Premio Nacional de Calidad 2011

TOMO I

Premio Nacional de Calidad 2011

organizaciones ganadoras

El contexto económico mundial cambia continuamente, por lo que es un reto para las organizaciones mexicanas mantenerse vigentes y a la vanguardia respecto a los elementos de administración que las impulsen en su competitividad.

Reconocer estos esfuerzos e incentivar la implementación de procesos que coloquen a las organizaciones nacionales a la par de sus contrapartes internacionales es una acción que motiva la labor del Premio Nacional de Calidad.

Las organizaciones que en este volumen de la Revista de Organizaciones Ganadoras 2011 se mencionan, son un ejemplo de competitividad y sustentabilidad, y sus casos exponen la experiencia y conocimientos acumulados durante su trayectoria como una valiosa aportación a las demás organizaciones que buscan su lugar en el recinto de la excelencia.

Sirva la ocasión para refrendar nuestro compromiso de continuar dirigiendo con absoluta transparencia y objetividad el máximo reconocimiento organizacional de México y seguir apoyando el desarrollo de las organizaciones que son el pilar y el motor de cambio en nuestro país.

Dr. Humberto Cantú Delgado
Presidente del Consejo Directivo

Instituto para el Fomento a la Calidad Total, A. C.

IFC

PREMIO NACIONAL DE **CALIDAD**

El Premio Nacional de Calidad es el máximo reconocimiento a la competitividad organizacional que entrega el Presidente de la República a las empresas e instituciones que se distinguen por su excelencia sustentable.

Desde su creación en 1989 y con más de veinte años de trayectoria, el Premio Nacional de Calidad se distingue como el mejor instrumento de apoyo; diagnóstico y planeación que motiva el aprendizaje a través del análisis, reflexión y documentación de la dinámica organizacional.

El proceso de evaluación del Premio Nacional de Calidad se realiza a través del Modelo Nacional para la Competitividad, en el que se evalúa mediante criterios homogéneos y vigentes la forma en que la organización aprovecha las oportunidades y responde a los retos que le presenta su propio entorno y sus resultados de desempeño.

La evaluación está a cargo de expertos evaluadores representantes de los sectores privado, público y académico, que integran un grupo colegiado y multidisciplinario de especialistas en dirección para el alto desempeño, con la capacidad de analizar a las organizaciones aspirantes al Premio Nacional de Calidad.

La participación en el Premio Nacional de Calidad puede tener diferentes intensiones e impactos en la organización, desde el posicionamiento en sus mercados al ostentar la imagen del Premio como símbolo de excelencia y liderazgo empresarial, hasta capitalizar el propio ejercicio de participación como un proceso de aprendizaje que genera beneficios tangibles como:

- Enfocar el pensamiento de la alta dirección hacia las prioridades que impactan en la competitividad
- Asimilar una disciplina de evaluación objetiva y recibir retroalimentación, que permita mejorar el desempeño
- Incrementar la velocidad de cambio de la cultura organizacional
- Ser evaluados a través de un proceso transparente, objetivo y confidencial, respaldado por una institución privada, no lucrativa

Con un promedio de un centenar de participantes anuales, el Premio Nacional de Calidad es el reconocimiento organizacional con mayor participación a nivel nacional e internacional.

Las ganadoras del Premio Nacional de Calidad son verdadero orgullo de nuestro país que han logrado destacar por su modelo de administración, a través de una disciplina que conjunta el talento y las voluntades de todos sus colaboradores.

El Premio Nacional de Calidad lo obtienen únicamente las empresas e instituciones ejemplares, no se trata de reconocer a las mejores organizaciones de México sino de reconocer a los mejores ejemplos nacionales.

CONTENIDO

Agrana Fruit México S.A de C.V 09

Barcel S.A. de C.V. Planta Lerma 19

The American British Cowdray Medical Center I.A.P
(Centro Médico ABC) 27

Subdirección de Generación **CFE** 39

Cristal Laminado o Templado **(CLT) – PGW,** S.A. de C.V. 57

UMAE Hospital de Cardiología No. 34 IMSS 63

KidZania de México, S.A. de C.V. 79

Laboratorios Licon, S.A. 91

AGRANA FRUIT
MÉXICO S.A DE C.V

Agrana Fruit México S.A de C.V es una empresa que utiliza materias primas provenientes del campo tales como frutas y verduras, para ser procesadas, transformadas y/o comercializadas como productos industriales de mayor valor para nuestros clientes.

Desde
1981

Director General
Ing. Juan Crisóstomo Sarracino Ruiz

Categoría
Industria Grande

No. de empleados
620 colaboradores

Ubicación
Jacona, Michoacán

ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Nace en 1981 como SIASPORT en la Ciudad de Zamora, Michoacán, México, siendo una filial de SIAS MPA (Francia), desde entonces y posteriormente como Atys y ahora como Agrana, hemos acompañado el crecimiento del mercado de productos lácteos.

Actualmente contamos con una plantilla de 620 colaboradores entre permanentes y temporales, en tres unidades de negocio: packing, preparados de frutas y la más reciente llamada empaque.

EMPAQUE

A partir del 2007, esta actividad inició operaciones orientada a la comercialización de fruta fresca empacada en campo para clientes norteamericanos que venden el producto con su marca en cadenas de supermercados. Los principales competidores se encuentran diferenciados por zonas geográficas y por temporalidad de la fruta.

PACKING

Esta actividad se enfoca a transformar frutas frescas en purés y frutas congeladas. El objetivo principal es proveer al Grupo Agrana de frutas congeladas que se producen en México (fresa, mango, plátano, ciruela, guayaba y algunas otras). Hasta el 2007, esta actividad estaba totalmente dirigida a abastecer las necesidades de fruta del grupo a precios de mercado, sin embargo, a partir del 2008, se inicia con la apertura hacia clientes externos; alineados a la estrategia de diversificación y desarrollo de los mercados maximizando la utilización de la capacidad instalada. El mercado de frutas congeladas es muy competido y se ve afectado por la sobre demanda de frutas a nivel mundial y el precio internacional de éstas; propiciado por la restricción en la disponibilidad de fruta derivado de los cambios climáticos mundiales.

PREPARADOS

Se enfoca en la fabricación de bases estabilizadas de frutas (fruta, estabilizantes, colorantes, saborizantes, edulcorantes, vitaminas, etc.) para la industria del yogurt, panificación, confitería y bebidas en el mercado nacional, Estados Unidos de Norteamérica, El Salvador, Guatemala, República Dominicana, Costa Rica y Panamá.

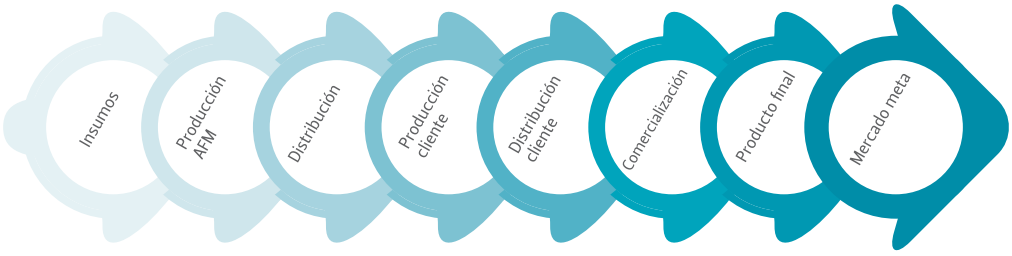
Esta actividad tiene alrededor de 50 clientes entre los cuales se encuentran los líderes del mercado nacional e internacional.

El mercado de preparados de frutas es muy sensible a la sobredemanda y precios internacionales de la mayoría de sus materias primas como son las frutas y aquellas derivadas de productos del campo como almidones, fructosa, azúcar, entre otras; así como también al poder adquisitivo del consumidor, ya que nuestro producto es incorporado a bienes de consumo final como yogurt, galletas, helados, etcétera. que no son artículos de la canasta básica; lo cual ha generado la disminución gradual de los márgenes de ganancia en esta actividad.

Por ello a partir de 2009 se inició con el proceso de osmodeshidratación de frutas (retirar agua de las frutas e incorporar sólidos en su estructura molecular). Como primera etapa hemos incursionado en el mercado de panificación y las frutas que se procesan son fresa, manzana y piña.

MODELO DE NEGOCIO

Las cadenas de valor de Preparados de fruta y packing en las que Agrana Fruit México participa están estructuradas de la siguiente manera:



PREPARADOS DE FRUTA

Tenemos presencia en la agroindustria en los segmentos de helados, lácteos frescos, panificación, bebidas acuosas y de soya principalmente; éstos son atendidos tanto a nivel nacional como en el suroeste de Estados Unidos, Centro América, Países del Pacto Andino y el Caribe.

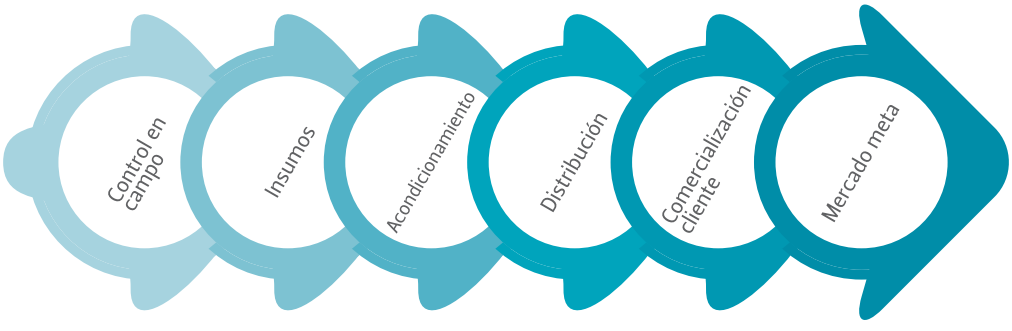
PACKING

Con esta actividad igualmente dentro de la agroindustria; los sectores contemplados son: frutas congeladas para la industria, los supermercados y productos para repostería y helados en el mercado nacional, norteamericano y europeo.

EMPAQUE

Nos enfocamos en la exportación de frutas frescas, principalmente fresas y zarzamoras, para su comercialización en cadenas de supermercados en Estados Unidos.

Por otro lado la cadena de valor del Empaque es la siguiente:



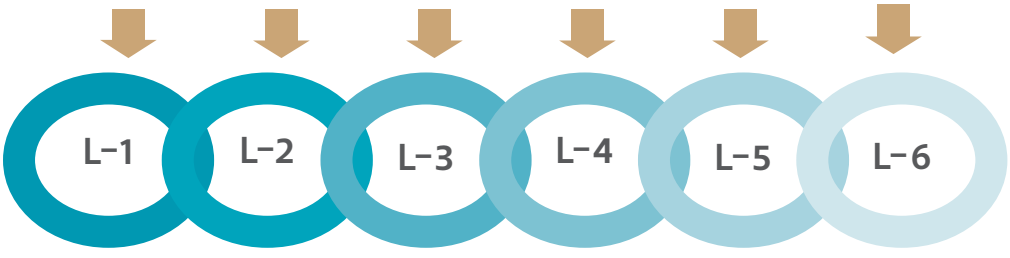
ESTRATEGIA, CAPACIDADES CLAVE Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Para responder a los retos que nos presenta el entorno de estas cadenas de valor, hemos definido nuestra estrategia, las capacidades clave y las líneas estratégicas bajo las cuales se fundamenta el crecimiento de la organización.

SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES OFRECIENDO CERCANÍA, FLEXIBILIDAD, INNOVACIÓN Y LIDERAZGO MUNDIAL PARA DUPLICAR LA UTILIDAD OPERATIVA DEL 2009–2014, LOGRANDO AL MENOS EL 50% DE ÉSTA, FUERA DEL MERCADO DE PREPARADOS PARA YOGURT, HELADOS, PANIFICACIÓN Y BEBIDAS.

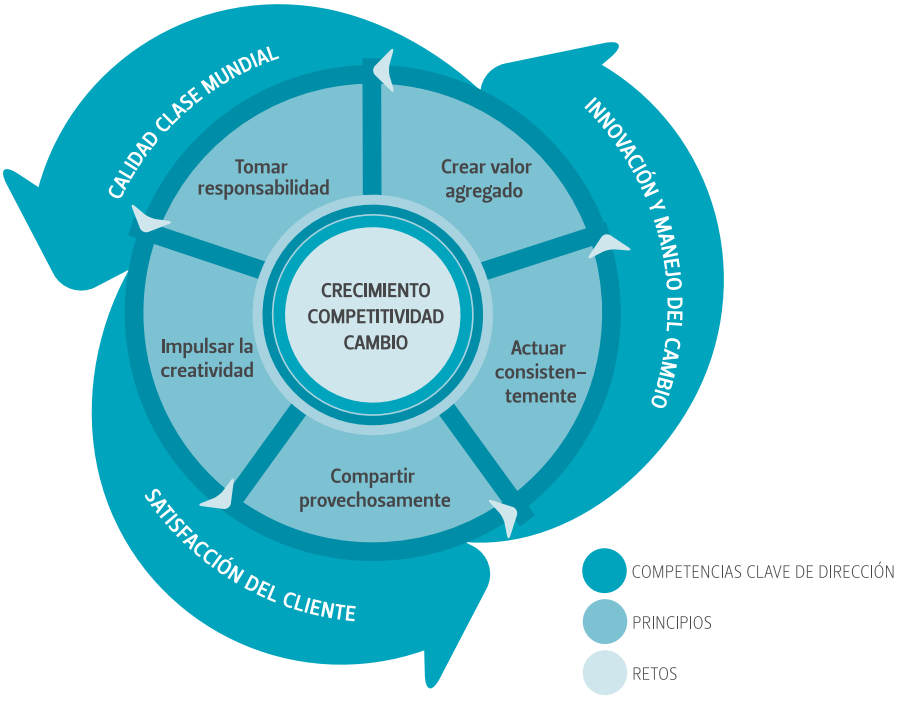
CERCANÍA	FLEXIBILIDAD	INNOVACIÓN	LIDERAZGO
• Manejo de operaciones del cliente • Soporte técnico • Detección de necesidades • Equipo humano	• Respuesta rápida • Alianzas estratégicas • Especificaciones acordes a las necesidades del cliente	• Desarrollo de nuevos productos, servicios y mercados • Análisis de tendencias • Mercados y procesos	• Capacidad de generar modelos de negocio innovadores • Modelos de gestión • IT • Prestigio de AFM • Experiencia

Líneas estratégicas: Agrana Fruit México



L–1	L–2	L–3	L–4	L–5	L–6
Convertirnos en el socio preferido de los clientes: Partneship con los clientes.	Incrementar la participación de mercado de dairy, nuevas aplicaciones y otros negocios.	Incrementar la rentabilidad del negocio.	Reforzar la cultura organizacional con marcado enfoque a la innovación.	Garantizar el boleto de entrada con los clientes (calidad, precio y servicio).	Impulsar la sustentabilidad.

Las capacidades clave alineadas a nuestra estrategia, generan ventajas competitivas que soportan el logro de la visión.

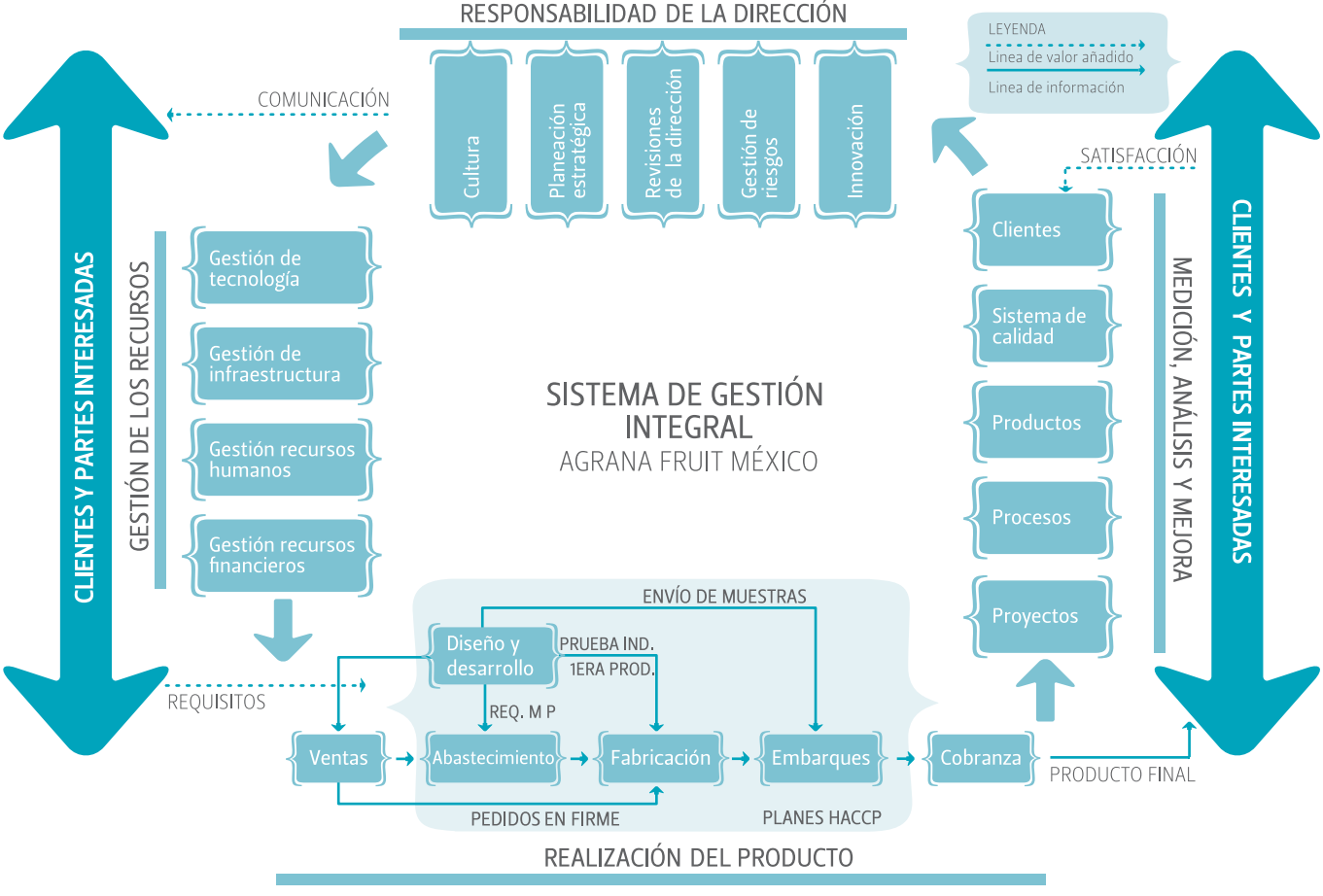


Para el despliegue de las estrategias trabajamos bajo dos enfoques: procesos y proyectos los cuales interactúan en nuestro Sistema Integrado de Gestión. Dicho sistema es el resultado de la evolución de Agrana Fruit México.

AÑO	CERTIFICACIONES, PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS
1999	• Certificación ISO 9002:1994
2004	• Certificación ISO 9001:2000
2007	• Premio MICHOACÁN A LA CALIDAD • Reconocimiento como Empresa comprometida con la educación. • Finalista PREMIO NACIONAL DE CALIDAD
2008	• Certificación como INDUSTRIA LIMPIA • Finalista PREMIO NACIONAL DE CALIDAD • Reconocimiento como una de las "50 empresas más innovadoras"
2009	• Reconocimiento como una de las "50 empresas más innovadoras" • Certificación ISO 22000:2005 • Transición a la norma ISO 9001:2008 • Finalista PREMIO NACIONAL DE CALIDAD • 2do. lugar "Desafío Internacional de Ideas" Agrana div. FRUTAS • Certificación como INDUSTRIA SEGURA
2010	• Distintivo EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE • Reconocimiento como una de las "50 empresas más innovadoras" • Certificación como INDUSTRIA LIMPIA • Premio de CALIDAD "AGRANA" división frutas • Finalista PREMIO NACIONAL DE CALIDAD • Premio MICHOACÁN A LA CALIDAD
2011	• PREMIO NACIONAL DE CALIDAD • 2do. lugar Premio de CALIDAD "AGRANA" división frutas • Distintivo EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE • Reconocimiento como una de las "50 empresas más innovadoras"

SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE AGRANA FRUIT MÉXICO

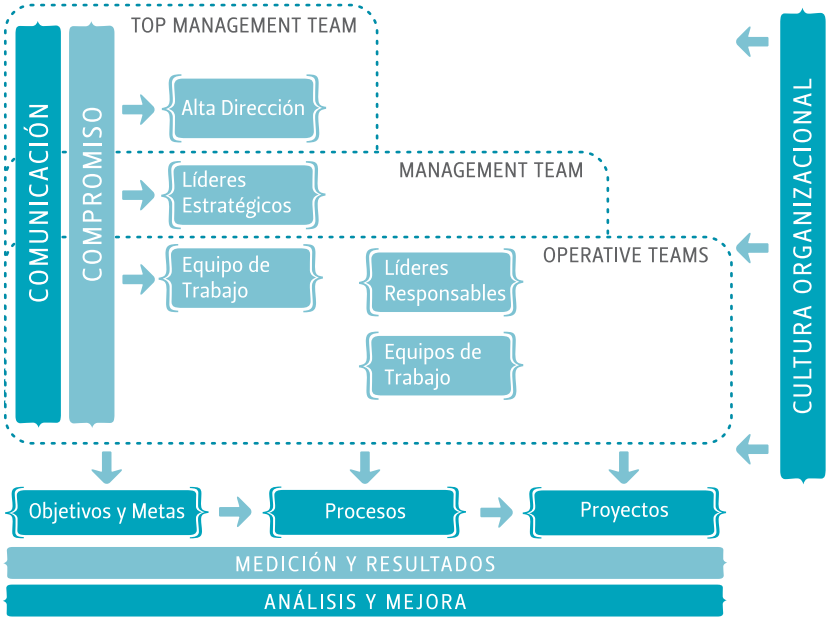
ENFOQUE EN PROCESOS.– AFM



MODELO DE LIDERAZGO

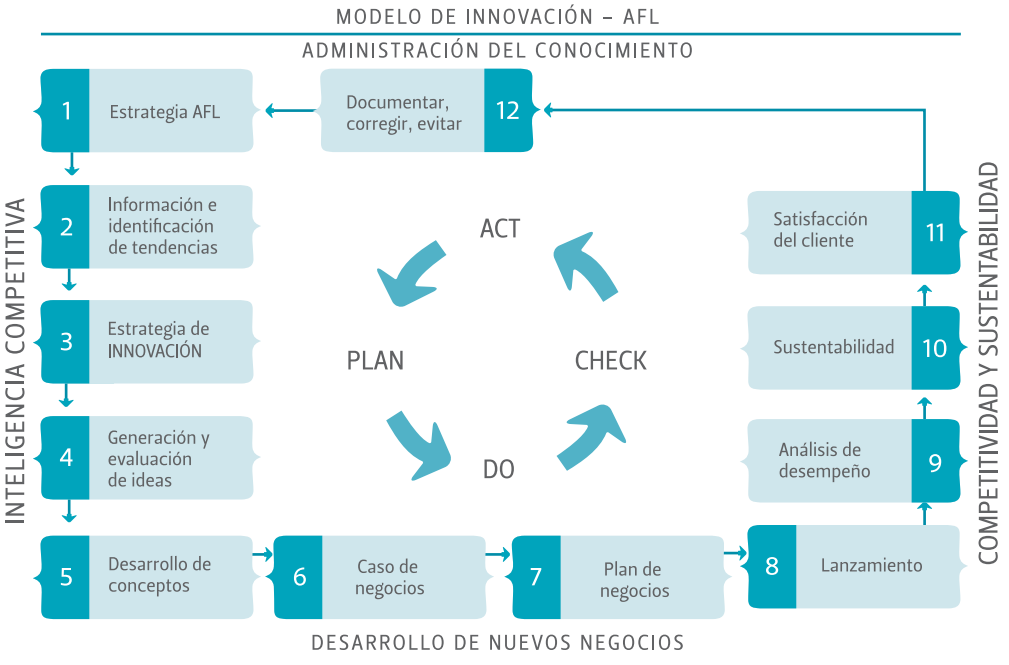
Bajo esta perspectiva el trabajo por procesos se despliega con un liderazgo ejercido por un TOP MANAGEMENT TEAM (Equipo de Alta Dirección) responsable del proceso, el cual se apoya para la gestión en el MANAGEMENT TEAM (Equipo de Gestión). De la misma forma, la ejecución es llevada a cabo por el OPERATIVE TEAM (Equipo Operativo).

Por otra parte, en el trabajo por proyectos se tiene un PATROCINADOR (TOP MANAGEMENT) cuya función es garantizar la disponibilidad de recursos para el proyecto; además, se tiene un LÍDER (MANAGEMENT TEAM) que realiza las labores de gestión del proyecto, y por último, se cuenta con un equipo de proyecto (OPERATIVE TEAM) el cual ejecuta las diferentes actividades programadas a lo largo de la vida del mismo. En ambos casos, los líderes llevan a cabo un proceso de medición, análisis y mejora, basado en indicadores que les permitan tomar las acciones necesarias.



Un elemento esencial en el despliegue de la estrategia es la Innovación, por lo cual en Agrana Fruit México tenemos definido un modelo de innovación el cual nos permite traducir las nuevas ideas en resultados tangibles que mejoran nuestra posición competitiva e impactan a la sustentabilidad del negocio.

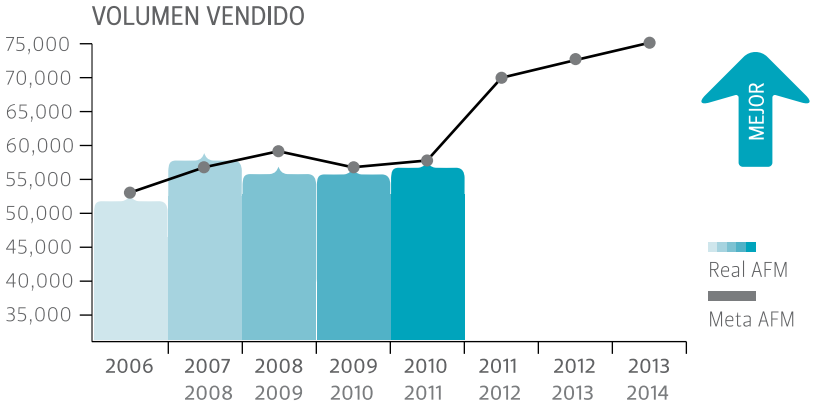
El impacto de la estrategia en la competitividad y sustentabilidad se mide por indicadores (macro) empleados para medir nuestro desempeño en la creación de valor para el accionista, determinados directamente por nuestro corporativo, aunque



existen múltiples indicadores (micro) que son medidos, controlados y mejorados, tales como días de inventario, número de días de cuentas por cobrar y pagar, márgenes por producto, EBITA® por cada unidad de negocio, flujo de caja, etc. A continuación se muestran algunos de los principales **indicadores:**

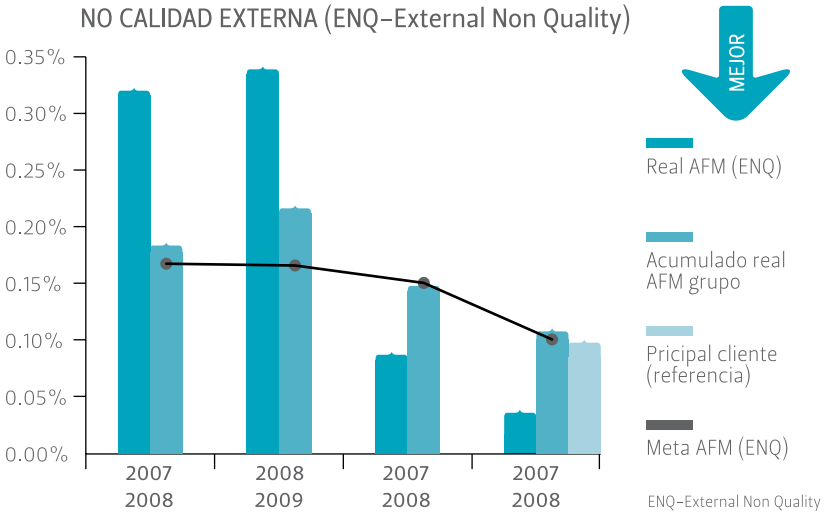
VOLUMEN

Este indicador definido está directamente ligado a la medición del desempeño del cumplimiento de la política y estrategia.



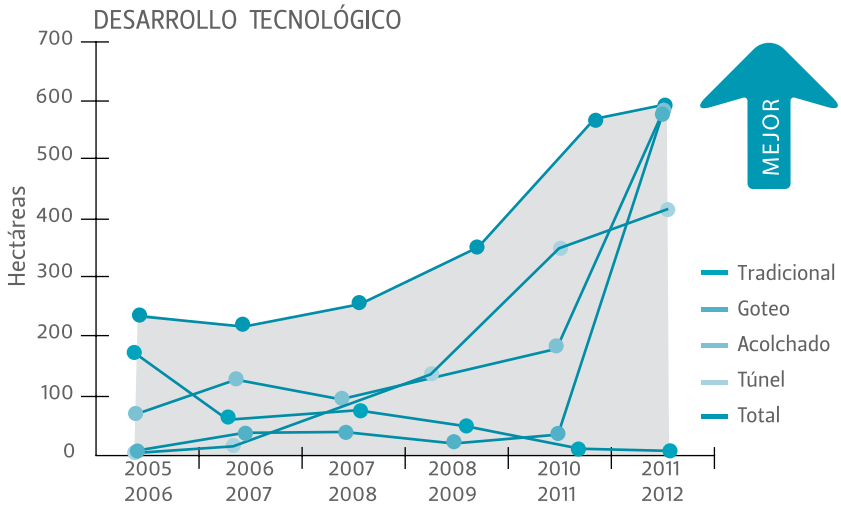
RECHAZOS

Esta gráfica muestra el nivel de rechazos externos de la unidad de negocio de preparados, el cual se encuentra por debajo de nuestros valores referencia (la meta más baja de nuestros clientes y por debajo del valor acumulado de nuestro grupo Agrana).



DESARROLLO TECNOLÓGICO

Este indicador se compone de dos elementos: el primero es el incremento en el rendimiento promedio de toneladas (tons) de fresa por hectárea (ha). El segundo son los niveles de tecnificación. La gráfica muestra dichos niveles, en la que se ve reflejada el incremento en las hectáreas con mayor grado de tecnificación (túnel) y una disminución en las hectáreas con un menor grado de tecnificación (tradicional).



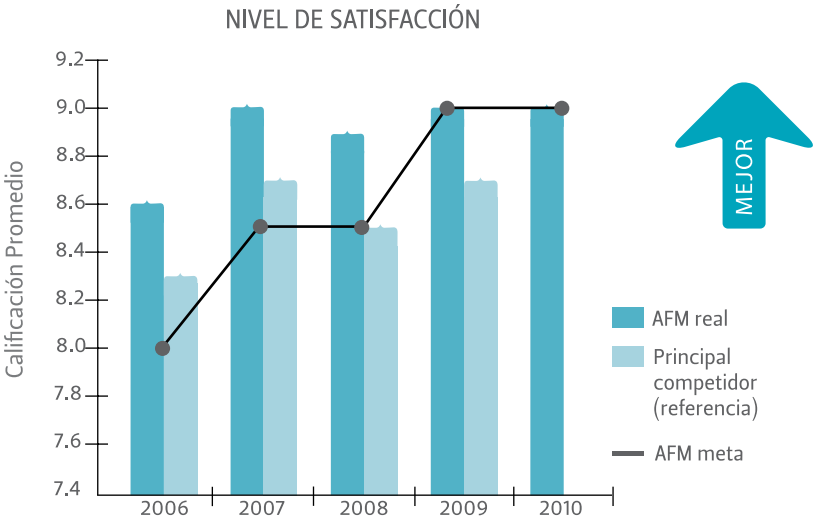
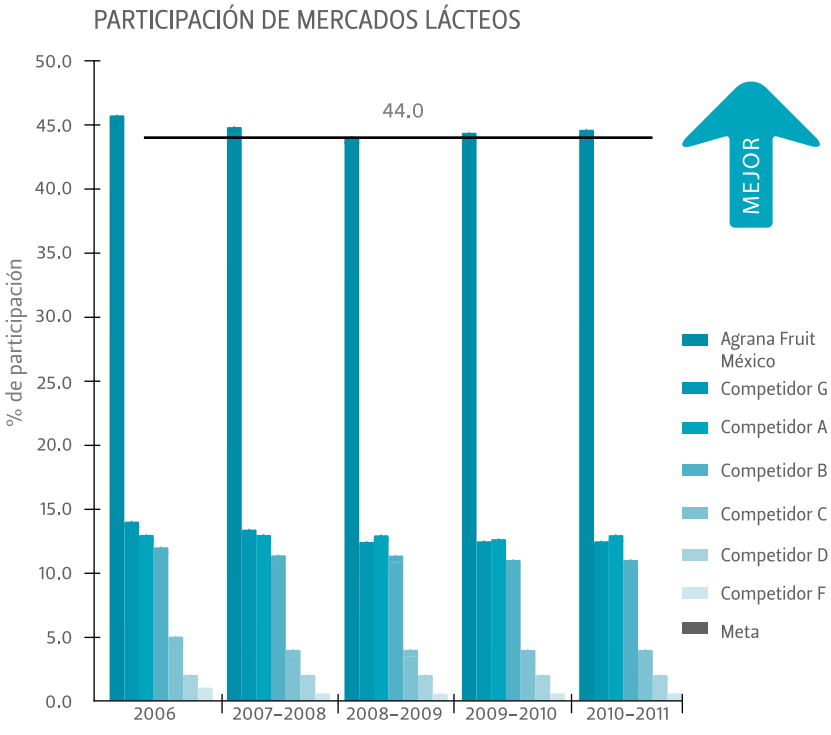


IMAGEN DE AFM

Este medio de evaluación nos ayuda a conocer nuestra posición referencial contra nuestro principal competidor en el mercado de Latinoamérica y Estados Unidos de Norteamérica.



PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Un indicador muy importante es la participación de mercado, la siguiente gráfica muestra los resultados del indicador en toneladas para el mercado de preparados de frutas (excepto panificación) de AFM y todos los competidores.

AGRANA, LA MEJORA NATURAL.

BARCEL S.A. DE C.V.
PLANTA LERMA

Barcel S.A. de C.V. Planta Lerma es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de botanas saladas (snacks) con base en maíz, papa, cacahuate, extruidos y otros ingredientes que se distingue por llevar al consumidor una oferta de productos y marcas altamente diferenciadoras e innovadoras.

Desde
1990

Director General
Ing. Víctor Manuel Pérez Martínez

Categoría
Industria Grande

No. de empleados
958 colaboradores

Ubicación
Lerma, Estado de México

ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Barcel nace en los 70 cuando Grupo Bimbo adquiere una fábrica de botanas en Querétaro, inicialmente la empresa estaba constituida por Ricolino, productos Nubar y Barcel del Norte. En 1990 nuestras operaciones se extendieron a todos los rincones del país y se inauguraron las plantas de Barcel del Centro, Querétaro, Norte y Estado de México. Nuestra misión es:

"sorprender a los consumidores con sensaciones innovadoras y divertidas que rompen con lo establecido, al generar un grado superior en la entrega radical de valor guardando la identidad mexicana".

Las capacidades organizacionales que se han mejorado a partir de la implantación de la estrategia de mercados y clientes, y que por ende nos hacen ser diferente de nuestros competidores son:

Innovación. Debido a la gama de productos innovadores introducidos, repercutiendo esto en un incremento en el volumen y monto de venta, así como nuestra participación de mercado.

Distribución. Aumentando eficazmente nuestra red de distribución, para llegar cada vez a mayor número de clientes y consumidores.

Cultura Barcel. Contando con personal con valores y capacidades, que hagan que las cosas sucedan.

