

# COMPARATIVO DE LA REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN DE ACUERDO A LA NORMA ISO 9001:2015 DEL MÉTODO TRADICIONAL VS NUEVO MODELO INTEGRAL DE COSTOS

COMPARATIVE OF THE REVISION BY THE ADDRESS ACCORDING TO THE ISO 9001: 2015 STANDARD OF THE TRADITIONAL METHOD VS NEW INTEGRAL COST MODEL

**Juan Pablo Veloz García**

Tecnológico Nacional de México en Celaya, México  
juan.pablo.veloz2@gmail.com

**Martha Laura Asato España**

Tecnológico Nacional de México en Celaya, México  
asatoml@hotmail.com

**Mariana Bocanegra Lara**

Tecnológico Nacional de México en Celaya, México  
mariana\_bocanegralara@outlook.com

**Recepción:** 10/junio/2019

**Aceptación:** 1/diciembre/2019

## Resumen

El presente trabajo consistió en realizar un comparativo entre la forma tradicional de calcular los indicadores del cumplimiento de la organización (por ejemplo, KPI's) contra una nueva modelo integral que calcula el costo de los requerimientos del sub-elemento 9.3 revisión por la dirección de la norma ISO 9001:2015.

Las revisiones se deben hacer en periodos planificado, por esta razón se decidió utilizar el artículo **“Determinación de costos a los requerimientos ISO 9001:2015 para la alta dirección”** [Asato, Rios, Bocanegra, & Veloz] para implementarlo en una organización y realizar el comparativo de las dos formas de calcular el cumplimiento de la organización y evaluar con la dirección si este último presenta un panorama actual de la organización que ayude a la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias.

**Palabras Clave:** Estrategias, Costos, ISO 9001:2015, Modelo integral.

## **Abstract**

*The present work consisted in making a comparison between the traditional way of calculating the indicators of the organization's compliance (for example, KPI's) against a new integral model that calculates the cost of the requirements of the sub-element 9.3 review by the management of the ISO 9001: 2015 standard.*

*In the last update of ISO 9001: 2015, significant changes were made, among them was the deletion of the representative by address and that responsibility became part of the director, in addition the revisions have to be made in planned periods, for this reason it was decided to use the article "**Determination of costs to ISO 9001: 2015 requirements for senior management**" [Asato, Rios, Bocanegra, & Veloz] to implement it in an organization and perform the comparison of the two ways of calculating the organization's compliance and evaluate with the direction if the latter presents a current panorama of the organization that helps the decision making and the development of strategies*

**Keywords:** *Costs, Integral model, ISO 9001: 2015, Strategies.*

## **1. Introducción**

Debido a los cambios que se han presentado en las últimas décadas a nivel tecnológico, económico, social, político y ambiental las organizaciones han tenido una gran influencia en la manera de cómo se desarrollan. Esto ha impactado desde las más grandes hasta las más pequeñas organizaciones, ya que para sobrevivir y poder competir en la actualidad hay que ofrecer productos y/o servicios que satisfagan y superen las expectativas de las necesidades del cliente, lo cual representa un gran reto no sólo para los altos directivos sino también para todos los empleados.

En la actualidad las organizaciones están optando por la implementación y/o mejoras en los sistemas de medición para traer beneficios importantes como [B., 1998]:

- Toma de decisiones basada en evidencia objetiva.
- Uso eficiente de los recursos.
- Mejora la calidad de los servicios.

- Identificar áreas de oportunidad para el logro de la misión.
- Programar con mayor certeza.
- Tener un panorama actual de la organización.

En toda organización, para lograr un conocimiento profundo de los procesos y su relación con la dirección es importante la medición en la empresa, este conocimiento, es un requisito para poder implementar un conjunto de indicadores como componentes principales de un sistema de control de una organización

*“Lo que no se puede definir no se puede medir,  
lo que no se puede medir no se puede mejorar,  
lo que no se puede mejorar se puede deteriorar”*

*Lord Kelvin*

Para las organizaciones es importante contar con un sistema de control basado en los objetivos de la empresa lo que permite comparar los planes con los resultados. Estos objetivos deben orientar a la organización hacia el logro de la misión y visión, el plan estratégico y la política (figura 1).



Figura 1 Alineación de la misión y visión con los indicadores.

