

MODELOS Y APLICACIONES EMPRESARIALES

COORDINADORES

MAYTE PULIDO CRUZ
MAGARITA LIMÓN MENDOZA
SERGIO CASTILLO LAGUNES
ISABEL LIRA VÁZQUEZ





RED IBEROAMERICANA
DE ACADEMIAS DE
INVESTIGACIÓN

MODELOS Y APLICACIONES EMPRESARIALES

**MAYTE PULIDO CRUZ
MARGARITA LIMÓN MENDOZA
SERGIO CASTILLO LAGUNES
ISABEL LIRA VÁZQUEZ
COORDINADORES**

2019

MODELOS Y APLICACIONES EMPRESARIALES

COORDINADORES
MAYTE PULIDO CRUZ
MARGARITA LIMÓN MENDOZA
SERGIO CASTILLO LAGUNES
ISABEL LIRA VÁZQUEZ

AUTORES

MAYTE PULIDO CRUZ, MARGARITA LIMÓN MENDOZA, SERGIO CASTILLO LAGUNES, ISABEL LIRA VÁZQUEZ, BLANCA ESTELA VELASCO DÍAZ, AURORA CUAUTLE FABIÁN, MARGARITA RAQUEL GARCÍA SIERRA, JULIO CESAR TUN ÁLVAREZ, MARÍA ELENA CUXIM SUASTE, ANTONIO PAT CITUK, CARLA MARISOL BARZÓN PAT, CORAZÓN DE RUBÍ ALCASAR LÓPEZ, PEDRO JOSÉ RIVERO TURRIZA, LÁZARO SALAS BENÍTEZ, EDALID ÁLVAREZ VELÁZQUEZ, ESTEBAN CRUZ LUIS, LUIS MIZRAIM HERNÁNDEZ MENDOZA, MARÍA DEL ROCÍO ACEVEDO SERRANO, BEATRIZ MORALES CASTILLO, LUIS ALFONSO BONILLA CRUZ, LIZBETH COBIAN ROMERO, MARIANA HERNÁNDEZ DE LA CRUZ, MARIELA LIZETH MARTÍNEZ HERNÁNDEZ, BRAULIO BAUTISTA LÓPEZ, MARÍA RUBI HERNÁNDEZ MORELOS, LUIS ORLANDO MIRANDA GONZÁLEZ, FRANCISCA ANDREA SALUD CHICATTI, ROSA BORJA JOSÉ, HERMINIO MATA LÓPEZ, ANGÉLICA DEL CARMEN LÓPEZ TOTO, GUADALUPE SANTILLÁN FERREIRA, OSCAR LUIS PEÑA VALERIO, WENDOLYNE YESSUNY CASAS GARCÍA, KAREN CURIE FLORES SANTOS.

EDITOR LITERARIO Y DE DISEÑO:
MTRO. DANIEL ARMANDO OLIVERA GÓMEZ
EDITORIAL

©RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. 2019



RED IBEROAMERICANA
DE ACADEMIAS DE
INVESTIGACIÓN

EDITA: RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C.
DUBLÍN 34, FRACCIONAMIENTO MONTE MAGNO
C.P. 91190. XALAPA, VERACRUZ, MÉXICO.
TEL (228)6880202
PONCIANO ARRIAGA 15, DESPACHO 101.
COLONIA TABACALERA
DELEGACIÓN CUAUHTÉMOC
C.P. 06030. MÉXICO, D.F. TEL. (55) 55660965
www.redibai.org
redibai@redibai.org
Derechos Reservados © Prohibida la reproducción total o parcial de este libro
en cualquier forma o medio sin permiso escrito de la editorial. Impreso en
México.
Fecha de aparición 11/01/2019.

ISBN: 978-607-8617-15-9



Sello editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C.
(607-8617)
Primera Edición
Ciudad de edición: Xalapa, Veracruz, México.
No. de ejemplares: 200
Presentación en medio electrónico digital: Cd-Rom formato pdf 4.5 MB
ISBN 978-607-8617-15-9

MODELOS Y APLICACIONES EMPRESARIALES

ARBITRAJE

LAS ORGANIZACIONES Y SU ENTORNO

UV-CA-116

MILAGROS CANO FLORES
TERESA GARCÍA LÓPEZ
OSCAR GONZÁLEZ MUÑOZ
DANIEL ARMANDO OLIVERA GÓMEZ
ANA MARÍA DÍAZ CERÓN
YOLANDA RAMÍREZ VÁZQUEZ

DESARROLLO EMPRESARIAL

ITSTB-CA-07

ERIKA DOLORES RUIZ
MARÍA DE JESÚS VALDIVIA RIVERA
MANUEL HERNÁNDEZ CÁRDENAS
IBIS RAFAEL HUERTA MORA
JULIO FERNANDO SALAZAR GÓMEZ

COORDINADORES

MAYTE PULIDO CRUZ
MARGARITA LIMÓN MENDOZA
SERGIO CASTILLO LAGUNES
ISABEL LIRA VÁZQUEZ

AUTORES

MAYTE PULIDO CRUZ, MARGARITA LIMÓN MENDOZA, SERGIO CASTILLO LAGUNES, ISABEL LIRA VÁZQUEZ, BLANCA ESTELA VELASCO DÍAZ, AURORA CUAUTLE FABIÁN, MARGARITA RAQUEL GARCÍA SIERRA, JULIO CESAR TUN ÁLVAREZ, MARÍA ELENA CUXIM SUASTE, ANTONIO PAT CITUK, CARLA MARISOL BARZÓN PAT, CORAZÓN DE RUBÍ ALCASAR LÓPEZ, PEDRO JOSÉ RIVERO TURRIZA, LÁZARO SALAS BENÍTEZ, EDALID ÁLVAREZ VELÁZQUEZ, ESTEBAN CRUZ LUIS, LUIS MIZRAIM HERNÁNDEZ MENDOZA, MARÍA DEL ROCÍO ACEVEDO SERRANO, BEATRIZ MORALES CASTILLO, LUIS ALFONSO BONILLA CRUZ, LIZBETH COBIAN ROMERO, MARIANA HERNÁNDEZ DE LA CRUZ, MARIELA LIZETH MARTÍNEZ HERNÁNDEZ, BRAULIO BAUTISTA LÓPEZ, MARÍA RUBI HERNÁNDEZ MORELOS, LUIS ORLANDO MIRANDA GONZÁLEZ, FRANCISCA ANDREA SALUD CHICATTI, ROSA BORJA JOSÉ, HERMINIO MATA LÓPEZ, ANGÉLICA DEL CARMEN LÓPEZ TOTO, GUADALUPE SANTILLÁN FERREIRA, OSCAR LUIS PEÑA VALERIO, WENDOLYNE YESSUNY CASAS GARCÍA, KAREN CURIE FLORES SANTOS.

INDICE

VALORACIÓN DE MODELOS PARA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES
MAYTE PULIDO CRUZ, MARGARITA LIMÓN MENDOZA, SERGIO CASTILLO LAGUNES, ISABEL LIRA VÁZQUEZ
3

EL EMPRENDIMIENTO, UNA ALTERNATIVA AL DESARROLLO ECONÓMICO INCLUYENTE
BLANCA ESTELA VELASCO DÍAZ, AURORA CUAUTLE FABIÁN, MARGARITA RAQUEL GARCÍA SIERRA
12

GESTION DE MICROEMPRESAS PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO DE 3 COMUNIDADES RURALES DEL MUNICIPIO DE FELIPE CARRILLO PUERTO QUINTANA ROO
JULIO CESAR TUN ALVAREZ, MARIA ELENA CUXIM SUASTE, ANTONIO PAT CITUK
37

SITUACIÓN ACTUAL DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA EN LAS MICROEMPRESAS DE FELIPE CARRILLO PUERTO
CARLA MARISOL BARZON PAT, CORAZON DE RUBI ALCASAR LOPEZ, PEDRO JOSE RIVERO TURRIZA
53

OUTSOURCING: UNA ALTERNATIVA DE COMPETITIVIDAD EN LAS MPYMES EN EL SECTOR HOTELERO EN LA CIUDAD DE TUXPAN, VERACRUZ
LÁZARO SALAS BENÍTEZ, EDALID ÁLVAREZ VELÁZQUEZ, ESTEBAN CRUZ LUIS
62

DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN UNA MYPE DE GIRO COMERCIAL DEL ESTADO DE OAXACA PARA EL INCREMENTO DE SUS VENTAS
LUIS MIZRAIM HERNÁNDEZ MENDOZA, MARÍA DEL ROCÍO ACEVEDO SERRANO, BEATRIZ MORALES CASTILLO
74

ANÁLISIS ECONOMETRICO DEL NIVEL EDUCATIVO Y LA DISPONIBILIDAD DE PAGO POR PRODUCTOS QUE TENGAN ATRIBUTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
LUIS ALFONSO BONILLA CRUZ, LIZBETH COBIAN ROMERO
86

IMPLEMENTACIÓN DE LA FILOSOFÍA 5´S EN “IMPRESOS BAUTISTA” DE TAMAZUNCHALE, S.L.P.
MARIANA HERNÁNDEZ DE LA CRUZ, MARIELA LIZETH MARTÍNEZ HERNÁNDEZ, BRAULIO BAUTISTA LÓPEZ
106

APLICACIÓN METODOLOGIA 5 S´S EN UNA PyME
MARÍA RUBI HERNÁNDEZ MORELOS, LUIS ORLANDO MIRANDA GONZÁLEZ
122

ESTRATEGIA PARA LA PRODUCTIVIDAD LABORAL MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA KRONOS
MAYTE PULIDO CRUZ, FRANCISCA ANDREA SALUD CHICATTI, ROSA BORJA JOSÉ, HERMINIO MATA LÓPEZ
131

INDICE

LA INDUCCIÓN LABORAL APLICADO AL MODELO DE GAMIFICACIÓN

ANGÉLICA DEL CARMEN LÓPEZ TOTO, GUADALUPE SANTILLÁN FERREIRA, OSCAR LUIS PEÑA VALERIO
139

CONTRATACIÓN DE ADULTOS MAYORES COMO ESTRATEGIA FISCAL EN LOS NEGOCIOS

MARGARITA LIMÓN MENDOZA, MAYTE PULIDO CRUZ, SERGIO CASTILLO LAGUNES, ISABEL LIRA VÁZQUEZ
152

APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CONTROL DE GESTIÓN EN LA FIRMA DE INGENIERÍA TECHNIP

WENDOLYNE YESSUNY CASAS GARCÍA
166

CULTURA DEL RETIRO LABORAL EN LA GENERACIÓN MILLENNIAL DE LA CIUDAD DE TIERRA BLANCA, VERACRUZ

KAREN CURIE FLORES SANTOS
205

VALORACIÓN DE MODELOS PARA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES

MAYTE PULIDO CRUZ¹, MARGARITA LIMÓN MENDOZA², SERGIO CASTILLO LAGUNES³, ISABEL LIRA VÁZQUEZ⁴

RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad identificar los beneficios en la aplicación de modelos para toma de decisiones empresariales mediante la descripción y análisis de los mismos proporcionando una guía para facilitar el decidir el modelo adecuado aplicable a la problemática o decisión a tomar. Es una investigación descriptiva englobando características, ventajas, desventajas y fases o etapas en cada modelo explicado; se puede constatar que en todas las organizaciones se requiere conocer las características específicas de un modelo para toma de decisiones que permitirá que el objetivo de la organización se cumpla y el diseño de la misión y visión se congruente con el entorno económico.

Palabras clave: modelos para toma de decisiones, planeación estratégica, etapas de modelos para toma de decisiones.

ABSTRACT

The present work has as purpose to identify the benefits in the application of models for making business decisions by describing and analyzing them, providing a guide to facilitate the decision of the appropriate model applicable to the problem or decision to be made. It is a descriptive investigation encompassing characteristics, advantages, disadvantages and phases or stages in each model explained; It can be seen that in all organizations it is necessary to know the specific characteristics of a decision-making model that will allow the organization's objective to be met and the design of the mission and vision to be consistent with the economic environment.

¹ Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Tuxtepec. lic.sergio_castillolagunes@hotmail.com

² Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Tuxtepec. mayte_pulido@hotmail.com

³ Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Tuxtepec. invicta650@hotmail.com

⁴ Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Tuxtepec. cpisalira@hotmail.com

Keywords: models for decision making, strategic planning, stages of models for decision making.

INTRODUCCIÒN.

Tomar decisiones en una empresa requiere algo más que voluntad y buenas intenciones: requiere conocer modelos de toma de decisiones que se adapten al tipo de situación al cual se someterá una alternativa de negocios.

Muchas veces, es común encontrar organizaciones que deciden introducir un nuevo producto al mercado, eliminar un producto de su catálogo, abrir nuevas sucursales, invertir en extensión de negocios haciendo convenios con otras empresas con la finalidad de atraer a clientes potenciales etc. para lo cual cuentan con personal especializado, pero en la mayoría de los casos las decisiones son empíricas y por simple intuición.

Desde la perspectiva de las pequeñas empresas, resulta casi imposible que estén enteradas de los diferentes modelos que pudieran aplicar para no experimentar en sus planes de negocios sobre todo en lo relacionado con mercancías, personal o plazas.

Esta investigación es documental y se basa en bibliografía existente en el tema de modelos para toma de decisiones empresariales explicando características, importancia y alcance.

Se considera que es importante en la planeación, conducción y dirección en la logística de negocios para lograr el resultado deseado.

Se explica las características de los modelos matemáticos, programación lineal, programación entera, programación no lineal, programación por objetivos, programación dinámica y una breve explicación del modelo de la teoría de juegos para situaciones de conflictos; primeramente el nombre del modelo, posteriormente la fórmula (en caso de aplicarse) y un ejemplo de aplicación.

Es oportuno definir que dar a conocer estos modelos es de suma importancia y beneficio en las competencias empresariales y de gestión humana.

MATERIALES Y MÉTODOS

El método de investigación aplicado es la revisión de literatura sobre el tema de matemáticas en ambientes empresariales, no se incluye el tema de matemáticas financieras por ser un contenido que se aplica a ambientes financieros específicos en toma de decisiones para planes de negocios.

Se revisó la bibliografía digital en libros y revistas en la web, encontrando diversos artículos pero únicamente se enfoca a aquellos que describen los modelos matemáticos en economía.

RESULTADOS

Una forma de abordar un problema es la siguiente: primero descubrir sus componentes, a continuación elegir entre ellos los elementos más importantes, desechando aquellos que no juegan un papel preponderante. Después, buscar las relaciones entre estos elementos. Por último seleccionar algunos objetos o símbolos que permitan representar la situación simplificada. A esta representación del problema se le denomina: modelo (Narro, 2015, pág. 184)

Según Jiménez y Quesada (2006), los modelos se clasifican desde diversos puntos de vista, es de advertir que las siguientes divisiones y subdivisiones no fueron realizadas en forma exhaustiva.

Por su grado de abstracción se dividen en:

- a. Abstractos (no físicos). En general se apartan de la realidad
- b. Concretos (físicos). Emulan los sistemas reales.

Los abstractos se clasifican en:

- a. Verbales: corresponden a la representación del modelo en prosa
- b. Diagramáticos; el modelo es expresado por medio de diagramas
- c. Matemáticos: se subdividen a su vez en algebraicos, trascendentes, continuos, discretos, lineales y no lineales.

Los modelos algebraicos trabajan con funciones algebraicas. Los trascendentes utilizan funciones trascendentes. Los modelos continuos emplean valores correspondientes a distribuciones de probabilidad mientras que en los modelos discretos los cambios que sufre un sistema se hacen en intervalos de tiempo. Los

modelos lineales trabajan con funciones lineales en tanto que los modelos no lineales utilizan funciones no lineales.(Jiménez 2006, pag. 12)

Además los modelos matemáticos también pueden ser:

- a. Estáticos: cuando sus atributos no muestran variaciones en el tiempo
- b. Dinámicos: permiten observar el comportamiento del sistema a través del tiempo
- c. Determinísticos: no tienen funciones de probabilidad
- d. Probabilísticos (estocásticos): existen en ellos funciones de probabilidad

Por su esencia: son normativos y descriptivos. Los modelos primeros indican normas que se deben cumplir, mientras que los segundos nos definen una situación real.

Por sus características pueden ser:

- a. Réplicas: representación estricta de la realidad a escala
- b. Cuasirréplicas: su representación se realiza en dos dimensiones
- c. Analógicos: utilizan unas propiedades para representar otras
- d. Formalización: emplean lenguaje abstracto
- e. Isomorfos: números de variables que emplea el modelo
- f. Simulación: no se reproducen características físicas.

De todos los modelos anteriores solamente se toman algunos de los más utilizados para ejemplificar su aplicación.

Primeramente hay que explicar el significado de modelo matemático; las matemáticas son útiles para ser utilizadas en la economía y las finanzas, este conocimiento toma como referencia los conceptos básicos de matemáticas y los transforma en elementos de interpretación de resultados para casos prácticos desde predicciones hasta elecciones ya sea de personas o cosas. En este trabajo se enfoca únicamente a explicar las expresiones matemáticas aplicadas a solución de problemas para tomar decisiones en distintos ambientes empresariales utilizando programación lineal, programación no lineal, programación dinámica

Según McLeod un modelo matemático simula una entidad, los modelos se diseñan de modo que el gerente especifique el escenario y luego asignar valores a las variables de decisión. Un gerente que realiza modelado espera aprender de la

experiencia de modelador, poder considerar un gran número de alternativas gracias a la rapidez de la simulación, lograr cierta capacidad de predicción y tal vez evitar los costos de las malas decisiones. Sin embargo el gerente debe reconocer que el modelo solo es una aproximación de la realidad y que las habilidades matemáticas requeridas aumentan a medida que los modelos se vuelven más complejos. (McLeod, 2000, Pag. 351)

MODELO EN PROGRAMACIÓN LINEAL, APLICACIONES INDUSTRIALES Y COMERCIALES

En su artículo Ana Elena Narro Ramírez (1996) explica con detalle algunas de las características más importantes mismas, a continuación se elaboró una tabla con el tipo de modelo y las características específicas de aplicación (Ver tabla 1)

Tabla 1 Fuente: Elaboración propia del autor.

Programación lineal	Caso práctico
El método que se utiliza para resolver un programa lineal, supone que todas las variables son continuas y generalmente proporciona soluciones no enteras. Cuando las variables de decisión son personas, automóviles, unidades de producción u otras variables que no pueden subdividirse, la solución del programa lineal, generalmente, no puede usarse en forma directa, debido a que el redondeo de una solución óptima es peligroso, puesto que no hay garantías de que la solución que resultara fuera óptima o factible	Dos políticos están compitiendo entre sí por la gubernatura de un estado de la república. Ambos individuos deben formular estrategias para los dos últimos días de campaña, los cuales se espera que sean decisivos debido a lo cerrado de la situación. Ambos políticos desean emplear estos días para hacer campaña en dos ciudades clave. Con el fin de evitar el desperdicio de su tiempo, planean viajar por la noche y pasar un día completo en cada una de las ciudades, o bien los dos días en una de ellas. Sin embargo, los arreglos deben hacerse con anticipación y ninguno de los dos políticos tiene acceso a los planes del otro. Cada uno de los políticos ha pedido a su director de campaña, en cada una de las ciudades, que valore el Impacto (en términos de votos ganados o perdidos) de las diversas combinaciones posibles de días pasados allí por él o por su oponente. A partir de esta información, cada político elegirá su mejor estrategia con respecto a la manera de usar estos días.
Programación entera	Caso práctico
Programación entera es el nombre que recibe un conjunto de técnicas disponibles para encontrar la mejor solución entera posible para un problema de programación lineal. La diferencia entre un modelo lineal y uno lineal	La óptica es una pequeña empresa productora de lentes especializados para uso en instrumentos de alta precisión óptica. La firma ha iniciado actividades hace cinco años y durante este tiempo ha ganado reputación por

<p>entero, es la restricción de que algunas o todas las variables deben ser enteras. Es decir, el modelo entero lineal presenta además de las limitantes del modelo lineal la que corresponde a la integridad</p>	<p>su buen servicio y calidad. Las ventas han ido creciendo rápidamente, captando nuevos clientes de las comunidades científicas y militares, de manera que está empezando a alcanzar sus límites de capacidad</p>
<p>Programación no lineal</p>	<p>Caso práctico</p>
<p>En general, la programación no lineal presenta mayores dificultades que la lineal. Aun en el caso de que todas las restricciones sean lineales y la función objetivo sea la única no lineal. No se dispone de un algoritmo que resuelva todos los problemas que se ajustan a este formato, pero se cuenta con paquetes como Gino y Gams que han sido utilizados con buenos resultados para la solución de este tipo de problemas. Es importante destacar que estos paquetes conducen a una solución aproximada, esto es, cercana a la óptima, pero esto es suficiente como apoyo a la toma de decisiones</p>	<p>La ciudad en la que está localizado uno de los principales productores de acero, lo tiene como única fuente de empleo. La ciudad ha crecido y progresado con la compañía, la cual da empleo a los casi 50 000 residentes. Por lo tanto, la actitud de los habitantes de la ciudad ha sido: "Lo que es bueno para la ompañía es bueno para la ciudad". Sin embargo, esto ha cambiado últimamente; la contaminación del aire no controlada de los hornos siderúrgicos de la compañía está arruinando la apariencia de la ciudad y poniendo en peligro la salud de los residentes.</p>

Según lo expresa Haeussler y Paul (2003) algunas veces se desea maximizar o minimizar una función sujeta a alguna limitación, por ejemplo, un fabricante puede querer maximizar una función de utilidad sujeta a las restricciones de producción que imponen las limitaciones sobre el uso de la maquinaria y la mano de obra (Haeussler, Paul, 2002, pag. 307)

Fórmula $Z = ax + by$

Donde a y b son constantes. La programación lineal fue desarrollada por George B. Dantzig , actualmente tienen una amplia aplicación en análisis industrial y económico.

En un problema de programación lineal, la función por maximizar o minimizar se llama función objetivo. También se da un enfoque geométrico o matricial.

Ejemplo: Una compañía produce dos tipos de artículos, manuales y electrónicos. Cada uno requiere para su fabricación del uso de tres máquinas A, B y C.

Posteriormente se aplican las fórmulas necesarias para su solución.

Adicionalmente se expone la teoría de juegos como modelo para situaciones conflictivas.

Modelo de teoría de juegos.

En el artículo “avances en criptología y seguridad de la información”, Hernandez y Caballero (2004) expone que la criptología puede verse como una continua lucha entre criptógrafos y criptoanalistas por un lado, la teoría de juegos se dedica al estudio de la toma de decisiones en situaciones conflictivas. Según estas definiciones, los escenarios de la teoría de juegos y de la criptología son similares, por lo que parece natural que herramientas de un área puedan ser aplicadas en la otra. Por ejemplo un protocolo criptográfico puede ser considerado como un juego entre participantes honestos y adversarios maliciosos que intentan alterar el correcto funcionamiento del mismo. De hecho, mediante la integración de un modelo de diversos protocolos bipartitos como juegos bipersonales, ambos casos pueden definirse genéricamente como un conjunto de reglas que especifican los posibles comportamientos de dos participantes A (Alice) y B(Bob) quienes interactúan de forma que la hipótesis descrita a continuación se verifican.

1. Cada participante dispone de dos o más opciones totalmente especificadas que determinan sus posibles acciones o movimientos.
2. Cada posible combinación de las opciones disponibles para los participantes conlleva un resultado preciso que puede suponer la pérdida, ganancia o empate en el caso de un juego y la finalización correcta o fallida en el caso del protocolo y que determina el final del algoritmo (Hernández y Caballero, 2004 pág. 269)

La situación más sencilla sucede cuando cada participante funciona de manera asíncrona respecto al otro, combinando sus informaciones previas con las propiedades de los mensajes recibidos, determinando así información no susceptible de ser detectada directamente. Sin embargo en un análisis del caso peor, se debe asumir que algún participante pueda intentar desobedecer las reglas del protocolo. Por ello al diseñar un protocolo criptográfico bipartito es necesario considerar uno de los dos modelos básicos siguientes:

1. Modelo semi-honesto: se asume que ambos participantes siguen el protocolo correctamente pero sus adversarios pueden mantener un registro

de toda la información recibida durante la ejecución, pudiéndola usar en un ataque posterior.

2. Modelo malicioso: se asume que los participantes pueden desviarse arbitrariamente del protocolo. En ese caso, durante la interacción cada participante actúa de manera no cooperativa teniendo diferentes elecciones que pueden determinar el resultado del protocolo. (Hernández y Caballero, 2004 pág. 272)

CONCLUSIÓN

Se ha podido hacer un planteamiento general de algunos modelos más utilizados para toma de decisiones empresariales y también en la teoría de juegos que quizá no resulta muy común sin embargo en la actualidad dada la necesidad de contar con personal honesto y confiable es imprescindible valorar la implementación de estrategias que nos permitan determinar el grado de honestidad de nuestro personal o de una comunidad ante situaciones específicas.

Este trabajo es solo una introducción a posteriores investigaciones que harán la antología completa de técnicas existentes que se tratarán en posteriores investigaciones tales como matriz BCG, UENs, técnica PEST, matriz de factores externos MEFE y de factores internos MEFI, Análisis de la competitividad y ventaja competitiva PORTER, matriz DAFO, y modelo de despliegue Catchball y Hoshin Planning por mencionar algunas. El alcance que se muestra únicamente abarca los ejemplos más representativos de un modelo matemático.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Narro Ramírez, A. (1996). Aplicación de algunos modelos matemáticos a la toma de decisiones. *Política y Cultura*, (6), 183-198.

Jiménez, G. Quesada, V. (2006) *Cien problemas de programación lineal* Editorial Universidad de Colombia, Colombia.

McLeod (2000) *Sistemas de información gerencial*, Editorial Pearson Educación México.

Haeussler & Paul (2003) *Matemáticas para administración y economía*, Editorial Pearson, México.

Hernandez C., Caballero P. (2004), *Avances en criptología y seguridad de la información*, Editorial Diaz de Santos, Madrid pag. (269-279)

EL EMPRENDIMIENTO, UNA ALTERNATIVA AL DESARROLLO ECONÓMICO INCLUYENTE

BLANCA ESTELA VELASCO DÍAZ¹, AURORA CUAUTLE FABIÁN², MARGARITA RAQUEL GARCÍA SIERRA³

RESUMEN

En la cumbre para el Desarrollo Sostenible 2015, se aprobó la agenda 2030 con 17 Objetivos, de éstos se destacan 3 que involucran aspectos económicos y sociales de carácter emergente para todos los países miembros a fin de atemperar las condiciones de desigualdad y brechas sociales que cada día son más marcadas; El primero se refiere al crecimiento económico, el empleo y el trabajo “decente” para todos, el segundo se refiere al consumo y producción con enfoque sostenible y el tercero considera la importancia de la justicia social y la inclusión. Se reconoce que el hecho de tener un empleo no implica necesariamente dejar de ser pobre; con respecto al consumo y producción enfatiza la intervención de todos los participantes en la cadena, y en cuanto a la justicia y la inclusión destaca el costo social y económico de la corrupción. En este trabajo se hace una revisión de esos tres objetivos en un grupo experimental, teniendo en el centro la condición de mujer, el emprendimiento y la vulnerabilidad económica y social por la que atraviesan, para de esta forma desarrollar una propuesta que consolide su negocio basado en la teoría de economía social, valor compartido y Responsabilidad Social Universitaria. Palabras clave: desigualdad, brechas sociales, emprendimiento, vulnerabilidad

INTRODUCCIÓN

La caída del muro de Berlín en noviembre de 1989, representa una fecha histórica desde el enfoque político y económico ya que simboliza de alguna forma el derrumbe del comunismo y la consolidación de las propuestas neoliberales que se habían venido imponiendo a partir de la década de los años setenta a través de

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Puebla. bestelavd@hotmail.com

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Puebla. auroracuatle@hotmail.com

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Puebla. graceyjosie@gmail.com

las instituciones financieras que regulan los mercados internacionales, como el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM) y la Organización Mundial de Comercio (OMC), encabezadas por los dirigentes de los países mas poderosos en el ámbito económico, Estados Unidos, Gran Bretaña, Japón, Francia y Alemania y la progresista China quien incorporó a su interior políticas económicas neoliberales que produjeron un crecimiento económico sin precedentes (Harvey, 2007), de esta forma se consolidó un movimiento mundial llamado globalización que introdujo cambios estructurales al interior de prácticamente todos los países, empezando por aquéllos cuya dependencia económica, a través de la deuda, los subordinaba a las condiciones impuestas por los organismos financieros de carácter internacional. De esta forma prácticamente toda Latinoamérica, incluyendo a México, se sumó al proyecto hegemónico de la “globalización” y el “neoliberalismo” (Krugman, 2009), en el que la privatización, la desregulación de las transacciones económicas, los acuerdos comerciales internacionales, la introducción de capitales extranjeros en sectores estratégicos que de suyo venían siendo administrados y/o controlados por el estado, fueron y han sido la constante.

En este escenario se han manifestado diversas crisis de las cuales se pueden destacar la de México en diciembre de 1994 y la de Estados Unidos en 2008, mismas que el propio Krugman (2009, p. 39), diez años antes había vaticinado y que al presentarse desplegaron un efecto dominó, atribuible fundamentalmente a la gran expansión de los mercados de dinero, a la falta de regulación de éstos, a la globalización financiera impulsada por el auge de las tecnologías de la información y a la ambición desmedida de sus operadores; colapsando de esta forma la economía de países enteros, empresas y particulares, pérdida de empleos y de patrimonio de particulares, totalmente ajenos a dichas especulaciones y, lo que es aún más indignante, sin la identificación de aparentes culpables y por ende sin castigos, dejando en la impunidad lo que a grandes luces constituye un robo o despojo (Rossell Álvarez , 2014).

Ante este panorama se presentan otras disyuntivas que han sido planteadas y puestas a discusión por diferentes actores de los ámbitos económico, político, social, ambiental y empresarial, en donde se ponen de manifiesto las cada vez más profundas brechas entre ricos y pobres del planeta, las constantes migraciones en búsqueda de oportunidades con los consecuentes abusos, discriminación y explotación de los más desfavorecidos, la degradación ambiental que cada día sigue cobrando su factura con la desaparición de especies endémicas y el cambio climático que se manifiesta con grandes sequías y huracanes cada vez más violentos y destructores. A nivel mundial en la Cumbre de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, llevada a cabo el 15 de septiembre de 2015 se aprobó “la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible” , misma que fue adoptada por los 193 estados miembros y que incluye 17 objetivos con el afán de poner fin a la pobreza, luchar contra la desigualdad y la injusticia y hacer frente al cambio climático (ONU, 2015).

De igual forma, la World Wild Fund for Nature (WWF); en español, 'Fondo Mundial para la Naturaleza’, organismo conservacionista internacional independiente, en su informe Planeta Vivo, Riesgo y Resiliencia en una nueva era (2016) resume estas circunstancias con las siguientes afirmaciones:

“Los impactos de la actividad humana son cada vez más visibles. Los datos del informe demuestran que nuestro sistema alimentario está llevando al Planeta al límite: la agricultura ocupa el 34% de la superficie de la Tierra y consume el 69% de las extracciones de agua dulce. Producimos mal y comemos peor: una tercera parte de los alimentos que se producen se tiran”... “Los elementos estructurales de esos sistemas promueven las elecciones insostenibles de los individuos, las empresas y los gobiernos. Entre esos elementos se encuentran la medición del bienestar mediante el producto interno bruto (PIB), la búsqueda del crecimiento económico infinito en un planeta finito, el predominio en muchos negocios y modelos económicos del beneficio a corto plazo en vez de la continuidad a largo plazo, y la externalización de los costes ecológicos y sociales en el sistema económico”. (p. 13)

Otro aspecto que pone de relieve la necesidad de mirar al interior de los países y las organizaciones para generar cambios en las formas de producir, actuar frente a los mercados y consumir, son los cambios que han propiciado hacia su interior

los principales países promotores del modelo neoliberal y la globalización, la Gran Bretaña al separarse de la Unión Europea “Brexit” y los Estados Unidos al imponer aranceles al acero y aluminio a México, Canadá y a la UE, así como a China en múltiples productos.

De todas estas consideraciones surgen interrogantes que valdría la pena abordar a fin de afrontar las situaciones que nos competen como ciudadanos, docentes y actores críticos en un medio plagado de contradicciones y temas emergentes que requieren ser abordados.

¿Qué alternativas se pueden proponer para atemperar los resultados negativos de la aplicación del modelo neoliberal en nuestro país y en el entorno inmediato?

¿De qué forma las instituciones educativas pueden influir en la sociedad a través de propuestas inclusivas que promuevan el consumo responsable al interior de las aulas y en su entorno?

¿Para generar el cambio del enfoque empresarial como modelo utilitario de consumo e ingresos, que estrategias pueden fomentarse desde las instituciones educativas de nivel superior?

¿Cuál es la intervención real de la mujer en el ámbito laboral y emprendedor?

¿Que propuestas de empoderamiento que brinden herramientas para promover la capacidad emprendedora de las mujeres pueden ser desarrolladas?

En este trabajo se busca dar respuesta a estas interrogantes. En primer término, mediante una revisión teórica de aportaciones relevantes por parte de algunos autores que han planteado distintas alternativas para la inclusión y el desarrollo, para en seguida, considerar la importancia que tiene la participación de las Instituciones de Educación Superior (IES) en este contexto. En el siguiente apartado, se identifica la situación en la que nuestro país está inmerso así como la condición precaria del empleo. Posteriormente se analiza la condición de la mujer en el mercado laboral y las circunstancias que dan pie para su actuación protagónica en el emprendimiento y los cambios de enfoque de corto a largo plazo. Se finaliza con la presentación de algunos resultados de intervenciones en un grupo de control con el que se ha venido trabajando en procesos de capacitación y asesoría.

La Teoría Empresarial y las Instituciones de Educación Superior

Una constante que puede encontrarse en la mayoría de los textos de administración y negocios es la de definir a la empresa y su objetivo como un ente económico cuyo fin último es el de obtener beneficios o utilidades, además del uso continuo de los términos de competitividad, productividad, eficiencia y generación de valor. De hecho la empresa y los negocios han existido a partir de que los seres humanos han requerido de bienes para su subsistencia y bienestar, sin embargo atendiendo a los modelos vigentes o predominantes en su época se les caracterizó o dio importancia, son los filósofos griegos los que en primera instancia abordan temas y conceptos económicos y de empresa con enfoques éticos (González Moreno, 2013). Son los economistas liberales de fines del siglo XVII y siglo XVIII los que le dan fundamento a la teoría económica de libre mercado, haciendo énfasis en la eficiencia y el individualismo. Los grandes pensadores de la Edad Media, teólogos comprometidos con su iglesia, también condenaron la avaricia y la codicia de los hombres de negocios. Durante el siglo XVIII los hombres de negocio mantuvieron la separación entre la ética y la economía (Ramírez, 2008), de esta época es la tesis de que la ética es una cosa y los negocios otra, que podría interpretarse como “el fin justifica los medios”. Con la revolución industrial se modifican de manera radical los modos de producción y surgen los monopolios, las sociedades y las corporaciones (Chiavenato, 1998). Después de la segunda guerra mundial se constituye en prácticamente todo occidente una economía mixta, también llamada “liberalismo embriado” basada en la teoría keynesiana cuyo principio era la intervención del estado para asegurar el pleno empleo, el crecimiento económico y participando en la política industrial y salarial, que tenía como principio atemperar los efectos sociales del capitalismo radical (Harvey, 2007). En contraposición, para los años 70 resurge la teoría liberal a través del neoliberalismo, mismo que ya fue comentado en párrafos anteriores, teniendo como principales exponentes a Friedrich von Hayek y Milton Friedman, ambos premios novel de economía en 1974 y 1976, respectivamente.

Al hacer una revisión de los diferentes momentos de las teorías económicas dominantes, se puede observar que el concepto de empresa que tiene como principio el ser generadora de bienestar para la sociedad a través de la redistribución de los ingresos (salario-gasto-inversión-impuestos) y resolver necesidades reales, se transforma para ser generadora de ingresos para la elite empresarial dominante.

Ante esta disyuntiva se han presentado críticas y propuestas surgidas incluso de los teóricos más representativos del capitalismo como lo es Peter Drucker, considerado el mayor filósofo de la administración en el siglo XX. En su libro “Drucker esencial”, habla del propósito de la empresa (2003, p. 312):

“Si se le pregunta, al empresario tipo qué es una empresa, seguramente responderá es una organización para obtener beneficios. Un economista tipo seguramente también dará esa respuesta (...) la actualmente dominante teoría económica de la actividad y la conducta empresarial la maximización de ganancias (...) esa idea es (...) dañina. Es también en gran medida responsable de los graves errores de política pública -tanto en este país como en Europa occidental- que se basan directamente en la incapacidad de comprender la naturaleza, la función y el propósito de la empresa. (...) para saber de qué se trata un negocio, debemos comenzar por su propósito. Y éste debe estar (...) en la sociedad”.

Con estas consideraciones, de alguna forma, Drucker busca reconciliar a la empresa con la sociedad, en virtud de lo que su mente sagaz reconocía como indispensable acotar dentro de la función empresarial.

Considerado durante más de tres décadas como el experto más influyente en dirección de empresas, estrategia y competitividad, con múltiples reconocimientos y autoría de más de 18 libros e innumerables artículos y traducciones, todos relacionados con la ventaja competitiva, los rendimientos superiores al promedio, las fuerzas de la competencia, la cadena de valor y los clusters, Michel E. Porter publica en la revista Harvard Business Review, conjuntamente con Mark Kramer (2011) un artículo que revoluciona el enfoque sobre competitividad que hasta antes de esa fecha Porter venía planteando. Los autores reconocen que el capitalismo se ha quedado corto al considerar que tan solo con el funcionamiento normal de una empresa está contribuyendo con la sociedad y que éste es

independiente o ajeno a su entorno. En esta perspectiva, la gestión empresarial se ha enfocado a enfrentar la competencia, a atraer consumidores, a cumplir con las exigencias de los accionistas y a reducir costos a través de reestructuraciones, reducciones de personal y reubicaciones en regiones con costos más bajos, haciendo caso omiso de las condiciones que le rodean. La propuesta lleva a involucrar a la empresa con la comunidad y trabajar de manera conjunta con ONG's, el gobierno mismo y la academia. Con respecto a esta última se propone cambios curriculares en las escuelas de negocios en donde se trate el uso eficiente de todos los recursos, en cuanto al marketing más que estudiar la conducta del cliente y cómo persuadirlo a la compra se propone estudiar las necesidades humanas y la atención de otro tipo de clientes, deberá estudiarse el impacto económico de los factores sociales de la empresa, desde el punto de vista financiero se plantea estudiar cómo los mercados de capitales pueden beneficiar no solo al mercado financiero sino a la sociedad.

Una corriente que también ha tomado impulso para contrarrestar los efectos generados por la globalización y el capitalismo a ultranza, es el emprendimiento social, cuyo primer referente data de 1998, en donde Prahalad, un profesor y consultor de negocios de la Universidad de Michigan desarrolla una propuesta para la solución de la pobreza global por parte del sector privado en su artículo "The end of corporate imperialism", mismo que ganó el Premio Mackensey al mejor artículo en 1998. Y que dio origen a su libro "La oportunidad de negocios en la base de la pirámide" (2005).

El planteamiento central de Prahalad, parte de hacer serios cuestionamientos sobre la forma predominante de hacer negocios, mismos que se resumen en los tres siguientes:

"¿Qué estamos haciendo con respecto a las gentes más pobres del mundo? ¿Por qué con toda nuestra tecnología, conocimientos de administración y capacidad de inversión somos incapaces de hacer una contribución siquiera pequeña al problema de la pobreza y exclusión omnipresentes a nivel global? ¿Por qué no logramos crear un capitalismo incluyente?"
(2005, p. VII)

Hace hincapié en que las grandes corporaciones únicamente visualizan a los sectores de ingresos medios y altos como sus clientes potenciales, dejando de lado a los más de cuatro mil millones de personas que subsisten con menos de dos dólares al día y a quienes identifica como integrantes de la base de la pirámide, mismos que también pueden representar mercados importantes ya que tienen un cúmulo de necesidades. Por lo que propone un modelo orientado a resolver las necesidades de estos sectores, identificando tres principios básicos que orientan su capacidad de consumo y que los define como “AAD”: Asequibilidad, Acceso y Disponibilidad, lo que implica que las organizaciones incorporen nuevos productos y/o servicios, nuevos procesos, nuevas formas de distribución y administración, en suma, innovación continua para satisfacer las demandas con niveles de costo razonables, a fin de obtener utilidades satisfactorias.

Como parte de este modelo, considera la vinculación de las empresas con las organizaciones no gubernamentales, las instituciones de asistencia y los organismos públicos, con la finalidad de sumar esfuerzos en el combate a la pobreza y paralelamente a ello incentivar el desarrollo económico enmarcado en la sustentabilidad.

En suma, su propuesta busca disminuir el enfoque generador de utilidades como el fin principal de la empresa, y reconsiderar su función en el desarrollo económico y social del medio en que se desenvuelve.

Una propuesta posterior a Prahalad, y como respuesta a la crisis financiera del 2008, es acuñada por Mohammad Yunus (Yunus & Weber, 2010), profesor de la Universidad de Chittagong, en Bangladesh, y fundador del Banco de los Pobres que funciona mediante microcréditos y tiene por objeto promover la solución de problemas sociales, económicos y medioambientales.

Yunus observa que en los sectores deprimidos de su entorno, son las mujeres quienes dan solución a los problemas económico familiares y que para satisfacer sus necesidades solicitaban préstamos en condiciones de alta usura, lo que las condenaba a vivir en situación de pobreza permanente. Ante esta realidad, se convirtió en activista por los pobres para apoyarlos en la creación de negocios

propios, acompañando a las mujeres a solicitar préstamos a los bancos, dónde quedaba como aval de ellas y en algunos casos les prestaba su propio dinero. Observó que el compromiso que adquirirían para devolverlo generalmente lo cumplían en tiempo y forma, por lo que reflexionó que debía existir un instrumento financiero con sentido humano, creando así el Banco de los pobres que a partir de entonces prestó dinero a tasas de interés bajas para sectores económicamente deprimidos.

El sentido humano del Banco contempla el establecimiento de compromisos para que quienes fueran sujetos de crédito mejoraran sus condiciones de alimentación, salud, vivienda, vestido y educación, ya que en algunos casos el banco presta el dinero de pequeños ahorradores, filántropos, ONG`s y gobierno, mismos que se convierten en sus socios, buscando únicamente beneficios sociales en sectores de bajos recursos.

Esta propuesta ha adquirido dimensiones importantes a nivel mundial generando todo un movimiento social que busca integrar y dinamizar sectores económicamente deprimidos, haciendo una clara distinción entre el asistencialismo gubernamental o privado y la empresa social, lo que implica recuperar la dignidad y autonomía de los beneficiarios en un marco de sustentabilidad de sus iniciativas de negocio. Yunus concibe la empresa social en la que el inversionista no persigue ningún lucro, sólo busca ayudar a otros, sin embargo esta empresa debe ser rentable porque debe ser autosostenible, no hay ganancias personales y el dueño puede recuperar solo el dinero que invirtió, por lo que los recursos que se obtienen para la creación de dichas empresas provienen de la filantropía, esto significa que a partir de una idea que dé solución a un problema social se cree un plan empresarial, se busquen inversionistas, se identifique la estructura legal bajo la cual puede ser creada, además de considerar que las instituciones de educación superior y universidades, a través de alumnos y maestros pueden desempeñar un papel muy importante en el futuro de este modelo.

Las aportaciones realizadas por Prahalad, Yunus y Porter constituyen una respuesta a las embestidas del capitalismo sobre la sociedad y buscan proporcionar a todos los actores involucrados, nuevos elementos de desarrollo, enmarcados en aspectos éticos, de humanismo, de emprendimiento y cuidado del medio ambiente, dónde la participación de las instituciones de educación superior juegan un importante rol para la transformación.

Por otro lado, diversos autores han advertido sobre el declive de la moral económica, que se manifiesta tanto en los micros negocios hasta en las grandes corporaciones; mediante acciones de fraude, simulación, engaños al consumidor, abuso laboral, violación de la ley, deterioro del medio ambiente, entre otros, por lo que han surgido propuestas para contrarrestar esta situación, entre las que se destaca la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Aunque ésta se plantea desde su raíz como una estrategia para generar valor ante el consumidor, e incrementar ganancias, (Libro verde, un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, 2011) su orientación debiera ser más hacia la integración de un modelo ético que dé sentido social al quehacer empresarial.