NUESTRO ENTORNO

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

Estamos acreditados ante la BASC (Business Alliance for Secure Commerce) y también estamos certificados por organismos externos en las normas HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points), así como tenemos el certificado de Industria Limpia (otorgado por PROFEPA) y el certificado en ISO 9001:2008. Actualmente en Barcel nos destacamos por la innovación en productos y nos sentimos orgullosos de tener la mejor línea de botanas, satisfaciendo todos los gustos de nuestros consumidores. Contamos con una gran variedad de sabores y formas entre los que sobresalen las papas fritas Chip´s cuya elaboración artesanal hacen que se distingan en el mercado por su inigualable crunch.

Somos creadores de conceptos innovadores en el mercado con sabores picantes típicos de la cocina mexicana.

Entre estos están Takis la única takobotana. Entre la variedad de nuestros productos tenemos las Karameladas Pop favoritos entre los más jóvenes de nuestros consumidores. Asimismo, en la línea de semillas se destacan Hot Nuts preferidos entre los adolescentes; en tanto que Golden Nuts satisface el exigente sabor de los adultos.

MODELO DE NEGOCIO

TENEMOS CINCO ESTRATEGIAS QUE EMANAN DE NUESTRA VISIÓN CORPORATIVA Y SON:

- Empresa con marcas líderes y confiables para los consumidores.
- El proveedor preferido de nuestros clientes.
- Una empresa sólida para accionistas y la sociedad.
- Una empresa que ve hacia delante.
- Un lugar extraordinario para trabajar.

Las características del mercado en el que queremos incursionar se basan en cinco ejes: placer, salud, forma, practicidad y ética. La expectativa de placer requiere de productos indulgentes con sabores novedosos, productos calidad Premium con ingredientes nobles o raros, productos para darse el gusto o para mimarse olvidándose de las rutinas o de las dietas. Para el caso de la salud, el consumidor sabe que a través de la alimentación se preserva su capital de vida ya que requiere productos más naturales (libres de aditivos) con una preocupación concreta por consumir mayores cantidades de frutas y verduras. La expectativa de forma es la preocupación estética sobre el cuidado de la línea en todos los momentos de consumo: platos fuertes, galletas, sopas, botanas y snacking en general así como el conocimiento sobre las calorías que consumen en cada alimento.

MODELO DE GESTIÓN DE NEGOCIOS

NUESTRA PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor que tenemos en nuestra organización es ser la mejor opción en botanas saladas y dulces para quienes buscan sorprenderse con sensaciones innovadoras y divertidas que rompen con lo establecido al generar un grado superior en la entrega radical de valor guardando la identidad mexicana. Para determinar los recursos, capacidades y competencias que soportan nuestra propuesta de valor tomamos en cuenta los siguientes factores:

- Desarrollo de alianzas con proveedores y saboristas
- Estudios de usos y hábitos
- Estudios de innovación, ideación e inmersiones

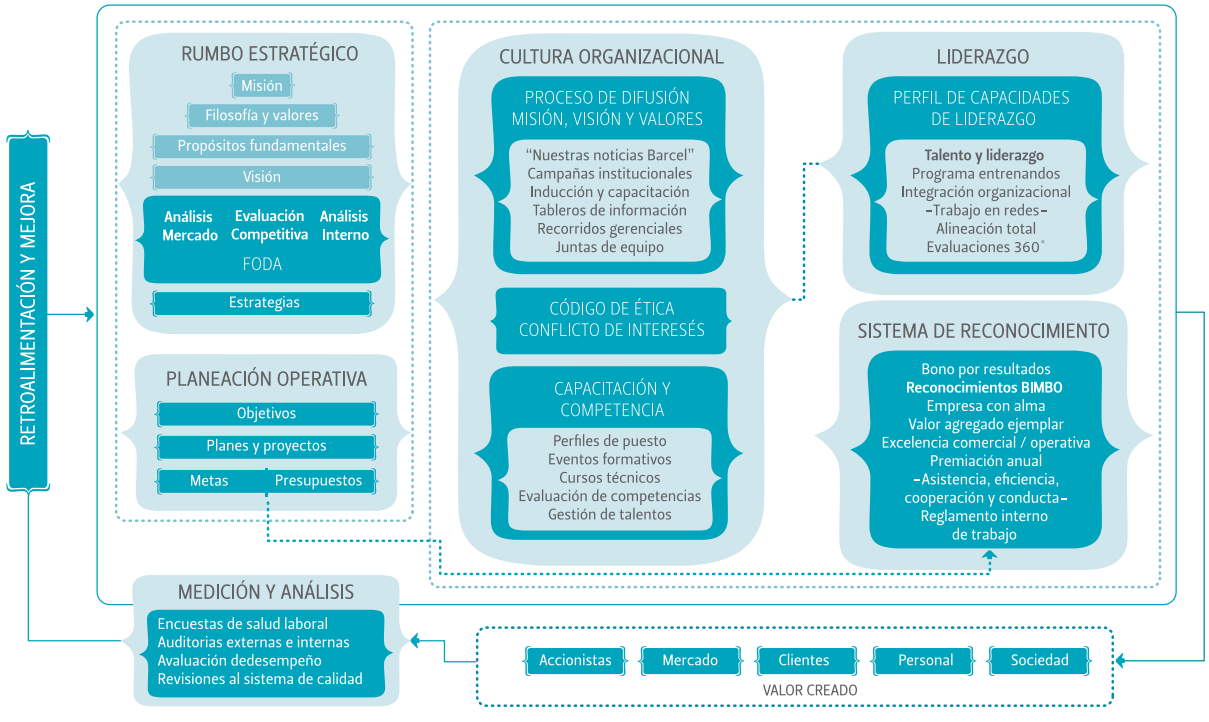
CAPACIDADES ORGANIZACIONALES

Los recursos que utilizamos para desarrollar nuestra capacidad clave en la Innovación están alineados bajo cuatro perspectivas: Aprendizaje y Conocimiento, Financiera, Procesos y Clientes. Hemos establecido estrategias y proyectos particulares, siendo algunos de ellos: rentabilidad creciente, alta distribución, marcas de prestigio, productos de alto valor percibido, creciente presencia internacional y líderes en innovación. Para la capacidad clave de distribución contamos con diferentes canales a través de los cuales brindamos servicio diferenciado para cada tipo de cliente, por ejemplo: canal detalle, canal autoservicios, canal tiendas de

conveniencia, canal mayoreo, canal de máquinas automáticas (Autovend), canal institucional. Respecto a la capacidad de Cultura Barcel los recursos que tenemos son: integración del personal de nuevo ingreso, formación y desarrollo, estrategia de comunicación, encuestas y planes laborales, cultura de trabajo en red, cultura de salud y seguridad, evaluación del desempeño, cultura de reconocimientos, liderazgo y cercanía de los jefes, compensación.

NUESTRA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Las definiciones fundamentales del negocio se revisan cada 5 años. La Dirección General, el Corporativo y las Organizaciones realizan las metodologías propias de la Planeación Estratégica para diagnosticar el negocio y su entorno, decidiendo así las estrategias. Lo anterior sirve como base para la gestión del negocio, apoyándose en el uso de indicadores y métricas con el fin de dar seguimiento.



PROCESOS

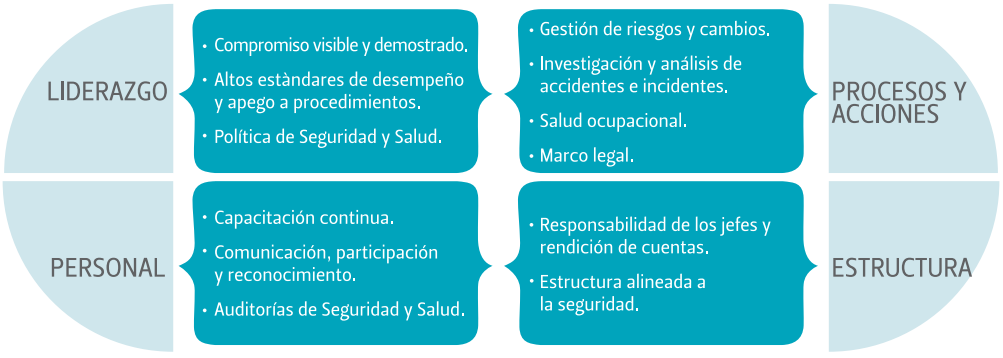
Los métodos utilizados para estandarizar los procesos y asegurar un alto nivel de confianza en el cumplimiento consistente de los requerimientos de los clientes, se basan principalmente en el Control Estadístico de Proceso; que se difunde en la organización mediante cursos, tanto externos como internos, y para incrementar la eficiencia y efectividad de las cadenas de procesos prioritarias que requieren mejora e innovación, la organización aprende de otros mediante una operación de benchmarking, tanto interna como externa. Las metodologías establecidas para lograr la mejora sistemática, innovación, simplificación y disminución de la variabilidad, con el fin de impactar favorablemente en la satisfacción del cliente y reducción de costos, se basan principalmente en la metodología Kaizen, cuyo principio es, que siempre se pueden hacer mejor las cosas. Esta metodología puede aplicarse no sólo a procesos operativos, sino también a administrativos.

NUESTROS PROVEEDORES

La forma en que se administra la relación con los proveedores, para asegurar una adecuada integración a los requerimientos de la organización, evaluación del desempeño y retroalimentación se realiza mediante el programa de Selección y Evaluación de Proveedores, para determinar su desempeño, retroalimentándolos de las brechas detectadas respecto al servicio, tiempo de entrega, documentación, limpieza de transporte y calidad del material para el establecimientos de acciones preventivas y/o correctivas.
El Premio Anual al Mejor Proveedor es otra forma de medir el desempeño de nuestros proveedores y reconocer que el "Hacer un producto realmente bueno es el resultado de añadir a nuestros procesos, los ingredientes que un Proveedor de Excelencia debe aportar como la calidad, la oportunidad y el servicio".

SALUD, SEGURIDAD Y BIENESTAR DEL PERSONAL

La forma como se aborda la salud y seguridad ocupacional, es mediante el Modelo de Salud y Seguridad establecido en todo el Grupo. Este modelo está sustentando por cuatro elementos básicos, Liderazgo, Procesos y Acciones, Personal y Estructura. Adicionalmente a esto, parte del modelo implica que la organización cumpla con todos los requerimientos que la normatividad, en materia de salud y seguridad solicita, tales como cumplir con las condiciones de trabajo adecuadas para su realización, iluminación, ventilación, mobiliario ergonómico, suficiente espacio de trabajo, entre otros; condiciones que vienen establecidas en la NOM-001-STPS-1999.Los servicios de soporte que la organización proporciona al personal y su familia para apoyar en su bienestar, están a disposición de todos aquéllos que los requieran, tales como: transporte de personal, comedor, dormitorios, estacionamiento para empleados, venta de producto a los colaboradores a precios especiales, además de consultorio médico e instalaciones deportivas.



MODELO DE SEGURIDAD Y SALUD

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Nuestro compromiso de responsabilidad social se ve reflejado en que es de gran satisfacción para nosotros ser una empresa que contribuye de manera importante con el desarrollo económico del país, dando empleo directo a más de 16,000 personas a nivel nacional.

Estamos enfocados a crear mayores oportunidades para extender nuestros niveles de crecimiento y con ello generar más empleos que mejoren los niveles de vida de más familias en México y en el mundo. Así mismo y continuando con este compromiso, ahora Barcel es la primer empresa de botanas en el mundo en incorporar empaques metalizados 100% degradables en sus botanas y dulces integrándose a la naturaleza en un período de 3 a 5 años; a comparación con los convencionales que tardan de 100 a 400 años en hacerlo. De esta manera, nuestro compromiso en Organización Barcel, no sólo es con nuestros consumidores, ofreciéndoles productos y sensaciones innovadoras; sino también con el cuidado del medio ambiente y el aseguramiento del futuro del planeta.

La etiqueta nutrimental es una herramienta importante, que las empresas de alimentos pueden utilizar para comunicar información esencial sobre el valor nutritivo y la composición de sus productos. Por ello, a partir de 2009 implementamos una estrategia global a través de la cual todos nuestros productos deben incluir en el frente de las etiquetas nutrimentales del empaque, información de las calorías por porción (contenido energético) de los mismos. Ésta es una medida importante con la cual nuestros consumidores podrán llevar a cabo una mejor decisión sobre su dieta y estilo de vida.

A través del Programa Comprometidos con el Medio Ambiente, dirigimos nuestros esfuerzos en materia ambiental a 5 líneas de acción: ahorro de energía, reducción de emisiones, ahorro de agua, manejo integral de residuos sólidos y responsabilidad social en materia ambiental.

NUESTRA GENTE

La empresa que queremos ser se construye a través de los líderes, son ellos quienes, con su trabajo y ejemplo llevan a la empresa al logro de sus objetivos. Por ello, nuestras políticas corporativas establecen que el jefe es responsable de su personal: de orientarlo, desde su inducción, y favorecer su integración, su desempeño productivo, su bienestar y permanencia en la Empresa.

La columna vertebral de la empresa es su filosofía empresarial. Para la organización es de suma importancia que el personal conozca y haga parte de su forma de vida la visión, misión, valores, propósitos y código de ética. Los valores se comunican, refuerzan e integran a las políticas de la organización a través de cursos para su difusión y conocimiento, apoyado con juntas de equipo, donde además se ven los resultados de los indicadores de cada área, logrando retroalimentación de los dueños de los procesos para mejorarlos.

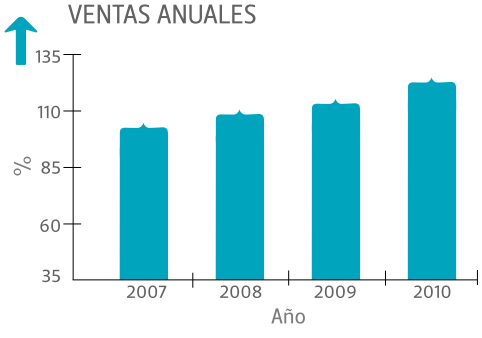
Es muy importante que se considere que al tratarse de una organización "Altamente productiva y plenamente humana" la contribución de las personas es el punto focal de nuestros valores, por lo tanto el respeto a la dignidad de la persona es fundamental en todos los niveles e instancias de la organización, al igual que la congruencia con nuestra filosofía nos lleva a vivir

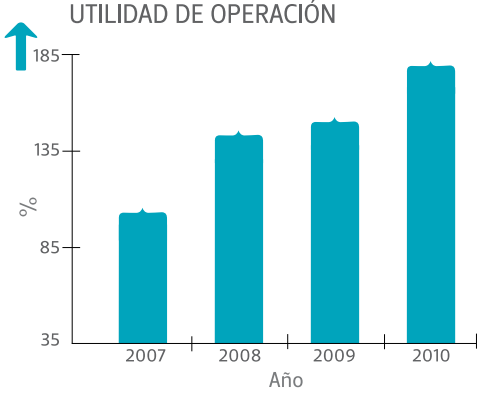
un ambiente organizacional dirigido al bien ser y bien estar de las personas y para todos nuestros grupos de interés. En Barcel nuestra gente es el eje, principio y fin de la empresa. Desde los últimos tres años nuestra estructura organizacional no ha sufrido cambios y somos 839 colaboradores con representación sindical. En Barcel, creemos que la persona es lo mas importante dentro de la organización, es el centro de nuestros valores, la cual debe ser tratada con Respeto, Confianza, Justicia y Afecto.

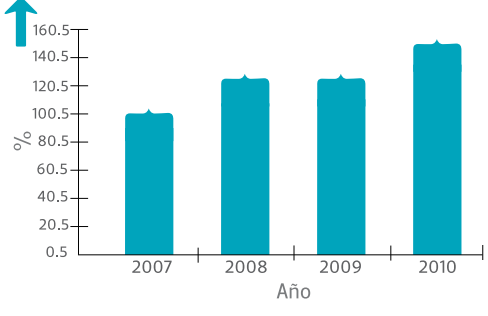
De igual forma, debemos procurar el desarrollo de las personas ya que creemos en la capacidad y potencial de cada una por tanto debemos promover la comunicación, participación y facilitar el desarrollo del ser humano. Todo esto sin olvidar la parte de seguridad, la integridad física de nuestros colaboradores va por delante de la eficiencia dentro de la operación y los resultados de la empresa.

RESULTADOS DE COMPETITIVIDAD Y SUSTENTABILIDAD

El logro de la mejora en los resultados es vital para nuestra empresa, de manera que en Barcel evaluamos y realizamos comparativos con respecto a años anteriores para la toma de decisiones. Hemos mejorado año con año en cada uno de los indicadores como se muestra en las gráficas. Ratificamos que nuestra organización es un sólido jugador en botanas saladas porque buscamos la vanguardia en la innovación ante el consumidor teniendo creciente participación de mercado en México y un crecimiento acelerado en el mercado de Estados Unidos en los últimos años, siendo líderes en el desarrollo de snacks saludables y un constante generador de valor agregado neto. Lo que nos ha llevado a tener un crecimiento del 58% en 5 años, mientras que nuestra competencia tan sólo ha crecido un 34%. Con base en nuestro compromiso con la sociedad y aunado a nuestra capacidad clave de Innovación desarrollamos un proyecto de investigación tecnológica de snacks que, gracias al esfuerzo de nuestro personal, concluyó exitosamente con la inauguración del Instituto de Investigación y Nutrición Grupo Bimbo en las instalaciones de Barcel Lerma en el 2008, siendo el primero en su ramo a nivel mundial.







El esfuerzo realizado a través de nuestros 31 años de vida se ha visto recompensado con la preferencia y confianza de nuestros consumidores lo que nos impulsa a seguir trabajando para convertirnos en una de las mejores empresas de alimentos a nivel mundial, logrando que Barcel S.A. de C.V. esté cada vez presente en el corazón de más personas y dando a conocer nuestros productos mexicanos al resto del mundo.

Se toma el valor obtenido en 2007 como 100% y el resto de los años como el crecimiento obtenido debido a que es información para uso exclusivo de Organización Barcel.

THE AMERICAN BRITISH COWDRAY MEDICAL CENTER I.A.P **(CENTRO MÉDICO ABC)**

Es una Institución de Asistencia Privada no lucrativa, constituida y organizada conforme a la Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el Distrito Federal ("LIAP's"). Su historia se remonta a la fundación del Hospital Americano en 1886 y del Sanatorio Cowdray en 1923, instituciones altruistas que se unieron en 1941 para ayudar a la comunidad a través de servicios asistenciales y dar origen a lo que hoy es el Centro Médico ABC.

Desde
1886

Director General
Alejandro Alfonso Díaz

Categoría
Salud

No. de empleados
2,348 colaboradores

Ubicación
Observatorio y Santa Fe, Ciudad de México

PERFIL Y ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

El Centro Médico ABC tiene como objetivo principal fomentar la salud, el cuidado y la atención de pacientes a través de servicios clínicos y programas de educación e investigación.

PARA CUMPLIR CON SU MISIÓN SOCIAL:

- Ofrece servicios hospitalarios del más alto nivel en todas las áreas de la medicina, así como servicios auxiliares de diagnóstico y tratamiento de calidad.
- Cuenta con programas de posgrado y de educación continua para especialistas en el campo de la salud.
- Ofrece programas y servicios educativos enfocados principalmente a fomentar un estilo de vida saludable para pacientes y miembros de la comunidad.
- Desarrolla programas de investigación clínica y de salud ambiental.
- Cuenta con Clínicas de Asistencia Privada para brindar atención médica a personas de escasos recursos de las zonas aledañas. Gracias a la colaboración altruista de miembros del cuerpo médico y damas voluntarias, las Clínicas de Asistencia Privada Brimex ABC "Dr. Isaac Blank Lavsky" y ABC Amistad benefician a más de 10,000 pacientes al año.

Las Clínicas de Asistencia Privada son un reflejo de su vocación de servicio, experiencia y responsabilidad que generan calidad de vida. Actualmente el Centro Médico ABC (Observatorio y Santa Fe) está equipado con los más modernos adelantos tecnológicos y cuenta con la colaboración de más de 1,400 médicos de 40 especialidades con amplia experiencia. El Centro Médico ABC mantiene un enfoque en la especialización, estableciendo como elementos clave la calidad médica y la seguridad del paciente ofreciendo una capacidad instalada de 300 camas. El profesionalismo y ética de su talento humano es uno de sus diferenciadores en la medicina privada del país. Su plantilla asciende a más de 2,000 colaboradores en ambos campus.

Cuenta con acreditaciones nacionales (Consejo de Salubridad General) e internacionales (Joint Commission International, Colegio Americano de Patología y Surgical Review Corporation), así como una alianza estratégica con el Hospital Metodista de Houston, Texas, Estados Unidos, para fortalecer la calidad y seguridad en la atención de sus pacientes, buscando la excelencia en los servicios hospitalarios. Ha establecido un modelo de gestión basado en la mejora continua que le permite plantear objetivos estratégicos que son utilizados como guía para establecer el desarrollo del Plan de Calidad y Seguridad del Paciente.

NUESTRA HISTORIA

Los orígenes del Centro Médico ABC datan de 1886, cuando el 22 de febrero el Embajador de Estados Unidos y la Junta Directiva de la Sociedad Americana de Beneficencia colocaron la primera piedra del Hospital Americano en la calle de Gabino Barreda No. 34, en la colonia San Rafael, el cual abrió sus puertas el 12 de diciembre de ese mismo año. Esto fue posible gracias a importantes donativos de diversos filántropos que creyeron en este noble proyecto de salud.

En 1911, la esposa del Ing. Pearson, Annie Cass Pearson (Lady Cowdray), enfermera de profesión, fundó The Lady Cowdray District Nurses Association en una casa ubicada en lo que ahora es la calle de Antonio Caso y Serapio Rendón. Al poco tiempo estas instalaciones resultaron insuficientes, por lo que en 1919 Lord Cowdray donó un millón

AÑO	DISTINCIONES Y PREMIOS
2007	• El Laboratorio Clínico, después de una rigurosa inspección en sitio por parte del Colegio Americano de Patólogos (CAP), obtuvo esta importante certificación, convirtiéndose en uno de los más de 7,000 laboratorios que tienen este reconocimiento en el mundo, lo que avala que trabaja con los más elevados estándares a nivel internacional *(Accredited Laboratory)*. • Certificación del Laboratorio Clínico por ISO 9001-2000. • Reconocimiento por la revista Gestión como líderes en servicios de salud. • Premio TechMed por su avanzada tecnología. • Reconocimiento con el distintivo H, por cumplir con las normas de higiene.
2008	• Acreditación de Joint Commission International (JCI), siendo la única institución de salud privada en la ciudad de México en conseguirla, además de ser la primera y la única en el país que la obtuvo simultáneamente en sus dos campus. Periodo 2008-2011. • 1° lugar – Premio SOMECASA " Enrique Ruelas Barajas ", 2008 Modelo de Calidad que incorpora indicadores clínicos y de seguridad en un hospital privado de la ciudad de México. • Premio de Reconocimiento de la Academia Mexicana de Cirugía, A.C. y la Fundación Académica Aesculap México, A.C. • Distinguished Community Service Award, otorgado por la American Benevolent Society como reconocimiento a sus servicios altruistas a sus pacientes.
2009	• Es el primer centro médico en México en obtener la certificación del Consejo de Salubridad General (CSG) con los criterios homologados con los de Joint Commission International (JCI). Periodo 2009-2012. • El Centro de Nutrición, Obesidad y Alteraciones Metabólicas ABC en el Campus Observatorio obtuvo el certificado de la Surgical Review Corporation (SRC) como Centro de Excelencia Internacional, siendo así el único Centro en México experto en cirugía bariátrica avalado por este Organismo. • Reacreditación por el Colegio Americano de Patólogos al Laboratorio Clínico.
2010	• Reconocimiento por parte de la Academia Mexicana de Cirugía y la Fundación Academia Aesculap México, A.C., por ser una institución forjadora de la salud en México. • Mención Honorífica en el Premio C&D para la innovación y mejores prácticas en Recursos Humanos. • Reconocimiento como una de las Mejores Empresas para el Desarrollo y la Retención del Talento entre 250 empresas mexicanas, por parte de un estudio realizado por la revista Expansión. • Reconocimiento de la Secretaría de Salud por haber obtenido un alto nivel de cumplimento en estándares de calidad y seguridad para el paciente. • Reconocimiento del CONACYT y registro del RENIECYT, que permiten que realicen investigaciones. • Reconocimiento con el distintivo H por cumplir con las normas de higiene.

de pesos para la compra de un terreno de 33,000 m2 en la calle de Mariano Escobedo, en la colonia Anzures, donde se construyó el Sanatorio Cowdray, el cual fue inaugurado el 11 de noviembre de 1923, conocido posteriormente como Hospital Inglés. El 4 de julio de 1941 se fusionan el Hospital Americano y el Sanatorio Cowdray para dar origen a The American British Cowdray Hospital, I.A.P., conocido hoy como el Centro Médico ABC, quedando como sede las instalaciones de Mariano Escobedo. En 1952 se fundó la Asociación Médica con el fin de promover el desarrollo académico y las actividades de educación médica continua. Un año más tarde, en 1953, se creó el Grupo de Damas Voluntarias *(Pink Ladies)*, quienes con su labor filantrópica han contribuido en beneficio de los pacientes, del cuerpo de enfermería del Centro Médico ABC y la comunidad en general. En 1987 se forma la Clínica de Beneficencia Amistad Británico Mexicana (Brimex ABC) la cual se creó para atender a personas de escasos recursos que viven en la zona aledaña a las instalaciones de la Institución.

El 7 de enero de 1997, la Institución se convirtió en un centro de especialidades médicas denominado Centro Médico ABC.

En octubre de 2004 inicia operaciones el Campus Santa Fe. Con la edificación de este proyecto, la Institución agregó un capítulo más a su historia de éxito forjada a través de los años por patronos, directivos, médicos, colaboradores, voluntarios y donantes que desde hace más de un siglo han impulsado su crecimiento y desarrollo. En enero de 2008 se inaugura el Centro de Gineco-obstetricia y Pediatría en Santa Fe. Ante el reto del crecimiento en México de una de las enfermedades más devastadoras como es el cáncer, el Centro Médico ABC inaugura el Centro de Cáncer ABC en enero de 2009. Asimismo, en mayo de 2011 inicia operaciones el Centro de Neurología, Ortopedia y Rehabilitación en Campus Santa Fe.

FILANTROPÍA

El Centro Médico ABC cuenta con la Fundación ABC, que por medio de la atracción de recursos filantrópicos, apoya el desarrollo de proyectos que contribuyan a la atención de sus pacientes y al progreso de la medicina en México. La Fundación ABC construye y mantiene relaciones de largo plazo con miembros de la comunidad, además de implementar campañas financieras para diversas necesidades del Centro Médico ABC.

VOLUNTARIADO

Grupo de Damas Voluntarias del Centro Médico ABC, conocido como las *"Pink Ladies"*, fundado en 1953, se ha convertido en un sello distintivo de la Institución. Hoy está conformado por 120 socias activas, 25 asociadas y 10 voluntarias junior, quienes donan más de 50 mil horas de trabajo al año. Las voluntarias, quienes actualmente cuentan con el apoyo de representantes del sexo masculino, brindan apoyo a los pacientes y sus familiares, fomentan la salud en las poblaciones marginadas, promoviendo también la educación y capacitación del cuerpo de enfermería.

NUESTRO GOBIERNO

La Asamblea General de Asociados es el órgano supremo del Centro Médico ABC, en ella se eligen a los miembros del Patronato, que es el órgano superior administrativo en la toma de decisiones y está conformado por 18 miembros, 5 de nacionalidad mexicana, 5 de nacionalidad americana, 5 de nacionalidad británica y 3 más de otras nacionalidades. El Patronato ejecuta las funciones de representación legal y de administración. Sus miembros forman parte del mismo por un plazo máximo de siete años. Los Asociados de la Institución requieren de invitación y aprobación del Consejo Consultivo del Patronato y contribuyen con cuotas y donativos. El Director General es el responsable de la administración y el control de los bienes, los negocios y las operaciones bajo la supervisión del Patronato y de conformidad con los estatutos.

MISIÓN

El Centro Médico ABC es una Institución de Asistencia Privada (I.A.P.) dedicada al logro de la excelencia en la promoción, restauración y preservación de la salud.

- **Brindando** un servicio seguro y de calidad, caracterizado por una orientación al paciente.
- **Proporcionando** servicios médicos de alta especialidad y medicina general para todos nuestros pacientes.
- **Formando** profesionales de la salud altamente calificados, a través de instancias docentes diversificadas.
- **Desarrollando** programas de salud pública en comunidades de escasos recursos.

VISIÓN

Ser reconocidos como el sistema de salud líder en México y América Latina.

- Por los pacientes y sus familiares, por nuestra efectividad en promover, mantener y restaurar su salud, y por la calidad del servicio y calidez de nuestra atención.
- Por los médicos y la comunidad científica, por ser el mejor lugar en el país para ejercer la profesión médica y por nuestra capacidad de desarrollar nuevos profesionales con alto grado de especialización y ética.
- Por nuestros empleados, por ser un lugar para trabajar que cuenta con un ambiente de compromiso con el alto desempeño, la colaboración y el desarrollo profesional.
- Por la sociedad, debido a la innovación, profundidad y amplitud de nuestros servicios médicos, así como al impacto social que nuestro programa de salud pública tiene en comunidades de escasos recursos.

VALORES

Nuestra misión y visión se sustentan en los valores, definidos por la palabra **CUIDAR**:

- **C** **calidez:** Brindar un trato sensible y considerado a nuestros pacientes y sus familias.
- **U** **unión:** Colaboramos unos con otros para maximizar el valor de nuestra contribución a nuestros clientes.
- **I** **integridad:** Actuamos guiados por principios éticos en todo momento.
- **D** **disciplina:** Definimos el rumbo de nuestros logros con apego al cumplimiento de las normas y políticas vigentes.
- **A** **actitud de servicio:** Nos conduce una vocación de servicio por ayudar a nuestros pacientes.
- **R** **responsabilidad:** Enfrentamos desafíos de nuestra labor con un espíritu de calidad y mejora continua.

POLÍTICA DE CALIDAD

El Centro Médico ABC proporciona a sus pacientes y clientes una atención integral, efectiva, eficiente, oportuna, humana y **segura** que les garantice **satisfacer** sus necesidades en servicios de salud.

ENTORNO

TENDENCIAS

La reflexión estratégica que se lleva a cabo en el Centro Médico ABC incluye distintos aspectos relacionados con el sector salud. Uno de ellos es la oferta de servicios, los cambios demográficos y las incidencias de distintos padecimientos en la población. Fruto de este análisis se diseñaron estrategias para mejorar la atención al paciente y la oferta de servicios de alta especialidad.

En México la población mayor de 65 años en 2006 ascendió a poco más de cinco millones de personas. En 2050 la estimación de adultos mayores representará 27.73% de la población. Con un número más grande de adultos mayores viviendo más tiempo, las enfermedades crónicas desplazarán a las enfermedades transmisibles como principales causas de muerte.

Estas condiciones concentran ahora más de 65% de todas las defunciones en este grupo de edad.

Las variaciones demográficas y socioeconómicas contribuyen en el largo plazo a cambiar los patrones de salud y enfermedad, y dan lugar a la situación que se ha denominado transición epidemiológica.

La esperanza de vida en México produce un incremento, como se muestra en las tablas comparativas con los países de la OCDE. De acuerdo con esto, se requerirá mayor atención para pacientes con enfermedades cardiológicas, oncológicas y degenerativas, que demandarán recursos médicos especializados. Los cambios y retos identificados direccionan hacia la adecuación en la práctica médica de la tecnología que requieren los servicios, fortaleciendo la seguridad de los pacientes con una atención más eficaz y eficiente.

POBLACIÓN DE ADULTOS MAYORES DE 60, 65 Y 70 AÑOS Y MÁS EN MÉXICO, 2006-2050. (MILLONES DE PERSONAS)

AÑOS	POBLACIÓN TOTAL	60 AÑOS Y MÁS	65 AÑOS Y MÁS	70 AÑOS Y MÁS
2006	106,99	8,34	5,73	3,69
2007	108,06	8,64	5,94	3,84
2008	109,1	8,96	6,16	4
2009	110,12	9,31	6,4	4,15
2010	111,12	9,67	6,64	4,32
2015	115,89	11,85	8,04	5,23
2020	120,24	14,7	9,92	6,37
2025	124	18,08	12,39	7,92
2030	126,96	21,81	15,3	9,96
2035	129	25,74	18,48	12,35
2040	130,1	29,56	21,77	14,92
2045	130,32	33,01	24,87	17,52
2050	129,7	35,96	27,58	19,89

Fuente: Programa Nacional de Salud 2001-2006

ESPERANZA DE VIDA A 65 AÑOS		
PAÍS	MUJERES (EN AÑOS)	HOMBRES (EN AÑOS)
AUSTRALIA	20,4	16,9
AUSTRIA	19,4	16
BÉLGICA	19,6	15,5
CANADÁ	20,4	16,8
REPÚBLICA CHECA	17,1	13,7
DINAMARCA	18,3	15,2
FINLANDIA	19,6	15,6
FRANCIA	21,2	16,7
ALEMANIA	19,4	15,7
GRECIA	18,3	16,2
HUNGRÍA	16,5	12,7
ISLANDIA	19,7	18,1
IRLANDA	17,8	14,6
ITALIA	20,4	16,5
JAPÓN	22,4	17,5

Fuente: OCDE stat

ESPERANZA DE VIDA A 65 AÑOS		
PAÍS	MUJERES (EN AÑOS)	HOMBRES (EN AÑOS)
COREA	18,2	14,3
LUXEMBURGO	19,7	15,5
MÉXICO	18,3	16,8
HOLANDA	19,2	15,3
NUEVA ZELANDA	20	16,7
NORUEGA	19,7	16
POLONIA	17,5	13,6
PORTUGAL	18,7	15,3
REPÚBLICA ESLOVACA	16,5	12,9
ESPAÑA	20,4	16,6
SUECIA	20	16,7
SUIZA	20,7	16,9
TURQUÍA	14,6	12,9
REINO UNIDO	18,9	15,7
ESTADOS UNIDOS	19,2	16,3

Fuente: OCDE stat

MERCADO

ZONA GEOGRÁFICA DE INFLUENCIA

Se extiende a 10 kilómetros a la redonda de los dos campus (Observatorio y Santa Fe). Se estima que el 91% de los pacientes residen en la zona metropolitana y el 9% en distintos puntos de la República Mexicana y en otros países. El mercado objetivo se compone por los grupos socioeconómicos de los niveles A/B, C+ y C, los cuales representan el 15% del total de la población de la zona metropolitana; aproximadamente 3 millones de personas. En el mediano plazo se estima que la participación de mercado será del 28%, pudiendo incrementar su oferta hasta 500 camas.

CLIENTES

El Centro Médico ABC contempla distintos clientes:

CLASIFICACIÓN POR TIPO DE PAGADOR

Pacientes privados: Erogan de su patrimonio los consumos de los servicios de salud.

Terceros pagadores: Compañías y entidades gubernamentales que solventan el costo de los servicios de salud que se proporcionan a sus afiliados, derechohabientes o empleados.

Dentro de este rubro existe una clasificación dependiendo del objeto social que las conforma o la entidad a la que pertenecen:

ASEGURADORAS

Representan alrededor del 39% de los ingresos anuales del Centro Médico ABC, las cuales se clasifican en nacionales, con un 89% de participación, y extranjeras con 11% de participación. Los servicios que mayormente cubren las aseguradoras están enfocados a la alta especialidad, lo cual incluye, entre otros, la hospitalización, urgencias y servicios clínicos de apoyo al diagnóstico.

EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO

- Nacionales
- Extranjeras

El Centro Médico ABC colabora de manera tripartita con las empresas privadas y las aseguradoras que tienen sus pólizas de gastos médicos mayores, generando esquemas específicos de acuerdo con las necesidades poblacionales de cada compañía.

EMPRESAS GUBERNAMENTALES

Existe una gran participación con hospitales del sector público a través de convenios especiales que les ayudan a ampliar el número de atenciones en servicios de alta especialidad en la población afiliada a éstos, tal es el caso del Seguro Popular.

