Dirección de Recursos Humanos - Sociedad de Padres de Familia
MODELO DE INGRESOS	- Aportación de Padres de Familia - Eventos de Recaudación - Gestión de Autoridades - Participación en Premios
ALIANZAS	- USAER - Instituciones Públicas y Privadas - Siguiente Nivel Educativo



Las competencias y recursos requeridos para desarrollar las capacidades claves del plantel son:

CAPACIDADES CLAVES	COMPETENCIAS	RECURSOS
a) Liderazgo Institucional	- Enfoque al cliente - Fortalecimiento de la cultura organizacional - Toma de decisiones - Rendición de cuentas - Trabajo en equipo - Gestión de recursos materiales y humanos	- Modelos de Calidad y Competitividad - Programa Escuelas de Calidad - Participación en Premios Institucionales
b) Desarrollo Académico	- Dominio del proceso Enseñanza – Aprendizaje - Desarrollo de esquemas de evaluación - Investigación de nuevos esquemas educativos	- Programa de Capacitación en la nueva Reforma Educativa (RIEB) - Programa Interno de Capacitación - Programa de Carrera Magisterial
c) Personal Comprometido y Competente	- Liderazgo del docente - Enfoque al cliente - Trabajo en equipo - Trabajo colaborativo	- Personal con el perfil requerido para la educación - Sistemas de reconocimiento
d) Satisfacción de los Padres de Familia	- Participación en actividades académicas - Participación en los organismos de la escuela - Asociación de Padres de Familia y Consejos Escolares de Participación Social	- Programa Nacional de Lectura, Club de Padres Lectores - Escuela Segura, Saludable y Sustentable - Participación Social

PROYECTO ESCOLAR CON ENFOQUE ESTRATÉGICO

Para alinear la institución y definir el rumbo estratégico del plantel se toman como punto de partida las capacidades clave de la institución, a partir de éstas se desarrolla la planeación estratégica a través del Proyecto Escolar con Enfoque Estratégico el cual consiste en:

- 1) Identificación de la identidad del jardín de niños a través de la Misión, Visión, Valores Institucionales y Política de Calidad, la cual es revisada cada año.

2) Llevan a cabo una autoevaluación diagnóstica e institucional basada en el Modelo de Gestión Escolar de Educación Básica Nivel de Preescolar diseñado en escenarios que les permite, reconocer fácilmente las áreas de oportunidad de sus sistemas de gestión y así alcanzar una operación de calidad.



El análisis les permite formular los objetivos, metas y estrategias, las cuales están proyectadas en corto (1 año), mediano (2 años) y largo plazo (3 años) y en los ámbitos de salón de clase, escuela y comunidad; es decir, cada uno de los proyectos tiene actividades que cumplir en base a estos tres ámbitos o dimensiones.

DIMENSIONES	PRINCIPALES RETOS
PEDAGÓGICO - CURRICULAR	- Adoptar la nueva política educativa para el nivel de Preescolar de Educación por competencias (Reforma Integral de Educación Básica) - Modernizar el proceso de enseñanza - aprendizaje utilizando las nuevas tecnologías
ORGANIZATIVA ADMINISTRATIVA	- Modernizar los sistemas de control del plantel - Establecer instrumentos de evaluación que consideren las características de la nueva Política Educativa (Reforma Integral de Educación Básica)
PARTICIPACIÓN SOCIAL Y COMUNITARIA	Mantener el involucramiento de los padres de familia en el proceso educativo de los niños

ESTRATEGÍA DE LA ORGANIZACIÓN

Nuestra propuesta de valor es contar con un ambiente de aprendizaje ágil, flexible y divertido que permita el desarrollo integral de nuestros alumnos para que adquieran los conocimientos, las habilidades y competencias requeridas para su futura vida educativa, como se muestra en la siguiente tabla se muestran:

ESTRATEGIA	PROGRAMA	OBJETIVO
FORTALECIMIENTO ACADÉMICO	Plan de Estudios 2011, Guía para la Educadora, Educación Preescolar	Fortalecer la implementación del Plan de Estudios 2011, Guía para la Educadora, Educación Preescolar, para los dos grados educativos [2° y 3°], tomando en consideración los 6 campos formativos, para el cumplimiento del Perfil de Egreso.
	Capacitación Docente	Implementar mejoras en la intervención educativa en cuanto al desarrollo de las diferentes modalidades de trabajo [Proyectos y Talleres]
PROGRAMAS EXTRACURRICULARES	Valores Institucionales	Fomentar la práctica de los valores tanto en alumnos como en todo el personal
	Consejo Escolar de Participación Social en la Educación	Integrar a los Padres de Familia en actividades escolares del Jardín de Niños para el logro de aprendizajes significativos
	Ciencia y Tecnología	Desarrollar el pensamiento crítico en los alumnos mediante el método científico
	Programa de Música y Movimiento	Música y Movimiento se emplean los elementos del sonido y del ritmo como recursos didácticos promoviendo la formación integral de los niños ejercitando su capacidad afectiva social, física y cognitivas.
	Programa de Educación Física	Fomentar en el alumno el desarrollo armónico de sus facultades físicas por medio del deporte.
	Programa Escuela Saludable, Segura y Sustentable	Formar personas en el contexto de una escuela saludable, segura y sustentable que incluyan en sus acciones la mejora de las condiciones físicas del edificio escolar y su entorno, así como las de salud y seguridad física y emocional; así mismo que promueva un cambio de actitudes ante la naturaleza y sus recursos, y el fortalecimiento de valores humanos.
	Inglés	Adquisición de una segunda lengua
	Uso Didáctico de las TICs	Involucramiento de forma didáctica de las nuevas tecnologías, desarrollo del pensamiento crítico y nuevas formas de adquisición de aprendizajes significativos
	Programa Nacional de Lectura	Promover la adquisición y el desarrollo pleno de las competencias comunicativas para fortalecer los hábitos y las competencias lectoras de los alumnos y maestros de las escuelas públicas de educación básica, que contribuya a la formación de ciudadanos autónomos con pensamiento crítico.

PROGRAMA DE INCLUSIÓN	Programa de Servicio Asistencial (Servicio Mixto)	Brindar un servicio asistencial a niños que sus padres requieren de horario continuo, durante su permanencia en el plantel se realizan actividades regulares tomando en cuenta el programa vigente, posteriormente pasan al área de alimentación donde existe una programación y manuales de menús especiales para la alimentación, con personal capacitado para realizar estas actividades con higiene seguridad y servicio.
	Personal de Apoyo	Implementación de programas individuales para niños con Necesidades Educativas Especiales con y sin discapacidades y Aptitudes Sobresalientes a través de especialistas de la USAER 234.

ASPECTOS SIGNIFICATIVOS

La propuesta de valor de la institución está basada en un efectivo y competitivo proceso de Enseñanza – Aprendizaje, donde la escuela brinda las oportunidades para el desarrollo de competencias que abarcan conocimientos y capacidades que son la base para adquirir aprendizajes significativos, todo esto soportado en alianzas con diferentes instituciones tanto públicas como particulares de los diferentes sectores del Estado.

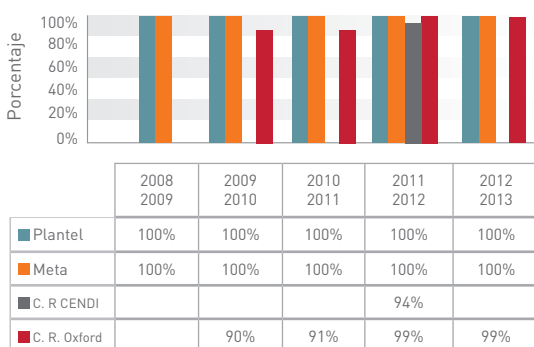
Para generar un clima organizacional positivo dentro de la institución, la metodología utilizada para promover el involucramiento del personal ayuda a incrementar el facultamiento, la mejora continua y la innovación, donde el personal tiene la libertad de expresar su opinión

con respecto al ambiente laboral, liderazgo y acciones que se llevan a cabo dentro del plantel, así como determinar su capacitación a través de juntas mensuales de Consejo Técnico, así como reuniones extraordinarias, encuestas anuales, entrevistas e interacción diaria, ejerce la toma de decisión en la planeación mensual que se realiza para el proceso de Enseñanza-Aprendizaje, se involucra y participa activa y consciente en diferentes tipos de proyectos y tareas dentro de la institución, reflejan su responsabilidad y compromiso; así mismo otorgamos los recursos necesarios durante el ciclo escolar, para que esta iniciativa sea una de las características que distinga a nuestro plantel, al igual que los reconocimientos de los cuales hemos sido acreedores.