La forma clásica de medir el cumplimiento de los objetivos es a través de los indicadores que son una medida de la condición de un proceso o un evento en un momento determinado, y un conjunto de indicadores nos pueden mostrar el panorama de la situación actual de un proceso en una organización. Un ejemplo

significativo de un indicador es el Indicador clave de desempeño (KPI por sus siglas en inglés) que mide el progreso o nivel de cumplimiento del desempeño de una organización, procesos y/o actividades hacia el cumplimiento de sus metas y objetivos estratégicos de la organización. Existen tres medidas fundamentales que caracterizan todo proceso: la efectividad, eficiencia y adaptabilidad.

Por otra parte, también es importante la adopción y/o implementación de sistemas de gestión de calidad como una estrategia de las organizaciones para mejorar el desempeño y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible [International Organization for standardization, 2015]. Los beneficios potenciales de una organización de implementar un sistema de gestión de calidad como norma ISO:9001/2015 [International Organization for standardization, 2015] son:

- Capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- Facilita oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- Aborda los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- Capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad
- Especificados.

El Liderazgo es elemento número 5 de la norma ISO 9001:2015 en el cual establece que la alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad. Para poderlo lograr debe asegurar que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles y poder asegurar que se logren los resultados previstos.

En el elemento 9 *Evaluación de desempeño* de la norma. Menciona en el apartado 9.3 *Revisión por la dirección* que la alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su beneficio, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización. Asegurando que se cubran todos los requerimientos de la norma que son aplicables de acuerdo con los límites establecidos en el alcance del SGC.

La dirección estrategia de la alta dirección de una organización antes de formular y ejecutar las estrategias es importante hacerse una pregunta ¿Cuál es la situación actual de la organización?, incluyendo, tanto para los factores externos como los factores internos [Arthur A. Thompson, 201].

*“Antes de que la alta dirección pueda diseñar una nueva estrategia deben llegar a un consenso sobre la posición actual de la compañía”*

*W. Chon Kimy, Reneè Mouborgne*

Los factores externos son las amenazas y las oportunidades que enfrentan las organizaciones en su entorno como por ejemplo los factores socio-culturales, legales y regulatorios, económicos, medio ambiente, etc. Los factores internos se basan en los recursos y las capacidades organizacionales. Donde los recursos son un conjunto de elementos que son propiedad o están controlados por una organización los cuales se clasifican como tangibles e intangibles los cuales se describen en la tabla 1. Y las capacidades organizacionales son el conocimiento de la gente y sus capacidades intelectuales, los procesos y los sistemas de la organización que integran el conocimiento operacional.

Tabla 1 Recursos tangibles e intangibles [Torres, 2017].

Recurso	Descripción	Ejemplo
Tangibles	Son conocidos como recursos físicos, tienen una parte material por los que pueden ser medidos y cuantificados	<ul style="list-style-type: none"><li>- Infraestructura</li><li>- Recursos financieros</li><li>- recursos tecnológicos</li><li>- Instalaciones de manufactura</li></ul>
Intangibles	No son medibles ni cuantificables por que padecen de la parte material pero juegan un papel muy importante dentro de la organización	<ul style="list-style-type: none"><li>- Imagen</li><li>- La marca</li><li>- Recurso Humanos, se considera intangible porque lo que se toma en cuenta son sus habilidades y conocimientos</li></ul>

Si se combina el análisis de los factores externo con el interno se facilita la comprensión de la forma reposicionar una empresa para a provechar las nuevas oportunidades y enfrentar las amenazas que vayan surgiendo (Torres, 2017).

Existe un proceso para la formulación y ejecución de las estrategias que se basa en un conjunto de acciones interrelacionadas de los administradores [Arthur A. Thompson, 201]:

- Establecer la dirección de la organización a partir de la visión y misión de la organización.
- Toma de decisiones basadas en evidencia objetiva
- Entregar y ejecutar la estrategia elegida en una forma eficiente y efectiva.
- Diagnóstico de las estrategias. Así como las acciones correctivas que surjan de la validación

En la figura 2, se muestra esquemática el proceso de formulación y ejecución de las estrategias