Algunas acciones que proporcionan esperanza sobre la posibilidad de hacer realidad las aportaciones mencionadas, así como su comprensión, se encuentran en países como España, donde a partir de la crisis del 2008 se generó un movimiento orientado a fortalecer la actividad productiva de sus regiones, su comercio, la aportación social y la generación de empleos debidamente remunerados, lo que en parte le han permitido afrontar los embates causados por la crisis, ejemplo es el VII Acuerdo de concertación social de Andalucía (2009) en donde gobierno, patrones y trabajadores se comprometen a impulsar una serie de acciones tendientes a reactivar la economía a través de apoyo a las empresas y al empleo que coadyuve a un modelo sostenible de crecimiento “que, sin significar una ruptura con todo lo anterior, contribuya a impulsar determinadas actividades que permitan salvaguardar la sostenibilidad tanto económica como social y medioambiental”. Por lo que se destacan los siguientes objetivos:

“Activar y reforzar los valores de rse entre las personas emprendedoras para fomentar la estabilidad, la calidad y la igualdad en el empleo(...) Impulsar la capacidad de emprender e innovar en el conjunto de la sociedad andaluza, consolidando y reforzando las líneas de apoyo a la financiación de proyectos emprendedores, preferentemente entre mujeres y jóvenes(...) Incluir en la oferta educativa de todas las universidades andaluzas asignaturas especializadas en creación de empresas, para inculcar el espíritu emprendedor y la mentalidad empresarial, coadyuvando a la creación de empresas basadas en el conocimiento y el compromiso con los valores de la responsabilidad social de la empresa(...)establecimiento de fórmulas que faciliten la transmisión del conocimiento tecnológico hacia las empresas, centralizando los viveros de empresas en centros de investigación y universidades y dando cabida a los proyectos empresariales que surgen de la comunidad universitaria”.

Otra tendencia relacionada con la RSE, es el comercio justo, mismo que es operado por organizaciones no gubernamentales y que forma parte de un sistema comercial que tiene por objeto facilitar el acceso de los productores agrícolas y artesanales a los mercados, con el fin de contrarrestar los abusos de acaparadores y obtener precios justos por sus productos (OXFAM, 2018).

Es de destacar que prácticamente en todas las propuestas se hace referencia a la participación de las IES como agentes transformadores en búsqueda de la equidad y la justicia social, lo que nos refiere al movimiento surgido en el 2002 como concepto de Responsabilidad Social Universitaria (RSU), mismo que “promueve” e “impulsa” desde la perspectiva de Capital Social, Ética y Desarrollo, la reflexión integral y analítica de cada universidad sobre la manera en que responde a las necesidades de su sociedad a través de su misión y “ayuda” a ésta a reconectarse con el contexto social y a reencontrar su identidad (Vallaeys, de la Cruz, & Sasia, 2009, p. 7). En este mismo orden de ideas, destaca la aportación de Cristina de la Cruz quien en principio argumenta que:

“...la universidad necesita un discurso propio sobre responsabilidad, que no solo esté en coherencia con los ejes básicos de la misión universitaria, sino que sirva además de marco de referencia para poder comprender cuál es el compromiso de la universidad por la responsabilidad y de qué manera está respondiendo a los retos que hoy la responsabilidad le presenta a la universidad en el marco de la sociedad que la acoge.” (2008, p. 22;)

De igual forma hace relevante que la universidad es responsable, dentro del ámbito que le compete (docencia, investigación y extensión), de la promoción de la justicia social, lo cual implica poner al servicio de ésta sus funciones sustantivas y utilizar su influencia con una orientación transformadora con relación a la vulnerabilidad social y económica que prevalece en el entorno. Por otro lado, señala tres momentos de la RSU; el primero que se refiere a asumir las consecuencias de sus actos, por lo que las IES, específicamente las públicas, como un bien público, tienen el deber de responder ante las expectativas de la sociedad con respecto a lo que les compete o para lo que fueron creadas; el segundo momento se refiere al “poder” que las IES tienen como agentes transformadores de su entorno y su interacción con los diferentes actores de la sociedad (políticos, económicos y sociales); el tercer momento se refiere al marco ético en el que se desenvuelve y a las acciones que instrumenta en la búsqueda de la justicia y la equidad, implícitas en su misión y visión, lo que no sólo las convierte en un agente del conocimiento y transmisor de valores sino en un agente humanizador. (Velasco Díaz, Díaz García, & Serrano, 2017).

De esta forma se estarán contestando las tres primeras preguntas que nos hicimos al inicio, para la primera de ellas ¿Qué alternativas se pueden proponer para atemperar los resultados negativos de la aplicación del modelo neoliberal en nuestro país y en el entorno inmediato? la respuesta sería redimensionando el concepto y alcances de la empresa, desde la sociedad misma y la academia.

Para la segunda pregunta ¿De qué forma las instituciones educativas pueden influir en la sociedad a través de propuestas inclusivas que promuevan el consumo responsable al interior de las aulas y en su entorno?, la respuesta sería utilizando su autoridad como líder de opinión, mediante publicaciones e investigaciones que presenten propuestas críticas y de impacto.

Con respecto a la tercera pregunta ¿Para generar el cambio del enfoque empresarial como modelo utilitario de consumo e ingresos, que estrategias pueden fomentarse desde las instituciones educativas de nivel superior?, en este sentido se puede proponer que las estrategias surjan a través de cambios en los planes y programas de estudio en donde se haga énfasis en el compromiso social

de la empresa, su dimensión ética y las diferentes alternativas de operación, la creación de redes y el fortalecimiento del capital social, el fomento a la actitud crítica de los estudiantes y su involucramiento en los problemas mas inminentes que nos atañen, mediante su participación en proyectos que den solución a éstos.

Condiciones precarias del empleo en México

Para entender aún más la dimensión del problema que se está abordando, a continuación se hace una revisión de datos estadísticos que enteran de la realidad que vive la mayoría de la población del país y el esfuerzo que requiere hacer la clase media para mantener su nivel de vida, y para subsistir en el caso de la clase media baja y baja (Peña, Ríos, & Salazar, 2012).

En la Encuesta Nacional de ocupación y empleo del primer trimestre del 2017 (INEGI, 2017), se reporta 1.8 millones de personas desocupadas con un índice del 4% con respecto a la población económicamente activa, sin embargo del total de personal ocupado el 57.3%, 29.7 millones de personas no cuentan con seguridad social y 27.3%, 14.2 millones trabajan en la informalidad, véase Cuadro 1.

Cuadro 1. Indicadores de Ocupación y empleo. Primer trimestre 2017

Indicador	No. de personas	Estructura %	Concepto
Población de 15 años y más	90,644,546	100	Personas en edad de trabajar
Población económicamente activa (PEA)	53,681,720	59.2	Personas en edad de trabajar y con deseos de hacerlo
Ocupada	51,859,895	96.0	Personas que tiene una ocupación, es decir que en la semana de referencia ha trabajado como mínimo una hora (en una actividad económica)
Desocupada	1,821,825	4.0	Personas que, no teniendo ocupación, están buscando activamente trabajo.
Subocupada	3,733,920	7.2	Personas ocupadas que tienen la necesidad y disponibilidad de ofertar más tiempo de trabajo
Informalidad laboral	29,715,719	57.3	Personas que trabajan sin prestaciones sociales
Ocupación en el sector informal	14,157,751	27.3	Personas ocupadas en unidades económicas sin registros contables, que funcionan a partir de los recursos del hogar o de la persona que encabeza la actividad sin que se constituya como empresa

Elaboración propia con información de INEGI, ENOE 2017

Otro factor de relevancia son los ingresos y la capacidad adquisitiva, para lo cual se considera el estudio de la UNAM (2015) en el cual se pone de manifiesto la enorme caída del poder adquisitivo de los trabajadores, de diciembre de 1987 a abril del 2015, en donde queda de manifiesto cómo con el salario mínimo del año base y el precio de una canasta alimenticia recomendable (CAR), se podía adquirir 1.64 veces el valor de la canasta y cómo un salario mínimo actual sólo puede cubrir el 35% del precio de dicha canasta.

Debido a que la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2017 (INEGI, 2017), no reporta los niveles salariales de la población ocupada, para dar consistencia a la información, se tomó como base el reporte del ENOE del primer trimestre de 2015 (INEGI, 2015), para elaborar el Cuadro 2, mismo que da una idea clara de la situación salarial de la mayoría de la población (46%), cuyo ingreso per cápita no alcanza a cubrir el valor de una canasta alimenticia recomendable al tener ingresos menores a 2 salarios mínimos.

Cuadro 2. Personal ocupado por nivel de ingreso. Primer trimestre 2015

CONCEPTO	NIVEL NACIONAL	
	No. de trabajadores	%
Total	49'806,064	100.00
No recibe ingresos	3'438,862	6.91
Menos de un salario mínimo	6'028,333	12.11
De 1 a 2 salario mínimos	13'195,497	26.49
De 2 a 5 salario mínimos	17'801,641	35.75
De 5 a 10 salarios mínimos	2'745,710	5.52
Más de 10 salarios mínimos	652,351	1.32
No especificado	5'945,670	11.90

Elaboración propia con información de ENOE, enero 2015

De acuerdo con el estudio de Rodríguez Vázquez (CONACYT prensa, 2017) el 44.4% de los micro negocios ganan menos de \$4,000, el otro 45.5% percibe entre cuatro mil y ocho mil trescientos pesos y solo el 10.1% genera ingresos por arriba de los ocho mil trescientos pesos mensuales en promedio, estando los primeros en riesgo de desaparecer, los segundos en nivel de subsistencia y solo el 10% alcanza una ganancia que les permite su permanencia y sostenibilidad. En este mismo orden de ideas, Peña, Rios y Salazar, (2012) en la revisión que presentan sobre la encuesta Nacional de Micronegocios 2008, analizan los motivos por los

que el emprendedor inició su negocio, los cuales pueden resumirse en lo siguiente: los hombres manifestaron, en orden de importancia como motivos principales que quieren ser independientes, tener mayores ingresos que como asalariados y complementar el ingreso familiar, en cambio las mujeres manifestaron como principal causa complementar el ingreso familiar, esto nos indica que la gran mayoría de los micro negocios en México operan en niveles de subsistencia y se sostienen como una alternativa adicional de los ingresos familiares, en un esquema de autoempleo, siendo pocos de ellos un referente de empresa como tal, ya que muchos sostienen salarios de explotación. En consecuencia, la micro empresa en sus condiciones actuales, ayuda a paliar el desempleo desde el punto de vista estadístico, mas no soluciona los problemas de marginación y empobrecimiento de la población.

La mujer, el mercado laboral y la igualdad sustantiva.

Ante el panorama anteriormente descrito sobre la situación del empleo en México, cabe hacer mención de las desventajas en las que se encuentran las mujeres en relación a las posibilidades de un empleo digno o al menos remunerado en los mismos términos (en principio económicos) en que los hombres lo reciben. Se reconoce el término de igualdad de género, tan extendido en infinidad de discursos y tendiente a disminuir la brecha socioeconómica existente entre mujeres y hombres a través del tiempo, mas eso no es suficiente, en consideración a que existe sólo en los discursos; “la igualdad sustantiva de oportunidades entre mujeres y hombres es aquella que se encuentra en los hechos y en las prácticas” (Borja , 2014), con ello se entiende que las políticas públicas, lo que es de facto, deberán abogar a cerrar la brecha socioeconómica que se ha venido generando. Del comentario previo, se distinguen en México cuatro brechas socioeconómicas que requieren igualdad sustantiva de género: 1) Los ingresos y las pensiones, 2) El empleo y la ocupación, 3) Los estándares de seguridad social, y 4) Toda otra forma de discriminación socioeconómica en diferentes niveles (individual, municipal, estatal y nacional).

A simple vista, se reconoce la desigualdad sustantiva de género, conocida como ingreso diferenciado por género, donde el salario de las mujeres no equivale al

100% del de los hombres, empleados en trabajos y sectores comparables. “La brecha salarial de las mujeres con respecto de los hombres en trabajos iguales es de entre 15 y 20% en promedio” (ONU MÉXICO, 2016), cuyo porcentaje se ve incrementado hasta un 40% para mujeres en puestos de alta dirección.

Aunado a lo anterior el panorama de violencia contra las mujeres, la discriminación y desigualdad de género se ve reflejado desde el entorno doméstico en donde existe sobrecarga de trabajo no remunerado hasta la discriminación constante en el ámbito laboral.

El World Economic Forum, al referirse a la brecha global de género, en su reporte, cuantifica dicha distancia en cuatro categorías: economía, educación, salud y política y puntualmente señala que la mayor divergencia se da en las áreas de la economía y la política.

Se pueden tipificar cuatro tipos de violencia en el ámbito del hogar: violencia física, sexual, económica y emocional y ello ha propiciado la pérdida de oportunidades, vida, conocimientos e ingresos en las mujeres. En cambio, si una mujer no forma parte del círculo de la violencia, su autonomía permanece intacta pues es capaz de tomar decisiones y elegir diversas alternativas.

En el afán por crear economías más robustas, alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible y mejorar la calidad de vida de las mujeres, familias y comunidades es necesario empoderarlas e incentivar su participación en todos los ámbitos de desarrollo, no sólo lo económico o lo relacionado con los negocios. Se ha visto que aquellas empresas que tienen mayor igualdad de género poseen niveles más altos de desempeño y crecimiento, por lo que el sector privado comienza a verse como un aliado con el potencial que tiene para apoyar en subsanar las desigualdades de género que existen en las comunidades, centros de trabajo y el mercado. Los países cuentan con argumentos de peso para cambiar los paradigmas actuales en torno a la participación de las mujeres pues han observado que el talento femenino puede aprovecharse para su beneficio, puesto que las compañías con más mujeres en sus juntas directivas son más rentables, las mujeres son agentes motores del desarrollo, y a final de cuentas de manera

contundente se ha demostrado que lo anterior apoya a las empresas, se convierte en un retorno para beneficio de las mismas y es una opción inteligente.

A nivel mundial y con el objetivo de empoderar a las mujeres, hacia el año 2000 surge una iniciativa conjunta del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y ONU Mujeres, quienes con una visión de género convocan a empresas para que sean medidas y analizadas iniciativas con la idea de que en la práctica y con hechos se realicen evaluaciones hacia el empoderamiento, progreso e inversión en las mujeres. Las estrategias que se abordan resultan ser herramientas que el sector privado y empresas diversas apoyan dentro de la implementación de la Agenda 2030.

Global Entrepreneurship Monitor, clasifica a México como el país que más ha avanzado en la creación de startups en los últimos cinco años, haciendo énfasis en que el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) proviene de la producción que generan las Pymes mexicanas (notimex, 2017). Este mismo organismo señala que México es un caso especial en que sus mujeres están participando más que los hombres en la actividad empresarial no sólo por necesidad, sino porque creen que están explotando una oportunidad de negocios. Este argumento coincide con datos publicados por INEGI (Estadísticas a propósito de la mujer, 2017) que indican que el 23.3 % de las mujeres económicamente activas que trabajan, tienen su propio negocio, y que de éstos, casi el 80% se desempeña en el sector servicios.

La relevancia del reconocimiento mundial de la necesidad de fortalecer la participación de la mujer en los diferentes ámbitos de la sociedad, tiene como antecedente cuatro conferencias mundiales sobre la mujer, una en la Ciudad de México (1975), Copenhague (1980), Nairobi (1985) y Beijing (1995), de donde surgen en el año 2010, con motivo de la celebración del Día Internacional de la Mujer, una serie de principios encaminados a empoderarla, considerando que esta acción no sólo es justa, sino que es una estrategia que busca fortalecer la economía y mejorar la calidad de vida de las propias mujeres y sus comunidades (ONU MUJERES), estos principios, están encaminados a regular la conducta empresarial mundial para propiciar el empoderamiento, el progreso y la inversión

en las mujeres de todo el mundo. En ese mismo espacio, la ONU enfatiza en el Capítulo III, la imperante necesidad de potenciar el papel de la mujer como condición indispensable para “lograr la seguridad política, social, económica, cultural y ecológica” de todos los pueblos.

En México falta mucho por hacer para que estos principios sean una realidad, ya que el 29%, es decir, 9 millones 266 mil 211 hogares, son sostenidos por mujeres, de acuerdo con datos de la Encuesta Intercensal 2015 del INEGI (sinembargo.mx, 2016). Para lograr el empoderamiento de la mujer, es necesario diseñar estrategias políticas, educativas y sociales que le permitan tomar conciencia de su poder individual y del impacto de sus acciones en lo colectivo (Rinfinita, 2017).

En nuestro país, a manera de adhesión a los principios para el empoderamiento de las mujeres se aprobó la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y no Discriminación, coordinadas por organismos como el INMUJERES, STPS y CONAPRED, misma que es de adopción voluntaria y progresiva, que busca unir a las empresas a la plataforma de responsabilidad social de las Naciones Unidas para compartir, incentivar, e integrar la perspectiva de género y despertar conciencia para el empoderamiento de las mujeres en el sector empresarial. Todo lo anterior, nos da respuesta a la cuarta pregunta: ¿Cuál es la intervención real de la mujer en el ámbito laboral y emprendedor?

Grupo experimental e intervenciones planeadas

Por otro lado, otra propuesta que tienen en común los planteamientos o alternativas de solución a las disyuntivas de brechas sociales, empobrecimiento, deterioro ambiental, corrupción y falta de oportunidades, es el involucramiento de la mujer en proyectos empresariales con enfoque sostenible, a partir de reconocer su sensibilidad, sentido de responsabilidad e influencia tanto en el ámbito familiar como en la comunidad a la que pertenece, de ahí la quinta pregunta que nos hicimos al inicio: ¿Que propuestas de empoderamiento que brinden herramientas para promover la capacidad emprendedora de las mujeres pueden ser desarrolladas?

Para tal efecto se integró un grupo experimental con la participación del Instituto Poblano de las Mujeres, ya que a esta institución acuden mujeres en búsqueda de

apoyo para recibir atención psicológica, jurídica, capacitación, talleres, becas y refugios, entre otros; que les permiten resolver algún problema de violencia intrafamiliar o bien obtener herramientas para desempeñarse decorosamente en alguna actividad productiva.

Por tal motivo se estableció un Convenio de colaboración entre el Instituto Tecnológico de Puebla (ITP) y el Instituto Poblano de las Mujeres (IPM), con la finalidad de desarrollar un proyecto de investigación aplicada que permitiera capacitar y asesorar a mujeres, a través de dos vertientes: la primera para desarrollar en ellas las habilidades necesarias para que elaboren un Plan de Negocios que les permita iniciar un negocio, y la segunda para que mejoren la administración del negocio que posean.

Inicialmente y a fin de contar con las mujeres participantes en el proyecto, se realizó una reunión con once mujeres seleccionadas por la Coordinación de Empoderamiento del IPM, mismas que al conocer los alcances del proyecto aceptaron participar en el mismo.

La propuesta está diseñada para llevarse a cabo en tres etapas: diagnóstico, intervención, seguimiento y evaluación de resultados obtenidos durante el proceso para la creación de micro negocios o bien para la mejora de los ya existentes.

Para la primera etapa, orientada a obtener la información primaria con objeto de realizar el diagnóstico, se diseñó una encuesta que consta de diecinueve preguntas clasificadas en tres secciones:

1. Identificación.- donde se obtienen los datos personales de las mujeres participantes: como edad, estado civil, escolaridad, nombre, teléfono y correo electrónico, así como su interés en iniciar un negocio o bien mejorar el que posean.
2. Condiciones socioeconómicas.- con objeto de identificar información sobre los ingresos y su contribución a la economía familiar, apoyos y condiciones generales de vivienda.
3. Antecedentes de emprendimiento.- experiencia en los negocios o impedimentos para aterrizarlos así como identificación de algún talento o interés con posibilidad de atender alguna necesidad en la comunidad.

Con relación a la identificación de las participantes, se clasificaron en dos grupos, las que cuentan con un negocio y las que tienen idea de iniciar uno, que representan el 55% y el 45% respectivamente. Por lo que se refiere a la edad de las participantes, fluctúa entre 32 y 66 años. El 37% cuenta con estudios universitarios, 27% tiene bachillerato, 27% secundaria y 9% primaria. Con respecto al estado civil el 55% son casadas, 18% soltera, el 9% unión libre, 9% divorciadas y 9% viudas.

Con respecto a las condiciones socioeconómicas, el 37% son cabeza de familia y aportan entre el 80 y el 100% del gasto, 45% aporta entre el 20% y el 50% del gasto familiar, el 18% no aporta al gasto familiar. Es de destacar que aquellas que ya cuentan con un negocio desarrollan otras actividades para generar ingresos adicionales como son: venta por catalogo, venta de diversos artículos empleadas en algún negocio. El ingreso derivado de sus negocios fluctúa entre \$2,000.00 y \$3,500.00 y un 18% recibe un ingreso adicional de programas sociales por un monto aproximado de \$1,000.00 mensuales. El 100% de las participantes tiene como dependientes económicos a sus hijos y en algunos casos a sus padres. El 82% vive en casa propia.

Con relación a los antecedentes de emprendimiento, el 55% ya han tenido un negocio, sin embargo de éstos el 84% no ha sobrevivido más de un año, solo el 16% posee un negocio que ha sobrevivido más de 6 años.

Para el 73% de las participantes, el principal problema para emprender ha sido la falta de capital, el 9% refirió la falta de preparación o conocimientos, un 9% la dificultad en la realización de los trámites y otro 9% la falta de apoyo de su pareja. Sobre los motivos que han tenido para emprender, el 45% lo considera como una vía para incrementar sus ingresos, 37% para generar empleos, el 9% para independizarse y un 9% porque le gustan los negocios.

Para la segunda etapa que es la intervención, se ha involucrado como colaboradores a seis estudiantes de las carreras de Administración y Gestión empresarial, mismos que participan en la aplicación de instrumentos de diagnóstico, así como en el diseño de material de capacitación y su implementación.

El curso de capacitación para el desarrollo de habilidades de emprendimiento, se integró por seis módulos que son identificación de oportunidades de negocio, planeación de la implementación, análisis de mercado, liderazgo y gestión estratégica, capital inicial y finanzas, brindando a las participantes información sobre la formalización del negocio y la estructura de un plan de negocio. A la fecha se han concluido tres planes de negocio y dos de las personas que ya lo concluyeron han iniciado acciones para abrir su negocio.

En cuanto a las mujeres que ya cuentan con negocio, se hicieron las visitas a cada uno de ellos, a fin de realizar los diagnósticos correspondientes, encontrando que los giros principales son: venta de joyería, papelería, tienda de materias primas para repostería, venta de lácteos a domicilio y manualidades. Se encontraron muchas deficiencias en la administración de los negocios, entre las más destacadas, sólo uno de ellos está dado de alta ante el SAT, carecen de orden, no cuentan con inventarios, desconocen la inversión que tienen, no tienen identificados a sus clientes y no saben a cuánto ascienden sus utilidades, por lo que con estas características en común y con el objetivo de apoyarles en mejorar la administración de su negocio, se diseñó para todas las participantes un programa de capacitación con tres módulos que son: Teoría y aplicación de las 5'S, Control y gestión de inventarios y Cartera de clientes. Dentro de este programa se incluye también una plática sobre Aspectos fiscales, dónde se les dará a conocer las ventajas y desventajas de estar o no dado de alta en el SAT, así como el régimen más conveniente de acuerdo con el tipo de negocio y los requisitos para darse de alta.

En la propuesta, se tiene contemplado iniciar un proceso de vinculación con proveedores u otras empresas del mismo giro para propiciar compras por volumen y abatir costos, además de validar las opciones de financiamiento que les sean más propicias, de acuerdo con los planes de negocio. Todas las intervenciones tienen como objetivo empoderar a las mujeres a través de darles elementos para la administración y gestión de sus negocios.

Con relación a la tercera etapa que es el seguimiento y evaluación de resultados, actualmente está en desarrollo y en fechas posteriores se presentarán los productos que de ella deriven.

CONCLUSIÓN

A través de todo el análisis realizado, se ha podido constatar la necesidad de desarrollar iniciativas que contribuyan a revertir las condiciones de desigualdad y marginación, como consecuencia de un modelo económico que en aras de la “libertad” ha propiciado el abuso de los grupos de poder económico que se han enriquecido y acaparado mercados mediante “alianzas”, “fusiones” e “integraciones”. De igual forma se ha observado como las organizaciones internacionales y los intelectuales de la administración y la gestión desarrollan diagnósticos y propuestas en la búsqueda de la justicia y la sostenibilidad de un planeta que está siendo sobreexplotado en sus recursos. De igual forma se ha abordado de manera específica las condiciones del empleo en México y se ha puesto de relieve la importancia de la actuación de las IES como agentes de cambio que coadyuven en una toma de conciencia de la sociedad, además de considerar que la mujer puede influir de manera importante en esa transformación. El proyecto de intervención que se presenta, aún no está concluido pero busca demostrar que mediante una metodología de seguimiento, capacitación y vinculación, pequeños proyectos emprendedores dirigidos por mujeres pueden consolidarse y crecer con un enfoque de largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Censos Económicos. (2015). INEGI. Recuperado el 16 de octubre de 2015, de INEGI: www.inegi.gob.mx
- Chiavenato, I. (1998). Introducción a la teoría general de la administración. Bogotá, Colombia, Colombia: McGraw Hill.
- Libro verde, un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. (2011 20-julio). Diputación de Granada, Responsabilidad Social. Retrieved 2018 3-octubre from Responsabilidad social: www.dipgra-rs.es
- Borja , C. (25 de Diciembre de 2014). Inteligencia Pública. From Inteligencia Pública: <https://www.animalpolitico.com/blogueros-inteligencia-publica/2014/12/25/igualdad-sustantiva-de-genero-en-mexico-parte/>
- de la Cruz, A. C. (Septiembre de 2008). La Responsabilidad de la Universidad en el proyecto de construcción de una sociedad. (H. Vesuri, Ed.) Educación Superior y Sociedad , 206.
- Drucker, P. (2003). Drucker esencial. Los desafíos de un mundo sin fronteras (1a. edición ed.). (J. Sierra, & M. Merino Sánchez, Trads.) Barcelona, Barcelona, España: Editorial Sudamericana y edhasa.
- Ecocosas.com. (2015 25-9). Cinco empresas que producen usando esclavos en el siglo XXI. Chile.
- González Moreno, M. (2013). Origen y transmisión del pensamiento económico (I): el legado griego. eXtoikos (10), 51-54.
- Harvey, D. (2007). Breve historia del neoliberalismo. (A. Varela Mateos, Trad.) Madrid: Akal.
- Indicadores Regionales de Actividad Económica, 2014 (IRAE). (Marzo de 2014). Recuperado el 16 de Octubre de 2015, de Banamex.com: www.banamex.com
- INEGI. (2017). ENCUESTA NACIONAL DE OCUPACIÓN Y EMPLEO (ENOE). TRIMESTRAL, INEGI, Aguascalientes.
- INEGI. (2015). Indicadores de Ocupación y Empleo ENOE. INEGI, Aguascalientes.
- Julien, P.-A., & Molina sánchez, R. (2012). Una teoría sobre el emprendimiento regional en la economía del conocimiento. Una metáfora de las novelas policíacas (1a. edición ed.). México, México, México: Pearson Educación.
- Junta de Andalucía. (24 de noviembre de 2009). VII Acuerdo de concertación social de Andalucía. Recuperado el 2 de octubre de 2018, de https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/7_acsa.pdf

- Krugman, P. (2009). El retorno de la economía de la depresión y la crisis actual. Madrid, España: Crítica.
- Noticieros Televisa. (8 de Marzo de 2018). Televisa.NEWS. From Televisa. NEWS: <https://noticieros.televisa.com/especiales/la-mujer-en-el-mercado-laboral-mexicano/>
- ONU MÉXICO. (septiembre de 2016). ONU MÉXICO. From ONU MÉXICO: <http://www.onu.org.mx/publicaciones/principios-para-el-empoderamiento-de-las-mujeres-en-las-empresas/>
- ONU. (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado el 15 de septiembre de 2018, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es>
- OXFAM. (2018 8-Enero). www.oxfamintermon.org. From www.oxfamintermon.org: www.oxfamintermon.org/es/que-hacemos/comercio-justo-comerciojusto | Oxfam Intermón
- Peña, P., Ríos, I., & Salazar, S. (2012). Los micronegocios en México: Razones para emprenderlos, expectativas, tamaño y financiamiento. Estudios Económicos CNBV , 1.
- Piketty, T. (2014). El capital en el siglo XXI. México, México, México: Fondo de cultura económica.
- PNUD, INMUJERES, ONU MUJERES. (diciembre de 2016). ONU MUJERES. From ONU MUJERES: <http://www.onu.org.mx/wp-content/uploads/2016/12/DesarrolloHumano-y-ViolenciaMujeres.pdf>
- Porter, M., & Kramer, M. (Enero de 2011). La creación de valor compartido. Harvard Business Review, América Latina , 1-18.
- Prahalad, C. (2005). La oportunidad de negocios en la base de la pirámide. Un modelo de negocio rentable, que sirve a las comunidades más pobres. (E. Sánchez, Trad.) Bogotá, Bogotá, Colombia: Norma.
- Ramírez, M. Á. (2008). La ética de los negocios en un mundo global. Frontera Norte , 20 (40), 199-210.
- Rossell Álvarez , C. (2014). Matar por dinero, ética en finanzas. México, México, México: Trillas.
- UNAM, Centro de Análisis Multidisciplinario. (2015). Reporte de investigación 120. México, esclavitud moderna, cae el 78.71% el poder adquisitivo. INVESTIGACIÓN, México.

- Vallaey, F., de la Cruz, C., & Sasia, M. P. (2009). Responsabilidad Social Universitaria, manual de primeros pasos. (B. I. (BID), Ed.) México, D.F., México: Mcgraw-Hill.
- Velasco Díaz, B. E., Díaz García, L., & Serrano, P. K. (2017). Las perspectivas pedagógicas de la Educación Superior Tecnológica en el marco de la Pedagogía Crítica y la Responsabilidad Social Universitaria (RSU):. In I. T. Puebla, Los retos de la educación superior para el siglo XXI: pensamiento crítico y sustentabilidad. Puebla: Instituto Tecnológico de Puebla.
- WWF Planeta vivo. (23 de septiembre de 2016). Informe planeta vivo 2016. RIESGO Y RESILENCIA EN EL ANTROPOCENO. Recuperado el 23 de septiembre de 2018, de Planeta vivo: <https://www.wwf.es/somos/>
- Yunus, M. (2010). Empresas para todos. Hacia un nuevo modelo de capitalismo que atiende las necesidades más urgentes de la humanidad. (A. Buitrago, Ed.) Bogotá, Colombia, Colombia: Norma.

GESTION DE MICROEMPRESAS PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO DE 3 COMUNIDADES RURALES DEL MUNICIPIO DE FELIPE CARRILLO PUERTO QUINTANA ROO

JULIO CESAR TUN ALVAREZ¹, MARIA ELENA CUXIM SUASTE², ANTONIO PAT CITUK³

RESUMEN

El presente documento expone los resultados de una investigación teórica-empírica que tiene como objetivo identificar las áreas de oportunidad de 3 comunidades rurales (Señor, Chunhuas, Betania) desde el punto de vista cultural y de los ecosistemas pertenecientes al Municipio de Felipe Carrillo Puerto Quintana Roo, con la finalidad de apoyar a la población rural para la gestión de microempresas sustentables que generen ingresos y apoyen a la economía familiar, ya que estas comunidades a pesar de contar con una gran cantidad de recursos culturales y naturales viven en situación de pobreza.

En la última década la migración aumentó hacia las concentraciones del turismo de sol playa y arena y bajas remuneraciones

Según (Coneval, 2012), Quintana Roo, ocupa el lugar 26 en porcentaje de población en pobreza y el 21 en porcentaje de población en pobreza extrema.

el turismo alternativo relacionado al aspecto ecológico, es un área de oportunidad escasamente utilizado en las comunidades rurales de Quintana Roo, los habitantes de estas comunidades no cuentan con el conocimiento ni la visión de poder aprovechar la riqueza en la que viven. El aprovechamiento sustentable de sus recursos con seguridad les puede generar una mejoría en la calidad de vida de sus habitantes.

Palabras clave: Microempresas, rural, recursos naturales, sustentabilidad

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Felipe Carrillo Puerto.
j.tun@itscarrillopuerto.edu.mx

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Felipe Carrillo Puerto.
me.cuxim@itscarrillopuerto.edu.mx

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Felipe Carrillo Puerto.
a.pat@itscarrillopuerto.edu.mx

COMUNIDADES RURALES EN QUINTANA ROO:

Según Bembrige (2014), el concepto de comunidad rural es el que se aplica a aquellos tipos de poblaciones que viven en espacios naturales y que dependen de economías primarias en las que actividades tales como la ganadería o la agricultura son principales para la generación de alimentos y otros elementos que luego serán utilizados para la subsistencia básica (como tejidos o abrigos). Las comunidades rurales suelen ser hoy en día bastante simples en lo que respecta a su calidad de vida, no contando con demasiado influjo de la tecnología (en la mayoría de los casos, con nulo influjo) y manteniendo en muchos casos estructuras de pensamiento bastante tradicionales, arraigados a su cultura y entorno.

Para Bustamante (2001), una comunidad rural puede ser descrita esencialmente como un conjunto de personas que conviven en un mismo espacio y que realizan actividades económicas para el beneficio de los miembros del conjunto, es decir, para ser usufructuadas por sí mismos. La comunidad rural es, además, un conjunto de personas que viven en espacios abiertos y naturales como el campo y que mantienen una estrecha relación con la naturaleza, la flora y la fauna, características que los centros urbanos han perdido en gran medida.

Cincuenta años de planes y políticas para el desarrollo rural han sido incapaces de resolver el gran problema del campo latinoamericano: la pobreza, que sigue agobiando a más del 50% de la población rural.

Sin embargo, los años noventa trajeron una luz de esperanza al aparecer nuevas iniciativas de producción que prometen aumentar el empleo y elevar los ingresos mejorando el nivel y calidad de vida de los habitantes del campo. Una de las más prometedoras es la microempresa rural, que a partir de tecnologías modernas al alcance de la población rural, agrega valor a la producción tradicional y busca nuevos bienes y servicios para el mercado.

LA MICROEMPRESA RURAL

¿Qué es la microempresa rural?. ¿Qué tipos de microempresa existen?. ¿Cuál es el impacto que está llamada a producir en el agro latinoamericano en términos de valor agregado, empleo e ingresos?. ¿Cuáles son los elementos básicos de una política para el desarrollo de estas unidades, así como las principales acciones de apoyo que ellas requieren?.

Si se ve la economía rural en esta forma, como parte de un proceso más amplio al cual se articulan diversas actividades, es posible identificar nuevas alternativas para los productores y la agricultura deja de ser la única opción. Es posible identificar actividades no agrícolas de generación de empleo e ingresos en el sistema agropecuario-agroindustrial, capaces de dinamizar el desarrollo rural.

Este es el lugar lógico donde se ubica la microempresa rural. En su caracterización hay que destacar ante todo el carácter empresarial que está explícito en la denominación misma. Se trata de empresa en el pleno sentido de la palabra, es decir, 1) de una unidad permanente de producción de bienes o servicios que busca la rentabilidad en su operación, en el sentido mínimo de obtener un resultado económico por encima de los costos de insumos, trabajo y maquinaria, y 2) de una unidad dotada de un mínimo de tecnología moderna y organización empresarial, que trabaja para el mercado con base en la competitividad que aquellas le garantizan. El elemento "micro" califica este carácter empresarial, restringiéndolo al ámbito de la actividad económica en pequeña escala.

Según Ander (1991), el concepto de microempresa implica algo más específico de naturaleza cualitativa, que consiste en una clara diferenciación frente al concepto de unidad tradicional de economía campesina, por una parte, y al de agricultura comercial capitalista moderna, por la otra.

La diferencia con la unidad tradicional de economía campesina radica fundamentalmente en las dimensiones subsectorial, comercial y tecnológica: la unidad campesina se limita a la producción primaria que lleva al mercado inmediato por canales tradicionales, prescindiendo de cualquier proceso de transformación, y aplica tecnologías tradicionales en cuanto a utilización de

insumos y técnicas culturales. La microempresa, por el contrario, produce para el mercado moderno con sistemas modernos de producción, o adiciona a la producción actividades de postcosecha en las áreas de transformación y comercialización, o realiza actividades de provisión de bienes o prestación de servicios en el ámbito rural

Para Bembridge (2014), la diferencia con la empresa comercial moderna está dada por aquellos rasgos que son esenciales a la microempresa en general: la ausencia de división orgánica del trabajo y la existencia de una escasa división técnica del trabajo, junto con una escala reducida de actividad.

La primera significa que en la microempresa no hay separación de trabajo y capital como sí la hay en la empresa comercial capitalista, sino que el empresario dueño de la empresa es a la vez trabajador directo en al menos alguna de las etapas de la cadena productiva: él mismo realiza con su familia las actividades materiales de producción agropecuaria, de transformación y de comercialización, a lo más ayudado por algunos trabajadores asalariados.

La segunda consiste en que las distintas actividades del proceso productivo no son ejecutadas por diferentes personas en forma especializada, sino que el empresario de la microempresa y sus pocos trabajadores asalariados realizan cada uno, si no todas, sí al menos varias de las actividades de los procesos de cultivo, transformación y comercialización.

Desde el punto de vista puramente técnico referido a los sistemas e instrumentos de producción, la microempresa rural se encuentra en un punto intermedio entre la unidad campesina tradicional y la empresa comercial moderna, en el sentido de que combina sistemas y herramientas tradicionales con técnicas y equipos modernos.

Se podría entonces aventurar una aproximación a la definición de microempresa rural diciendo que es aquella unidad permanente de producción de bienes y servicios en el sector rural, capaz de generar valor agregado, en la que el empresario y su familia participan directamente en el proceso de producción, existe una escasa división técnica del trabajo y se labora en pequeña escala para

el mercado introduciendo sistemas y equipos modernos de producción de tecnología intermedia.

TIPOS DE MICROEMPRESAS

Según Follari y Hernández (1984), desde una perspectiva más empírica, se pueden distinguir cuatro tipos de microempresas rurales:

1. Producción agropecuaria tecnificada para el mercado moderno.

Son explotaciones agropecuarias o grupos de explotaciones agropecuarias que se articulan a través de relaciones contractuales de coordinación horizontal o vertical con agentes comerciales cumpliendo con las condiciones de calidad, homogeneidad, cantidad y oportunidad de entrega del mercado. Se podría hablar aquí de unidades agropecuarias en proceso de modernización, tecnificación y vinculación contractual al mercado. Las distingue de la producción primaria tradicional la vinculación al mercado moderno y, en función de ella, la modernización tecnológica. Se ubican aquí los proyectos tecnificados de producción de hortalizas, frutas y semejantes con destino a mercados modernos específicos.

2. Comercialización.

Son unidades empresariales surgidas de la integración de unidades agropecuarias con el fin de adquirir insumos o de comercializar sus productos llegando al mercado con la oportunidad, las cantidades y los requisitos de calidad y homogeneidad exigidos por éste, condiciones que les permiten agregar valor y retener parte del valor agregado a la producción primaria. Se ubican aquí los proyectos asociativos de comercialización que agregan ofertas importantes y que añaden a la producción primaria el valor de las actividades de postcosecha como selección, empaque y transporte, con miras a mercados modernos.

3. Agroindustria.

Son unidades empresariales surgidas por lo general de la integración de productores agropecuarios, con el fin de efectuar procesos agroindustriales de transformación o procesamiento de la producción primaria, con el objetivo de

llevarla al mercado moderno con un nuevo valor agregado y reteniendo parte de éste. Pertenecen a este tipo los proyectos agroindustriales adelantados por organizaciones campesinas, sean cooperativas o asociaciones de productores, o simplemente uniones temporales.

4. Bienes o servicios no agropecuarios

Son unidades empresariales conformadas por integrantes de la comunidad rural que no realizan actividades agropecuarias o no dedican a ellas todo su tiempo disponible, las cuales se dedican a realizar en la localidad actividades de producción de bienes y servicios diferentes a la actividad agropecuaria. Aquí se ubican microempresas similares, por su actividad y organización, a las microempresas urbanas, que se dedican al comercio, la manufactura (madera, cuero, metal) y los servicios. Algunos de estos son específicos del área rural, como son los servicios que giran en torno al turismo, sea de tipo convencional, sea en las nuevas formas de turismo agrológico y ecológico.

LA ECONOMÍA DE QUINTANA ROO

se basa en la inversión extranjera y privada nacional enfocada al sector turístico; esta situación ha incrementado exponencialmente la atracción de habitantes de otros estados para incorporarse al sector laboral como resultado de la demanda de mano de obra calificada y con especial énfasis en el sector terciario; este fenómeno ha desencadenado la necesidad de ampliar y construir infraestructura social y de servicios públicos, situación que ha orillado a las administraciones estatales a recortar el gasto público que impulsa el crecimiento de los principales sectores productivos en las tres regiones, lo que en un mediano plazo ha inducido a su desarticulación ante la dificultad de crear valor agregado.

El sector primario se compone de todas aquellas actividades que están basadas en el aprovechamiento de los bienes y recursos procedentes de la agricultura, ganadería, pesca, explotación forestal y minería. Su principal función radica en el suministro de materias primas a las industrias, las cuales posteriormente pueden ser procesadas y detonar encadenamientos productivos entre las actividades primarias y secundarias.

La principal función del sector primario radica en la generación de productos alimenticios para la población. Es importante mencionar que a mayor cantidad de personas que se emplean en el sector mayor será la capacidad de producción, lo que en el mediano plazo contribuye a satisfacer la demanda de alimentos a nivel local, evitando de esta manera la dependencia de importación de estos productos; si una entidad puede consolidar su producción y logra satisfacer la demanda de su población, los excedentes pueden ser comercializados o exportados, si ese es el caso, se logran generar ingresos a través de divisas, agregando así valor extra a la producción.

LAS COMUNIDADES RURALES Y EL PROCESO DE PROMOCIÓN CULTURAL: UNA VÍA PARA SU DESARROLLO SOCIOCULTURAL

Podemos entender a la promoción sociocultural, como un conjunto de programas, actividades o acciones destinadas a ser representadas con la participación de la comunidad con el fin de producir transformaciones en los niveles de vida, incorporando no sólo las variables del desarrollo material sino también aquellas que permiten expresiones sociales y culturales.

Compartimos el planteamiento de Follari porque la promoción sociocultural, según su criterio después de analizar las distintas definiciones, debe analizarse como el accionar desde y para la comunidad, es decir, donde la comunidad no se convierta sólo en un agente pasivo, sino que sea la principal protagonista en las transformaciones que favorezcan el desarrollo material y espiritual de los niveles de vida de los pobladores.

Investigar en torno a la cultura, es algo realmente indispensable en las sociedades actuales, pues constituye un reto para los pueblos defender sus antecedentes culturales manteniendo latente su historia, su identidad y tradiciones, frente al proceso de globalización neoliberal que se vive en estos tiempos. Entender la cultura como un área de oportunidad y de preservar sus orígenes ancestrales es un hecho de progreso y de grandes desafíos, sobre todo mostrar al mundo toda la enseñanza que dejaron nuestros ancestros.

De acuerdo a Ander Egg, (1981), las comunidades cuentan con grandes valores históricos, culturales, paisajísticos, atractivos turísticos, además de la preparación de alimentos como un arte culinario. Esto nos induce a pensar en la importancia ecológica de la comunidad. La propuesta de emplear el término de promoción cultural, responde a una intencionalidad de investigar, al referirse tanto a la integración de objetivos como a la integración de instrumentos, implica la integración de todas las políticas, sectores e instancias administrativas pertinentes, además de la participación activa de los habitantes de las comunidades propuestas, por lo que es multidisciplinaria. Es un proceso que debe unificar al gobierno local, la comunidad las instituciones educativas a través de sus estudiantes.

Una vez identificadas las áreas de oportunidad socio-culturales se debe promover la participación de la población en todos los procesos y que la liga a sus valores culturales, pero que pretende desvincular esa participación de una cultura consumista que exalta los valores materiales que llevan a la domesticación y la alienación. En las diferentes actividades donde participa la comunidad, la aplicación de la animación socio-cultural, parte del conocimiento de los siguientes aspectos: · “la finalidad de la actividad ... para qué se hace, · el objeto de la actividad qué se hace, · el carácter de la actividad... .. cómo se hace.”

En el aspecto socio-cultural interesa que la población se involucre en el proceso y que logre el objetivo propuesto con el aporte de todos. La idea es que lo que se haga con la participación de todos, del mismo modo los beneficie a todos, ya que al tomar en cuenta su cultura, ésta se va a ver reflejada en los productos obtenidos de la actividad en la que están involucrados. La animación socio-cultural involucra, por lo tanto, procesos de participación a nivel político e ideológico, su posición no es neutral, sino que lleva implícito un propósito de cambio. No concibe la acción por la acción misma, sino que se procura el avance en el bienestar de la población que participa. También tiene efectos económicos y sociales; la acción está encaminada a la democratización y bienestar en todos los ámbitos. En fin, lleva en sí la lucha por el mejoramiento de la calidad de vida de los comunitarios, expresadas en su identidad cultural.

PROCESO PARA LLEVAR A CABO LAS ACTIVIDADES SOCIOCULTURALES

1. Fase de sensibilización y de creación de un clima para interesar en la promoción de actividades culturales. En esta fase se trata de que las personas se interesen por los aspectos culturales de su entorno o sea que se puedan dar cuenta de que la cultura es algo que les pertenece y concierne a su propia vida.
2. Proporcionar los instrumentos para la expresión y promoción de la cultura popular. Se trata de darles técnicas para que logren expresar su cultura. Entre estas técnicas están: - de comunicación oral; - de comunicación de masas; - de trabajo grupal; -de organización, planificación y administración.
3. Capacitar a los animadores voluntarios (no profesionales) para la promoción de actividades socio-culturales. Que éstos puedan dinamizar la participación de la gente en el quehacer cultural o sea que a la vez que conozcan y sean conscientes de su propia cultura, dispongan de técnicas de grupo para la motivación y la acción de los mismos. También es necesario que estos animadores estén informados de los acontecimientos políticos, económicos, sociales y culturales a nivel nacional y mundial, para que su quehacer esté ligado a estos aspectos y puedan dilucidar cómo pueden estar afectando a su propia comunidad.
4. Promover la acción y la puesta en marcha de las actividades culturales. Se trata de desatar un proceso de participación, de expresión y de creatividad cultural. Para llevar a cabo este proceso es necesario conocer hacia quiénes va dirigida las actividades socio-culturales, en qué lugar, el tiempo que se dispone, los recursos humanos y materiales con los que se dispone, y las técnicas e instrumentos que se utilizarán.