COMPETENCIA

Los roles de los médicos y las aseguradoras en la cadena de valor son un elemento significativo en la competitividad del

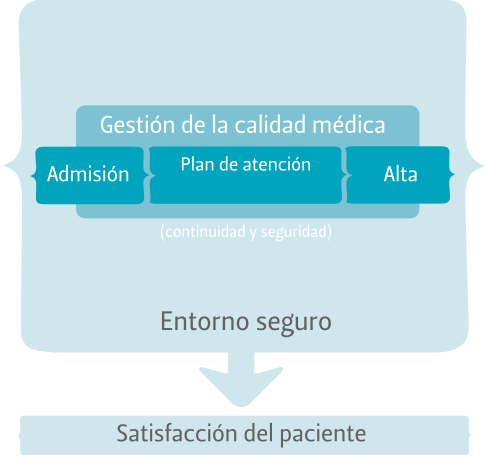
Centro Médico ABC. Parte de la reflexión estratégica incluye los movimientos que realiza la competencia: expansiones, aperturas, acreditaciones, nuevos competidores y encuestas de preferencia de los clientes. El Centro Médico ABC está enfocado en el paciente, por lo que su percepción sobre los servicios recibidos es la principal herramienta de evaluación. A falta de estadísticas precisas en relación a la medicina privada en México, el comparativo con la competencia se da en términos de obtención de reconocimientos de calidad.

VENTAJAS COMPETITIVAS

LIDERAZGO ESTRATÉGICO.
EL LIDERAZGO DEL CENTRO MÉDICO ABC SE DEBE A:

- Un modelo de atención centrado en el paciente y su seguridad.
- Un cuerpo médico altamente calificado.
- Un equipo de trabajo comprometido, responsable y altamente capacitado.
- Un compromiso social demostrado por sus resultados en sus Clínicas de Asistencia Privada, la División de Enseñanza e Investigación, el respeto y cuidado al medio ambiente.
- Un modelo de Centros de Alta Especialidad, cimentado en la práctica médica grupal, la acreditación en el Sistema de Gestión de la Calidad y Seguridad con criterios internacionales (JCI) y nacionales (CSG), así como la afiliación con el Hospital Metodista de Houston, Texas, Estados Unidos.

SISTEMA DE GESTIÓN
DE LA CALIDAD Y SEGURIDAD



Fuente: Modelo basado en Joint Commission International

Este sistema ha contribuido a sostener el prestigio que caracteriza a la Institución su imagen como prestadora de servicios de calidad superior y excelencia médica, fortaleciendo así sus ventajas competitivas.

MODELO DE NEGOCIO

PRODUCTOS Y SERVICIOS

Los productos y servicios se desarrollan de conformidad con las necesidades del paciente, buscando siempre el costo-beneficio. Para el sector público se generan tarifas con precios fijos, incluyendo honorarios en servicios de alta especialidad.

Cabe destacar el convenio con el Seguro Popular, el cual nos posiciona como la única Institución privada para la atención de pacientes pediátricos que requieren de trasplantes de médula ósea. Se atienden a pacientes de todas las edades, en prácticamente todas las especialidades médicas, constituyéndose como un Sistema de Salud de Tercer Nivel.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO

En el Centro Médico ABC se han identificado distintos factores críticos de éxito.

CULTURA ORGANIZACIONAL
Promueve el reconocimiento de los colaboradores con el fin de atraer, desarrollar y mantener al talento humano como el elemento más significativo en la diferenciación competitiva, dentro de un marco de calidad, ética y seguridad. La Institución permea la visión, misión y valores, logrando la alineación del personal a través de actitud de servicio, orientación al paciente y respeto a sus derechos, facilitando el desarrollo de una cultura organizacional enfocada al paciente a través de la mejora continua.

GESTIÓN ORIENTADA AL PACIENTE PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD Y SEGURIDAD
Para lograr este factor de éxito se han adoptado distintas iniciativas como la acreditación de Joint Commission International (JCI), el Consejo de Salubridad General (CSG) y el Colegio Americano de Patólogos (CAP).

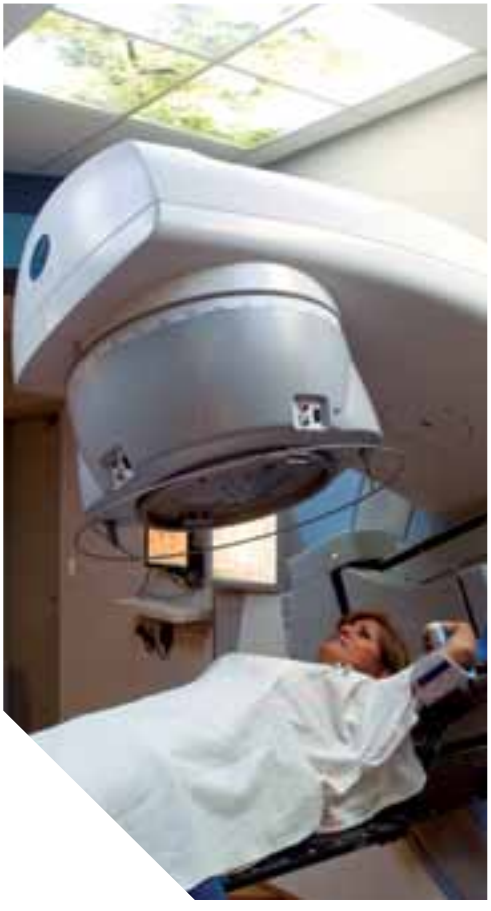
CUERPO MÉDICO

Integrado por profesionales que cumplen con los requisitos de credencialización determinados por la Institución, reuniendo a los mejores médicos del país, líderes en cada una de sus especialidades. Los médicos cuentan con el apoyo de la Institución para la atención de sus pacientes dentro de las instalaciones, lo que permite el mejoramiento continuo de los servicios de salud, y como resultado final, garantizar una atención segura y la satisfacción de los pacientes. Cada año el Centro Médico ABC realiza a sus médicos una evaluación del desempeño, para la cual se tiene definido un sistema que establece que deben mantenerse actualizados.

INFRAESTRUCTURA

El Centro Médico ABC ha mostrado una tendencia de crecimiento en estructura física, a través de la construcción de diversos Centros de Alta Especialidad como el Centro de Gineco-obstetricia y Pediatría, el Centro de Cáncer y el Centro de Neurología, Ortopedia y Rehabilitación. De esta forma se integran todos los servicios que requiere el paciente para hacer más eficiente su atención. Este enfoque permite fomentar la productividad, innovación y mejora continua.

SERVICIOS EN AMBOS CAMPUS	
Centro Cardiovascular	Medicasa
Centro de Vacunación para Adultos	Medicina Crítica y Terapia Intensiva
Centro Urológico	Medicina de Rehabilitación
Cirugía Plástica y Reconstructiva	Neurofisiología Clínica
Fisiología Pulmonar e Inhaloterapia	Ortopedia y Traumatología
Hospitalización	Pediatría
Radiología e Imagen Molecular	Unidad de Cirugía Ambulatoria
Urgencias	Unidad de Endoscopía
Laboratorio Clínico y de Patología Quirúrgica	
CAMPUS OBSERVATORIO	**CAMPUS SANTA FE**
Banco de Sangre	Centro Neurológico
Unidad de Imagen Molecular PET-CT	Centro de Gineco-obstetricia y Pediatría
Clínica de Nefrotrasplantes	Medicina Preventiva
Ginecología	Centro de Ortopedia y Traumatología
Unidad de Hemodiálisis	
Centro de Nutrición, Obesidad y Alternaciones Metabólicas	
Centro de Cáncer	



PROPUESTA DE VALOR

El liderazgo contribuye al fortalecimiento de las capacidades organizacionales, ayudando a mantener el nivel competitivo definiendo el rumbo y los objetivos estratégicos para fortalecer las capacidades y orientar la ejecución para concretar la propuesta de valor del Centro Médico ABC. Para ello, se propuso una visión proyectada para 2013 que fortalece su posición de liderazgo con base en:

- Modelo de crecimiento orgánico.
- Enfoque en alta especialidad.
- Énfasis en diferenciadores no-económicos.
  - Calidad y seguridad en la atención clínica.
  - Líneas de Servicio.
  - Enseñanza e investigación.
  - Afiliaciones internacionales.
  - Mantener el compromiso social.
  - Continuar el compromiso con el medio ambiente.
- Relación con clientes.

CAPACIDADES CLAVES

Están enfocadas a enfrentar los retos identificados con respecto a los pacientes, sobre la base de la investigación científica, la aplicación tecnológica y la práctica médica.

La estrategia de fortalecimiento de las capacidades internas, ha conducido a la modificación de la organización de la atención tradicional por departamentos a un modelo de Líneas de Servicio, que no se enfocan en las facilidades departamentales, sino en los atributos de atención que requiere el paciente. Algo sin antecedentes en México.

El proceso de incorporación de Líneas de Servicio y el rediseño de los procesos ayudó a poner en práctica la estrategia, ofreciendo las mejores herramientas para impulsar el crecimiento institucional a través del desarrollo de Centros de Alta Especialidad. De esta manera, es posible mantener los niveles de calidad y seguridad del paciente, la eficiencia clínica, operativa y financiera, lo cual facilita la comunicación, alineación estratégica, trabajo en equipo y mejora de procesos. Esta estructura refuerza la enseñanza, investigación y alto desempeño médico.

HASTA LA FECHA SE TIENEN ORGANIZADAS OCHO LÍNEAS DE SERVICIO:

- Cáncer.
- Cardiología.
- Cirugía General.
- Pediatría.
- Gineco-obstetricia.
- Medicina Interna.
- Neurociencias.
- Ortopedia.

El Centro Médico ABC, con el objetivo de mejorar la seguridad de sus pacientes, desarrolló su propio modelo de gestión de la calidad y seguridad en la atención a través de los siguientes sistemas:

- Expediente Médico Electrónico (EME).
- Servicio de Farmacia Clínica.
- Sistema Electrónico de Notificación de Incidentes en los Procesos de Atención.

EXPEDIENTE MÉDICO ELECTRÓNICO (EME)

- Lograr la capacidad de sintetizar y consolidar información procedente de distintas fuentes y utilizarla durante el proceso de toma de decisiones.

SERVICIO DE FARMACIA CLÍNICA

- Evaluar en más del 90% las prescripciones médicas antes de administrar los medicamentos a los pacientes en los siguientes aspectos:
  - Dosis.
  - Vía de administración.
  - Presentaciones.
  - Frecuencia de la administración.
  - Interacciones: medicamento-medicamento, medicamento-alimento, medicamento-resultado de laboratorio.
- Documentar e informar al médico oportunamente los riesgos potenciales encontrados.

SISTEMA ELECTRÓNICO DE NOTIFICACIÓN DE INCIDENTES

- Promover la documentación y análisis de incidentes reportados por el personal operativo, notificando de forma voluntaria los errores que se producen en

la práctica clínica habitual, para la realización de acciones correctivas y preventivas, fortaleciendo la cultura de calidad al intervenir en forma correctiva y no punitiva.

RESULTADOS

La estrategia de calidad y seguridad en la atención al paciente guía la selección, capacitación y desarrollo del talento humano, lo cual es percibido por el paciente como un valor agregado. En 2009 disminuyeron en un 20% el número de quejas en comparación a 2008. Estos resultados establecen el nivel competitivo de acuerdo con la satisfacción de los pacientes.

PROMEDIO DE SATISFACCIÓN GLOBAL

Fuente: Sistema Integral de Evaluación de la Opinión del Cliente (SIEVOC)

INDICADORES DE SEGURIDAD

Establecer indicadores permite evaluar, revisar y mejorar la efectividad de la política y estrategia a fin de fortalecer la competitividad y la satisfacción de las necesidades y expectativas de cada uno de los grupos de interés. Los pacientes se encuentran más seguros, según los resultados obtenidos en 2009, resaltando los siguientes:

- La intervención de procesos de mejora dio como resultado la disminución de la tasa de infecciones intrahospitalarias en un 13.51% con respecto al 2008.
- Incremento del 10% en el cumplimiento del llenado de expedientes clínicos conforme a la NOM 168.
- Incremento del 11% en la realización de simulacros programados cumpliendo la meta al 100%.
- Disminución de las reacciones transfusionales en un 28%.

GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN

El Centro Médico ABC cuenta con las siguientes especialidades y cursos de posgrado, todas ellas con reconocimiento de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional Autónoma de México y por el Colegio correspondiente a cada especialidad (ver tabla adjunta).

El total de médicos residentes es de 175 y el de médicos internos es de 40. Ambos grupos provienen de las siguientes universidades: Anáhuac, La Salle, Westhill, UNAM, Universidad Panamericana, el Instituto Politécnico Nacional, así como universidades de Guadalajara, Puebla, Querétaro, Estado de México, Hidalgo, Veracruz y Chihuahua.

El cuerpo médico del Centro Médico ABC, en conjunto con el departamento de Enseñanza Médica, promueve actividades para la generación y difusión del conocimiento médico a través de la publicación de libros de especialidades como Medicina Interna, Ginecología y Cirugía General. De los resultados alcanzados por la institución de 2007 al 2009, resaltan los siguientes:

- Más de 300 artículos científicos publicados en revistas indexadas.
- Más de 100 tesis (de licenciatura, especialización, maestría y doctorales).
- Más de 100 especialistas de diferentes ramas con titulación oportuna al 100%.
- Más de 225 talleres y cursos de actualización y especialización en cirugía experimental.
- Más de 10 libros publicados.
- Reconocimiento como institución científica y tecnológica por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
- Reconocimiento por su calidad en la investigación al obtener en múltiples ocasiones primeros lugares en diversos foros nacionales e internacionales.

CURSOS DE ESPECIALIZACIÓN
Anatomía Patológica
Anestesia
Cirugía General
Cardiología
Geriatría
Ginecología y Obstetricia
Medicina Interna
Medicina Nuclear
Medicina del Enfermo en Estado Crítico
Medicina de Urgencias
Neurofisiología Clínica
Ortopedia y Traumatología
Patología Clínica
Imagen Diagnóstica y Terapéutica
CURSOS DE POSGRADO
Análisis de Imagen en Inmunohistoquímica
Cirugía Endoscópica
Imagen Integral en Mama
Imagen Molecular
Resonancia Magnética
Tomografía Axial Computarizada
Endoscopía Gastrointestinal Terapéutica
Ultrasonido Doppler
Trasplante de Células Hematopoyéticas

Como se observa en la siguiente gráfica la cantidad de residuos peligrosos generados, redujo en un 14% en 2009.

COMPROMISO CON EL MEDIO AMBIENTE

El Centro Médico ABC tiene entre sus objetivos la reducción de consumos energéticos, agua y el control de residuos peligrosos para minimizar el impacto de sus actividades en el medio ambiente. Además de las acciones mencionadas, en los proyectos de expansión se incluyen prácticas de sustentabilidad.

Como ejemplo de ello, se tiene el sistema de precalentamiento de agua con base en energía solar instaladas en Campus Santa Fe, con el que se ha logrado ahorro en el consumo de diesel. Otro ejemplo es el pozo de infiltración de agua pluvial que se construyó en ese mismo campus, con el que se reinyecta al subsuelo el agua de lluvia que se recolecta en las azoteas.

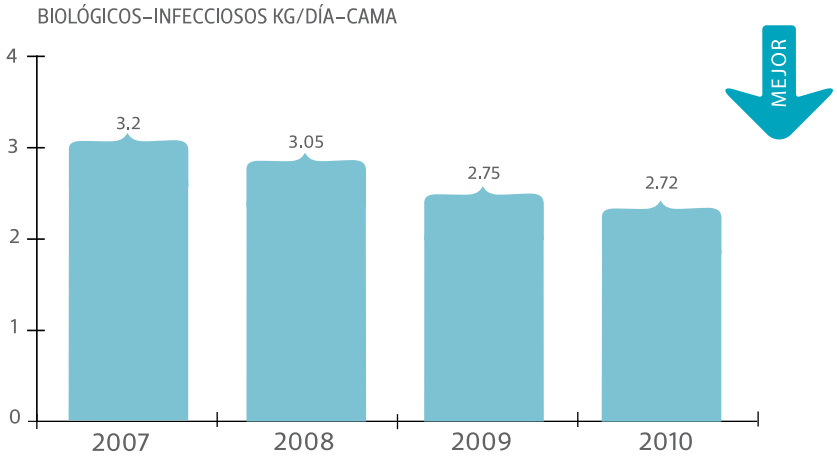
IMPACTO SOCIAL DE LAS ACTIVIDADES

El Centro Médico ABC cuenta con programas asistenciales para brindar servicios médicos de la más alta calidad a personas de escasos recursos económicos. La labor humanitaria de las Clínicas de Asistencia Privada han permitido desarrollar diversos programas de beneficio comunitario en colaboración con las autoridades del sector salud durante las semanas nacionales de vacunación como:

- Escuelas de diabetes.
- Escuelas de hipertensión.
- Detección oportuna de cáncer.
- Programa de Escuela Saludable.
- Entrega de suplemento alimenticio a niños y adultos mayores.

Como parte de sus servicios, destaca la Clínica de Labio y Paladar Hendido, la cual atiende integralmente alrededor de 900 pacientes y realiza un promedio de 136 cirugías anuales.

GENERACIÓN DE RESIDUOS PELIGROSOS
BIOLÓGICOS–INFECCIOSOS KG/DÍA–CAMA



Fuente: Servicio Medio Ambiente CMABC

En el Centro Médico ABC están convencidos de que todas sus acciones están encaminadas al bienestar de sus pacientes.

SUBDIRECCIÓN DE GENERACIÓN **CFE**

La Comisión Federal de Electricidad desde sus inicios en 1937, se ha destacado por su servicio a la sociedad y su firme participación en el desarrollo del país, para mantener la continuidad del servicio en el suministro de energía eléctrica con seguridad, eficiencia, calidad y costo competitivo, con estándares de clase mundial, proporcionando el servicio de energía eléctrica a 35.3 millones de clientes. La población con acceso al servicio de energía eléctrica en el país es del 97.8%.

Desde
1994

Subdirector de Generación
Ing. Luis Carlos Hernández Ayala

Categoría
Gobierno grande

No. de empleados
14,473 colaboradores

Ubicación
Álvaron Obregón, Cd. de México

PERFIL Y ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

La Subdirección de Generación (SDG), como parte esencial de la CFE, está considerada desde su fundación, como un proceso estratégico y primordial cuyo propósito es la Generación de Energía Eléctrica para el Bienestar y la Competitividad de México, bajo criterios de excelencia operativa, competitividad internacional, oportunidad de suministro y respeto al medio ambiente. La SDG tiene una capacidad instalada de 52,945 MW. Está constituida por cinco Gerencias Regionales de Producción, una Gerencia de Proyectos Geotermoeléctricos y la Sede de la Subdirección.

Una de nuestras fortalezas y estrategias clave es la constante modernización tecnológica para alcanzar la competitividad internacional.

Como soporte de los procesos de innovación tecnológica tenemos implementado un modelo de dirección de clase mundial, comparable a otras organizaciones ganadoras del premio nacional de calidad.

TECNOLOGÍA MUNDIAL SUSTENTABLE

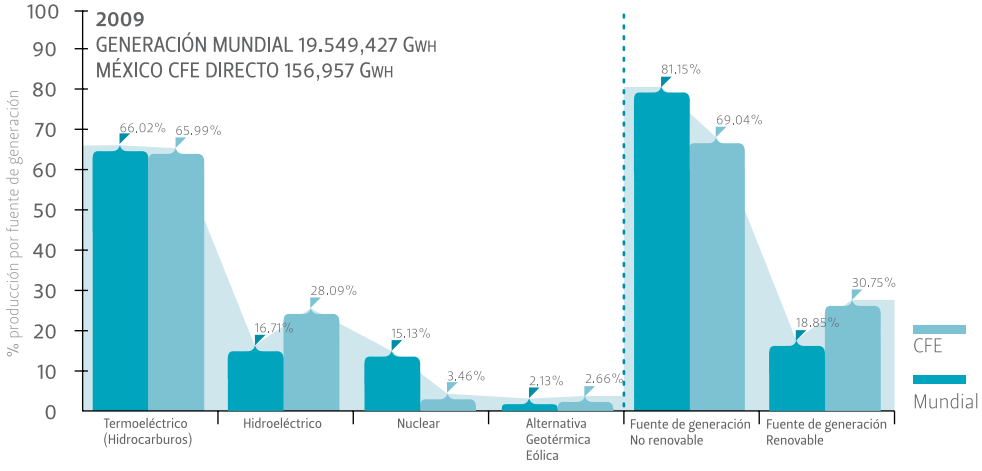
La SDG produce la energía eléctrica del país aprovechando sus recursos naturales, con la más alta tecnología y con la búsqueda de la mayor utilización de fuentes de generación renovables (hidráulica, geotérmica y eólica) optimizando al máximo la eficiencia de los procesos que utilizan hidrocarburos. Como se aprecia en la figura anterior, la utilización de la energía renovable en México es 11.9 % mayor que la del resto del mundo.

INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA

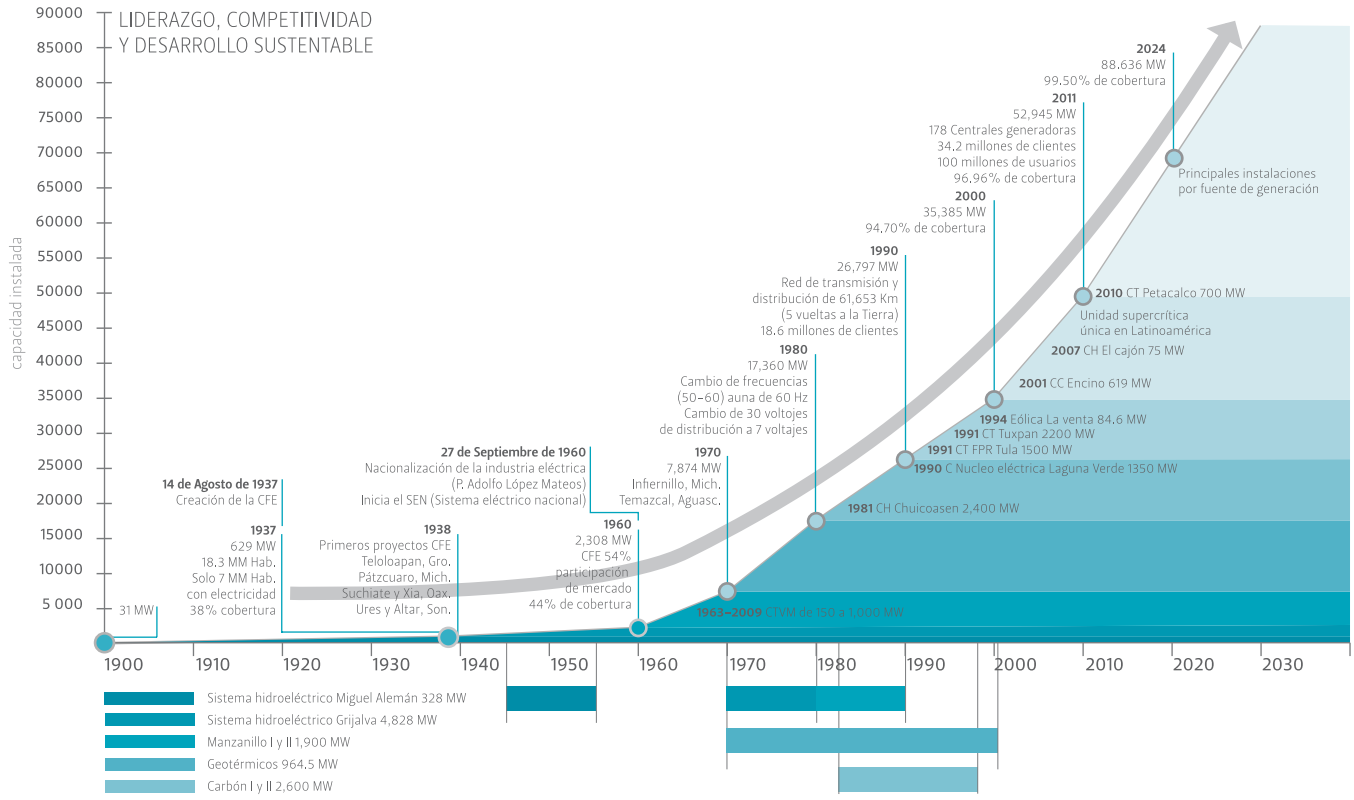
La SDG cuenta con 178 centrales de generación en todo el País, con un total de 713 unidades de generación, las cuales se encuentran ubicadas estratégicamente a lo largo y ancho de País con el propósito de suministrar la energía eléctrica, de manera óptima, al Sistema Eléctrico Nacional (SEN), el cual tiene una infraestructura de 745,000 km de red de transmisión y distribución, con una cobertura nacional del 97.5%. Como respuesta al crecimiento de la demanda del mercado actual y futuro, de energía eléctrica nacional e internacional, y con el propósito de fortalecer la competitividad internacional de CFE y de México, se incrementará la capacidad instalada, de acuerdo al Programa de Obras en Inversiones del Sector Eléctrico (POISE), en 37,615 MW (74% de incremento de la capacidad actual), en el periodo del 2012 al 2024 con una inversión estimada de 42,500 millones de USD.

PROCESO DE GENERACIÓN (TECNOLOGÍAS PARA LA GENERACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA)

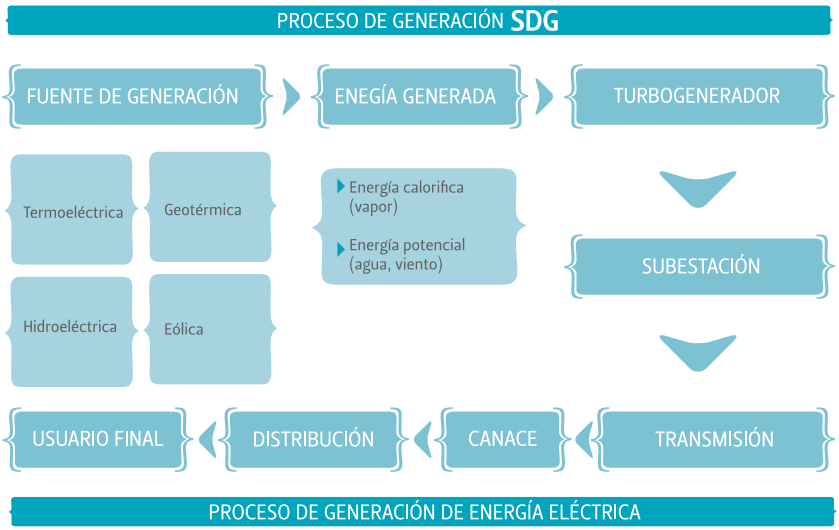
La SDG cuenta con 4 opciones para la generación de energía eléctrica (tecnologías para generación), a través de medios termoeléctricos, hidroeléctricos, geotermoeléctrico y eólicos, siendo estas las fuentes de generación, la energía generada por la SDG es entregada a las áreas de transmisión para su transporte y entrega a las áreas de distribución y comercialización de CFE, quienes la hacen llegar al usuario final, bajo la supervisión y control del CENACE. Este proceso se lleva a cabo mediante una serie de transformaciones de energía (Calorífica/potencial a eléctrica) de forma continúa en cada una de las 178 centrales. La alta tecnología de los equipos de control programables (PLC) permite que el proceso de generación de energía eléctrica se efectue de manera automática y la red nacional de fibra óptica de CFE (22 mil kilómetros) nos apoya en la gestión



Comparación de la Producción Eléctrica por fuente de generación entre México y el Mundo.



▲ *CAPACIDAD EFECTIVA INSTALADA*



de la generación, transporte, transformación, distribución y entrega de la energía hasta el usuario final. Además, la red nacional de fibra óptica proporciona a la SDG los servicios de comunicación digital de alta capacidad, confiabilidad y calidad que se requieren para la seguridad y operación del Sistema Eléctrico Nacional, así como para los sistemas de información técnico-administrativos del proceso de generación.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ORGANIZACIÓN DE ALTO DESEMPEÑO

Con el propósito de asegurar la competitividad internacional y la generación de valor para clientes, empresa, personal y sociedad, evolucionamos desde el 2005, de una estructura jerárquica tradicional a una estructura plana, organizada con Equipos Naturales de Alto Desempeño, los cuales se reúnen periódicamente con el propósito de analizar los indicadores de desempeño de su área de responsabilidad y tomar decisiones/acciones en un proceso sistemático de innovación y mejora continua.

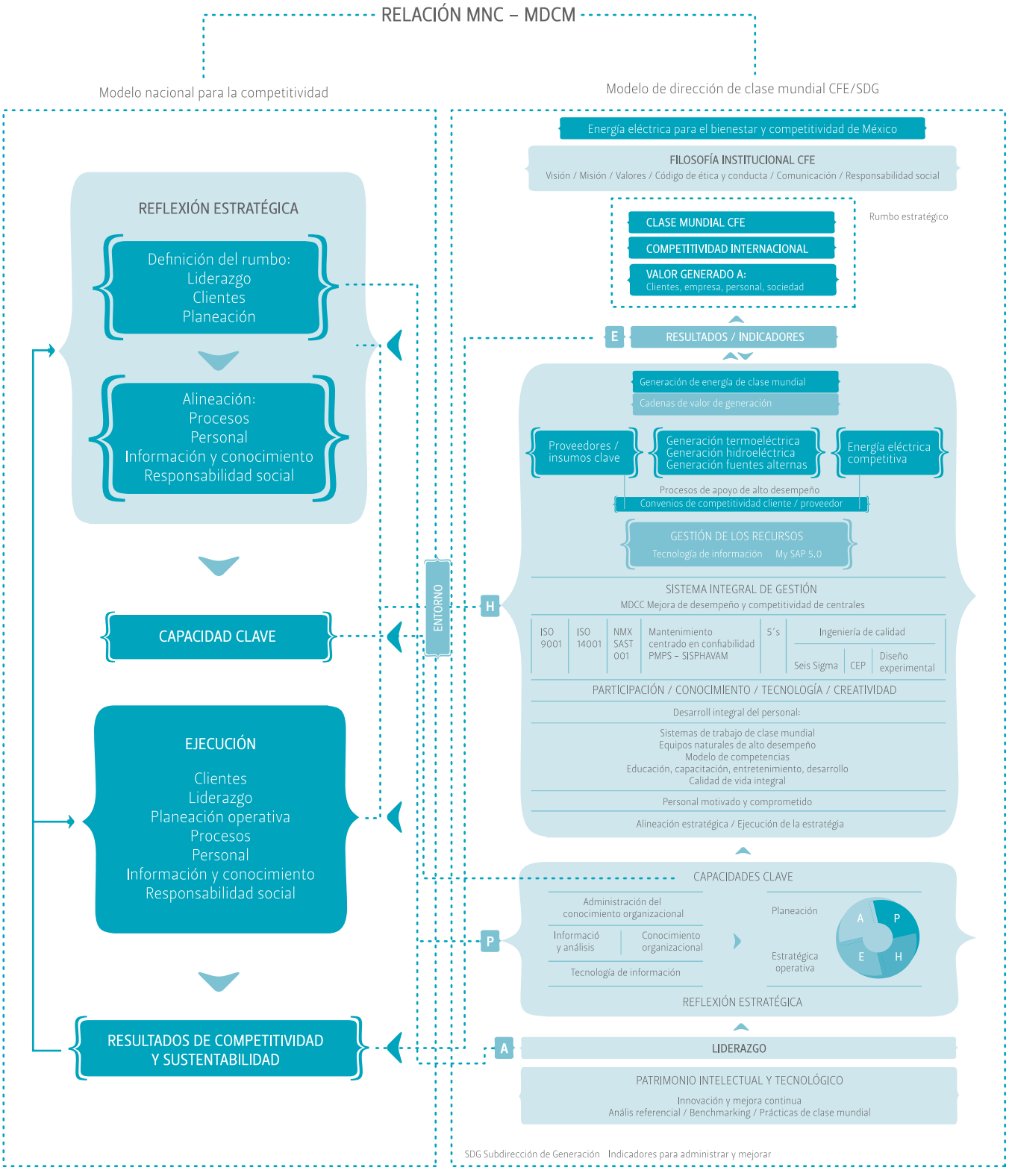
MODELO DE DIRECCIÓN DE CLASE MUNDIAL

Tenemos operando, desde 2005, el MDCM con el propósito de gestionar y mejorar los sistemas y procesos en la SDG, para generar consistentemente valor a los cuatro grupos de interés: clientes, empresa, personal y sociedad y consolidar la visión de CFE de ser una "Empresa de Clase Mundial". Este modelo está alineado al Modelo Nacional para la Competitividad y establece el rumbo estratégico de la SDG. El adoptar este modelo orienta a la SDG a un proceso de cambio como estrategia competitiva, lo cual motiva a desarrollar estrategias y prácticas diferenciadoras. Este modelo es una ventaja competitiva ya que impulsa integralmente hacia una cultura de mejora continua de innovación y de creación de valor. Es una guía que nos ayuda a mejorar el entorno de la organización y nos facilita el entendimiento como un ente único. La necesidad de enfrentarse a los retos y riesgos definidos en el rumbo estratégico de la SDG motivó la identificación e implementación del Modelo de Dirección de Clase Mundial, lo que le ha permitido a la Subdirección de Generación soportada en el liderazgo, generar valor para los cuatro grupos de interés con resultados concretos y objetivos que superen sus expectativas. El MDCM está alineado a los requerimientos del Modelo Nacional para la Competitividad (MNC) con enfoque de reflexión estratégica y de eficiencia y efectividad en la ejecución de sus procesos y estrategias fundamentales.

CLIENTES

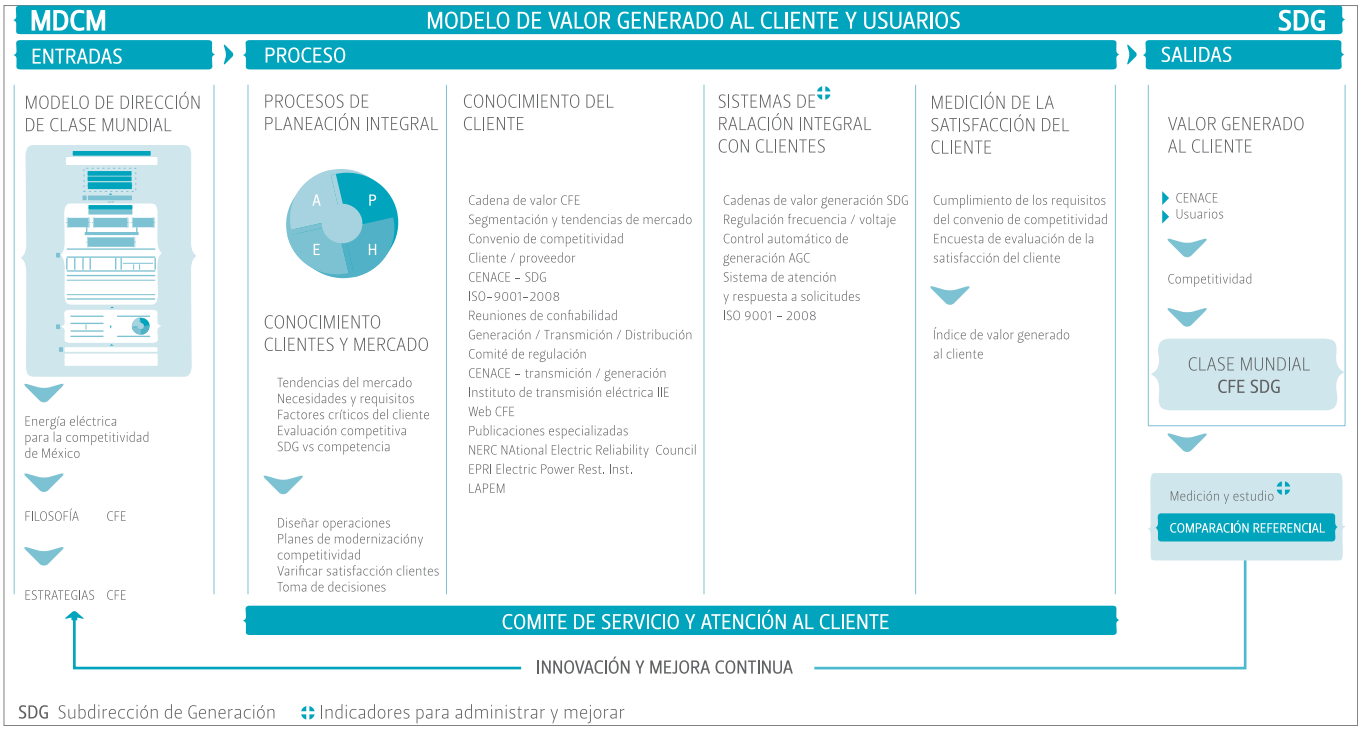
MODELO DE VALOR GENERADO AL CLIENTE Y USUARIOS

Para generar valor a nuestros clientes la SDG cuenta con el Modelo de Valor Generado al Cliente y usuarios, mediante el cual obtiene el conocimiento completo y profundo de las necesidades actuales y futuras del cliente y usuarios finales de la energía eléctrica, así



como la segmentación y tendencias del mercado en el que participa; considera establecer relaciones sólidas y duraderas con el cliente, se faculta al personal con el que tiene contacto, para responder con oportunidad, calidad y calidez a todos sus requerimientos (comunicación cordial, amable y permanente) con un enfoque de mutua colaboración. Evalúa de manera sistemática los factores que determinan la satisfacción del cliente, como elemento básico para diseñar y mejorar procesos y sistemas relacionados con la competitividad. El Modelo de valor generado al cliente permite a la SDG, anticiparse a las necesidades y expectativas de su cliente, determinar sus requisitos clave o factores críticos, dar respuesta efectiva a sus

▲ *MODELO DE DIRECCIÓN DE CLASE MUNDIAL*



requerimientos y medir sistemáticamente el nivel de satisfacción de los clientes. La medición sistemática y análisis del valor generado para el cliente y usuarios de la energía eléctrica, y la información obtenida por las prácticas de conocimiento del cliente, permiten a la SDG identificar áreas de oportunidad y mejorar su desempeño a fin de lograr la total satisfacción del cliente y usuarios finales en un proceso sistemático de innovación y mejora continua.