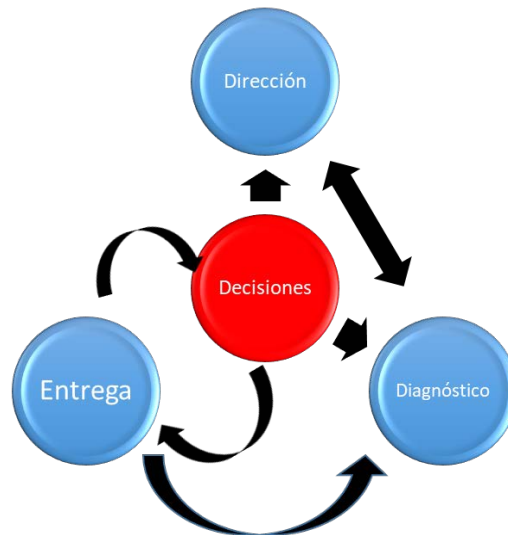


Figura 2 Proceso de formulación y ejecución de las estrategias [Arthur A. Thompson, 2017].

Por lo antes mencionado, el objetivo del presente trabajo es realizar una comparación de los indicadores calculados de la manera tradicional que se basa en el nivel de cumplimiento de los KPI's contra los costos calculados con la metodología propuesta en el artículo "**Determinación de costos a los requerimientos ISO 9001:2015 para la alta dirección**" los cuales están enfocados a los indicadores de los objetivos propuestos en el plan estratégico de la organización.

Es importante conocer el rumbo de la organización y conocer la situación actual para poder tomar decisiones estratégicas acertadas, por lo que es importante

realizar una revisión minuciosa del SGC y conocer los indicadores y su forma de medirlos para conocer el contexto de la organización con la finalidad de que estén alineados el plan estratégico de la organización con el modelo integral.

Una vez realizada la alineación se procede con los cálculos de los costos correspondientes conforme al modelo integral y se incluyen los costos de oportunidad para visualizar las áreas de oportunidad, posterior a esto los datos serán presentados a la alta dirección y verificar si los datos son representativos del sistema de gestión de calidad y ayudan a una acertada toma de decisiones.

La administración de costos es una fase de la contabilidad que tiene importancia particular en los análisis de ingeniería económica, porque ayuda a los directivos a tomar decisiones encaminadas al logro de objetivos en una organización. Ellos usan esta información para desarrollar, comunicar e implementar las nuevas estrategias y mantener el control de la organización.

En economía, el coste de oportunidad o coste alternativo designa el coste de la inversión de los recursos disponibles, en una oportunidad económica, a costa de las inversiones alternativas disponibles, o también el valor de la mejor opción no realizada (Teoría de la Economía Social -1914).

## **2. Métodos**

El proyecto fue desarrollado en una organización líder en la inyección de plásticos donde se fabrican piezas para organizaciones que fabrican productos de línea blanca, por cuestiones de seguridad de y confidencialidad de la información no se puede mencionar el nombre de la organización.

El proceso que se siguió para realizar la comparación del modelo tradicional de calcular los indicadores contra el modelo integral para calcular el costo de los requerimientos de la ISO 9001:2015, la Metodología consistió en cuatro etapas como se muestra en la figura 3:

- **Eta** **1** **Revisión documental del SGC y análisis de los objetivos e indicadores.** Se realizó la revisión de la documentación para conocer cuál era la situación en ese momento del SGC de la organización, se analizó a fondo la información documentada (manuales, procedimientos, política, planeación

estratégica, contexto de la organización, análisis de riesgos, instructivos, objetivos, indicadores) y se inspecciono las instalaciones para obtener el panorama claro de la empresa de cómo se llevaba a cabo las actividades para el cumplimiento del sistema gestión de calidad y el cumplimiento a los indicadores de los objetivos planteados por la dirección estratégica.

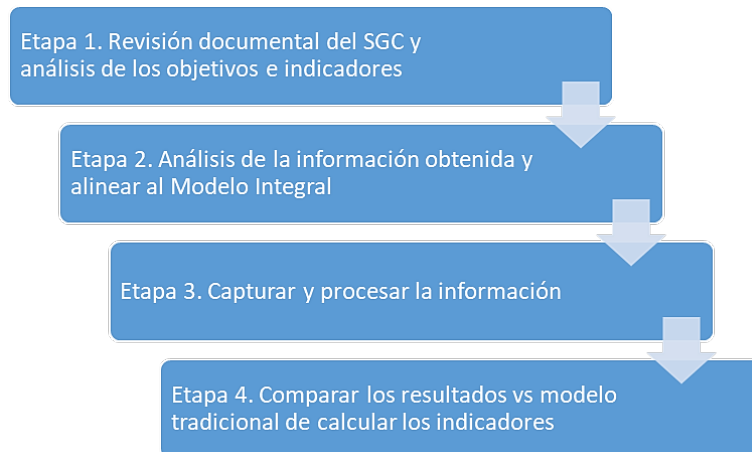


Figura 3 Metodología.