ECOTURISMO EN COMUNIDADES RURALES DE QUINTANA ROO

La situación de los habitantes de la península de Yucatán y específicamente del Estado de Quintana Roo zona centro conocida como capital de la cultura maya no es única, ya que comparten, con los pobladores de muchos países del Tercer Mundo, una crisis económica, social y ambiental, enmarcada dentro de un proceso de globalización económica. Ante esta situación de crisis ambiental global, se plantea una estrategia económica dentro del concepto del desarrollo sustentable,

que tiene como objetivos erradicar la pobreza y proteger el medio ambiente para lograr elevar la calidad de vida de sus pobladores. Dentro del actual proceso de globalización económica, el turismo es la mayor industria a nivel mundial, y el ecoturismo es, en particular, una de las opciones planteadas a los países atrasados en vías de desarrollo, para alcanzar un desarrollo sustentable en las zonas rurales.

Para efectos de esta investigación se plantea el trabajo en tres comunidades rurales y sus características sociodemográficas son las siguientes:

SEÑOR

La localidad de Señor está situada en el Municipio de Felipe Carrillo Puerto (en el Estado de Quintana Roo). Hay 3095 habitantes. Señor está a 28 metros de altitud. En la localidad hay 1583 hombres y 1512 mujeres. El ratio mujeres/hombres es de 0,955, y el índice de fecundidad es de 2,89 hijos por mujer. Del total de la población, el 3,88% proviene de fuera del Estado de Quintana Roo. El 12,41% de la población es analfabeta (el 10,17% de los hombres y el 14,75% de las mujeres). El grado de escolaridad es del 6.19 (6.65 en hombres y 5.70 en mujeres).

El 99,74% de la población es indígena, y el 84,49% de los habitantes habla una lengua indígena. El 11,53% de la población habla una lengua indígena y no habla español. El 30,89% de la población mayor de 12 años está ocupada laboralmente (el 54,64% de los hombres y el 6,02% de las mujeres).

En Señor hay 776 viviendas. De ellas, el 95,74% cuentan con electricidad, el 90,43% tienen agua entubada, el 63,53% tiene excusado o sanitario, el 69,91% radio, el 81,61% televisión, el 52,28% refrigerador, el 47,26% lavadora, el 7,90% automóvil, el 2,28% una computadora personal, el 7,75% teléfono fijo, el 43,77% teléfono celular, y el 0,30% Internet

UH MAY

La localidad de Uh May está situada en el Municipio de Felipe Carrillo Puerto (en el Estado de Quintana Roo). Hay 480 habitantes. Uh May está a 10 metros de altitud. En la localidad hay 243 hombres y 237 mujeres. El ratio mujeres/hombres es de 0,975, y el índice de fecundidad es de 2,77 hijos por mujer. Del total de la población, el 5,42% proviene de fuera del Estado de Quintana Roo. El 6,04% de la

población es analfabeta (el 6,17% de los hombres y el 5,91% de las mujeres). El grado de escolaridad es del 7.73 (7.73 en hombres y 7.73 en mujeres). El 97,08% de la población es indígena, y el 75,21% de los habitantes habla una lengua indígena. El 0,00% de la población habla una lengua indígena y no habla español. El 32,92% de la población mayor de 12 años está ocupada laboralmente (el 53,09% de los hombres y el 12,24% de las mujeres).

En Uh May hay 125 viviendas. De ellas, el 96,97% cuentan con electricidad, el 93,94% tienen agua entubada, el 94,95% tiene excusado o sanitario, el 79,80% radio, el 89,90% televisión, el 66,67% refrigerador, el 82,83% lavadora, el 8,08% automóvil, el 11,11% una computadora personal, el 1,01% teléfono fijo, el 73,74% teléfono celular, y el 0,00% Internet.

CHUNHUÁS

La localidad de Chunhuás está situada en el Municipio de Felipe Carrillo Puerto (en el Estado de Quintana Roo). Hay 568 habitantes. Chunhuás está a 20 metros de altitud. En la localidad hay 286 hombres y 282 mujeres. El ratio mujeres/hombres es de 0,986, y el índice de fecundidad es de 2,56 hijos por mujer. Del total de la población, el 1,76% proviene de fuera del Estado de Quintana Roo. El 8,80% de la población es analfabeta (el 8,04% de los hombres y el 9,57% de las mujeres). El grado de escolaridad es del 6.93 (7 en hombres y 6.85 en mujeres). El 100,00% de la población es indígena, y el 86,80% de los habitantes habla una lengua indígena. El 5,28% de la población habla una lengua indígena y no habla español. El 32,57% de la población mayor de 12 años está ocupada laboralmente (el 58,74% de los hombres y el 6,03% de las mujeres).

En Chunhuás hay 148 viviendas. De ellas, el 93,33% cuentan con electricidad, el 92,59% tienen agua entubada, el 67,41% tiene excusado o sanitario, el 64,44% radio, el 78,52% televisión, el 51,11% refrigerador, el 47,41% lavadora, el 8,15% automóvil, el 1,48% una computadora personal, el 4,44% teléfono fijo, el 38,52% teléfono celular, y el 0,00% Internet.

Uno de los principales propósitos de esta investigación es precisamente el análisis de la calidad de vida de los habitantes de las tres comunidades rurales, ya que sus condiciones económicas son de pobreza y cuentan con un gran potencial de

recursos naturales que se pueden direccionar a la práctica del ecoturismo pensando en una alternativa real para lograr mejorar sus condiciones económicas. Enmarcada dentro del discurso del desarrollo sustentable, una nueva dimensión se ha sumado al desarrollo de la industria turística global: el ecoturismo. Esta modalidad del turismo supone ser más sensible y provocar menos efectos negativos en el medio ambiente natural y en la cultura local que el turismo masivo (Brandon, 1993), el ecoturismo se ha propuesto como una alternativa de desarrollo que provee beneficios ambientales, socioeconómicos y culturales, tanto a nivel local como nacional. Se le ha entendido como un elemento importante del desarrollo sustentable que une el desarrollo económico con la conservación de los recursos naturales (Farrel y Runyan, 1991). Incluso, se han caracterizado diferentes tipos de ecoturismo: el arqueoturismo, el etnoturismo, el turismo de naturaleza y de aventura.

Quintana Roo, es un estado con una rica tradición turística. El desarrollo de esta industria ha tenido un crecimiento continuo desde 1930. Actualmente, el turismo representa para México la segunda industria en importancia, después del petróleo, en la generación de divisas extranjeras. México representa el sector turístico más grande de Latinoamérica con más de 19 millones de visitantes al año. Sin embargo, aún se reconoce como un destino de sol y playa del turismo masivo, aunque existe el interés por desarrollar el ecoturismo en diferentes regiones.

En la recopilación de información necesaria para la construcción de indicadores que permitieran la evaluación de las 3 comunidades rurales para determinar su potencial de recursos eco turísticos se utilizaron 2 técnicas metodológicas:

METODOLOGÍA

1) Se hizo una revisión teórica para proporcionar un marco de referencia de los aspectos económicos y sociales de cada comunidad rural. Se recopiló información sobre el desarrollo económico de la región, en particular de la participación del sector público y privado e información económica, a nivel municipal.

2) Siguiendo una guía se recopiló información sobre las características de cada comunidad a nivel demográfico, de servicios públicos, actividades económicas, organización social y nivel de estudios.

Los indicadores tomados en cuenta para las 3 comunidades rurales fueron

1) Características de las comunidades: tamaño de la población, actividades económicas, el estado de salud y de nutrición de sus habitantes, su nivel educativo, su cultura (religión, valores tradicionales), el uso que hace de los recursos naturales y su percepción sobre el medio ambiente natural.

2) Características del área natural protegida: Tamaño, estado de conservación, y, en el caso de áreas naturales, el tipo de flora y fauna, la sensibilidad del ecosistema.

3) Relación que existe entre la comunidad y el grado de dependencia de los recursos naturales, participación local en la protección de los recursos naturales y culturales.

ANÁLISIS

Lo anterior nos lleva a afirmar que cada comunidad cuenta con aspectos importantes como cultura, flora, fauna, cuerpos de agua como son lagunas, cenotes y zonas arqueológicas.

SEÑOR:

Cuenta con tradiciones ancestrales como la ofrenda a la milpa y resos en lengua maya, tiene una variedad de comida tradicional a base de diferentes hojas silvestres, se practica el nacimiento de los niños con la partera, cuenta con una flora extensa y una gran diversidad faunística, también cuenta con una laguna conocida como Laguna azul y se encuentra Localizada a 7 kilómetros del pueblo maya de Señor, es un lugar ideal para realizar actividades acuáticas y recorridos en kayak, pero también para acampar y realizar senderismo para apreciar la flora y fauna de los alrededores, durante el trayecto se puede observar una gran cantidad de aves que habitan por los alrededores de la laguna.

CHUNHUAS:

Cuenta con tradiciones ancestrales como la ofrenda a la milpa y resos en lengua maya, tiene una variedad de comida tradicional a base de diferentes hojas silvestres, la población se encuentra situada en un área de selva baja con árboles de gran tamaño como la caoba y cedro que son considerados como madera preciosa, actualmente son cortados para la elaboración de muebles como son comedores, sillas, bases de cama, closets entre algunos trabajos que se realizan por carpinteros de la localidad, cuenta también con un porcentaje importante de su población que se dedica a la apicultura como un medio de complementar su economía familiar, sus apiarios son rústicos pero con mucha experiencia y conocimiento por parte de los apicultores para la obtención de miel y sus derivados.

UH MAY

Cuenta con tradiciones ancestrales como la ofrenda a la milpa y resos en lengua maya, tiene una variedad de comida tradicional a base de diferentes hojas silvestres, la población se encuentra situada en un área de selva baja con árboles de gran tamaño como la caoba y cedro que son considerados como maderas preciosas, cuenta también con un porcentaje importante de su población que se dedica a la apicultura como un medio de complementar su economía familiar, practican la agricultura de autoconsumo y cuentan con un sistema lagunar conocido como laguna Chí.

CONCLUSIÓN

Con base en lo anterior y por las investigaciones realizadas, podemos concluir que la población de las 3 comunidades estudiadas no cuentan con una organización social en torno al ecoturismo, y sobre todo, tienen un desconocimiento de las áreas de oportunidad de cada una de las comunidades para aprovechar su potencial. Por tal motivo se plantea que los estudiantes del ITS de Felipe Carrillo Puerto originarios de las poblaciones estudiadas, sean los agentes de cambio y que puedan regresar a sus comunidades para organizar a la población con ideas de negocios alineadas al ecoturismo. Muchos de los egresados participan en

diferentes proyectos, convocatorias y concursos con un gran bagaje sociocultural sobre el conocimiento de sus lugares de origen, realizarían un buen trabajo y sobre todo contribuirían al desarrollo social y económico que tanto requieren sus comunidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ander Egg Ezequiel. (1981). METODOLOGIA Y PRACTICA DE LA ANIMACION SOCIOCULTURAL. Ed. Marsiega. Madrid.
- Ander Egg, Ezequiel (1991). METODOLOGIA Y PRACTICA DE LA ANIMACION SOCIOCULTURAL. Ed. Hvmantitas. Buenos Aires, Argentina.
- Bustamante Jorge (compilador) Seminario Internacional de Economía Campesina y Pobreza Rural. Fondo DRI – Ministerio de Agricultura, Bogota. 1991
- Cecilia Bembibre (2014) Comunidad rural. Edit. Santa Fe. Bogotá Colombia
- Follari, Roberto, Hernández Jeanette, Sánchez, F.. (1984). TRABAJO EN COMUNIDAD: ANALISIS Y PERSPESCTIVAS. Ed. Hvmantas. Buenos Aires, Argentina.
- Gajardo, Marcela.(1985). TEORIA Y PRACTICA DE LA EDUCACION POPULAR. CREFAL. México.
- Jara, Oscar. (1984). LOS DESAFIOS DE LA EDUCACION POPULAR. ALFORJA. San José, Costa Rica.
- Roberto Follari El trabajo en comunidades editorial novedades educativas revista propuesta educativa tomo 20
- Rodríguez Suárez E: "LAS COMUNIDADES RURALES Y EL PROCESO DE PROMOCIÓN CULTURAL: UNA VÍA PARA SU DESARROLLO SOCIOCULTURAL", en Contribuciones a las Ciencias Sociales, diciembre 2011, Recuperado de: www.eumed.net/rev/cccss/16/

SITUACIÓN ACTUAL DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA EN LAS MICROEMPRESAS DE FELIPE CARRILLO PUERTO

CARLA MARISOL BARZON PAT¹, CORAZON DE RUBI ALCASAR LOPEZ², PEDRO JOSE RIVERO
TURRIZA³

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la situación actual de la planeación estratégica en las microempresas de Felipe Carrillo Puerto, para ello se utilizaron las encuestas y el método de juicio-conveniencia, que por resultados se obtuvo que la mayoría de los empresarios no llevan a cabo el proceso de la planeación estratégica debido a la falta de conocimientos, tiempo y la preferencia de realizar su trabajo de manera empírica y basada en la experiencia en la que se identificó que generalmente los empresarios enfocan todos sus esfuerzos a la gestión del día a día, sin tener en cuenta el establecimiento de un plan estratégico a futuro.

Palabras clave: planeación, microempresas, estrategia, administración.

INTRODUCCIÓN

Las microempresas son todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores, y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos.

En el municipio de Felipe Carrillo Puerto existen 141 microempresas (SIEM enero 2010), cabe destacar que estas están clasificadas por actividad o giro en; industriales, comerciales y de servicios.

Empezar un negocio no es una labor fácil, hay que llevar a cabo múltiples tareas, que no se pueden realizar individualmente, debido a la falta de tiempo, conocimientos, personas y al avance de la tecnología que hoy en día es cada vez

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Felipe Carrillo Puerto.
151k0216@itscarrillopuerto.edu.mx

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Felipe Carrillo Puerto.
151k0214@itscarrillopuerto.edu.mx

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Felipe Carrillo Puerto.
p.rivero@itscarrillopuerto.edu.mx

más exigente, estos factores son importantes para llevar a cabo los procesos de forma efectiva y eficiente, además de mejorar la competitividad y productividad.

En la actualidad la planeación en las microempresas no se encuentra definida de forma eficaz, ya que para los empresarios, su principal ideología son sus ventas diarias, lo cual para ellos solo les basta saber que generan los suficientes ingresos para subsistir.

Es importante mencionar que siempre es necesario planificar, ya que es una herramienta útil en varios campos como: superar la improvisación, reducir la incertidumbre y organizarse con los recursos que se poseen para lograr los objetivos deseados, permite además alcanzar mejores resultados, ahorrando dinero, tiempo y esfuerzo. Por lo tanto, planificar es prever y decidir hoy las acciones que puedan llevar a la empresa, desde el presente hasta un futuro deseable.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

La planeación estratégica es definida como el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo, (Leonard D. Goodstein, 1998).

Según Munch y García (1999), definen la planeación como la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

Jones (1999) define la planeación como el desarrollo sistemático de programa de acción, encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido previstas

Gómez Ceja (1999), menciona que la planeación es el proceso que nos permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como, en el establecimiento forma de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades”

K. Scalan (1999), la define como el sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información, para adaptarse a cualquier cambio en la circunstancias.

Saco & Mazza (2004): En la categoría de PYME, se define a una microempresa como una empresa que ocupa a menos de 10 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general no supera los 2 millones de euros, también constituye una categoría de pequeñas empresas especialmente importante para el desarrollo del espíritu empresarial y la creación de empleo.

Rodríguez Valencia (2002) menciona que las microempresas son las empresas industriales, comerciales o de servicios que emplean entre 1 y 15 asalariados y cuyo valor de sus ventas anuales sea el que determine la SECOFI, concluyendo una microempresa es una organización con propietarios y administración independientes, que no domina el sector de la actividad en que opera, con una estructura organizacional muy sencilla, que no ocupa más de 15 empleados y que sus ventas anuales no sobrepasan los 30 millones de pesos.

La Secretaria de Economía define a las microempresas como todo aquella empresa con menos de 10 empleados.

Wehrich (2017) define a la administración como el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz.

S. Bateman (2004) menciona que la administración es el proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales.

Shermerhorn, Jr. (2005) la administración es el proceso de planeación, organización, dirección y control del uso de los recursos para lograr las metas del desempeño establecido.

Koontz (1994) dice que la administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.

Rodríguez Valencia (1999) define a la estrategia como patrones de objetivos, los cuales, se han concebido e iniciado con el propósito de darle a la organización, una dirección unificada.

Según Christensen R. y Andrews K., (1999) la estrategia es un plan general de la empresa para enfrentarse con su entorno y vivir dentro de él.

Ross y Kami (1999) la define como programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica.

Porter (1954) entiende la estrategia como la respuesta, sobre la base de nuestras capacidades y recursos, a las oportunidades y amenazas del entorno. Todo iría ligado al deseo de mantener una diferenciación que implique a su vez una ventaja competitiva sostenible.

La planeación estratégica es una serie de actividades que tienen como fin el identificar las oportunidades y amenazas que se presentan en el futuro de los aspectos económicos, sociales, etcétera, y que influyen en la operación para el logro de la misión. Es decir, trata de planear el futuro en lugar de padecerlo, y así lograr la supervivencia de la empresa frente a la competencia local. La microempresa es un organismo formado de 1 a 10 empleados dedicados a diversos giros como son: comercial, industrial y servicios. Por lo tanto la planeación estratégica en las microempresas son las actividades que el dueño y los empleados realizan para anticiparse a las oportunidades y amenazas que puedan surgir y que puedan afectar al crecimiento de la misma.

METODOLOGÍA

Se realizó un estudio y análisis de campo cuantitativo (encuesta) y el muestreo de juicio-conveniencia donde se consideró a las microempresas con más años en el mercado, esto con el fin de conocer el tipo de planeación y saber cuántas empresas lo llevan a cabo, estas microempresas fueron seleccionadas de acuerdo a su giro o actividad en la cual consta de tres tipos; comercial (30), industrial (20) y de servicio (30).

Para conocer el número total de microempresas en Felipe Carrillo Puerto se indagó por medio de la página oficial de la Secretaría de Economía del estado de Quintana Roo de la cual se encontró que el municipio cuenta con 141 microempresas de diferentes giros, de las cuales se encuestaron un total de 80 que representa más del 50% de empresas con la finalidad de tener el resultado más aproximado.

RESULTADOS

La planeación estratégica en las microempresas de Felipe Carrillo Puerto es un tema de alta relevancia, según los resultados arrojados del trabajo de campo, los microempresarios realizan sus labores de manera empírica, sin llevar un control formal o una planeación, ya que ellos consideran que solo las grandes empresas pueden plantearse una meta a largo plazo debido a que son organizaciones que ya cuentan con los recursos suficientes para permanecer por un largo tiempo en el mercado, en cambio los microempresarios viven al día, lo que obtienen en un día de ganancia es para apenas cubrir sus gastos básicos, como son: su alimentación, salud, servicios públicos entre otros.

Estos empresarios coincidieron que sus negocios son la principal fuente de ingresos de su hogar, además de que no tienen conocimiento de lo que conlleva la planeación estratégica, al ser así se limitan y establecen objetivos a corto plazo pero desafortunadamente de manera mental, es decir no lo plasman en un documento, pero en cuanto a sus objetivos en la mayoría de los microempresarios coincidieron que estas son: incrementar sus ventas y atraer nuevos clientes, pero debido a la falta de estrategias es imposible obtener buenos resultados que lleven a alcanzar el objetivo, el cual al notar esta situación prefieren quedarse con una estrategia de hace años, que crear nuevas, y eso es más que nada por la falta de conocimiento e información, pero de igual manera el avance de la tecnología afecta, porque son personas en su mayoría de edades muy grandes y no están familiarizados con la tecnología y por ende desconocen los beneficios de tener una planeación estratégica bien fundamentada, además de que algunos microempresarios consideran que solo ganar para poder cubrir sus gastos

fundamentales es lo necesario, y piensan que la economía no les ayuda a prosperar.

Figura 1 cantidad de microempresas encuestadas por giro

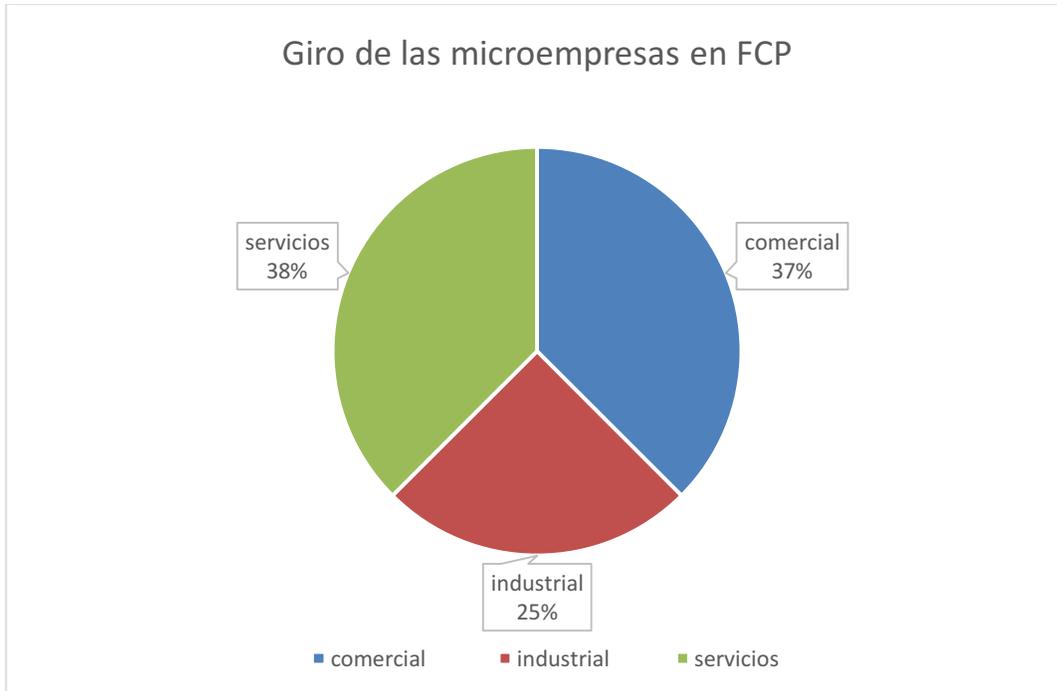


Figura 2 se muestra el porcentaje de acuerdo a los motivos

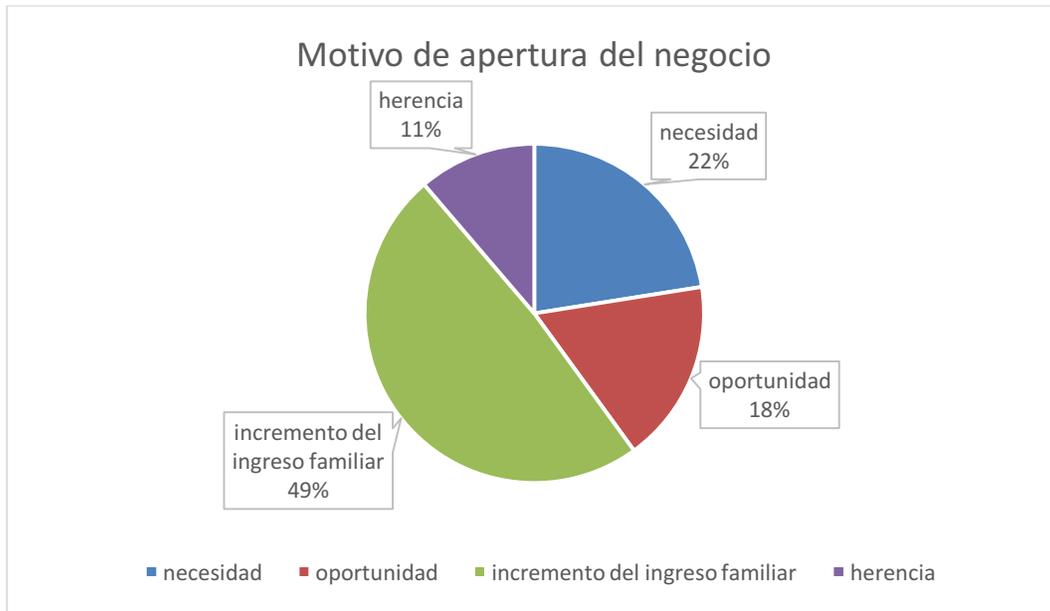
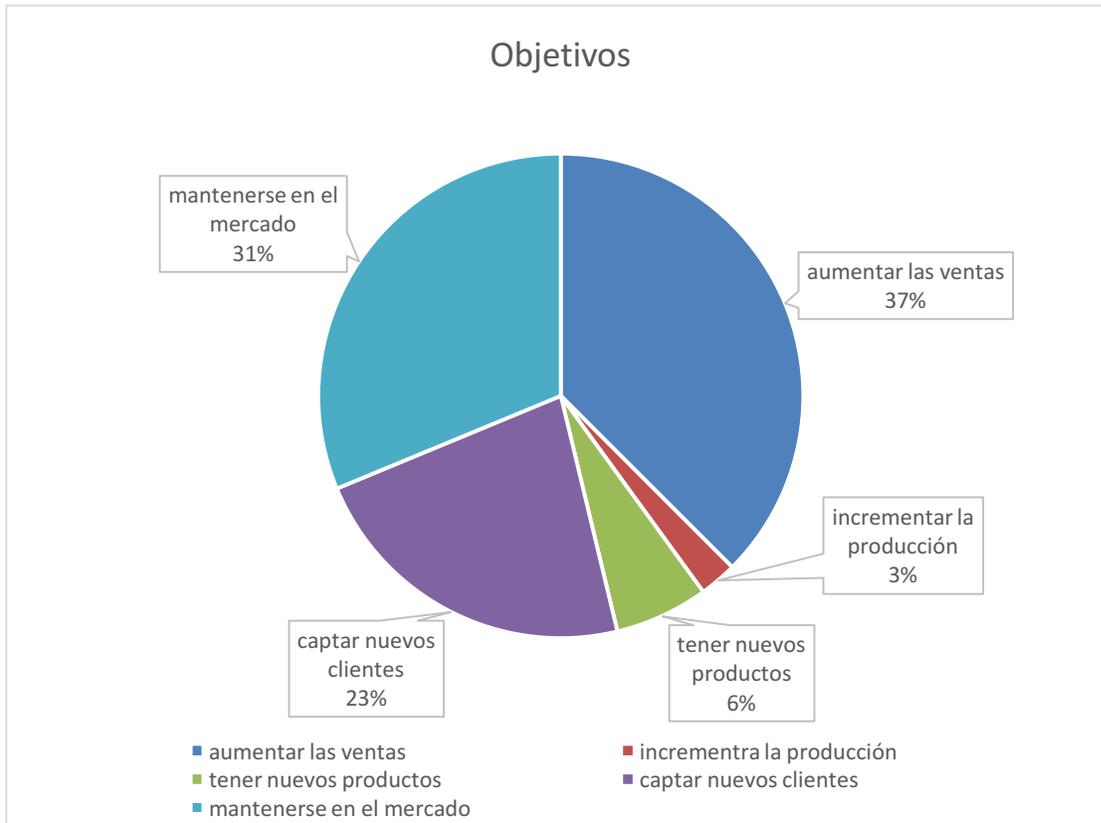


Figura 3 se muestra los objetivos a corto plazo de los microempresarios



DISCUSIÓN

La planeación estratégica es la mejor manera de prever el futuro, para así desarrollar actividades para alcanzar un objetivo a largo plazo, esta es la base del éxito de una empresa y los administradores conocen perfectamente de este tema.

Es por ello que encontramos que las microempresas deben tomarse su tiempo para realizar tal planeación porque conseguirán muchos beneficios como son: saber tomar las mejores decisiones cuando se presente alguna incontingencia, saber cómo trabajar los días considerados en la planeación, tener los objetivos, misión, visión, valores y política de calidad bien planteados.

La manera en la que esto pueda suceda es fomentar a los microempresarios a actualizarse y así conocer de todas las herramientas existentes para poder hacer crecer su negocio, además de que necesitan información suficiente, clara y convincente, para que algunas de las mentes cerradas de los microempresarios cambien y mejoren su negocio.

CONCLUSIONES

Al aplicar 80 encuestas a los diferentes microempresarios y conocer que la planeación estratégica no es una herramienta que se utilice en ellas; podemos mencionar que debido a la falta de conocimiento, hoy en día en los negocios se crea un gasto extra para estos tipos de microempresas, puesto que, para llevar a cabo su planeación se ven en la necesidad de recurrir a personas externas (contadores) de las cuales estos individuos tiene como finalidad llevar el control tanto administrativo como financiero de las microempresas.

Actualmente se dice que recibir asesoría externa, genera muchos gastos para una microempresa afectando o reduciendo de igual manera en el ingreso o ganancias de los negocios locales, ya que los microempresarios consideran que las asesorías son muy costosas y que no le genera un beneficio, al contrario se ven en la necesidad de limitar sus gastos personales por la misma razón.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- A.F, J., Freeman, R. E., R., D., & Jr, G. (1996). Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Anzola, S. (2002). Administración de pequeñas empresas. México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2004). Administración una ventaja competitiva. México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Caracciolo, N. (2001). Comunicación para PYMES Cómo y porque invertir en una gestión de prensa. Buenos Aires: LECTORUM-UGERMAN de LECTORUM S.A.
- Goodsteil, L. D., & Pfeiffer, T. M. (1998). Planeación estratégica aplicada. Como desarrollar un plan que realmente funcione. Colombia Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- John R. Schermerhorn, J. (2005). Administración. México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1994). Administración una perspectiva global. México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V.
- Rue, L. W., & Byars, L. L. (2006). Administración Teoria y aplicaciones. México: Edición revisada y actualizada Alfaomega Grupo Editor S.A de C.V.
- Saco, R., & Mazza, M. (2004). Aprender a crear una microempresa. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Valencia, J. R. (2002). Administración de pequeñas y medianas empresas. México: Thomson Editores, S.A de C.V.
- Valencia, L. J. (1999). Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. México: Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales S.A de C.V.
- Weihrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2017). Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación. México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.

OUTSOURCING: UNA ALTERNATIVA DE COMPETITIVIDAD EN LAS MPYMES EN EL SECTOR HOTELERO EN LA CIUDAD DE TUXPAN, VERACRUZ

LÁZARO SALAS BENÍTEZ¹, EDALID ÁLVAREZ VELÁZQUEZ², ESTEBAN CRUZ LUIS³

RESUMEN

Hoy en día toda entidad económica a partir de la globalización, busca ser más competitivo y tener supervivencia empresarial acentuándose en la búsqueda de mercados, disminución de costos y mayores utilidades, por lo que desde pequeñas y hasta grandes empresas han optado por esta modalidad del Outsourcing. En esta primera parte, se analizara su marco legal, su importancia, sus beneficios; se continuara en un análisis como alternativa de competitividad en la práctica empresarial, en las Mpymes del ramo hotelero. Se pretende, mediante la contratación del personal en tercería, que la entidad microempresarial sea más competitiva, disminuyendo sus costos administrativos, por lo que se traduce en aumentar los rendimientos de ésta, en términos de valor real al negocio. Hoy en día, la presencia de las Mpymes, constituyen más del 75% de los negocios en México, por lo que se buscará obtener una opinión de los mismos a través de un instrumento, para saber si el Outsourcing es una alternativa de competitividad, para aprovechar las ventajas y beneficios de este concepto empresarial (outsourcing y competitividad) en el ramo hotelero en la Ciudad de Tuxpan, Veracruz; para finalmente efectuar conclusiones.

Palabras clave: Outsourcing, Mpymes, Competitividad, Beneficios

INTRODUCCIÓN

Ésta figura denominada outsourcing, consiste básicamente en contratar por medio de otra empresa el recurso humano, con el fin de tercerizar las obligaciones en términos laborales y de seguridad social, en el que se reducen el costo

¹ Universidad Veracruzana / Campus Tuxpan. lasabe.2380@gmail.com

² Universidad Veracruzana / Campus Tuxpan. ealvarez@uv.mx

³ Universidad Veracruzana / Campus Tuxpan. ecruz@uv.mx

administrativo y se incrementan las utilidades de las empresas, en este entorno, los patrones reducen su carga impositiva, por lo que también se considera la conveniencia de contratar esta figura, para aprovechar sus ventajas y beneficios, tales como: eficientar la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, para ser más competitiva la empresa.

De acuerdo con Carlos Gallegos (2009), éste término debería entenderse como el recurso por el cual una empresa puede ser auxiliada por otra para el desempeño y/o desarrollo de ciertas actividades especializadas, lo cual le ayude a disminuir cargas administrativas y de previsión social inherentes a la actividad laboral.

ANTECEDENTES

La figura del Outsourcing data desde principios del siglo XX, ya que por citar como dato histórico, en 1906 el famoso carro “T” de Henry Ford fue tal su demanda que su producción no lo abastecía, por lo que fue necesario subcontratar partes con terceros. Asimismo, en la búsqueda de reducir costos en la mano de obra, se tienen los casos de países europeos y de EUA, que en la búsqueda de personal joven y reducción de costos, se dirigieron al norte de África. Pero fue en los 80’s, cuando se configura lo que hoy se conoce como Outsourcing, cuando KODAK le cede los trabajos de tercería a IBM de su centro de data y de telecomunicaciones. Con lo anterior, se puede observar que la figura de Outsourcing ha ido evolucionando, dejando atrás el enfoque táctico por lo que hoy en día, se adopta como un enfoque estratégico

En México el Outsourcing comenzó hace 25 años, en el que inicialmente se contrataban servicios básicos, tales como de vigilancia y limpieza, entre otros. Posteriormente, hubo una incursión de las agencias consultoras. Así, para las empresas era más fácil, contratar a un proveedor tercero independiente que crear, desarrollar y mantener a un departamento especializado de forma interna. Finalmente, en 2013, las actividades que en mayor medida se están desarrollando, a través de la figura del Outsourcing son aquellas relacionadas con: Personal; Procesos fiscales; Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC);

Procesos de negocios; Administración y Control de Proyectos; Auditoría interna, y el uso de las TIC's.

OBJETIVO GENERAL

Analizar la figura del Outsourcing, como una alternativa para incrementar la competitividad en las Pymes del ramo hotelero, en la Ciudad de Tuxpan, Veracruz.

JUSTIFICACIÓN

Como parte de la globalización y del crecimiento económico de la Ciudad de Tuxpan, Veracruz a nivel regional, estatal y nacional, las empresas a nivel Pymes del ramo hotelero, necesitan competir con estándares mundiales y nacionales frente a las grandes cadenas hoteleras, mediante la figura del Outsourcing.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Uno de los problemas más usuales que se dan en México en el ámbito laboral, es el alto costo en la contratación de recursos humanos, la carga tributaria y de seguridad social, la falta de vigilancia en el desempeño y la ineficiencia, lo cual afecta primordialmente en el aspecto económico en las empresas (principalmente en las microempresas que representan más del 75% en el ámbito nacional) del ramo hotelero, ya que de acuerdo a la legislación laboral vigente, las empresas no han aprovechado los esquemas donde estas prestaciones les representan una carga salarial, impositiva y económica, e incluso solo se les otorgan el salario mínimo legal, sin que medie una motivación y generando un mayor grado de insatisfacción en la relación empleado-patrón. Sin embargo se ha observado que en los últimos años, se han afectado dichas prestaciones con estrategias, que no promueven un mejor costo administrativo, una rentabilidad y eficiencia, asimismo y la generación de fuentes de empleo, lo que podría suceder si la figura del Outsourcing, se tuviera como una alternativa para fomentar la competitividad en las microempresas del ramo hotelero, ante el crecimiento económico en la Ciudad de Tuxpan, Veracruz.

MARCO TEÓRICO

Outsourcing

Se entiende la figura del Outsourcing, como el proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio. Esto libera a la primera organización para enfocarse en la parte o función central de su negocio (Salas, 2017).

El trabajo en régimen de subcontratación es aquel por medio del cual un patrón denominado contratista ejecuta obras o presta servicios con sus trabajadores bajo su dependencia, a favor de un contratante, persona física o moral, la cual fija las tareas del contratista y lo supervisa en el desarrollo de los servicios o la ejecución de las obras contratadas (Bolaños, 2016)

Por tanto, el Outsourcing puede definirse como un servicio exterior a la compañía que actúa como una extensión de los negocios de la misma pero que es responsable de su propia administración. En materia de Recursos Humanos, el Outsourcing ha tenido un gran desarrollo en la última década, debido principalmente a la serie de ventajas que representa para las compañías, la contratación de estos servicios (económicas, de orden laboral, administrativo, fiscal, entre otras) (Meraz, 2017).

Este tipo de trabajo, deberá cumplir con las siguientes condiciones:

- a) No podrá abarcar la totalidad de las actividades, iguales o similares en su totalidad, que se desarrollen en el centro de trabajo.
- b) Deberá justificarse por su carácter especializado.
- c) No podrá comprender tareas iguales o similares a las que realizan el resto de los trabajadores al servicio del contratante.

De no cumplirse con todas estas condiciones, el contratante se considerará patrón para todos los efectos de esta Ley, incluyendo las obligaciones en materia de seguridad social. (Artículo 15-A LFT, LSS). Según el Artículo 15-B de la Ley Federal del Trabajo, el contrato que se celebre entre la persona física o moral que solicita los servicios y un contratista, deberá constar por escrito.

La empresa contratante de los servicios, deberá cerciorarse permanentemente que la empresa contratista, cuenta con la documentación y los elementos propios suficientes, para cumplir con las disposiciones aplicables en materia de seguridad, salud y medio ambiente en el trabajo, respecto de los trabajadores de esta última. Lo anterior, podrá ser cumplido a través de una unidad de verificación debidamente acreditada y aprobada en términos de las disposiciones legales aplicables. (Artículo 15-C. LFT) No se permitirá el régimen de subcontratación, cuando se transfieran de manera deliberada trabajadores de la contratante a la subcontratista con el fin de disminuir derechos laborales; en este caso, se estará a lo dispuesto por el artículo 1004-C y siguiente de esta Ley. (Artículo 15-D LFT)

De acuerdo al Artículo 15-A de la Ley del Seguro Social: Cuando en la contratación de trabajadores para un patrón, a fin de que ejecuten trabajos o presten servicios para él, participe un intermediario laboral, cualquiera que sea la denominación que patrón e intermediarios asuman ambos son responsables solidarios entre sí y en relación con el trabajador, respecto del cumplimiento de las obligaciones contenidas en esta Ley.

COMPETITIVIDAD

Resulta obvio que no hay competitividad si no existen competidores, de ahí que la dificultad es el que todos los productos de una empresa sean competitivos, por lo que se considera una estrategia clave para la consecución de la maximización de utilidades con la optimización de costos y gastos (Esteban, y Coll, 2003).

Saavedra y Milla (2012, párr. 16) comentan que: El término competitividad no posee una definición específica. Existe una falta de consenso para definir[la] conceptualmente [...], debido a la amplitud de su significado, que puede abarcar desde el nivel de la empresa, sector, nación y ámbito supranacional; así como, por la naturaleza cualitativa y cuantitativa de sus factores carece de límites precisos en el nivel de análisis y en las diversas metodologías de medición.

Para el World Economic Forum (2010, p. 4), el concepto de competitividad es “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país”. El incremento en dicha productividad permitirá que el

nivel de ingresos de un país aumente, logrando a su vez, prosperidad para los ciudadanos mediante un incremento en los niveles de calidad de vida. Otro concepto similar al del Foro Económico Mundial es el de Dussel (2001, p. 11), que define la competitividad como “el proceso de integración dinámica de países y productos a mercados internacionales [...], dependiendo tanto de las condiciones de oferta como de las de demanda”; mientras que Porter (2010), sostiene que la competitividad de una nación se debe a que sus empresas son altamente productivas gracias al uso eficiente de sus recursos humanos, naturales y de capital. Asimismo, Labarca (2007, p. 161) traduce la competitividad en la “posibilidad que tienen sus ciudadanos para alcanzar un nivel de vida elevado y creciente; [el cual, está] determinado por la productividad con la que se utilizan los recursos nacionales, el producto por unidad de trabajo o el capital utilizado”. Además, la competitividad se logra “alcanzando una mayor productividad en los negocios existentes o incursionando exitosamente en negocios de mayor productividad” (Labarca, 2007, p. 161). Esta definición va más acorde a lo planteado por el World Economic Forum (2010) y a las ideas de Porter (2010), donde las variables productividad y calidad de vida son fundamentales como parte de la ecuación.

Ser competitivo es el resultado que se obtiene: cuando el precio al que se ofrece el producto o servicio al cliente, coincide con la voluntad de pago para adquirirlo, y esto sucede de forma rentable y duradera para quien lo ofrece.

Outsourcing: una alternativa de competitividad en las mpymes en el sector hotelero en la Ciudad de Tuxpan, Veracruz

Actualmente la economía del mundo empresarial a nivel Pymes, está en la búsqueda de minimizar costos y gastos con la maximización de beneficios (utilidades), y específicamente en el ramo hotelero, considerando que la Ciudad de Tuxpan, Veracruz, es el puerto más cercano al Valle de México y del Altiplano, e indudablemente como destino y desarrollo turístico, significa un despunte en el medio empresarial, teniendo la figura jurídica del Outsourcing como una alternativa para incrementar la competitividad de la industria sin chimeneas en el ámbito hotelero, ya que en la Ciudad de Tuxpan, Veracruz y en la región Norveracruzana,

se han iniciado en la actividad hotelera con microempresas familiares frente a las grandes cadenas hoteleras, que al contar con los servicios prestados en tercería, se cuenta con la ventaja de la experiencia, destreza y habilidades del personal, asimismo del conocimiento de las costumbres y la hospitalidad local.

Sin embargo para que el esquema del Outsourcing, se incentive la competitividad en el ramo hotelero en las Mpymes, deben existir los siguientes factores clave, para que se despunte el aspecto de competitividad, los cuales se enlistan en la tabla 1.

Tabla 1 Factores clave que inciden la competitividad (Fuente propia)

COMPETIDORES	DEMANDA	GLOBALIZACION	OTROS
Control Calidad	Calidad	Costo – Beneficio Tics	Cordialidad y Hospitalidad
Eficiencia y Productividad	Atención al Cliente	Precio Tecnologías	Cumplimiento y Valores
Servicio y Mantenimiento Precio y Marketing	Ahorro de tiempo en entrega y disponibilidad Suministro	Ahorro y Rentabilidad Financiera	Idiosincrasia Fomento de empleo y nuevo esquema de contratación

También se deben considerar en este trabajo de investigación, las ventajas que la figura del Outsourcing, benefician a las microempresas, y que las mismas se describen en la tabla 2

Tabla 2 Ventajas del Outsourcing (Fuente propia)

ADMINISTRATIVO	LABORAL	FINANCIERA	OTROS
Control Interno y Transparencia	Responsabilidad de Servidores	Costo - Beneficio	Armonía y Cordialidad
Eficiencia y Calidad	Contratos, Actas y Acuerdos por escrito	Informes y Reportes	Cumplimiento y Valores
Revisiones periódicas y espontaneas	Fomento de empleo y nuevo esquema de contratación	Ahorro y Rentabilidad Financiera	Atención al Servicio
Vigilancia y cuidado	Prestaciones Laborales	Aprovechamiento de estímulos fiscales	Vocación de Servicio e Independencia

Es interesante decir, que la industria hotelera en la Ciudad de Tuxpan, Veracruz, puede aprovechar las ventajas que otorga el esquema del Outsourcing, para que se tengan efectos benéficos en la competitividad. Véase Tabla 3.

Tabla 3 Ventajas y Beneficios del Outsourcing (Fuente propia)



Este esquema, permite un mejor control de los gastos y costos, generando un beneficio en el ahorro y rendimiento del presupuesto operativo en la mpymes; con lo anterior, se deriva un control en el manejo del personal, permitiendo una mayor eficiencia y calidad en el servicio que se presta, generando un cuadro integral a favor de la competitividad de la industria hotelera en los aspectos económicos, laboral, administrativo y en lo relacionado a su parte operativa.