SISTEMA DE SEGMENTACIÓN Y TENDENCIAS DEL MERCADO

El sistema tiene como propósitos dar respuesta a las necesidades actuales y futuras de generación de energía eléctrica en los mercados (Estados de la República Mexicana), que atiende nuestro cliente CENACE, incluyendo los clientes de energía eléctrica que son atendidos por los cogeneradores, así como los autoabastecedores, obtener y analizar los resultados y tendencias del mercado de energía eléctrica en México y en el mundo para proporcionar esta información al Grupo Directivo de Competitividad de la SDG, como información de entrada a los procesos de planeación integral y comparación referencial.

TIPO DE SEGENTACIÓN	%	GWH
INDUSTRIAL	56.44	102,424
DOMÉSTICO	26.75	48,540
COMERCIAL	7.39	13,417
AGRÍCOLA	5.12	9,299
SERVICIO	4.29	7,787
TOTAL	100	181,467

Segmentación del mercado por usuario CFE

RESULTADOS

Conocer las tendencias del comportamiento del mercado de energía eléctrica mundial, nacional, regional, Segmentación de mercado por Estado de la República y ámbito geográfico del CENACE, incrementar la preferencia del cliente (lealtad), conocer y anticiparnos a las necesidades actuales y futuras del cliente, teniendo además el Sistema del Comité de Servicio y Atención al Cliente, así como del Sistema de Planeación Integral.

Ante este panorama la SDG tiene un mercado potencialmente atractivo que asegura su permanencia en el mediano y largo plazo, con una proyección de crecimiento en la participación del mercado, mediante la mejora y competitividad de sus productos y servicios. Los proyectos de modernización y repotenciación de las centrales para incrementar su capacidad instalada en los próximos años es una respuesta estratégica a las tendencias de crecimiento del mercado, a las alianzas con el gobierno federal y a los niveles de competitividad requeridos.

PARÁMETROS QUE MIDEN EL VALOR GENERADO POR LA SDG EN LA CADENA DE VALOR
Continuidad operativa (disponibilidad de la planta)
Cantidad de energía eléctrica entregada
Costo competitivo
Confiabilidad de unidades generadoras
Calidad de la energía eléctrica • Regulación de frecuencia • Regulación de tensión

SISTEMA DE CADENA DE VALOR GENERADO CFE

El sistema nos permite identificar y conocer el valor que reciben los clientes y consumidores finales de CFE y el valor requerido (continuidad en el suministro, calidad del suministro, precio competitivo y atención apropiada), identificar y conocer el valor recibido por el cliente CENACE y demás usuarios de la energía eléctrica sobre el valor generado en cada una de las etapas.

Representa la secuencia lógica que sigue la energía eléctrica para llegar hasta los centros de consumo (usuarios finales de energía eléctrica). Define la relación cliente-proveedor existente entre las diversas áreas de CFE y otras empresas que intervienen en la cadena de valor generado.

La formación de una cultura de excelencia empresarial tiene como propósito integrar la filosofía, visión, misión, valores, código de ética y conducta, así como los procesos de comunicación y responsabilidad social, siendo éste el marco general de la política y estrategia de la SDG para generar valor a los cuatro grupos de interés. La SDG aplica y desarrollar la misión y visión alineada a la política y estrategia definida por la alta dirección a través de acciones concretas y proyectos operativos. La política y estrategia son desarrolladas dentro de un marco de cultura de excelencia empresarial buscando la generación de valor. La determinación de los factores clave de éxito tiene como propósito identificar y determinar aquellos que sirven de impulso a la SDG para fortalecer su competitividad dentro de la industria eléctrica, asegurando su vigencia en el entorno dinámico y cambiante.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CFE/SDG

El desarrollo de la planeación estratégica de la CFE está considerado en el "Modelo de Dirección de Clase Mundial (MDCM)", lo que permite asegurar su orientación hacia la total satisfacción del cliente y demás grupos de interés logrando de esta manera su posicionamiento estratégico, así como identificar, conservar y fortalecer las capacidades clave de la SDG, generar valor a los cuatro grupos de interés, asegurar la competitividad internacional de la empresa y la permanencia o sustentabilidad en el largo plazo.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La determinación de los objetivos estratégicos tiene como propósito responder al marco filosófico de la SDG (misión, visión y valores), e identificar y capitalizar los factores clave de éxito, así como atender los factores críticos de riesgo a fin de minimizar su impacto en el desempeño de la organización.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1. Garantizar el abasto del suministro eléctrico
2. Incrementar la competitividad
3. Dar un buen servicio al cliente
4. Trabajar con criterios de desarrollo sustentable y responsabilidad social
5. Participar en nuevas áreas de oportunidad
6. Promover el liderazgo y desarrollo del personal
7. Contar con fortaleza financiera

CAPACIDADES CLAVE DE LA SDG

Se tienen identificadas las capacidades clave difíciles de imitar que generan ventajas competitivas; la SDG integra tecnología, conocimientos y relaciones entre sus áreas en forma armónica, teniendo como objetivo responder a los retos futuros y ofrecer una propuesta de valor diferente a la de nuestros competidores. La SDG fortalece las capacidades clave a través de la gestión del conocimiento organizacional, gestión de la tecnología de información y la planeación estratégica y operativa.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Son los elementos necesarios para competir en la industria eléctrica con la creación de valor para sus clientes en sus diferentes segmentos de mercado que sirven de impulso a la SDG para posicionarla en el lugar deseado en cuanto a su competitividad dentro del mercado.

ESTRATEGIAS

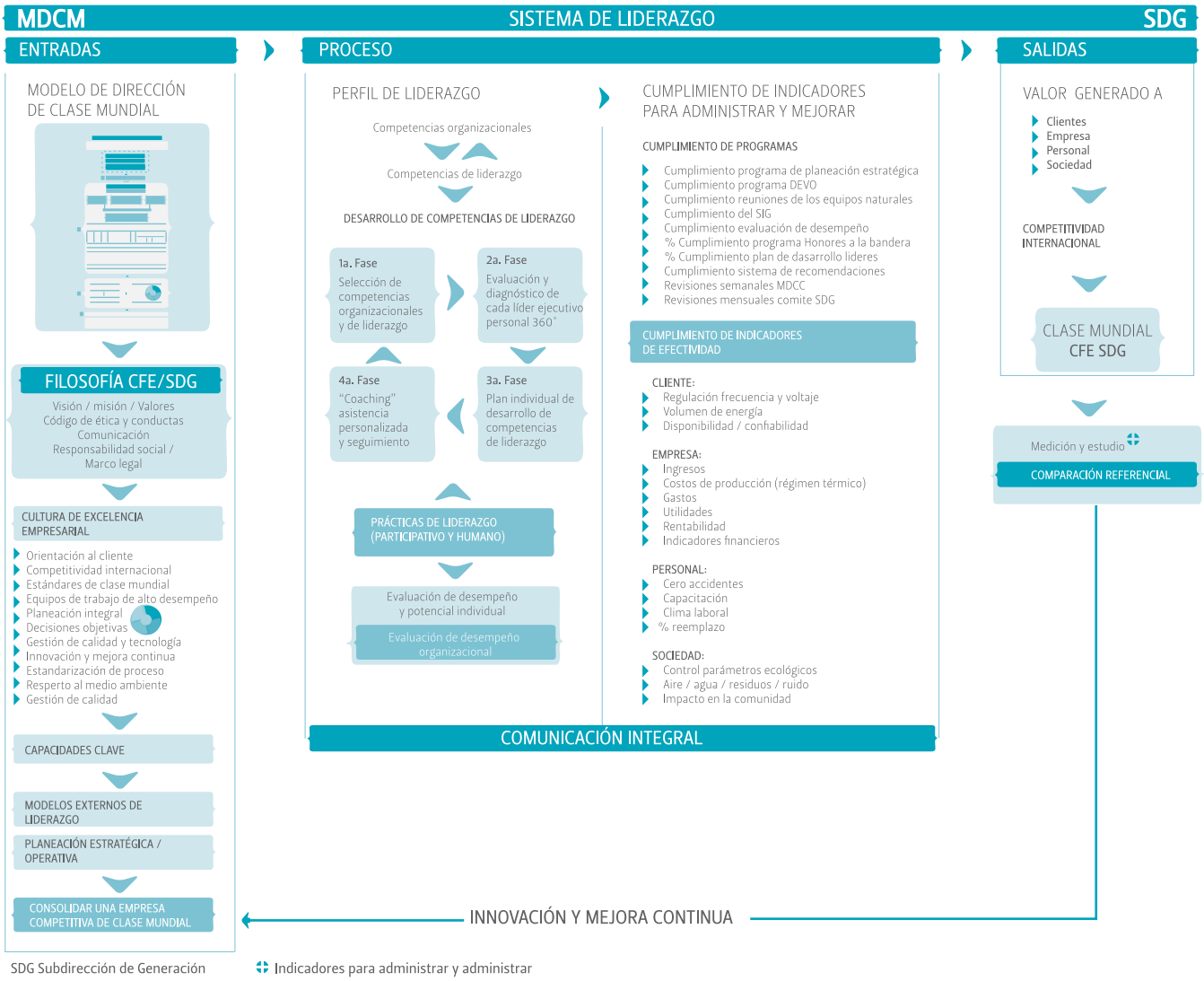
Tiene como propósito tomar acciones a corto y mediano plazo que aseguren el cumplimiento a los objetivos estratégicos competitivos que dan respuesta a las preocupaciones estratégicas e imperativas de la organización y la permanencia de CFE y la SDG en el largo plazo.

CAPACIDADES CLAVE CFE-SDG	
CAPACIDADES CLAVE SDG	**CAPACIDADES CLAVE CFE**
Tecnología de clase mundial	Buen gobierno corporativo
Control de voltaje en el SEN	Marca CFE
Modelo de Dirección de Clase Mundial	Sistema Eléctrico Nacional
Organización de alto desempeño	Centro Nacional Control de Energía CENACE
Tecnología de información CFE	Patrimonio intelectual y tecnológico CFE
Sistema Integral de Gestión (Multisitios)	Tecnologías para la generación de Energía Eléctrica: nucleoeléctrica
Experiencia en la operación y mantenimiento de unidades generadoras	Capacidad de respuesta a emergencia a desastres naturales
Localización estratégica de nuestras centrales generadoras	Sistema Nacional de Intercomunicación con fibra óptica
Diversas tecnologías para la generación de Energía Eléctrica	Integración Vertical en la Cadena de Procesos de Generación, Transmisión, Distribución y Control de Energía
Control de frecuencia en el SEN	
Tecnología de comunicación CFE	

LIDERAZGO

Para la Comisión Federal de Electricidad (CFE) y la Subdirección de Generación (SDG), ser una empresa de clase mundial significa alcanzar la competitividad internacional, para lo cual generamos consistentemente valor a nuestros cuatro grupos de interés: clientes, empresa, personal y sociedad. Desde el inicio de su operación, la SDG, ha mostrado su liderazgo en el proceso de generación de energía eléctrica, contribuyendo al desarrollo del sector energético en el ámbito nacional. Desde sus inicios en 1937 la CFE se ha caracterizado por su labor social bajo la filosofía "Electricidad para el progreso de México", a partir de 1991 por el liderazgo de la Dirección General, se instituye el programa institucional de calidad y competitividad (PICC), el cual se basa en los impulsores del modelo nacional para la calidad total, ahora modelo nacional para la competitividad, orientado hacia resultados de mayor competitividad para la CFE; congruente con esta política y estrategia, la SDG

PROYECTOS CLAVE POR ESTRATEGIA Y POR OBJETIVO ESTRATÉGICO		
OBJETIVO	**FACTOR CLAVE DE ÉXITO**	**ESTRATEGIAS**
SUMINISTRO ELÉCTRICO	Prestación del servicio público de energía eléctrica	• Asegurar un margen de reserva económico de capacidad de generación. • Ampliar la infraestructura eléctrica de CFE. • Garantizar el abasto de combustibles a largo plazo y a precios competitivos. • Incrementar la cobertura de servicio eléctrico. • Operar, mantener, modernizar y rehabilitar la infraestructura eléctrica en las mejores condiciones de seguridad, calidad y costo incorporando las mejores prácticas.
COMPETITIVIDAD	Productividad	• Reducir costos a partir de incrementar la eficiencia en todos los procesos, simplificar la regulación interna y optimizar la utilización de los recursos al generar sinergias entre las áreas. • Conformar el Sistema Institucional de Información de CFE. • Establecer un modelo dinámico de productividad y de evaluación del desempeño. • Regular, garantizar la seguridad y aplicar las tecnologías de información y comunicaciones más adecuadas.
	Estándares internacionales de productos y servicios	• Realizar benchmarking de procesos e implementar las mejores prácticas internacionales aplicables.
	Innovación y Desarrollo	• Fomentar la innovación y el desarrollo tecnológico en todos los procesos del suministro de energía eléctrica, así como en otros servicios relacionados, estableciendo un sistema para su gestión.
SERVICIO AL CLIENTE	Superación de las expectativas de los clientes	• Impulsar la cultura de servicio y atención al cliente orientada a la excelencia. • Conocer las expectativas y la percepción del cliente sobre la atención y los servicios, para ajustar los estándares. • Innovar, modernizar y agregar valor a los servicios al cliente. • Proporcionar los servicios no-eléctricos con estándares superiores a las del mercado. • Promover esquemas tarifarios que incluyan una gama de opciones para los clientes.
DESARROLLO SUSTENTABLE Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	Responsabilidad social	• Conformar el Modelo de Gobierno Corporativo de CFE. • Promover en el personal una cultura de responsabilidad social.
	Desarrollo sustentable	• Promover la generación de electricidad con tecnologías que disminuyan la emisión de gases de efecto invernadero y reducir los impactos ambientales de las instalaciones en operación. • Promover la cultura de uso eficiente de la energía entre los clientes.
	Transparencia	• Mantener la transparencia en la gestión de la empresa.
PARTICIPAR EN NUEVAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD	Desarrollo de nuevas áreas de oportunidad	• Desarrollar nuevos productos y servicios, considerando los mercados nacionales e internacionales y establecer un plan de negocios por cada proyecto que incluya las políticas, facultades y recursos que posibiliten su comercialización.
	Presencia internacional	• Incursionar en los mercados internacionales comercializando y aprovechando la infraestructura y el capital intelectual.
LIDERAZGO Y DESARROLLO DE PERSONAL	Estrategia institucional de recursos humanos	• Implementar un programa que atienda el proceso integral de administración de los recursos humanos vinculado a los requerimientos de la empresa. • Desarrollar en los trabajadores las competencias técnicas y de liderazgo necesarias para el desempeño de sus funciones, fomentando su seguridad y desarrollo integral, e implementar un modelo de gestión del capital intelectual.
	Cultura organizacional y equidad de género	• Promover un adecuado clima organizacional y una cultura de no discriminación y equidad de género.
FORTALEZA FINANCIERA	Fortalecimiento y optimización de los recursos financieros	• Proponer esquemas de tarifas basados en costos económicos y financieros eficientes. • Determinar la eficiencia de las actividades y servicios de los diferentes procesos.
	Planeación financiera de mediano plazo	• Desarrollar un sistema financiero institucional que permita planear y presupuestar los requerimientos financieros de corto y mediano plazos, articulados con la operación y crecimiento de la empresa.



desarrolla, implanta y mantiene en funcionamiento el Modelo de Dirección de Clase Mundial (MDCM) que define el rumbo estratégico de la organización y contempla los mecanismos para el desarrollo y evolución de la estructura organizacional; a través del compromiso de los líderes garantizamos la generación de valor para los cuatro grupos de interés, la sostenibilidad y la permanencia de la SDG en el largo plazo; la gestión y mejora sistemática de los procesos de Generación de Energía eléctrica se sustenta con la participación y compromiso del personal de la SDG.

SISTEMA DE LIDERAZGO.

El sistema tiene como propósito promover mediante el ejemplo y actuación de los líderes, la participación entusiasta a todos los niveles, en la formación de una cultura de calidad y competitividad, con la búsqueda consistente de generar valor a los cuatro grupos de interés: clientes, empresa, personal y sociedad, la competitividad internacional, la sostenibilidad y la permanencia en el largo plazo.

El sistema tiene su punto de partida en el MDCM, toma como marco de referencia la filosofía institucional de CFE integrada por la misión, visión, valores, filosofía, códigos de ética y de conducta, así como la comunicación y responsabilidad social; para conformar el perfil de la cultura organizacional, que junto con la planeación estratégica y operativa y la determinación de las capacidades clave son el impulso para consolidarse como una empresa de clase mundial.

SISTEMA DE DISEÑO DE PRODUCTOS, SERVICIOS Y PROCESOS

El sistema tiene como propósitos garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, mediante el diseño o mejora de los productos, procesos o servicios que demanda a la SDG, garantizar su lealtad y preferencia, dar respuesta a sus futuras necesidades, el desarrollo de nuevos servicios para mercados futuros y garantizar la competitividad mediante la actualización tecnológica continua de los sistemas operativos y en su caso la ampliación de la capacidad instalada de la SDG.

El sistema tiene como base fundamental las necesidades y expectativas del cliente, identificadas mediante los sistemas de conocimiento de mercados y clientes, las cuales conjuntan los requerimientos de otras áreas de Comisión Federal de Electricidad que llevan a cabo el porteo y la comercialización de nuestro producto, de acuerdo con las especificaciones técnicas y la normativa aplicable en la materia, así como los requisitos de los usuarios finales de la energía eléctrica. Con base en las necesidades y expectativas de nuestro cliente, la SDG establece su compromiso con el cumplimiento de las mismas, mediante la formulación de un convenio de competitividad cliente-organización, el cual se formula y formaliza en los diferentes niveles de la SDG con el cliente.

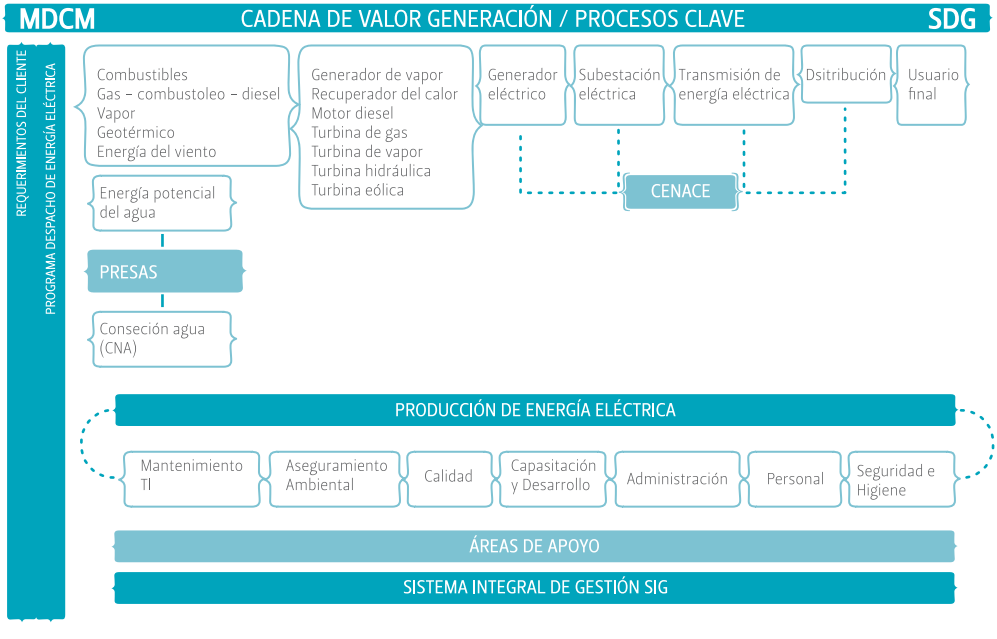
DESARROLLO DE LAS PERSONAS

Para la SDG es fundamental desarrollar integralmente a su personal quien con su trabajo diario soporta la operación de los procesos y contribuye en forma individual o en equipo, para generar valor a los Cuatro Grupos de Interés fortaleciendo la Competitividad y Sostenibilidad de la Organización.

MODELO DE VALOR GENERADO AL PERSONAL

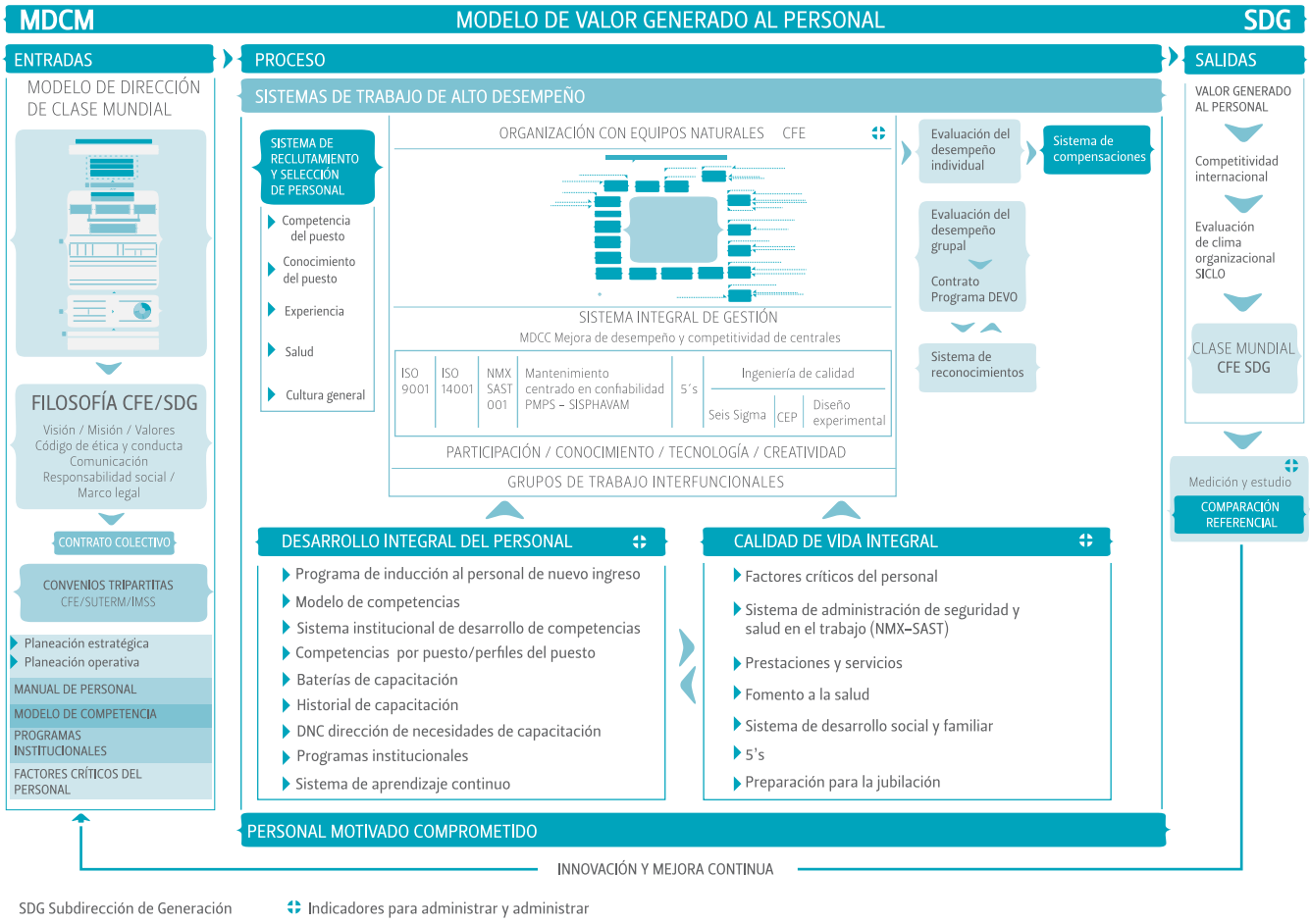
Nuestro Modelo tiene como propósito asegurar el Desarrollo Organizacional y el logro de las estrategias de la SDG, a través de contratar al mejor talento, fortalecer sistemas de trabajo de alto desempeño, desarrollar integralmente al personal y elevar su calidad de vida.

Somos una organización de alto desempeño que fomenta la responsabilidad, autocontrol y facultamiento; se encuentra soportada por el Sistema Integral de Gestión que comprende las tecnologías y sistemas para la competitividad con diferentes sistemas y estrategias (ISO-9001, ISO14001,NMXSAST-001, mantenimiento centrado en confiabilidad PM/PS-SISPHAVAM, 5S`s, ingeniería de calidad, seis sigma, diseño experimental y control estadístico de procesos, Modelo de desempeño y competitividad de las centrales) que propician la participación individual y grupal mediante la formación de Equipos Naturales de Alto Desempeño (ENAD´s), así mismo, se aprovecha el potencial de los involucrados con el objeto de mejorar sustancialmente el desempeño operativo de la SDG, a fin de mantenernos con estándares de clase mundial.



Alineación de la cadena de valor generación / procesos clave producción de energía eléctrica competitiva

SDG Subdirección de Generación Indicadores para administrar y mejorar

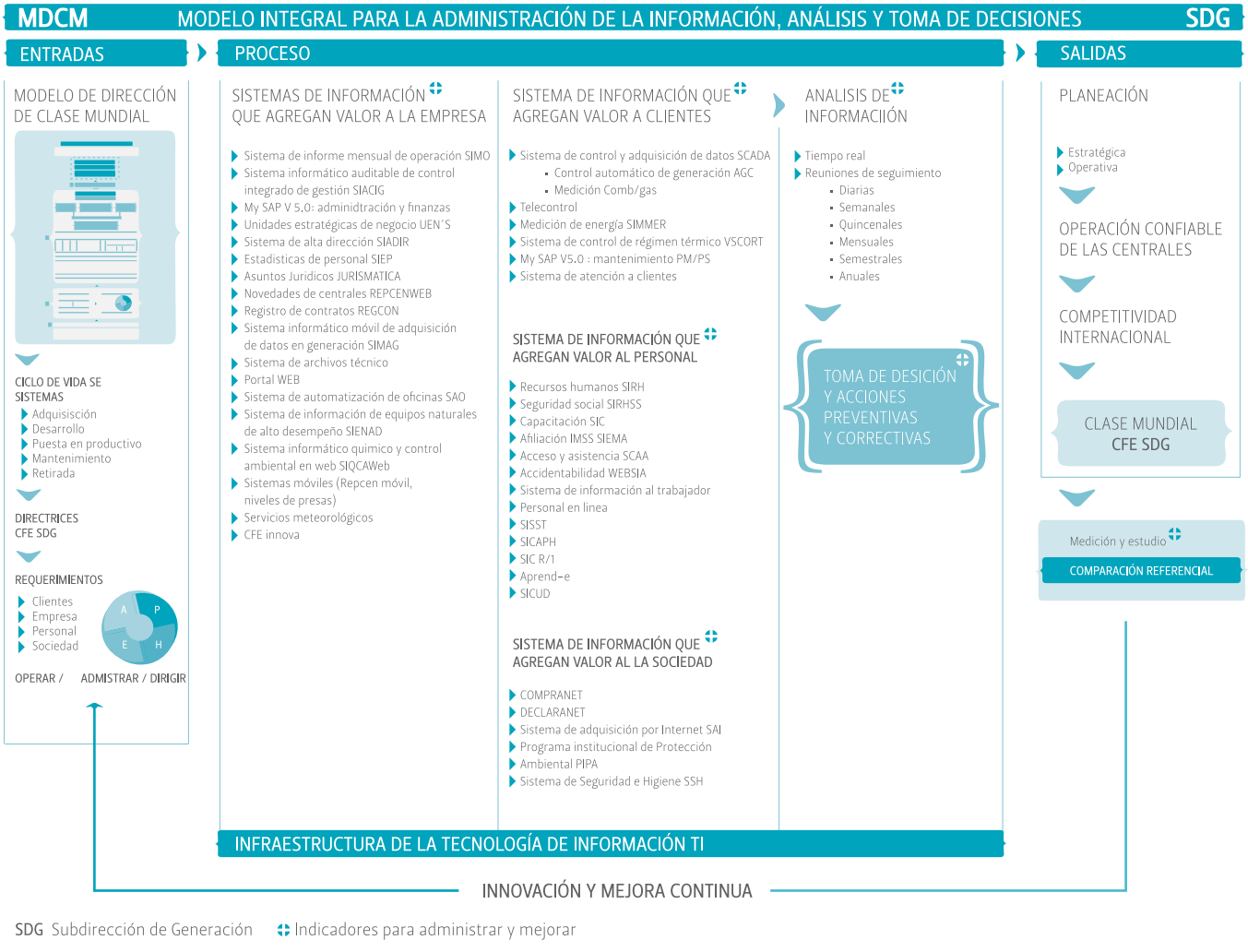


INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO

TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

La Subdirección de Generación ha evolucionado a través de los años mediante la adopción de tecnología avanzada para fortalecer las capacidades organizacionales y ofrecer ventajas competitivas en la operación de la información y el conocimiento.

La obtención de información ha venido sufriendo cambios a la par de la tecnología disponible, desde el registro en libros y bitácoras en 1963, hasta la actualidad utilizando la red Satelital y Fibra Óptica de CFE como medio que permite consultar información en línea instantánea e histórica de los diferentes equipos clave del proceso de generación de energía eléctrica, logrando tener la información disponible y oportuna para la toma de decisiones. La SDG derivado de las necesidades de la organización y sus objetivos ha modernizado su infraestructura de tecnologías de información y comunicaciones, se han desarrollado múltiples sistemas de información, se ha iniciado la implementación de estándares y buenas prácticas internacionales para la gestión y gobierno de tecnologías de información, se han implantado soluciones para la obtención y manejo de la información operativa de forma automática de las centrales y se han implantado sistemas y tableros ejecutivos para la toma de decisiones.

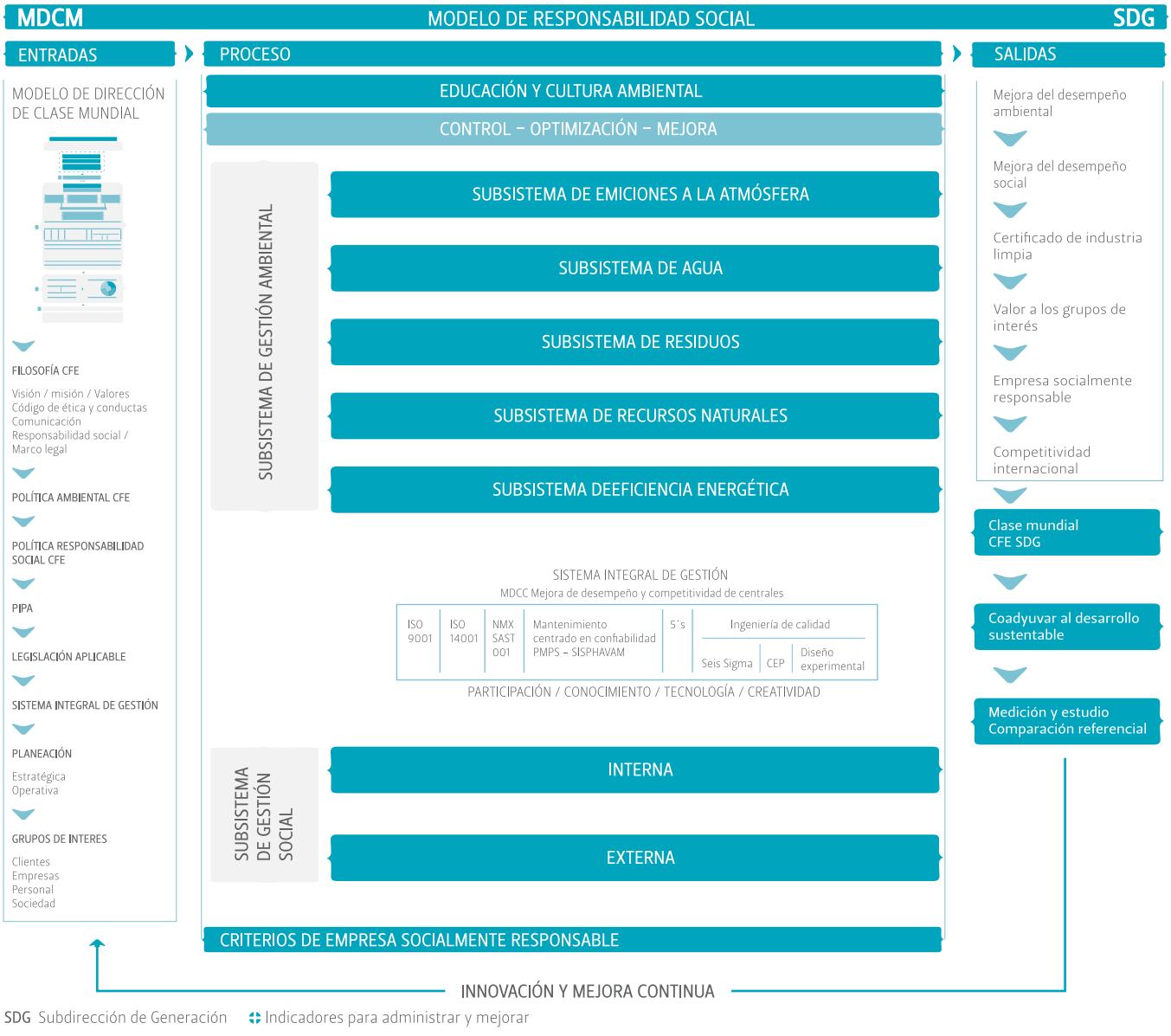


MODELO INTEGRAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN, ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES

El sistema de información organizacional tiene como propósito asegurar la competitividad de la SDG a través de la implementación de un modelo integral para la administración de la información y toma de decisiones, que asegura la confiabilidad, validez, oportunidad, integridad y seguridad de la información. El modelo responde a las necesidades y requerimientos a través de procesos y sistemas de información, que garantiza la continuidad operativa, efectividad del proceso integral de planeación, administración del proceso de generación de energía eléctrica y operación sistemática del MDCM. Asimismo, se gestiona el conocimiento organizacional considerando la experiencia del personal, la tecnología, los procesos y sistemas. Con ello se incrementa la competitividad y se genera valor superior a los cuatro grupos de interés. A partir del establecimiento del rumbo estratégico y ciclo de vida de los sistemas de información se diseñan los sistemas informáticos que van a dar soporte a las tecnologías de información necesarias para generar valor a los diferentes grupos de interés. Este conjunto de sistemas nos permite hacer una análisis de la información que nos ayuda a la toma de decisiones basada en hechos y datos, con el resultado obtenido podemos tomar acciones preventivas y correctivas que nos ayudan a alinear la planeación estratégica y la operativa obteniendo una operación confiable de nuestro proceso clave y los de apoyo.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

El propósito de este modelo es garantizar que la SDG sea una empresa ambiental y socialmente responsable que cumple con la legislación aplicable, que promueve y desarrolla la generación de energía con fuentes no convencionales, el diálogo con la sociedad y la transparencia de sus actividades, mejorando el desempeño ambiental y el desempeño en su gestión social, encaminado a optimizar el consumo de servicios públicos y de suministros, reducir, reciclar y conservar los recursos no renovables, reducir el impacto de nuestro producto y el compromiso con la sociedad.