RESULTADOS

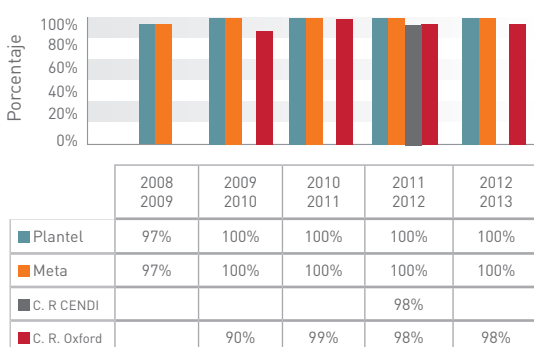
- Escuela Promotora de Salud
- Premio OXXO a la Ecología 2001 – 2002 (Segundo Lugar de USEDES).
- Premio OXXO a la Ecología 2004 – 2005 (Primer Lugar de Zona).
- Premio OXXO a la Ecología 2005 – 2006 (Segundo Lugar de Región).
- Premio OXXO a la Ecología 2012 – 2013 (Ganador Estatal).
- Premio Mérito Escolar Ciclos Escolares consecutivos entre el 2003 – 2012.
- Programa Escuelas de Calidad Ciclos Escolares consecutivos entre el 2003 – 2012.
- Premio Nuevo León a la Calidad 2001.
- Premio Nuevo León a la Competitividad 2009 (Reconocimiento Plata).
- Premio Nuevo León a la Competitividad 2010 (Ganador).
- Premio Nacional a la Calidad 2008 y 2012 (Reporte extenso).
- Premio Nacional a la Calidad 2013 (Ganador).

Satisfacción de los Padres de Familia



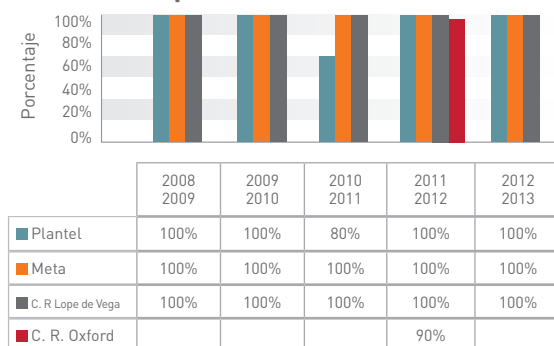
Al igual que los clientes primordiales, los alumnos; la satisfacción de los Padres se ha mantenido debido a la implementación de diferentes programas extracurriculares vinculados con los temas de Prioridad Nacional y proyectos que los llevan a adquirir las competencias para la vida, y a la solución y/o respuesta inmediata a sus necesidades y quejas. Dentro de las estrategias de innovación, se trabaja constantemente en la realización de mañanas de trabajo, la participación en cursos o taller relacionadas con el desarrollo de sus hijos, así como asambleas y actividades de convivencia familiar. Cabe destacar que en relación las comparaciones referenciales, la institución muestra su competitividad al mantener un nivel de satisfacción íntegro, teniendo como diferencia un promedio de entre el 6 al 10%.

Satisfacción de los Alumnos



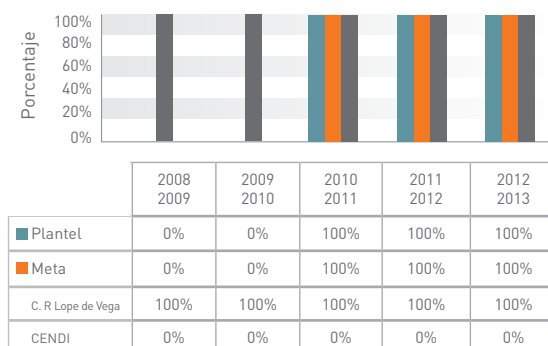
El nivel de satisfacción de los alumnos se ha mantenido, debido a la aplicación de entrevistas y encuestas de satisfacción, donde se han podido identificar las áreas de oportunidad en este importante aspecto y abarcarlas eficazmente, así como la atención oportuna de las necesidades y expectativas de los mismos, al desarrollar eficazmente actividades dinámicas, innovadoras y acorde a los intereses de los alumnos. Destacando el nivel de competitividad en relación al Colegio Oxford y el CENDI con una diferencia de entre el 1 al 10% en los diferentes periodos escolares. Los alumnos manifiestan tener un excelente trato por parte del docente y sobre las actividades realizando talleres y proyectos, en base a los temas de ecología, salud, lectura y condiciones del plantel.

Satisfacción de Alumnos con Necesidades Educativas Especiales



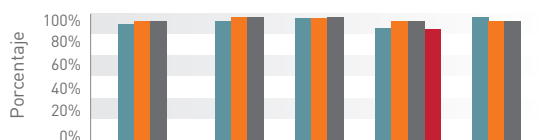
En el ciclo escolar 2009 – 2010 una forma de mostrar el nivel de competitividad, es que a pesar de que no se contaba con personal de apoyo, se identificaron los alumnos con Necesidades Educativas Especiales (NEE) y se canalizaron en su totalidad al DIF, para su evaluación y seguimiento. A partir del 2010 – 2011 después de las gestiones administrativas realizadas para contar con personal de apoyo especializado, se cuenta con el trabajo colaborativo entre las docentes de la institución con el personal de la USAER 234, quienes a través del seguimiento con la M. de Apoyo, Psicóloga y Trabajadora Social. En el caso del CENDI, solo trabajan con el departamento de psicología.

Satisfacción de Alumnos con Aptitudes Sobresaliente



A partir del ciclo escolar 2010 – 2011 que se implementó este innovador rubro, como parte de la identificación de los talentos y particularidades de los párvulos en sus diferentes áreas sobresalientes (intelectual, artística, lingüística, comunicativa y social), destacando la competitividad al detectar a estos alumnos y realizar las adecuaciones curriculares necesarias en su práctica diaria y con ello contribuir al reforzamiento social y cognitivo, no solo de estos alumnos con capacidades sobresalientes, si no también tomarlos como tutores en relación a sus compañeros y llevar a cabo el desarrollo íntegro y armónico de las potencialidades de la totalidad de los alumnos. Cabe destacar que en el caso del CENDI, no se trabaja con este tipo de aptitudes

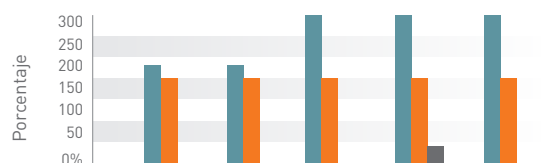
Aprovechamiento Escolar



	2008 2009	2009 2010	2010 2011	2011 2012	2012 2013
Plantel	94.02%	93.51%	95.61%	87.50%	98%
Meta	95%	95%	95%	95%	95%
C. R. Lope de Vega	95%	95%	95%	95%	95%
CENDI				89%	

Se pueden observar los resultados globales del plantel en base al promedio de los campos formativo, este análisis está basado en los contenidos abordados en los Planes y Programas por parte de la Secretaría de Educación, los cuales están basados en el nivel de desempeño que tienen de las competencias y aprendizajes esperados en base a los seis campos formativos. Dichos resultados están fundamentados en todo un proceso de evaluación el cual destaca tres momentos inicial, intermedia o sumativa y final.

Capacitación Docente - Horas Hombre



	2008 2009	2009 2010	2010 2011	2011 2012	2012 2013
Plantel	100%	100%	100%	100%	100%
Meta	100%	100%	100%	100%	100%
C. R. Lope de Vega				94%	
CENDI					

La asistencia a los cursos de actualización se ha mantenido ya que el personal docente se compromete a mantenerse actualizado, mediante los Talleres Generales de Actualización (TGA), mismos que se realizan al inicio del ciclo escolar. Así mismo mediante el Trayecto Formativo que se realiza en las reuniones mensuales de Consejo Técnico Escolar, Reuniones de Academia y la asistencia a las Asesorías, Cursos de Actualización estatales, Diplomados y Maestrías, donde se busca el autodidactismo y que el docente a través de estos mecanismos de documentación implementar innovación en su intervención docente. En comparación con el CENDI, nuestro nivel de capacitación está por arriba del 800%.