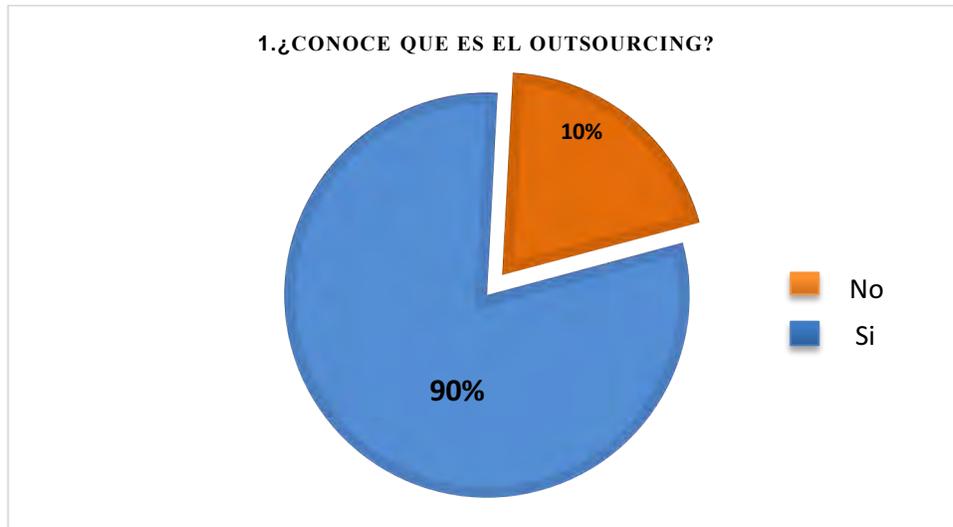
METODOLOGÍA

El presente trabajo es descriptivo de tipo cuantitativo y observacional, en el que no se aplicó una muestra, sino se realizó un censo de 20 hoteles a nivel de Pymes, en la zona dorada y turística de la Ciudad de Tuxpan, Veracruz, donde se aplicó un instrumento de evaluación con 4 preguntas cerradas, para determinar el grado de conocimiento del Outsourcing como una alternativa de competitividad en el ramo hotelero, para que finalmente se pudiesen implementar algunas políticas de implementación, que genere un ahorro en su costo administrativo, financiero y eficiencia en su capital humano, mostrándose en el apartado de los resultados y gráficos de los mismos. No se realizó consulta en el SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicana), la Cámara de Comercio, ni en la base de datos del SAT (Servicio de Administración Tributaria) debido a que la información es confidencial.

RESULTADOS

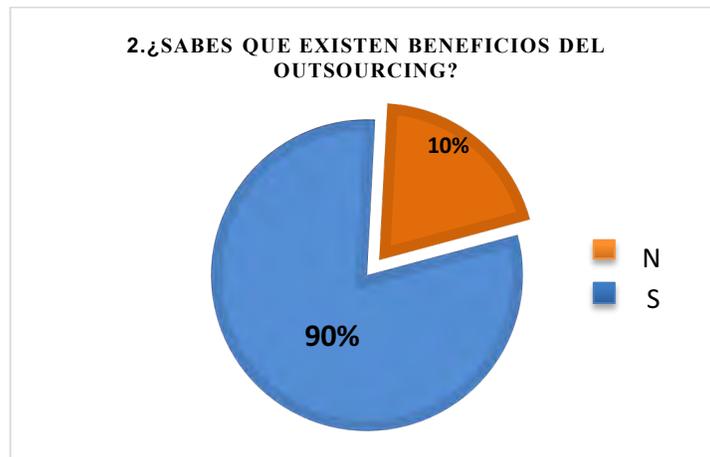
El resultado final de la investigación, se detalla con los datos más relevantes y su representación gráfica, interpretando los resultados obtenidos con el instrumento de medición, a través de la encuesta que fue aplicada a 20 microempresas con actividad hotelera de la zona centro y turística de la Ciudad de Tuxpan, Veracruz. Para una mejor interpretación de la información:

Gráfica 1: Conocimiento del Outsourcing



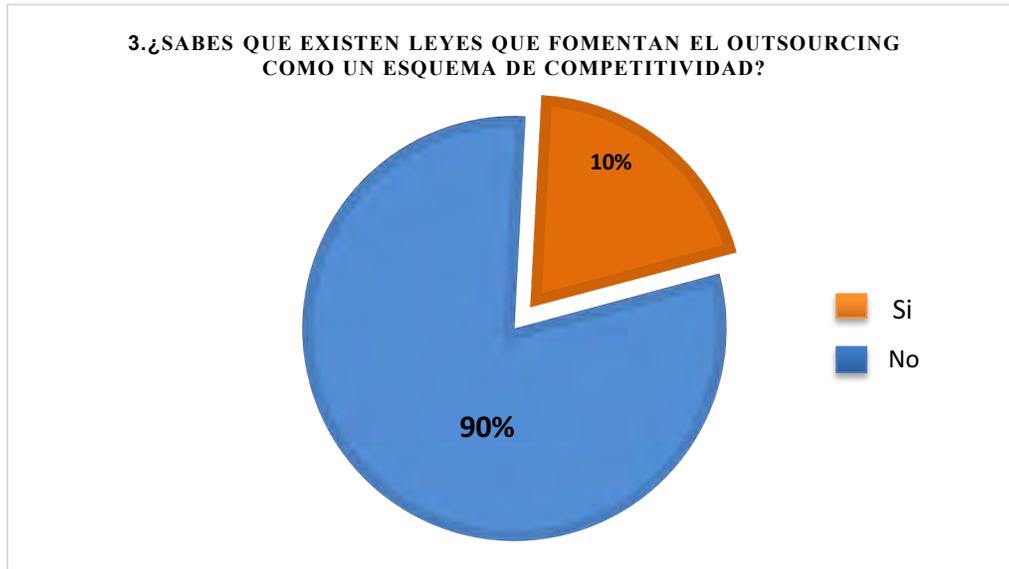
En la gráfica 1 se observa que el 90% de los encuestados sí tienen conocimiento del Outsourcing

Gráfica 2: Conocimiento de los beneficios del esquema Outsourcing en el ramo hotelero



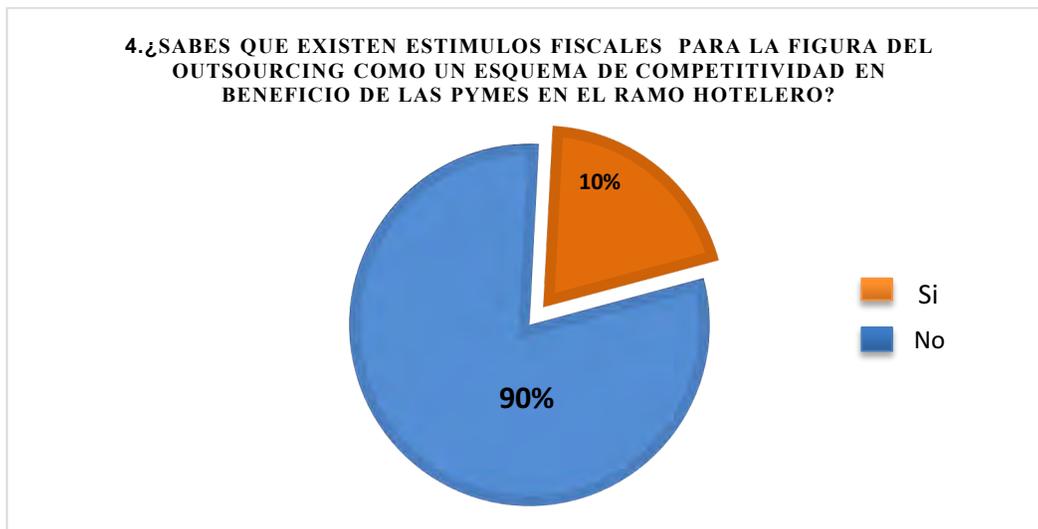
En la gráfica 2 se observa que el 90% de los encuestados, desconoce de los beneficios del esquema del Outsourcing, en el ramo hotelero

Gráfica 3: Conocimiento de existencia de Leyes que fomentan el Outsourcing como un esquema de competitividad



En la gráfica 3 se observa que el 90% de los encuestados no tienen conocimiento de que existen leyes que fomentan el Outsourcing como un esquema de competitividad.

Gráfica 4: Conocimiento de existencia de estímulos fiscales en el Outsourcing como un esquema de competitividad en beneficio de las Pymes en el ramo hotelero



En la gráfica 4 se observa que el 90% de los encuestados no tienen conocimiento de que existen estímulos fiscales en el Outsourcing como un esquema de competitividad en beneficio de las Pymes en el ramo hotelero.

CONCLUSIONES

En mi opinión, sin duda, el Outsourcing es una figura que ayuda a las microempresas en el ramo hotelero a realizar de una mejor manera su actividad principal, dejando que ciertas tareas o funciones sean realizadas por terceros. No obstante, desafortunadamente esta figura no ha sido aprovechada por las diversas empresas en el ramo hotelero, considerando que las diferentes leyes en materia laboral, fiscal, financiera y de otra índole, se puede aprovechar de sus beneficios, en favor de la eficiencia y calidad del servicio, en el acotamiento del costo beneficio generando mayor rentabilidad, optimizar los recursos con mayor transparencia y control, fomentar el empleo, la competitividad y aumentar el arribo de mayores inversiones en el apartado de la microempresa del ramo hotelero, teniendo la tranquilidad y seguridad jurídica, al apostar mejores remuneraciones y prestaciones a la nómina de la figura del Outsourcing. Finalmente, es importante destacar que al evaluar las funciones y actividades que realiza el personal en cada una de las áreas de la empresa operativa y de servicios, podría tener mejor opción y beneficio, si se decidiera el esquema del Outsourcing en la microempresa del ramo hotelero, en beneficio del trabajador y de su familia, para el crecimiento y desarrollo de la Ciudad y Puerto de Tuxpan, Veracruz.

RECOMENDACIONES

Es pertinente generar programas de difusión y acercamiento con las diferentes empresas en el ramo hotelero, para aprovechar de los beneficios del esquema de Outsourcing como una estrategia competitiva para un mejoramiento en lo administrativo, financiero, legal y de índole fiscal, y que no se vea como un esquema de fomento al empleo sino para la optimización de sus recursos dirigidos en beneficio de los dueños, socios, inversionistas y otros sectores, para crear una mejor imagen en el sector turístico, en razón de que la Ciudad y Puerto de Tuxpan, Veracruz próximamente, recibirá mayor atracción de turismo y de futuras inversiones en el ramo hotelero y sectores vinculados al mismo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bolaños Pérez, Alejandro. “El Outsourcing en México: Pasado, presente y ¿futuro?”

Revista Contaduría. Fondo Editorial IMCP, A.C. México, Noviembre 2016.

Calixto Bautista, Griselda; Encarnación Garnica, Osvaldo Gerardo; Hernández Maya,

Gustavo; Flores Monterrosas, Erika. “Outsourcing” Revista Contaduría. Fondo Editorial IMCP, A.C. México, Octubre 2013.

Coll Serrano, V.; Blasco Blasco, O.M^a. “¿Competitividad e innovación en la micro y pequeña empresa? Retos previos a superar” Revista de Estudios de Economía Avanzada. México. 2005

Escandón Barbosa, D.M.; Arias Sandoval, A. “Factores que componen las Competitividad de las empresas creadas por mujeres y las relaciones entre ellos” Revista Cuadro Administrativo. Bogotá, Colombia. Enero – Febrero 2011.

Estudio Integral del Outsourcing en materia Laboral y Fiscal. Dofiscal Editores. México, 2018

Fisco Nóminas 2018. Editorial ISEF. México, 2018.

Ley Federal del Trabajo. México, 2018.

Ley del Impuesto Sobre la Renta. México, 2018

Ley del Seguro Social. México, 2018

Sánchez de la Vega, Ricardo. “Outsourcing una ventaja competitiva para la empresa constructora en México”. Tesis de la UNAM. México. 2012.

Seguridad Social. 2^a Edición. Fondo Editorial del IMCP, A.C., México 2018.

DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN UNA MYPE DE GIRO COMERCIAL DEL ESTADO DE OAXACA PARA EL INCREMENTO DE SUS VENTAS

LUIS MIZRAIM HERNÁNDEZ MENDOZA¹, MARÍA DEL ROCÍO ACEVEDO SERRANO², BEATRIZ MORALES CASTILLO³

RESUMEN

El siguiente estudio se realizó en una Mype de giro comercial ubicada en la ciudad de Loma Bonita, Oaxaca; esta empresa cuenta con más de 20 años en el mercado, con el paso del tiempo el propietario ha notado una disminución en las ventas, con el desarrollo de la investigación se generó un plan estratégico que permita hacer frente a los retos de un mercado cambiante, la realización de un análisis interno y externo de la organización favorece el desarrollo de objetivos con base a la capacidad de la empresa.

Palabras Clave: Plan Estratégico, Análisis FODA, Estudio de Mercado.

ABSTRACT

Was conducted in a commercial swing Mses located in the city of Loma Bonita, Oaxaca; this company has more than 20 years in the market, with the passage of time, the owner has noticed a decrease in sales, with the development of gender research is a strategic plan to deal with the challenges of a changing market, the execution of an internal and external analysis of the organization favors the development of objectives based on the capacity of the company.

Keyword: Strategic Plan, SWOT Analysis, Market Study.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las empresas deben mantener una calidad competitiva, la que varía conforme a la tolerancia de los consumidores, quienes se vuelven más exigentes,

¹ Tecnológico Nacional de Mexico/Instituto Tecnológico Superior de Tierra Blanca. herdoza3@hotmail.com

² Tecnológico Nacional de Mexico/Instituto Tecnológico Superior de Tierra Blanca. iimras_23@hotmail.com

³ Tecnológico Nacional de Mexico/Instituto Tecnológico Superior de Tierra Blanca. bmorac_7@hotmail.com

en la medida en que surgen empresas, o se permite la globalización del mercado que le ofrezca productos o servicios similares, iguales o sustitutos a los consumidores. La base de los negocios e la satisfacción de las necesidades de los clientes, y como dice Crosby; “¿Quién ganara en el futuro? ... El que dé más”. (Hernández y Rodríguez, 2002)

A nivel internacional las MyPES tienen una amplia participación en la economía ya que representan el 95% de total de las empresas de acuerdo a datos de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). (Córdoba, Carrillo, & Bustamante, 2014)

Las MyPES en México juegan un papel importante y estratégico no solo por generar empleo, sino por la importancia de ser una de las bases de la economía en nuestro país. Actualmente la falta de investigación y desarrollo estratégico para estas ha influido en su desaparición antes de los 2 años de vida, por tal razón es de interés desarrollar e implementar estrategias para el crecimiento de dichas empresas.

La mayoría de los emprendedores tienden a comenzar sus empresas con mucho entusiasmo y para ello es muy necesario tener presentes los datos claves del negocio como lo son conocimiento del mercado, adquirir productos de calidad, identificar los costos, así como considerar el costo necesario de inversión.

Steiner (1995) afirma que la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente.

Según Lourdes Munch es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieran para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.

Un plan Estratégico permite planificar un proyecto y ayuda a comprender los puntos esenciales para evitar errores, conseguir el capital necesario, aplicar una

buena estrategia de ventas que garantice utilidades y sobre todo, conservar la visión empresarial.

La capacidad de una organización para competir en un mercado dado, está determinada por los recursos técnicos y económicos de la organización, así como por cinco fuerzas del entorno, cada una de las cuales amenaza a la empresa de la organización y la lleva a un mercado nuevo. Porter dice que el gerente estratégico debe analizar dichas fuerzas y proponer un programa para influir o defenderse de ellas. (Stoner, 1996)

Por ultimo cabe mencionar que de acuerdo a (Estrada, García & Sánchez, 2009) mencionan que existe evidencia empírica respecto a la relación entre la planeación estratégica y el éxito competitivo, ya que la planeación permite visualizar un futuro y que los factores como la innovación y tecnología son fundamentales.

METODOLOGÍA

“El proceso de planeación estratégica, también conocido como planeación del negocio, es la serie de etapas a través de las cuales la cúpula directiva define el rumbo y las directrices generales que habrá de regir en la organización”. En la figura 1 se muestra el proceso de planeación estratégica. (Munch, 2013)

Figura 1. Proceso de planeación estratégica



TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el análisis del ambiente tanto interno como externo se desarrolló una investigación de métodos mixtos, se complementaron metodologías tradicionales cualitativas y cuantitativas; para la investigación cuantitativa se utilizó la estadística para el análisis estadístico de los datos, además fue necesario el uso de técnicas cualitativas como encuestas a los clientes, análisis FODA, posterior del análisis de la información recabada se plantearon las estrategias que han de seguirse para mejorar la productividad de la empresa.

INSTRUMENTOS

Para la recolección de datos necesarios en el estudio de mercado se empleó una encuesta de 5 reactivos de opción múltiple, encaminada a determinar a obtener información acerca de los hábitos de compra de los consumidores en las tiendas de autoservicio de Loma bonita Oaxaca, con el objeto así mismo obtener información relacionada a la oferta (competencia) a través de las opiniones que tienen los consumidores acerca de ella. Las encuestas se aplicaron en los hogares ubicados en la ciudad. En la figura 2 se muestra el instrumento empleado para la recolección de información.

Figura 2 Encuesta estudio de mercado

Encuesta al consumidor		
Subtraya la opción de tu preferencia.		
¿Compra su despensa en tiendas de autoservicio?		
a) Sí b) No		
1.- Cuando le hablan de tiendas de abarrotes de autoservicios de la región, ¿cual viene a su mente?		
a) Súper che	b) bodega Aurrera	c) Max súper
d) tiendas lores	e) Royan	
2.- Cada cuando realiza la compra de su despensa en esa(s) tienda(s)		
a) Una vez al mes	b) Cada quince días	
c) Una vez por semana	d) Diario	
3.- Qué factores toma en consideración al realizar su compra en un establecimiento		
a) Trato amable	b) Precio bajos	c) Cercanía de la tienda
d) Surtido	e) Ofertas y promociones	f) Limpieza
g) Otros _____		
4.- Que determina la compra de sus productos		
a) Calidad	b) Preferencia por la marca	c) Precios
d) Publicidad	e) Empaque o presentación	f) Moda
5.- Alguna vez ha comprado en la tienda Max súper		
a) Sí b) No		
Si la respuesta a la pregunta anterior fue No, seleccione 3 motivos por los que no visita el establecimiento		
___ Desconozco la existencia del lugar		
___ No tienen promociones		
___ Precios altos		
___ El servicio no es bueno		
___ Poca variedad de productos		
___ Por qué se encuentra alejado		
___ no cuenta con estacionamiento		
Le agradecemos su tiempo y colaboración.		

Otra herramienta aplicada en el diseño del plan estratégico fue la matriz FODA este análisis proporciona un diagnóstico preciso de la situación actual de la empresa, lo que servirá como parámetro al momento de fijar los objetivos y políticas de la empresa.

PROCEDIMIENTOS

Previo al estudio de mercado se determinó el tamaño de muestra considerando la fórmula para poblaciones finitas, mostrada en la ecuación 1. Dando como resultado un total de 374 encuestas mismas que será aplicada en los distintos hogares de Loma Bonita. Ver ecuación 2.

Datos:

n= tamaño de la muestra.

N= población o universo es el número de viviendas 12874

Z= nivel de confianza 95% (1.96)

P= probabilidad a favor (50%)

q= probabilidad en contra (50%)

e= error Maestral. (10%)

Ecuación 1 Fórmula poblaciones finitas

$$n = \frac{N (Z)^2 (p)(q)}{e^2 (N - 1) + Z^2 (p)(q)}$$

Ecuación 2 Sustitución tamaño de muestra

$$n = \frac{12874 (1.96)^2 (.5)(.5)}{.05^2 (12874 - 1) + 1.96^2 (.5)(.5)} = 374$$

Análisis gráfico de los resultados de la encuesta hacia los consumidores

Gráfico 1. Tienda que frecuenta el consumidor



Gráfico 2. Frecuencia de compras



En la gráfica 1 se observa que la tienda súper che es la que se encuentra más posicionada en la mente de los consumidores, considerando que es una cadena comercial a nivel nacional y de la publicidad masiva de esta Max Súper es una marca que no está posicionada, así al realizar el estudio por comentarios de los encuestados se detectó que la mype es más conocidas por el nombre del propietario que por el nombre comercial.

La frecuencia de compra nos permite realizar un pronóstico de la demanda, observando que en su mayoría las personas realizan sus compras una vez por semana.

Gráfico 3. Factores que determinan la compra

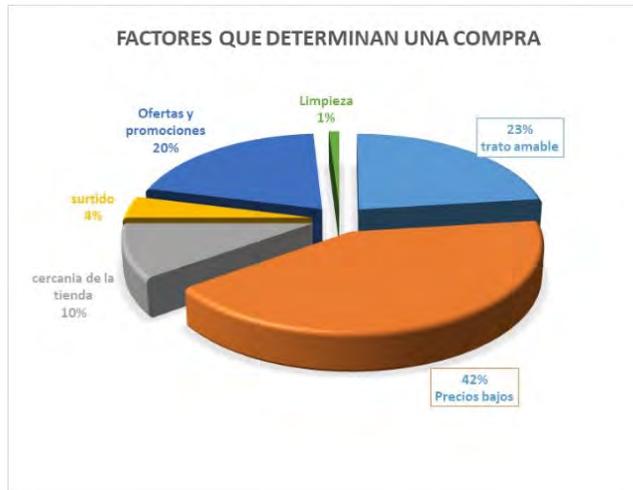


Gráfico 4. Qué determina la compra



Los consumidores al seleccionar el lugar donde realizaran sus compras es que este ofrezca precios bajos, seguido de un trato amable como lo muestra el gráfico 3. Al elegir sus productos el consumidor prefiere la calidad del mismo como se observa en el gráfico 4.

La información obtenida en estas preguntas indica que deben establecerse estrategias que ayude a la reducción de los costos con el fin de ofertar precios más bajos, si bien no en todos los productos establecer días específicos para la realización de ofertas ligadas al precio de los productos. De igual forma es

importan brindar capacitación referente a la atención a clientes ya que es un factor que el usuario considera.

Gráfico 5. Consumo en Max Super

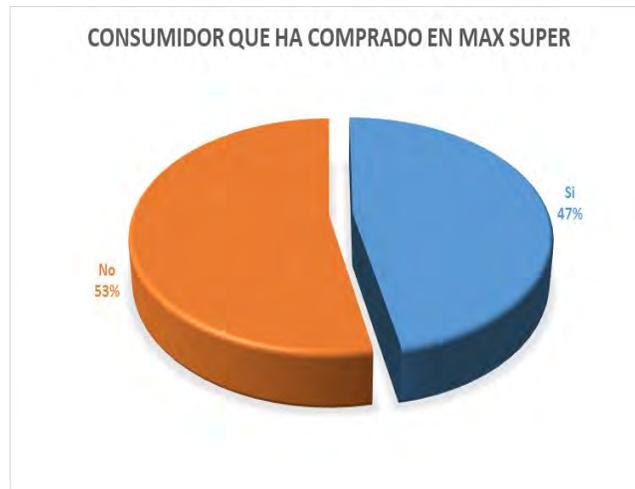


Gráfico 6. Razones por las que no visitan el establecimiento



A pesar que el establecimiento lleva más de 20 años en el mercado este no ha logrado abarcar la totalidad del mercado solo un 47% de la población ha realizado compras en este súper ver gráfico 5, lo que refleja nuevamente la falta de identidad en el negocio y la falta de publicidad en el mismo, en el grafico 6 se observa que el servicio es un factor que genera la pérdida de clientes así como los precios altos.

El estudio de mercado demostró que las principales variables que están afectando el crecimiento del negocio son:

La falta de identidad del negocio mostrado en el posicionamiento del mismo en la mente del consumidor, reflejando la necesidad de establecer estrategias de marketing.

El precio y el servicio son factores preponderantes al momento de la selección del establecimiento y la elección de los productos.

Después de haber identificado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas resultantes del análisis efectuado a Max súper, se sugieren que realicen acciones que permitan minimizar las debilidades y amenazas que presenta la empresa: Lo cual generara beneficios para la misma.

Figura 3. Análisis FODA

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
FACTORES INTERNOS	F1 Experiencia de 20 años en el mercado de abarrotes en general F2 Espíritu emprendedor del propietario F3 Ubicación estratégica del establecimiento F4 Atención con clientes mayorista F5 Estabilidad financiera F6 Capacidad de generación de recursos internos	D1 Ausencia de un plan estratégico D2 Inexistencia de un diagrama que defina la responsabilidad y líneas de mando D3 ausencia de descripción de puestos y aptitudes necesarias para cubrir un puesto vacante D4 Una cultura corporativa desarticulada de los propósitos de la compañía D5 Deficiente servicio a los clientes D6 No existes políticas de sueldos y salarios D7 deficiencias en el clima laboral D8 deficiente sistema de supervisión D9 Insuficiente desarrollo de RH D10 Falta de control de inventarios y control de crédito de clientes D11 Deficiencia en el control de salida de las mercancías D12 Alta rotación de personal D13 Insuficiente limpieza de instalaciones D14 falta de identidad corporativa
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES(O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
O1 Operaciones comerciales con crédito de proveedores O2 Inexistencia de grandes competidores en el mercado en ventas a granel	<ul style="list-style-type: none"> La experiencia que tenemos en el mercado de abarrotes aprovecharemos la actividad comercial que hay en la región y las expectativas de mayor consumo 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un plan estratégico para superar la usencia de la misión, la cultura corporativa desarticulada de los propósitos de la empresa, las deficiencias en el clima laboral y operativo la deficiente identidad corporativa
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
A1 Llegada de grandes competidores en el mercado A2 Variedad de surtido de productos de la competencia A3 amplitud en las instalaciones de la competencia A4 Perdida de clientes	<ul style="list-style-type: none"> Optimizar la experiencia de 20 años en el mercado de abarrotes para reducir al mínimo la importancia en el aumento del número de pequeñas empresas comercializadoras de abarrotes y la variedad y surtido de productos de la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar el plan estratégico que permita reducir al mínimo la ausencia la misma desorganización corporativa de los propósitos, el aumento en el número de pequeñas empresas y el ingreso de grandes empresas reconocidas a nivel nacional

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

PLAN ESTRATÉGICO (PROPUESTA)	
Filosofía	El trabajo, constancia, orden y disciplina es el factor del éxito de nuestra empresa. Somos una empresa que nos esforzamos día a día para dar a nuestros clientes lo mejor de nosotros a fin de brindarle una buena y cordial atención y así cubrir todas sus necesidades dentro del rubro en el cual nos hemos desarrollado. Estamos dispuestos a emplear todo nuestro potencial, conocimiento y calidad humana para cumplir nuestros objetivos.
Misión	Ofrecer a nuestros clientes satisfacción total en sus compras, optimizando nuestros recursos para otorgar el mejor beneficio a precios competitivos.
Visión	Ser una empresa reconocida y distinguida en el sector comercial y en los mercados actuales y futuros, siendo a primera opción de compra para la región de Loma Bonita Oaxaca, contando con un grupo de proveedores que ofrezcan excelentes productos al precio justo. Con personal altamente capacitado
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente: Nuestros clientes son la razón de ser de la organización, por esta razón si prestamos una excelente atención, permanecerán en nuestra empresa. • Compromiso: Cumplir perfectamente con todas las asignaciones y responsabilidades que se nos asignen en nuestro lugar de trabajo. • Competitividad: Cumplir con todas las características del trabajo pactadas con nuestros clientes y proveedores, dando a cada uno de ellos un servicio de calidad resaltándonos en el mercado como una organización de excelente atención y calidad. • Eficiencia: Nos consideramos competentes para satisfacer continuamente las expectativas de nuestros clientes externos, con actitud y rapidez. • Responsabilidad: Infundimos entre nuestros empleados la responsabilidad para asumir sus actos y sus respectivas consecuencias en la relación con los proveedores y el cliente. • Compromiso: Los directivos de Max súper participan activamente con cliente, empleados, proveedores y la comunidad en general procurando otorgar un trato ético y profesional; comprometiéndose con todos ellos: • Con sus empleados: Buscando mejorar la calidad de vida y crecimiento integral de sus empleados, proporcionando las herramientas necesarias para su máxima eficiencia y su eficacia. • Con sus proveedores: Haciendo frente a sus compromisos en todo momento
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer la necesidades del cliente • Incrementar el reconocimiento de nuestra imagen • Mejorar la eficacia operativa • Aumentar del compromiso por parte de los trabajadores • Obtener una mayor rentabilidad • Aumentar la línea de productos

ACCIONES RECOMENDADAS PARA APOYAR ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS (E)

- E1. Creación de una imagen corporativa
- E2. Automatización de los procesos administrativos
 - Control de inventario
 - Compras (proveedores)
 - Estados contables al día

ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA

- E3. Elaborar programas de promoción y publicidad, mediante un marketing directo
 - Introducir actividades de mercadeo: rifas, reembolsos, concursos y prueba de productos gratuitos etc.
 - Campañas publicitarias por la radio donde se destaquen las ofertas y esfuerzos de promoción
- E4. Establecer convenios con proveedores de los productos que se comercializan para garantizar promociones
- E5. Ampliar surtido de productos
- E6. Fortalecer la red de distribución al ofrecer repartos a domicilio.

ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS

- E7. Elaboración del organigrama
- E8. Realizar un análisis de puestos, para asignar funciones con base a las competencias de cada empleado.
- E9. Elaborar la valuación de puestos a fin de realizar promociones.
- E10. Establecer un programa de capacitación y desarrollo para el personal sobre trato al cliente, técnicas de ventas y relaciones humanas
- E11. Elaboración de un plan de incentivos

ESTRATEGIAS FINANCIERAS

- E12 Buscar convenios con proveedores a fin de ofertar promociones a los clientes

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Córdoba, Z., Carrillo, S., & Bustamante, C. (2014). La planeación estratégica y su efecto en la permanencia y consolidación de la Pequeña y Mediana Empresa Familiar. Mexicali : Asociacion Lationoamericana de Facultades.

Hernández y Rodríguez, S. (2002). Administración: Pensamiento, proceso, estrategias y vanguardia. México: McGraw Hill.

Munch, L. (2013). Planeacion Estrategica "Rumbo al éxito". México: Ed. Trillas .

Stoner, J. A. (1996). Planificación y Administración Estratégica . México: Prentice Hall.

ANÁLISIS ECONÓMICO DEL NIVEL EDUCATIVO Y LA DISPONIBILIDAD DE PAGO POR PRODUCTOS QUE TENGAN ATRIBUTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

LUIS ALFONSO BONILLA CRUZ¹, LIZBETH COBIAN ROMERO²

RESUMEN

La Responsabilidad Social en las empresas es un tema que ha cobrado relevancia en los escenarios actuales, muchas empresas han o están llevando a cabo acciones que permitan minimizar los impactos que se generan en todo su proceso productivo y actuar cotidiano. Ante lo antes mencionado, se utilizó una muestra de consumidores para medir la importancia que le dan a la Responsabilidad Social Empresarial como determinante de compra de productos o servicios, de igual forma se llevó a cabo un análisis por edades y niveles educativos de la muestra, utilizando como herramienta principal el modelo Logístico Logit. Los resultados muestran que, las variables estudiadas resultan significativas en las personas con rango de edad de 18 a 36 años, y la variable educación actúa de forma directa con la probabilidad de compra de productos con atributos de Responsabilidad Social Empresarial.

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresarial, Nivel Educativo, Variables, Modelo Logístico Logit.

INTRODUCCIÓN

Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una filosofía que ha obligado a las empresas a integrar en su visión el compromiso hacia la sociedad a través de una nueva forma de hacer negocios, donde “no sólo importa cuánto gano, sino también cómo lo gano” (Acción Empresarial, 2012). Por lo tanto, para que las empresas

¹ Tecnológico Nacional de México / Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca.
luisalfonsoBonilla1986@hotmail.com

² Tecnológico Nacional de México / Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca.
lizbeth_cobian@hotmail.com

sean económicamente sustentables y logren utilidades duraderas deben considerar el aspecto social, medioambiental y económico en sus acciones (Sawyer y Evans, 2010).

Orientar los esfuerzos de la empresa solamente a generar resultados basados en las teorías de producir y vender más con el mínimo costo, sin importar el impacto social, económico, o ecológico, que se pueda crear, es a largo plazo el peor negocio del sector productivo que busca la rentabilidad. La estrategia actual y sus esperados beneficios con dicha posición ponen en riesgo no sólo el futuro de la empresa, si no el de la comunidad en general.

Actualmente los consumidores tienen gran cantidad de productos disponibles, y cuentan además con mayor información al momento de la elección de los mismos, por lo cual, las empresas por su parte deben desarrollar estrategias cada vez más efectivas que diferencien sus productos o servicios y así generar mayores ventajas competitivas que puedan ser fácilmente transformadas a ganancias económicas.

Se ha observado el crecimiento de la consciencia social por parte de los consumidores, razón por la cual, cada vez más las empresas deben tener en cuenta su impacto ambiental y social a la hora de fabricar y comercializar sus productos (Harrison, 2003). Las empresas tienen una estrecha interacción con la sociedad, y es así como sus operaciones y actividades influyen en los inversores, el personal, los consumidores, el medio ambiente en el que operan y la sociedad en general, de lo anterior se desprende que contar con una buena imagen y llevar a cabo un proceso responsable puede generar grandes ventajas para las empresas.

Podría pensarse que el concepto RSE ha alcanzado una etapa de madurez; sin embargo, diversas investigaciones sobre las relaciones entre las empresas con RSE y los consumidores muestran resultados contradictorios. Por un lado, algunas investigaciones indican que existe una relación positiva entre las acciones de RSE y la reacción de los consumidores para con dicha empresa y sus productos (Ellen, 2006; Carvalho, 2010); por el otro, algunas investigaciones afirman que dicha relación no siempre es directa y evidente, dejando a numerosos factores la tarea de explicar los efectos de las actividades de RSE de la empresa en las intenciones

de compra de los consumidores (Carrigan y Attalla, 2001; Maignan y Ferrell, 2004).

Parece existir entonces una controversia entre qué es lo relevante y lo que no lo es, a la hora de explicar por qué los consumidores compran productos con atributos de RSE (Devinney, 2006; Arredondo, 2010). (Auger, 2003) trata de aclarar la polémica al señalar las deficiencias de algunos estudios que, si bien ordenan y priorizan la importancia de tópicos de RSE, evitan incluir medidas de sacrificios (*trade-off*) entre atributos tradicionales y atributos de RSE; de este modo, los resultados no pueden mostrar porqué los consumidores prefieren productos con atributos de RSE en comparación a otros (Fan, 2005).

Las consecuencias prácticas de establecer un vínculo claro entre las acciones de RSE y las respuestas de los consumidores frente a éstas son muchas. Un vínculo positivo entre RSE y las elecciones del consumidor estimula a las empresas a hacer grandes inversiones en RSE (Mittal, 2008). Además, el apoyo a la RSE no sólo afecta a los motivos de compra y lealtad, sino también a las evaluaciones de la empresa (Sen y Bhattacharya, 2001). Lo cierto es que aparte de la cuestión de mercadotecnia o filantropía se encuentran también asuntos bastante importantes, ya que esta herramienta permite no sólo mejorar la imagen sino mejorar otros aspectos internos y externos de la organización. La empresa moderna requiere tener en su haber herramientas más eficientes que permitan generar diferencias plausibles con respecto a la competencia, sin embargo, el conocer y adaptar dichas herramientas no siempre representa un camino fácil.

En México existe poca información relacionada con datos estadísticos y de mejores prácticas que permitan a las empresas tomar decisiones estratégicas en torno a la gestión de la responsabilidad social. ResponSable presentó los primeros resultados del estudio Panorama de la Responsabilidad Social en México. En esta primera edición, la encuesta contó con un total de 1,645 participantes y fueron representadas 839 empresas de diversos tamaños, sectores de actividad, de capital nacional e internacional y con sede en diferentes estados del país. Dentro de la parte empresarial algunos resultados muestran que el 79.5% de los encuestados opina que la estrategia de Responsabilidad Social debe formar parte

de la estrategia global de la empresa, sin embargo, sólo el 44% confirmó que en sus empresas se lleva a cabo. En la parte correspondiente a los consumidores el 86% de éstos dice estar dispuesto a cambiar de marca si ésta es social y ambientalmente responsable. Sin embargo, el 85% de los encuestados califica el nivel de madurez de la responsabilidad social en México como bajo. Descrita esta situación, cabe pensar en cuáles son los parámetros que las empresas deben tomar en cuenta cuando toman la decisión de generar prácticas de RSE, es decir, en qué se deben de concentrar para tratar de asegurar que sus iniciativas rindan o tengan el impacto deseado en sus clientes. En esta investigación se presenta un estudio realizado en Texcoco Estado de México, que muestra la relación que existe entre el nivel educativo y la disponibilidad a pagar de los clientes por productos o servicios con atributos de RSE.

METODOLOGÍA

Como fuente de información se utilizó una encuesta y la herramienta a utilizar es un cuestionario. La razón de dicho cuestionario es conocer la opinión y expectativas en torno a la Responsabilidad Social Empresarial, así como las actitudes hacia empresas y productos que apoyan causas sociales de los consumidores. Además, conocer qué variables influyen en la toma de decisiones al momento de la compra de productos o servicios. El lugar de estudio donde se realizaron las encuestas es Texcoco, Estado de México, elegido por las condiciones que presenta en cuanto a fácil acceso, afluencia de gente y ser un punto multicultural de encuentro de personas de toda la República Mexicana.

El Municipio de Texcoco se localiza en la porción Oriente del Estado de México, se encuentra a 25 kilómetros del Distrito Federal. Colinda al norte: con los municipios de Atenco, Chiconcuac, Chiautla, Papalotla y Tepetlaoxtoc; al sur: con Nezahualcóyotl, Chimalhuacán, Chicoloapan, Ixtapaluca, al oriente; con el Estado de Puebla y al poniente; con los municipios de Nezahualcóyotl y Ecatepec.

La superficie total del municipio es de 418.69 Km². La zona urbana tiene una superficie de 3,318 hectáreas que representan el 7.92 % de la superficie total del municipio e incluye el suelo de uso habitacional, reserva para crecimiento urbano,

suelo para uso industrial, área comercial y de servicios, áreas verdes, baldíos, etc. Se localiza en los meridianos: latitud entre 19o 23' 40" y 19o 33' 41", longitud entre 98o 39' 28" y 99o 01' 45" y altitud entre los 2220 y 2800 msnm.

Los lugares donde se levantaron los cuestionarios son los centros comerciales de Puerta Texcoco, Patio Texcoco, Plaza la Morena y el Jardín Municipal. En todos ellos se tiene una gran afluencia de personas de las características que se busca en el estudio y mencionadas anteriormente. La condición para la aplicación del cuestionario es ser mayor de 18 años. Para asignar un valor al Nivel Socioeconómico e Ingreso (NSE) se utilizaron los valores E, D+, D, C+, C y A/B de acuerdo a lo establecido por la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados y Opinión Pública (AMAI, 2012) y que se presenta en el Cuadro 1.

Cuadro1.- Ingreso familiar por Nivel Socioeconómico

Nivel	Mínimo	Máximo
A/B	\$85,000.00	
C+	\$35,000.00	\$84,999.00
C	\$11,600.00	\$34,999.00
D+	\$6,800.00	\$11,599.00
D	\$2,700.00	\$6,799.00
E	\$0.00	\$2,699.00

Fuente: Extraído de distribuciones de niveles socioeconómicos en el México urbano, pág. 4, 2010

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en el año 2010, la población del municipio de Texcoco tenía una población de 235,151 habitantes, de los cuales 115,648 eran hombres y 119,503 mujeres que representan el 49.2% y 50.8% respectivamente. Asimismo, la población mayor de 18 años es aproximadamente 168,813 habitantes, de los cuales 83,822 son hombres y 84,991 mujeres, por lo que la población o universo de la investigación "N" está constituida por 168,813 individuos. Calculando el tamaño de muestra para este caso, se obtiene una muestra n= 400. Aunque se conoce el universo o población, se carece de un marco de muestreo adecuado para llevar a cabo un tipo de muestreo probabilístico, por lo cual no se podrá hacer inferencia sobre la población de estudio, sin embargo, los datos que arroje la encuesta servirán como herramienta para poder dar una idea clara de cuál es la situación del lugar de estudio.

FORMACIÓN DEL MODELO.

Para el presente caso a estudiar se supondrá que los consumidores se enfrentan a una decisión al momento de comprar algún producto o servicio, y que su respuesta al consumo se ve o no influenciada por cuestiones de Responsabilidad Social Empresarial. La decisión de compra es una de juicio de: sí o no. Por consiguiente, la variable de respuesta, o regresada, sólo puede adquirir dos valores: 1 si la persona está influenciada por cuestiones de RSE al momento de comprar productos o servicios y 0 si no lo está, esto es:

$$Y = \begin{cases} 1 & \text{cuestiones de RSE determinan la compra} \\ 0 & \text{cuestiones de RSE no determinan la compra.} \end{cases}$$

Las variables independientes consideradas en este estudio y cuyo grado de incidencia sobre la decisión de compra se pretende determinar se detallan en el Cuadro 2:

Cuadro 2.- Variables consideradas para el modelo de estudio.

Estructura	Preguntas	Variables	Tipo de Escala
a) Características socioeconómicas del encuestado	Edad	Edad	Discreta
	Género	Género	Dicotómica
	Grado Escolar	Nivel Educativo	Ordinal (1-6)
	Clase social a que pertenece	Nivel Socioeconómico	Ordinal (1-6)
	Número de dependientes económicos	Dependientes económicos	Discreta (1-5)
b) Conducta y percepciones del consumidor acerca de la RSE	Al momento de comprar qué factores toma en cuenta	Precio, Calidad, Disponibilidad, Moda, Ofertas, Cuidado del medio ambiente, Obras sociales, Producto único, Marca, y Patrocinio al deporte y cultura.	Ordinal (0-10)
c) Datos sobre preferencia de consumo de productos con RSE.	Categorías preferentes al momento de adquirir productos o servicios con RSE	Alimentos y bebidas, Vestido y calzado, Enceres domésticos, Diversos servicios, Educación, Esparcimiento, Deporte.	Ordinal (0-10)

Fuente: Elaboración propia con base en análisis de información.

Instrumento de relevamiento

El instrumento de obtención de información se efectuó mediante una encuesta. Se utilizó un cuestionario auto-administrado en papel. La encuesta fue aplicada a transeúntes en los centros comerciales de Puerta Texcoco, Patio Texcoco, Plaza la Morena y el Jardín Municipal. El relevamiento se realizó en estos puntos de la ciudad por ser lugares altamente concurridos por habitantes de los distintos barrios de Texcoco Estado de México.

Con el objetivo de agrupar la información necesaria para llevar a cabo la estructuración del modelo Logit, el cuestionario, fue constituido en las 3 secciones siguientes:

- Características socioeconómicas del encuestado: género, edad, nivel educativo, ingresos del hogar y dependientes económicos.
- Conducta y percepciones del consumidor acerca de la RSE; datos sobre las preferencias en relación a los aspectos que involucra la Responsabilidad Social Empresarial.
- Datos sobre preferencia de consumo de productos con RSE.

RESULTADOS

Se realizaron un total de 400 cuestionarios. Se utilizó un cuestionario auto-administrado en papel. Este relevamiento representó el 100% de la muestra. Se realizó una prueba piloto del 10% de la muestra (40), obtenida en los lugares previamente señalados, para verificar el correcto funcionamiento del instrumento, una vez corregidos los detalles se completó la misma.

Cabe hacer mención que, de los 400 consumidores encuestados, se encontró que el 59.5% (238) conoce el concepto de RSE y el 40.5 % (162) no. A continuación se muestra el perfil de los consumidores que toman en cuenta atributos de RSE al momento de la compra. Dentro de los 238 consumidores que dicen conocer a la RSE, no todos la toman en cuenta al momento de la compra, el 92.4 % menciona hacerlo y el 7.6 % no. Se observa que las edades representativas van de los 18 a 36 años, representando un 77.79 %, en el caso de los que toman en cuenta y 72.22 % los que no la toman.

Respecto a lo anterior, se debe hacer mención que los rangos de edades representativos se encuentran en personas menores a 36 años y que estos rangos corresponden a consumidores que conocen el concepto de RSE y que además lo toman en cuenta al momento de la compra. A continuación, en el Cuadro 3 se muestran los perfiles de las personas que conocen la RSE, y que la toman en cuenta al momento de comprar y las que, aunque conozcan el concepto no lo hacen.

Con la información obtenida se elaboró una matriz en el programa Excel con el fin de ordenar la información. Para analizar el comportamiento se planteó un modelo Logit. Los datos obtenidos se analizaron con el procedimiento *PROC LOGISTIC* del software estadístico SAS versión 9.0. Los resultados del ajuste del modelo se muestran en el Cuadro 4.

Cuadro 3.- Perfil de consumidores que conocen la RSE, los que la toman en cuenta al momento de comprar y los que la conocen pero no la toman en cuenta.

Variables		Toma en cuenta la RSE =220			No toma en cuenta la RSE =18		
		Total	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Total	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Género	Masculino	101	45.91	45.91	12	66.67	66.67
	Femenino	119	54.09	100	6	33.33	100
Edad	18-24	60	27.27	27.27	4	22.22	22.22
	24-30	68	30.91	58.18	5	27.78	50
	30-36	43	19.55	77.73	4	22.22	72.22
	36-42	24	10.91	88.64	2	11.11	83.33
	42-48	11	5	93.64	2	11.11	94.44
	48-54	4	1.82	95.46	1	5.56	100
	54-60	6	2.73	98.19	0	0	100
	60-66	2	0.9	99.09	0	0	100
	66-72	0	0	99.09	0	0	100
	72-78	2	0.91	100	0	0	100
Nivel Educativo	Primaria	0	0	0	0	0	0
	Secundaria	0	0	0	1	5.56	5.56
	Prepa/bachiller	19	8.64	8.64	6	33.33	38.89
	Licenciatura/ingeniería	154	70	78.64	11	61.11	100
	Maestría	41	18.63	97.27	0	0	100
	Doctorado	6	2.73	100	0	0	100
Nivel Socioeconómico	E (\$0.00 a \$2,699.00)	22	10	10	4	22.22	22.22
	D (\$2,700.00 a \$6,799.00)	29	13.18	23.18	3	16.67	38.89
	D+ (\$6,800.00 a \$11,599.00)	89	40.45	63.63	7	38.89	77.78
	C (\$11,600.00 a \$34,999.00)	62	28.18	91.81	4	22.22	100
	C+ (\$35,000.00 a \$84,999.00)	13	5.92	97.73	0	0	100
	A/B (> \$85,000.00)	5	2.27	100	0	0	100
Dependientes económicos	Ninguno	101	45.91	45.91	4	22.22	22.22
	De 1 a 2 personas	64	29.09	75	7	38.89	61.11
	De 3 a 4 personas	37	16.82	91.82	5	27.78	88.89
	Más de 5 personas	6	2.73	94.55	0	0	88.89
	Depende de alguien	12	5.45	100	2	11.11	100

Fuente: Elaboración propia con base en la muestra realizada a consumidores 2017.