SDG Subdirección de Generación Indicadores para administrar y mejorar

RESULTADOS

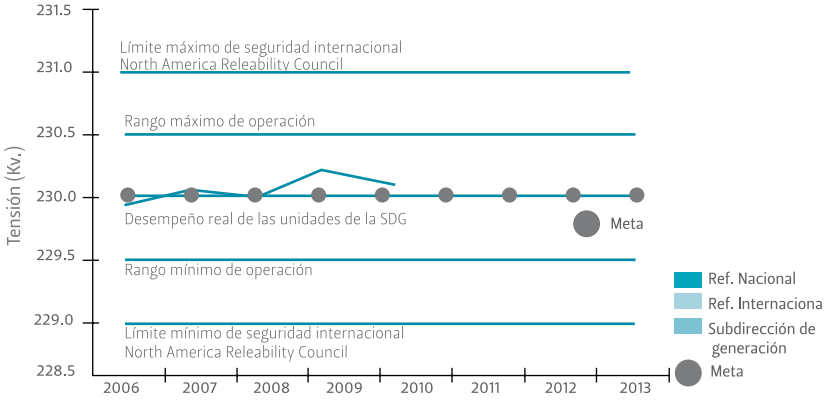
DESEMPEÑO DEL SISTEMA DE REGULACIÓN DE TENSIÓN

- **Objetivo Estratégico:**

Mantener la lealtad y preferencia del cliente ofreciéndole servicios de calidad y alta tecnología en el suministro de energía eléctrica.

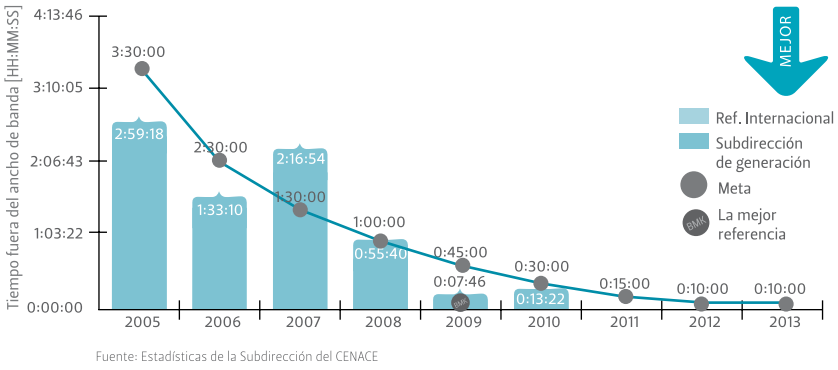
- **Qué mide:**

La contribución de las unidades generadoras de la SDG para mantener el índice de calidad de tensión del SEN dentro de la banda de desempeño establecida por el CENACE.



Fuente: Sistema de Control y Adquisición Automática de Datos (SCAAD)

DESEMPEÑO DEL SISTEMA DE REGULACIÓN DE FRECUENCIA



Fuente: Estadísticas de la Subdirección del CENACE

- **Modelo (s) / Sistema (s):**

Modelo de valor generado al cliente, sistema de comités regionales de confiabilidad, regulación y comité de servicio y atención al cliente.

- **Qué mide:**

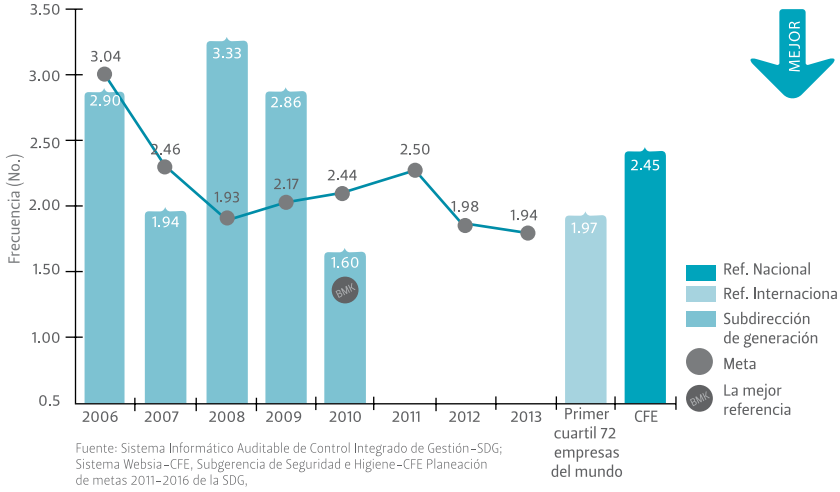
La capacidad de la Subdirección de generación para mantener la estabilidad y responder a las variaciones de frecuencia del Sistema Eléctrico Nacional.

- **Cómo se mide:**

A través de la operación y funcionamiento de: Sistema integral de análisis de información; Sistema de control y adquisición automática de datos (SCAAD) a nivel central, a nivel SDG Sistema integrado CENACE-SDG (WEBPI) y del Sistema Informático Auditable de Control Integrado de Gestión, fuentes de información del comité de servicio y atención al cliente.

- **Relación causal:**

En las reuniones periódicas con el CENACE, se captan los requerimientos, necesidades y expectativas y se da respuesta a los mismos. Se informa sobre el avance en la atención de proyectos, solicitudes, quejas, reclamos e inconformidades y revisan programas de trabajo conjunto, así como plantear nuevos proyectos que aseguren la competitividad de ambas organizaciones. El Comité de Servicio y Atención al Cliente se integra por el personal directivo de cada nivel de la SDG, concentra los resultados de las mediciones efectuadas en la operación de los diversos sistemas. La información recopilada es tomada como entrada para el proceso de planeación integral y para Diseño de productos, servicios y procesos. Consolidando en proyectos estrategicos como ejemplo "La modernización en Reguladores de velocidad y controles de Turbinas" que ha permitido una mayor aportación a la regulación de lafrecuencia para reducir los tiempos fuera del ancho de banda desde el año 2005 y el resultado de las acciones de planeación hacia la constante mejora y satisfacción total del cliente ha llevado a la SDG a reducir la variabilidad del proceso mediante el incremento en la participación de las unidades generadoras en la Regulación de Frecuencia, y por lo tanto ha mejorado la estabilidad del proceso de generación contando con un Sistema Eléctrico Nacional más estable y por consecuente de mayor confiabilidad hacia los consumidores.



Fuente: Sistema Informático Auditable de Control Integrado de Gestión-SDG; Sistema Websia-CFE, Subgerencia de Seguridad e Higiene-CFE Planeación de metas 2011-2016 de la SDG,

FRECUENCIA DE ACCIDENTES

- **Objetivo Estratégico:**

Mantener y mejorar la seguridad y salud del personal

- **Qué mide:**

La cantidad de accidentes con tiempo perdido por cada millón de horas - hombre de trabajo en un periodo anual.

- **Cómo se mide:**

A través del Sistema Informático de Seguridad y Salud en el Trabajo (SISST) y el Sistema Informático Auditable de Control Integrado de Gestión.

- **Relación causal:**

La tendencia positiva de los resultados muestran una organización que refleja una cultura de prevención de accidentes, manifiesta en el compromiso de los líderes y del personal por la seguridad y salud, opera eficiente y efectivamente bajo los sistemas de liderazgo, gestión de la seguridad y salud en el trabajo, modelo de calidad de vida integral, desarrollo de competencias, aprendizaje continuo, sistema integral de gestión y mejora del desempeño y competitividad de las centrales, entre otros. La SDG cuenta con 178 centros de trabajo de los cuales 159 se mantuvieron sin accidentes en el 2010, como ejemplo, la C.T. Manuel Álvarez Moreno tiene acumuladas 6 millones de horas - hombre de exposición al riesgo sin accidente, así como 54 centrales de generación con más de 5 años sin accidentes y 111 con más de un año sin accidentes.

DÍAS ANUALES DE CAPACITACIÓN

- **Modelo (s) / Sistema (s):**

Modelo de Valor Generado al Personal, Sistemas de Liderazgo, de Calidad de Vida y Modelo de Desarrollo del Personal.

- **Qué mide:**

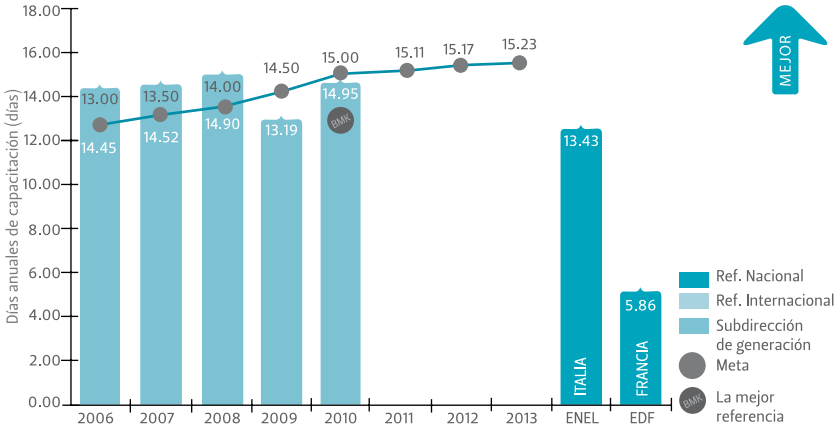
Representa el total de días promedio de formación, capacitación y adiestramiento (Desarrollo de competencias), por año que cada colaborador recibe.

- **Cómo se mide:**

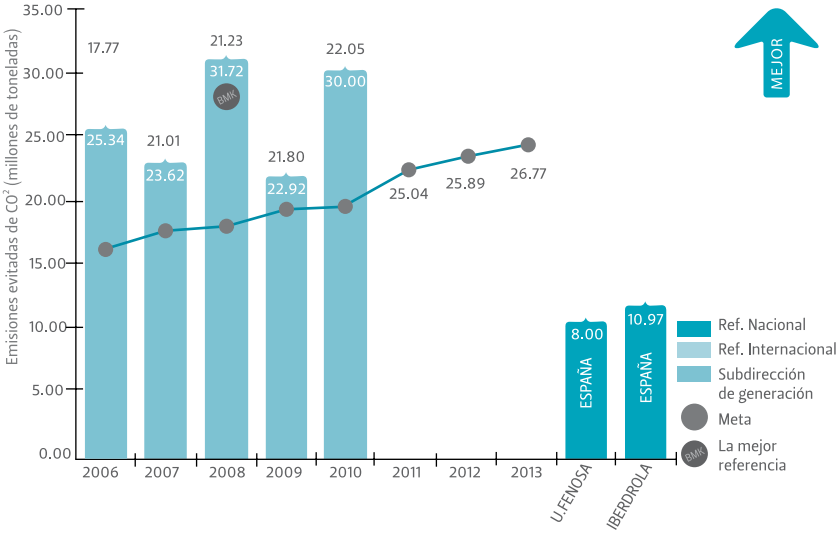
A través del Sistema Institucional de Capacitación (SIC), considera para el cálculo la fuerza laboral permanente y temporal de la SDG y el número de actividades de capacitación realizados en un periodo de un año.

- **Relación causal:**

Días anuales de Capacitación: La operación del Sistema de Desarrollo de Competencias y Sistema de Aprendizaje Continuo permiten asegurar la atención de las necedades de formación, capacitación y adiestramiento, que contribuyen al desarrollo del capital humano mediante la detección y atención de las necesidades reales. El indicador muestra una tendencia positiva que refleja la cultura de la capacitación que existe en la institución producto de la solidez del Sistema Institucional de Capacitación en todos los centros de trabajo. El resultado del 2009 se ve impactado por la contingencia sanitaria y la cancelación de cursos por la misma.



Fuente: Sistema Institucional de Capacitación
Planeación de metas 2011–2016 de la SDG
Sistema de Benchmarking 2010 y años anteriores



EMISIONES EVITADAS DE CO^2

- **Objetivo Estratégico:**

Ser referencia mundial en productividad, competitividad y tecnología.

- **Modelo (s) / Sistema (s):**

Modelo de Responsabilidad Social
Sistema Integral de Gestión

- **Qué mide:**

Las toneladas de bióxido de carbono que dejaron de emitirse a la atmósfera, por haber generado con fuentes alternas: hidroeléctricas, geotermoeléctricas y eólica.

- **Cómo se mide:**

De la generación bruta total, Se calcula los MWh generados con fuentes alternas. Se estima el volumen de combustóleo que dejo de utilizarse y se aplica un factor para el cálculo de emisiones de CO2. (Referencia 1 Tonelada de combustóleo = 2.928 Kg de CO2).

- **Relación causal:**

Al utilizar fuentes de generación de energía eléctrica no convencionales y optimizar la generación con fuentes alternas: hidroeléctricas, geotermoeléctricas y eólica, el beneficio es dejar de utilizar combustibles fósiles que causan un mayor impacto al ambiente. Podemos observar que estamos por arriba de nuestras comparaciones referenciales.

UTILIDAD DE OPERACIÓN

- **Objetivo Estratégico:**

Ser referencia mundial en productividad, competitividad y tecnología.

- **Modelo (s) / Sistema (s):**

Modelo de Valor Generado a Clientes/Modelo de Gestión y Optimización de los Recursos.

- **Qué mide:**

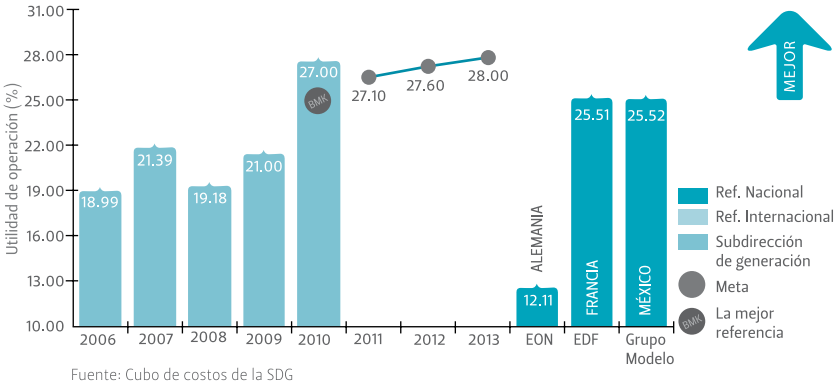
Mide la relación porcentual de los ingresos menos el total de costos.

- **Cómo se mide:**

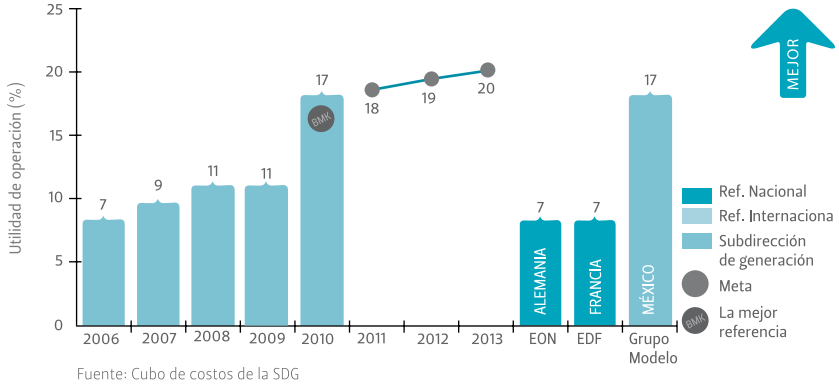
A través de los estados de resultado financieros de mercado de energía y del Estado de Resultados para empresas privadas.

- **Relación causal:**

El aumento constante al precio de los energéticos provoca severas lesiones en la competitividad de la industria, el comercio y la prestación de servicios en la economía mundial, ante esta situación la SDG mantiene en operación efectiva el Sistema de Diseño de Productos, Servicios y Procesos, como una estrategia para contrarrestar los efectos de una economía global, aspecto considerado como información de entrada al Modelo de Planeación Integral de la SDG, dando paso a la planeación y consolidación de proyectos estratégicos, reflejándose en el 2010 en una mejora sustancial de la eficiencia térmica neta, además de contar con diversas fuentes de generación la SDG satisface las necesidades de energía eléctrica del CENACE de manera confiable, segura y económica, asegurando así la permanencia en el largo plazo. Derivado de lo anterior en utilidad de operación, a través de los años la SDG presenta un crecimiento en la utilidad de operación siendo el 2010 el año con mejores utilidades de las esperadas, derivado de la utilización de carbón y gas en la generación de energía eléctrica, lo que repercutió en la baja de los costos variables, dando como resultado que de cada dólar (USD) que ingresa como venta de energía eléctrica, 27 centavos de dólar son de utilidad operativa, valor que está por encima de otras empresas internacionales y nacionales a partir del 2006 la SDG presenta una tendencia de resultados positivos la cual llega a su máximo valor en el 2010, derivado del alto desempeño técnico de las centrales de generación, ya que de cada dólar (USD) que ingresa como venta de energía eléctrica, cerca de 15 centavos de dólar son de utilidad neta, valor que está por encima de otras empresas internacionales.



Fuente: Cubo de costos de la SDG
Sistema de Benchmarking 2010 y años anteriores



Fuente: Cubo de costos de la SDG
Sistema de Benchmarking 2010 y años anteriores

RENTABILIDAD DEL ACTIVO

- **Objetivo Estratégico:**

Ser referencia mundial en productividad, competitividad y tecnología.

- **Modelo (s) / Sistema (s):**

Modelo de Valor Generado a Clientes/Modelo de Gestión y Optimización de los Recursos.

- **Qué mide:**

La eficiencia con que se están aprovechando los recursos para generar un volumen de utilidades que sea suficiente para cubrir el costo de los pasivos y dejar un remanente como utilidad.

- **Cómo se mide:**

Representa el porcentaje de los ingresos anuales entre el total del activo de la empresa.

- **Relación causal:**

Los resultados muestran una tendencia siempre a la alza, lo que refleja las buenas prácticas que ha seguido la SDG, posicionándonos en niveles superiores de rentabilidad a empresas internacional es y en niveles de empresas privadas como Grupo Modelo. La tendencia mostrada es resultado de la efectividad del Modelo de Planeación Integral que es desplegada en proyectos estratégicos que nos permiten mejorar la competitividad de los diferentes procesos de generación y la satisfacción de los requerimientos del cliente al suministrarle productos y servicios competitivos en calidad y precio.

CRISTAL LAMINADO O TEMPLADO **(CLT)-PGW,** S.A. DE C.V.

CLT-PGW es una empresa de manufactura y comercialización de cristal de seguridad para la industria automotriz de equipo original y de repuesto, la estandarización de los procesos es indispensable para alcanzar sus altos requerimientos y especificaciones, tanto de producto como de servicio.

Con varios años de experiencia pero con una visión moderna, enfocada en una sola filosofía... Calidad.

Desde
1991

Director General
Ing. Isidro Villaseñor

Categoría
Industria Mediana

No. de empleados
303 colaboradores

Ubicación
Tepeji del Río, Hidalgo

PERFIL Y ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

La historia de **CLT–PGW** se remonta hasta la década de los 50, de manera informal y con más empeño que técnica, cuando Don Carlos, inicia un pequeño negocio con no más de ocho personas y un horno de petróleo para la fabricación de plafones, vidrios y espejo, se ubicó en la colonia Vallejo, en el Distrito Federal, no existían los sistemas o productos actuales, pero sí una creciente necesidad de cristal.

Al principio, la inversión en maquinaria era muy complicada ya que era muy cara en su importación e instalación en nuestro país, forzando a ser diseñada por él mismo con los costos que el método de prueba y error implicaban esto le dio la habilidad de implementar una tecnología nueva de tubos de acero inoxidable con un sistema de turbo sopladores en las que el calor se concentraba al interior del tubo, irradiando el calor en una forma más homogénea (la última tecnología para este tipo de procesos), inicia la fabricación de parabrisas en su horno, aunque las primeras piezas no eran muy buenas ni en calidad ni en óptica, pero, bajo su filosofía de mejorar las cosas, las fue perfeccionando. El sector de los parabrisas involucraba seguridad y normas a cumplir, pero ese no fue un obstáculo para Don Carlos. Siendo un hombre visionario, quiso comenzar él solo en este negocio y arriesgarse a cubrirlo. Sin embargo, pronto tuvo que tecnificar los procesos y hacerlos de manera más eficiente. Así, de manera inconsciente, entraba ya en el ámbito de la calidad, en los tiempos donde no existían en México un sistema que implementara dicha cualidad en los procesos de producción ni en los productos.

Don Carlos, tenía otro enfoque muy presente: La productividad. "Concéntrense en hacer más con menos" decía.

En 1986 se fusionan las plantas Vidrios y Espejos, Procesadora de Vidrio Plano, y Cristal Templado en una sola y bajo el cuidado y apoyo de su esposa Luz en el área de finanzas, nace Parabrisas **CITSA** de México en el Parque Industrial de Naucalpan.

Durante el tiempo que existió un gobierno con una economía cerrada, es decir que tenias que consumir lo que el país fabricara no importando del todo su calidad aun cuando en el mercado internacional había otras opciones de compra. Durante la misma década de los 80, Don. Carlos, vislumbró la apertura de las fronteras, para lo cual dijo que "si nos van a abrir las fronteras, debemos estar preparados". Así es que sus hijos Isidro y Enrique tuvieron la encomienda de buscar los mejores sistemas productivos para fabricar parabrisas. Isidro tenía preparación ya en Q1 (sistema de calidad de Ford, impartido en el Tec. de Monterrey) y parte de su formación en Inglaterra.

En estos tiempos, hubo una discusión por el traslado de la planta desde Naucalpan, entre el Parque Industrial de Lerma y el de Tepeji del Río. En ese entonces, la empresa se dio cuenta de la escasez de mano de obra en Toluca. En contraparte, en Tepeji, aunque no existía gente calificada, hubo la percepción de que la población era más entusiasta, receptiva y con ganas de aprender. El municipio de inmediato se dio a la tarea de apoyar en todo lo posible a la instalación de la empresa. En esta planta, el sistema Q1 que ya tenía el Ingeniero Isidro, aunado a la visión de Don Carlos Villaseñor, hizo que, ya no sólo se estuviera trabajando con un sistema "rudimentario" de calidad, sino con uno más avanzado, estratégico y bien definido, donde lo primordial fue tener el mejor proceso posible con la mejor maquinaria, y así obtener el mejor producto. Para 1994, la planta de Tepeji exportaba ya a Centroamérica y la parte sur de EUA (California, Arizona y Nuevo México) con muy buena aceptación.

PPG tenía la necesidad de tener presencia en México, ya que sus clientes como Chrysler y General Motors le solicitaban incrementar su integración nacional, por lo que dicha empresa tenía la necesidad de entrar al país ya fuera de manera independiente o aliarse con una compañía que tuviese una imagen y trayectoria confiable. Así fue que en 1996 se concreta la primera alianza comercial de Cristal Laminado o Templado con PPG, donde ésta última tuvo una participación del 25 %. PPG siendo una compañía con una excelente presencia en el ramo automotriz a nivel internacional desde 1887...

PPG... fue de las pioneras del rubro en EUA haciendo alianzas con las principales marcas de vehículos como Ford, GM y Chrysler ha participado con estas compañías como desarrolladora de tecnología.

En 1999, PPG adquiere otro 25 % de CLT, sumando ya un 50 % de su participación en la empresa. En el 2008 PPG división automotriz se convierte en PGW afianzando sus lazos con las compañías de equipo original en el mundo.

Actualmente, CLT-PGW labora en una superficie de 37,785 m2 de terreno, 28,223 m2 de planta de producción, 4 líneas de corte y 4 hornos le dan la capacidad para producir 50,000 parabrisas y 240,000 piezas templadas al mes.

CLT-PGW provee de cristales a plantas armadoras como Chrysler, General Motors, Ford, Magna, Inalfa, y otros clientes más. La empresa tiene presencia y atiende al mercado de Latinoamérica y los países miembros del TLC (Canadá y Estados Unidos) y se ha abierto paso a clientes del Viejo Continente exportando recientemente a FIAT en Polonia.

Su manufactura está respaldada por las normas ISO-9002, ISO-14001 y QS 9000, TS16949, certificaciones de la Norma Oficial Mexicana NOM y de la Norma Europea R43 así como la de transporte de E.U. DOT. Se encuentra en proceso para obtener la certificación CCC de los países Asiáticos.

La filosofía de calidad te permite abaratar costos y los errores que existían se pudieran corregir de manera casi automática, dándote la capacidad de aprender de tus errores y no volverlos a generar, al hacer que dicha filosofía permeara a toda la empresa empezando por el director, hasta el empleado situado en el último escalafón de estructura.

Este compromiso de todo el personal permitió que se implementara una "filosofía de superación", donde se detecta una necesidad del personal que se resuelve con capacitación y el impulso de los empleados para ayudarlos a crecer.

DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO QUE OPERA

TENDENCIAS

Para CLT-PGW, mantenerse en un modo competitivo en el mercado internacional es la principal directiva a futuro. Para alcanzar dicho objetivo, es necesario seguir la filosofía de mejora continua, reducción de costos y capacitación constante del personal.

MERCADOS

El mercado automotriz es el que le abrió las puertas a CLT-PGW y se han establecido de manera definitiva. Por el momento, no hay una posibilidad real que la empresa pueda explorar otro tipo de mercados o segmentos, principalmente porque la maquinaria con que cuenta la empresa está especializada en la industria automotriz.

En el mercado arquitectónico no existe aún una legislación que permita la inclusión del cristal templado o laminado en otros sectores industriales. Sin embargo, no está descartado que, en un futuro, si se aprueba alguna ley, se implemente nueva tecnología y se abra a otros mercados.

CLIENTES

CLT-PGW tiene como clientes a tres de las más grandes compañías automotrices: Chrysler, GM y Ford. Además, cuenta dentro de su cartera con Magna, Inalfa, Webasto, entre otras empresas más.

COMPETENCIA

Debido a que los clientes a los que atiende CLT-PGW tienen presencia a nivel global, la competencia se centra en las empresas internacionales que se dedican al mismo ramo. Pero no por ello se deja pasar a la industria nacional, donde se diferencian de las demás por ser líderes en calidad y por darle un mejor servicio al cliente.

DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

PRODUCTO

CLT-PGW fabrica laterales laminados que reducen el sonido exterior entre 5 a 10 dB, dándole mayor confort a los ocupantes, es un cristal que se rompe con las características de un parabrisas no como los demás laterales templados en partes muy pequeñas cayéndose al piso. Este producto innovador queda prácticamente completo en su figura.

A simple vista el producto que CLT-PGW elabora, parece un cristal normal. Sin embargo, la diferencia se encuentra justamente al momento de un accidente y de utilizar esta tecnología de seguridad en la fabricación de cristal más resistente para los automóviles.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Para CLT-PGW el principal factor clave de éxito es la gente, su capacitación y calidad implementados en la empresa, lo que hace que la gente misma sea más productiva y así realice un producto de primer nivel y que garantice satisfacción del cliente.

PROPUESTA DE VALOR

El servicio al cliente es la propuesta de valor de la empresa, lo logran a través de ser una compañía que le da "cero problemas" a los clientes gracias a la estrategia de 0 ppm (cero piezas defectuosas por millón), lo que, sin lugar a dudas, deja satisfecho a sus principales compradores.

CAPACIDADES ORGANIZACIONALES CLAVE DE ACUERDO A ESTRATEGIAS

El Ingeniero Isidro Villaseñor, Director General de CLT-PGW estimula mucho a sus empleados, al decir que la propia gente es el recurso más valioso de la empresa. Se han preocupado mucho por la prevención y capacitación del personal, lo que ha desembocado en la productividad y eficiencia, factores que han contribuido a hacer de la empresa una entidad exitosa.

COMERCIALIZACIÓN

La estrategia principal de comercialización se centra en 2 ramas: equipo original y mercado de repuesto nacional o internacional, los cuales abarcan un 80 % y 20 % de la producción de la empresa. En el mercado internacional, son los propios socios comerciales los que cuentan con un sistema de distribución, CLT-PGW se encarga de mandar producto a un centro de distribución en los Estados Unidos; en el caso nacional, hay varios distribuidores que se encargan de colocar el producto directamente con sus clientes. Dicha estrategia está basada en darle al cliente el mejor precio posible con la mejor calidad posible.

COSTOS

Un 70 % del total de capital generado por CTL-PGW se destina a las materias primas y el 30 % restante al proceso de producción. Sin embargo, esto no es un problema, debido, de nuevo, al factor capacitación del personal, mismo que desemboca en mayor productividad, la cual incrementa año tras año, haciendo más rentable la empresa y por lo tanto, más competitiva.

ESTRATEGIAS DEL NEGOCIO

Una estrategia exitosa a través de todos los años que lleva operando la empresa es la atención al cliente, dándole confianza a través de la respuesta pronta de sus necesidades, ayudarndo a mejorar y hacerle sentir que lo respaldarán ante cualquier situación que se presente.

La crisis de 2008, fue como lo expresara el Ingeniero Isidro Villaseñor, un "bache enorme", se implementaron medidas drásticas pero necesarias, el adaptar e implementar rápidamente estas decisiones por muy difíciles que fueron es su momento, como el recorte de personal, reducción de gastos, cancelación de contratos, la reducción de costos y de la producción. Fue como logramos salir a flote pero de todas las crisis se aprende, nos dimos cuenta que aunque hacíamos bien las cosas teníamos gente de mas, ahora producimos lo mismo con un 20% menos de personal apuntalando la filosofía de hacer más con menos.

ASPECTOS SIGNIFICATIVOS DE LA EJECUCIÓN

Mejorar los ingresos, ganar clientes y entrar en el terreno competitivo de la industria automotriz a nivel internacional, han sido los factores en donde se nota la implementación de los programas que se ejecutan en la empresa.

La política de calidad que se sigue en CTL-PGW, así como la capacitación constante, el apoyo hacia el personal y las estrategias de comercialización a nivel internacional y nacional, desembocan en los tres aspectos mencionados, lo cual da cuenta de los alcances que ahora tiene la organización.

UMAE HOSPITAL DE CARDIOLOGÍA NO. 34 IMSS

La Unidad Médica de Alta Especialidad (UMAE) Hospital de Cardiología No. 34 del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) inició el funcionamiento de sus servicios en agosto de 1995 como Hospital Regional de Cardiología. Brinda atención médico quirúrgica a los derechohabientes de la región noreste del país con enfermedades cardiovasculares y del tórax.

Desde
1995

Director General
Dr. Héctor David Martínez Chapa

Categoría
Salud

No. de empleados
1,430 colaboradores

Ubicación
Monterrey, Nuevo León

PERFIL Y ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Como una estrategia administrativa del IMSS, a partir del año 2004 el Hospital Regional se convirtió en UMAE (Unidad Médica de Alta Especialidad de tercer nivel de atención) con la intención de descentralizar la toma de decisiones y ofrecer servicios de alta capacidad resolutiva, con un programa integrado de educación médica e investigación para fortalecer el sistema de referencia y contra referencia de pacientes, brindando atención de alto nivel para enfermedades complejas relacionadas con las especialidades de Cardiología, Neumología, Cirugía Cardiovascular y Torácica en pacientes adultos y pediátricos.

La misión de la UMAE 34 se alinea a los principios institucionales con la filosofía de "Atender pacientes con enfermedades cardiovasculares y del tórax con oportunidad, seguridad y eficiencia en el diagnóstico y tratamiento. Formar recursos humanos de alta calidad en las especialidades involucradas, y generar conocimiento significativo mediante la investigación; con respeto a la dignidad humana, al medio ambiente y en un estado de superación continua. Cumpliendo las expectativas de nuestros usuarios y prestadores de servicio así como estándares de certificación internacional".

La visión del IMSS, se enmarca en un instituto que transita – gradual y efectivamente- hacia una estructura organizativa que le permite otorgar tres líneas de servicios, operativamente independientes y a la vez eficientes y eficaces, tanto en su interactuar interno como externo, a lo cual este hospital se encuentra alineado con la visión particular de "Ser punto de referencia por la atención médica, oportuna y segura de las enfermedades cardiovasculares y del tórax, por formar y capacitar profesionales técnicos certificados en su prevención, diagnóstico y tratamiento; y por contribuir mediante la investigación científica y el humanismo a mejorar la calidad de vida de nuestros usuarios y personal de esta unidad médica. Con el cumplimiento de estándares de certificación internacional, con el más alto espíritu de superación continua. Con responsabilidad por la preservación del medio ambiente".

TODO ESTO MEDIANTE LA PRÁCTICA DIARIA DE LOS VALORES:

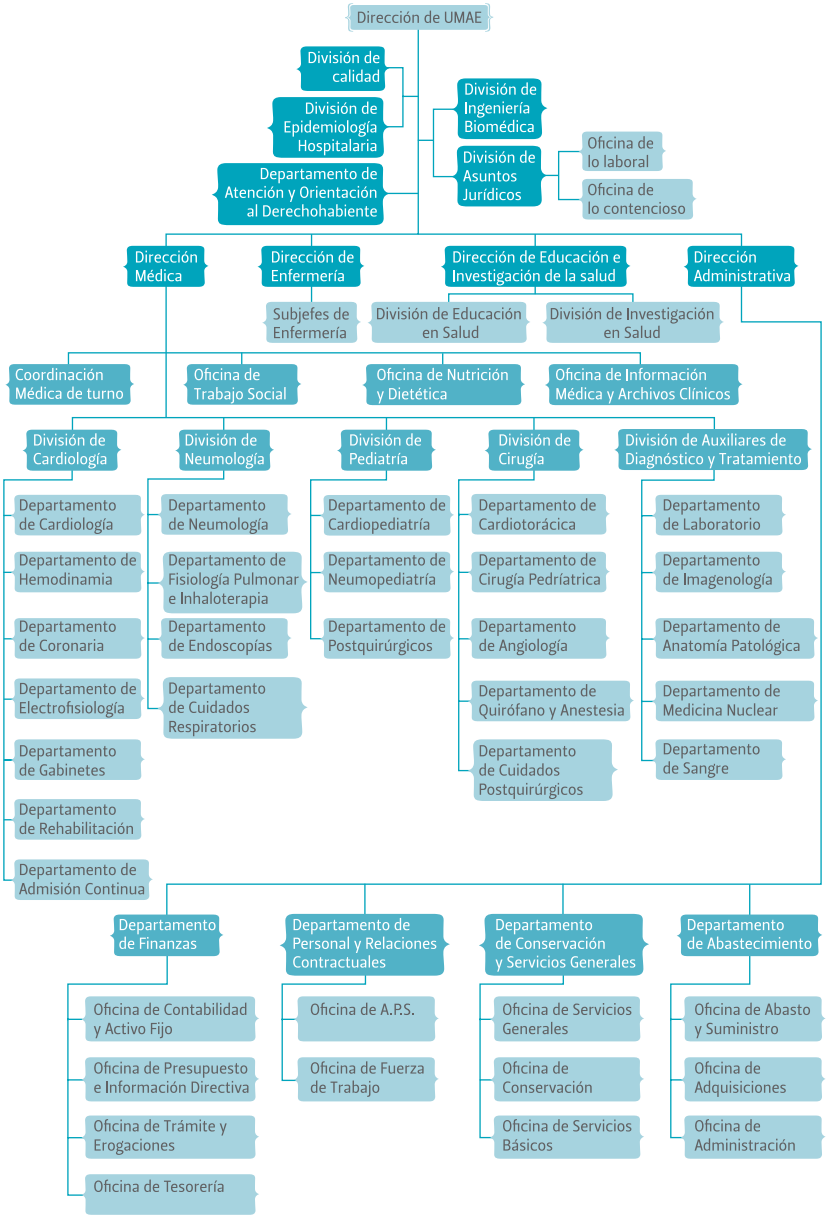
- **de superación continua:** capacidad para perfeccionarse continuamente en el conocimiento, habilidad y actitud.
- **innovación permanente:** búsqueda continua de procesos y tecnologías emergentes.
- **evaluación sistémica del desempeño:** medición objetiva y metodología del grado de cumplimiento de las metas.
- **responsabilidad social:** el compromiso de la institución con la comunidad.