Población Escolar



	2008 2009	2009 2010	2010 2011	2011 2012	2012 2013
Plantel	150	137	136	140	124
Meta	150	150	150	150	125
C. R. Lope de Vega	150	150	150	150	150
CENDI	115	115	115	115	115

Dentro de este rubro, cabe destacar que a mitad de ciclo 2005-2006 se inició con el Servicio Mixto (Estancia). Por tal motivo para el ciclo 2006-2007 se tiene que realizar una selección de alumnos que cubrieran los requisitos para el ingreso al Servicio Mixto, es por ello que la capacidad de servicio se reduce. Durante el ciclo escolar 2010 - 2011, eran atendidos 75% alumnos en servicio de estancia y solo el 25% con servicio del Jardín, pero para el ciclo escolar 2012 - 2013 son atendidos 5 Grupos de Servicio Mixto, con una totalidad de 124 alumnos. A partir del ciclo escolar 2012 - 2013, hemos buscado bajar nuestra cantidad de alumnos por grupo, con el objetivo de ofrecer a los alumnos un mejor nivel de desempeño y una educación de calidad.

Cumplimiento de Planeación de Servicios y/o Programas Extracurriculares

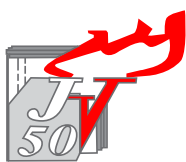


	2008 2009	2009 2010	2010 2011	2011 2012	2012 2013
Plantel	100%	100%	100%	100%	100%
Meta	100%	100%	100%	100%	100%
C. R. Lope de Vega	100%	100%	100%	100%	100%
CENDI					

Se da seguimiento a la planeación de servicios y programas extracurriculares ya que el personal recibe capacitación y está comprometido con la institución.

Así mismo se brinda seguimiento constante en los Consejos Técnicos Escolares, al realizar la evaluación y seguimiento de los diversos Planes Anuales de Trabajo. ◀

ESCUELA SECUNDARIA NO. 50 “LIC. JOSÉ VASCONCELOS”



DESDE:

1977

DIRECTORA

Irene Villafuerte Elizondo

NÚMERO DE
EMPLEADOS

56

CATEGORÍA EN LA
QUE GANARON:

Educación Básica, Pública

UBICACIÓN:

Monterrey, N.L.



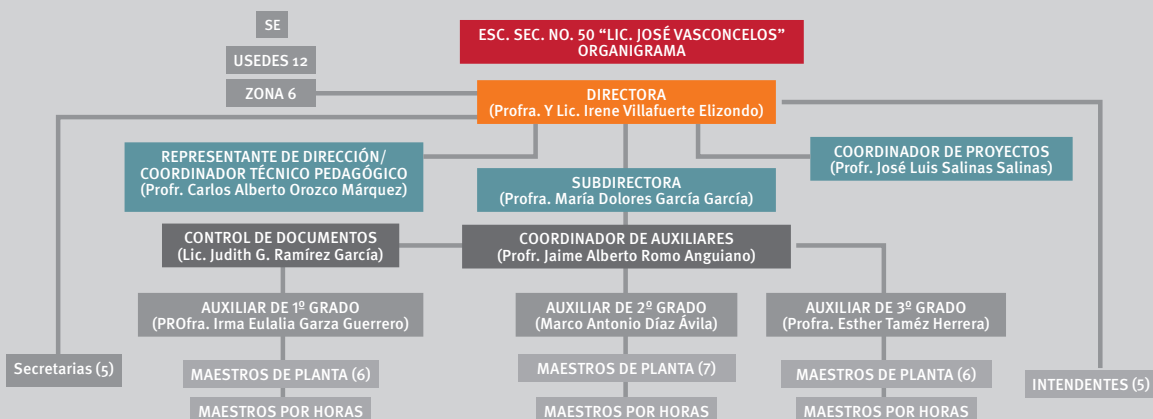
PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN BÁSICA.

La escuela secundaria No. 50 Lic. José Vasconcelos” fue fundada en el año de 1977, con el objetivo de satisfacer la demanda de educación secundaria del naciente desarrollo urbano de la zona sureste de la ciudad de Monterrey, ubicada al pie del Cerro de la Silla. La naturaleza de la organización es educativa, los servicios que se proporcionan son de educación pública para



alumnos de 13 a 15 años. Forma parte de la zona escolar número 6 de la región 12, perteneciente al sistema estatal de educación básica de Nuevo León, México.

En sus instalaciones físicas se cuenta con 19 aulas equipadas con multimedia, considerando las políticas de utilización de nuevas tecnologías aplicadas a los procesos educativos, para ofrecer servicios de educación básica de calidad; laboratorio de ciencias, biblioteca, salón de coro, salón de danza, sala de maestros, aula de Tic's, aula de Robótica, cafetería, sala polivalente y gimnasio acondicionado para actividades deportivas, cívicas y culturales además de servicio de internet.



ACTIVIDADES EXTRACURRICULARES
(ROBÓTICA – DANZA FOLKLÓRICA – CONJUNTO CORAL – PORRISTAS – ESCOLTA DE BANDERA – BANDA DE GUERRA - RONDALLA)

Actualmente cuenta con una población escolar de 859 alumnos distribuidos entre los tres grados, atendidos por una plantilla de personal de 55 empleados, de los cuales 48 son sindicalizados y 7 no sindicalizados (contratados por la Asociación de Padres de Familia como apoyo a los Programas Extracurriculares), con los siguientes perfiles de puestos:

PERSONAL DE LA ESC. SEC. NO. 50" LIC. JOSÉ VASCONCELOS		
CANTIDAD	PUESTO	SOPORTE FORMATIVO
1	Directora	Licenciatura en Educación, Maestría en Administración de Negocios con acentuación en Calidad y Productividad y Certificación en Liderazgo otorgada por TÜV SÜD América de México. 43 años de servicio en el sistema educativo y 17 años en puestos directivos.
1	Subdirectora	Maestría en Matemáticas
4	Auxiliares de la dirección	Maestrías en Pedagogía y Ciencias Biológicas.
19	Maestros de planta	Estudios de maestría y trece con licenciatura en Educación. Las asignaturas a su cargo son: 5 en Lengua y Literatura, 9 en Matemáticas, 9 en Ciencias Sociales, 5 en Ciencias Biológicas, 3 en Física y Química, 4 en Idiomas y 2 en Psicología.
14	Maestros por horas	El rango de antigüedad oscila entre los dieciséis y veintinueve años de servicio. 10 con licenciatura en Educación Media Básica. Asignaturas que ejercen: 2 en Lengua y Literatura, 3 en Matemáticas, 3 en Ciencias Sociales, 2 en Ciencias Biológicas, 1 en Física y Química, 2 en Educación Física y 1 en Tecnológicas,
3	Maestros de clubes Artísticos	Maestros de clubes artísticos 1 con especialidad de Danza Folklórica, 1 con especialidad en Música y 1 con especialidad en Bandas de Guerra y Escultas de Bandera.
1	Psicóloga	Licenciatura en Psicología
5	Secretaría	Estudios de Licenciatura, Contaduría Pública y Comercio.
5	Intendentes	Primaria y secundaria
1	Velador	Primaria y secundaria



IDENTIDAD INSTITUCIONAL:

MISIÓN, VISIÓN, VALORES INSTITUCIONALES Y POLÍTICA DE CALIDAD

MISIÓN	Lograr que todos los alumnos de la comunidad educativa adquieran conocimientos y desarrollen habilidades intelectuales y actitudes en un marco de igualdad de oportunidades, que les permitan obtener una formación integral en los tres años previstos para el nivel de Secundaria; fomentando a la vez la construcción y práctica de valores éticos-morales, y facilitando la integración de alumnos con necesidades educativas especiales y/o discapacidades entre la escuela y la sociedad. Basados en las competencias educativas indicadas en Plan y Programas de la Secretaría de Educación Pública. REV00
VISIÓN	Llegar a ser la institución de educación media básica líder en el Sistema Estatal de Nuevo León, contando con modernas instalaciones, equipadas con tecnología de punta, así como con el personal docente mejor preparado y motivado para su labor, obteniendo los más altos niveles de aprovechamiento académico, proporcionando a la sociedad egresados con alto desarrollo de competencias, conocimientos, habilidades intelectuales, actitudes y valores que permitan ser reflexivos y críticos para acceder con éxito a cualquier programa de educación del nivel inmediato superior y contribuir así, de manera significativa, con el desarrollo de su comunidad y con el progreso de México. REV00
POLÍTICA DE CALIDAD	La secundaria No. 50 "Lic. José Vasconcelos" es una institución en la que están integrados en un ambiente de calidad y de trabajo en equipo. Comprometidos en cumplir los requerimientos de los clientes, proporcionándoles una educación integral, aplican y mejoran continuamente la eficacia del proceso educativo en estricto apego a la normatividad emitida por la Secretaría de Educación, al contar con personal en capacitación permanente. REV01
VALORES INSTITUCIONALES	Solidaridad.- Estar comprometido a tener un espíritu de ayuda, cooperación y sensibilidad hacia las necesidades de los demás, realizando acciones y campañas en beneficio de otros. Responsabilidad.- Capacidad de responder por lo que se hace o se deja de hacer, teniendo siempre la iniciativa de realizar los trabajos correctamente con puntualidad, proviniendo las consecuencias de sus actos. Ecofilia.- Estar en armonía con la naturaleza dándole su valor real, proteger al medio ambiente los recursos naturales y toda forma de vida. Respeto.- Reconocer, apreciar y valorarse personalmente así como a los demás y el entorno como base en toda convivencia en sociedad. Orden.- Organizar las cosas materiales del espacio de trabajo con tiempo y dedicación para lograr una mayor eficiencia. REV01

Actualmente cuenta con una población escolar de 859 alumnos distribuidos entre los tres grados, atendidos por una plantilla de personal de 55 empleados, de los cuales 48 son sindicalizados y 7 no sindicalizados (contratados por la Asociación de Padres de Familia como apoyo a los Programas Extracurriculares), con los siguientes perfiles de puestos:



El proceso clave en el servicio educativo que se presta es el de ENSEÑANZA-APRENDIZAJE mediante el cual se logra que los alumnos adquieran conocimientos y los emplean para interpretar y explicar procesos sociales, económicos, culturales y naturales, desarrollen habilidades intelectuales y actitudes, reconociendo y valorando distintas prácticas y procesos culturales contribuyendo a la convivencia, asumiendo la interculturalidad como riqueza en la diversidad social, étnica, cultural y lingüística que les permitan obtener una formación integral en la Educación Secundaria, promoviendo los valores, mediante el fomento de actividades cívicas, culturales, recreativas, deportivas y de cuidado a la salud.

La cadena de valor en que participa la organización es el sistema de Educación Básica del Estado de Nuevo León y los principales mercados con su segmentación son: alumnos regulares y alumnos con necesidades educativas especiales (discapacidad), padres de familia, escuelas preparatorias públicas, privadas, escuelas técnicas y comunidad (vecinos, instituciones públicas y privadas). De éstos, identifican como sus clientes a: padres de familia, alumnos, comunidad, siguiente nivel educativo, y como grupos de interés a la Secretaría de Educación de Nuevo León, la oficina regional y la Inspección de la Zona Escolar No. 6, los proveedores de servicios y las escuelas primarias proveedoras de alumnos.

A continuación se muestra la cadena de valor de la organización:



La Dirección de la escuela desarrolla diversos convenios con instituciones de gran prestigio, entre las que destaca el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, ITESM, con una alianza de 12 años de antigüedad. Tal

alianza nos ha permitido ofrecer servicios innovadores de mutuo beneficio que impactan en la mejora de la competitividad brindando un valor agregado que forma parte de las competencias básicas.

ALIANZAS			
INSTITUCIÓN	CONVENIO	OBJETIVO	LOGROS
ITESM a través del Instituto para el Desarrollo Social Sostenible, IDESS, y del Departamento de Formación y Servicio Social.	Mini Robótica para Adolescentes con la Sociedad de Alumnos de Mecatrónica, ciclo escolar 2011.	Trabajar como jóvenes científicos, ofreciéndoles situaciones, herramientas y desafíos que fomentan el desarrollo de ciencia y tecnología, aprendizaje de matemáticas de manera divertida, problemas razonados reales, predicciones; diseñan y crean modelos, observando después su comportamiento.	Premio Mundial 18 al 24 de junio de 2012
Desarrollo de la Cultura Ecológica A.C. (FOMCEC) ITESM estudiantes de servicio social	Desarrollo de la Cultura Ecológica, inicia en agosto de 2009 Capacitación y concientización a fin de involucrarlos en las actividades	Promover la cultura ecológica entre los alumnos de la escuela mediante un plan de trabajo	Certificación como Escuela Verde en 2010
SENEL	Programa Escuelas de Calidad, PEC.	Elevar la calidad del servicio educativo fomentando la participación de la escuela en la toma de decisiones en la resolución de los retos para mejorar el logro académico.	Mejora de instalaciones, equipo y mobiliario
ENL validado por la Dirección de Calidad de Secretaría de Educación del Estados	Premio al Mérito Escolar	Promover una cultura de calidad en la educación contando con mejores centros, maestros y alumnos para enfrentar con éxito los retos que demanda la sociedad y la construcción de un mayor futuro como agentes de cambio.	Ganador en 10 ediciones Recursos económicos para la mejora del plantel.

Otro aspecto estratégico relevante es que la institución está certificada desde el mes de abril del 2007 en la red de escuelas asociadas a la UNESCO que aplican un programa de educación para la cooperación y la paz internacional. Actualmente se trabaja con el Comité Regional Norte de cooperación con la UNESCO con el propósito de que la comunidad escolar tenga acceso a los valores esenciales tales como: Paz, Derechos Humanos, Diversidad cultural y Medio Ambiente, logrando la recertificación en el 2013.

El entorno operativo donde se encuentra la secundaria es muy competitivo, la Zona Escolar No. 6 y la Oficina Regional #12 a las que pertenecemos se encuentran en el primer lugar de participación y obtención de puntaje académico alto en pruebas estandarizadas como ENLACE, se ha

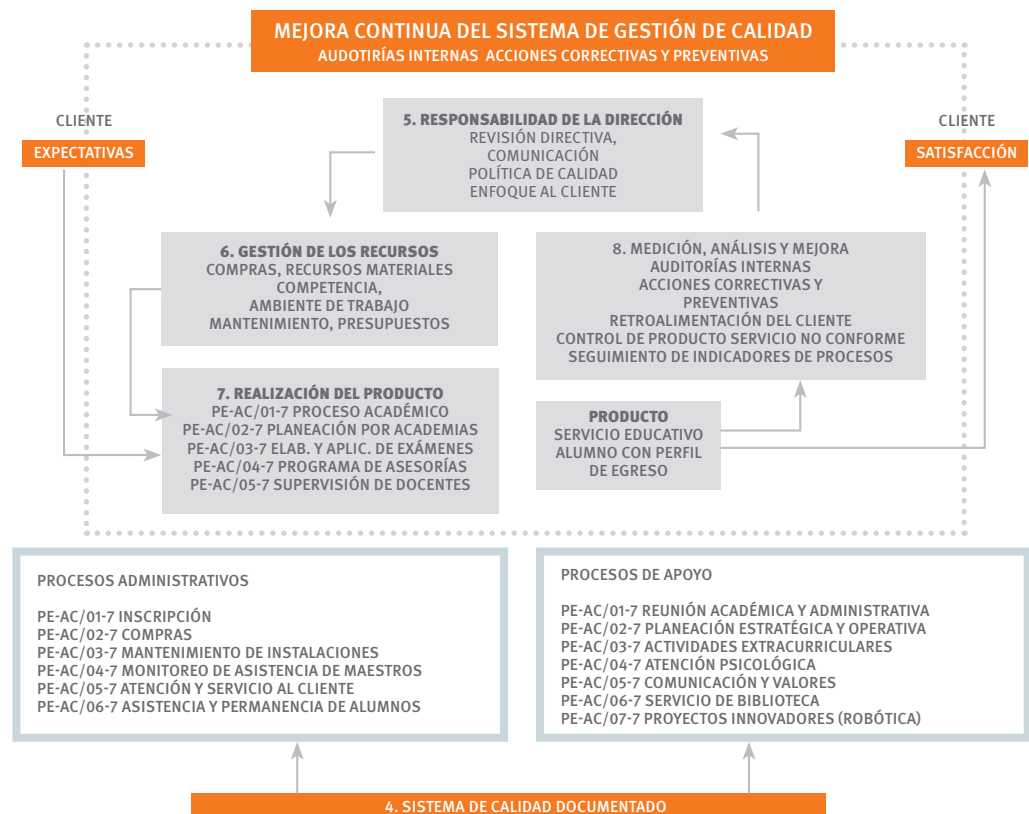
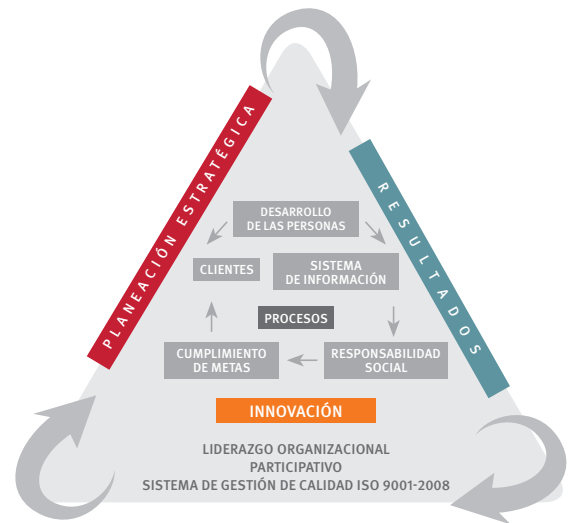
obtenido el 1er. Lugar en el “Rank región” en los últimos 10 años y en “Rank estatal” la escuela se encuentra entre las primeras 10 escuelas secundarias públicas en la última década.