- **Etapa 2 Análisis de la información obtenida y alinear al Modelo Integral.** Para la alineación de la información con el modelo integral, se realizó una clasificación de los objetivos de la organización de acuerdo a los elementos de la norma ISO 9001:2015 y por posteriormente se identificaron cuáles son los objetivos que encajan específicamente en el elemento 9 “Evaluación de desempeño” y en el subelemento 9.3 “Revisión por la dirección” (tabla 2) para generar los resultados con enfoque a la alta dirección.
- **Etapa 3 Realizar cálculos y procesamiento de datos.** Se realizaron formatos de captura en Excel conforme a la metodología propuesta en el modelo integral presentado en el artículo “Determinación de costos a los requerimientos ISO 9001:2015 para la alta dirección” (Asato, Rios, Bocanegra, & Veloz), se incorporaron las fórmulas para el cálculo de los costos en los formatos de captura y se generaron gráficos para presentar la información obtenida, para facilitar a la alta dirección la comprensión, la comparación y el análisis de los datos.



Tabla 2 requerimientos del sub-elemento 9.3.

9. Evaluación del desempeño.	
9.3 Revisión por la dirección.	
9.3.1 Generalidades	La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización.
9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección	La revisión por la dirección debe planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones sobre: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) El estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas;</li> <li>b) Los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de la calidad;</li> <li>c) La información sobre el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidas las tendencias relativas a:                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes.</li> <li>2. El grado en que se han logrado los objetivos de la calidad.</li> <li>3. El desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios.</li> <li>4. Las no conformidades y acciones correctivas.</li> <li>5. Los resultados de seguimiento y medición.</li> <li>6. Los resultados de las auditorías.</li> <li>7. El desempeño de los proveedores externos.</li> </ol> </li> <li>d) La adecuación de los recursos;</li> <li>e) La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades (véase 6.1).</li> <li>f) Las oportunidades de mejora.</li> </ol>
9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección	Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Las oportunidades de mejora.</li> <li>b) Cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de la calidad;</li> <li>c) Las necesidades de recursos.</li> <li>d) La organización debe conservar información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.</li> </ol>

- **Etapa 4. Comparar los resultados del modelo integral vs modelo tradicional de calcular los indicadores.** Los resultados obtenidos en la etapa anterior fueron presentados a la alta dirección para su revisión e interpretación de los datos, pero principalmente, fue importante asegurar de que en el modelo mostro el panorama actual de la organización a través de los costos de los requerimientos de la Norma ISO 9001:2015, e identificar las áreas de oportunidad a través de los costos de oportunidad.

### **3. Resultados**

El presente trabajo se desarrolló en una organización dedicada a la inyección de piezas de plástico para organizaciones líderes en el mercado dedicadas a elaborar equipos de línea blanca. Cuando se finalizó con la revisión del SGC y se analizó la información, se concluyó que, la dirección estratégica está distribuida en 85 objetivos de primer nivel que aplican a los procesos de:

- Dirección
- Ingeniería
- Contabilidad Y Finanzas
- Calidad
- Logística
- Planta
- Recursos Humanos
- Compras
- Dirección & Calidad
- Dirección & Ingeniería

La revisión por la dirección se lleva a cabo con un perfil de seguimiento en su mayor parte descriptiva y queda documentado en la revisión gerencial trimestral donde se identifican los puntos relevantes a dar seguimiento:

- Estado de acciones de revisiones gerenciales previas: Sin eventos críticos.
- Cambios en cuestiones externas e internas pertinentes en el SGC: Sin eventos críticos.
- Desempeño y eficacia del SGC: El desempeño y eficiencia del SGC se sigue en 15 objetivos de segundo nivel que se miden y ponderan alcanzando una eficacia del 94.5%.

Las oportunidades de mejora se identifican en los indicadores de:

- Número de reclamaciones cliente, eficiente al 67%.
- Eficiencia precio materias primas, eficiente al 80%.
- Eficiencia tiempo, eficiente al 93.3%.