La estructura del hospital está conformada por 288 camas hospitalarias totales que incluyen unidades de cuidados intensivos post quirúrgicos adultos, pediátricos y neonatales; unidad de cuidados coronarios y respiratorio; seis salas de quirófano con bombas de circulación extracorpórea; cuatro salas de hemodinamia; una sala de electrofisiología y veintidós consultorios. Un día típico de trabajo en este hospital desarrolla para los derechohabientes del IMSS un promedio de 136 consultas de especialidad, 20 egresos hospitalarios, 28 atenciones en admisión continua, 7 cirugías programada, 3 cirugías de urgencia, 3 aplicaciones de marcapasos, 22 procedimientos de hemodinamia diagnóstica y terapéutica, 2,546 estudios de laboratorio, 113 estudios de Rx, 7 estudios de medicina nuclear, 142 estudios de electro diagnóstico, 59 ecocardiogramas, 6 broncoscopías y 40 sesiones académicas departamentales.

El equipo de trabajo de todo el hospital está constituido por 1,430 plazas (44 de ellas de confianza y el resto sindicalizadas) organizadas estructuralmente en una dirección general y cuatro direcciones de área (médica, administrativa, enfermería y educación e investigación). El staff de dirección está constituido por las divisiones de calidad, epidemiología, ingeniería biomédica, jurídico y el departamento de atención y orientación al derechohabiente. El Organigrama incluye 4 divisiones clínicas y una división de auxiliares de diagnóstico y tratamiento.

Es muy importante y necesario para la UMAE contar con capital intelectual capacitado y actualizado con el perfil necesario para dar cumplimiento a las necesidades de salud de la población derechohabiente, así como para desarrollar las estrategias y objetivos establecidos para el manejo de los riesgos y retos identificados mediante el enfoque estratégico.

Es por esta razón que el vínculo con universidades, hospitales públicos y privados de todo el país e internacionales así como los programas para la investigación, capacitación y formación de recursos altamente especializados constituye una de las fortalezas que han permitido capitalizar y difundir el conocimiento y experiencia adquiridos.



DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO EN EL QUE OPERA

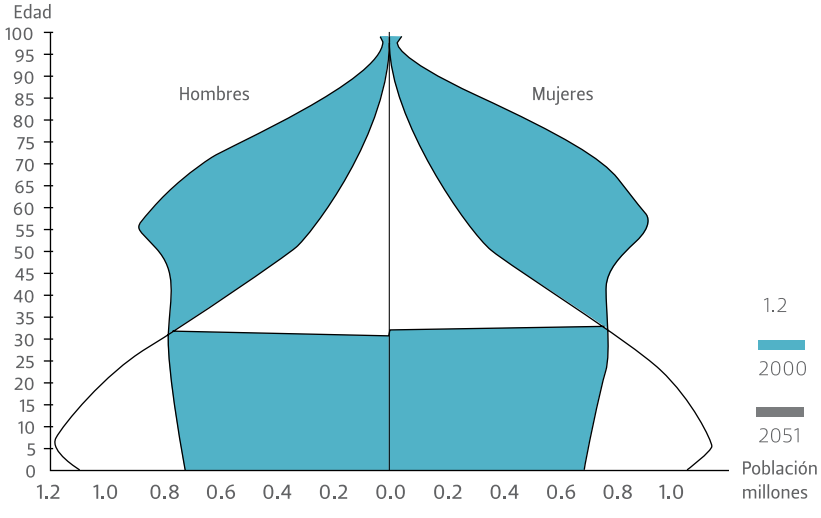
TENDENCIAS

Uno de los indicadores más importantes para medir el desarrollo de nuestro país es la salud de la población, ya que un individuo sano es más productivo y contribuye a alcanzar los estándares de competitividad requeridos en la actualidad, además de incrementar su calidad de vida.

El desarrollo en nuestro país ha permitido que se incremente la esperanza de vida de la población; en el 2000 las personas de 60 años ó más representaban 6.8 por ciento de la población total, en el 2050 las personas de 60 años ó más representarán el 28 por ciento de la población total del país. Este cambio demográfico implica un crecimiento de la demanda en salud de aproximadamente entre un 6 y un 7% anual.

Los factores relacionados con la atención a esta creciente población se ven afectados a su vez por aspectos :

PIRÁMIDE POBLACIONAL EN MÉXICO



- **Demográficos:** más enfermedades crònico-degenrativas en una población creciente de adultos mayores y mayor sobrevida por detección y tratamiento oportuno de las enfermedades.

- **Ambientales:** hábitos alimenticios y costumbres dañinos para la salud así como el impacto al medio ambiente con los desechos producto de la operación.

- **Económicos:** la demanda de la atención a la salud de pacientes de la tercera edad cuesta aproximadamente cinco veces más que los pacientes que están entre los 24 y 35 años, los servicios institucionales dependen del presupuesto vinculado a la tasa de empleo.

- **Tecnológicos**: la velocidad de desarrollo de la tecnología es alta y con altos costos.

- **Sociales:** actualizar y documentar permanentemente el desempeño del hospital para certificaciones de calidad, manejo de información por los medios masivos de comunicación y la población cambiante.

- **Redireccionamiento en cortos plazos:** ante lo cual mantener la calidad, seguridad, eficacia y eficiencia de los servicios atendiendo a la demanda creciente de la comunidad derechohabiente con procesos altamente especializados y cumpliendo con la normatividad oficial e institucional se convierte en un reto en el que las estrategias de desarrollo fundamentadas en el análisis permanente del comportamiento de los procesos estratégicos, respaldados por el alto nivel de compromiso, capacitación y especialización del personal son un factor determinante para el cumplimiento de los objetivos establecidos en la planeación.

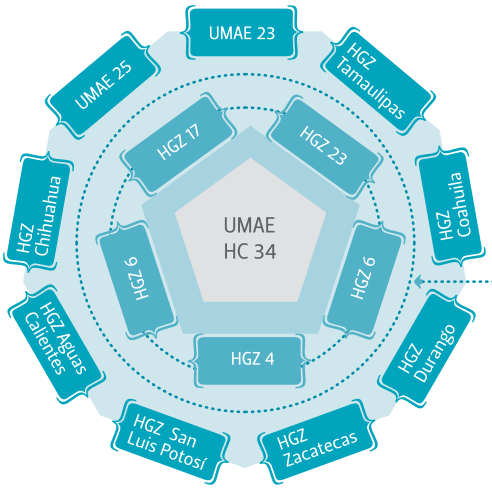
LA POBLACIÓN

MERCADOS

La UMAE HC 34 no sólo brinda servicios a los derechohabientes del Estado de Nuevo León; sino que se otorga apoyo para la atención de la población derechohabiente de los otros 7 estados del país que conforman la región noreste conforme a la regionalización operativa institucional: Tamaulipas, Coahuila, Chihuahua, Zacatecas, San Luis Potosí, Durango y Aguascalientes. En estos estados habitan más de 10 millones de derechohabientes del IMSS, siendo aproximadamente el 3% de esta población quienes requieren atención médica de alto nivel de especialización.

RIESGOS DE LA UMAE	RETOS DE LA UMAE
REDIRECCIONAMIENTO EN CORTOS PLAZOS	**REDIRECCIONAMIENTO EN CORTOS PLAZOS**
• Cambios periódicos generan cambios de estrategias • Modelo universal de salud.	• Mantener la consistencia de los servicios a pesar de los cambios. • Mantener la cantidad de los servicios y optimizar la capacidad instalada. • Mantener la productividad y oportunidad
SOCIAL	**SOCIAL**
• Inspecciones para regulaciones en salud. • Requerimientos para certificar la calidad de nuestro servicios. • Manejo de información por la población.	• Mantener las certificaciones y licencias de fundamento. • Mantener la satisfacción de los derechohabientes.
ECONÓMICO	**ECONÓMICO**
• Dependencia presupuestal de la tasa de empleo. • Presupuesto regulado y restringido. • Sujeto a ley de adquisiciones.	• Desarrollo de proyectos para apoyar la eficiencia en la disponibilidad de los recursos. • Presupuesto ejercido. • Productividad.
TECNOLOGÍA	**TECNOLOGÍA**
• Altos costo. • Rápida velocidad de desarrollo.	• Actualización y/o adquisición de la tecnología. • Capacitación del personal.
AMBIENTAL	**AMBIENTAL**
• Hábitos de vida de la población altamente dañinos. • Migración de ciudades.	• Optimizar la estructura para la atención. • Residuos hospitalarios. • Cirugías x quirófano. • Ahorro de energía.
DEMOGRÁFICO	**DEMOGRÁFICO**
• Envejecimiento de la población. • Transición epidemiológica (más enfermedades crónico degenerativas). • Mayor sobrevida de recién nacidos por detección oportuna de enfermedades intrauterinas.	• Atención oportuna de buena calidad a la población referida. • Productividad. • Oportunidad.

Región del Noroeste del país que recibe apoyo en atención de alta especialidad por parte de la UMAE Hospital de Cardiología No.34



AREA DE SERVICIOS DE APOYO DE LA UMAE HC 34

- HOSPITALES SECRETARÍA DE SALUD
- HOSPITAL UNIVERSITARIO
- HOSPITALES PRIVADOS

Fuente:
Lineamientos Estratégicos del Instituto Mexicano del Seguro Social

A su vez, la UMAE representa en el Estado de Nuevo León el hospital de elección para pacientes con enfermedades de corazón y tórax que requieren manejo de alta especialidad y que son enviados mediante un proceso de referencia a partir del segundo nivel representado por los Hospitales Generales de Zona No. 4, No. 6, No. 17 y No. 33 en el Estado de Nuevo León; y de tercer nivel representado por la UMAE No. 25 (Hospital de Especialidades), la UMAE No. 23 (Hospital de Ginecología y Obstetricia) y la UMAE No. 21 (Hospital de Traumatología).

DIAGNOSTICOS MÁS FRECUENTES DE ATENCIÓN EN LA CONSULTA EXTERNA DE LA UMAE HC 34	DIAGNOSTICOS MÁS FRECUENTES DE HOSPITALIZACIÓN EN LA UMAE HC 34
Cardiopatía isquémica	Arteroesclerosis periférica
Malformaciones congenitas de los tabiques cardíaco	Cardiopatía isquémica aguda
Aterosclerosis cardíaca	Enfermedad isquémica crónica
Asistencia y ajuste de dispositivos implantados	Malformación congénita del corazón
Trastornos venosos	Tumor maligno de bronquios o pulmón
Fuente: SIMO UMAE HC34	

CAUSAS DE MUERTE EN EL PAÍS		
EDAD / SEXO	**MUJERES**	**HOMBRES**
MENORES DE 1 AÑO	• Daños respiratorios y cardiovasculares • Malformaciones congénitas del sistema circulatorio • Infecciones	
1 A 4 AÑOS	• Otras causas externas de traumatismos accidentales • Enfermedades intestinales causadas por infección • Malformaciones congénitas del sistema circulatorio	• Otras causas externas de traumatismos accidentales • Enfermedades intestinales causadas por infección • Accidentes de transporte
5 – 14 AÑOS	• Tumores malignos • Otras causas externas de traumatismos accidentales • Accidentes de transporte	• Otras causas externas de traumatismos accidentales • Accidentes de transporte • Agresiones
15 – 29 AÑOS	• Accidentes de transporte • Tumores malignos • Otras causas de traumatismos	• Otras causas externas de traumatismos accidentales • Accidentes de transporte • Agresiones
30 A 59 AÑOS	• Tumores malignos • Diabetes mellitus • Enfermedades del hígado	• Enfermedades del hígado • Diabetes mellitus • Tumores malignos
ADULTOS MAYORES	• Diabetes melitus • Enfermedades del corazón • Tumores malignos	• Enfermedades del corazón • Diabetes mellitus • Tumores malignos
Fuente : INEGI		

Otro grupo de impacto lo conforman los apoyos otorgados a los pacientes referidos de la Secretaría de Salud, Hospital Universitario y Hospitales privados mediante diferentes tipos de convenios.

CLIENTES

Esta UMAE ofrece alternativas de tratamiento y resolución a las enfermedades que originan la mayor proporción de muerte y enfermedad a la población de la región noreste del país; determinados por el estilo de vida y otros factores predisponentes de riesgo tales como los hábitos alimenticios, sedentarismo o complicaciones relacionadas con la diabetes mellitus. En las etapas iniciales de la vida (menores de un año y hasta los 4 años en la población femenina); las malformaciones congénitas del sistema circulatorio representan una de las principales causas de muerte. De igual manera, las enfermedades del sistema cardiovascular ocasionan la muerte los adultos mayores incrementando su incidencia a partir de los 30 años con la diabetes mellitus como causa desencadenante de las complicaciones cardiovasculares. Esta demanda creciente de servicios se vincula directamente con las causas más frecuentes de atención en los procesos de la consulta externa, admisión continua, hospitalización y auxiliares de diagnóstico y tratamiento.

COMPETENCIA

Con una inversión en equipamiento de 100 millones 984 mil pesos para la atención a la salud, y una plantilla de 180 médicos especialistas y subespecialistas, 545 enfermeras especialistas y generales, personal paramédico y administrativo se ha desarrollado la tecnología para llevar a cabo procedimientos de alto nivel de complejidad tales como cirugía cardiovascular (incluyendo trasplantes de corazón), angioplastía trasluminal percutánea para la detección y tratamiento de enfermedades del corazón y arterias periféricas tales como infarto del miocardio, y obstrucciones en arterias carótidas, renales e iliacas (extremidades inferiores), así como cateterismos cardíacos y endoscopías.

DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

El Instituto Mexicano del Seguro Social otorga servicios a más de 40 millones de mexicanos, y es la institución de salud más grande de América Latina que sirve a trabajadores regido por la Ley del Seguro Social. Su participación en el mercado está claramente definida y orientada a este tipo de población asegurada o beneficiaria de la región noreste de nuestro país, conforme a la regionalización operativa institucional en el esquema actual del Sistema de Salud Mexicano.

La atención en la UMAE representa el último eslabón de una cadena de valor que inicia en el primer nivel de atención...

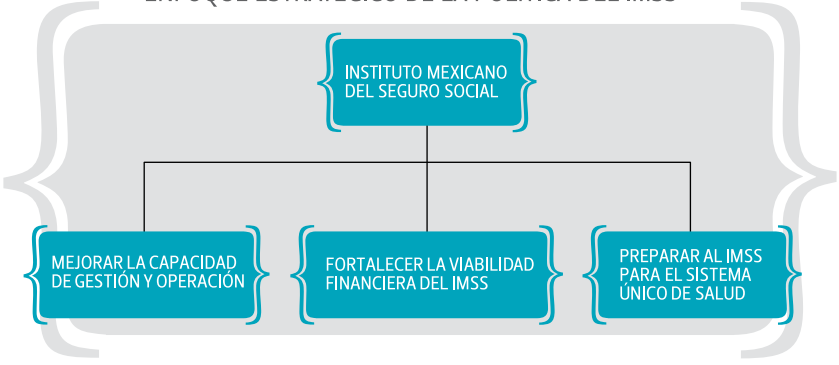
... (unidades de medicina familiar) en el Estado de Nuevo León y región noreste del país (que atiende aprox. al 85% de los derechohabientes en aspectos de educación, prevención, promoción y protección de la salud) y del segundo nivel (atiende aprox. al 12% de la población asegurada en las especialidades básicas como pediatría, cirugía general, ginecología y medicina interna) a través de los cuales fluye la atención al tercer nivel (atención aprox. al 3% de la población asegurada con padecimientos de alto nivel de complejidad) mediante los proceso de referencia-contra referencia que interrelacionan dichos niveles como un sistema con el objetivo de brindar una atención integral. Por lo tanto, en el sistema de Atención Médica del IMSS las unidades de tercer nivel de atención no cuentan con población adscrita fija, sino que otorgan servicios a aquella población referida por el segundo nivel de atención médica para la resolución de problemas de salud.

El enfoque estratégico de la política del IMSS actualmente está conformado por tres ejes rectores, los cuales buscan atender los retos del quehacer institucional y pueden circunscribirse como:

- Mejorar la percepción de los servicios por nuestros derechohabientes.
- Incrementar los ingresos y lograr un gasto más eficiente y transparente para garantizar la viabilidad financiera de largo y mediano plazos.
- El país está viviendo actualmente una transición hacia un esquema unificado de prestación de servicios de salud.

Esta UMAE se constituye como un elemento operativo de dicho plan estratégico, con el compromiso de trasladar a la operación de sus servicios aquellos elementos y proyectos que competen al ámbito del tercer nivel de atención; agregando a su vez aquellos aspectos del entorno propio identificados mediante el análisis estratégico para consolidar internamente los objetivos y las metas que le confieren sus ventajas competitivas resumidas en la eficiencia en los procesos y liderazgo en la aplicación de procedimientos vanguardistas, la integración de un equipo regional multidisciplinario para la atención de pacientes graves con alta inestabilidad y la generación de conocimiento y tecnología en procedimientos cardiovasculares y del tórax. Esta aplicación ha permitido mantener los servicios institucionales en el liderazgo en un mercado cambiante nacional e internacional (dada la apertura del turismo en salud del cual, como ciudad fronteriza; tarde o temprano podría disponer) en el

ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA POLÍTICA DEL IMSS



que la competencia abierta con otros sectores como el privado será una realidad en un Modelo de Sistema Único de Salud. El fortalecer la viabilidad financiera como estrategia competitiva permitirá mantener el ciclo eficiente de financiamiento para continuar con el otorgamiento de servicios de alta calidad en un contexto en el cual el nivel de conocimiento de la población respecto a la calidad de los Servicios de Salud que deberá recibir, le va permitiendo elegir aquellos servicios que cubran sus necesidades y expectativas.

GRUPOS DE INTERÉS	SATISFACTORES
Pacientes con enfermedades cardiovasculares y de tórax con alto nivel de complejidad en la Región Noreste del País	• Atención oportuna y con calidad por médicos espcialista • Reincorporación de los pacientes a su entorno con calidad de vida • Información sobre su padecimiento, prónóstico y ciudados generales • Trato digno y atención eficaz
Familiares de los pacientes hospitalizados	• Información clara y suficiente sobre el padecimiento, pronóstico y cuidados generales del paciente
Comunidad	• Atención oportuna y con calidad por médicos altamente capacitados • Reincorporación de los pacientes a su entorno con mejor calidad de vida
Sector Salud Instituciona	• Información sobre productividad, morbilidad y mortalidad de la población de la Región Noreste de la República Mexicana
Hospitales Generales de Zona que refieren a sus pacientes para recibir atención	• Atención resolutiva para el problema motivo de envío del paciente • Educación para el manejo y cuidados generales del paciente posteriores al alta
Universidades e Instituciones de Salud	• Enseñanza tutorial por especialistas expertos en el ámbito de la cardiología, anestesiología, neumología, angiología y cardiocirugía • Amplio campo clínico en la especialidad
Proveedores	• Acuerdos sobre necesidades y requisitos en los insumos para mantener una relación de mutuo beneficio
Personal de la UMAE	• Fuente de trabajo y desarrollo económico y profesional para los trabajadores y sus familias

PRODUCTO / SERVICIO

Ante los requerimientos de salud de la población y la disponibilidad de recursos humanos altamente comprometidos en un entorno de tecnología de vanguardia, los servicios de la UMAE 34 son otorgados mediante la aplicación de cinco procesos clave incluyendo servicios de apoyo de diagnóstico y tratamiento:

CONSULTA EXTERNA

Pacientes ambulatorios adultos y pediátricos referidos con diagnósticos de enfermedades cardiovasculares y de pulmón complejos y de difícil solución. Los principales motivos de atención son la cardiopatía isquémica (infarto o angina de pecho), malformaciones congénitas del corazón, aterosclerosis, colocación o ajuste de dispositivos implantados (marcapasos), trastornos venosos y trastornos del sueño.

ADMISIÓN CONTINUA

Los pacientes referidos de segundo nivel o de la consulta externa son recibidos a través de Admisión Continua, en donde son valorados de inmediato y si se confirma la competencia de la UMAE para su atención se trasladan al servicio o área hospitalaria definitiva. La ruta crítica de los pacientes puede ser atención hemodinámica, quirúrgica, internamiento hospitalario o refrencia a otra unidad. El compromiso es dar atención inmediata en la admisión, establecer el manejo antes de 3 horas y darlo de alta del servicio con oportunidad.

CIRUGÍA

El paciente quirúrgico es intervenido con oportunidad conforme a los protocolos de seguridad. El postoperatorio se lleva a cabo en la Unidad de Cuidados Intensivos Postquirúrgicos y posterior a su estabilización, se traslada a hospitalización para ser dado de alta y continuar su manejo en su Unidad de adscripción en el seundo nivel de atención.

HOSPITALIZACIÓN

Pacientes adultos, pediátricos y neonatos con los diagnósticos

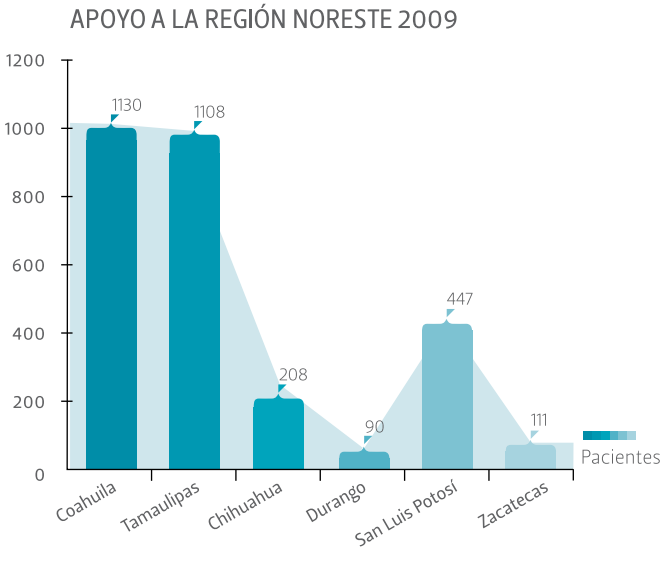
más frecuentes de aterosclerosis periférica, cardiopatía isquémica aguda, enfermedad isquémica crónica cardíaca, malformaciones congénitas del corazón, tumores malignos de bronquios o pulmón y defectos del tabique ventricular del corazón. El cuidado integral de enfermería es vital en esta etapa y consiste en la atención a los pacientes aplicando un riguroso control del registro clínico y tratamiento, evaluando los procedimientos básicos y especiales. Los procesos clave, se desempeñan mediante la coordinación y el compromiso de los procesos de apoyo terapéutico así como administrativos tales como abasto, personal, conservación y finanzas.

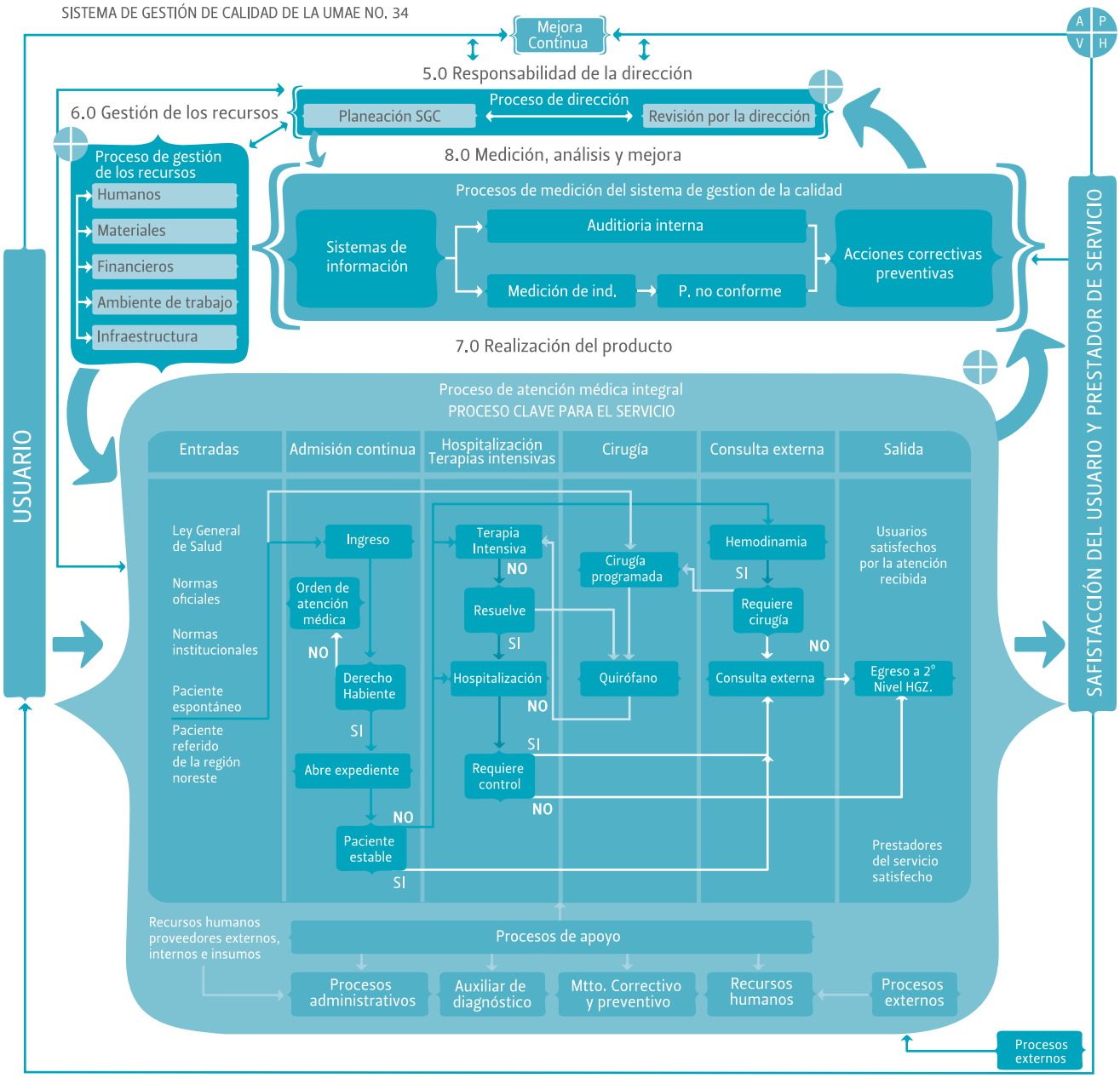
FACTORES CLAVE DE ÉXITO

- **CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA A LA INNOVACIÓN Y LA MEJORA CONTINUA.** Inicia en la inducción y se retroalimenta mediante evaluación y retroalimentación permanente. Respaldada con el Premio IMSS a la Calidad 2004, Premio IMSS a la Calidad 2009; el Premio Baxter al Liderazgo de la Alta Dirección 2005, Distinto H en 2008, recertificación por el Consejo de Salubridad General con vigencia a 2012, certificados con el Modelo ISO 9001:2000 a partir de 2007 siendo recertificados con ISO 9001: 2008 en junio de 2010 y marzo de 2011
- **ADMINISTRACION EFICIENTE DE LA TECNOLOGÍA.** Tecnología del equipamiento: analisis del costo beneficio y generación de alianzas con proveedores que permitan mantener los avances tecnológicos a un costo razonable de los servicios. Tecnología de la información: registro, análisis y disponibilidad oportuna de la información requerida en todos los niveles organizacionales, institucionales y nacionales para favorecer la toma de decisiones en aspectos de salud de la población y uso eficiente de los recursos. Tecnología del conocimiento: documentación y registro de los avances y logros en la aplicación de los conocimientos, la participación en foros, congresos, sociedades médicas para dar el beneficio de su aplicación en otras organizaciones y aprender siempre de las experiencias exitosas.
- **VISIÓN DE PERMANENCIA A LARGO PLAZO. (SUSTENTABILIDAD)** Visualizando permanentemente la dinámica de los riesgos en el entorno y administrando las estrategias para la limitar el impacto ambiental de la operación, refrendando permanentemente el compromiso con la comunidad con estrategias que permitan vivir a través de los valores el cuidado del ambiente .

FACTORES CLAVE DE ÉXITO

La identificación y conocimiento respecto a las necesidades de los grupos de interés (pacientes, familiares, comunidad, sector salud, hospitales referentes, universidades e instituciones e salud, proveedores y el propio personal de la UMAE) ha pemitido desarrollar y consolidar estrategias determinantes para el apego de los usuarios a los servicios de este hospital.





PROPUESTA DE VALOR

Con un total de 35,932 consultas externas, 8,082 egresos hospitalarios y 2,408 cirugías de alta especialidad durante 2010, los servicios de salud otorgados han propiciado una mejor calidad de vida de la población derechohabiente con enfermedades complicadas del corazón y tórax que requieren servicios de alto costo y nivel de especialización en la región noreste de la República Mexicana ofreciendo una alternativa de tratamiento y resolución a las enfermedades que originan la mayor proporción de muerte y enfermedad a la población de la región dado el estilo de vida y los factores predisponentes de riesgo de los que ya hemos hablado previamente. La atención integral

ESTADO	POBLACIÓN TOTAL	POBLACIÓN ASEGURADA IMSS	POBLACIÓN 3ER. NIVEL
NUEVO LEÓN	4199292	2925391	87762
TAMAULIPAS	3024238	1595514	47865
COAHUILA	2495200	1715992	51480
CHIHUAHUA	3241444	1715992	51480
DURANGO	1509117	621622	18649
SAN LUIS POTOSÍ	2410414	981548	29446
AGUASCALIENTES	1065416	612156	18365
TOTAL	**17945121**	**10168215**	**305047**

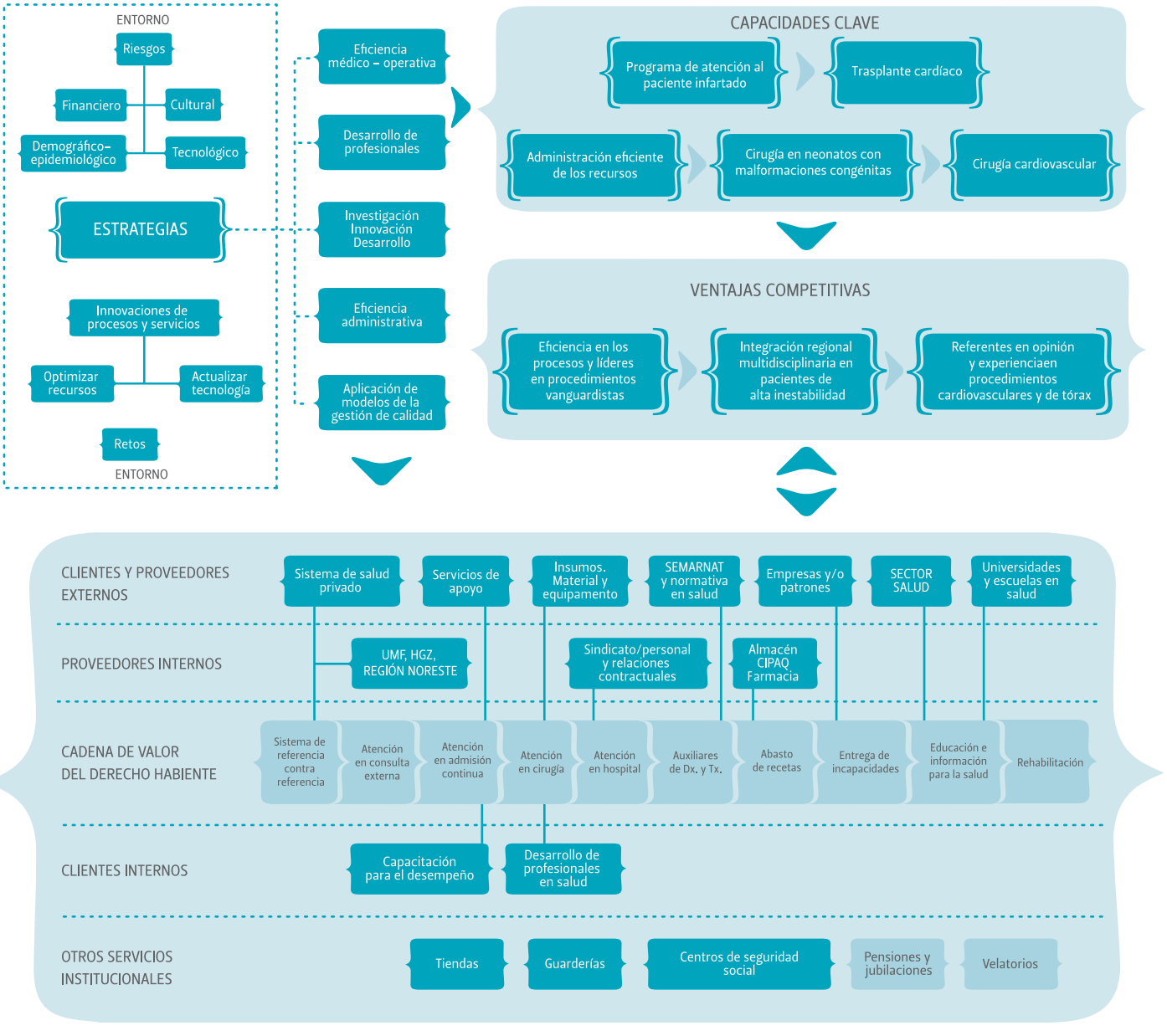
FUENTE: INEGI CENSO 2005 www. imss.gob.mx Datos enero-abril 2010

otorgada incluye la educación del paciente y el familiar para el cuidado post egreso y la sobrevida, la identificación de los factores de riesgo y la entrega de los medicamentos necesarios para el tratamiento médico así como la información suficiente para dar continuidad a la atención médica en el segundo nivle de atención. A la par de este desarrollo tecnológico se han formado en este hospital 14 generaciones de personal de salud con los conocimientos necesarios para implementar o dirigir nuevas unidades de atención en enfermedades cardiovascuares y del tórax en otros estados de la república; de igual manera ha contribuido a la formación de médicos generales, especialistas y subespecialistas en el ámbito que acuden para recibir diferentes tipos de adiestramientos en aplicación de procedimientos de alta tecnología gracias a los convenios interinstitucionales, nacionales e internacionales establecidos con otras organizaciones de salud.