También, es destacable el incremento de solicitudes para el ingreso de clientes potenciales que presenta la escuela al inicio y durante cada ciclo escolar, contando siempre con lista de espera, aún y cuando está ubicada en un sector de mucha competencia educativa con Colegios particulares y las secundarias públicas de la zona escolar

Este es el entorno en el que compete la institución, por lo tanto es definitivo que el rumbo estratégico es hacia mantener el prestigio de la misma.

La escuela diseña el Modelo de trabajo el cual contempla los elementos clave de la administración por calidad, interrelacionados y diseñados con un enfoque sistémico como estrategia central para la ejecución de los procesos de la organización, mediante el cual se le da orden y estructura a la operación en el accionar de cada factor y en la interacción entre ellos, pero siempre con el gran objetivo de impactar en los resultados de la institución.

Para la gestión y diseño de los procesos se cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad documentado bajo la Norma ISO 9001:2008. Este sistema se encuentra implantado para los procesos clave, de apoyo y administrativos documentados en el Manual de Gestión de Calidad y los Manuales de procedimientos generales y específicos, en los que participa todo el personal, contando con los registros, los objetivos y los indicadores de medición para el control y mejora de los mismos.



Las capacidades clave tienen por sustento los recursos y competencias de la misma institución, que apoyadas por la definición de estrategias van a generar las ventajas competitivas que a la vez van a impulsar las propias capacidades fortaleciendo su sustentabilidad.

En la sociedad del conocimiento, la competitivi-

dad depende en buena medida, de la fortaleza de sus sistemas educativos y de su capacidad de generar y aplicar nuevos conocimientos. Como puede apreciarse la propuesta de valor contempla una oferta de servicios de valor agregado con un enfoque basado en el desarrollo de una formación integral y que son en buena medida los diferenciadores contra la competencia.

OFERTA DE VALOR



Danza folklórica

Danza folklórica

Conjunto Coral

Rondalla

Escuela

Jazz

Ponistas

Banda de Guerra

Robótica

Sociedad De Alumnos

Talleres De Desarrollo Humano

Equipos deportivos

Servicio de biblioteca

Servicio de Psicología

Tienda Escolar

Laboratorio de Ciencias

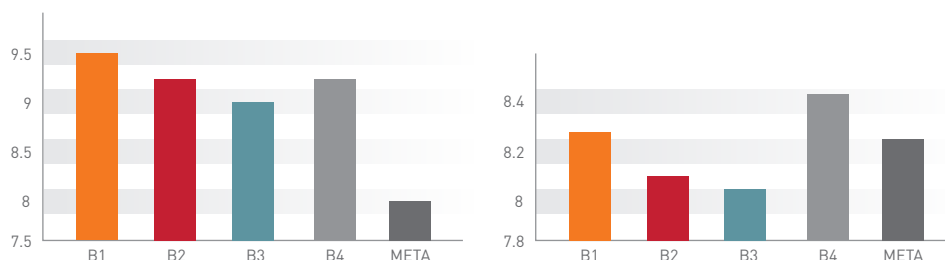


Enseguida se presenta la alineación entre los Retos, los Objetivos Estratégicos, así como las Estrategias definidas para el ciclo escolar, las metas a corto plazo y los indicadores de medición de su cumplimiento, con las cuales se impacta el logro de los objetivos estratégicos de la organización. El despliegue se lleva a cabo a través de una planeación operativa plasmada en el plan anual de trabajo para cada estrategia, la que contiene las dimensiones que se atienden, los objetivos, estrategias actividades, responsables recursos y cronograma a desarrollar a lo largo del ciclo escolar, conformando el proyecto escolar con enfoque estratégico.

RETOS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PROYECTO ESCOLAR CON ENFOQUE ESTRATEGICO		
		ESTRATEGIAS	METAS A CORTO PLAZO	INDICADORES
Consolidar la implementación del modelo de competencias	Optimizar el trabajo en el aula para elevar el nivel de aprovechamiento académico	Diseñar y aplicar actividades para reforzar los resultados de la evaluación de ENLACE	Mayor a 625, pero es menor o igual a 650.	Cantidad de puntos obtenidos en las diferentes asignaturas evaluadas
		Desarrollar condiciones de seguimiento en el desempeño académico en los alumnos del siguiente nivel educativo.	Lograr un 90% el seguimiento de los alumnos a las instituciones educativas del siguiente nivel educativo. % de alumnos incorporados en las instituciones educativas del siguiente nivel educativo.	% de alumnos incorporados en las instituciones educativas del siguiente nivel educativo.
Ampliar la cobertura en el programa de robótica		Desarrollar condiciones óptimas de estudio en los alumnos a través de las técnicas de estudio y uso adecuado de materiales de apoyo.	Lograr en el presente ciclo escolar un 90% de los docentes que manejan técnicas de estudio en el desarrollo de su asignatura.	% de docentes que aplican las técnicas de estudio. % de docentes que ajustan la planeación con las áreas de oportunidad detectadas.
Fortalecer el programa de Capacitación del personal	Desarrollar la formación integral del alumnado	Consolidar la participación de los alumnos en los programas extracurriculares	Ahorro de \$ 3,000,000 a las familias de los alumnos Incrementar un 15% de alumnos participantes	Ahorros generados con las estrategias de responsabilidad social % de Alumnos participantes
	Promover el desarrollo integral del personal	Establecer la construcción de trayectos formativos para todo el personal	Alcanzar 5500 Horas de capacitación y un 98.1% de satisfacción del personal	horas de capacitación anual % de satisfacción del personal
		Desarrollar actividades para mantener motivados y con sentido de pertenencia a los docentes y alumnos.	Lograr que el 95% del personal mejore la opinión sobre el reconocimiento positivo de su trabajo durante el ciclo escolar.	% de maestros personal de apoyo que mejoran la opinión sobre el reconocimiento positivo.
Tecnología de la información y la comunicación Equipamiento tecnológico en la institución.	Mejorar y optimizar la infraestructura del plantel	Capacitar en el uso de las tecnologías de información y comunicación.	Lograr un 92% del personal capacitado en el uso de la tecnología de la información y comunicación.	% de maestros que incrementan el uso de la tecnología de información y comunicación.
		Gestionar la adquisición de materiales del Proyecto Escolar con Enfoque Estratégico	Incrementar el 10 % de equipamiento de la escuela en el presente ciclo escolar.	% de recursos materiales adquiridos sobre el equipamiento existente.
		Involucrar a los padres de familia en el proceso de enseñanza – aprendizaje..	Incrementar un 3% de asistencia de los padres de familia a las juntas y conferencias del presente ciclo escolar.	% de Padres de familia que asisten a las juntas informativas y conferencias planeadas
	Mejora de la gestión	Establecer, difundir y aplicar encuestas de necesidades y satisfacción de la comunidad escolar	Logra un 96% de satisfacción de los padres de familia y de los alumnos con el servicio brindado.	% Satisfacción de Alumnos % Satisfacción de padres de familia
		Fomentar el apoyo, ayuda y asistencia social a dependencias y población en condiciones vulnerables.	Incrementar un 10% de ayuda a dependencias de bajos recursos.	% de campañas de apoyo a dependencias de bajos recursos.
Promover la inclusión de alumnos con necesidades educativas especiales	Involucrar a los Alumnos y Personal en el conocimiento y aplicación de los valores institucionales.	Desarrollar condiciones de aplicación, seguimiento y evaluación de los valores en la comunidad escolar.	Lograr en un 92% la participación de los Alumnos con necesidades educativas especiales en las actividades académicas y extracurriculares	% de participación de alumnos con necesidades educativas especiales en actividades académicas y extracurriculares

IMPLEMENTACIÓN DE METAS ACADÉMICAS POR ASIGNATURA.