- Utilización de mano de obra, eficiente al 98.4%.
- Consumo de materiales, eficiente al 99%.
- Índice interno producto defectuoso ppms, eficiente al 99%.

Para la determinación de los costos se utilizó la metodología propuesta en el artículo “Determinación de costos a los requerimientos ISO 9001:2015 para la alta dirección” (Asato, Rios, Bocanegra, & Veloz) es un modelo integrado propuesto para determinar el costo de los requerimientos normativos orientado a la alta dirección para el análisis del Sistema de gestión de calidad (SGC) por medio de los planteamientos de la revisión por la dirección donde se representa gráficamente la información en términos de costos para facilitar el proceso de revisión y ayudar a la alta dirección en identificar las áreas de oportunidad dando un impacto en costos, lo cual le elimina la incertidumbre a la apreciación cualitativa de los indicadores. Para el cálculo de los costos se basó en una proyección de \$1,000,000.00 invertidos en el sistema de gestión de calidad. Para la presentación de los resultados se basó en el sub-elemento 9.3 revisión por la dirección, del elemento 9 evaluación del desempeño de la norma ISO 9001:2015. En la figura 4 se muestra que las áreas de oportunidad de acuerdo con el cálculo de los indicadores partir de los KPI’s son los incisos c) Desempeño y eficiencia del SGC tiene una eficacia del 40.1% siendo el objetivo del 72.4% y el d) la adecuación de los recursos se tiene una eficiencia del 67% siendo el objetivo del 97%, en cambio en la figura 5. Las áreas de oportunidad de acuerdo al costo de oportunidad son los incisos c) desempeño y la eficiencia del SGC con un costo total del indicador de \$150,735 y grado de cumplimiento del 55.4% nos da un costo de oportunidad de \$67, 162, el d) La adecuación de los recursos con un costo total del indicador de \$29,411 y grado de cumplimiento del 67.0% nos da un costo de oportunidad de \$9,705 y el b) Cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de la calidad con un costo total del indicador de \$18,382 y grado de cumplimiento del 90 % nos da un costo de oportunidad de \$1838. El modelo integral al igual que la eficiencia de los KPI’s, está indicando que se dejó de hacer algo por eso no se cumplió con el objetivo, pero el modelo integral además de la eficacia está calculando el costo de

oportunidad el cual permite a la alta dirección tener un panorama en términos de costos de la situación actual para poder generar estrategias efectivas para lograr el cumplimiento de los objetivos o requerimientos.