CAPACIDADES ORGANIZACIONALES CLAVE DE ACUERDO A LAS ESTRATEGIAS

El desarrollo y aplicación de la tecnología en enfermedades cardiovasculares y del tórax se ha fortalecido mediante la conformación de equipos de alto desempeño en procedimientos complejos de alta incertidumbre (una atención de un paciente, nunca es igual a otra y representa una gran cantidad de variables que deben ser consideradas en cada proceso de atención) . La disponibilidad de recursos para consolidar la misión se ha mantenido gracias a la administración eficiente de los recursos, lo cual beneficia a una mayor cantidad de derechohabientes. La interacción entre los recursos y su eficiente administración prermitió identificar y desarrollar las siguientes capacidades clave con las consecuentes ventajas competitivas:

RELACIÓN DEL ENTORNO, ESTRATEGIAS Y CAPACIDADES CLAVE



RECURSOS	CAPACIDAD CLAVE	APLICACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA	ESTRATEGIA IMPACTO
• Personal capacitado en procedimientos de alto nivel de complejidad integrado en equipos multifuncionales de alto desempeño • Equipamiento especializado como angiógrafo, inyector de medio de contraste, polígrafo	• Atención inmediata al paciente con infarto agudo del miocardio mediante Programa de Angioplastía Primaria	• Alta temprana del paciente, o bien; procedimiento ambulatorio bajo anestesia local • Morbi – mortalidad menor al 1% • Pioneros en el programa de angioplastia coronaria primaria en el infarto agudo del miocardio que ahora se realiza en varios países de América Latina • Menor costo que procedimiento convencional • Uso eficiente de recursos que permite la atención de grandes volúmenes de pacientes • Programa de atención disponible las 24 horas del día, los 365 días el año para la atención oportuna del paciente con infarto del miocardio y con aplicación exitosa en otros vasos sanguíneos	• Oportunidad en la atención • Eficiencia en los servicios
• Equipos de alto desempeño • Coordinación interinstitucional para la ejecución eficaz del procedimiento • Equipamiento especializado y capacidad técnica del personal	• Coordinación interinstitucinal entre equipos de alto desempeño para la ejecución del transplante cardiaco	• Procedimientos para procuración de corazón a distancia para transplante cardíaco, con un radio de 1000 kilómetros.	• Investigación, innovación y desarrollo en tecnología • Desarrollo de profesionales de alto perfil
• Tecnología en Equipamiento y en desarrollo de competencias	• Experiencia en cirugía de malformaciones congénitas del aparato cardiovascular en recién nacidos	• Programa de cateterismo cardíaco ambulatorio que evita la hospitalización • Cirugía de conducto arterioso sin sonda torácica en niños • Cirugía cardíaca exitosa en niños menores de 10 kg de peso	• Desarrollo en innovación y tecnología • Desarollo de capacidad profesional
• Tecnología en Equipamiento y en desarrollo de competencias	• Cirugía de revascularización en el paciente infartado	• Alta resolutividad en procedimientos quirúrgicos cardiovasculares en la población derechohabiente con bajas tasas de mortalidad	• Eficiencia administrativa • Desarrollo de profesionales
• Software y hardware para el manejo de la información	• Administración eficiente de los recursos	• Eficiencia y disponibilidad de los recursos para garantizar el servicio a los derechohabientes que lo soliciten	• Administración eficiente de los recursos

PROGRAMA DE ATENCIÓN AL PACIENTE CON INFARTO AL MIOCARDIO

Este programa involucra la capacitación y coordinación con los médicos referentes del 2o. nivel para el envío oportuno de los pacientes diagnosticados (mejor pronóstico en los pacientes que son referidos antes de 6 hrs. de iniciados los síntomas del infarto). Se requiere una perfecta coordinación del equipo de trabajo integrado por camilleros, enfermeras, técnicos y médicos intervencionistas de tal manera que puedan iniciarse los procedimientos en menos de una hora del arribo del paciente a este hospital. El equipo de atención se encuentra disponible las 24 hrs. los 365 días del año desde el 1° de julio de 1997. Se han establecido criterios médicos de inclusión para los pacientes con esta modalidad terapéutica fundamentando el manejo en la aplicación de las Guías del American College (lineamiento mundial al respecto). Como ciclos de mejora en este proceso y producto de la experiencia obtenida en la tecnología implementada, se ha extendido la aplicación del procedimiento de angioplastía al beneficio de otras arterias como son las carótidas, renales e iliacas. Este programa representa una alternativa a la cirugía cardiaca en donde los beneficios se traducen desde diferentes perspectivas trascendentes como son el menor costo de la atención, menos días de hospitalización para el paciente, y pronta reintegración a la vida laboral y familiar.

PROGRAMA DE TRASPLANTE CARDÍACO

El primer trasplante cardiaco en este hospital fue realizado el 20 de Noviembre de 1997. Hasta este

momento se han realizado 44 trasplantes cardíacos con una tasa de sobrevida de un año en el 82% de los casos lo cual es una situación aceptable a nivel mundial. Comparado con los hospitales de la región, la productividad de trasplante cardiaco de este hospital es de 3:1. El manejo de los esquemas de inmunosupresión y las tasas de reintegración laboral superiores al 60% coloca a este programa en el mismo nivel que cualquier centro de trasplante cardíaco en el mundo. El programa ha facilitado la capacidad de retornar las actividades cotidianas una vez que el paciente se trasplanta y adquiere una independencia física y funcional.

CIRUGÍA DEL RECIÉN NACIDO CON MALFORMACIONES CONGÉNITAS DEL CORAZÓN

Actualmente el 1% de la población mundial nace con una cardiopatía congénita (formación anormal del corazón o sistema cardiovascular); sólo una tercera parte son diagnosticados y pocos de ellos tienen la oportunidad de una cirugía correctiva o paliativa. En proporción al crecimiento poblacional, la incidencia en los casos de malformaciones se ha incrementado siendo las más frecuentes las cardiopatías ducto-dependientes, representando los casos quirúrgicos para este hospital una oportunidad de vida o bien; mejor calidad en la sobrevida de los pequeños pacientes diagnosticados e intervenidos. La resolución de estas enfermedades en edades tempranas, evita someter al paciente a procedimientos quirúrgicos múltiples con las consecuencias económicas, físicas y psicológicas que esto conlleva para el paciente y su familia. Hasta 2009, la mortalidad mundial en este tipo de procedimientos se encontraba entre el 5 y el 8%, siendo el indicador nacional del 12 al 16%. La experiencia en la realización de dichos procedimientos en este hospital, ha permitido contener la mortalidad en 8.63% con 3.3 días promedio de estancia hospitalaria. Neonatos. De enero de 2008 a Mayo de 2010 se han atendido 157 casos de recién nacidos con malformaciones congénitas cardiovasculares siendo 101 bebés mayores de 3Kg. (65.5%), 49 bebés (31%) menores de 3 Kg. y aún 7 bebés (4.5%) manores de 2 Kg. Este resultado refleja también una atención integral coordinada con los hospitales de ginecología y obstetricia en el proceso de atención desde el nacimiento del bebé.

CIRUGÍA CARDIOVASCULAR

Este tipo de atención quirúrgica integral de alta especialidad va dirigida a pacientes adultos mayores de 15 años de edad con enfermedades cardiovasculares y del tórax. Algunas cirugías que se realizan con mayor frecuencia son: revascularización miocárdica, prótesis aortica, prótesis mitral, prótesis mitroaortica. La cirugía de revascularización coronaria, a pesar del impacto de los procedimientos de cardiología intervencionista continúa siendo la cirugía que se realiza con mayor frecuencia, en congruencia con

la nueva directriz de la cirugía. El desarrollo de la cirugía de revascularización miocárdica a corazón latiendo persigue suprimir el elemento de mayor invasividad (la bomba de circulación extracorpórea) y se sitúa como elemento medular de la cirugía de esta década demostrando la posibilidad de reducir costos (uso de sangre, días hospitalización, insumos) menores complicaciones neurológicas, entre otras. La principal fortaleza del departamento de cirugía es la práctica continua del procedimiento (el alto volumen de casos quirúrgicos efectuados) ya que constituye el elemento indispensable para el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas durante la formación de nuevos profesionales de la especialidad así como técnicos y enfermeras integrantes del equipo de profesionales.

COSTOS

La implementación de estrategias en el ejercicio presupuestal ha permitido contener los costos de operación en los procedimientos que más impactan al presupuesto (80 / 20) y generar beneficios a un mayor número de derechohabientes, siempre bajo el contexto de la normativa institucional y el apego a las líneas de transparencia. El gran reto ha sido otorgar los máximos beneficios a los derechohabientes con seguridad en los procedimientos, en función a los recursos disponibles y optimizando el cuidado de los mismos.

En un hospital de este tipo con procedimientos de alto nivel de complejidad; el mayor gasto lo constituyen los servicios de cirugía y hemodinamia a través de los cuales se otorga el mayor beneficio a la población. El análisis estratégico para identificar y priorizar el equipamiento óptimo es una fortaleza que permite mantener la eficiencia de los procesos y evitar la subrogación de servicios; lo cual indudablemente incrementa los costos de atención y reduce en este caso el número de derechohabientes beneficiados.

El control sobre los insumos**;** particularmente el uso de medicamentos; es otro factor que permite contener los costos de operación y que se lleva a cabo mediante la interacción de los procesos que ejecutan en equipo el área

médica, administrativa y de enfermería. Esta estrecha coordinación ha permitido el óptimo aprovechamiento de los recursos y la disponibilidad de los mismos. Propiciar una imagen institucional digna para los derechohabientes es otro de los factores importantes considerados dentro del ejercicio presupuestal, implementado mediante un proyecto arquitectónico de inversión en infraestructura que ha permitido mantener en óptimas condiciones las instalaciones a lo largo de 16 años. La ejecución considera la estructura para el cuidado del medio ambiente mediante el control de los residuos biológico infecciosos y residuos peligrosos; y el ahorro de fluidos y energéticos mediante el uso de tecnología solar.

Cualquier inversión resultaría infructuosa si no se complementa con la capacitación para el fomento de una cultura de calidad y competitividad, lo cual se ha logrado a través de la implantación del Modelo de Competitividad, Efectividad y Resultados Institucionales (MOCERI), implantación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008, la certificación por el Consejo de Salubridad General con vigencia a febrero de 2012 y la participación en el Premio Nacional de Calidad.

ESTRATEGIAS DEL NEGOCIO

La información del entorno mediante el proceso de planeación ha permitido alinear las estrategias de cada nivel que garantizan la competitividad y la sustentabilidad hasta hacerse operativas mediante la aplicación de diferentes planes, y programas de atención de manera que cumplan con las necesidades detectadas en el entorno y con los requerimientos de atención para los derechohabientes.

ASPECTOS SIGNIFICATIVOS DE LA EJECUCIÓN

La capitalización del conocimiento generado ha impactado en los factores críticos de éxito permitiendo alcanzar un alto nivel de competitividad. La tabla adjunta representa las mejoras implementadas y la fecha de inicio de cada programa cuya consolidación se ha logrado con el paso de los años.

ANÁLISIS DEL ENTORNO			
VARIABLE	**RIESGOS**	**RETO**	**ESTRATEGIAS**
POLÍTICO	• Cambios sexenales generan cambios de estrategias. • Variaciones fuertes en cortos plazos (sexenio). • Papel regulador del sindicato. • Modelo Universal de Salud.	• Mantener la consistencia de los servicios a pesar de los cambios políticos. • El sindicato como aliado. • Mantener la calidad de los servicios y optimizar la capacidad instalada.	• Proyectos que respondan a las necesidades de la población. • Sesiones de acuerdos sindicales para negociación. • Oportunidad en la atención solicitada. • Capacitación continua del personal.
SOCIAL	• Inspecciones para regulaciones en salud (licencias). • Requerimientos para Certificar la calidad de nuestros servicios. • Manejo de información por la población.	• Mantener las certificaciones y liencias de funcionamiento. • Mantener la satisfaccion de los derechohabientes	• Cumplir con los requerimientos para mantener licencias de funcionamiento. • Cumplir con los requisitos del Consejo de Salubridad General. • Aplicaciòn del Sistema de Gestión de la Calidad en Salud (MOCERI, ISO 9001 :2008). • Contacto directo mediante sistemas de Atención y orientación al derechohabiente
ECONÓMICO	• Dependencia presupuestal de la tasa de empleo. • Presupuesto regulado y restringido. • Sujetos a ley de adquisiciones.	• Desarrollo de proyectos para apoyar la eficiencia en la disponibilidad de los recursos.	• Subrogación de servicios y equipamiento para garantizar el otorgamiento de altos niveles de tecnología a bajos costos. • Programa de control de antibióticos. • Manejo de microdosis. • Programa de ahorro de energéticos. • Cirugía de mínima invasión.
TECNOLOGÍA	• Altos costos. • Rápida velocidad de desarrollo.	• Actualización y/o adquisición de la tecnología. • Capcitación del personal.	• Subrogación de servicios y equipamiento para garantizar el otorgamiento de altos niveles de tecnología a bajos costos. • Programa de capacitación al personal.
AMBIENTAL	• Hábitos de vida de la población altamente dañinos. • Migración a las ciudades.	• Optimizar la estructura para la atención.	• Oportunidad en la Atención. • Programas de cirugía de mínima invasión. • Programa de Atención al Infarto Agudo del miocardio mediante Angioplastía primaria.
DEMOGRÁFICO	• Envejecimiento de la población. • Transición epidemiológica (más enfermedades crónico degenerativas). • Mayor sobrevida de Recién Nacidos por detección oportuna de de enfermedades intrauterinas.	• Atención oportuna de buena calidad a la población referida.	• Programa de Atención al Infarto agudo del miocardio mediante Angioplastía primaria • Cirugía de revascularización. • Cirugía cardiovascular del recién nacido con malformaciones congénitas.

RESULTADOS

- El índice de satisfacción de los derechohabientes se ha mantenido por arriba del 95% siendo la unidad médica de alta especialidad que menos quejas de usuarios genera en la región.
- El programa de uso eficiente de los recursos permite el control de las infecciones, la ejecución de los procedimientos programados y mantener el abasto completo del 100% de las recetas expedidas a los pacientes entre otros beneficios.
- La comunicación entre las áreas de atención y las de apoyo ha permitido el uso eficiente de los recursos para brindar atención a una población creciente; con enfermedades cada vez más complicadas, atendidos con procedimientos de alta tecnología cuyo resultado ha permitido su reintegración a la vida familiar y laboral.
- Los servicios se mantienen con altos niveles de calidad y satisfacción para los derechohabientes con un promedio mensual de 2,994 consultas, 674 egresos hospitalarios, 612 valoraciones en admisión continua y 201 cirugías de alta especialidad, además de muchos otros procedimientos.
- La implementación de avances tecnológicos en la atención médica de alto nivel es el resultado de un equipo competente, altamente comprometido con su quehacer y con los derechohabientes, que se encarga además de capacitar y formar a nuevos recursos para la salud.
- La participación sistemática en procesos que evalúan la consistencia del Sistema de Gestión de la Calidad en este hospital ha favorecido el desarrollo de una cultura de calidad en el personal y una actitud de prevención, seguridad, cumplimiento de la normatividad y respuesta al reto en beneficio de los derechohabientes.

	ESTRATEGIAS INNOVADORAS	OBJETIVO	CONOCIMIENTO GENERADO
1996	Clinica de Marcapaso	Garantizar la calidad de vida mediante la monitoria y cuidados de su generador de marcapaso	La evalucaion de los pacientes portadores de marcapaso, eficiencia de las tecnicas de instalacion de MCP
1996	Clinica de Valvuloplastia	Garantizar la funcionalidad de las prótesis implantadas	La evaluacion de los pacientes, eficiencia de las tecnicas de intervencionismo, utilizacion de ultimas tecnologias en insumos y equipo de intervencionismo
1997	Clinica de Trasplante	Procurar órganos y fomentar la recepción ética y adecuada	Empleo de nuevas tecnicas quirurgicas, utilización de tecnologia de nueva generación tanto en insumos como en equipo
2000	Clinica de Sueño	Incorporar al asegurado ala vida laboral posterior a un evento de apnea de sueño	Tecnologias en medicamentos, insumos y equipo
2004	Programa de Control de antibióticos de amplio espectro	Optimizar los recursos y disminuir las resistencias bacterianas en los pacientes	Medicina basada en evidencia, conocimiento en la resistencia bacteriana
2006	Equipo de Terapia Intravenosa	Prevención de las infecciones por bacteremias y abatimiento de costos por empleo de tecnicas tradicionales	Comportamiento de las infecciones relacionadas con accesos vasculares, utilizacion de insumos de materiales de ultima generacion y su eficientización
2005	Implantación del Sistema de Gestión de Calidad	Mejorar y estandarizar cada uno de los procesos sustantivos de la unidad	Organización de la información del conocimiento, cultura de la calidad, mejora continua y estandarizacion de los procesos

	PROCEDIMIENTOS INNOVADORES	OBJETIVO	CONOCIMIENTO GENERADO
1997	Angioplastía transluminal coronaria (único en la República Mexicana)	Mejorar la oxigenación en corazón	La evolución de los pacientes, eficiencia de las tecnicas de intervencionismo, utilización de últimas tecnologías en insumos y equipo de intervencionismo
1998	Angioplastía renal	Mejorar la perfusión en el riñón	La evolución de los pacientes, eficiencia de las técnicas de intervencionismo, utilización de últimas tecnologías en insumos y equipo de intervencionismo
1998	Terapia percutánea en vasos periféricos	Mejorar la perfusión en los vasos periféricos	Metodología y tecnología en material y equipo
2000	Angioplastia aorto iliaca	Mejorar la perfusión de extremidades inferiores	La evolución de los pacientes, eficiencia de las técnicas de intervencionismo, utilización de últimas tecnologías en insumos y equipo de intervencionismo
2001	Cateterismo ambulatorio	Disminución de costo por estancia hospitalaria con ventaja de reincorporar al paciente a su vida familiar y laborarl	Metodología y tecnología en material y equipo
2004	Terapia percutánea en cirugía de malformaciones congénitas de corazón	Mejorar la oxigenación y calidad de vida en recién nacidos con malformación es congénitas	Metodología y tecnología en material y equipo
2005	Sistema de administración del Expediente Clínico Electrónico	Mejorar y asegurar la administración responsable de las notas médicas tanto en la consulta externa de especialiadidades y admisión continua como en hospitalización, incluyendo notas hospitalarias, de ingreso y egreso, evolución, interconsulta y alta	Control y disponibilidad de la información del expediente
2005	Sistema de Imagenología	Consulta del banco de imagenes diagnós-tica, abatimiento de costos por revelado	Metodología y tecnología en material y equipo
2006	Sistema de CILAB	Consulta del banco de resultados de estudios de laboratorio	Metodología y tecnología en material y equipo

KIDZANIA DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

KidZania es un concepto 100% mexicano de "eduentretenimiento" (educación y entretenimiento) que ofrece a niños de 2 a 16 años de edad la oportunidad de realizar actividades basadas en el juego más antiguo: jugar a ser adultos.

Desde
1999

Director General
Xavier López Ancona

Categoría
Servicios Grande

No. de empleados
1,013 colaboradores

Ubicación
Santa Fe, Cd. de México

PERFIL Y ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Una ciudad a escala donde están recreados los establecimientos más comunes que puedes encontrar en toda ciudad como: Hospital, Estación de Bomberos, Salón de Belleza, Banco, Estaciones de Radio y Televisión, Supermercado, Pizzería, Agencia de Autos y muchos más. En estos establecimientos, los niños desempeñan más de 90 diferentes profesiones y oficios como panadero, fotógrafo, arqueólogo, modelo, constructor, pintor, cirujano, actriz, etcétera. KidZania cuenta con economía y moneda propia, el "kidZo". Con ella, los visitantes pueden adquirir un bien y servicio, comprar diferentes artículos en la tienda departamental, ganar al trabajar o ahorrar en una cuenta de ahorros y así conocer los fundamentos de la economía y el valor del trabajo. Todas las actividades se llevan a cabo en establecimientos patrocinados por socios comerciales, compañías líderes nacionales e internacionales que brindan realismo al concepto aportando una experiencia única y divertida a los niños, beneficiándose además de la exposición de sus marcas y productos, generando lealtad entre sus potenciales consumidores y futuros colaboradores.

KidZania responde tanto a necesidades de entretenimiento como educativas de los niños, buscando fomentar valores en los pequeños, tales como el trabajo, la solidaridad, el respeto y la tolerancia. En KidZania mantener vivo el apoyo a la comunidad y el interés por ayudar a los demás es tan importante como darles a los niños un lugar donde jueguen, aprendan y se diviertan, por lo que ha implementado programas de ayuda para niños de escasos recursos, capacidades diferentes y enfermedades terminales, mismos que se promueven y obligan en todas sus franquicias, lo que la ha hecho acreedora al distintivo como Empresa Socialmente Responsable. Todo esto le da sentido al slogan de la empresa: "Prepárate para un mundo mejor". KidZania fue fundada el 1 de septiembre de 1999 bajo el nombre de La Ciudad de los Niños y en estos once años ha recibido poco más de 8 millones de visitantes. Debido al éxito del concepto se comenzó un proceso de expansión a otros territorios, para el cual fue necesario crear un nombre y una imagen que representara el concepto de La Ciudad de los Niños en cualquier país e idioma. Así es como surge la Nación KidZania, que cuenta con su propia historia, gobierno, símbolos nacionales, moneda, cultura, tradiciones y monumentos. El nombre KidZania proviene de tres raíces: "kind", del alemán, que significa niños; "zany", del inglés, alocado o "buena onda", y "ania", del latín, lugar o tierra. Así, KidZania es "la tierra de los niños buena onda".

En la historia de la Nación KidZania, los niños, fastidiados de los problemas de los adultos, deciden darse a la tarea de crear un mundo mejor.

Así es como fundan su propia nación, con símbolos como la Bandera Nacional, La Flama Eterna, el Escudo Nacional y la Fuente de la Independencia, todos ellos representativos de la ideología del nuevo país. Asimismo, KidZania promueve cuatro valores fundamentales de los niños: Saber, Cuidar, Jugar y Ser, custodiados por los residentes célebres de KidZania: el niño Urbano, su hermana menor Vita y su cachorro Bache. El valor de Ser hace referencia a la autodeterminación y libertad; el valor de Saber alude a la curiosidad y experimentación características de la niñez; el valor de Cuidar se manifiesta en una actitud proactiva en apoyo de la humanidad y el medio ambiente, mientras que el valor de Jugar se fundamenta en el eterno deseo de relajarse y disfrutar de la vida.

A lo largo de más de una década KidZania ha presentado un crecimiento sobresaliente, resultado de la originalidad de su concepto y la fortaleza de su modelo comercial. En 2006 se inauguró el segundo parque en México en la ciudad de Monterrey y, a la vez, se traspasaron fronteras con la inauguración del primer centro en el extranjero, KidZania Tokio en Japón, seguida de KidZania Yakarta, Indonesia en 2007.

Durante el 2009 se llevaron a cabo las aperturas de KidZania Lisboa en Portugal, KidZania Koshien (el segundo centro en Japón) y en el 2010 se inauguraron KidZania Dubai en los Emiratos Árabes Unidos y KidZania Seúl en Corea del Sur. La empresa tiene planes de expansión a mediano plazo a once países más, esperando sumar nuevos territorios.

Gracias a sus altos estándares de calidad y su acelerada expansión internacional, KidZania ha

recibido numerosos reconocimientos nacionales e internacionales, entre ellos el premio al Mejor Parque Temático Nuevo (Themed Entertainment Association, 2001), Mejor Centro de Entretenimiento Familiar (International Association of Amusement Parks and Attractions, 2003 y 2006), Mejor Campaña de Mercadotecnia Integrada y Operador Recreativo Global del Año (Retail and Leisure International, 2008 y 2009), Mejor Franquicia de México en el Extranjero y Mejor Campaña de Publicidad (Asociación Mexicana de Franquicias, 2009, 2010) y el Premio Nacional de Exportación (Secretaría de Economía, 2010).

DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO EN EL QUE OPERA

TENDENCIAS

KidZania opera en la industria del entretenimiento infantil, el cual está demanda una gran adaptabilidad y capacidad de respuesta al cambio, pues se trata de un ámbito que se reinventa constantemente, muchas veces de manera impredecible. Un factor importante para el éxito de KidZania ha sido su capacidad de comprender este fenómeno y anticiparse al comportamiento de la industria, realizando constantes estudios con el fin de conocer a profundidad a su mercado, aplicando en todo momento los resultados a una mejora en el servicio y los contenidos del parque. Una parte considerable de la información proviene de estudios cualitativos, llevados a cabo tanto por KidZania como por terceros, que permiten conocer datos duros como la satisfacción de los clientes y el posicionamiento de la empresa, entre otros. Asimismo, KidZania recaba información sobre la industria con el fin de conocer su ámbito de operación, tendencias y competencia.

Por otra parte, los estudios cualitativos involucran directamente a los niños mediante un órgano llamado el "CongreZo KidZania", en el que los pequeños aportan sus experiencias e intereses a través de una participación activa con comentarios, sugerencias y puntos de vista, esenciales para que el concepto de KidZania evolucione, se adapte al cambio y se mantenga a la vanguardia por medio de un conocimiento profundo de los gustos y necesidades de los niños, así como sus percepciones de sus entornos social y global.

La siguiente tabla muestra los estudios que KidZania realiza anualmente para conocer las tendencias de su entorno:

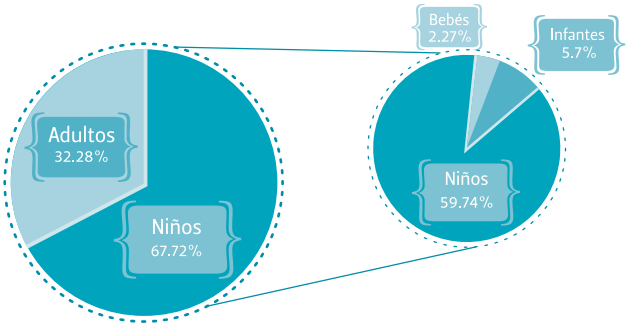
MERCADOS

Gracias a sus labores de investigación, KidZania ha logrado definir claramente su mercado objetivo, segmentado por la edad de los visitantes, procedencia, nivel socioeconómico y origen. Los visitantes están clasificados dentro de los siguientes criterios:

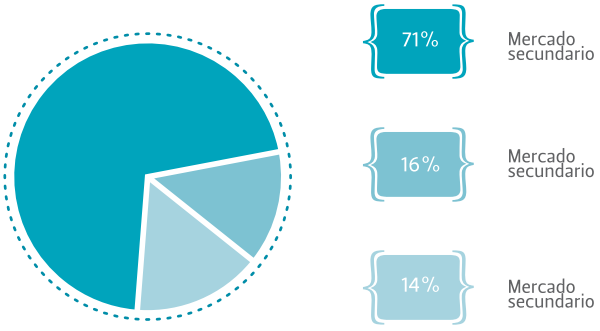
- **Familias jóvenes** con hijos de 3 a 12 años que realizan visitas en fines de semana, días feriados y vacaciones;
- **Grupos escolares,** que realizan visitas en días escolares;
- **Fiestas de cumpleaños,** en las que se ofrecen actividades y programas especiales, comida y pastel; y, por último
- **Grupos de adultos** que utilizan las instalaciones después del horario habitual para eventos institucionales, filmaciones y lanzamientos de productos, entre otros.

TIPO DE INVESTIGACIÓN	ESTUDIO	AGENTE A CARGO DE LA INVESTIGACIÓN
CUANTITATIVO	• Satisfacción y lealtad • Usos y hábitos • Posicionamiento • Encuesta de satisfacción de escuelas • Mystery Shoppers • Tarjetas de retroalimentación	• Sistema kidBOX / • Oficina de Censo • Equipo KidZania • Agencia de investigación de mercado • Terceros
CUALITATIVO	• CongreZo KidZania • Panel de expertos en niños • Panel de marcas / KidZania Media Council • Biblioteca	• Agencia de investigación de mercado
DATOS DE LA INDUSTRIA	• Cámara de Entretenimiento	• Agencia de investigación de mercado

SEGMENTACIÓN POR EDAD



ORIGEN AFLUENCIA



Por edad, los visitantes de KidZania se dividen en bebés, infantes de 2 a 3 años, niños de 4 a 16 años, adultos de más de 17 años y adultos mayores de 60 años. Por nivel socioeconómico, el mercado objetivo son las familias de clase media, media-alta y alta, aunque los niños de clases menos privilegiadas tienen acceso al parque por medio de gratuidades como parte del programa de responsabilidad social de la empresa.

Con respecto a su origen, el mercado puede segmentarse en Primario, Secundario y Turismo. El Mercado Primario está constituido por gente que vive a menos de una hora de distancia del parque. El Mercado Secundario es aquél que debe realizar viajes de uno o dos días para llegar al parque. Todas las personas que realizan viajes más largos, ya sea locales o foráneos, se consideran como Turismo.

KidZania ofrece actividades diferenciadas que responden a las necesidades y expectativas de cada uno de estos grupos. Para los bebés existen actividades que motivan el desarrollo de la motricidad, mientras que para los niños de 4 años en adelante se diseñan actividades de desempeño de oficios, que pueden ir de los más ortodoxos, como doctores, veterinarios o mensajeros, hasta los más audaces, como policías, bomberos o agentes secretos. Los adultos pueden convivir con los niños en algunas actividades específicas, observar el desarrollo de las actividades, o bien permanecer en los espacios para adultos con que cuentan los parques, donde pueden hacer uso de computadoras, material de lectura y juegos, además de disfrutar de alimentos y bebidas.

CLIENTES

- **Familias.** Asisten de manera independiente al enterarse de Kidzania por diversos medios de comunicación.
- **Grupos.** Son atraídos por la fuerza de ventas de KidZania.

  - Escuelas. La promoción es directa y a través de la SEP y promotores.
  - Pro Bono (ONG, Instituciones de beneficencia). Pagan un costo simbólico o gratuito.
  - Fiestas. Vendedores específicos promocionan este servicio entre las familias.
  - Empresas. La fuerza de venta de KidZania atrae a empresas y sus empleados mediante:
  - Boletos a consignación o con descuento. Beneficio para los empleados.
  - Eventos. KidZania ofrece sus espacios para su realización.

COMPETENCIA

Cualquier actividad ofrezca entretenimiento para niños se considera como competencia indirecta, ya que toma un cliente potencial y satisface su necesidad primaria en el mercado nacional. Sin embargo, gracias a su concepto único, KidZania no tiene una competencia directa en dicho mercado.

Los estudios de investigación de mercado de KidZania demuestran que, dentro del mercado completo de entretenimiento para niños, KidZania tiene la novena posición en el DF, un lugar alto si se considera que existen alrededor de 80 opciones, y el séptimo en Monterrey, en donde existen más opciones de entretenimiento infantil que en el DF. Si bien su competidor más cercano es Papalote, Museo del Niño, por incorporar educación y entretenimiento, se trata de un concepto muy diferente, pues no involucra al juego de rol.

En el **mercado internacional,** KidZania ha detectado a diversas compañías en varios países que han intentado replicar su modelo; pero por diversos motivos como deficiencias en la planeación, ejecución u operación, no se ha logrado igualar la calidad y el éxito de KidZania. En algunos casos se ha logrado copiar el modelo de la empresa parcialmente, mientras que los únicos países donde se ha logrado imitar completamente son China y Colombia.

DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

PRODUCTO / SERVICIO

El modelo de negocio de KidZania integra 2 negocios en 1: Centro de Eduentretenimiento Familiar y Nuevo Medio de Comunicación. Todas las actividades se diseñan en conjunto con los socios comerciales, considerando sus necesidades de mercadotecnia, mientras que el contenido educativo está avalado por el ITESM y la Universidad Anáhuac.

Adicionalmente, KidZania se distingue por fusionar algunas de las tendencias globales de la industria del entretenimiento, entre las cuales destacan:

- **Carácter participativo:** El centro proporciona las herramientas; los niños, la imaginación.
- **Eduentretenimiento:** El centro mezcla entretenimiento con educación, aumentando su atractivo para padres, escuelas y el sistema educativo en general.
- **Compras y entretenimiento:** Los locales de compra brindan a las familias la oportunidad de combinar compras con entretenimiento en torno a un área temática.
- **Entretenimiento local:** Es el segmento con mayor crecimiento en la industria del entretenimiento, ya que los clientes buscan experiencias más cortas, frecuentes, cerca de su hogar y con valor de repetición.
- **Novedad y originalidad:** No tiene videojuegos ni violencia, siendo el primero en su tipo a nivel mundial.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Además de su original modelo de negocios, KidZania realiza actividades de investigación permanentemente como estrategia de punta de lanza, lo que le permite estar inmersa en un proceso de mejora constante que, aunado a sus capacidades diferenciadoras y alto nivel de ejecución, asegure su permanencia en el largo plazo. Su mercado objetivo está bien definido y la cadena de valor está integrada bajo un esquema ganar-ganar tanto con sus clientes como con proveedores y socios comerciales. Desde su implementación en 2006, el esquema de franquicias de KidZania ha sido un éxito, gracias a que todo el conocimiento y aprendizaje que se ha generado en los últimos 10 años, está perfectamente documentado y es utilizado para apoyar a sus franquiciatarios, garantizando la adecuada adopción del concepto. Este esquema representa una de sus principales fuentes de ingreso, además de que garantiza la sustentabilidad de la organización. Asimismo, los impulsores de Clientes, Procesos, Información y Conocimiento y Desarrollo Sostenible, han logrado una contribución importante a las ventajas competitivas de KidZania.

PROPUESTA DE VALOR

KidZania integra dos importantes entidades en los **eslabones iniciales de su cadena de valor:**

SOCIOS COMERCIALES

Ayudan a la ejecución y financiamiento del concepto, logrando una experiencia apegada a la realidad y educativa para sus visitantes, diseñando espacios y actividades a su máxima expresión, adecuando los servicios, productos, procesos o marcas patrocinadas. La operación es liderada por los colaboradores del parque, a quienes se integra en la cadena de valor mediante capacitación y supervisión a fin de ejecutar la experiencia como se ideó y diseñó de origen.

PROVEEDORES

Juegan un papel clave durante el desarrollo de un centro por el financiamiento y facilidades de pago, y durante la operación al mantener la calidad y tiempos de para el abastecimiento de insumos. Adicionalmente,

aumentan el valor de la vivencia, produciendo artículos de merchandising que generan ingresos y ayudan a extender la experiencia más allá de la visita al parque. Algunos proveedores tienen la oportunidad de crecer con el negocio, particularmente aquellos que producen elementos decorativos y simbólicos que no sólo dan identidad a la marca y enriquecen la experiencia, sino que ayudan a enriquecer el contenido de la "Nación KidZania".

Los **eslabones finales de la cadena de valor** de KidZania son:

CLIENTES

Son los usuarios finales de los productos y servicios de KidZania, y se ven directamente beneficiados por todos los procesos de la empresa, incluyendo las actividades recreativas, uso de instalaciones, venta de alimentos, bebidas y merchandising. Su satisfacción es un factor crucial para la sustentabilidad y la permanencia del negocio.

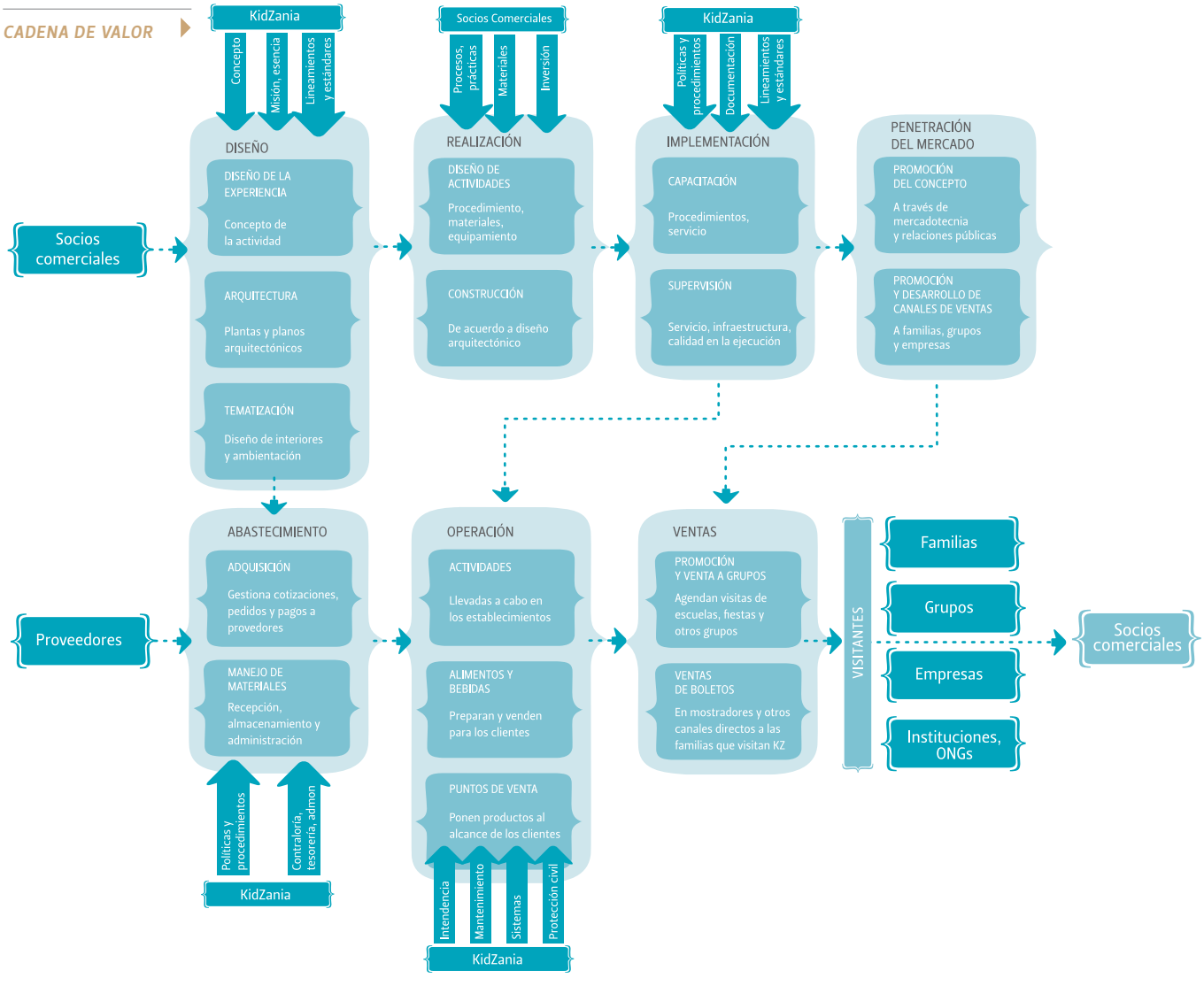
SOCIOS COMERCIALES

De forma indirecta, pero propiciada por la exposición de las familias, escuelas y empresas a la experiencia de KidZania, se ven beneficiados por el cambio en la percepción de sus marcas, productos y servicios.