Como parte del proceso de Medición, Análisis y Mejora, se tiene documentado al Proceso de Enseñanza Aprendizaje y como producto el Servicio Educativo ofrecido a los alumnos, definiendo los indicadores de resultados y las Metas Académicas por Asignatura en la cual se obtuvo el promedio de la asignatura de todos los grupos y al tener un promedio general se aumentó una décima la Meta para el ciclo escolar 2013-2014 cumpliendo con la política de Calidad que indica en uno de sus propósitos a la mejora continua. Ejemplos de Seguimiento:



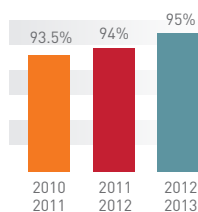
Caso de CUMPLIMIENTO.- Se continua lo planeado.

Caso de INCUMPLIMIENTO.- Se realizan acciones correctivas y preventivas planeadas e incorporadas a la planificación y con revisión directiva de su cumplimiento o por parte del Representante de Dirección del Sistema de Gestión de Calidad

Como consecuencia la institución ha logrado trascender siendo reconocida con el premio Escuela de Excelencia 2001-2002, 2002-2003, Premio Nuevo León a la Calidad en el año 2005, Premio Mérito Escolar del 2003 al 2012, otorgado por la Secretaría de Educación y el Gobier-

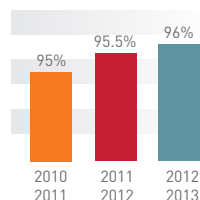
no del Estado de Nuevo León, siendo la Única Escuela en el Estado en obtenerlo de manera consecutiva en 10 ediciones, además Proyecto Escuela de Calidad (PEC) desde hace 10 años, Premio Nacional de Calidad 2013, Premio Iberoamericano Plata 2013. ◀

Satisfacción Padres



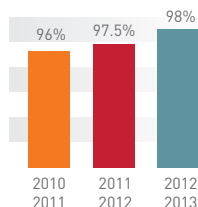
La satisfacción de los Padres de Familia se ha incrementado debido al involucramiento que hemos logrado con ellos en diferentes proyectos y planes y a la respuesta inmediata que hemos tenido a sus comentarios y quejas. Además se han implementado diferentes programas y estrategias como: Desarrollo Humano, Control de Evaluaciones y programas extracurriculares, con los que hemos obtenido estos resultados.

Satisfacción Alumnos



La satisfacción de los alumnos va en aumento, debido en gran parte a la implementación de los diferentes grupos de educación complementaria extracurricular de acuerdo a sus peticiones, que han causado un impacto muy positivo y por el ambiente de apoyo y motivación que el personal les proporciona por medio de asesorías y actividades culturales y deportivas.

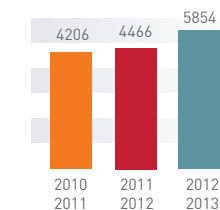
Satisfacción del Personal



La Satisfacción del personal es alta gracias a los mecanismos empleados para detectar y atender

las necesidades del personal por el equipo directivo. Algunas estrategias aplicadas son: La adecuación de horarios según las necesidades del personal docente, administrativo y de intendencia, actualización de herramientas y materiales para la operación de cada función. Mejoramiento en la infraestructura del plantel para crear ambientes de trabajo adecuado y el apoyo a la capacitación con el fin de promover una mejor calidad de vida, como ventaja competitiva.

Horas capacitación



El proceso de capacitación se basa en el desarrollo de trayectos formativos, estos pueden derivarse de las áreas de oportunidad detectadas, de necesidades de la

institución, superación profesional o interés personal. Estas van en ascenso debido a que la institución escolar se ha convertido en un impulsor y generador de servicios diferenciadores de valor agregado que requiere de un personal capacitado y actualizado para los nuevos retos que la comunidad escolar y la reforma educativa demandan. El programa de capacitación se despliega con la implementación de estrategias para la promoción y fomento de las capacidades clave e incrementar el nivel de competitividad de la institución.

COLEGIO CAMPOVERDE



DESDE:

1978

**DIRECTOR
GENERAL**

José Manuel Costa Lavín

**NÚMERO DE
EMPLEADOS:**

320

**CATEGORÍA EN LA
QUE GANARON:**

Educación

UBICACIÓN:

Colima y Jalisco



Campoverde es una institución educativa que cuenta con cuatro Campus: Campus Central en la ciudad de Colima, Tecomán, Manzanillo y Puerto Vallarta. Ofrece educación trilingüe, laica, mixta, con alto nivel académico. A lo largo de 36 años se han consolidado como la mejor oferta educativa del Estado de Colima en los niveles de Maternal a Preparatoria.

En un entorno en donde el sector educativo particular está atravesando por serios problemas, Campoverde disfruta de bonanza y soplan vientos optimistas en su futuro. Siempre han gritado a los cuatro vientos: “La diferencia ha sido el trabajo con el Modelo que ofrece el Premio Nacio-



Campus Tecomán



Campus Manzanillo

nal de Calidad, mismo que adoptaron en el año 2000”.

Por ello, Campoverde busca compartir, los logros alcanzados gracias al Modelo Nacional para la Competitividad.

La pregunta es: ¿Qué quiere un padre para su hijo? ¡Lo mejor! ¿Qué educación quiere un padre para su hijo? ¡La mejor!

Un padre de familia elegirá aquella escuela

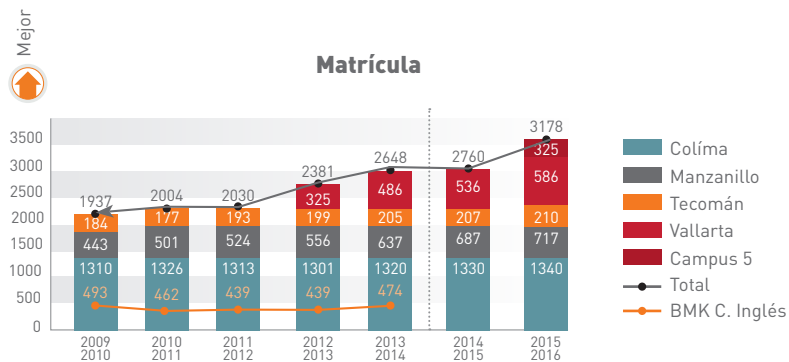
que permita a sus hijos alcanzar resultados académicos excelentes; pero también aquella que le inculque valores, que tenga actividades que fortalezcan su autoestima y le permitan aprender a manejar bien sus relaciones interpersonales, un colegio que lo quiera, lo cuide y lo acompañe, una escuela que involucre activamente a los padres de familia en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus hijos.



Campus Colima



Campus Vallarta



El padre de familia es lo que busca y aparentemente todos los colegios lo ofrecen, al menos así lo prometen en su mercadotecnia pero, ¿cuál es la realidad? En Campoverde lo encuentran en los hechos. La respuesta es muy sencilla. La Visión, la Misión de una institución se puede convertir en realidad y la Filosofía puede estar viva en todos sus rincones siempre y cuando se cumpla con las recomendaciones del Modelo Nacional para la Competitividad.

Hablamos de una filosofía institucional, congruente, que lleve a ejercer un liderazgo que mueva, que entusiasme, que motive a la acción, que arrastre. Campoverde nació para educar a sus alumnos, como si fueran sus hijos. Es la filosofía de sus fundadores: José Manuel y Maye.

Este deseo de dar lo mejor a sus alumnos, ha sido un imán que atrae personas con diferentes talentos

y real vocación a sumarse al proyecto Campoverde. Lo que un día fue un pequeño jardín de niños, lleno de ilusión y amor por los niños, hoy ha florecido y germinado en cuatro ciudades.