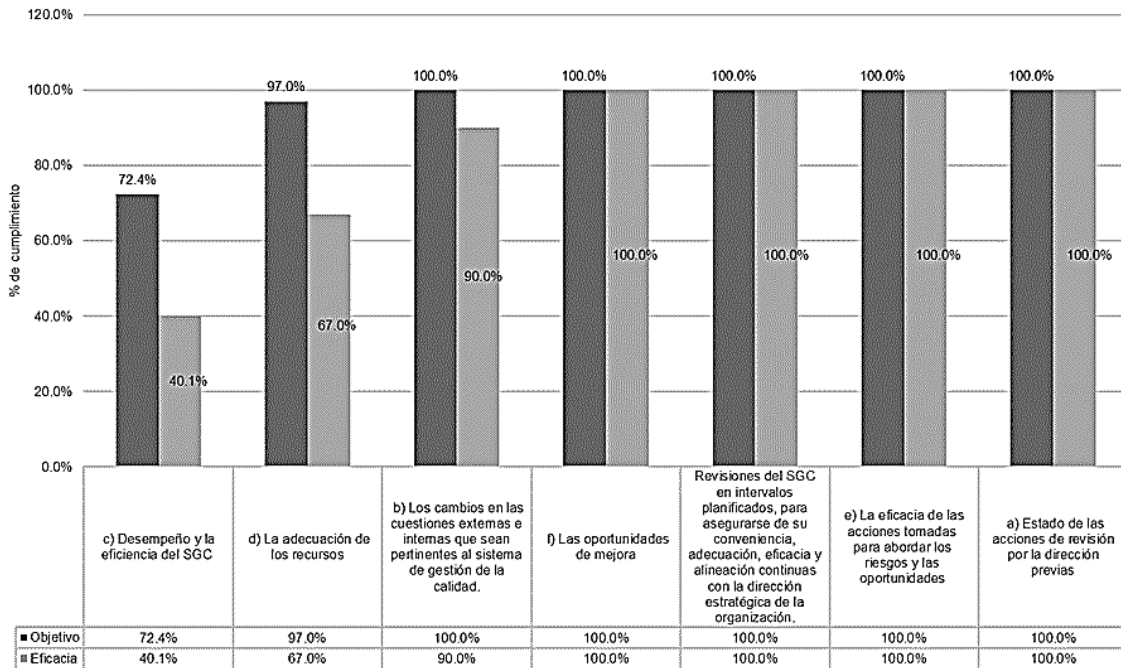


Figura 4 Determinación de acuerdo con el método tradicional KPI's del elemento 9.3.1.

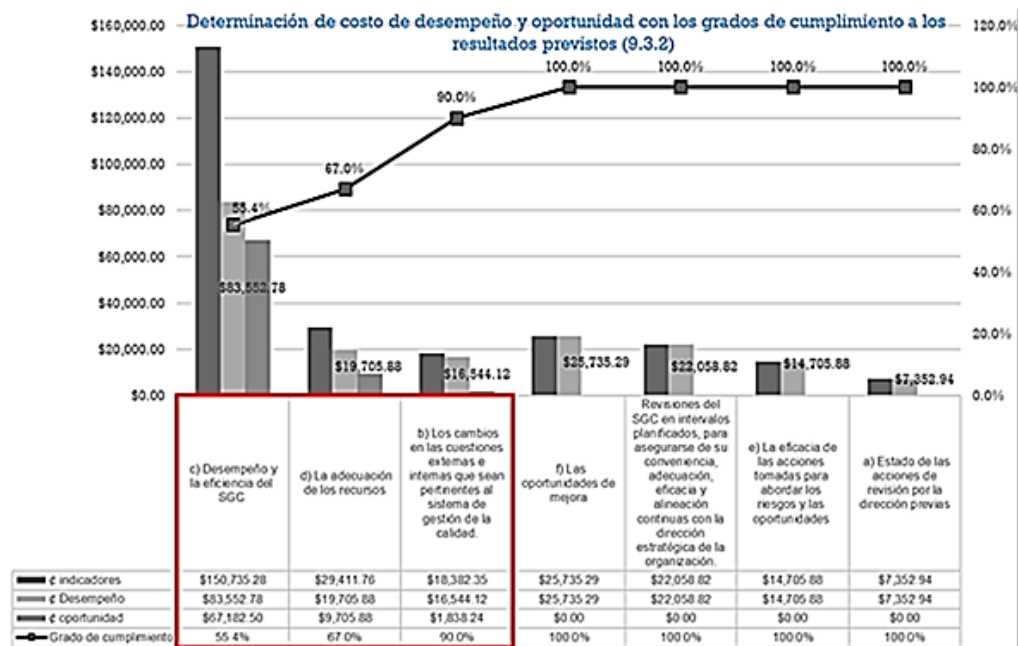


Figura 5 Determinación de costo de desempeño y oportunidad del elemento 9.3.1.

Una vez que se determinaron los costos de desempeño y oportunidad de los requerimientos del sub elemento 9.3.1 se tomó como modelo de estudio el inciso c) desempeño y eficiencia del SGC para calcular los costos de los requerimientos de segundo nivel para poder determinar cuáles fueron las causas que originaron el no cumplimiento de este requerimiento, estas posibles causas se muestran en el figura 6, donde se puede observar que, de acuerdo al cálculo del cumplimiento de los requerimientos conforme a la forma tradicional, se centrarían las acciones correctivas en los incisos c<sub>1</sub>) la satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes y el c<sub>6</sub>) los resultados de la auditoría.