CAPACIDADES ORGANIZACIONALES CLAVE DE ACUERDO A SUS ESTRATEGIAS

Las Capacidades Organizacionales de KidZania comprenden el uso conjunto de sus recursos y competencias, entre los que destacan el conocimiento que se tiene del mercado; la documentación del know how que permite un esquema de franquicias eficiente; su departamento de tecnología que desarrolla sistemas propietarios para gestionar la operación y administración; el liderazgo de su fuerza laboral que dirige y enfoca los esfuerzos de varios países; su el sentido de responsabilidad social como parte de su misión y la orientación de su cadena de valor hacia la calidad de clase mundial.

CADENA DE VALOR



COMERCIALIZACIÓN

La afluencia es el factor más importante para el ingreso operativo, el cual proviene de la derrama que hacen los visitantes con la compra de boletos de acceso y mercancías, y el consumo de alimentos y bebidas. La suma de este ingreso se denomina ingreso per cápita.

Adicionalmente, se encuentran las aportaciones hechas por los socios comerciales como inversión inicial y, una vez iniciada la operación, el pago de una tarifa anual para los costos fijos de personal y man tenimiento, así como su participación en los costos variables de sus establecimientos. En el caso de los franquiciatarios, éstos deben pagar a KidZania de México una cuota de activación al firmar el contrato, así como una cuota por la apertura de cada parque que se propongan desarrollar, y un porcentaje de sus ingresos y ventas a manera de regalías.

COSTOS

A continuación se presenta el origen y el destino de la inversión antes de la operación, cuando ya está operando y para el área internacional de KidZania de México. El propósito es identificar los factores más importantes para asegurar la sustentabilidad económica del negocio.

ESTRATEGIAS DEL NEGOCIO

EXPANSIÓN NACIONAL

Se realiza a través de la inversión directa de la empresa, la cual se realiza guiada por una constante evaluación del mercado y su potencial para ingresar en la competencia del sector.

La creación de nuevos y mejores contenidos, y la experimentación con nuevas ideas y formatos, son factores cruciales con los que KidZania logra satisfacer las necesidades de sus pequeños visitantes y las de sus socios comerciales. En este 2011 se inaugurará KidZania Cuicuilco, el segundo parque en la Ciudad de México.

EXPANSIÓN INTERNACIONAL

KidZania tiene presencia en los mercados de Japón, (Tokio, 2006 y Koshien, 2009), Indonesia (Yakarta, 2007), Portugal (Lisboa, 2009), Emiratos Árabes Unidos (Dubái, 2010) y Corea (Seúl, 2010). Como parte de su modelo de expansión a través de franquicias, KidZania tiene como objetivo a mediano plazo incursionar en los mercados Arabia Saudita, Brasil, Chile, China, Egipto, India, Kuwait, Malasia, Turquía, Tailandia y Singapur. Asimismo, se tienen proyectadas asociaciones estratégicas a corto plazo en Estados Unidos, donde se ha optado por un esquema de joint ventures y no de franquicias como en los demás países por tratarse del mercado más grande y competitivo en el mundo, con inversiones aproximadas de USD 30 –35 millones por centro.

DESARROLLO DE NUEVOS FORMATOS

Otro aspecto importante de la estrategia de negocio es el desarrollo en el mediano plazo de la página de internet interactiva, el Club de Niños y nuevo merchandising. El objetivo es lograr extender la experiencia KidZania más allá de la visita al parque y lograr que los niños sientan como propio el concepto.

(+) INGRESOS		(–) EGRESOS
PRE OPERATIVOS	• Inversiones iniciales de Socios Comerciales (diseño, construcción y equipamiento de establecimientos), financian del 40-60% de la inversión para implementar un centro	• Diseño • Construcción • Equipamiento • Gastos preoperativos
OPERATIVOS	**Operativos** • Admisiones (entradas vendidas a familias, escuelas y grupos) • Alimentos y bebidas (ventas en puntos de venta de KidZania) • Concesiones (ventas en puntos de venta concesionados a terceros que pagan de un 8.5 a 12% de regalías) • Souvenirs y mercancías (ventas en puntos de venta operados por KidZania) **Socios Comerciales** • Pagos anuales (un 50 – 60% de la inversión inicial) • Consumibles (para la operación de los establecimientos y para puntos de venta) • Fondos de comercialización (para promociones cruzadas)	• Costo de ventas • Nómina • Renta • Gastos de operación • Mantenimiento • Seguros • Servicios • Promoción
Internacional	• Pagos por firma de licencia de franquiciatarios • Proyecto de diseño (tematización, arquitectura) • Regalías sobre ingresos operativos y de socios comerciales (trimestrales)	

ASPECTOS SIGNIFICATIVOS DE LA EJECUCIÓN

El éxito de KidZania se sustenta en tres aspectos que garantizan su excelencia administrativa y operativa, además de asegurar que todos los visitantes regresen a casa habiendo vivido una experiencia divertida, educativa e inolvidable. Estos aspectos son la tecnología, la inteligencia de negocios y el desarrollo del personal.

INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA

Uno de los mayores logros de KidZania es soportar su modelo y procesos de innovación con herramientas tecnológicas que garanticen la perdurabilidad de su concepto. Con este fin, el área de Sistemas ha diseñado e implementado un sistema denominado kidBOX, que consta de un conjunto de aplicaciones integradas para permiten la operación de KidZania de acuerdo a las prácticas y controles desarrollados a lo largo de sus 11 años de trayectoria. Cada módulo del sistema kidBOX cumple una función específica y ayuda al control y recopilación de información que apoya la toma de decisiones. El sistema está integrado por los siguientes módulos:

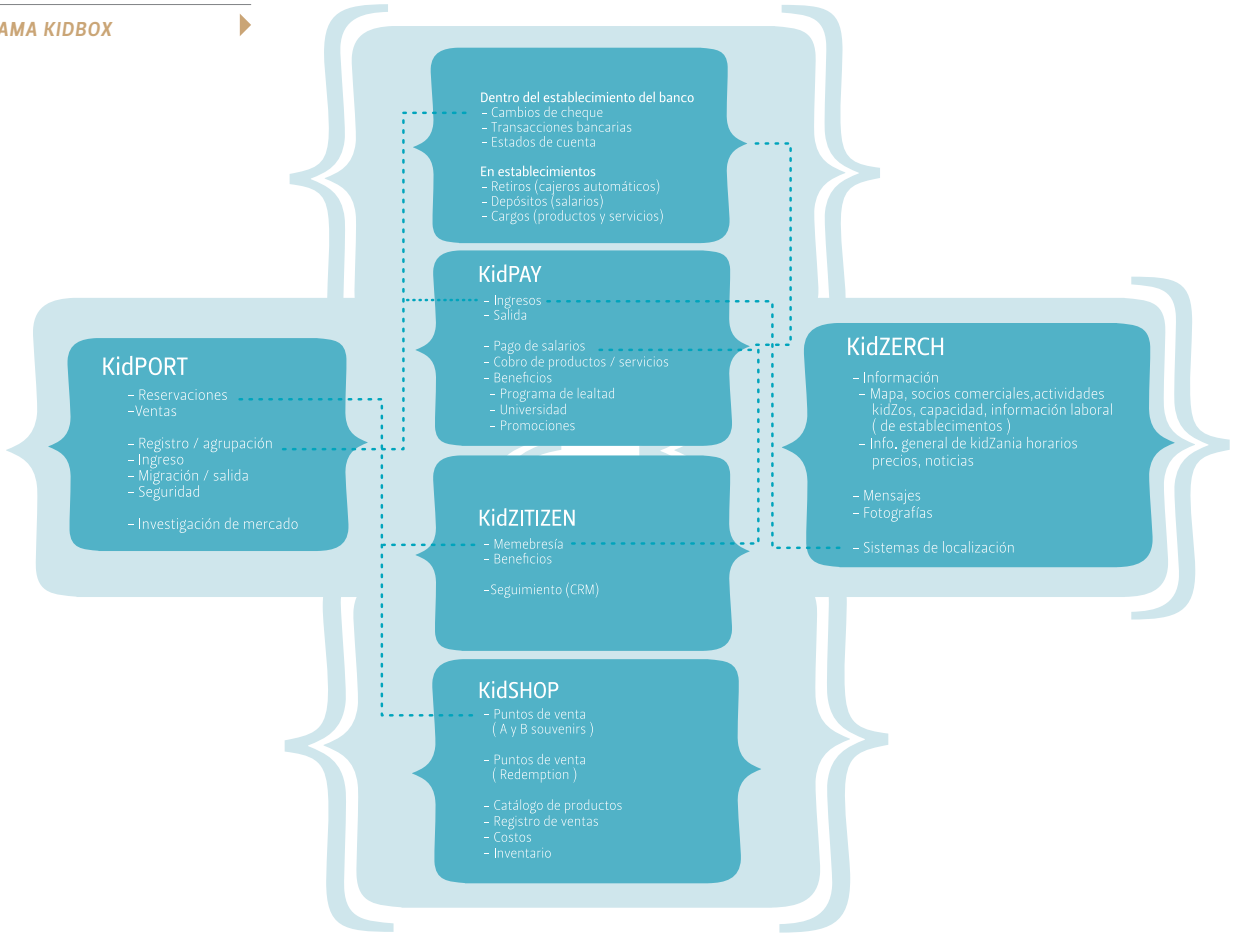
- **kidPORT.** Apoya las funciones de ventas de boletos en mostradores, reservación de grupos (escuelas, fiestas), control de preventas (a consignación y con descuentos) y cursos de verano, controlando que la capacidad del parque no se exceda, asegurando un nivel de servicio óptimo. kidPORT también soporta la conformación de grupos como medida de seguridad, asegurando que los niños que ingresan a KidZania dejen las instalaciones con los mismos adultos con los que ingresaron, y que ninguno de ellos sea dejado en las instalaciones. Este sistema soporta el control de grupos, seguridad y apoya el manejo de efectivo y flujos.
- **kidPAY.** Sistema instalado en los establecimientos que controla los pagos y cobros en "kidZos" (la moneda de KidZania) a los visitantes, generando al mismo tiempo información valiosa de la afluencia de visitantes a cada actividad con detalles de edad, sexo y horario.
- **kidBANK.** Sistema instalado en el banco, empleado para la creación de cuentas de "kidZos" en este establecimiento. Al estar integrado con los cajeros automáticos y los sistemas de los establecimientos, permite el uso de una tarjeta de débito para realizar transacciones, tal y como sucede en cualquier sistema bancario. Cabe destacar que este sistema permite la generación de intereses sobre los kidZos que los niños mantienen en sus cuentas, incentivando el ahorro y promoviendo la repetición de sus visitas a KidZania.

Los módulos de kidBOX pueden ser traducidos a cualquier idioma gracias a las características técnicas de su base de datos y aplicaciones. También tiene la flexibilidad de ser configurable para adaptarse a las diferentes prácticas y reglas de negocio que los franquiciatarios de cada país puedan tener.

K.I.A.

Agencia de Inteligencia KidZania – (KidZania Intelligence Agency por sus siglas en inglés) tiene la misión de asegurar el máximo desempeño de los centros KidZania, brindando asesoría y consultoría para lograr consistencia en la experiencia y calidad en el negocio. K.I.A. aporta análisis y datos a los

DIAGRAMA KIDBOX



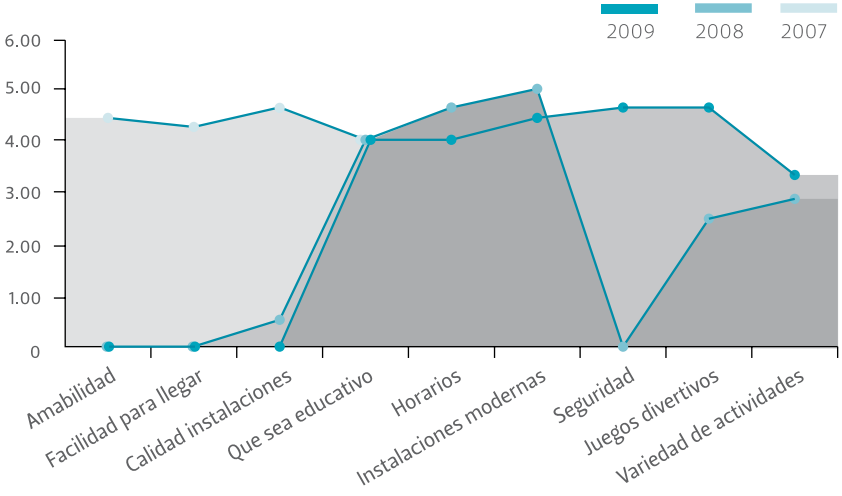
ejecutivos de cada centro para la toma de decisiones. El monitoreo del desempeño de las franquicias permite intervenir en el momento adecuado con sugerencias, acciones de mejora o contenidos que aseguren el éxito y sustentabilidad de cada negocio.

K.I.A. recurre al conocimiento y experiencia del responsable de cada área para solucionar los requerimientos específicos que les corresponden. También cuenta con un equipo que integra y consolida el trabajo de asesoría de sus participantes, estandarizando y dando seguimiento a las sugerencias y acciones de mejora. Asimismo, K.I.A. cierra el ciclo de capacitación a las franquicias, verificando la forma en que los conocimientos adquiridos se llevan a su aplicación práctica. Anualmente, K.I.A. evalúa a los parques y certifica a los que hayan mostrado mejor desempeño con un reconocimiento denominado "IS-OK", símbolo del éxito y l aexcelencia de los parques que lo ostentan.

UNIVERSIDAD DE KIDZANIA

Tiene la función de compartir y regular la transmisión del conocimiento generado por KidZania a las personas involucradas en el desarrollo y operación de cada centro. Nació de la necesidad de transmitir el know how de KidZania a sus franquicias para asegurar que operen de forma homogénea y cumplan con estándares de calidad y servicio. La Universidad KidZania recopila y comunica de forma clara y oportuna el conocimiento generado a lo largo de la trayectoria de la empresa y ayuda a los estudiantes a desarrollar habilidades y actitudes acordes con la filosofía corporativa para lograr el desarrollo continuo del concepto y la experiencia KidZania, alcanzar objetivos de negocio y fortalecer la cultura organizacional.

En 2007 se desarrolló el primer programa académico, basado en las necesidades de conocimiento detectadas durante el desarrollo de las franquicias de Japón y Yakarta. Éste constaba de 69 cursos generales, operativos y estratégicos. Con el paso de los años y la experiencia adquirida, el programa se ha enriquecido y especializado para preparar adecuadamente a cada una de las posiciones claves que desarrollarán el proyecto en su localidad.



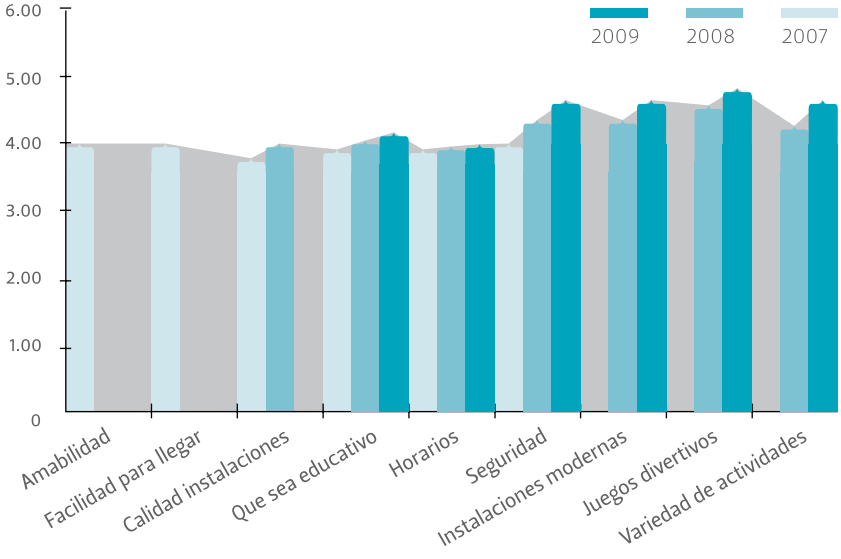
INDICADORES DE SATISFACCIÓN

RESULTADOS

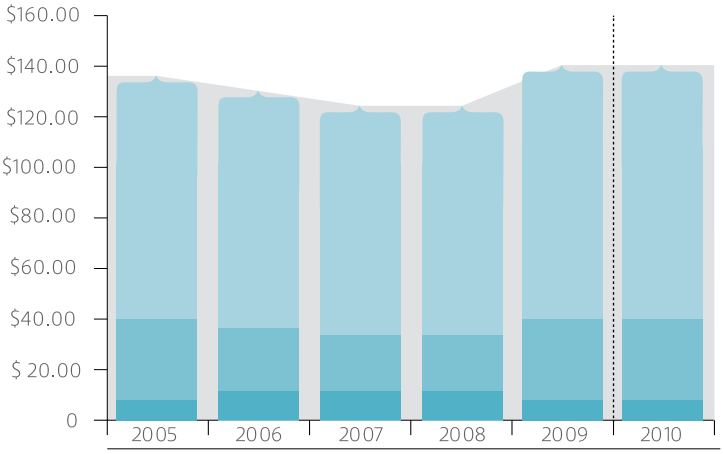
Los indicadores que se utilizan para medir la competitividad de los parques de KidZania en México, se desarrollaron con base en lo que los visitantes han externado como lo más importante a la hora de tomar la decisión de salir con sus hijos a divertirse. También se incluyen los puntos más relevantes en los que las familias mexicanas se fijan cuando están en un lugar de entretenimiento, para decidir si les parece una experiencia de calidad y educativa para sus hijos.

Por otra parte, el ingreso per cápita (el ingreso promedio generado por cada visitante) y especialmente los niveles de afluencia son indicadores que permiten conocer el desempeño de un parque a través del tiempo.

SATISFACCIÓN KIDZANIA 07-09



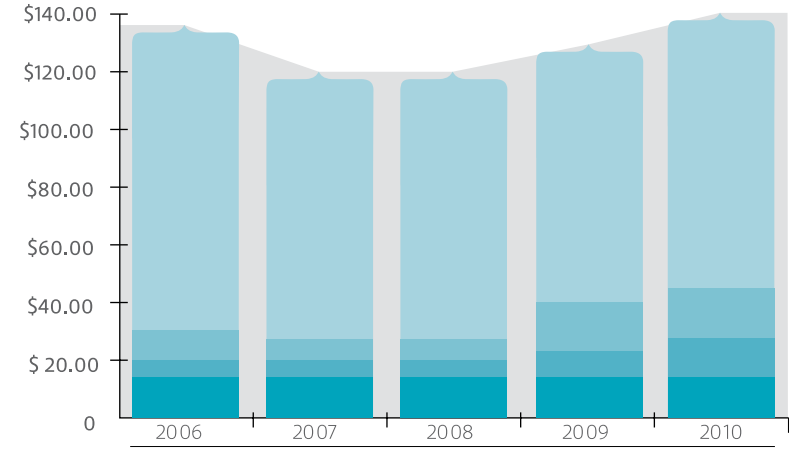
PER CÁPITA SANTA FE



	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Taquilla	97.87	98.49	96.24	98.95	101.13	99.96
A & B	18.47	14.51	12.10	11.60	16.59	19.91
Merchendaising	11.73	9.60	11.50	10.60	13.02	12.18
Conseciones	8.71	11.41	10.63	9.59	9.73	8.24

Consolidado de PerCápita de enero a abril de 2010.

PER CÁPITA MONTERREY

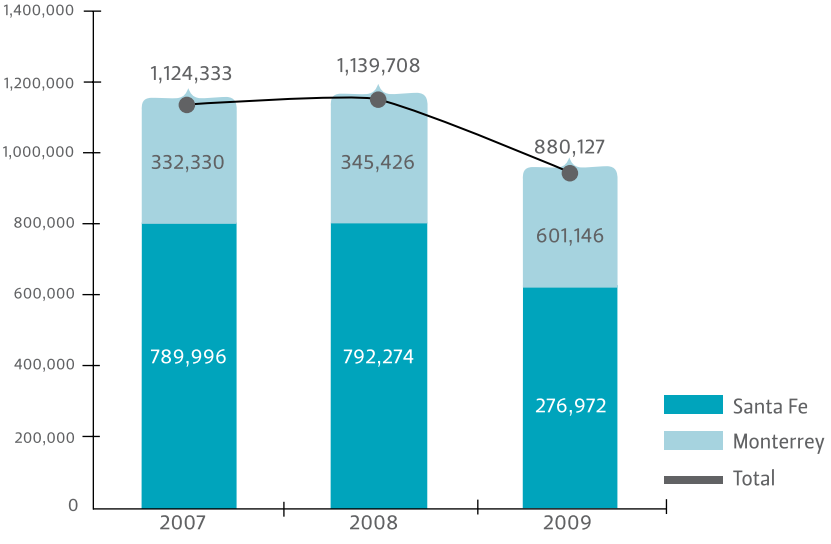


	2006	2007	2008	2009	2010
Taquilla	98.02	91.17	92.83	87.40	87.58
A & B	8.92	7.77	17.29	16.40	23.15
Merchendaising	6.48	6.90	6.80	7.50	10.12
Conseciones	15.00	14.29	14.56	14.29	15.10

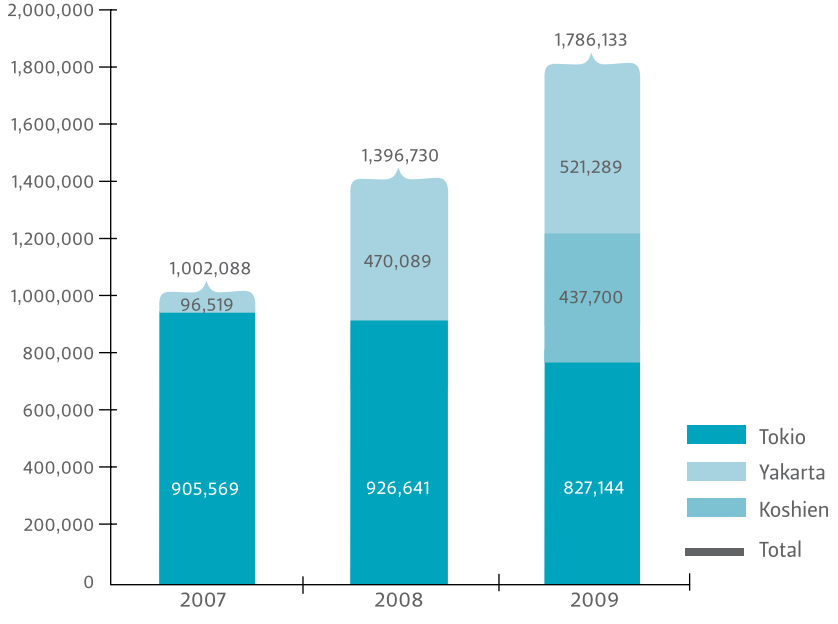
Consolidado de PerCápita de enero a abril de 2010.

AFLUENCIA MÉXICO

En esta gráfica puede observarse un descenso en 2009 debido al brote de influenza AH1N1. La Figura 6 muestra cómo las medidas de contingencia lograron mantener el Ingreso per Cápita en situaciones de estabilidad.



AFLUENCIA INTERNACIONAL



LABORATORIOS **LICON,** S.A.

A lo largo de su trayectoria, Laboratorios LICON ha mantenido una política de vanguardia que la ha posicionado como una de las marcas más competitivas en el mercado del diagnóstico clínico.

Desde
1985

Director General
CP y MA Anastacio Contreras

Categoría
Salud

No. de empleados
Más de 100 colaboradores

Ubicación
Tlalnepantla, Estado de México

LA COMPAÑÍA

Es una empresa que brinda soporte técnico especializado en el ramo, provee reactivos y equipos para laboratorios clínicos y bancos de sangre, con presencia en todo el país.

Gracias a su estrategia de negocios, la compañía ha sido capaz de crear un amplio catálogo de productos para cubrir necesidades en materia de análisis clínicos para el diagnóstico de enfermedades y pruebas pre-transfusionales.

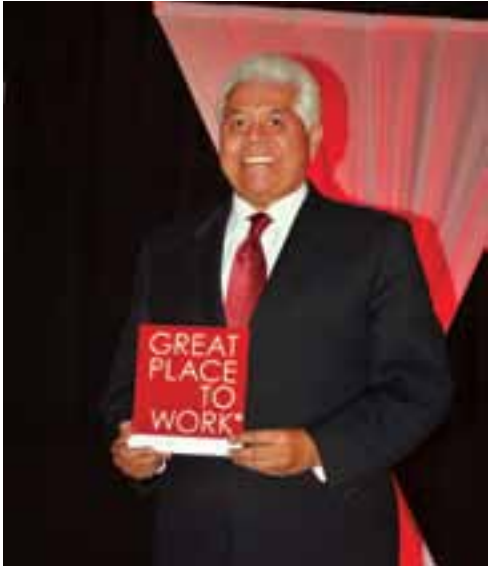
Dicho catálogo permite brindar una amplia gama de soluciones a los laboratorios que requieren de un sinnúmero de pruebas, con la seguridad de contar con productos de calidad reconocida y con el soporte de un equipo de asesores altamente especializados que trabajan de la mano con los médicos y químicos para resolver casos clínicos de alta complejidad.

MODELO DE NEGOCIO

A inicios del nuevo siglo, la especialidad de Inmunohematología en el país (llámese a las pruebas pre-transfusionales como son grupos sanguíneos, pruebas de compatibilidad sanguínea, entre otras), era una de las áreas menos actualizadas. Las pruebas se realizaban manualmente de la forma tradicional en tubos de ensaye. Esto dio a Laboratorios LICON una excelente oportunidad de penetrar en esta área con muy buenas posibilidades y con una diferencia: realizó una alianza estratégica con la marca española GRIFOLS.

De esta forma, Laboratorios LICON introdujo tecnología de punta creando una nueva cultura en los bancos de sangre y laboratorios en materia de Inmunohematología y fue pionera en la automatización total, al haber incorporado la tecnología en gel a lo largo de todo el país. Además, se ha convertido en una referencia de conocimiento, investigación, especialización y enseñanza, gracias a que cuenta con un equipo de asesores altamente capacitados y consultores especialistas de renombre internacional. Los clientes pueden elegir entre equipos manuales, semiautomatizados y automatizados dependiendo de las necesidades, demanda y rendimiento de pruebas, que van desde pruebas de rutina (grupos sanguíneos) hasta pruebas especiales y controles sofisticados que requieren grandes hospitales.

SU GENTE



Uno de los aspectos fundamentales de Laboratorios LICON es su recurso humano, gracias al personal que integra el equipo de trabajo, el crecimiento de la compañía ha sido constante, basado en una cultura laboral de respeto y confianza. El esfuerzo por impulsar un agradable ambiente de trabajo a través de un Código de Ética y actividades enfocadas en la sana convivencia, motivación y productividad han dado como resultado el lograr que en el 2011 Laboratorios LICON obtuviera el premio como una de las mejores empresas para trabajar en México, por parte del organismo Great Place to Work Institute México – GPTW. Mediante la promoción de buenas prácticas se busca que los empleados mejoren su calidad de vida a través del desarrollo y crecimiento tanto profesional como humano. Se promueven programas tanto de capacitación profesional, como de apoyo psicológico y emocional, bienestar físico y familiar.

VALORES CORPORATIVOS	
RESPETO	Guardamos en todo momento la debida consideración a la dignidad humana y a su entorno.
TRABAJO EN EQUIPO	La unión coordinada y entusiasta de nuestro esfuerzo, facilita el logro de los objetivos.
LEALTAD	Formamos parte de la familia Licon, conduciéndonos de acuerdo a los valores y compromisos de la organización.
HONESTIDAD	Actuamos con rectitud e integridad, manteniendo un trato equitativo con todos nuestros semejantes.
CONFIANZA	Nos desempeñamos con exactitud, puntualidad y fidelidad para fortalecer nuestro ambiente laboral.
RESPONSABILIDAD	Cumplimos nuestro deber, haciendo nuestras las políticas y disposiciones de la empresa.
CAPACITACIÓN	Impulsamos y participamos en la información, motivación y desarrollo de nuestro personal, en los ámbitos moral e intelectual.
SERVICIO	Satisfacemos con agrado las necesidades de nuestros clientes internos y externos.
OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS	Generamos bienes y servicios de calidad mediante el empleo racional de los recursos.
PERSEVERANCIA	Somos constantes y firmes en nuestras acciones porque es la base para obtener el éxito.

SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL

LABORATORIOS LICON DESDE EL 2008 CUENTA CON UNA CERTIFICACIÓN INTEGRAL QUE COMPRENDE TRES SISTEMAS:

- ISO 9001-2008 (Sistema de Gestión de la Calidad)
- ISO 14001-2004 (Sistema de Gestión Ambiental)
- OHSAS 18001-2007 (Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo)
- Adicionalmente cuenta con el certificado de buenas prácticas de fabricación emitido por la Secretaría de Salud.

MODELO DE NEGOCIOS

LICON invierte en tecnología pionera en automatización para bancos de sangre. → Proporciona el equipo, brinda la capacitación y asesoría necesaria al cliente. → Brinda asesoría permanente a los clientes para garantizar la satisfacción de la operación diaria.

COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Uno de los principales medios de comunicación de la compañía es la revista INFOCON, a través del cual se informan las novedades, nuevos productos, eventos nacionales e internacionales, logros de los clientes, éxitos de la compañía, casos de estudio y artículos científicos. Particularmente, el contenido de interés de sus artículos la han convertido en un coleccionable de consulta rápida para diversas dudas de carácter científico.

INVERSIÓN

La experiencia comprobada por más de 25 años en la producción de reactivos de diagnóstico clínico de manufactura nacional, el conocimiento del mercado, la solidez y prestigio en asesoría especializada, han permitido a Laboratorios LICON realizar alianzas con importantes marcas internacionales para tener ventajas competitivas con productos de calidad y tecnología de vanguardia en diversas áreas. Entre las marcas se encuentran: la española GRIFOLS, las norteamericanas IMMUCOR Dominion, SERACARE y STANBIO, y la irlandesa TRINITY Biotech.

Mientras la crisis económica del 2009 afectó a muchos mercados y compañías, LICON registró un crecimiento cercano al 15% y en ese mismo año inauguró una nueva planta de producción, con lo que creció 120% en espacios y capacidad de almacenaje. En el 2010 registró nuevamente un crecimiento del 10%.

Laboratorios LICON cada año invierte el 15% de sus ganancias en la capacitación continua y programas de calidad para las distintas necesidades de actualización y especialización de los laboratorios clínicos y bancos de sangre.

ENSEÑANZA Y ESPECIALIZACIÓN

En el 2003 se creó el Instituto LICON como un centro de enseñanza especializado para cursos, talleres, seminarios y diplomados para los profesionales de la salud. El programa anual académico de dicho instituto, incluye cursos teórico-prácticos y talleres que se imparten en distintos puntos del país, con el fin de contribuir directa y responsablemente a un mejor desarrollo a los profesionales de la salud, sobre todo a aquellos que se encuentran en lugares muy alejados o no pueden desplazarse hacia la ciudad de México. El Diplomado especializado en Medicina Transfusional ocupa un lugar

de relevancia dentro del programa de actividades, este se ha impartido exitosamente durante 4 años.

A través del Instituto LICON, se han desarrollado dos Programa de Evaluación Externa de la Calidad que contribuyen a mejorar el desempeño de laboratorios clínicos y bancos de sangre en dos distintas ramas:

- **CECI.** Es un programa enfocado en el Control Externo de Calidad en Inmunohematología que tiene inscritos al 82% de los bancos de sangre del país. Dependiendo del nivel de especialización, se evalúan desde Grupos Sanguíneos, pruebas de compatibilidad sanguínea, hasta pruebas como identificación de anticuerpos irregulares.
- **EvECSi.** Lanzado en este 2011, está enfocado en la Evaluación Externa de la Calidad en Serología Infecciosa (Sífilis, VIH, Chagas, Hepatitis B y C entre otros). Cabe señalar que este programa es único en su tipo, ya que no existe otro igual en el país.

El Instituto LICON a su vez, para sustentar la calidad de sus actividades académicas y los programas externos de calidad cuenta con:

- Reconocimiento por parte de la Entidad Mexicana de Acreditación – EMA, como proveedor de ensayos de aptitud.
- Certificado de Calidad ISO 9001-2008.

AÑO	DATOS HISTÓRICOS
1985	• El CP. Anastacio Contreras junto con la QBP. María Elena Contreras, fundan la compañía con la razón social Laboratorios LICON S.A., se inicia con la fabricación de tan sólo siete diferentes reactivos de diagnóstico clínico.
1992	• Se firma el primer contrato de comercialización exclusiva con la compañía STANBIO Laboratory de EUA
1993	• Alianza comercial con Gamma Biologicals Inc., también de origen norteamericano, la cual se fusionó con Immucor, Inc. en 1998.
1994	• Se firma contrato con la compañía irlandesa Biopool International. Ésta se fusionó con Trinity Biotech en 2001.
2000	• Alianza comercial con la compañía española Grifols S.A. para introducir tecnología automatizada en el área de inmunohematología utilizando tarjetas de gel.
2002	• Por primera vez Laboratorios LICON S.A. obtiene la certificación a su Sistema de Calidad ISO 9000.
2003	• Fundación del Instituto LICON S.C. creado para brindar apoyo en la educación continua de especialistas en el área de diagnóstico.
2006	• Se lanza el LICONBUS, el laboratorio móvil diseñado para hacer de mostraciones de instrumentación y pruebas para laboratorios Clínico y Banco de Sangre. Viajó durante un año a todo el país a través de la gira LABTOUR. • Se firma contrato comercial con la compañía BBI Diagnostics, ahora SeraCare Life Sciences, Inc.
2007	• La gira LABTOUR del LICONBUS llegó a todas las universidades del área Químico Biológica de la República Mexicana en apoyo a la formación de futuros profesionistas del país. • Laboratorios LICON S.A obtiene la certificación por el Sistema de Gestión Integral que comprende a los sistemas ISO 9001-2000 Sistema de Gestión de la Calidad, ISO 14001-2004 Sistema de Gestión Ambiental y OSHAS 18001-1999 Sistema de Administración de Seguridad y Salud en el trabajo.
2008	• La compañía recibe el premio nacional "Ética y Valores en la industria" 2008 que otorga la CONCAMIN.
2009	• Se inaugura nueva planta Industrial Tecnológica en el estado de México, con la que LICON amplía la capacidad de almacenamiento, Producción y Robótica.
2011	• La compañía es reconocida con el premio como una de las mejores empresas para trabajar en México por parte del organismo Great Place to Work® Institute México.

Instituto para el Fomento a la Calidad Total, A.C.
Salvador Novo No. 31, Col. Barrio Sta. Catarina
Del. Coyoacán, C.P. 04010 México, D.F.
Tel. (55) 56.61.61.99
www.competitividad.org.mx

Premio Nacional de Calidad 2011
Organizaciones Ganadoras
Diseño: www.latexdesign.com
Se terminó de imprimir en el mes de marzo de 2012 en los talleres de Artes Gráficas Condesa en la Ciudad de México, D.F. La edición consta de dos mil quinientos ejemplares. Hecho en México