¿Qué hace Campoverde para tener siempre sus aulas llenas en medio de una crisis que parece no terminar? ¿Qué hace para seguir creciendo, cuando el sector está tan emproblecado? Tienen varias respuestas; una de ellas es su convicción de que el amor debe estar sobre la técnica. En Campoverde, antes que educar la inteligencia, se educa el corazón... con el corazón.

Adicional, tiene un gran valor de la marca, fundamentado en el estatus intelectual y social de la organización, y en la aplicación de un programa de valores para estudiantes y padres de familia.



PROCESOS TÉCNICOS QUE SE POTENCIAN AL **ENRIQUECERLOS CON ASPECTOS EMOCIONALES.**

Antes que llenar un alumno de saberes, Campoverde prefiere darles cariño y cuidado en cada una de sus etapas y en cada una de las aulas o espacios del Colegio.

Proponen a sus alumnos metas académicas ambiciosas, simple y sencillamente porque gozan su estancia en el Colegio y porque cuentan con su disposición y buen ánimo.

Lo anterior, parte de un estilo muy sui generis de relacionarse con sus alumnos y padres de familia: “hacerlos sentir en casa”, ya que se lla-

man Familia Campoverde, no como cliché, sino como una manera de convivir y de compartir. Y en este sentido todo lo relacionado con clientes, personal y proveedores sufre un cambio de paradigma muy fuerte, con el que se logra sumar esfuerzos, hacer equipo y el que la tarea y responsabilidad de cada quien se realice con excelencia.



Campoverde, además de cumplir con los planes y programas que la Secretaría de Educación requiere, ha inventado, investigado e imitado una serie de buenas prácticas a fin de garantizar un perfil de egreso exitoso:

Egresar de Preparatoria a todos sus alumnos con niveles de logro excelente, como sólo lo alcanzan menos de 40 bachilleratos del país es lograr exitosamente la parte académica del perfil de egreso, pero no lo es todo.

MODELO NACIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD COMO INFLUENCIA PARA EL PERFIL EXITOSO DE CAMPOVERDE

Si un exalumno regresa como padre de familia (recompra), es porque desea que sus hijos adquieran también el perfil Campoverde, que tiene que ver con sus valores, seguridad personal y autoestima; su capacidad de trabajo y dotes de liderazgo, sensibilidad y responsabilidad social, así como un alto nivel académico.

Estamos viviendo tiempos donde las malas noticias predominan, ¡y Campoverde eligiendo una misión tan en contra de los tiempos! Son optimistas hacia el futuro, convencidos de que si pertrechamos con todo lo necesario a los niños y jóvenes, se convertirán en los agentes de cambio que el mundo requiere.

“

¡Una Misión que sabemos muy bien cómo convertirla en una meta diaria! y que es una ventaja competitiva más, pero que se mide de conformidad con lo marcado por el Modelo”

Empatan con el Modelo Nacional para la Competitividad al trabajar con una auténtica conciencia social que les permita cumplir con esa responsabilidad, pero hablamos de responsabilidad social genuina, comprometida, que arrase y arrastre.

Por eso afirman que su servicio no es sólo enseñar valores, muchas escuelas lo hacen, o al menos lo ofrecen. Ellos buscan que quienes participan en el proceso enseñanza-aprendizaje enseñen los valores con el ejemplo, lo que es más comprometedor que comprar a una editorial, planes y programas de axiología; el mayor reconocimiento que entrega Campoverde a su personal se llama Miguel Bazán, en memoria de un trabajador de mantenimiento e intendencia, que era un ejemplo de valores.



“

Durante la enseñanza de los valores, los maestros juegan e interactúan con los alumnos, se ensucian con ellos, prenden la fogata y emprenden las mismas dinámicas; ¡los adultos tenemos tanto que aprender de los jóvenes y los niños”!

Pero de qué poco sirve tener valores si no aprendes a compartir. Campoverde busca que los niños desde pequeños aprendan este valor; no sólo que envíen ropa a los orfanatorios, sino que vayan de manera constante a lugares donde existen personas con menos oportunidades y/o capacidades diferentes, que se sensibilicen, para que además de aprender a valorar lo que tienen, aprendan a compartir.

Todo lo anterior son ejemplos de lo que pide el Modelo Nacional para la Competitividad que los lleva a tener más ventajas competitivas y cuya suma hacen la diferencia con otras instituciones que explican el éxito de una institución y el fracaso de otra.



La detección de las ventajas competitivas, así como la definición correcta del modelo de negocio fueron ejercicios que involucraron a toda la comunidad, sin embargo, el esfuerzo valió la pena. Hoy el Modelo se ha consolidado en cada uno de los espacios del colegio. Los procesos de Campoverde se han diseñado tomando en cuenta estos aspectos; se fundó con un proceso clave que se diferencia de cualquier institución educativa:



El proceso clave es el proceso enseñanza-aprendizaje y las actividades especiales que lo enriquecen, brinda una serie de servicios que lo convierten en una propuesta de valor competitiva en las ciudades que se encuentra.

En Campoverde todos los alumnos participan en actividades que llaman eventos especiales: inmersión en acciones fuera del aula donde al joven se le reta a utilizar habilidades que normalmente no usa: cantar, bailar, actuar, declamar, hablar en público, negociar con proveedores, solicitar patrocinios y hacer antesala con funcionarios de primer nivel. Por eso pueden afrontar retos como el organizar eventos de gran envergadura que les requiere de capacidad de trabajo, organización, logística y gestión, para apoyar a jóvenes de su entidad en su formación y crecimiento.

Pero, ¿de qué vale compartir y ser exitoso si lenta –o rápidamente- vamos devastando el planeta?

Campoverde enseña a sus alumnos, desde los más pequeños, no sólo a cuidar el ambiente, sino a hacer algo. Lo que cada quien pueda; por eso, desde prematernal, a la edad de un año, comienzan a traer material de reciclado cada semana. Tal vez una botella o dos, pero importa el hábito, porque sabemos que al egresar, esos niños difícilmente contaminarán los ríos. Han reciclado por años y han cuidado de plantas y han convivido con la naturaleza por horas. De nuevo, responsabilidad social.

Muchas de las actividades no se pueden hacer en el aula, ¿cómo enseñarles a viajar en grupo si no viajas en grupo con ellos? ¿cómo enseñarles el valor de jugar y los principios del Fair Play si no acompañas a tus alumnos a sus juegos? ¿cómo enseñarles el valor de la paciencia en los viajes largos si no vas en el mismo autobús?

Campoverde afirma que no todo lo necesario para la vida se aprende en el aula. Es más, lo que se aprende en una obra de teatro, en un campamento, formando parte de la sociedad de alumnos o administrando la cafetería escolar, etc., difícilmente lo aprendes en el salón de clases, pero te dota de competencias y habilidades claves para la vida.



Tal vez no haya mucho que enseñarles a los alumnos, pero sí hay que motivarlos a que enciendan su pasión. A que lean, a que rían, a que invistiguen por sí mismos; la cantidad de conocimiento es tanta, que hoy no ajustaría la vida para ago-

tarla. Por eso, no les dictamos qué aprender, los enseñamos a buscar y que cada cual encuentre sus respuestas.

Es difícil saber si se nace con vocación o la vamos descubriendo; pero Campoverde piensa que to-

dos los niños deben pasar por circunstancias que les impliquen un reto, que los hagan sentir el desafío de los problemas, la angustia de no encontrar una solución, ¿no funciona así nuestra vida de adultos? Por ello buscan que inventen, que se equivoquen, que experimenten, que trabajen en equipo; de tantas horas en la indagación, saldrán los científicos que serán el orgullo en el futuro. En el trayecto de compartir estas experiencias, Campoverde se ha topado con muchos de padres de familia, que al lograr comprender que están del mismo lado, que son compañeros en el viaje de educar a los niños: se logra trabajar en equipo. Lograr que se involucren en el aprendizaje de ser padres... y ello es un gran tesoro para una institución educativa.

Campoverde sabe que todo esto genera resultados, que pueden compararlos, mirar atrás y ver lo que han logrado; pero sobre todo, no olvidar que los logros tienen una finalidad: la formación integral de sus alumnos. Campoverde no busca los reconocimientos para colocarlos en la vitrina



sino para que se refleje en la práctica de las aulas, en el trato al padre de familia en las oficinas, en el trato entre compañeros, etc. Sus premios y reconocimientos no son un fin, sino una consecuencia.