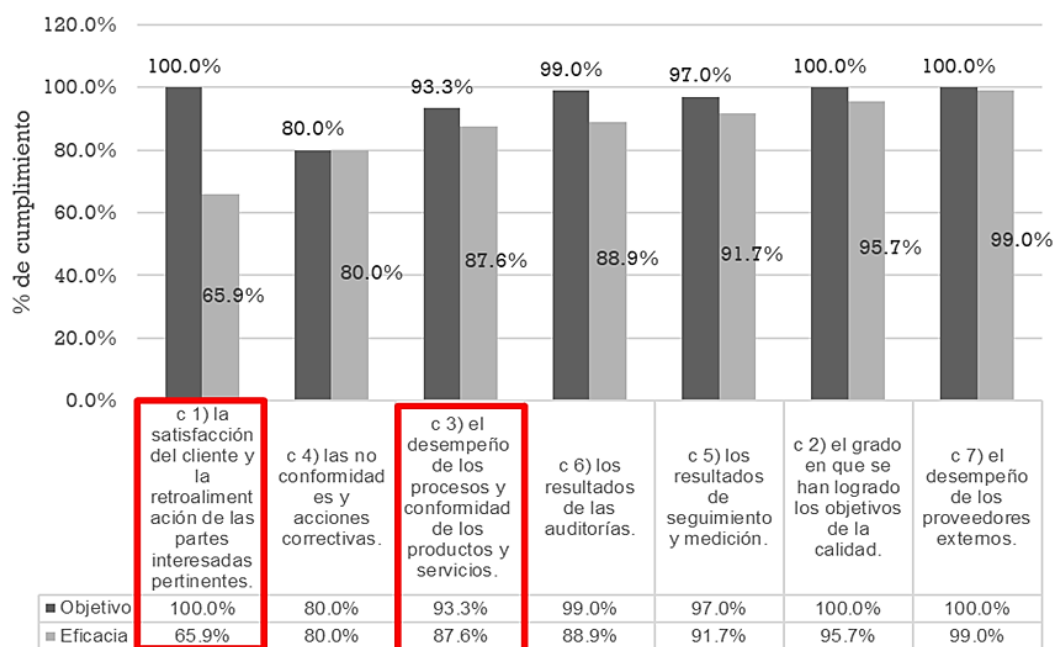


Figura 6 Determinación de acuerdo con el desempeño y la eficiencia de los requerimientos de segundo nivel.

De acuerdo con el modelo integral propuesto en la figura 7 observamos que todos los requerimientos de segundo nivel tienen costo de oportunidad excepto el inciso c<sub>4</sub>) que tiene un costo de oportunidad de \$ 00.0. y el costo de oportunidad más alto es el inciso c<sub>1</sub>) la satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes con un costo total del indicador de \$36,764 y un grado de cumplimiento del 65.9% con un costo de oportunidad de \$12,524 que es la principal causa que afecta al indicador c) desempeño y eficiencia del SGC por que

aumentaron los reclamos debido al aumento de la ppm de los defectivos o producto no conforme.

Analizando detenidamente la figura 7, también se encontró que los incisos c6) los resultados de la auditoria y el c3) desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios, tienen el mismo grado de cumplimiento del 93.9%, pero un diferente costo de oportunidad de c6) \$1345 y c3) \$1575 ya que el costo total del indicador respectivamente es de \$22,058 y 25,735, debido a este alto costo de oportunidad automáticamente se convierten en centro de atención de los directivos.