Dentro de las variables que se tomaron en cuenta para llevar a cabo el modelo Logit, se tiene a la variable independiente Nivel educativo, la cual está delimitada de forma ordinal, que va desde el nivel 1 o primaria, hasta 6 que corresponde a doctorado. Esta variable tiene un impacto significativo en el modelo y los resultados se presentan en el cuadro 4.

Cuadro 4. Resultados del programa SAS.

Parámetro	Estimador β	Chi cuadrado de Wald	Pr >ChiSq	Exp (β) Odds Ratio
Intercepto	-12.9808	28.4483	0.0001	
Género**	-1.4878	5.3207	0.0211	0.226
NivelEduc**	2.5172	21.1616	0.0001	12.394
MedAmb**	0.2615	6.5900	0.0103	1.299
Oferta*	0.2272	3.6902	0.0547	1.225
AlimyBeb**	0.2859	8.1964	0.0042	1.331
ServEduc**	0.2079	4.9331	0.0263	1.233

Fuente: Elaboración propia con el programa SAS y base de datos Consumidores 2017.

En función de los estadísticos obtenidos para cada variable, caben las siguientes consideraciones:

-La variable que hace referencia al Nivel Educativo, resulta con un coeficiente positivo y *Odds Ratio* mayor a la unidad = 12.394, lo cual indica que por cada grado escolar que se concluya, el consumidor muestra 12.394 veces más probabilidad de comprar productos con RSE. Por ejemplo, si se compara la situación de dos consumidores, uno de ellos con preparatoria terminada y otro con licenciatura o ingeniería terminada, éste último tiene 12.394 veces más probabilidad de comprar productos con RSE; a igualdad de todas las demás condiciones.

- La variable que hace referencia a Género resulta con signo negativo y *Odds Ratio* menor a la unidad = 0.226 , indicando que los consumidores de genero masculino muestran 0.226 veces menos probabilidad de consumir productos con RSE, que los de genero femenino a igualdad de todas las demás condiciones.

- La variable que hace referencia a Medio Ambiente resulta con signo positivo y *Odds Ratio* mayor a la unidad = 1.299, indicando que los consumidores que son más propensos a comprar productos o servicios que participan en el cuidado y

preservación del medio ambiente, tienen 1.299 veces más probabilidad de consumir productos con RSE; a igualdad de todas las demás condiciones.

- La variable que hace referencia a Alimentos y Bebidas, resulta con coeficiente positivo y *Odds Ratio* mayor a la unidad = 1.331, esto indica que los consumidores que son más propensos a comprar alimentos y bebidas con características de RSE, tienen 1.331 veces más probabilidad de adquirir productos con dichas características.

- La variable que hace referencia a Servicios Educativos muestra coeficiente positivo y *Odds Ratio* mayor a la unidad = 1.233, indicando que los consumidores que son más propensos a consumir servicios educativos con atributos de RSE tienen 1.233 veces más probabilidad de comprar productos con las mismas características.

De acuerdo a lo anterior, la variable Nivel Educativo, es la que resulta con mayor significancia en el modelo, ya que los cambios en ésta, muestran una probabilidad mayor de compra de dichos productos. El Cuadro 5, se plantea un escenario en donde la variable nivel educativo cambia, supone que el género del entrevistado es femenino, las demás variables se mantienen constantes. Para este ejemplo se usan los valores medios de las variables Medio Ambiente, Ofertas, Alimentos y bebidas y servicios educativos. El objetivo es mostrar los cambios que sufre la probabilidad de compra, al cambiar los niveles educativos en consumidores femeninos, manteniendo constantes las demás variables.

Se observa que, en los niveles educativos bajos, las probabilidades también son bajas, y la variación más notoria se da en el cambio de nivel preparatoria a licenciatura. Al mismo tiempo se observa que las probabilidades más altas se dan a partir de estudios de licenciatura o superiores.

Cuadro 5. Predicción de probabilidades de compra de productos o servicios con atributos de ESR para género femenino.

		Mujeres					
Parámetro	Estimador β	Primaria	Secundaria	Preparatoria	Licenciatura	Maestría	Doctorado
Intercepto	-12.9808	1	1	1	1	1	1
Genero	-1.4878	0	0	0	0	0	0
NivelEduc	2.5172	1	2	3	4	5	6
MedAmb	0.2615	5	5	5	5	5	5
Oferta	0.2272	5	5	5	5	5	5
AlimyBeb	0.2859	5	5	5	5	5	5
ServEduc	0.2079	5	5	5	5	5	5
$Z_i = \beta_1 + \beta_2 X_i + \dots$		-5.5511	-3.0339	-0.5167	2.0005	4.5177	7.0349
$P_i = \frac{e^{Z_i}}{1 + e^{Z_i}}$		0.003868	0.045917	0.373624	0.880849	0.989203	0.999120

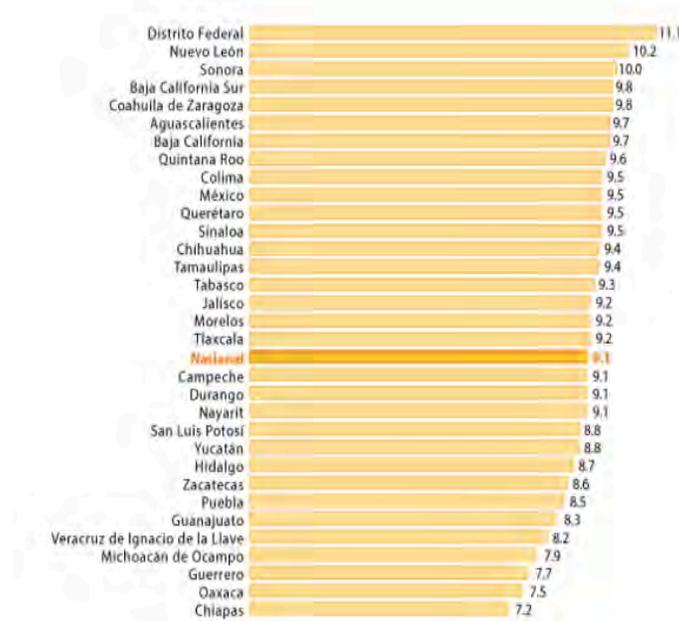
Fuente: Elaboración propia con el programa SAS y base de datos Consumidores México 2017.

Con respecto al nivel de educación “En México, los habitantes de 15 años y más tienen 9.1 grados de escolaridad en promedio, lo que significa un poco más de la secundaria concluida”. Cabe destacar también que al 2010, el grado promedio de escolaridad a nivel nacional era de 8.6, lo que equivalía a un poco más del segundo año de secundaria, para 2015 este indicador se ubica en 9.1.

Para el 2015, el grado promedio de escolaridad de los hombres es un poco más alto que el de las mujeres, siendo este 9.3 y 9.0, respectivamente.

Continuando el análisis, en la Figura 1, se muestran los promedios escolares por entidad federativa, se observa que los estados con promedios más bajos son Guerrero, Oaxaca y Chiapas, mientras que los que tienen un nivel más alto son Distrito Federal (Ciudad de México), Nuevo León y Sonora. Se menciona que el estudio fue realizado en el Estado de México, el cual presenta un promedio superior al nacional.

Figura 1. Promedio de escolaridad de la población de 15 años en adelante por entidad federativa.



Fuente: INEGI. Encuesta intercensal 2015.

Es importante conocer el nivel de escolaridad, ya que permite tener una idea de cómo se comportarían los consumidores de cada estado si una empresa determinada se interesa en adoptar medidas de RSE y cuál sería el impacto que tendría ante tal decisión.

Con respecto al nivel de edades, en el modelo se ha optado por dividir a la muestra en dos partes, la primera de ellas está representada por los consumidores que van de los 18 a los 36 años y en la segunda los mayores a 36 años. Lo anterior con la finalidad de mostrar el ajuste del modelo ante dichas variables.

Para los consumidores de 18 a 36 años, se encontró que los niveles socioeconómicos son relativamente más bajos que los de 36 en adelante, al igual los niveles educativos se muestran ligeramente más elevados en los de 36 en adelante, sobre todo en estudios de posgrado. Con respecto a la división por género de la muestra, en ambos casos se muestra cuasi-proporcional (Véase Cuadro 6).

Cuadro 6. Perfil de consumidores dividido en edades, de 18 a 36 años y de 36 en adelante.

Variables		Edades de 18 a 36 años = 318			Edades mayores a 36 años = 82		
		Total	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Total	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Importa la RSE al momento de la compra	Si les importa	171	53.77	53.77	49	59.76	59.76
	No les importa	147	46.23	100	33	40.24	100
Género	Masculino	174	45.28	45.28	47	57.32	57.32
	Femenino	144	54.72	100	35	42.68	100
Edad	18-24	136	42.77	42.77			
	24-30	120	37.74	80.50			
	30-36	62	19.50	100			
	36-42				37	45.12	45.12
	42-48				22	26.83	71.95
	48-54				8	9.76	81.71
	54-60				10	12.20	93.90
	60-66				2	2.44	96.34
	66-72				1	1.22	97.56
72-78				2	2.44	100.00	
Nivel Educativo	Primaria	2	0.63	0.63	5	6.1	6.1
	Secundaria	20	6.29	6.92	5	6.1	12.2
	Prepa/bachiller	113	35.53	42.45	16	19.51	31.71
	Licenciatura/ingeniería	158	48.11	90.56	38	46.34	78.05
	Maestría	28	8.81	99.37	14	17.07	95.12
	Doctorado	2	0.63	100	4	4.88	100
Nivel Socioeconómico	E (\$0.00 a \$2,699.00)	88	27.67	27.67	6	7.32	7.32
	D (\$2,700.00 a \$6,799.00)	79	24.84	52.51	13	15.85	23.17
	D+ (\$6,800.00 a \$11,599.00)	94	29.56	82.07	31	37.8	60.97
	C (\$11,600.00 a \$34,999.00)	48	15.09	97.16	21	25.61	86.58
	C+ (\$35,000.00 a \$84,999.00)	8	2.53	99.69	7	8.54	95.12
	A/B (> \$85,000.00)	1	0.31	100	4	4.88	100
Dependientes económicos	Ninguno	161	50.63	50.63	10	12.2	12.2
	De 1 a 2 personas	85	26.73	77.36	27	32.93	45.13
	De 3 a 4 personas	39	12.26	89.62	38	46.34	91.47
	Más de 5 personas	4	1.26	90.88	6	7.31	98.78
	Depende de alguien	29	9.12	100	1	1.22	100

Fuente: Elaboración propia con el programa SAS y base de datos Consumidores México 2017.

Con respecto al ajuste de los dos modelos tipo *Logit*, los resultados se muestran en el Cuadro 7, en el cual se observa que, con respecto al segmento de 18 a 36 años todas las variables que lo conforman resultan estadísticamente significativas, mientras que en el modelo para los consumidores de 36 años en adelante, la única variable que resulta significativa es el nivel educativo, lo cual muestra indicios que para los consumidores mayores de 36 años, la variable que podría explicar el comportamiento de compra ante iniciativas de RSE es el nivel educativo, mientras que para los consumidores menores a 36 años lo conforman las variables género, nivel educativo, medio ambiente, alimentos y bebidas y servicios educativos.

Cuadro 7. Resultados del programa SAS con división de edades (comparación)

Parámetro	Edades de 18 a 36 años = 318				Edades mayores a 36 años = 82			
	Estimador β	Chi cuadrado de Wald	Pr >ChiSq	Exp (β) Odds Ratio	Estimador β	Chi cuadrado de Wald	Pr >ChiSq	Exp (β) Odds Ratio
Intercepto	-12.266	22.9047	0.0001	---	-12.5631	6.4155	0.0113	---
Género	-1.8102	5.8441	0.0156**	0.038	-0.8633	0.4563	0.4993*	0.422
NivelEducativo	2.4463	16.3366	0.0001**	3.526	2.3317	5.0618	0.0245*	10.295
Medio Ambiente	0.3228	8.7769	0.0031**	1.116	0.3612	1.4836	0.2232*	1.435
Alimentos y Bebidas	0.3789	13.1718	0.0003**	1.19	0.2556	1.6314	0.2015*	1.291
Servicios Educativos	0.25	6.0777	0.0137**	1.053	0.2392	0.5958	0.4402*	1.27

Fuente: Elaboración propia con el programa SAS y base de datos Consumidores México 2017.

Respecto al nivel educativo, se ha decidido dividir a la muestra en dos segmentos, el primero está integrado por los niveles educativos 1,2 y 3, que son primaria, secundaria y bachillerato/preparatoria respectivamente. El segundo segmento está integrado por los niveles 4,5 y 6 que son licenciatura/ingeniería, maestría y doctorado respectivamente. Como se mencionó anteriormente la variable que resulta de mayor significancia en el modelo es la de nivel educativo, por lo cual, al aislar en dos segmentos se busca conocer el perfil socioeconómico de los consumidores y verificar los ajustes de dichos modelos.

El cuadro 8 muestra los perfiles de los consumidores dividido por niveles educativos, para el segmento de niveles bajos, se observa que a la mayoría 88.2% no toman en cuenta iniciativas de RSE al momento de la compra, en comparación con el nivel educativo alto en el cual el 84.1% si toma en cuenta dichas iniciativas. Con respecto al género, en el caso del nivel bajo, la mayoría son Hombres con el 63.35 %, mientras en el nivel alto se encuentra nivelado. Respecto al nivel socioeconómico, en el nivel bajo se observa que el 76.4 % muestra niveles bajos de ingresos (E y D), mientras que el nivel educativo alto, muestra niveles socioeconómicos elevados, ya que sólo el 26.36% muestra los niveles E y D.

Cuadro 8. Perfil de consumidores dividido en dos segmentos de nivel educativo, bajo y alto.

Variables		Nivel educativo 1,2 y 3 = 161			Nivel educativo = 4,5 y 6=239		
		Total	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Total	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Importa la RSE al momento de la compra	Si les importa	19	11.8	11.8	201	84.1	84.1
	No les importa	142	88.2	100	38	15.9	100
Género	Masculino	102	63.35	63.35	119	49.79	49.79
	Femenino	59	36.65	100	120	50.21	100
Edad	18-24	74	45.96	45.96	62	25.94	25.94
	24-30	43	26.71	72.67	77	32.22	58.16
	30-36	18	11.18	83.85	44	18.41	76.57
	36-42	10	6.21	90.06	27	11.30	87.87
	42-48	8	4.97	95.03	14	5.86	93.72
	48-54	2	1.24	96.27	6	2.51	96.23
	54-60	4	2.48	98.76	6	2.51	98.74
	60-66	0	0.00	98.76	2	0.84	99.58
	66-72	1	0.62	99.38	0	0.00	99.58
72-78	1	0.62	100.00	1	0.42	100.00	
Nivel Educativo	Primaria	7	4.35	4.35			
	Secundaria	25	15.53	19.88			
	Prepa/bachiller	129	80.12	100			
	Licenciatura/ingeniería				191	79.92	79.92
	Maestría				42	17.57	97.49
	Doctorado				6	2.51	100
Nivel Socioeconómico	E (\$0.00 a \$2,699.00)	70	43.48	43.48	24	10.04	10.04
	D (\$2,700.00 a \$6,799.00)	53	32.92	76.4	39	16.32	26.36
	D+ (\$6,800.00 a \$11,599.00)	34	21.12	97.52	91	38.08	64.44
	C (\$11,600.00 a \$34,999.00)	3	1.86	99.38	66	27.61	92.05

	C+ (\$35,000.00 a \$84,999.00)	1	0.62	100	14	5.86	97.91
	A/B (> \$85,000.00)	0	0	100	5	2.09	100
Dependientes económicos	Ninguno	64	39.75	39.75	107	44.77	44.77
	De 1 a 2 personas	44	27.33	67.08	68	28.45	73.22
	De 3 a 4 personas	32	19.88	86.96	45	18.83	92.05
	Más de 5 personas	2	1.24	88.2	8	3.35	95.4
	Depende de alguien	19	11.8	100	11	4.6	100

Fuente: Elaboración propia con el programa SAS y base de datos Consumidores México 2017.

Con respecto al ajuste del modelo, en el Cuadro 9 se muestran los resultados de ajuste para el segmento educativo bajo. Se observa que las variables con significancia estadística son el género, medio ambiente y servicios educativos. En comparación con el modelo de ajuste normal, en el cual la variable de mayor significancia estadística es el nivel educativo (véase Cuadro 4). Se observa que la variable de mayor relevancia estadística para explicar el comportamiento de compra en este segmento, es la de medio ambiente, es decir, si el consumidor toma en cuenta que la empresa que vende el producto o servicio se preocupe y apoye al medio ambiente, el consumidor será más proclive a comprar sus productos.

Cuadro 9. Resultados del programa SAS, para nivel educativo bajo (1,2 y 3).

Parámetro	Estimador β	Chi cuadrado de Wald	Pr >ChiSq	Exp (β) Odds Ratio
Intercepto	-10.1624	4.7382	0.0295	
Género**	-5.7072	3.9459	0.047	0.003
MedAmb**	0.8934	6.1939	0.0128	2.443
ClasSoc*	3.6515	2.6854	0.1013	35.217
Edad*	-0.132	1.7463	0.1863	0.876
ServEduc**	0.568	4.1022	0.0428	1.765

Fuente: Elaboración propia con el programa SAS y base de datos Consumidores México 2017

En el Cuadro 10, se muestra el ajuste del modelo para niveles educativos altos, se observa que todas las variables con las que se ha venido trabajando resultan significativas, y este ajuste es muy similar al de edades entre 18 y 36 años, (véase

Cuadro 7). La variable que sigue siendo de mayor significancia estadística, es la de nivel educativo, indicando que mientras el consumidor tenga niveles educativos superiores, es más proclive a consumir productos o servicios con iniciativas de RSE.

Cuadro 10. Resultados del programa SAS, para nivel educativo alto (4,5 y 6).

Parámetro	Estimador β	Chi cuadrado de Wald	Pr >ChiSq	Exp (β) Odds Ratio
Intercepto	-12.347	7.3857	0.0066	
Género**	-1.489	4.142	0.0418	0.226
NivelEduc**	2.5233	5.5054	0.019	12.469
MedAmb**	0.2737	6.3613	0.0117	1.627
AlimyBeb**	0.3195	9.3756	0.0022	1.689
ServEduc**	0.2323	4.8504	0.0276	1.551

Fuente: Elaboración propia con el programa SAS y base de datos Consumidores México 2017.

CONCLUSIONES

El presente trabajo ofrece evidencias acerca de lo que los consumidores del municipio de Texcoco, Estado de México perciben sobre el concepto de RSE, y permite, a través de un modelo de probabilidad tipo Logit, estimar la probabilidad de compra de productos con iniciativas de RSE para distintos tipos de individuos. Los resultados obtenidos en la muestra pueden ayudar a los directivos a orientar sus gastos en actividades específicas de RSE adaptándose a los intereses de los consumidores. A mayor nivel educativo y mayor nivel socioeconómico se es más proclive a conocer el concepto de RSE. El concepto de RSE es más conocido en mujeres que en hombres. Las personas que conocen la RSE son mayoritariamente menores de 36 años. Por otra parte, la mayoría de los consumidores que toman en cuenta las iniciativas de RSE al momento de la compra, son individuos entre los 18 y los 36 años, con estudios universitarios o superiores, niveles socioeconómicos altos, y género femenino.

Se debe mencionar que en la división que se realizó por segmento de edades, en el primer segmento que va de 18 a 36 años, todas las variables en cuestión resultan significativas, mientras que, para el segmento de 36 años en adelante, la única variable significativa es el nivel educativo. Al respecto de la variable edad (Nielsen, 2012) menciona que “un 63% de los consumidores socialmente

responsables tienen menos de 40 años”.Con respecto a la división que se realizó en cuanto a niveles educativos, se encontró que, en el nivel bajo, las variables que explican el comportamiento de dichos consumidores son el género, medio ambiente y servicios educativos, mientras que en los niveles altos son Genero, Nivel Educativo, medio ambiente, alimentos y bebidas y servicios educativos. Al respecto se debe destacar que en el trabajo de (Auger, 2010) analiza cómo la decisión de compra de productos teniendo en cuenta los atributos socialmente responsables (específicamente los relacionados a cuestiones ambientales y laborales), se vería relacionada en algunos países con cuestiones demográficas tales como el género, la edad y el nivel educativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acción Empresarial (2012). ¿Qué es la RSE?. Extraído de: <http://accionrse.cl/contenidos.php?id=44&que-es-la-RSE.htm>, el día 4 de octubre de 2016.
- Arredondo, F., Maldonado, V., & De la Garza, J. (2010). Consumers and their buying decision making based on price and information about corporate social responsibility (CSR). Case study: undergraduate students from a private university in Mexico. *Estudios Gerenciales*, 26(117), pp. 103-117.
- Auger P. & Devinney T. (2010) “The importance of social product attributes in consumer purchasing decisions : a multi-country comparative study” *International Business Review*, 19 pp. 140-159
- Carrigan, M., & Atalla, A. (2001). The myth of the ethical consumer—Do ethics matter in purchase behavior? *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), pp. 560-577.
- Carvalho, S., Sen, S., Mota, M., & Carneiro, R. (2010). Consumer Reactions to CSR: A Brazilian Perspective. *Journal of Business Ethics*, 91(2), pp. 291–310
- Consejo Nacional de Población (CONAPO). “Proyecciones de población 2010-2050”. Extraído de http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Proyecciones_Datos el día 7 de noviembre de 2016.
- Consulta de <http://www.expoknews.com/%C2%BFpor-que-son-mas-caros-los-productos-organicos/> consultado el día 9 de noviembre de 2016.
- Devinney, T., Auger, P., Eckhardt, G., & Birtchnell, T. (2006). The other CSR: Consumer social responsibility. *Stanford Social Innovation Review*, 4(3), pp. 30-37.
- Ellen, P., Webb, D., & Mohr, L. (2006). Building corporate associations: Consumer attributions for corporate socially responsible programs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), pp. 147-157.
- Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares ENIGH.(2008), Módulo de Condiciones Socioeconómicas, INEGI.
- Fan, Y. (2005). Ethical branding and corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), pp. 341-350.
- Harrison, R. (2003). Corporate social responsibility and the consumer movement. *Consumer Policy Review*, 13(4), pp. 127–131.

- Maignan, I., & Ferrell, O.C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), pp. 3-19.
- Mittal, R. (2008). Corporate social responsibility – Consumers' perspective (Master's thesis). pp. 53-60.
- Nielsen (2012). "The Global, Socially Conscious Consumer". The Nielsen Company. La encuesta global Nielsen sobre Responsabilidad Corporativa se ha realizado entre 28,000 internautas en 56 países.
- Panorama educativo de México. (2013). "Indicadores del Sistema Educativo Nacional". Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. Primera edición, 2014 ISBN: 978-607-7675-55-6.
- Sawyer, J. & Evans, N. (2010). "An Investigation Into the Social and Environmental Responsibility Behaviors of Regional Small Businesses in Relation to their Impact on the local Community and Immediate Environment", *Australasian Journal of Regional Studies*, 16 (2), pp. 253-265.
- Sen, S. & Bhattacharya, C. B. (2001). "Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility", *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, pp. 225-243.

IMPLEMENTACIÓN DE LA FILOSOFÍA 5'S EN “IMPRESOS BAUTISTA” DE TAMAZUNCHALE, S.L.P.

MARIANA HERNÁNDEZ DE LA CRUZ¹, MARIELA LIZETH MARTÍNEZ HERNÁNDEZ², BRAULIO BAUTISTA LÓPEZ³

RESUMEN

Del resultado obtenido de la consultoría realizada a “impresos Bautista”, contaba con áreas de oportunidad relacionadas con estrategias empleadas en sus procesos, la falta de definir formalmente el proceso, para la disminución de tiempos, espacios, recursos y tiempo. Así mismo se realizaron sugerencias y recomendaciones basadas en el diagnóstico, entre las cuales, principalmente la aplicación de las 5's, ya que la debilidad en el desorden del acomodo; en maquinaria, equipo, como en las herramientas y áreas de trabajo fueron evidentes. La aplicación de las 5's se desarrolló por etapas, siendo la primera etapa las tres primeras 5's, una segunda etapa la cuarta y quinta 's, en la tercera etapa se lleva a cabo la capacitación y evaluación, sin embargo, cabe mencionar que en un momento dado estas se desarrollaron alternadamente para su mejor resultado. Una problemática más era enfocada a los procesos, ya que no se tenía estandarizados, las áreas no estaban delimitadas. El análisis de los procesos contribuyó para un rediseño de planta; el presente contiene planeación, implementación y evaluación.

Palabras claves: procesos, 5's, implementación, desarrollo empresarial.

INTRODUCCIÓN

El día 4 de abril 2017, se realizó una visita a la empresa mencionada anteriormente con el objetivo de conocer cómo opera el negocio, así mismo detectar algunas áreas de oportunidad con el para contribuir en el mejoramiento organizacional.

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Tamazunchale. anairam_2711@hotmail.com

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Tamazunchale. marielalizeth_05@hotmail.com

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Tamazunchale. lohr_09@hotmail.com

En este diagnóstico participaron los integrantes con distintos perfiles siendo del área de Ingeniería en Sistemas Computacionales el Ing. Braulio Bautista López e Ing. Iván Hernández Hernández, del área de Ingeniería Industrial la Ing. Mariana Hernández De la Cruz, del área de Administración la Lic. Mariela Lizeth Martínez Hernández, los cuales con base a la experiencia y formación profesional detectaron algunas situaciones que pueden mejorarse, donde se centran principalmente en tres áreas, cabe agregar que también se hizo uso de un instrumento de autoevaluación empresarial, instrumento ha sido diseñado y validado por consultores del Centro de Promoción Agropecuaria Campesina (CEPAC), asimismo respaldado por: la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA). Esta herramienta permite realizar un diagnóstico rápido a una microempresa (MyPE), para conocer la percepción del propietario de la empresa sobre las cuatro áreas de la gestión de la empresa: mercadeo, producción, recursos humanos y contabilidad y finanzas; empleando un cuestionario de fácil entendimiento. Así mismo otras técnicas empleadas fueron: Observación, entrevista al propietario, Cuestionario y DNA Logistic.

Como resultado del mismo se detectaron en el área de procesos que se presenta un desorden en las áreas de serigrafía, sublimación y recepción, así mismo en el área de almacén de materia prima, de igual manera en producto terminado. Donde existe la acumulación de materiales y equipos, innecesarios, mala utilización del espacio físico, desperdicio en cuanto a tiempo y materiales, materia prima faltante, principalmente el papel, no existe un adecuado hábito de limpieza, entre otros. Cabe destacar que las áreas del proceso no están delimitadas como tal, así mismo la forma en la distribución de la maquinaria y equipo no están instalados según el flujo del proceso.

OBJETIVO

Contribuir en el crecimiento y desarrollo organizacional de “Impresos Bautista”, aplicando las 5´s para optimizar sus procesos.

Específicos

1. Sensibilización al personal de “Impresos Bautista”, para dar a conocer las ventajas de la implementación de las 5’s.
2. Determinar las áreas de sus procesos para definir cada uno de ellos y facilitar la implementación de la filosofía.
3. Elaborar los diagramas de procesos de “Impresos Bautista”, para definir áreas, espacios y maquinarias para facilitar la implementación de las 5’s.
4. Implementar las 5’s.
5. Desarrollar el método S.L.P. para la propuesta de un rediseño de la planta.
6. Evaluar la implementación.

JUSTIFICACIÓN

La importancia de la implementación de la metodología 5’S es dar a conocer a los trabajadores la herramienta y los beneficios que conlleva la misma practica en el ámbito laboral.

Durante los 15 años de operación que tiene “Impresos Bautista”, en el municipio de Tamazunchale, las diferentes áreas no han mantenido hábitos de clasificación, orden y limpieza por parte del personal, lo cual ha causado un ambiente inadecuado de trabajo, es por eso que se decidió implementar la metodología para mejorar la apariencia del lugar de trabajo ya que no se tiene un lugar limpio y confortable donde el empleado se sienta realmente seguro y cómodo al momento de realizar sus labores correspondientes.

La implementación de esta metodología proporciona beneficios brindando ambientes de trabajo limpios, agradables y seguros, eliminando gran cantidad de equipos u objetos innecesarios haciendo que el trabajo sea más fácil y menos agotador para los trabajadores. Ayuda a que los empleados acepten y colaboren con las 5’S, debido a que la “Impresos Bautista” necesita obtener condiciones óptimas en las áreas de trabajo, disminución en la pérdida de tiempo al buscar un objeto, así mismo un mejor aprovechamiento del espacio físico.

Si bien es cierto, el aplicar esta metodología es resultado del diagnóstico previamente hecho. De igual manera el contribuir en el rediseño de planta, ya que los resultados del diagnóstico antes mencionado, requieren de una nueva

planificación de instalaciones para su mejora en el proceso productivo. Para facilitar las mejoras y propuestas, necesario el análisis de los procesos, siendo esto los motivos y razones por el cual desarrollar el presente proyecto en “Impresos Bautista”.

MARCO TEÓRICO

El desarrollo o formación de las personas que integran equipos con la filosofía 5’s es importante en una organización, ya que en esencia se refiere a la creación y mantenimiento de áreas de trabajo, mantenido el orden, principalmente, según Correa (2017).

El diseño de sistemas productivos es un proceso complejo que implica conocimientos económicos, técnicos y de gestión. Dos aspectos importantes de este proceso de diseño son las decisiones de localización y de distribución en planta, comentan Vallhonrat, J. M., Bou, J. M. V., Subias, A. C., & Corominas, A. (1991).

Cada empresa ha de hacer recuento de las herramientas de que dispone, entre las que se encuentran una serie de elementos de producción que, organizados convenientemente bajo algún criterio, tienen como resultado o consecuencia el logro de sus objetivos según De la Fuente García y Quezada (2005).

METODOLOGÍA

La imprenta cuenta con tres espacios físicos donde se realizan los procesos de la misma. Para llevar a cabo la filosofía se deberá realizar en primer término un comité para las 5’s, posteriormente una por una se deberá ir aplicando, como se muestra en la tabla 1. Es importante señalar que las actividades planeadas para la aplicación pueden sufrir o ir sufriendo pequeñas modificaciones, para irse adecuando a las situaciones con las que se presenta durante la puesta en marcha, pues si bien es cierto, no se conoce el proceso, las áreas de trabajo, los instrumentos, maquinaria y equipo al 100% para definir detalladamente cada una de ellas, pero por otro lado se sabe que la disponibilidad del propietario está muy

marcada, lo cual favorecerá el desarrollo del proyecto. Para el buen desarrollo del proyecto, se realiza una investigación mixta, donde la de campo es la principal.

Tabla 1. Actividades de aplicación de las 5's en la imprenta Bautista

5's	Actividades planeadas para la aplicación
Estructura organizacional de 5's	Se determina un comité de 5's, una patrulla de 5's, un líder de 5's y el equipo de 5's.
Clasificar	Realizar un listado de cada una de las áreas, donde se clasifique lo que verdaderamente se usa para dicha área y lo que no. Colocar etiquetas para eliminar.
Ordenar	De los artículos ya clasificados se proseguirá a ordenar cada uno de ellos en el lugar que corresponde y eliminar los marcados. Para ello deberá de asignar a los responsables del área.
Limpiar	Se lleva a cabo la limpieza total, de áreas, de maquinaria, equipo, herramientas, muebles, objetos y demás. se deberá asignar a los responsables. Además de elaborar un formato para el checklist de limpieza.
Estandarizar	Se deberá buscar técnicas de control de acuerdo al área.
Disciplina	Desarrollo de pláticas de sensibilización, capacitaciones para darle el seguimiento, evaluaciones periódicas.

Elaboración. Propia.

FASE 1: VISITA A LA EMPRESA

El día 28 de Junio se inició con la visita al propietario de la imprenta, quien está muy interesado en aplicar la metodología de la 5's. por lo cual proporciono toda la información y apoyo necesario.

FASE 2: IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS

La imprenta cuenta con tres espacios físicos los cuales están divididos en áreas separadas, no tienen acceso una con otra, por tanto, hace recorridos innecesarios, una de las áreas es la recepción, donde además de atender al cliente para entregar mercancía y hacer pedidos, diseña e imprime productos. Esta cuenta con cuatro mesas, tres sillas. Un área más el cuarto donde se graban las tasas, ahí tiene cuatro mesas, 6 están, un mueble de madera para color material, cuatro máquinas; este departamento se encuentra en la parte de atrás de área de recepción. La tercera área es la de serigrafía, esta es el área más alejada, ya que se encuentra en un segundo piso en frente del área de grabado, aquí hay material químico, dos máquinas, lavabo, un mingitorio, un cuarto oscuro para el proceso. Se muestra una de las áreas en las figuras siguientes, como se puede ver, es necesaria la aplicación de la 5's.

FASE 3: INTEGRACIÓN DE UN COMITÉ

Se desarrolló el comité de la 5's, quedando como se observa en la figura 2, como comité el propietario, C. Luis Alberto Bautista, como Líder C. Álvaro Antonio Martínez, como equipo el resto del personal; la patrulla de la 5's.

FASE 4: IMPLEMENTACIÓN DE LA PRIMERA "S" CLASIFICAR

El día 18 de Julio el propietario de manera breve explico el material que se encontraba en cada una de las áreas, así mismo la maquinaria con la que cuenta, clasificando lo que sirve, lo que no sirve, cosas personales, cosas a desechar, cosas a donar y/o vender, cosas que se deben mantener y guardar.

De igual el equipo de 5's se organizó para dar inicio a la siguiente 's.

FASE 5: IMPLEMENTACIÓN DE LA SEGUNDA "S" ORDENAR

Para el día 19 de Julio se prosiguió a ordenar, siendo esta actividad un tanto larga y laboriosa, ya que se movieron algunos muebles para ordenarlos adecuadamente. Así mismo las cosas que se encontraban en cajas, bolsas, sueltas, y demás de prosiguieron a ser ordenadas. Todo el personal y equipo de 5's se vio involucrado activamente. Dicha actividad duró más de una semana.

FASE 6: IMPLEMENTACIÓN DE LA TERCERA "S" LIMPIAR

Se dividieron de forma equitativa a todos para aplicar esta 's en las tres áreas, donde se llevó a cabo la limpieza total, de áreas, de maquinaria, equipo, herramientas, muebles, objetos. Para aplicar esta 's, se requirió de material de limpieza como fabuloso, trapeador, cubeta, franelas, bolsas para basura, cajas de cartón, rejas, escalera básica, escalera de tijera.

FASE 7: IMPLEMENTACIÓN DE LA CUARTA "S" ESTANDARIZAR

Algunas técnicas de control en las áreas fueron el uso de contenedores, el etiquetado, la implantación del uso correcto de catálogos, cajas, botes y recipientes para el contenido de materiales. Es importante mencionar que el propietario se portó muy servicial y accesible para comprar el material requerido, así mismo, decidió invertirle para eliminar un movimiento innecesario de traslado de un área entre otra, lo cual favorece el orden y acomodo. De igual manera la compra de material de limpieza, algunos accesorios para el mejor acomodo, la inversión en carpintería y herrería para la mejora en partes de equipo e

infraestructura, así mismo un pequeño rediseño para optimizar tiempos y movimientos.

FASE 8: IMPLEMENTACIÓN DE LA CUARTA “S” DISCIPLINA

Desarrollo de pláticas de sensibilización, capacitaciones para darle el seguimiento, evaluaciones periódicas. Las capacitaciones con una duración de 20 horas, para conocer más a fondo los beneficios de la filosofía implementada. De igual manera la implementación del reglamento, que de alguna manera contribuye a la última “s”.

RESULTADOS

RESULTADO 1: VISITA A LA EMPRESA

Se realizó el recorrido por las áreas de impresos, las cuales se observan en la Ilustración 1. Se encontró que las áreas no estaban bien definidas. Así mismo que las áreas con las que se cuentan son sublimación, serigrafía, recepción, impresión y diseño, que está junto con la recepción.

Ilustración 1. Recorrido de las áreas en Impresos Bautista..

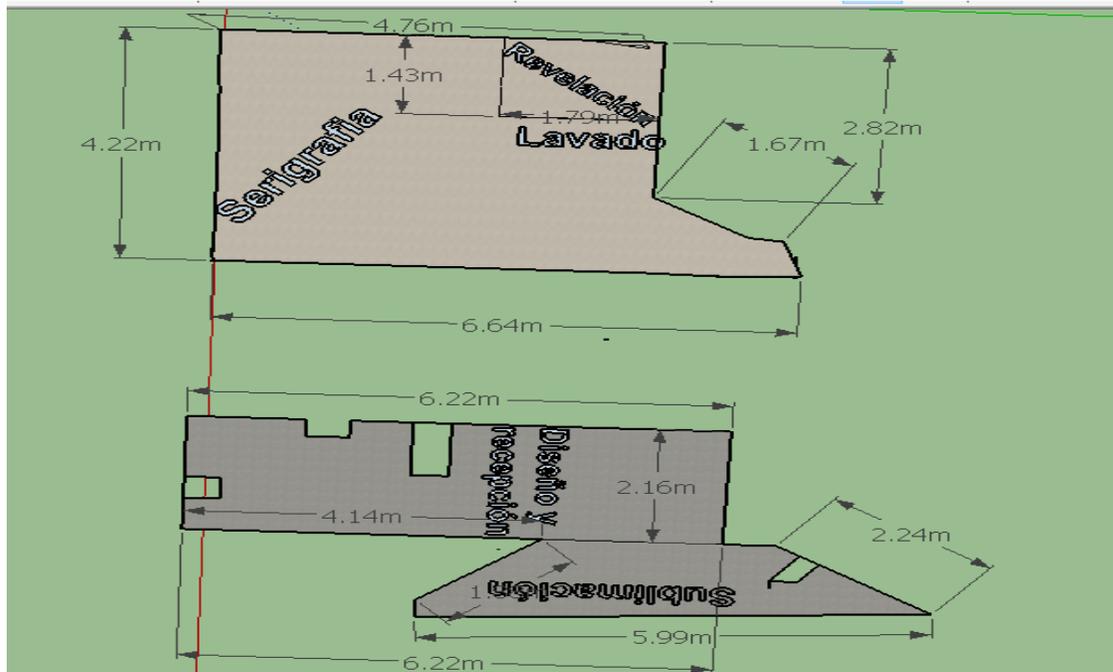


FUENTE: Propia

RESULTADO 2: IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS DE TRABAJO

Las áreas que se encontraron durante el recorrido, se muestran en la ilustración 2. Cuenta con dos plantas Impresos Bautista, en la planta baja tiene el área de sublimación, recepción y diseño. Mientras que en la planta alta se encuentra el área de serigrafía, lavado y revelado.

Ilustración 2. Áreas identificadas.

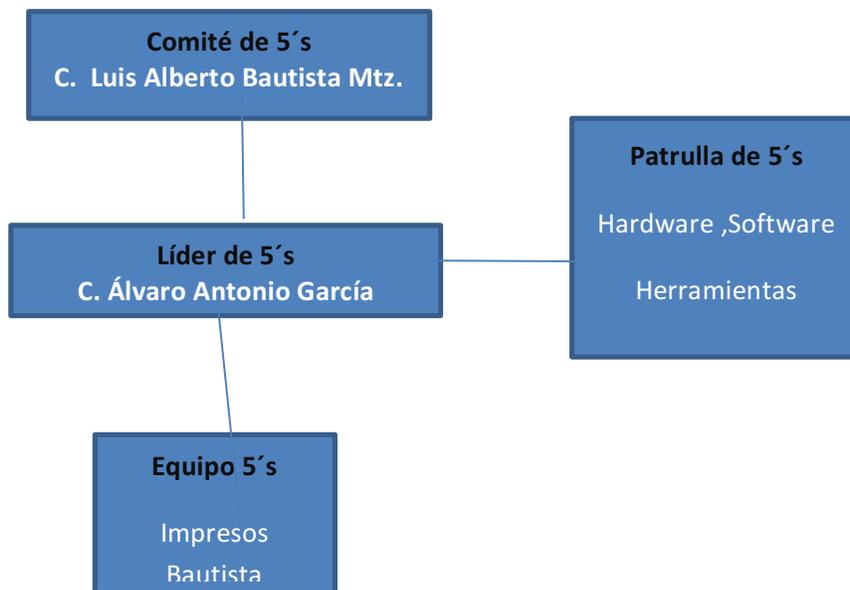


Fuente: propia

RESULTADO 3: INTEGRACIÓN DE UN COMITÉ

Se desarrolló el comité de la 5's, quedando como se observa en la figura 2, como comité el propietario, C. Luis Alberto Bautista Martínez, como Líder C. Álvaro Antonio Martínez, como equipo el resto del personal; la patrulla de la 5's.

Ilustración 3. Integración de comité. Fuente propia



Para que se cumplan las implementaciones de la filosofía de las 5's, se identificaron los requerimientos para su buena implementación. Siendo el presupuesto el que se muestra a continuación.

Tabla 2. Inversión planificada para el desarrollo del proyecto. Fuente: Propia.

Concepto	Descripción	Cantidad
Pinturas	La pintura se requiere para dar mantenimiento a las partes de equipo, herramienta que lo necesite.	\$375
Herrería	Se planea hacer algunas bases de fierro para estandarizar algunos procesos.	\$750
Carpintería	Dentro de la estantería, se considera necesario darle un mantenimiento.	\$8000
Material de limpieza	Sin duda para aplicar la limpieza, será útil considerar productos de limpieza.	\$250
Albañilería	Una observación es en el diseño físico de las instalaciones, ya que requieren una remodelación.	\$1500
Equipo adquirido Plancha	En la observación de los procesos, se identificó la necesidad de adquirir equipo, como lo es una máquina de planchado, y una laptop.	\$1500
Laptop		\$7200
Total		\$19,574.00

RESULTADO 4: IMPLEMENTACIÓN DE LA PRIMERA “S” CLASIFICAR

Antes de la implementación de las 5's, las áreas de sublimación, área de serigrafía y la recepción se encontraban de la siguiente manera, como se muestran en las ilustraciones siguientes.

Ilustración 4. Sublimado.



Fuente: Propia

Ilustración 5. Recepción, diseño, impresión.



Fuente: Propia

Las ilustraciones antes vistas, son las áreas de recepción, ilustración 5, pero antes de la implementación. Mientras que la ilustración 6, corresponden al área de sublimado.

Ilustración 6. Serigrafía antes de la implementación.



Fuente: Propia.

RESULTADO 5: IMPLEMENTACIÓN DE LA SEGUNDA Y TERCERA “S” ORDENAR Y LIMPIAR

En cada una de las áreas se aplicaron las ‘s, clasificar, ordenar y limpiar, quedando de la manera siguiente, tanto áreas como equipo, ya que algunos de ellos requirieron ser modificados, pulidos o detallados. Las siguientes figuras que se muestran a continuación son las áreas de Impresos Bautista, las cuales se

muestran durante el proceso desde la clasificación, el orden y la limpieza, antes de terminar la aplicación total.

Ilustración 7 Área de Sublimado en proceso de aplicación



Ilustración 8. Área de serigrafía en proceso



RESULTADO 6: IMPLEMENTACIÓN DE LA CUARTA “S” ESTANDARIZAR

Una vez de haber clasificado, ordenado y limpiado se prosiguió a detallar, para mejorar aún más. Se etiquetó material, para darle el seguimiento a la estandarización.

Ilustración 9. Ejemplo de etiquetado. Fuente propia



De igual manera se pintaron algunos materiales como bancos, mesas, esto se observa fácilmente en la ilustración siguiente.

Ilustración 10. Objetos pintados. Fuente: Propia



En cada una de las áreas se encontraron materiales y equipo que no utilizaba e incluso que no debería de estar ahí. Esto se resume en la tabla 3: Listado de materiales con tarjeta roja, los cuales con los que se eliminaron, aquí se muestran un resumen, ya que el listado abarcaba una extensión mayor.