Campoverde ofrece educación presencial bilingüe en preescolar y primaria, trilingüe en secundaria y preparatoria donde, como parte de su estrategia, el Campus Colima es cuatrilingüe. ¿Qué quiere un papá para sus hijos? Lo mejor. ¿Qué quiere Campoverde para sus alumnos? Lo mejor, y por ello existe. Por cada uno de estos intangibles... Campoverde es Campoverde.

Que lo escuche el que le interese, que lo adopte el que lo desee y esté dispuesto a trabajar duro para su implementación: Para Campoverde la adopción del Modelo Nacional para la Competitividad fue un parteaguas y se ha convertido en un vehículo muy eficiente que les está permitiendo lograr con creces las ambiciosas metas que se han propuesto.

GRUPO LOS DANZANTES



DESDE:

1995

DIRECTOR GENERAL:

Gustavo Muñoz Castillo

NÚMERO DE
EMPLEADOS:

170

CATEGORÍA EN LA
QUE GANARON:

Turismo

UBICACIÓN:

México, D.F.



Con la misión de revalorar y enaltecer las riquezas gastronómicas y culturales de México, nace Grupo Los Danzantes, conformado por cuatro empresas dedicadas a generar experiencias que evoquen sensaciones, emociones e ideas a través de la fusión de una amplia gama de productos y conceptos mexicanos.





El Grupo está constituido por el restaurante Los Danzantes Coyoacán, la Destilería Los Danzantes, el restaurante Los Danzantes Oaxaca y la mezcalería comedor Corazón de Maguey. Los Danzantes Coyoacán, fundado en 1995, es

un restaurante de comida mexicana contemporánea situado en el Centro Histórico de Coyoacán, corazón cultural de la Ciudad de México, símbolo del mestizaje y del nacimiento del México contemporáneo.



En 1997 nace La Destilería Los Danzantes en un antiguo palenque reconstruido en el pueblo de Santiago Matatlán, Oaxaca, con la misión de producir mezcal artesanal de alta calidad respetando a la gente, el terruño, las formas tradicionales de elaboración y a su principal materia prima: el agave, planta emblemática de México.

En 2001 comienza operaciones el restaurante Los Danzantes Oaxaca en un edificio colonial remodelado a unos metros del Centro Cultural Santo Domingo en el corazón del Centro Histórico de la Ciudad de Oaxaca. Al igual que su antecesor, Los Danzantes Coyoacán, ofrece una cocina mexicana actual utilizando los mismos ingredientes de la comida tradicional pero en nuevas formas y combinaciones manteniendo una evolución constante por medio de la investigación y experimentación en cuanto a sabores, texturas y procesos de elaboración.



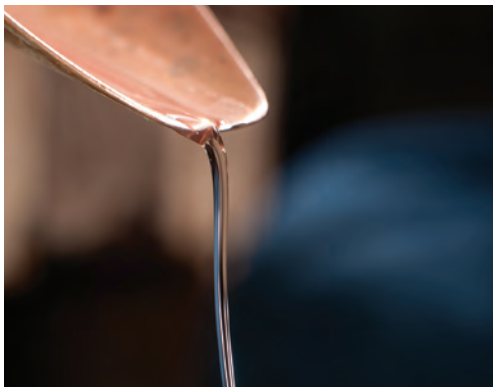
Para el año 2007, después de una gran búsqueda, se encontró el espacio para desarrollar un proyecto temático que rindiera homenaje y tributo al mezcal y al fantástico mundo que lo rodea, la mezcalería y comedor Corazón de Maguey, ubicado también en el Jardín Centenario en el Centro Histórico de Coyoacán, justo frente a Los Danzantes Coyoacán. Corazón de Maguey significa un punto de encuentro entre Coyoacán y el mezcal.

Grupo Los Danzantes está convencido de que es a través de la memoria gustativa que existirá conciliación en la identidad del mexicano y le devolverá el amor por esta tierra.

A nivel organizacional cada entidad es autónoma en la parte operativa, las únicas áreas comunes son el área Contable y Comunicación, ya que éstas se encuentran estructuradas dentro de la corporación.



La Destilería Los Danzantes actualmente produce y comercializa mezcal Los Danzantes, que a través del trabajo de estos años, ha logrado tener un lugar reconocido en el mercado. Así mismo, envasa y distribuye el mezcal Alipús un proyecto que agrupa y apoya a familias de productores independientes, con asesoría técnica, fiscal y administrativa, generando un impacto positivo en las comunidades donde participa. Actualmente ambas marcas se exportan a diversos países, entre ellos Estados Unidos, Inglaterra y Alemania.



Reconocimientos



Grupo Los Danzantes trabaja día a día para mejorar sus procesos internos, además del desarrollo del personal en altos estándares de competencias enfocados a los procesos que se requiere de las empresas del Grupo.

Como parte del reconocimiento al trabajo de 19 años, Grupo Los Danzantes fue galardonado con el Premio Nacional de Calidad 2013, máxima preseña a la excelencia organizacional que entrega el Presidente de la República a empresas e instituciones que se distinguen por su alto desempeño, competitividad y cultura de innovación.

Además del Premio Nacional de Calidad, los restaurantes del Grupo han sido reconocidos con diversos distintivos entre los que se encuentran el Distintivo H, reconocimiento que otorgan la Secretaría de Turismo y la Secretaría de Salud, a aquellos establecimientos fijos de alimentos y bebidas por cumplir con los estándares de higiene que marca la Norma Mexicana; Distintivo M que avala la adopción de las mejores prácticas y una distinción de empresa turística modelo y es entregado por la Secretaría de Turismo; los restaurantes del Grupo forman parte del movimiento Slow Food, ejerciendo los principios “bueno, limpio y justo”, además Los Danzantes Coyoacán y Corazón de Maguey pertenecen al



programa Tesoros de México, el cuál reconoce a los establecimientos que sustentan su oferta de valor en la cultura mexicana, expresada a través de sus recursos arquitectónicos, gastronómicos y de servicio. También ha sido premiado por varios años consecutivos con el Star Diamond Awards, de la American Academy of Hospitality Sciences que premia la excelencia en viajes, gastronomía, productos y servicios de lujo.

Para el año 2007, después de una gran búsqueda, se encontró el espacio para desarrollar un proyecto temático que rindiera homenaje y tributo al mezcal y al fantástico mundo que lo rodea, la mezcalería y comedor Corazón de Maguey, ubicado también en el Jardín Centenario en el Centro Histórico de Coyoacán, justo frente a Los Danzantes Coyoacán. Corazón de Maguey significa un punto de encuentro entre Coyoacán y el mezcal.

Grupo Los Danzantes está convencido de que es a través de la memoria gustativa que existirá conciliación en la identidad del mexicano y le devolverá el amor por esta tierra.

A nivel organizacional cada entidad es autónoma en la parte operativa, las únicas áreas comunes son el área Contable y Comunicación, ya que éstas se encuentran estructuradas dentro de la corporación.

Actualmente el Grupo cuenta con 200 colaboradores entre el Distrito Federal y la ciudad de Oaxaca y es dirigido por Gustavo Muñoz Castillo, empresario mexicano comprometido con revalorar y enaltecer las tradiciones mexicanas, así como con los productos de origen de nuestro país. Su misión empresarial, como él mismo ha definido, es generar identidad y conciencia nacional, mediante una experiencia gastronómica y cultural que brinde al público un acercamiento y un mejor conocimiento de lo que se produce en México. Fundador del concepto y marca Los Danzantes.

Finalmente, en Grupo Los Danzantes está convencido de que el desarrollo de la empresa va de la mano del desarrollo del capital humano y que es a través de la educación y capacitación constante que esto se va a lograr. Estamos convencidos de que la empresa debe ser un centro de formación continua para los colaboradores.





*Agradecemos a las organizaciones ganadoras del
Premio Nacional de Calidad 2013 por el patrocinio para
la realización de la presente publicación.
La información y las imágenes presentadas son
propiedad de las organizaciones ganadoras, prohibida
su reproducción total o parcial.*

Febrero 2015
Publicación anual del Premio Nacional de Calidad
Tiraje: 1600 Unidades

Diseño e impresión:
info@plexus.mx
info@dimensión.com.mx

REVISTA DE
ORGANIZACIONES
GANADORAS

PREMIO NACIONAL
DE CALIDAD

2013