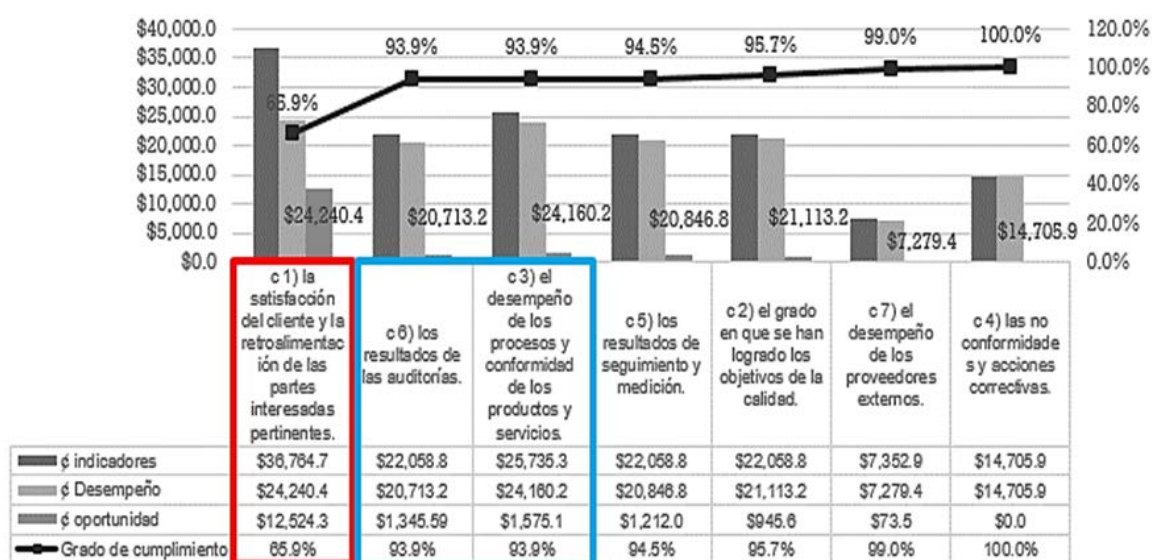


Figura 7 Determinación de costos de desempeño y oportunidad de requerimientos de segundo nivel.

#### 4. Discusión

Todas organizaciones tienen una misión y una visión que las hacen subsistir, esto conlleva a la dirección a generar un plan estratégico de negocio y con ello estrategias para lograr su cumplimiento. Para poder generar estrategias es importante conocer el panorama actual de la organización por lo que se generan objetivos con sus respectivos indicadores (por ejemplo, los KPI's) que es la manera tradicional de calcular el nivel de cumplimiento de la organización.

Para la dirección además de gestionar el nivel de cumplimiento de la organización es el responsable del Sub-elemento 9.3 revisión por la dirección del SGC como lo

indica la nueva versión de la norma ISO 9001:2015, porque se elimina el representan de la dirección y le da más responsabilidad a la dirección.

El modelo integral engloba el nivel de cumplimiento de los indicadores y los requerimientos del sub-elemento 9.3 revisión por la dirección, transformando la información en costos, lo que permite identificar las áreas de oportunidad desde un punto de vista de la eficiencia y del desempeño. Además, permite tener una trazabilidad de los objetivos a través de los indicadores, lo que permite tener establecido cual es la dirección de la organización y un panorama actual de la organización para generar e implementar estrategias con la finalidad de ayudar en el proceso de toma de decisiones a la dirección.

Es importante considerar que el costo de oportunidad va a depender del costo total del requerimiento y el grado de cumplimiento, por ejemplo, dos requerimientos pueden tener el mismo grado de cumplimiento pero si uno el costo total del requerimiento de uno de ellos es mayor por ende el costo de oportunidad va hacer mayor, otros ejemplos serian: si el grado de cumplimiento es alto y el costo total del requerimiento es alto entonces el costo de oportunidad es alto, si el grado de cumplimiento es bajo y el costo total del indicador en bajo entonces el costo de oportunidad es bajo.

## **5. Bibliografía y Referencias**

- [1] Arthur A. Thompson, A. J. (2017). *Administración estratégica* (Octava Edición ed.). Ciudad de México: McGraw Hill.
- [2] B., R. D. (1998). Los Indicadores de gestión organizacional: Una Guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT*(111), 43 - 59.
- [3] Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica, fundamentos y aplicaciones* (Tercera Edición ed.). Ciudad de México: McGraw Hill.
- [4] Asato, M., Rios, A., Bocanegra, M., & Veloz, J. (s.f.). Determinación de costos a los requerimientos ISO 9001:2015 para la alta dirección (en revisión). *Revista ingeniería investigación y tecnología*.
- [5] Pulido, H. G. (2014). *Calidad y Productividad* (Cuarta Edición ed.). México DF: McGraw Hill.

- [6] International Organization for standardization. (2015). ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad- REQUISITOS. (Quinta edición ed.). Ginebra, Suiza: Secretaría Central de ISO.
- [7] International Organization for Standardization. (2018). ISO 19011:2018 Directrices para auditar sistemas de gestión. Ginebra, Suiza.: Secretaria Central de ISO.
- [8] International Organization for standardization. (2009). ISO 9004:2009 Gestión para el éxito sostenido de una organización - enfoque de gestión de la calidad (Tercera Edición ed.). Ginebra, Suiza: Secretaría Central de ISO.
- [9] Sullivan, W. G., Wicks, E. M., & Luxhoj, J. T. (2004). Ingeniería Económica de Garmo. México: Pearson Education.
- [10] Torres, B. E. (2017). Habilidades directivas, teoría, autoaprendisaje, desarrollo y crecimiento (Tercera edición ed.). Ciudad de México: McGraw Hill.