Tabla 3. Tarjetas rojas. Fuente: Propia

Listado de materiales "Impresos Bautista"			
Área	Artículos	Descripción	Tarjeta roja
Recepción	Mesas	Las mesas solo se reacomodaron.	NA
	Invitaciones varias	Se consideraron las invitaciones repetidas, para ser eliminadas.	■
	Tasas	De las encontradas que fueran repetidas, se eliminaron.	■
	Impresoras	Se seleccionaron las que se utilizan, las descompuestas sin arreglo se eliminaron, siendo 3 en ese caso.	■
	Loncheras	Se usaron para acomodar papelería e invitaciones de muestra.	NA
	Folders	Se seleccionaron algunos para ser eliminados.	■
	Hojas usadas	Se colocó una cajita para reusar	NA
Sublimación	Equipo de	Se reubico de acuerdo al proceso	NA

	sublimado		
	Impresoras	Una que no funcionaba se eliminó.	
	Prendas personales	Se aparto toda en una caja, y se retiró a casa del propietario.	NA
	Desechos de invitaciones	Gran parte eran despilfarros del proceso, que no se podría reutilizar.	
	Bolsas de mano	Se procedieron a eliminarlas.	
	Plancha de sublimación	Las dos planchas se reubicaron de acuerdo al flujo de proceso, dentro de la misma área.	NA
Serigrafía	Pinturas	Se reubicaron, puesto que son materia prima.	NA
	Solventes	Se reacomodaron dentro del área.	NA
	Pulpo	Se reacomodo y se le dio mantenimiento	NA
	Playeras	Las playeras encontradas presentaban un defecto.	
	Bolsas de mano	Las bolsas encontradas tenían algún defecto.	
	Aerosol	Todos los aerosoles encontrados que aun contenían producto se reacomodaron. Los que no se eliminaron.	
	Hojas de papel	Las hojas estaban en mal estado.	

Fuente: Propia

RESULTADO 7: IMPLEMENTACIÓN DE LA QUINTA “S” DISCIPLINA

Para esta implementación se establecieron criterios como el ajustar un producto al lugar donde se usan para no ser movido. Así mismo colocar algunos instrumentos para que se estandaricen al momento de dejar los objetos en su lugar, de igual manera, la implementación del reglamento en Impresos.

CONCLUSION

Lo que no se mide no se puede mejorar, es la razón por la cual se realizó la evaluación de cada una de las ´s, en el formato 2, se aprecia la forma de evaluación, así como los criterios. La ponderación por cada problema dado fue de acuerdo a la frecuencia con la que se presenta, para la frecuencia de 5 problemas corresponde un valor de 0, mientras que la frecuencia de 4 problemas presentados le corresponde un valor de 1, cuando se presentan 3 problemas con frecuencia el valor asignado será de 2, por otro lado el valor de 3 lo tendrá cuando la frecuencia de problemas es de 2, el valor de 4 será para la frecuencia de 1 problema, para que el valor de 5 sea cuando no se presenta ningún problema, esto se aprecia de mejor manera en la ilustración .

Se determinaron valores cuantitativos para poder aplicar la fórmula de calificación obtenida, la cual se muestra en el mismo formato; de igual manera se determinó que fuera el porcentaje mínimo permisible del 80%. Siendo este estratificado por cada 's, mismo que se usa para dividir la sumatoria de las mismas, para que finalmente se sumen. El cociente de los puntos posibles entre los puntos obtenidos se multiplica por el 100%, arrojando de esta forma la calificación real. Los puntos posibles podrán tender a ser 80, por las ponderaciones anteriormente dadas. Así mismo la fórmula para encontrar la calificación es necesaria para medir. Para esto se tiene el formato 2, siendo el que se presenta a continuación.

Ilustración 11. Evaluación. fuente: Propia

EVALUACION 5'S "IMPRESOS BAUTISTA"		
AUDITOR:	AREA:	FECHA:
CRITERIOS 0=5 PROBLEMAS o +, 1= 4 PROBLEMAS, 2=3 PROBLEMAS, 3=2 PROBLEMAS, 4=1 PROBLEMA, 5= 0 PROBLEMAS		
SEIRI- CLASIFICAR-"SOLO LO NECESARIO"	CALIFICACION	COMENTARIOS DE
¿Hay herraminetas o equipos que sean innecesarios o que no se utilizen en el area de trabajo?		
¿Existen herramientas en mal estado o inservibles?		
¿En el area de trabajo hay objetos que dificultan el transito?		
En el area de trabajo hay papeles, listones, cintas, pinturas, etc que son inecesarios?		
SUMA		
SEITON -ORGANIZAR-"CADA COSA EN SU LUGAR"	CALIFICACION	COMENTARIOS DE
¿Hay materiales fuera de su lugar o carecen de un lugar asignado?		
¿Existen materiales o herramientas fuera del alcance del operario?		
¿Se observa la delimitacion de las areas de trabajo?		
SUMA		
SEISO-LIMPIEZA-"AREA DE TRABAJO LIMPIA"	CALIFICACION	COMENTARIOS DE
¿Se observa pintura, pegamento o algun otro liquido o fluido derramado en el area de trabajo?		
¿Existe polvo, basura o algun o tipo de descho en el area de trabajo?		
¿Los esquipos o herraminetas se encuentran sucios?		
SUMA		
SEIKETSU-ESTANDARIZAR-"TODO PERMANECE IGUAL"	CALIFICACION	COMENTARIOS DE
¿El personal conoce y realiza las operaciones de manera adecuada?		
¿Esta el material y equipo necesario para realizar las operaciones en la estación de trabajo?		
¿La señaletica e identificaciones tiene un formato igual?		
SUMA		
SHITSUKE-AUTODISCIPLINA-"SEGUIR LAS REGLAS Y SER CONSISTENTE"	CALIFICACION	COMENTARIOS DE
¿El personal conoce las 5's y ha recibido capacitación al respecto?		
¿Se aplica la cultura d elas 5's, atendiendo los principios de clasificacion, orden y limpieza?		
¿Se evaluan constantemente?		
¿Respetan el reglamento?		
¿Se implantan medidas correctivas?		
SUMA		
PUNTOS POSIBLES (pp):		80
PUNTOS OBTENIDOS (po):		
CALIFICACION		$(pp/po)*100$
CRITERIOS DE ACEPTACION: NO SATISFACTORIO MENOR A 79%; APROBADO MAYOR O IGUAL A 80.		

Después del trabajo realizado se puede concluir que es muy importante contar con un diagrama de proceso en cualquier empresa ya que esto ayuda a que cualquier persona pueda conocer cuál es el trascurso que lleva un producto hasta que se convierte en proyecto final, también es importante tener especificada cada área y tener un orden dentro de ella, así como ordenar cada uno de los materiales a utilizar conforme al proceso. Un diseño de distribución de planta adecuada tendrá grandes beneficios si esta se ejecuta ya que de esta forma se reducirán los riesgos de salud, disminución de los retrasos en la producción, incremento en la producción, optimizar el empleo del espacio para las distintas áreas y de igual manera el aumento de la calidad. Para establecer de manera correcta las áreas que se tienen en la organización es necesario primeramente realizar diagramas que permiten analizar cada uno de los movimientos y entender que áreas deben estar juntas para reducir tiempo y esfuerzo y así asignar los lugares correctos, así como distancias para tener una mejor forma de operación. En conclusión, se cumplió con el objetivo. Lo cual se observa en las siguientes ilustraciones. En el área de lavado que se encuentra dentro del área de serigrafía, se pintó la pared, se ordenaron los solventes, se pintó la mesa, se ordenó la estopa, las espátulas y las malla, así mismo se reacomodo la base del lavadero, limpiando muy a detalle cada apartado involucrado. Se realizó una plática de sensibilización, así como un resumen total de lo que se realizó en impresos Bautista, además se mejoró el área de recepción y diseño, el cual se puede observar en la ilustración siguiente.

Ilustración 12 Antes y después, área de recepción.



Fuente: Propia

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- De la Fuente García, D., & Quesada, I. F. (2005). Distribución en planta. Universidad de Oviedo.
- Vallhonrat, J. M., Bou, J. M. V., Subias, A. C., & Corominas, A. (1991). Localización, distribución en planta y manutención. Marcombo.
- Rodriguez, H. V. (2004). Manual de Implementación Programa 5'S. Obtenido de Manual de Implementación Programa 5'S
- Wikipedia . (31 de Julio de 2017). Correa, F. G. (2007). Manufactura esbelta (lean manufacturing). Principales herramientas. Revista Raites, 1(2), 85-112.
- Pytel, P., Amatriain, H., Britos, P., & García-Martínez, R. (2012). Estudio del Modelo para Evaluar la Viabilidad de Proyectos de Explotación de Información. Proceedings IX Jornadas Iberoamericanas de Ingeniería del Software e Ingeniería del Conocimiento. Pág, 63-70.
- Sacristán, F. R. (2005). Las 5S: orden y limpieza en el puesto de trabajo. FC Editorial

APLICACIÓN METODOLOGÍA 5 S'S EN UNA PyME

MARÍA RUBI HERNÁNDEZ MORELOS¹, LUIS ORLANDO MIRANDA GONZÁLEZ²

RESUMEN

El presente proyecto de metodología 5 S'S , se implementó en una empresa ubicada en la localidad de Concepción Caro. La PyME se dedica a el embalaje de madera.

Se dio el enfoque a esta empresa por notar la falta de aplicación de orden en ciertos aspectos que afectarían en un entorno socioeconómico al igual que en los requisitos por ser la primera y mas grande empresa en la comunidad.

Implementar este sistema ayuda a tener una mejor señalización y con ello una seguridad a fin de eliminar lo que no se necesita, clasificar lo necesario y reutilizar lo posible para un óptimo desarrollo de las actividades así como reducir costos para la elaboración de cada una de las ya mencionadas, es importante mencionar que esta empresa no contaba con una metodología implementada como las 5 S'S.

Palabras Clave

Optimización: Forma de mejorar alguna acción o trabajo realizada

Organización: El arreglo ordenado de los recursos y funciones que se consideran oportunas para el cumplimiento del objetivo.

Clasificar: Consiste en identificar los elementos que son necesarios en el área de trabajo, separarlos de los innecesarios y desprenderse de estos últimos, evitando que vuelvan a aparecer.

Comercializadora Miranda

Objetivo: Brindar el mejor servicio para trabajos de calidad para la competitividad laboral.

Antecedentes: Desde hace 10 años

1 Tecnológico de Estudios Superiores de Jocotitlán. tatomiranda72@gmail.com

2 Tecnológico de Estudios Superiores de Jocotitlán. rubi482210@hotmail.com

APLICACIÓN DE LAS 5 S'S DEFINICIÓN

5's es el fundamento para la implementación de la filosofía Lean. Se inició en Toyota con el fin de lograr lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y más limpios de forma permanente para conseguir una mayor productividad y un mejor entorno laboral., éstas tienen por objetivo implantar tanto el orden, como la limpieza y la disciplina en el lugar de trabajo (gemba) de manera tal de hacer factible la gerencia visual, y contribuyendo tanto a la eliminación de desperdicios, como al mejoramiento en las labores de mantenimiento de equipos y a la disminución en los niveles de accidentes. Otra contribución muy importante es la de ampliar los espacios físicos.

El concepto de las 5'S no debería resultar nada nuevo para ninguna empresa, pero desafortunadamente sí lo es. El movimiento de las 5'S es una concepción ligada a la orientación hacia la calidad total que se originó en el Japón bajo la orientación de Deming hace más de cuarenta años y que está incluida dentro de lo que se conoce como mejoramiento continuo o gemba kaizen.(Guerrero, 2009)

ANTECEDENTES

Surgió a partir de la segunda guerra mundial sugerida por la Unión Japonesa de científicos e ingeniero como parte de un movimiento en la mejora de calidad. Este movimiento cobro un gran auge en las empresas occidentales a partir del bajísimo costo que implica su puesta en marcha el ahorro en costo y recursos, la reducción de accidentes, el incremento de las motivación del personal y el incremento de la calidad. Su creador en los años 60 SHIGEO SHINGO fue un ingeniero industrial japonés. (López, 2013)

GENERALIDADES

La idea básica de las 5S es muy simple en sí misma: mantener las cosas escrupulosamente limpias y ordenadas incrementará la eficiencia y la moral de los todos empleados. En otras palabras, es un programa de fácil comprensión que permite tener una buena y efectiva organización en la oficina. El término 5S deriva de la primera letra de los cinco términos Japoneses que se utilizan para

describir el programa:

- SEIRI: clasificar y eliminar
- SEITON: orden
- SEISO: limpieza
- SEIKETSU: estandarización
- SHITSUKE: entrenamiento y disciplina

Estos son los cinco pasos básicos del movimiento KAIZEN, mas conocidos como el principio de las 5 S:

1. Clasificar y eliminar (Seiri):

- Clasifique todo, luego ordénelo.
- Ordene todo lo que tenga, identifique lo que precisa y retire todo lo innecesario.

2. Orden (Seiton):

- Coloque las cosas en orden.
- Asigne una localización separada para todas las cosas esenciales.
- Haga que el área sea autoexplicativa de forma que cada uno sepa donde encontrar algo. La organización (seiri) y el orden (seiton) deben saltar a la vista de forma que todos puedan encontrar lo que precisan.

3. Limpieza (Seiso):

- Limpie el equipo, herramientas, área de trabajo.
- Mantenga el área de trabajo limpia todo el tiempo.

Extrañamente, muchas oficinas completamente desordenadas que, curiosamente, tienden a tener en sus paredes muchos carteles recomendando orden y limpieza.

4. Estandarización (Seiketsu) :

- Mantenga el equipo y las herramientas.
- Mantenga limpia el área de trabajo.
- Desarrolle normas y estándares.

5. Entrenamiento y disciplina (Shitsuke) :

- Aplique las reglas escrupulosamente.
- Haga de ello un hábito.

El orden y la limpieza requieren acción y ejecución, no simplemente hablar de ello. Las 5 S's son el comienzo para la identificación de los problemas y desperdicios. Las 5 S's deben ser parte de un programa de calidad total para toda la compañía. Es imposible implementar con éxito este programa sin el soporte entusiasta de los trabajadores. La motivación no puede provenir solamente del deseo de la dirección de tener una fuerza de trabajo más eficiente, sino también del deseo de los empleados de tener un ambiente de trabajo más confortable. Los elementos de este programa de organización son muy simples y obvios en sí mismos, pero su aplicación regular y sistemática puede mejorar grandemente la atmósfera del puesto de trabajo y asegurar consistentemente productos de alta calidad.

(Campamà, 2006)

OBJETIVOS DEL PROGRAMA 5S

- Un lugar de trabajo seguro y limpio: Mantener el lugar de trabajo seguro y limpio eliminando las cosas innecesarias y ordenando las necesarias.
- Un lugar de trabajo sin fallos: Crear y mantener un sistema de trabajo en el que se puedan tomar medidas correctoras de fallos y donde estén definidas las zonas de ubicación de las piezas defectuosas.
- Un lugar de trabajo sin pérdidas ni despilfarros: Organizar el espacio, el movimiento de materiales y los traslados de la forma más óptima para conseguir la máxima productividad.
- Un lugar de trabajo despejado y transparente: En el que se pueda detectar cualquier anomalía fácilmente, determinando el qué, el cómo y el dónde.

(SILVA, 2013)

BENEFICIOS DE IMPLANTAR LA METODOLOGÍA 5S:

- Involucrar a todos los empleados en una herramienta eficaz y sencilla.
- Ayudar en la eliminación de desperdicios.
- Reducir los riesgos de accidentes.
- Reducir el estrés de los empleados al no tener que hacer tareas

frustrantes.

- Mejora de los procesos de comunicación interna.
- Reducir el tiempo de búsqueda de los elementos que se necesitan.
- Suavizar el flujo de trabajo.
- Mejorar nuestra disposición ante el trabajo.
- Proveer un proceso sistemático para la mejora continua.
- Menos movimientos y traslados inútiles.
- Aumentar la fiabilidad de las entregas debido a los retrasos.
- Mejorar nuestra imagen ante los clientes.
- Menor nivel de existencias almacenadas.
- Mejor identificación de los problemas.
- Contribuir a desarrollar buenos hábitos.

Y todo está orientado a una única cuestión: reducir el tiempo de ejecución de los trabajos reduciendo el despilfarro, la accidentabilidad, es decir, aumentar la productividad y la seguridad.(CASTRO, 2010)

FUNDAMENTOS

Creada originalmente para mejorar el entorno de trabajo, la metodología 5 S se fundamenta en unos principios muy útiles para mejorar cualquier aspecto de gestión y para dinamizar el aprendizaje en las organizaciones.

Se considera como una filosofía, como un conjunto de principios que ayudan a enfocar, analizar y gestionar cualquier aspecto, tarea o problema, tanto en el ámbito individual como en el de las organizaciones (gestión del tiempo, gestión de procesos, etc.).

Un entorno de trabajo ordenado y agradable:

- Es un requisito para realizar las actividades con más calidad y productividad.
- Reduce la fatiga.
- Contribuye a la motivación de las personas.
- Mejora la imagen de la organización.

El desorden en el lugar de trabajo crea un ambiente poco agradable y poco propicio para desarrollar adecuadamente las actividades, produce ineficiencias

e incide de manera directa en la motivación de las personas.

El objetivo de la metodología de las 5-S es lograr un estado ideal en el que:

- No hay materiales ni útiles innecesarios.
 - Todo se encuentra ordenado e identificado.
 - Se han eliminado las fuentes de suciedad.
 - Existe un control por excepción mediante el cual saltan a la vista las desviaciones o fallos.
 - Todo esto se mantiene y mejora continuamente.
- No se trata de una cuestión de estética, sino de funcionalidad y eficiencia.

(CASTRO, 2010)

METODOLOGÍA

Fase 1 CLASIFICAR Y ELIMINAR (SEIRI)

1.1 Identificar todo tipo de papeleo existente así como los elementos a ocupar en las áreas de servicio.

1.2 Etiquetar cada área así como el lugar donde van los desechos, para mejor identificación en el área de trabajo y al cliente.

1.3 Deshacernos de todo el desperdicio en áreas correspondientes, llevarlos a un área correspondiente para ayudar económicamente y evitar pérdidas

Fase 2 ORDEN (SEITON)

2.1 Agrupar todos los elementos que conforma el área de trabajo, manteniendo cerca cada elemento que mas se utiliza y hacer de una mas rápido el trabajo.

2.2 Colocar cada elemento en el lugar mas adecuado para su fácil uso y mayor confort.

2.3 Realizar un diagrama que nos permita identificar fácilmente el material a ocupar del cliente.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- atehortua, d. i. (2012). implementación de la metodología 5's en una empresa de fabricación y comercialización de lámparas. 67-72. campamà, g. (2006). evolución del programa de las 5 s's: orden y limpieza. euquality, 77.
- castro, p. (2010). diseño e implementación de un programa de 5s en industrias metalmeccánicas san judas ltda. flores, a. r. (2014). aplicacion de la metodologia de las 5 s's taller de recubrimiento. 70-80.
- gómez, a. (2005). implementación de un plan 5 s's. gomez, l. m. (2012). implementación de la metodología 5 s en el área de carpintería. 47-52. guerrero, c. a. (2009). implementación de 5s como una metodología de mejora en una empresa de elaboración de pinturas. 100-110.
- lópez, j. c. (2013). las 5 "s" una herramienta para mejorar la calidad, en la oficina tributaria de quetzaltenango. nayelli, f. f. (2015). método de las 5s's en el área de corte de una empresa productora de calzado_.
- silva, l. l. (2013). implementacion de la metodologia 5 s en elarea de almacenamiento de materia prima y producto terminado de una empresa de fundicion. 115-120.
- telles, f. s. (1999). implementación del sistema de gestión de la calidad 5 s's. diversitas.

ESTRATEGIA PARA LA PRODUCTIVIDAD LABORAL MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA KRONOS

MAYTE PULIDO CRUZ¹, FRANCISCA ANDREA SALUD CHICATTI², ROSA BORJA JOSÉ³, HERMINIO MATA LÓPEZ⁴

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo identificar las ventajas en la implementación del programa Kronos en una empresa comercial como asistente operativo en el departamento de recursos humanos con el objeto de simplificar el control de las horas de la jornada laboral y la asistencia de los empleados para una eficiente productividad. Es una investigación documental con enfoque no probabilístico y se basa en la bibliografía existente, manuales de procedimiento y observación del objeto de estudio; se pudo observar que el ausentismo disminuyó en la empresa objeto de observación y por ende la productividad tuvo un alto impacto positivo. Es importante concluir que las medianas empresas requieren la utilización de sistemas operativos que favorecen el control de la jornada de labores ya que todo el personal está involucrado indirectamente al proporcionar información al jefe de área de recursos humanos y jefes de departamento para que estos a su vez capturen los días de descanso y vacaciones evitando descuentos indebidos.

Palabras clave: Kronos, control de asistencia, productividad laboral.

ABSTRACT

The objective of this paper is to identify the advantages in the implementation of the Kronos program in a commercial company as an operational assistant in the human resources department in order to simplify the control of the hours of the working day and the assistance of the employees for a efficient productivity. It is a documentary research with a non-probabilistic approach and is based on the

¹ Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Tuxtepec. mayte_pulido@hotmail.com

² Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Tuxtepec.chicatti_75@live.com

³ Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Tuxtepec. dborges89estf@gmail.com

⁴ Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Tuxtepec.mata.herminio@gmail.com

existing bibliography, procedure manuals and observation of the object of study; It could be observed that absenteeism decreased in the company under observation and therefore productivity had a high positive impact. It is important to conclude that medium-sized companies require the use of operating systems that favor the control of the work day since all personnel are indirectly involved in providing information to the head of the area of human resources and department heads so that they in turn capture the days of rest and vacations avoiding undue discounts.

Keywords: Kronos, attendance control, labor productivity.

INTRODUCCIÒN

La administración de personal es actualmente uno de los aspectos que demandan mayor interés en las organizaciones, sobre todo en aquellas medianas y grandes empresas en las que el número de trabajadores es significativamente mayor y susceptible de cometer errores de captura o registro en el control de la jornada de trabajo.

Muchos proveedores de soluciones empresariales en México ofrecen programas que permiten optimizar los recursos informáticos en beneficio de la organización mediante instrumentos de control de asistencia utilizando equipos biométricos, tal es el caso de la empresa Kronos objeto de este estudio en la empresa Crystal Ejecutivo S.A. de C.V.

Es importante el presentar esta herramienta a la comunidad empresarial como un elemento fundamental de apoyo para la captura de asistencias, retardos, incapacidades y sobre todo horas extra partiendo de la captura en el dispositivo biométrico ya que el mismo trabajador al escanear su tarjeta de entrada y salida está automáticamente generando las horas reales de su jornada laboral evitando errores al momento de elaborar la nómina. Así mismo los jefes de departamento tienen una función especial ya que ellos tienen que capturar las incidencias como incapacidades por ejemplo que facilitan el envío de la base de datos para la elaboración de la nómina de sueldos.

MATERIALES Y MÉTODOS

El sistema de control de tiempo y asistencia Kronos es un producto ofrecido por una empresa Mexicana cuya finalidad es satisfacer las necesidades de los negocios en distintas áreas o sectores entre las cuales se encuentra el programa para control de tiempo y asistencia el cual es motivo de la presente investigación (Ver ilustración Num. 1)

Ilustración 1. Fuente www.kronos.mx



Kronos es un sistema de tiempo y asistencia que nos permite registrar la jornada laboral de los colaboradores de una unidad de negocios para el proceso de pago en nómina, a través del registro de entradas y salidas mediante un equipo biométrico (Ver ilustración 2)

Ilustración 2 Equipo biométrico Fuente: www.kronos.mx



La investigación es en la empresa Crystal Ejecutivo S.A. de C.V. en la Ciudad de Tuxtepec, Oaxaca. Es una investigación documental descriptiva cualitativa y se lleva a cabo mediante una entrevista al Jefe de Recursos Humanos en la cual explica el objetivo, ventajas y operatividad del sistema Kronos en este negocio.

El objetivo general consiste en otorgar al área de recursos humanos la administración eficiente de las jornadas de los colaboradores así como asegurar el pago de nómina. Los beneficios de Kronos son:

- a) Automatización del proceso de control de asistencia.
- b) Facilidad en la planeación y registro de horarios.
- c) Mejora la productividad en las unidades de negocio.
- d) Certidumbre de los colaboradores en sus jornadas de trabajo que contribuye a su vez a la reducción de la rotación.
- e) Confiabilidad en el pago de nómina.
- f) Información veraz y oportuna así mismo minimizar tiempos en el proceso de nómina.

La administración de Kronos abarca:

- a) Ausentismo
 - Faltas injustificadas
 - Incapacidades
 - Vacaciones
 - Permisos
 - Capacitación
 - Pagos de tiempos
 - Comisiones
 - Sanciones
- b) Primas
- c) Tiempo extra
- d) Pago de tiempo
- e) Festivos laborados
- f) Descansos laborados
- g) Jornada laboral etc.

Las ventajas de utilizar el programa Kronos son principalmente:

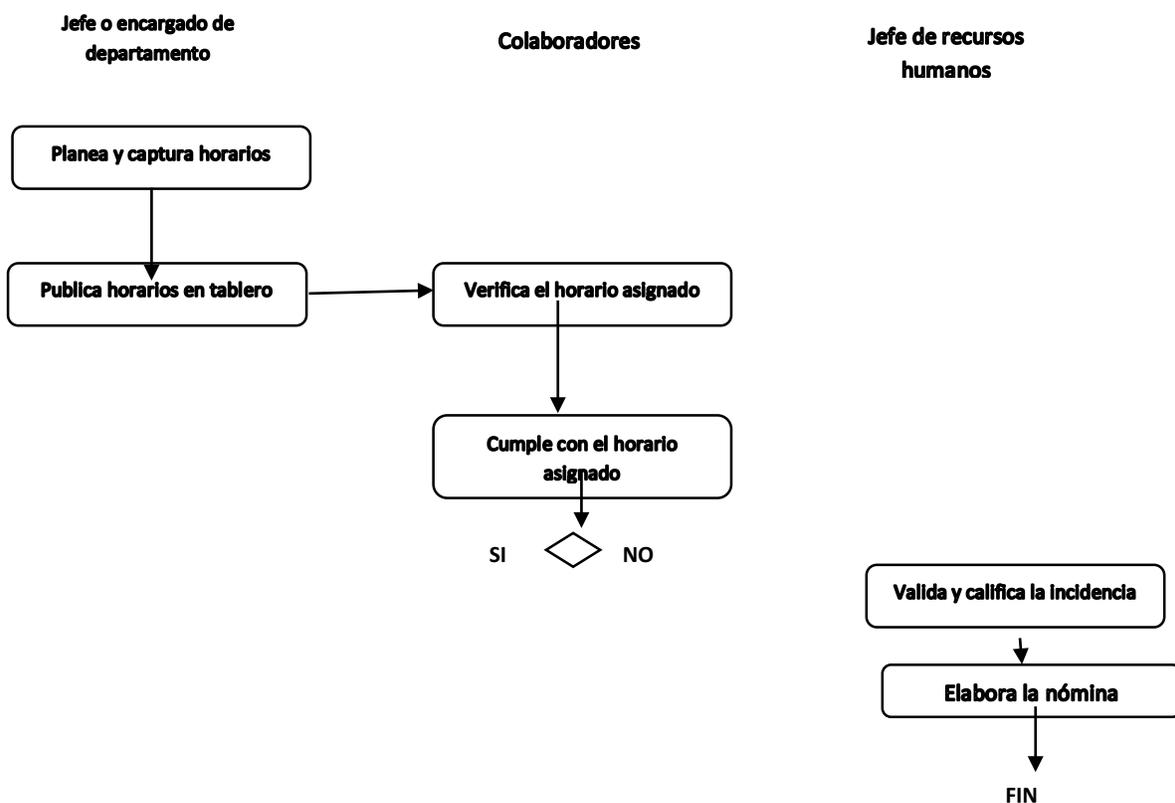
- a) Actualización tecnológica con mayor compatibilidad en equipos.
- b) Elimina dependencia de Java.

- c) Plataforma de vanguardia amigable e intuitiva.
- d) Mejor rendimiento de procesos
- e) Generación de reportes de manera rápida
- f) Información real sobre las horas trabajadas por cada colaborador
- g) Interface o actualización automática cada cuatro horas respecto a los marcajes el cual se envía la información al sistema de nóminas.

RESULTADOS

En relación a los resultados relevantes en la aplicación de esta herramienta tecnológica para el control de tiempos y asistencia se obtuvo un diagrama de funciones en el cual especifica los pasos que se llevan a cabo para obtener el beneficio óptimo en la aplicación del programa, para lo cual se elabora un diagrama del proceso en aplicación y posteriormente el detalle de cada proceso. (Ver Ilustración 3)

Ilustración 3. Diagrama de proceso



En cada una de las etapas del diagrama de proceso (Ver ilustración 3) se involucran solamente tres personas: primero el jefe o encargado del departamento correspondiente, segundo el o los colaboradores o empleados asignados a dicho departamento y por último el Jefe del departamento de recursos humanos quien elaborará la nómina.

Tabla 2.Descripción de actividades por puesto: elaboración propia del autor

PUESTO	ACTIVIDAD
JEFE O ENCARGADO DE DEPARTAMENTO	Planea y captura los horarios estándar en el portal Kronos
JEFE O ENCARGADO DE DEPARTAMENTO	Publica en el tablero de horarios para que cada colaborador esté enterado de su horario de entrada y salida.
COLABORADORES (Empleados en general de cada departamento)	Registran entrada y salida en el equipo biométrico utilizando su gafete que cuenta con un código de barra y registrando su huella digital para su reconocimiento y control de asistencia.
COLABORADORES (Empleados en general de cada departamento)	Es responsabilidad del colaborador realizar cuatro marcajes en un día laborado. Cada marcaje que realice el colaborador debe coincidir de acuerdo a la programación de horarios. Los supuestos adicionales que pueden ocurrir son: a) TIEMPO DE TOLERANCIA: 10 minutos. b) RETARDO: se considera retardo checar después del tiempo de tolerancia c) DESCUENTO: al acumular tres retardos quincenales se considera un día de descuento.

Tabla 3.Actividad específica por puesto: elaboración propia del autor

PUESTO	ACTIVIDAD
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	Valida y califica incidencias en el portal Kronos, así mismo envía la información por interface para el pago de nómina en cada cierre del período.

Como se puede observar en la tabla uno y en la tabla dos (Ver tabla1) (Ver tabla 2) cada puesto tiene su tiempo de captura en la secuencia de actividades del sistema kronos y al final representa que el departamento de recursos humanos haga la nómina con absoluta eficiencia y eficacia.

CONCLUSIÓN

En el análisis de los beneficios del Workforce Central de Kronos, se puede observar que es un aliado enfocado a garantizar el éxito de una empresa brindando un valor agregado en el servicio; esto permite que los procesos de la organización funcionen de manera rápida y oportuna ayudando a que la nómina se realice sin errores de captura en tiempos normales y extraordinarios con registro de incidencias de manera eficiente.

Existen muchos mecanismos de control que se aplican a la iniciativa privada y al sector gobierno, entre ellos existe Kronos y puede asegurarse por los resultados de la investigación que la empresa observada tiene un alto estándar de eficiencia y eficacia en el control de pago de jornada laboral.

Por lo cual se concluye que es una herramienta tecnológica que apoya a las empresas de manera acertada y su implementación es altamente recomendable.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Kronos, (2018) El futuro de la administración de personal Recuperado el 15 de septiembre de 2018 de <https://www.kronos.mx/>

LA INDUCCIÓN LABORAL APLICADO AL MODELO DE GAMIFICACIÓN

ANGÉLICA DEL CARMEN LÓPEZ TOTO¹, GUADALUPE SANTILLÁN FERREIRA², OSCAR LUIS PEÑA VALERIO³

RESUMEN

Durante los últimos años hemos visto como el término “gamificación” ha estado convirtiéndose en una nueva tendencia de cómo vincular mecánicas de juego con otras áreas del conocimiento, en este caso, para obtener una mejora considerable dentro del proceso de inducción en el ITSAV. Con el objetivo de tener claro lo que involucra este término, se incluye en el presente artículo una sección que lo define y el alcance que puede tener al ser aplicado en algún proceso o actividad.

Por tal razón, esta investigación pretende señalar la importancia de la inducción, lo que permite brindar una panorámica del estado actual de cómo se lleva a cabo el mismo, a la vez que presenta la conceptualización para generar el modelo basado en gamificación del proceso de inducción dentro del ITSAV y la con miras a generar un prototipo basado en estas mecánicas de juego.

Palabras clave: 1 Modelo, gamificación, proceso, inducción, mecánica de juego.

ABSTRACT

During the last years, we have seen how the term “gamification” has been becoming in a new trend of how link game mechanics with other knowledge areas, in this case, for get an improvement inside the induction process at the ITSAV. With the objective of have clear what does this term involved, we included at this article a section that define it and the scope that it may have by be applied in any process or activity.

For that reason, this investigation pretends point the induction’s importance, which provides an actual state panoramic of how does it works on, at the same time, it

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Alvarado.
mtra.angelica_itsav@hotmail.com

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Alvarado.lupita_marzo@hotmail.com

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Alvarado. olpv@hotmail.com

presents the conceptualization to generate the model based on gamification of the induction process within the ITSAV and with the aim of generating a prototype based on these game mechanics.

Key words: Gamification, process, induction, game mechanics.

INTRODUCCIÓN

El proceso de inducción en el Instituto Tecnológico Superior de Alvarado (ITSAV)[4] tiene como objetivo primordial, en el caso de los colaboradores como el personal administrativo, docente e investigadores es sensibilizarlos y que internalicen la identidad corporativa a través del conocimiento de la misión, visión y estructura organizacional de la institución para la cual laboran. Esto garantizará el desarrollo profesional de los colaboradores, al conocer las normas, derechos y deberes que recoge el reglamento interno del Tecnológico.

En el caso del estudiantado, el objetivo es instruirlos sobre datos de relevancia que deben conocer para su adecuado desenvolvimiento dentro del Tecnológico.

Gamificación: ¿Qué es?

Se sabe que para muchos el concepto “gamificación” no es conocido o quizás simplemente han escuchado el término pero no dan con su significado. En tal sentido, podemos decir que “Gamificación es aplicar estrategias, mecánicas y reglas de juegos y videojuegos en entornos no jugables, cotidianos [3]”. Dicho en otras palabras, gamificación es la manera en cómo aplicamos técnicas utilizadas en los videojuegos a las actividades de la vida diaria motivando y cambiando el comportamiento de las personas para lograr un beneficio en particular.

La gamificación es la aplicación de dinámicas de juego a contenidos educativos, formativos, promocionales o informativos.

Las dinámicas y mecánicas de gamificación se basan en un sistema de recompensas, desafíos y retos que despiertan el interés del usuario y potencian su participación, vinculación, concentración y fidelización, convirtiéndolo en una forma idónea de transmitir un mensaje con éxito y de evaluar conocimientos, competencias y habilidades. Karl M. Kapp, (2012). [2]

Es por ello que, en la actualidad, se puede observar como las empresas u organizaciones ven en la gamificación una nueva forma para reclutar, formar y mejorar el rendimiento de sus colaboradores, ya sea a través del uso de un software que por ejemplo les ayude a conocer la empresa donde trabajan y de esta forma familiarizarse con términos, normas u otro tipo de actividad que les ayude a interactuar con su ambiente laboral y poder generar lo que toda empresa busca, es decir, productividad. Es importante entonces tener en cuenta qué tipo de gamificación debemos utilizar a la hora de aplicarlo en nuestro ambiente u organización ya que, no es sólo aplicar mecánica de juegos y observar qué resultados nos genera, sino saber planificar qué tipo de estrategias y acciones adecuadas debemos emplear a la hora de gamificar, lo cual permitirá conocer las posibles ventajas y evitar en lo que se pueda, errores en el camino.

Es importante resaltar el hecho de que por medio de gamificación se combinan tres (3) factores claves, los cuales hacen que las actividades sean más atractivas, participativas y divertidas:

- Los Retos. Se originan al proponerse metas para conseguir los objetivos que pretendemos alcanzar.
- Los Logros. Al conseguirlos, no está demás ofrecer un premio como recompensa a la ardua labor realizada.
- La Colaboración. Es un hecho de que dependemos en muchos casos del trabajo en equipo para conseguir el éxito deseado en beneficio de una entidad u organización.

¿Por qué usar gamificación?

Luego de haber dejado claro el concepto que nos atañe, podemos hacernos la siguiente interrogante: ¿por qué usar gamificación? Y la respuesta que podemos ofrecer es que la gamificación es la técnica que mejor se ha utilizado en los últimos años para lograr un aprendizaje significativo y cambio de costumbres en los seres humanos. Esta aseveración nos hace remontarnos a nuestra niñez, en donde al jugar lográbamos centrar nuestro interés en factores interesantes como lo son: el aprendizaje, la diversión y la motivación. Haciendo una analogía con la

vida diaria, estos factores pueden ayudarnos a la consecución de muchos de los objetivos que nos tracemos en nuestras vidas.

Un ejemplo claro de esto podemos observarlo en los creadores de los videojuegos, para los cuales, el uso de las mecánicas de juego motiva comportamientos que permiten vivir situaciones que son divertidas y gratificantes, provocando en la mayoría de los casos, un aprendizaje al conseguir alcanzar las metas y superar los retos impuestos.

De esa manera podemos decir que el objetivo general de la gamificación es atraer a los colaboradores, candidatos o consumidores a participar, compartir e interactuar en alguna actividad o comunidad, logrando de esta forma cumplir los objetivos trazados de una organización.

Por último, apostamos por la gamificación porque creemos que mediante el uso de mecánicas y dinámicas de juego se están obteniendo resultados positivos en las organizaciones, portales web y demás entidades. De igual forma, se obtienen grandes éxitos y reconocimientos al aplicarlos a las personas ya que se consigue realmente el deseo de involucrarlas y despertar el compromiso por parte de los miembros de dichas entidades. Entendemos que para lograr un verdadero avance en proyectos en donde se utilizan estas técnicas de ludificación, necesitamos obtener de parte de los participantes un verdadero espíritu de enganche y de fidelidad para de esta forma, mantenerlos concentrados en apoyarnos de forma voluntaria y lograr la consecución de la meta real, la implementación de gamificación en el proceso de inducción del ITSAV.

Estado del arte del proceso de inducción en el ITSAV

A través del tiempo, la inducción ha sido el proceso de brindarles a los colaboradores de una empresa u organización la información básica sobre los antecedentes de la misma, lo cual les permitirá realizar sus actividades de manera satisfactoria.

En tal sentido, se observa que el proceso de inducción dentro del ITSAV se realiza a través de charlas que brinda el personal de Recursos Humanos a los nuevos colaboradores como son el personal administrativo y el Dpto. de Desarrollo Académico al personal docente o investigadores; estas charlas se brindan dos (2)

veces al año y en la mayoría de las veces resultan un tanto tediosas, debido al hecho de que el personal que las imparte es de carácter informativo, lo que no trasmite la animosidad necesaria para poder generar en los colaboradores el deseo de conocer a fondo la organización para la cual trabajan y provocar el sentido de pertinencia necesario para la consecución de la misión y visión de esta casa de estudios. Este proceso impacta y es de gran importancia dentro del Sistema de Gestión de Calidad Norma ISO 9001:2008, ya que dentro de la encuesta de servicio código: TecNM/D-CA-PO-002-02 Revisión: 11, se muestra la retroalimentación sobre las áreas de oportunidad de cada proceso calificado, lo que permite fortalecer el seguimiento para el buen desempeño de los colaboradores brindando buenos resultados y un servicio de calidad en todas las áreas de la estructura organizacional del ITSAV

En el caso del estudiantado, es muy poca la información que se les brinda en relación con la administración del ITSAV, dando como resultado que posean poco conocimiento acerca de la institución donde realizan sus estudios. Por lo general, conocen del Tecnológico donde estudian y las autoridades más relevantes de la misma.

Ahora bien, esto no indica que no se estén realizando esfuerzos con el objetivo de fomentar el conocimiento de la administración y de que se aumente el sentido de pertinencia por parte de toda la comunidad que conforma el ITSAV. Para avalar esto, podemos mencionar que es necesario crear un Kiosko informativo interactivo, el cual buscara, a través de pantallas interactivas, informar sobre las diversas unidades que conforman el Tecnológico y su ubicación dentro de la misma, creando interés en el estudiantado, por conocer un poco más sobre la entidad donde realizan sus estudios. Por lo tanto es importante mencionar que la aplicación de un panel interactivo permitirá en animar el proceso de inducción tanto de los colaboradores como del estudiantado, brindando así mayor información.

La situación antes presentada nos lleva a aseverar que de una u otra manera, es común que las personas estén, sin darse cuenta, aplicando la gamificación en las diversas actividades que llevan a cabo. Con el simple hecho de realizar algún tipo de actividad relacionada con eventos comunes de su vida diaria, el sentido de buscar algún tipo de ganancia o premio por realizar una u otra tarea, despierta en ellos el espíritu de ser competitivos, curiosos y a la vez sentirse ganadores del reto afrontado.

En ese camino, se propone utilizar las técnicas de gamificación en diversos entornos y procesos que son utilizados por toda la comunidad que conforma al ITSAV. En lo que atañe a este artículo, el proyecto a proponer será el relacionado con el proceso de inducción, lo cual permitirá, a través del desarrollo de plataformas o entornos interactivos en la web, el impulso de la interacción social y la competitividad.

¿Cómo aplicar gamificación en el Proceso de Inducción del ITSAV?

Analizando los puntos que conlleva todo proceso de inducción en una empresa u organización, consideramos oportuno elaborar un plan a seguir para poder esquematizar, de forma gráfica, todos los elementos que se deben tomar en cuenta, para así poder desarrollar un prototipo a seguir, lo cual permitirá llevar a cabo la secuencia lógica de cada uno de los procesos que lleva a cabo el ITSAV, permitiendo de esta manera la fácil adquisición de los conocimientos por parte de la comunidad que la conforma.

DE LO RUTINARIO A LO INNOVADOR

Como hemos visto a lo largo de este artículo, el proceso de inducción que en la actualidad se lleva a cabo en el ITSAV, no es significativo ni garantiza la adquisición del conocimiento por parte de aquellos que así lo requieran; por lo que creemos conveniente el desarrollo de una plataforma que permita aplicar las técnicas de gamificación con el objetivo de innovar y permitir a la mayor cantidad de personas, el acceso a la información a través de un sistema de recompensas que incluya logros, bonificaciones o puntos por lograr alcanzar metas o cumplir retos, en base al dominio de la misma. Para ello, consideramos oportuno crear

directrices concretas sobre el diseño del proceso de inducción y de cómo se aplicarán las técnicas de gamificación para obtener un mejor resultado. En tal sentido, se deberán listar los puntos más importantes que debe conocer la comunidad ITSAV para de esa manera ir definiendo roles, metas y retos a cumplir, así como las premiaciones que obtendrán a la hora de cumplir las mismas.

¿A DÓNDE QUEREMOS LLEGAR?

Esta iniciativa busca promover el uso de las técnicas de gamificación en los diversos procesos que lleva a cabo el ITSAV, con el objetivo primordial de acrecentar su uso entre la comunidad que la conforma y puedan de esta manera, recibir una adecuada inducción que favorezca su integración de manera rápida y efectiva.

NUESTRA PROPUESTA

Basados en lo antes descrito, consideramos oportuno definir una serie de pasos que nos permitan elaborar un prototipo que sirva de referencia para el producto final que es, aplicar las técnicas de gamificación en los procesos que lleva a cabo el ITSAV, tal como se observa en la Fig. 1.

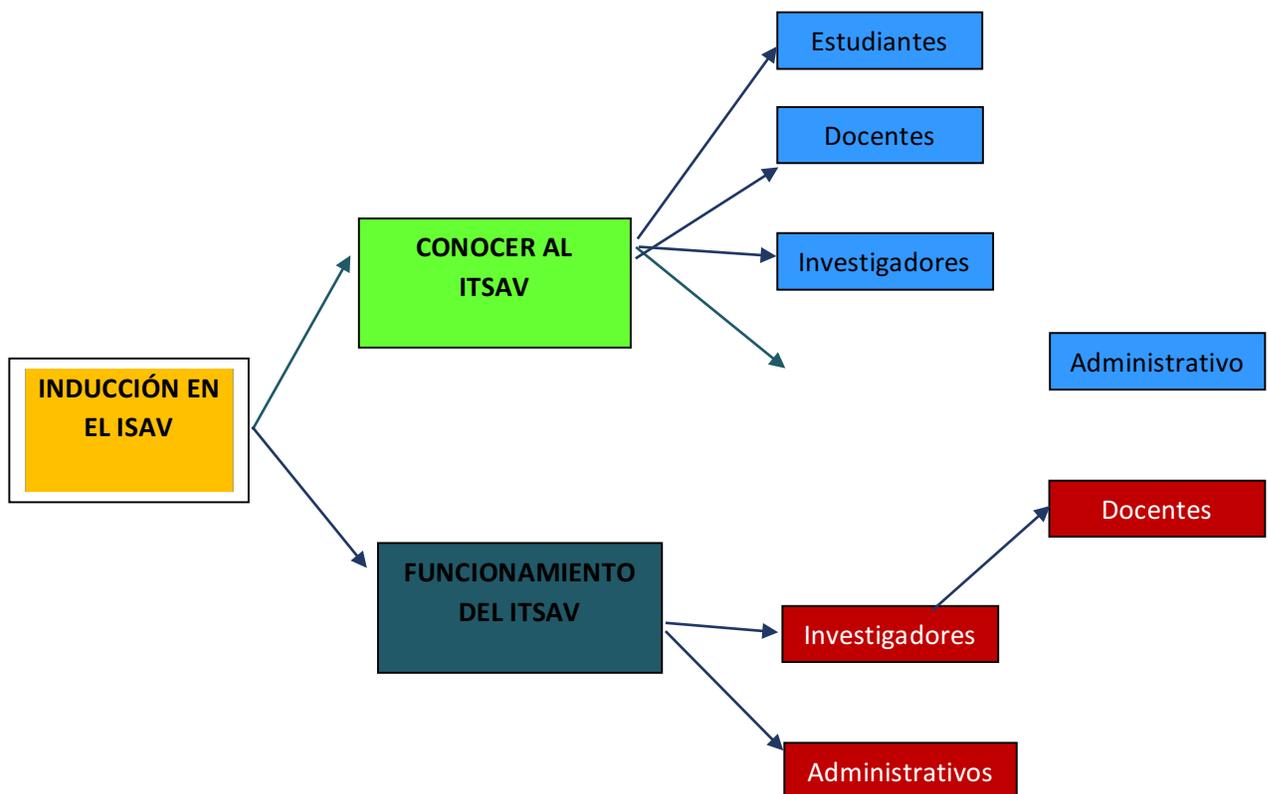
Figura 1. Pasos para la aplicación de un prototipo aplicando la gamificación.



Paso 3. Selección de herramientas para construir prototipo, realizar pruebas piloto para avalar el uso de la gamificación en el proceso de inducción.

Ahora bien, pensando en la forma en que podríamos aplicar estas técnicas de la mejor manera, hemos diseñado el siguiente diagrama (Ver Fig. 2), el cual permitirá observar los dos grandes bloques que buscamos abarcar a la hora de aplicar la gamificación en el proceso de inducción del ITSAV

Figura 2. Bloques a gamificar dentro del proceso de inducción del ITSAV.



En base al diagrama propuesto, en la Tabla 1 procedemos a explicar lo que abarca cada bloque y a quienes está dirigido:

Tabla 1. Descripción de los bloques a gamificar dentro del proceso de inducción en el ITSAV.

PROCESO	BLOQUE	DESCRIPCIÓN
Inducción al ITSAV	Conocer al ITSAV	Este bloque está dirigido a todos los miembros de la comunidad ITSAV, entre los cuales podemos mencionar: estudiantes, docentes, investigadores y administrativos; y tiene como objetivo primordial informar sobre la misión, visión y objetivos generales y específicos del ITSAV. De igual forma, busca de manera general, brindar información relacionada con la estructura organizacional de la institución, principales autoridades que la administran, principales servicios que brinda y las ubicaciones donde se pueden solicitar.
Inducción al ITSAV	Funcionamiento Del ITSAV	A este bloque sólo podrán acceder los docentes, investigadores y administrativos del ITSAV, ya que en él se abarcarán temas que se relacionan con el funcionamiento interno de la institución, tales como: procesos generales relacionados con la gestión de recursos humanos, académicos, de planeación, vinculación, investigación, entre otros.

Una vez definidos los bloques que conformarían el proceso de inducción, debemos hacernos las siguientes preguntas: de qué forma y qué mecánicas de juego aplicaremos para llevar a cabo este prototipo, con el único propósito de sumar éstas para llamar la atención y las acciones de los miembros del ITSAV y lograr que adquieran el conocimiento.

Tomando como referencia y lo señala Valera, J (2013) lo primero que debemos saber es que una mecánica de juego no es más que, definir los elementos o componentes habituales que vemos en los videojuegos como lo son: puntos, medallas, ranking, logros, niveles, trofeos, entre otros, los cuales son habituales para desarrollar determinados comportamientos en nuestros usuarios del proyecto a realizar y establecer reglas al inicio y al final de la construcción o elaboración de un sistema, en este caso, una plataforma de inducción basada en gamificación [6]. La idea que nos surge entonces es la siguiente, ¿De qué manera aplicamos esos elementos o qué componentes de los listados serán los adecuados para definir la propuesta? y la respuesta es simple, realizar un sondeo de la población que estamos manejando y de esta forma, conocer qué componentes les resulta entretenidos y cuáles aburridos y así, ir armando un modelo de gamificación que

nos apoye en la realización del prototipo por el cual pretendemos obtener un resultado de este escrito.

En ese sentido, en la Tabla 2 se detallan las estrategias necesarias a tomar cuenta para lograr el éxito al momento de desarrollar la plataforma:

Tabla 2. Estrategias a seguir para la implementación de la plataforma gamificada.

NÚM	ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
1	Establecer metas y extensión de la estrategia a seguir.	Definición de objetivos que se desean cumplir y qué es lo que queremos gamificar?, incluyendo los canales tanto en línea como fuera de línea que se afectarían
2	Determinar la comunidad a la que queremos impactar	Definición de categorías de jugadores que existirán, en virtud de su comportamiento (Ver Fig. 2): ambiciosos, triunfadores, sociables y exploradores [5][6].
3	Determinar la motivación intrínseca de nuestra propuesta	¿Qué motiva al usuario a utilizar la plataforma: el deseo de entretenerse, socializar, obtener estatus o reconocimiento, el compartir con otros, el simple hecho de ganar por ganar, etc., aspectos que toman en cuenta a la hora de entrar al juego?
4	Investigar sobre los hábitos y tendencias que los usuarios están siguiendo	Esta estrategia permitirá que seamos asertivos a la hora de generar el prototipo que proyecte la experiencia de juego adecuada.
5	Iniciar el diseño del Prototipo	Plasmar las experiencias al nivel del proceso de inducción que deseamos sean experimentadas por los miembros de la comunidad ITSAV que utilicen la plataforma.
6	Definir el sistema de juego, los elementos de ambientación que lo rodearán, y las herramientas.	Una vez se cuente con el diseño del prototipo, es necesario darle la forma que requiere en base a las características definidas.
7	Medir la experiencia del usuario	Es entendible que todo no pueda tener la posibilidad de ser “gamificado”, pero eso no quiere decir que no se puedan extraer las metas principales y traducirlas en logros que el miembro de la Comunidad ITSAV experimente de manera divertida.

Figura 3. Tipos de Jugadores



RESULTADOS ESPERADOS

Al proponer utilizar técnicas de gamificación dentro del proceso de inducción del ITSAV buscamos obtener los siguientes resultados:

- Capacitar al personal en el área de tecnologías emergentes, tales como gamificación y serious games, para su aplicación en el desarrollo de nuevos modelos de inducción y aprendizaje.
- Proponer proyectos enfocados al área de e-learning dentro de la línea de investigación de tecnologías de la información y comunicación, para la utilización de tecnologías emergentes.
- Establecer lazos de colaboración con otros tecnológicos que realicen investigación en el área de las tecnologías emergentes, para eficientar procesos dentro del Sistema de Calidad y coadyuvar al desarrollo de futuros proyectos de investigación.

CONCLUSIONES Y TRABAJOS FUTUROS

La adopción de mecánicas de juego empleando la gamificación como base, nos permite cambiar de una forma positiva y entretenida las actividades rutinarias empleadas en situaciones que para las personas resultan aburridas, convirtiéndolas en algo más motivador e impulsando el trabajo en equipo en muchos casos. Adoptar este tipo de cultura, provoca cambios de comportamiento; entendiendo que para algunos estos cambios pueden resultar inaceptables. En tal sentido, es necesario elaborar una metodología que permita ir mermando los obstáculos que se vayan presentando y de esta manera, ir adecuando a las personas a los nuevos entornos ludificados.

Además, se podrá inducir a más personas y apoyar a los nuevos colaboradores, estudiantes o visitantes, permitiendo de esta manera que su paso, ya sea temporal o permanente, sea tan placentero y confortable en todos los aspectos culturales e informativos relacionados con el ITSAV.

En un futuro no muy lejano, se busca aplicar técnicas de gamificación en otras actividades del ITSAV sin perder el indicador clave que es “culturizar” y motivar la participación de los usuarios en el sistema diseñado, tratando de lograr con esto el mejoramiento del rendimiento de muchas de éstas que actualmente son rutinarias y de naturaleza desmotivadora.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Centro de Innovación BBVA: Gamificación, el negocio de la diversión. Innovation Edge. <https://www.centrodeinnovacionbbva.com/innovation-edge/2-gamificacion> (Num. 3, Septiembre 2012). Accedido el 10 de abril de 2014.
- Karl M. Kapp, (2012). The gamification of learning and instruction: game-based methods and strategies for training and education
- Lee, N., Santana G., Martínez, A., Rangel, N.: Kiosco Informativo Interactivo (KINFO-UTP). ciditic.utp.ac.pa/documentos/2013/pdf/Kinfo_UTP.pdf Accedido el 21 de Junio del 2014.
- Sitio Web ITSAV: Conocenos al ITSAV. <http://www.itsav.edu.mx/conocenos-al-itsav> (2018). Accedido el 15 de agosto de 2018
- Ramírez, J.L.: Gamificación – Mecánicas de Juegos en tu vida personal y profesional. Editorial SCLIBRO, pp. 27–32 (2014).
- Valera, J.: Gamificación en la Empresa – Lo que los videojuegos nos enseñan sobre gestionar personas. Edición 2013, pp. 36-37.

CONTRATACIÓN DE ADULTOS MAYORES COMO ESTRATEGIA FISCAL EN LOS NEGOCIOS

MARGARITA LIMÓN MENDOZA¹, MAYTE PULIDO CRUZ², SERGIO CASTILLO LAGUNES³, ISABEL LIRA VÁZQUEZ⁴

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo hacer un análisis de los estímulos fiscales por la contratación de adultos mayores para las empresas, con base en las disposiciones fiscales vigentes previstas en la Ley del Impuesto sobre la Renta, con la finalidad de dar a conocer los beneficios al utilizar ésta estrategia fiscal para minimizar la carga tributaria de las organizaciones y de ésta forma y generar nuevas oportunidades de empleo a un sector de la población vulnerable. La presente investigación es de tipo documental y se realizó a partir de la recopilación de fuentes bibliográficas tales como revistas, periódicos, páginas web. Se observa que algunos empresarios no cuentan con los conocimientos y asesoría de profesionistas especializados que analicen las diversas opciones legales permitidas en las disposiciones fiscales vigentes necesarias para aprovechar los incentivos por parte de la autoridad, por lo cual se hace necesario realizar este estudio.

Palabras clave: Estímulos fiscales, Contratación, Adultos mayores

ABSTRACT

The purpose of this work is to analyze the fiscal stimulus for the hiring of seniors for companies, based on the current tax provisions provided for in the Income Tax Law, in order to publicize the benefits when using this fiscal strategy to minimize the tax burden of the organizations and in this way and generate new employment opportunities for a sector of the vulnerable population. The present investigation is

¹ Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Tuxtepec. invicta650@hotmail.com

² Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Tuxtepec. maytepulido@hotmail.com

³ Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Tuxtepec. lic.sergiocastillolagunes@hotmail.com

⁴ Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Tuxtepec. cpisalira@hotmail.com

of documentary type and it was made from the collection of bibliographical sources such as magazines, newspapers, web pages. It is noted that some entrepreneurs do not have the knowledge and advice of specialized professionals to analyze the various legal options allowed in the current tax provisions necessary to take advantage of the incentives by the authority, for which it is necessary to carry out this study.

Keywords: Tax incentives, Hiring, Older adults

INTRODUCCIÓN

El análisis de las disposiciones fiscales en la actualidad es un factor importante en la toma de decisiones de las empresas. El sistema Tributario Mexicano es muy complejo y requiere de profesionistas que estén en constante actualización para que asesoren a las organizaciones y analicen las diversas opciones legales permitidas en las disposiciones fiscales vigentes, los cuales permiten ahorros por la minimización de la carga tributaria mediante el estudio de las estrategias fiscales adecuadas y de ésta manera aprovechar al máximo las ventajas que conceden las leyes fiscales.

México es estadísticamente un país joven, lo cual se ve reflejado en su fuerza de trabajo, pero hay un sector de la población que ha quedado relegado de la vida laboral y son los adultos mayores, de los cuales sólo una minoría cuenta con empleo y el resto han quedado a merced de sus familiares y del gobierno.

De acuerdo con Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI), en México en 2017, habitaban 12 millones 973 mil 411 personas de 60 y más de los cuales 53.9 por ciento son mujeres y 46.1 por ciento son hombres, de acuerdo a estimaciones del Consejo Nacional de Población. Conforme a (INEGI) para el año de 2017 el promedio de vida para un mexicano es de 75.3 años, por lo que la esperanza de vida se ha incrementado en relación a décadas anteriores.

Los adultos mayores se encuentran entre la población más vulnerable y se ven afectados por situaciones frecuentemente consideradas discriminatorias al momento de tratar de incorporarse o reincorporarse al mercado laboral. De entre los adultos mayores que forman parte del mundo laboral el 80% lo hacen en la

informalidad. Por lo anterior en diversas legislaciones, entre ellas la fiscal, se ha tratado de incentivar a los patrones para fomentar su contratación, otorgándoles algunos estímulos que reducen la carga fiscal.

Este trabajo tiene como objetivo hacer un análisis de los estímulos fiscales por la contratación de adultos mayores para las empresas, con base en las disposiciones fiscales vigentes previstas en la Ley del Impuesto sobre la Renta, con la finalidad de dar a conocer los beneficios al utilizar ésta estrategia fiscal para minimizar la carga tributaria de las organizaciones y de ésta forma y generar nuevas oportunidades de empleo a un sector de la población cada día más creciente y desprotegido.

MÉTODO

La investigación realizada es de tipo documental y se realizó a partir de la recopilación de fuentes bibliográficas tales como revistas, periódicos en circulación nacional, páginas web, entre otras, y tiene por objetivo analizar las diversas opciones legales permitidas en las disposiciones fiscales vigentes necesarias para aprovechar los incentivos por parte de la autoridad, por lo cual se hace necesario realizar este estudio.

DESARROLLO

DEFINICIÓN DE TERMINOS

¿QUÉ ES UN ESTIMULO FISCAL?

De acuerdo al concepto de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, los estímulos fiscales son apoyos gubernamentales que se destinan a promover el desarrollo de actividades y regiones específicas a través de diversos mecanismos, disminución de tasas impositivas, exención de impuestos determinados, aumento temporal de tasas de depreciación de activos, etc, y son establecidos en la Ley de Ingresos de la Federación.

Para su aplicación, el contribuyente debe estar en los supuestos o requerimientos del estímulo específico y acreditarlo según el procedimiento detallado en el mismo.

Los estímulos fiscales constituyen para las empresas un incentivo que consiste en diversas formas de reducir o exentar el pago de determinados impuestos y las autoridades fiscales los podrán conceder siempre y cuando los contribuyentes apliquen para obtenerlo y cumplan con los requisitos establecidos en la ley, esto es con el objetivo de favorecer el desarrollo de diversos sectores del país, concedidos por el Estado a una persona o grupo de personas, con el objeto de apoyarlas o fomentar su desarrollo económico o social, ante una situación de desventaja o desigualdad.

Dichos estímulos requieren de los siguientes elementos:

1.- La existencia de un tributo o contribución a cargo del beneficiario del estímulo.

Elemento necesario debido a que el estímulo fiscal, solo se origina y concreta en torno a las cargas tributarias que pesan sobre quienes aportan su cuota fiscal.

2.-Una situación especial del contribuyente establecida en lo abstracto por la disposición legal que otorga el estímulo, y que al concretarse da origen al derecho del contribuyente, para exigir el otorgamiento de dicho estímulo a su favor.

3.-Un objetivo de carácter parafiscal. Este es el elemento meta-jurídico del estímulo fiscal y consta de un objetivo directo y un objetivo indirecto. El objetivo directo consiste, por lo común en obtener una actuación específica del contribuyente, y el objetivo indirecto radica, en lograr través de la conducta del mismo ciudadano efectos que trasciendan de su esfera personal al ámbito social.

Resumiendo lo anterior podemos decir que los estímulos fiscales sirven como un instrumento utilizado por la autoridad para reducir o exentar el pago de un impuesto a los contribuyentes, que se ubican en una situación específica, mismos que se conceden cumpliendo ciertos requisitos para la realización de determinadas actividades consideradas de interés público por el Estado.

VEJEZ

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), toda persona mayor de 60 años se le llamará indistintamente persona de la tercera edad.

DISCAPACIDAD

El artículo 1 de la Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad define a las personas con discapacidad como: "Aquellas que tengan

deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás”.

Existe una percepción generalizada de que la discapacidad es un problema que puede afectar solo a un grupo reducido de personas, y que es totalmente diferente al hecho de ser considerado un adulto mayor. Sin embargo, de acuerdo con el Informe Mundial sobre la Discapacidad 2011 emitido por la OMS, la discapacidad forma parte de la condición humana, esto es que casi todas las personas sufrirán algún tipo de discapacidad transitoria o permanente en algún momento de su vida, y las que lleguen a la vejez experimentaran dificultades crecientes de funcionamiento. Esta probabilidad aumenta conforme la edad avanza, por ello, una elevada proporción de personas adultas mayores enfrentan alguna discapacidad. La Organización Mundial de la Salud (2011), en su Resumen de Informe mundial sobre discapacidad afirma:

“Las visiones estereotipadas de la discapacidad insisten en los usuarios de sillas de ruedas y en algunos otros grupos clásicas como las personas ciegas o sordas. Sin embargo, a causa de la interacción entre problemas de salud, factores personales y factores ambientales, existe una enorme variabilidad en la experiencia de la discapacidad” (p.8).

En ese mismo sentido se pronuncia el Banco de indicadores del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), cuyos datos a 2010 señalan que en México la causa

Principal de discapacidad es por enfermedad (39.42%) y como segunda causa está la edad avanzada (23.14%).

Como puede apreciarse la Organización Mundial de la Salud y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía coinciden en que la enfermedad y la edad avanzada son ambas una variación de la discapacidad.

FUNDAMENTOS LEGALES

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece la prohibición de discriminación por razones de edad o discapacidad en los párrafos primero y último de su artículo 1, en los términos siguientes:

“En los Estados Unidos Mexicanos todas las personas gozarán de los derechos humanos reconocidos en esta Constitución y en los tratados internacionales de los que el Estado Mexicano sea parte, así como de las garantías para su protección, cuyo ejercicio no podrá restringirse ni suspenderse, salvo en los casos y bajo las condiciones que esta Constitución establece”.

“Queda prohibida toda discriminación motivada por origen étnico o nacional, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las preferencias sexuales, el estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas”.

Acorde con la protección de los derechos humanos previstos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se han impulsado ciertas medidas y programas para tratar de crear o estimular su contratación en el sector laboral como la creación del Programa Nacional para el Desarrollo y la Inclusión de las Personas con Discapacidad 2014-2018.

La Ley de los Derechos de las Personas Adultas Mayores Señala lo Siguiente:

Artículo 3o. Para los efectos de esta Ley, se entenderá por:

I. Personas adultas mayores. Aquellas que cuenten con sesenta años o más de edad y que se encuentren domiciliadas o en tránsito en el territorio nacional;

Artículo 5o. De manera enunciativa y no limitativa, esta Ley tiene por objeto garantizar a las personas adultas mayores los siguientes derechos:

V. Del trabajo:

A gozar de igualdad de oportunidades en el acceso al trabajo o de otras opciones que les permitan un ingreso propio y desempeñarse en forma productiva tanto tiempo como lo deseen, así como a recibir protección de las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo y de otros ordenamientos de carácter laboral.

Artículo 8o. Ninguna persona adulta mayor podrá ser socialmente marginada o discriminada en ningún espacio público o privado por razón de su edad, género, estado físico, creencia religiosa o condición social.

Como podemos observar la Ley de los Derechos de las Personas Adultas Mayores tiene por objeto garantizar el ejercicio de los derechos de las personas

adultas, la cual fue publicada el 25 de junio del 2002 por el Presidente de los Estados Unidos Mexicanos Vicente Fox Quesada.

La Ley de Impuesto Sobre la Renta señala en el Artículo 186:

El patrón que contrate a personas que padezcan discapacidad motriz y que para superarla requieran usar permanentemente prótesis, muletas o sillas de ruedas; mental; auditiva o de lenguaje, en un ochenta por ciento o más de la capacidad normal o tratándose de invidentes, podrá deducir de sus ingresos, un monto equivalente al 100 % del impuesto sobre la renta de estos trabajadores retenido y enterado conforme al Capítulo I del Título IV de esta Ley, siempre y cuando el patrón esté cumpliendo respecto de dichos trabajadores con la obligación contenida en el artículo 12 de la Ley del Seguro Social y además obtenga del Instituto Mexicano del Seguro Social el certificado de discapacidad del trabajador.

Se otorgará un estímulo fiscal a quien contrate adultos mayores, consistente en el equivalente al 25% del salario efectivamente pagado a las personas de 65 años y más. Para estos efectos, se deberá considerar la totalidad del salario que sirva de base para calcular, en el ejercicio que corresponda, las retenciones del impuesto sobre la renta del trabajador de que se trate, en los términos del artículo 96 de esta Ley.

Resolución Miscelánea Fiscal 2016 Regla 3.21.2.1.

Para los efectos del artículo 186, segundo párrafo de la Ley del ISR, el estímulo fiscal que podrán aplicar las personas que contraten adultos mayores, consiste en deducir de sus ingresos un monto equivalente al 25% del salario efectivamente pagado en los términos señalados en dicho artículo, a las personas de 65 años o más.

En materia fiscal acorde a la protección de los derechos humanos previstos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en lo referente a la no discriminación para estimular la contratación de adultos mayores en el sector laboral, se tienen establecidos dos estímulos fiscales para empresas incluyentes. El primero de ellos es el estímulo por contratación de personas con discapacidad, y el segundo el estímulo por contratación de adultos mayores que es nuestro tema de investigación y que como ya se mencionó para la Organización Mundial de la

Salud e Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), ambos son variantes de discapacidad.

RESULTADOS

A continuación, se analiza cuando aplican los estímulos por contratación de personas con discapacidad y el segundo el estímulo por contratación de adultos mayores.

El estímulo por contratación de personas con discapacidad no es aplicable para nuestro tema de estudio, pero se muestra por considerar que los adultos mayores cuentan con un tipo de discapacidad.

ESTÍMULO FISCAL POR CONTRATACIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD

Es aplicable a patrones que contraten personas que padezcan algunas de las siguientes discapacidades:

- a) Motriz y que para superarla requieran usar permanentemente prótesis, muletas o sillas de ruedas;
- b) Mental;
- c) Auditiva o de lenguaje, en ochenta por ciento o más de la capacidad normal, o
- d) Tratándose de invidentes.

Para tal efecto, el patrón que contrate alguna persona que padezca algunas de las discapacidades antes mencionadas, podrá aplicar a su elección, alguno de los siguientes estímulos:

- a) Deducir de sus ingresos acumulables un monto equivalente al 100% del impuesto sobre la renta retenido al trabajador y enterado al Servicio de Administración Tributaria. (Artículo 186 de la Ley del Impuesto sobre la Renta).

Se deberá considerar la totalidad del salario que sirva de base para calcular, en el ejercicio que corresponda, las retenciones del ISR del trabajador de se trate, tales como salarios, aguinaldo gravable, participación de los trabajadores en las utilidades gravable, etc.

Requisitos para aplicar este estímulo

- Cumplir con la obligación de asegurar a dichos trabajadores en el régimen obligatorio previsto en el artículo 12 de la Ley del Seguro Social
- Obtener del Instituto Mexicano del Seguro Social, el certificado donde conste el grado de discapacidad del trabajador.
- Retener y enterar el Impuesto sobre la Renta

CÓMO CALCULAR LA DEDUCCIÓN DEL 100% DEL ISR RETENIDO

Se aplicará a sus ingresos gravables la tarifa del artículo 96 de la Ley del Impuesto sobre la Renta y la del subsidio al empleo

Ejemplo:

Operación	Concepto	Cantidad
	Sueldo mensual del trabajador	\$ 8 000.00
Menos:	Límite inferior	7 399.43
Igual:	Excedente del límite inferior	600.57
Por :	Porcentaje que se aplica sobre el excedente del límite	16.00%
Igual:	Impuesto sobre excedente.	96.09
Más :	Cuota fija	594.21
Igual:	Impuesto determinado	690.30
Menos:	Subsidio para el empleo	0.00
Igual:	Retención de Impuesto sobre la Renta	690.30
	Monto a deducir de los ingresos del patrón	690.30

b) En lugar del esquema anterior, el patrón podrá optar por deducir de sus ingresos acumulables un monto equivalente al 25% del salario efectivamente pagado a las personas antes señaladas (artículo 16, fracción X de la Ley de Ingresos de la Federación LIF para 2017).

Requisitos para aplicar este estímulo

- Cumplir con la obligación que establece artículo 15 de la Ley del Seguro Social.
- Retener y enterar el Impuesto sobre la Renta
- Obtener del Instituto Mexicano del Seguro Social, el certificado donde conste el grado de discapacidad del trabajador.

CÓMO SABER CUÁL ESTÍMULO ELEGIR

Cabe hacer mención, que ambos estímulos no se pueden aplicar indistintamente; es decir, el patrón debe elegir si aplica el estímulo del artículo 186 de la Ley del Impuesto sobre la Renta o el de la fracción X del artículo 16 de la Ley de Ingresos de la Federación, pero no se puede cambiar de opción en el mismo ejercicio

Es necesario analizar qué tipo de estímulo fiscal se elegirá aplicar y cuál es el que le conviene más a la compañía porque se mantendrá durante todo el ejercicio fiscal y no es posible aplicar los dos.

Por ejemplo, si se tiene un trabajador al que se le paga 8,000 pesos mensuales Y se aplica el estímulo de ISR, el monto aproximadamente a deducir es de 700 pesos; como se aprecia en el ejemplo anterior, sin embargo; si elige la Ley de Ingresos de la Federación, el monto sería de 25%, ello equivale a 2000 pesos, es decir, una cantidad mayor.

En otro caso, el que un directivo con discapacidad tenga un sueldo de 300,000 pesos mensuales, al patrón le convendría aplicar un estímulo de ISR porque va a poder deducir 100% de ISR.

Sin embargo, en estos casos se requiere hacer cálculos del número de trabajadores con discapacidad y sus sueldos, para saber qué estímulo conviene aplicar.

Generalmente si son sueldos bajos el trabajador no paga altas tasas de Impuesto sobre la Renta y es preferible aplicar el estímulo de la Ley de Ingresos de la Federación.

ESTÍMULO FISCAL POR CONTRATACIÓN DE ADULTOS MAYORES

Este estímulo consiste en deducir de los ingresos acumulables, un monto equivalente al 25% del salario que sirvió de base para calcular las retenciones de ISR, que pague a adultos mayores.

Es aplicable a personas físicas y morales que contraten a personas de 65 años y más.

Requisitos para aplicar este estímulo

- Cumplir con la obligación de asegurar a dichos trabajadores en el régimen obligatorio previsto en el artículo 12 de la Ley del Seguro Social.
- Pagar oportunamente las cuotas obrero-patronales.

PROCEDIMIENTO PARA CALCULAR EL ESTÍMULO FISCAL POR CONTRATACIÓN DE ADULTOS MAYORES

Sueldo mensual pagado al trabajador	\$ 8,000.00
(Base para el cálculo de I.S.R.)	
Por:	<u>25%</u>
Igual a Monto a deducir de los ingresos acumulables del patrón	\$2,000.00

El patrón puede deducir mensualmente \$ 2,000.00 de sus ingresos acumulables, al año sería un monto de \$ 24,000.00 de deducción que tendría el patrón en su declaración anual, sólo por contratar a un adulto mayor.

Como se puede apreciar, el crédito es directo y puede ser un aliciente para las empresas que decidan incorporar a personas adultas mayores además de beneficiarse porque suelen tener un alto grado de experiencia.

CONCLUSIONES

Los estímulos fiscales constituyen para las empresas un incentivo que consiste en diversas formas de reducir o exentar el pago de determinados impuestos y las autoridades fiscales los podrán conceder siempre y cuando los contribuyentes apliquen para obtenerlo y cumplan con los requisitos establecidos en la ley.

Los adultos mayores se encuentran entre la población más vulnerable y se ven afectados por situaciones frecuentemente consideradas discriminatorias al momento de tratar de incorporarse o reincorporarse al mercado laboral, por tal motivo el propósito del gobierno al establecer estímulos fiscales a los contribuyentes, es el de incentivar la contratación de adultos mayores y personas con capacidades diferentes en el campo laboral establecidas en la Ley de Impuesto Sobre la Renta en su artículo 186, promoviendo de esta manera una sociedad cada día más incluyente.

Existe una percepción generalizada de que la discapacidad es un problema que puede afectar solo a un grupo reducido de personas, y que es totalmente diferente al hecho de ser considerado un adulto mayor, sin embargo, la Organización Mundial de la Salud y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía coinciden en que la enfermedad y la edad avanzada son ambas una variación de la discapacidad, Sin embargo en la Ley del Impuesto Sobre la Renta en el artículo 186, los considera en apartados diferentes: aplican los estímulos por contratación de personas con discapacidad y el segundo el estímulo por contratación de adultos mayores, por tal motivo los patrones al contratar adultos mayores no pueden aprovechar el beneficio de la deducción del 100% que se aplica sólo para personas con discapacidad, lo que resulta incongruente si consideramos que los adultos mayores con frecuencia padecen de algún tipo de discapacidad..

A pesar de los esfuerzos del gobierno para adecuar el marco normativo en materia fiscal otorgando estímulos a los contribuyentes que contraten a adultos mayores para reducir diversas formas de discriminación en el mercado laboral, aún falta mucho por hacer y es recomendable que hagan más atractivo el esquema para los patrones, ya que como se analizó, los adultos mayores son aquellas que cuenten con sesenta años o más de edad y que se encuentren domiciliadas o en tránsito en el territorio nacional y la ley del ISR otorga el estímulo a los patrones que contraten a personas de 65 años en adelante.

Se recomienda tener en cuenta el estímulo por la contratación para este grupo vulnerable de la sociedad, ya que además del beneficio de orden fiscal que representa, la inclusión de las personas adultas en las empresas se traduce en: mayor valoración del empleo, estabilidad laboral, puntualidad, ambiente laboral agradable, experiencia y desarrollo humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Fisco Agenda 2018 (Noviembre 2017) Ediciones Fiscales ISEF, S.A.

Ley del Seguro Social Correlacionada 2018(Noviembre 2017) ediciones fiscales ISEF, S.A.

BLOG (2016) Estímulo fiscal al contratar adultos mayores y discapacitados recuperado el 15 de agosto de 2018 de <https://misabogados.com.mx/blog/estimulo-fiscal-al-contratar-a-adultos-mayores-y-discapacitados/>

Organización Mundial de la Salud (2011) Resumen de Informe mundial sobre discapacidad recuperado 16 de agosto 2018 de:http://www.who.int/disabilities/world_report/2011/summary_es.pdf?ua=1

Banco de indicadores del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) 2010, recuperado el 3 septiembre del 2018 de: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/indicadores/?ind=6200240448&ag=00#divFV6200240458#D6200240448>

INEGI (2017, septiembre 28), Estadísticas a propósito del día internacional de las personas de edad recuperado el 5 de septiembre de 2018 disponible en:

http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2017/edad2017_Nal.pdf

Ley de Ingresos de La Federación para el Ejercicio Fiscal 2018 Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 15 de Noviembre 2017 recuperado el 12 de septiembre de 2018 de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LIF_2018_151117.pdf

Ley de los Derechos de las Personas Adultas Mayores, (2002,25 Junio), Diario Oficial de la Federación, recuperado el 13 de septiembre 2018 de: <http://www.salud.gob.mx/unidades/cdi/nom/compi/ldpam.html>

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, (1917,5 febrero), Diario Oficial de la Federación, recuperado el 13 de septiembre 2018 de:

http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_270818.pdf

Pérez. (2017, julio) Estímulos Fiscales en ISR e Impuestos Locales por Contratación de Personas con Discapacidad y Adultos Mayores , consultado 13 de septiembre 2018 de :<https://www.ccpm.org.mx/avisos/estimulos-fiscales-en-isr.pdf>

(2017, 8 de noviembre) ¿En qué consisten los Estímulos Fiscales para Adultos Mayores?, recuperado el 14 de septiembre 2018 de: <https://runahr.com/recursos/nomina/estimulos-fiscales-por-contratar-adultos-mayores/>

Pérez, P. (2016) Estímulo fiscal por contratar personas adultos mayores ¿Contribuimos? recuperado el 14 de septiembre 2018 de: <https://elconta.com/2016/02/16/estimulo-fiscal-contratar-personas-adultos-mayores/>

Servicio de Administración Tributaria, (2015) S.A.T. < Fichas Temáticas> Estímulos Fiscales para Patrones que contraten Adultos Mayores y Personas con Discapacidad, Artículo 186 de la L.I.S.R. disponible en: http://m.sat.gob.mx/fichas_tematicas/estimulos_patrones_discapacidad/Paginas/articulo_186_de_la_LISR.aspx

APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CONTROL DE GESTIÓN EN LA FIRMA DE INGENIERÍA TECHNIP

WENDOLYNE YESSUNY CASAS GARCÍA¹

RESUMEN

El presente artículo es el resultado de una investigación que busca demostrar cuales son las principales ventajas que se pueden extraer de las escuelas de pensamiento estratégico para aplicarlas en las operaciones de *M & A (Mergers and Acquisitions)* y *JV (Joint Venture)*, estableciendo un nexo necesario entre la estrategia corporativa desarrollada en el seno del órgano máximo de la compañía y el Proceso Operativo en las oficinas de México para la Compañía TechnipFMC. La idea principal establecer un marco teórico para un sistema de Planificación Estratégica y Control de Gestión en el cual se debería desarrollar la nueva fusión de la Empresa Technip y la Compañía FMC Technologies en las oficinas del Sector Onshore en México, para que su resultado sea exitoso, así mismo profundizar sobre los distintas alternativas en los nuevos mercados para TechnipFMC.

ABSTRACT

This article is the result of an investigation that seeks to demonstrate which are the main advantages that can be extracted from the schools of strategic thinking to apply them in the operations of *M & A (Mergers and Acquisitions)* and *JV (Joint Venture)*, establishing a Necessary link between the corporate strategy developed within the maximum body of the company and the Operational Process in the offices of Mexico for the TechnipFMC Company.

The main idea is to establish a framework for a Strategic Planning and Management Control system in which the new fusion of the Technip Company and the FMC Technologies Company should be developed in the offices of the

¹ Universidad Veracruzana/ Instituto de Investigaciones de Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas. Bsbwendy16@hotmail.com

Onshore Sector in Mexico, so that its result is successful , also deepen on the different alternatives in the new markets for TechnipFMC.

Palabras clave: Planeación, Administración Estratégica

INTRODUCCIÓN

La planeación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. La planeación se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer) como de los medios (cómo hay que hacerlo). La planeación es formal o informal. Todos los gerentes planean y en parte lo hacen informalmente. En la planeación informal nada está escrito y hay pocas metas (o ninguna) que se compartan en la organización.

Esta forma de planeación se hace en empresas pequeñas, en las que el propietario-director tiene una visión acerca de hacia adónde quiere que marche su negocio y cómo quiere hacerlo. La planeación informal es general y le falta continuidad. Aunque es más común en las organizaciones pequeñas, también se da en las grandes. Por lo demás, algunas organizaciones pequeñas tienen planes y procesos de planeación muy elaborados. En este artículo, cuando usamos al término planeación nos referimos a la planeación formal. En la planeación formal se definen metas específicas que abarcan varios años. Estas metas se escriben y participan a los integrantes de la organización. Por último, hay programas concretos de acción para conseguir las metas; es decir, los directores definen claramente la ruta que quieren que siga la organización y las unidades de trabajo para ir de donde están, adonde se quiere que estén.

La planeación marca una dirección, reduce la incertidumbre, reduce los desechos y las redundancias, y establece los criterios para controlar.

La administración estratégica es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización. Es una tarea importante de los gerentes y comprende todas las funciones administrativas básicas. La importancia de la administración estratégica es marcar la diferencia en el desempeño de la organización. En otras palabras, las organizaciones que recurren a la administración estratégica tienen mejor desempeño. Otra razón de la importancia de la administración se refiere al hecho de que organizaciones de todas clases y tamaños se encuentran con situaciones que cambian constantemente (Stephen P. Robbins, 2005)

La empresa TECHNIP es una firma de ingeniería francesa, con sede en La Défense, París. Que emplea a 34,000 personas en todo el mundo. Technip es un líder mundial en Gestión de Proyectos, Ingeniería y Construcción para el sector de la energía, que ofrece una cartera completa de soluciones y tecnologías innovadoras. La empresa se encuentra entre las veintitres mejores empresas en ingeniería y construcción a nivel mundial, y se encuentra rankeada en una de las ocho mejores para proyectos en los sectores de gas y el petróleo, hidrocarburos y productos petroquímicos. El grupo opera en 45 países de todo el mundo, incluyendo América, Europa, Oriente Medio y Asia.

La compañía FMC Technologies es un proveedor global líder de soluciones tecnológicas para la industria energética. La compañía diseña, fabrica y presta servicios a sistemas y productos tecnológicamente sofisticados que ayudan a las compañías petroleras a superar desafíos difíciles como la mejora de la infraestructura y las operaciones de esquisto y submarinos para reducir costos, mantener el tiempo de actividad y maximizar la recuperación de petróleo y gas. Desde el 31 de diciembre de 2015, la empresa tiene aproximadamente 17,400 empleados a tiempo completo, que consta de aproximadamente 5,700 en los Estados Unidos y 11,700 en los lugares no estadounidenses.

“En mayo de 2016, La empresa de Servicios de Campo Petrolífero (OFS Oil Field Service) con base en Houston FMC Technologies y la empresa de Ingeniería, Procuración y construcción (EPC Engineering, Procurement, and Construction) Technip firmaron un memorando de entendimiento (MOU memorandum of

understanding) para combinar las compañías en una transacción de fusión nueva, la nueva compañía será llamada TechnipFMC con un valor de mercado de 13 mil millones de dólares (MMUSD). La nueva firma combinará la gestión de proyectos y la fortaleza de ingeniería de Technip con la experiencia de FMC en tecnología submarina y capacidades de servicio. También combinará competencias en la tecnología digital de los servicios de campo y gestión de datos para reducir el mantenimiento y mejorar la producción. Mediante la fusión, cada compañía poseerá cerca del 50% de la nueva compañía y los accionistas de Technip recibirán dos acciones de la nueva compañía por cada acción de Technip, mientras que los accionistas de FMC Technologies recibirán una acción de la nueva compañía por cada acción de FMC Technologies. .

Además de ofrecer reducción de costos y mejorar la producción, se espera que la fusión ayude tanto a las compañías a desbloquear el acceso a nuevos mercados como a clientes y facilite la integración vertical construyendo una cartera ampliada de tecnologías y competencias integradas dando un paso más en su Joint Venture existente Forsys Subsea.

La caída en el precio del petróleo desde el cómodo nivel de USD 110 por barril a USD 40 por barril ha afectado con fuerza al sector de OFS. Según el bufete de abogados estadounidense Haynes and Boon, 60 empresas de OFS solicitaron la protección por bancarrota desde el 2014 hasta 2015 y los primeros cuatro meses de 2016. Las compañías que se declararon en bancarrota tenían una deuda promedio de \$ 156 mil millones de dolares. Según Haynes y Boone, Vantage fue el más apalancado con \$ 2.7 mil millones de deuda, seguido de cerca por Paragon Offshore con aprox. \$ 2.5 mil millones de deuda. En América del Norte, Texas vio el mayor número de casos de presentación de bancarrota OFS, seguido por Delaware en 2015-2016. Halliburton, Baker Hughes y Schlumberger han recortado decenas de miles de puestos de trabajo durante el período de depresión. A través de la desaceleración de la industria, las compañías de E & P (Exploration and Production) están implementando recortes de costos al reducir la actividad de perforación y difiriendo o cancelando proyectos por valor de miles de millones de dólares, empujando a la cadena de suministro a reducir los márgenes y reducir los

costos. Esto ha perjudicado los ingresos y las ganancias de las empresas de servicios petroleros. A medida que aumenta la presión, las compañías de OFS están buscando nuevas alianzas a través de fusiones y adquisiciones y empresas conjuntas, para encontrarse con el entorno cambiante. A través de fusiones y adquisiciones y empresas conjuntas, las empresas de OFS buscan minimizar los riesgos y maximizar su potencial de ingresos. Los ejecutivos sénior prefieren la estrategia de M & A (Mergers and Acquisitions) y JV (Joint Venture) principalmente, ya que les da acceso a nuevos mercados y base de clientes, así como a expandir sus servicios en toda la cadena de valor. Por ejemplo, en 2015, la compañía líder en el mundo OFS, Schlumberger, anunció la fusión con la contraparte internacional de Cameroon. La entidad combinada crearía la empresa de servicio " pore to pipeline" mejorando la eficiencia, por lo tanto, estando presente en diferentes actividades en el ciclo de vida de los proyectos de campo." (Krishnan, 2016)

OBJETIVO GENERAL

Aplicar un sistema de control de gestión que alinee los objetivos estratégicos y tácticas para la Firma de Ingeniería Technip", que permita cuantificar y verificar su desempeño.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis General (Externo e Interno) de la Empresa Technip y hacer una propuesta para redireccionar las operaciones actuales de la empresa.
- Realizar un análisis de la Misión, Visión y Valores de la Empresa.
- Desarrollar una Definición Estratégica para el Sector Onshore de la Empresa.
- Definir la Propuesta de Valor y sus Ejes Estratégicos para el sector Onshore
- Desarrollar el Mapa Estratégico del Sector Onshore.
- Diseñar tableros de Comando y Gestión para las áreas que lo requieran en la organización.

METODOLOGÍA

El desarrollo del trabajo, considera una metodología que se divide en dos etapas, siendo la primera la recolección de información, mientras que la segunda, se enfoca en la presentación de la propuesta con el Gerente de Desarrollo de Negocios e Inteligencia de mercados y el Gerente de Control de Proyectos y Planeación de la organización, a continuación, se explican estas etapas:

RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Esta etapa permitirá establecer la situación actual de la organización en relación al objeto de estudio. Contempla dos etapas que permitirán recopilar antecedentes de la organización basada en fuentes secundarias y primarias de información.

PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Una vez realizada la recolección de la información para los Análisis Interno y Externo, se hace una presentación del Diseño Estratégico Propuesto al Gerente de Desarrollo de Negocios e Inteligencia de Mercados y el Gerente de Control de Proyectos y Planeación, se hizo entrega de una tabla flexible de tópicos y periodicidad en su implementación que dependiendo de la necesidad de contar con mayores antecedentes para profundizar en la información obtenida en cada una de las etapas previas y solicitar apoyo en la cuantificación de la estrategia y entrega para su futura implementación en TechnipFMC. Con toda la información recogida se rediseño o diseño cada una de las etapas que conforman este trabajo. El detalle del esquema de trabajo descrito se resume en la siguiente ilustración.

Diagrama 1 Esquema Metodología de Trabajo



(Elaboración Propia)

DESARROLLO

IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES AMBIENTALES CLAVES

El análisis de los factores ambientales es una herramienta que sirve a las empresas a sopesar los factores del entorno que podrían afectarla. El medio ambiente, también conocido como fuerzas externas, es un elemento que ningún negocio puede tener bajo control. Sin embargo, es importante estar consciente de las preocupaciones ambientales cuando se prepara un plan estratégico. El método más común para preparar un análisis de este tipo sobre el entorno ambiental es llevar a cabo un análisis PEST, siglas que representan política, economía, sociedad, tecnología, legalidad y ecología (PESTLE en inglés) todas son áreas que pueden afectar una empresa.

La siguiente evaluación externa para la empresa TechnipFMC es desarrollada mediante diferentes ámbitos del análisis PEST.

EVALUACIÓN EXTERNA

En el paradigma tecnoeconómico actual en un mundo globalizado en donde las brechas geográficas se han vuelto casi imperceptibles gracias a la irrupción de las tecnologías de la información y las comunicaciones es irrefutable el reconocimiento al factor externos como detonantes de un mejor desempeño

económico, político, social y por supuesto, organizacional. Sin embargo, no existen elementos para considerar que haya efectos deterministas en el actual paradigma que permitan asegurar el éxito en las organizaciones.

Debido a lo anterior y a la información previamente obtenida de artículos y noticias, fue necesario realizar un análisis profundo para determinar el contexto actual en el que se encuentra la empresa TechnipFMC y se enfatiza la necesidad de identificar las potencialidades y posibilidades efectivas para lograr el éxito futuro de esta organización. El análisis externo arroja las siguientes variables ambientales clave:

Ilustración 1 Variables Ambientales Clave Análisis Externo TechnipFMC

ANALISIS EXTERNO

Factor Económico

- 1.-Fluctuaciones monetarias y los controles cambiarios asociados con nuestras operaciones (USD y EUROS)
- 2.- Costos Crecientes y Disponibilidad de Materia Prima



Factor Cultural

- 1.-Corrupción en PEMEX



Factor Político, Gubernamental y Legal

- 1.-Geopolítica y Políticas OPEP: Fluctuación del Precio del Crudo y GN a Nivel mundial.
- 2.-Reducciones a los presupuestos Gubernamentales
- 3.-Reforma Laboral
- 4.-Reforma Fiscal
- 5.-Reforma Energética



Factor Ambiental

- 1.-Plataforma de Durban para una Acción Mejorada (ADP) y COP21.
- 2.-Acceso a apoyos internacionales para Proyectos Sustentables----Fondo Verde para el Clima



Factor Tecnológico

- 1.-Poca competencia para desarrollo de proyectos sustentables



Factor Mercado y Geográfico

1. Nuevos Mercados en México
2. Apertura Futuras nuevas licitaciones con PEMEX, PDVSA, Petrobras etc



Factor Competencia

- 1.-Problemas económicos de la Competencia



DETERMINACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

En una época de fuertes y frecuentes cambios, el éxito o fracaso de las organizaciones está condicionado en un alto grado por la habilidad que muestran para aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas que el tiempo trae consigo.

Conceptualmente el problema es un tanto simple, la empresa TechnipFMC requería definir el ambiente externo en el que se encuentra la empresa, se realizó anteriormente un análisis externo para identificar las variables y cambios que vienen (oportunidades y amenazas). Como antecedentes para este análisis se

necesitaba conocer los claroscuros del futuro y sobre esta base definir las estrategias que conviene seguir como organización.

Hace tiempo se ha tenido que abandonar la idea de un futuro estable dada la continua aparición de cambios sorprendentes y radicales de alto impacto a nivel mundial mismos que también influyen en importantes cambios nacionales y que afectan a su vez a empresas que ofrecen servicios en el sector petrolero.

Como aquí se concibe el futuro, ningún extremo es del todo cierto o falso, dado que el futuro no es homogéneo, sino que está compuesto por distintos factores que van del claro hasta la sombra total en cuanto a la certidumbre de lo que cabe esperar, conforme a lo cual varían las formas de planeación de un año respecto al otro.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

El mercado del diseño internacional ha recorrido un camino difícil en los últimos años. La desaceleración del crecimiento en la economía de China ha provocado una caída en la demanda de productos básicos, la caída en los precios del petróleo ha provocado retrasos o cancelaciones en los principales proyectos petroleros, y la agitación política y económica mundial ha hecho que las inversiones en algunas regiones sean inciertas. Sin embargo, los cambios demográficos y las nuevas demandas de infraestructura en los países subdesarrollados tienen muchas firmas internacionales de diseño que buscan un futuro brillante.

La matriz del perfil competitivo (MPC) es una herramienta que compara la empresa y sus rivales y pone de manifiesto sus fortalezas y debilidades relativas.

Con el fin de comprender mejor el entorno externo internacional y la competencia que gira en torno a la empresa TechnipFMC dentro del sector petrolero, específicamente para empresas que desarrollan proyectos para Onshore, se realiza una matriz de perfil competitivo, tomando en consideración el ranking de Engineering News Record de las mejores firmas de ingeniería del mundo.

Para comprender el entorno externo en México, se realiza otra matriz con las principales firmas de ingeniería en este País, realizando una comparación con los principales factores claves de éxito en la industria.

La tabla a continuación muestra solo las clasificaciones y el nombre de la empresa. Las empresas se clasifican de acuerdo con los ingresos por servicios de diseño realizados en 2016 en \$ millones (*). Aquellos con subsidiarias están indicados por (†). ** Empresas no clasificadas el año pasado

Clave para el tipo de firma A-architect; E-ingeniero; EC-ingeniero-contratista; AE-arquitecto-ingeniero; EA-ingeniero-arquitecto; ENV-ambiental; Ingeniero geotécnico de GE; Arquitecto L-landscape; P-planner; O-otro. Otras combinaciones posibles. Las empresas se clasificaron a sí mismas.

La empresa Technip se encuentra rankeada en la firma de ingeniería Numero 23 en el 2017 de acuerdo con sus ingresos realizados, tomando en cuenta la clasificación de ENR se considerarán para este análisis las empresas del sector petrolero que realizan proyectos para el sector Onshore ya que en esta lista existen otras empresas que realizan proyectos de obra civil, arquitectura, etc

Las empresas consideradas para el análisis internacional son JACOBS, WORLEYPARSONS y FLUOR

Para el análisis de México se consideraron las empresas ICA FLUOR (subsidiaria de FLUOR e ICA "Ingeniero Civiles Asociados"), JACOBS que también tiene presencia en Mexico y TECHINT que forma parte del grupo Tenaris y Ternium

Tabla 1. ENR Top Firmas Internacionales de Diseño 2017 (Elaborada por Engineering News Record)

ENR 2017 Top 225 firmas internacionales de diseño			
RANGO 2017	RANGO 2016	FIRMA	TIPO DE FIRMA
1	1	WSP, Montreal, Quebec, Canadá †	CE
2	5	AECOM, Los Ángeles, California, EE. UU. †	EAC
3	2	ARCADIS NV, Amsterdam, Países Bajos †	CE
4	4	JACOBS, Dallas, Texas, EE. UU.	EAC
5	3	WORLEYPARSONS, North Sydney, NSW, Australia	CE
6	7	DAR GROUP, Dubai, Emiratos Arabes Unidos †	EA
7	dieciséis	STANTEC INC., Edmonton, Alberta, Canadá †	UN
8	8	FLUOR CORP., Irving, Texas, EE.UU. †	CE
9	6	FUGRO NV, Leidschendam, Países Bajos †	GE
10	15	WS ATKINS PLC, Epsom, Surrey, Reino Unido †	EA
11	10	TECNICAS REUNIDAS, Madrid, España	CE
12	13	CH2M, Englewood, Colo., EE. UU. †	mi
13	9	MOTT MACDONALD, Croydon, Surrey, Reino Unido †	CE
14	14	ARUP, Londres, Reino Unido †	mi
15	26	SWECO AB, Estocolmo, Suecia †	EA
dieciséis	18	RAMBOLL GRUPPEN A / S, Copenhague S, Dinamarca †	mi
17	27	POWER CONSTRUCTION CORP. DE CHINA, Beijing, China †	CE
18	20	KBR, Houston, Texas, EE. UU. †	CE
19	12	AMEC FOSTER WHEELER, Atlanta, Ga., EE. UU. †	CE
20	11	SNC-LAVALIN INC., Montreal, Quebec, Canadá †	CE
21	28	TETRA TECH INC., Pasadena, California, EE.UU.	mi
22	25	PETROFAC LTD., Jersey, Islas del Canal, Reino Unido †	CE
23	**	TECHNIP, París, Francia †	CE
24	21	HYUNDAI ENGINEERING CO. LTD., Seúl, Corea del Sur	CE
25	25	GHD, Sydney, NSW, Australia †	EA / ENV
26	17	BECHTEL, San Francisco, Calif., EE. UU. †	CE
27	**	EGIS, Saint-Quentin-en-Yvelines, Francia †	CE
28	**	GOLDER ASSOCIATES CORP., Palm Beach Gardens, Florida, EE.UU. †	mi

La matriz identifica los principales competidores de una empresa y los compara a través del uso de los factores críticos de éxito de la industria. El análisis también revela las fortalezas y debilidades en contraposición de los competidores, por lo tanto la empresa TechnipFMC, qué áreas debe mejorar y que áreas proteger.

Cada factor crítico de éxito debe tener un peso relativo que oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia). El número indica la importancia que tiene el factor en la industria. Si no hubiera pesos asignados, todos los factores serían igualmente importantes, lo cual es un escenario imposible en el mundo real. La suma de todos los pesos debe ser igual a 1,0.

El rating en la MPC se refiere a lo bien que lo están haciendo las empresas en cada área. Van desde 4 a 1, en donde 4 significa una gran fortaleza, 3 – fuerza menor, 2 – debilidad menor y 1 – gran debilidad. Valoraciones, así como los pesos, se les asigna subjetivamente a cada empresa. El puntaje es el resultado de la multiplicación del peso por el rating. Cada empresa recibe una puntuación en cada factor. El puntaje total es simplemente la suma de todos los puntajes

individuales. La empresa que recibe el mayor puntaje total es relativamente más fuerte que sus competidores.

Para el caso de la matriz de Perfil Competitivo Internacional, la empresa que resulto mas competitiva es JACOBS con una calificación de 3.8 seguido por TechnipFMC con 3.2 posteriormente se ubican FLUOR y WORLEYPARSONS con un puntaje de 2.8 y 2.2 respectivamente. Cabe resaltar que el factor mas importante fue la “Innovación y Desarrollo” con las que cuentan JACOBS y TechnipFMC y que las ubican en las posiciones más altas con respecto a las demás, independientemente de los ingresos que hayan tenido y el ranking que hayan obtenido por la ENR, otros factores a considerar y no menos importantes fueron “Gama de Servicios Especializados en Ingeniería” y “Experiencia proyectos EPC”.

Respecto a la matriz de Perfil Competitivo de México, los factores críticos de éxito son diferentes, se agrega la Relación directa con el cliente ya que en la Evaluación Externa resultante uno de las variables ambientales en el ámbito Cultural es la “Corrupción en PEMEX” , se deroga expansión global y fortaleza financiera, la empresa que resulto más competitiva es ICA Fluor con una puntuación de 3.4 seguido de TechnipFMC, Techint y JACOBS los factores determinantes para estas dos ultimas son la Innovación y Desarrollo. Respecto a ICA Fluor su factor importante es la Relación Directa con el cliente.

A continuación, se agregan las Matrices de Perfil Competitivo Internacional y de México.

Tabla 2 Matriz de Perfil Competitivo TechnipFMC

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC) INTERNACIONAL												
Factores claves de éxito de la industria	Ponderación	TechnipFMC		Ponderación	JACOBS		Ponderación	WorleyParsons		Ponderación	FLUOR	
		Clasificación	Resultado ponderado									
Gama de Servicios Especializados en Ingeniería	0.2	4	0.8	0.2	4	0.8	0.2	3	0.6	0.2	4	0.8
Innovación y Desarrollo (Tecnología)	0.2	4	0.8	0.2	4	0.8	0.2	1	0.2	0.2	1	0.2
Calidad en los Servicios de Proyectos EPC	0.2	3	0.6	0.2	4	0.8	0.2	3	0.6	0.2	3	0.6
Experiencia proyectos EPC	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3
Competitividad en el Precio	0.1	2	0.2	0.1	3	0.3	0.1	1	0.1	0.1	4	0.4
Expansión Global	0.1	3	0.3	0.1	4	0.4	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3
Fortaleza financiera	0.1	2	0.2	0.1	4	0.4	0.1	1	0.1	0.1	2	0.2
RESULTADO TOTAL	1		3.2	1		3.8	1		2.2	1		2.8

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC) MEXICO												
Factores claves de éxito de la industria	Ponderación	TechnipFMC		Ponderación	ICA FLUOR		Ponderación	JACOBS		Ponderación	TECHINT	
		Clasificación	Resultado ponderado									
Gama de Servicios Especializados en Ingeniería	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4
Innovación y Desarrollo (Tecnología)	0.2	4	0.8	0.2	1	0.2	0.2	4	0.8	0.2	2	0.4
Calidad en los Servicios de Proyectos EPC	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4	0.1	3	0.3
Experiencia proyectos EPC	0.2	3	0.6	0.2	4	0.8	0.2	3	0.6	0.2	3	0.6
Competitividad en el Precio	0.2	2	0.4	0.2	4	0.8	0.2	1	0.2	0.2	4	0.8
Relación Directa con el Cliente	0.2	2	0.4	0.2	4	0.8	0.2	2	0.4	0.2	2	0.4
RESULTADO TOTAL	1		3	1		3.4	1		2.8	1		2.9

Matriz de Evaluación de Factor Externo (MEFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Se asignó un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Se dió una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si los factores presentes en la empresa TechnipFMC están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.

Se Multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. Se sumaron las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0.

El promedio ponderado de 3.45 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria, ya que sobrepasa la media (2.5), por lo tanto la empresa requiere crecer y construir. Por otro lado, el total ponderado para las oportunidades (1.85) es ligeramente superior al de las amenazas (1.6) por lo que la empresa tendrá que trabajar en cada una de las oportunidades para poder superar y mitigar las amenazas.

La tabla siguiente presenta un ejemplo de una matriz MEFE. Nótese que los factores más importantes que afectan a TechnipFMC son los siguientes: Geopolítica y Políticas OPEP: Precio del Crudo y GN a Nivel mundial (0.4), Nuevos Mercados en Mexico (0.4), Apertura de Futuras nuevas licitaciones con PEMEX, PDVSA, Petrobras etc (0.4), Plataforma de Durban para una Acción Mejorada (ADP) y COP21 Acceso a apoyos internacionales para Proyectos Sustentables----- Fondo Verde para el Clima (0.4).

Por lo tanto, se deberá fijar una estrategia importante para ligar estos puntos. Cabe señalar que entender a fondo los factores que se usan en la matriz MEFE es, de hecho, más importante que asignarles los pesos y las calificaciones.

Las siguientes tablas muestran los resultados de cada una de las ponderaciones y resultados de esta sección.

Tabla 3 Matriz de Factor Externo MEFE TechnipFMC

MATRIZ EFE			
Factor Crítico de Éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
OPORTUNIDADES(O)			
Ambiente Externo			
1.-Nuevos Mercados en Mexico	0.1	4	0.4
2.-Apertura de Futuras nuevas licitaciones con PEMEX, PDVSA, Petrobras etc	0.1	4	0.4
2.-Plataforma de Durban para una Acción Mejorada (ADP) y COP21 Acceso a apoyos internacionales para Proyectos Sustentables-----Fondo Verde para el Clima	0.1	4	0.4
3.- Cambios en la Reforma Energetica Mexicana	0.05	3	0.15
4.-Problemas economicos de la Competencia	0.05	4	0.2
5.-Poca competencia para desarrollo de proyectos sustentables	0.05	3	0.15
6.-Cambios en la Reforma Laboral	0.05	3	0.15
Subtotal de oportunidades	0.5		1.85
AMENAZAS(A)			
Ambiente Externo			
1.-Geopolitica y Políticas OPEP: Precio del Crudo y GN a Nivel mundial.	0.1	4	0.4
2.-Precios de la Competencia	0.1	3	0.3
3.-Costos Crecientes y Disponibilidad de Materia Prima	0.05	3	0.15
4.-Cambios en la Reforma Fiscal	0.05	3	0.15
5.-Los riesgos de las fluctuaciones monetarias y los controles cambiarios asociados con nuestras operaciones (USD y EUROS)	0.1	3	0.3
6.-Reducciones a los presupuestos Gubernamentales	0.05	3	0.15
7.-Corrupcion en PEMEX	0.05	3	0.15
Subtotal de Amenazas	0.5		1.6
TOTAL	1		3.45

EVALUACIÓN INTERNA

El proceso de evaluación interna realizado para la empresa Technip exigio la recopilacion y asimilacion información acerca de las operaciones de la empresa para la nueva fusion de la Empresa Technip y FMC Technologies en el sector Onshore en México de los departamentos de Desarrollo de Negocios, Ingenieria, Recursos Humanos, Finanzas, Investigacion y Desarrollo, Calidad, Seguridad, Sistemas IT y Procuración de la empresa. La idea es desarrollar un sistema de planificacion estrategica y control de gestion, asi mismo profundizar sobre las distintas alternativas en los nuevos mercados para TechnipFMC para lo cual la evaluacion interna resulta fundamental para la aplicación de los nuevos procesos en este Joint Venture y M&A (Mergers and Acquisitions)

Ilustración 2 Áreas y conceptos Clave TechnipFMC

ANÁLISIS INTERNO

Empresa en general

- 1.- Proceso de reestructuración Alianza Technip y FMC Technologies
- 2.- Tiempos de transición de ACC (Acuerdo Comercial Combinado)
- 3.- Nuevas Ubicaciones
- 4.- Buena Reputación

Desarrollo de Negocios

- 1.- Necesidad de una reestructuración u enfoque en el marketing
- 2.- Falta de Capacidad de atraer Nuevos clientes y retener clientes existentes de Manera Prevista
- 3.-Código de conducta

Ingeniería

- 1.- La gente se encuentra en un Clima laboral tenso
- 2.- Personal Multidisciplinario con experiencia y capacitado
- 3.- Reducción de Emisiones de CO2 (Flota de Buques)
- 4.- Presupuesto Limitado en los Futuros Proyectos
- 5.-Altos Costos

Recursos Humanos

- 1.- Problemas con contratación de personal capacitado
- 2.- Desarrollo de Potencialidades humanas con conexión entre la misión personal y Organizacional
- 3.-Falta de motivación al personal
- 4.- Capacidad de Contratar y Retener Personal Clave
- 5.-No existen Criterios de evaluación a los jefes por parte de los trabajadores

Área Financiera

- 1.- Falta de ingresos, sin embargo se ha conservado un balance sólido y rentable
- 2.- Cumplimiento de los convenios bajo nuestros instrumentos de deuda y condiciones en el crédito mercados
- 3.-Impuestos
- 4.- Las ganancias dependen en gran medida de la actividad de Onshore, Subsea y Offshore

Investigación y Desarrollo

- 1.-Centros de Investigación y Desarrollo Para proyectos sustentables en diferentes áreas:
 - Tecnología de hidrógeno
 - Petroquímicos
 - Tecnología de polímeros
 - Tecnología de nitración
 - Tecnología de Etileno
 - Tecnología GTL
- Fertilizantes
- Amoniaco
- Minería
- Acido Sulfúrico
- Acido fosfórico
- Acido nítrico
- Energía solar y fotovoltaica
- Captura y almacenamiento de carbono
- Energía nuclear, geotérmica
- Farmacéuticas y Biotecnológicas

Calidad

- 1.-Implementación del programa Quartz

Seguridad

- 1.-Implementación del programa Pulse

Sistemas

- 1.-Implementación del GBU (Unidad de Negocios Globales)

Procuración

- 1.-Aranceles de importación

DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Un análisis interno consiste en la identificación y evaluación de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa.

Realizando el análisis interno de la empresa TechnipFMC se tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades.

Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI)

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de

las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

La siguiente matriz identifica cada uno de los factores críticos de TechnipFMC en cada una de las áreas de Desarrollo de Negocios, Ingeniería, Recursos Humanos, Finanzas, Investigación y Desarrollo, Calidad, Seguridad, Sistemas IT y Procuración de la empresa.

Se Asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0. Posteriormente se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Se Multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable. Finalmente se suman las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

El resultado obtenido en la MEFI de technipFMC resulta con una calificación total de 3.0 esta calificación esta por arriba de 2.5 lo que indica una posición interna fuerza.

Lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables, o si el medio interno de la misma es favorable o no. En el caso que nos ocupa, las fortalezas son ligeramente favorables a la organización con un peso ponderado total de 1.58 contra 1.44 de las debilidades. Sin embargo se debe trabajar mas para proponer estrategias y reducir las debilidades o incrementar las fortalezas de TechnipFMC.

Tabla 4 Matriz de Evaluación de Factores Internos TechnipFMC

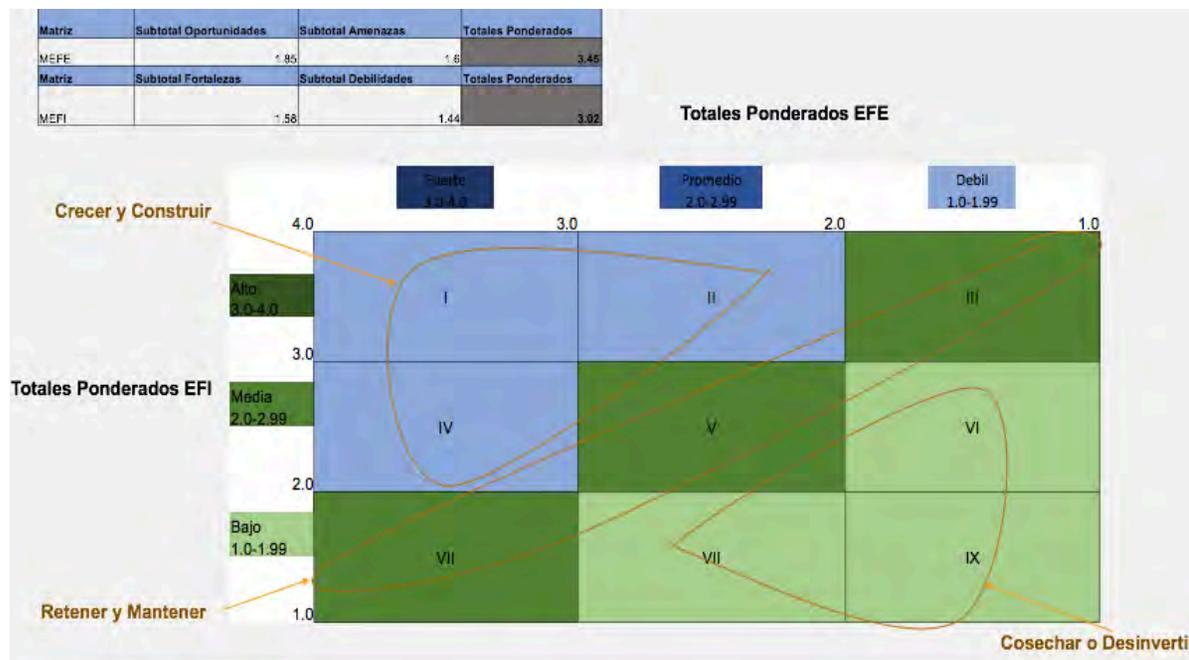
DEBILIDADES(D)			
Ambiente Interno			
1.-Falta de ingresos	0.05	4	0.2
2.- Tiempos de transición de ACC (Acuerdo Comercial Combinado)	0.04	3	0.12
3.- retener clientes existentes de Manera Prevista	0.03	3	0.09
4.-Capacidad de atraer Nuevos clientes	0.04	3	0.12
5.-Las ganancias dependen en gran medida de la actividad de Onshore,Subsea y Offshore	0.05	4	0.2
6.- Reduccion de Emisiones de CO2 (Flota de Buques)	0.01	2	0.02
7.-Presupuesto Limitado en los Futuros Proyectos	0.03	3	0.09
8.-Clima laboral tenso	0.02	2	0.04
9.- Capacidad de Contratar y Retener Personal Clave	0.02	2	0.04
10.-Falta de motivacion al personal	0.02	2	0.04
11.-Desarrollo de Potencialidades humanas con conexión entre la mision personal y Organizacional (Capacitacion Continua del Empleado)	0.02	2	0.04
12.-Cumplimiento de los convenios bajo nuestros instrumentos de deuda y condiciones en el crédito mercados	0.05	3	0.15
13.-Costos	0.05	3	0.15
14.-Aranceles de Importación	0.05	2	0.1
15.- No existen Criterios de evaluacion a los jefes por parte de los trabajadores	0.02	2	0.04
Subtotal de Debilidades	0.5		1.44
TOTAL	1.00		3.02

Finalmente se realiza una ponderación de los totales de las matrices MEFI y MEFE en el cual ubicamos a la empresa en el cuadrante numero I, donde nos dice que

la empresa se encuentra en los niveles alto y fuerte por lo que TechnipFMC requiere crecer y construir.

Tabla 5 Totales ponderados EFE y EFI

MATRIZ EFI			
Factor Crítico de Éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
FORTALEZAS(F)			
Ambiente Interno			
1.-Innovacion y Desarrollo (Sustentable)	0.1	4	0.4
2.-Alianza Technip y FMC Technologies	0.05	4	0.2
3.-Nuevas Ubicaciones en Mexico de TechnipFMC	0.04	3	0.12
4.-Buena Reputacion del Servicio al Cliente	0.05	3	0.15
5.-Oficinas de primer mundo y Centros de Investigacion	0.1	3	0.3
6.-Implementacion del programa Pulse de Seguridad:Interes de la Empresa por el bienestar y la seguridad de los empleados	0.03	2	0.06
7.-Personal Multidisciplinario con experiencia y capacitado	0.05	3	0.15
8.-Nuevo Codigo de Conducta Laboral	0.02	1	0.02
9.-Programa Quartz	0.03	3	0.09
10.- Programa GBU	0.03	3	0.09
Subtotal de Fortalezas	0.5		1.58



Análisis FODA

FUERZAS EXTERNAS CLAVE

Las fuerzas externas afectan el tipo de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias para el posicionamiento y la segmentación de los mercados, los tipos de servicios que se ofrecen y los negocios elegidos para su adquisición o venta. Las fuerzas externas afectan directamente tanto a proveedores como a distribuidores. Al detectar y evaluar las oportunidades y amenazas externas, las organizaciones pueden elaborar una misión clara, diseñar estrategias para alcanzar objetivos a largo plazo y elaborar políticas para alcanzar objetivos anuales. Las fuerzas externas se pueden dividir en cinco categorías generales: (1) fuerzas económicas; (2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; (3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (4) fuerzas tecnológicas; y (5) fuerzas de la competencia. Las tendencias y los acontecimientos del exterior afectan significativamente a todos los productos, servicios, mercados y organizaciones del mundo.

Las fortalezas de una empresa que los competidores no pueden igualar ni imitar con facilidad se llaman competencias distintivas. Para crear ventajas competitivas es preciso aprovechar las competencias distintivas. Las estrategias se diseñan, en parte, para superar las debilidades de una empresa, convirtiéndolas en fuerzas, quizás incluso en competencias distintivas.

Se asignan a cada una de las Fuerzas Externas e Internas, calificaciones dependiendo si se considera tengan un impacto Alto (3), Medio (2) o Bajo (1).

La ponderación es la siguiente: Las debilidades obtienen el mayor puntaje de 33, seguido de las fortalezas 25, las amenazas con 18 puntos y las oportunidades con 17.

Posteriormente se desarrolla un Balance estratégico para determinar los porcentajes de las fortalezas, oportunidades, Debilidades y Amenazas respecto al total y así poder definir el grado de Optimización (este lo conforman oportunidades y fortalezas) y Rechazo (conformado por el porcentaje de debilidades y amenazas). El resultado final para la Optimización es de un porcentaje de 45% y de Rechazo de 55%, el rechazo es superior en 10% al de Optimización lo cual nos indica que la empresa no está laborando de manera inestable y esto es evidente debido a las grandes amenazas externas como lo son las cuestiones Geopolíticas y reducciones Gubernamentales, por mencionar algunas, así mismo también la gran cantidad de debilidades internas que podrían poner en un estado crítico a la organización.

Es importante destacar que en la grafica mostrada de los resultados FODA, las debilidades internas de TechnipFMC son muy grandes por lo tanto se tiene que trabajar sobre ellas para poder desarrollar un crecimiento interno, solo de esta manera podrán incrementarse las fortalezas y así poder enfrentar las amenazas externas a las cuales se enfrentara la empresa en los próximos años. +

1.-Innovación y Desarrollo (Sustentable)	3	1.-Nuevos Mercados en Mexico	3	1.-Falta de ingresos	3	1.-Geopolítica y Políticas OPEP: Precio del Crudo y GN a Nivel mundial.	3
2.-Alianza Technip y FMC Technologies	3	2.-Apertura de Futuras nuevas licitaciones con PEMEX, PDVSA, Petrobras etc.	2	2.- Tiempos de transición de ACC (Acuerdo Comercial Combinado)	2	2.-Precios de la Competencia	2
3.-Nuevas Ubicaciones en Mexico de TechnipFMC	2	3.-Plataforma de Durban para una Acción Mejorada (ADP) y COP21 Acceso a apoyos internacionales para Proyectos Sustentables— Fondo Verde para el Clima	2	3.- retener clientes existentes de Manera Prevista	2	3.-Costos Crecientes y Disponibilidad de Materia Prima	3
4.-Buena Reputación del Servicio al Cliente	3	4.- Cambios en la Reforma Energética Mexicana	2	4.-Capacidad de atraer Nuevos clientes	2	4.-Cambios en la Reforma Fiscal	2
5.-Oficinas de primer mundo y Centros de Investigación	3	5.-Problemas económicos de la Competencia	2	5.-Las ganancias dependen en gran medida de la actividad de Onshore, Subsea y Offshore	3	5.-Los riesgos de las fluctuaciones monetarias y los controles cambiarios asociados con nuestras operaciones (USD y EUROS)	3
6.-Implementación del programa Pulse de Seguridad:Interes de la Empresa por el bienestar y la seguridad de los empleados	3	6.-Poca competencia para desarrollo de proyectos sustentables	3	6.- Reducción de Emisiones de CO2 (Flota de Buques)	1	6.-Reducciones a los presupuestos Gubernamentales	3
7.-Personal Multidisciplinario con experiencia y capacitado	2	7.-Cambios en la Reforma Laboral	3	7.-Presupuesto Limitado en los Futuros Proyectos	2	7.-Corrupcion en PEMEX	2
8.-Nuevo Código de Conducta Laboral	1			8.-Clima laboral tenso	2		
9.-Programa Quartz	3			9.- Capacidad de Contratar y Retener Personal Clave	2		
10.- Programa GBU	2			10.-Falta de motivación al personal	2		
				11.-Desarrollo de Potencialidades humanas con conexión entre la misión personal y Organizacional (Capacitación Continua del Empleado)	2		
				12.-Cumplimiento de los convenios bajo nuestros instrumentos de deuda y condiciones en el crédito mercados	3		
				13.-Altos Costos	2		
				14.-Aranceles de Importación	3		
				15.- No existen Criterios de evaluación a los jefes por parte de los trabajadores	2		
TOTAL	25		17		33		18

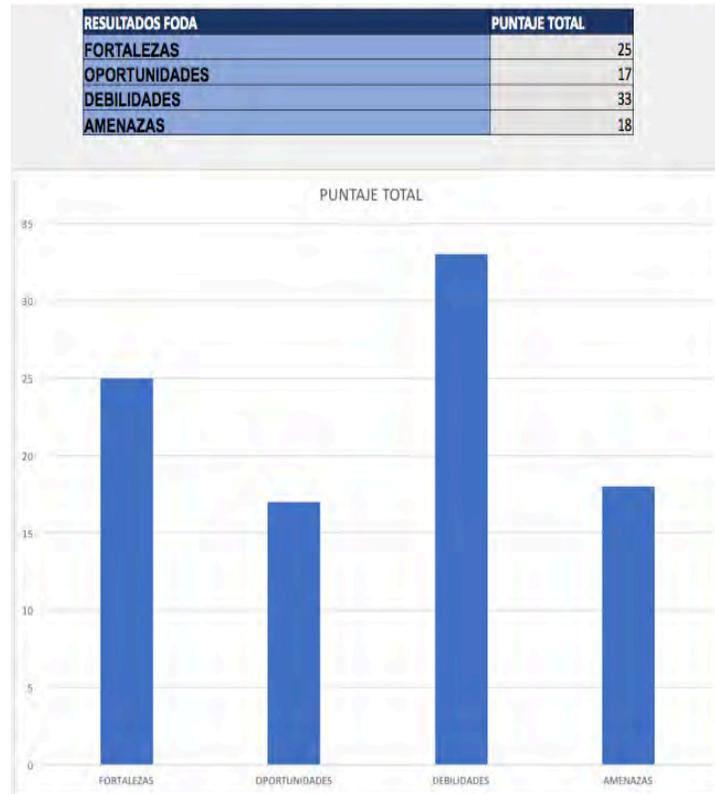
Gráfica 1 Factor de Optimización TechnipFMC

F	O	D	A	TOTAL
0.27	0.18	0.35	0.19	1.00
	0.45		0.55	
	45%		55%	

FACTOR DE OPTIMIZACIÓN MAYOR	PORCENTAJE
OPTIMIZACIÓN	45%
RECHAZO	55%



Gráfica 2 Puntaje total de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas TechnipFMC



DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

LA MATRIZ FODA

La matriz de las fortalezas – oportunidades – debilidades – amenazas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategia: estrategias ofensivas, estrategias defensivas, estrategias de reorientación y estrategias de supervivencia.

Se Observan los factores internos y externos claves de la empresa TechnipFMC esto fue la parte más complicada para desarrollar una matriz FODA ya que requiere de juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una

organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas claves, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden disfrutar dichas oportunidades

Las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas

Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Actualmente la empresa TechnipFMC enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación un poco precaria, es por eso que en ocasiones a optado por realizar liquidaciones.

Definición del Tipo de Estrategias a Seguir

A continuación se muestra una presentación esquemática de la matriz FODA, desarrollada para TechnipFMC en donde se especifican las estrategias Ofensivas (FO), Estrategias Defensivas (FA), Estrategias de Reorientación (DO) y Estrategias

Tabla 7 Matriz FODA (Estrategias Ofensivas/Defensivas) TechnipFMC

FODA	OPORTUNIDADES(O) Ambiente Externo	AMENAZAS(A) Ambiente Externo
DEBILIDADES(D) Ambiente Interno	1.-Nuevos Mercados en Mexico 2.-Apertura de Futuras nuevas licitaciones con PEMEX, PDVSA, Petrobras etc 3.-Plataforma de Durban para una Acción Mejorada (ADP) y COP21 Acceso a apoyos internacionales para Proyectos Sustentables----Fondo Verde para el Clima 4.-Cambios en la Reforma Energética Mexicana 5.-Problemas económicos de la Competencia 6.-Poca competencia para desarrollo de proyectos sustentables 7.-Cambios en la Reforma Laboral	1.-Geopolítica y Políticas OPEP: Precio del Crudo y GN a Nivel mundial. 2.-Precios de la Competencia 3.-Costos Crecientes y Disponibilidad de Materia Prima 4.-Cambios en la Reforma Fiscal 5.-Los riesgos de las fluctuaciones monetarias y los controles cambiarios asociados con nuestras operaciones (USD y EUROS) 6.-Reducciones a los presupuestos Gubernamentales 7.-Corrupción en PEMEX
1.-Falta de ingresos 2.- Tiempos de transición de ACC (Acuerdo Comercial Combinado) 3.- retener clientes existentes de Manera Prevista 4.-Capacidad de atraer Nuevos clientes 5.-Las ganancias dependen en gran medida de la actividad de Onshore,Subsea y Offshore 6.- Reducción de Emisiones de CO2 (Flota de Buques) 7.-Presupuesto Limitado en los Futuros Proyectos 8.-Clima laboral tenso 9.- Capacidad de Contratar y Retener Personal Clave 10.-Falta de motivación al personal 11.-Desarrollo de Potencialidades humanas con conexión entre la misión personal y Organizacional (Capacitación Continua del Empleado) 12.-Cumplimiento de los convenios bajo nuestros instrumentos de deuda y condiciones en el crédito mercados 13.-Altos Costos 14.-Aranceles de Importación 15.- No existen Criterios de evaluación a los jefes por parte de los trabajadores	Estrategia de Reorientación (DO) 1.-Optimización de costos de proyectos, realizar un Benchmarking respecto a las Horas Hombre y costos de la competencia. Aprovechar los problemas económicos de la competencia y su falta de Innovación y Desarrollo, falta de infraestructura y endeudamiento para poder penetrar con nuestro principal cliente PEMEX. Incentivar a los colaboradores para que anticipen discontinuidades en el ambiente del negocio, amenazas y oportunidades en la cadena de valor de la empresa y movimientos de la competencia D3,D4,D7, D13, O1,O2,O5 2.-Establecer mecanismos para medir la satisfacción laboral en Ingresos, equilibrio del trabajo con la vida personal, utilidad de su empleo y relaciones con el equipo. D8,D9,D10,D11,O7 3.-Proponer una plantilla base de Empleados y Desarrollar Planes de Carrera D8,D9,D10,D11,O6,O7 4.- Realizar intercambios Internacionales en oficinas y Centros de Investigación para especializar mas a los empleados D8,D9,D10,D11,O1,O2,O7 5.-Promocionar Nuevas Ubicaciones de TechnipFMC (Veracruz, Dos Bocas, Carmen, Mexico DF) D1,D2,D5,O1,O2,O3,O4,O5 6.-Monitorear deudas D12,O1,O2 7.- Realizar los costos beneficios para hacer las adecuaciones necesarias a los buques y Aprovechar el Fondo Verde para el Clima o desarrollar nueva tecnología por parte de T-MOS (Technip Marine Operations Services) D6,O3 8.-Buscar proveedores nacionales que cumplan con los requerimientos y estándares de la empresa D7,D13,D14,O1,O2,O5 9.-Desarrollar criterios de evaluación a los jefes por parte de los trabajadores D8,D9,O10,D11,D15,O7	Estrategia Suplementaria (DA) 1.-Optimizar recursos para garantizar un mejor servicio y estudiar a la competencia D1,D4,D5,D7,D9,D13,A1,A2 2.Incrementar cartera de clientes en Latinoamérica D1,D2,D4,A1,A2,A6,A7 3.-Buscar alianzas con otras compañías y empresas D2,D4,D5,D14,A1,A2,A3,A5,A6,A7 4.-Disminuir Dividendos D3,D5,D7,D12,A1,A2,A3,A4,A6 5.- Emisión de acciones para aumento de capital D12,A1,A4,A5,A6 6.- Jubilaciones anticipadas D1,D7,D8,D9,D12,D13,A1,A2 7.-Liquidación de Personal que no se adapte a la nueva fusión. (Resistencia al cambio) D2,D7,D8,D9,D10,D12,D13,D15,A1,A2 8.-Capacitación constante al personal, si no se cuenta con presupuesto hacer un rol de cursos técnicos impartidos por ellos mismos entre cada una de las disciplinas (horas de la comida) D9,D11,D13,A1,A4,A6 9.-Invitar a los trabajadores a realizar propuestas para hacer adecuaciones necesarias para reducciones de CO2 y eliminación de desperdicios D5,D6,D7,D11,D13,A1

Tabla 8 Matriz FODA (Estrategias de Reorientación /Supervivencia) TechnipFMC

FODA	OPORTUNIDADES(O) Ambiente Externo	AMENAZAS(A) Ambiente Externo
FORTALEZAS(F) Ambiente Interno	1.-Nuevos Mercados en Mexico 2.-Apertura de Futuras nuevas licitaciones con PEMEX, PDVSA, Petrobras etc. 3.-Plataforma de Durban para una Acción Mejorada (ADP) y COP21 Acceso a apoyos internacionales para Proyectos Sostenibles----Fondo Verde para el Clima 4.-Cambios en la Reforma Energética Mexicana 5.-Problemas económicos de la Competencia 6.-Poca competencia para desarrollo de proyectos sustentables 7.-Cambios en la Reforma Laboral	1.-Geopolitica y Políticas OPEP: Precio del Crudo y GN a Nivel mundial. 2.-Precios de la Competencia 3.-Costos Crecientes y Disponibilidad de Materia Prima 4.-Cambios en la Reforma Fiscal 5.-Los riesgos de las fluctuaciones monetarias y los controles cambiarios asociados con nuestras operaciones (USD y EUROS) 6.-Reducciones a los presupuestos Gubernamentales 7.-Corrupcion en PEMEX
1.-Innovacion y Desarrollo (Sustentable) 2.-Alianza Technip y FMC Technologies 3.-Nuevas Ubicaciones en Mexico de TechnipFMC 4.-Buena Reputación del Servicio al Cliente 5.-Oficinas de primer mundo y Centros de Investigación 6.-Implementacion del programa Pulse de Seguridad. Interés de la Empresa por el bienestar y la seguridad de los empleados 7.-Personal Multidisciplinario con experiencia y capacitado 8.-Nuevo Código de Conducta Laboral 9.-Programa Quartz 10.- Programa GBU	Estrategia Ofensiva (O-C) 1.- Incrementar la cartera de clientes (Mexichem,Dupont, Cryofinra,Dynasol, Indelpro,M&G Polimeros,ECANIF,Minero) F1,F2,F3,F4,F5,F7, O1,O3,O6 2.- Buscar apoyos del Banco Mundial para desarrollo de proyectos sustentables F1,O3 3.- Ganar a nuevas licitaciones PEMEX ofreciendo Proyectos Sustentables F1,F2,F4,O2,O4,O5 4.-Proponer una plantilla Outsourcing para personal temporal y una plantilla para personal Base F7,F8,F10,O7 5.-Implementar el programa Pulse a través de cursos, ligado a los aspectos fundamentales del código de conducta laboral a los empleados de nuevo ingreso (Adoptar el programa Pulse, lograr el estatus de "Compañía de Referencia", siendo empleados de referencia) F6,F8, O7 6.- Incrementar la reputación de seguridad con el cliente F6,F4,O1,O2 7.-Implementar el programa Quartz a través de cursos, ligado a los aspectos fundamentales del código de conducta laboral a los empleados de nuevo ingreso (Adoptar el programa Quartz, lograr el estatus de "Compañía de Referencia", siendo empleados de referencia) F8,F9,O7 8.-Implementar estándares de clase mundial F4,F9,O1,O2 9.-Disminuir los productos no conformes entregados al cliente (incrementar satisfacción al cliente) F4,F9,O1,O2 10.-Implementar el programa GBU a través de cursos, ligado a los aspectos fundamentales del código de conducta laboral a los empleados de nuevo ingreso F8,F10,O7	Estrategia Defensiva (F-A) 1.- En Mexico el pago de ISR es del 30%, pero para el caso de compañías extranjeras que tienen su oficina matriz en EU aplicaría el impuesto en la repatriación de capitales donde solo se cobra el 8% del impuesto. Otra opción es entrar en el régimen de flujo de efectivo si esta pronosticado que las entradas serán de menos de 5 millones de pesos F10,A4,A5 2.- Alinear al personal al nuevo código de conducta, los nuevos valores de la empresa, para unificar al personal de Technip y FMC Technologies: *Programas de inducción a la nueva empresa *Platicas semanales de 15 minutos en la primera hora de la mañana por parte de cada uno de los empleados con temas de Calidad, Seguridad, Medio Ambiente, código de conducta e integración laboral y políticas de la empresa. F7,F8,F9,F10,A7 3.-Cambiar las Oficinas en la Ciudad de Mexico de Santa Fe a lugares mas céntricos para minimizar los altos costos de renta y servicios, además así contribuir al bienestar de los empleados al disminuir los largos trayectos debido a las distancias y al trafico. De esta manera se aumenta la calidad de vida de los trabajadores y se facilita la conciliación personal, laboral y familiar, de cada uno de los empleados: F3,F6,A2 4.- Realizar convenios con Universidades para pasantías de Becarios de esta forma reducir los gastos de contrataciones de diseñadores para dar un mejor precio a tus clientes F7,A2 5.- Nuevas técnicas de venta a los nuevos mercados... Identificar las zonas o parques industriales del país, revisar que empresas son compatibles con nuestros servicios y tecnología. La implementación deberá ser realizada por Desarrollo de Negocios, de tal forma que nuestro sistema se adapte con el perfil de cada nuevo cliente F1,F2,F4,F5,A1,A6 6.- Establecer Mercados de Futuros: Establecer convenios con proveedores previo a lanzar la oferta para las licitaciones con la finalidad de definir precios mas competitivos, proponiendo un Ganar-Ganar F2,A3,A5

DEFINICIÓN DE LA NUEVA MISIÓN DE LA EMPRESA

La declaración de la misión debe ser duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. Las preguntas claves para definir la misión son:

¿Quiénes somos? Identidad y reconocimiento legal que otorga legitimidad a nuestra acción

¿Que buscamos? Las funciones principales de la organización. Cambios fundamentales que deseamos lograr en el medio en el cual trabajamos. Razón de ser de nuestra organización

¿Por qué lo hacemos? Valores principales y motivaciones de orden moral, religioso, político, social y cultural.

¿Para quienes trabajamos? Sectores sociales hacia los cuales se orientan principalmente nuestros esfuerzos.

Una buena declaración de la misión despierta emociones y sentimientos positivos en cuanto a la organización; es inspiradora en el sentido de que quienes la leen se sienten movidos a actuar, produce la impresión de que la empresa tiene éxito, tiene rumbo y vale la pena invertir en ella tiempo, apoyo y dinero.

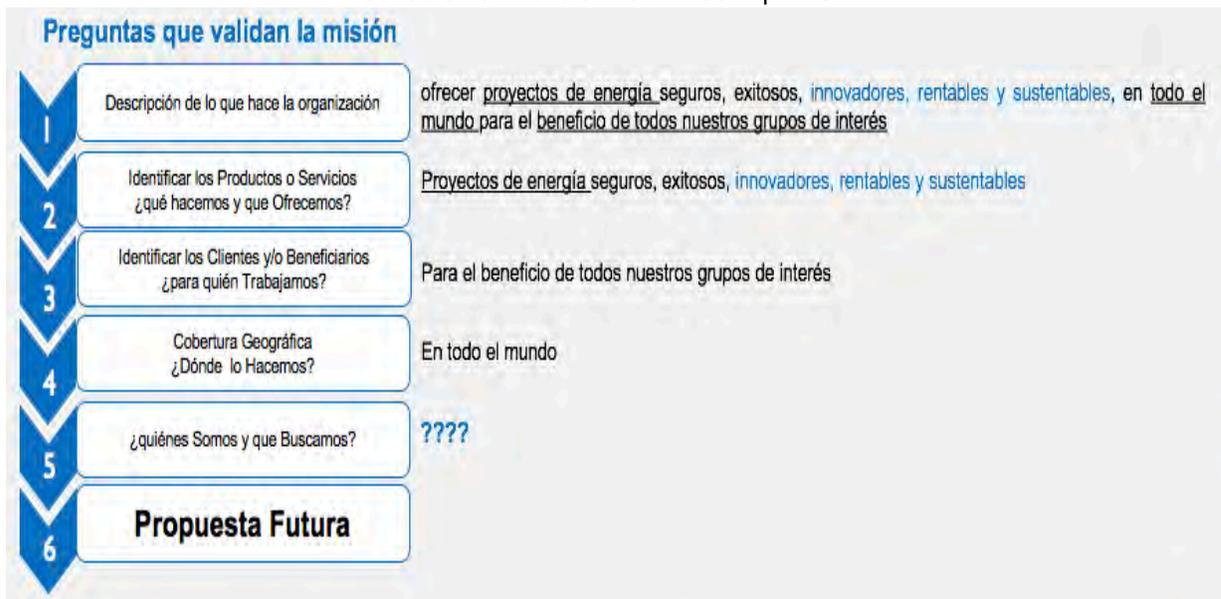
Una vez efectuada la etapa de revisión de antecedentes entregados por TechnipFMC, se efectúa el siguiente análisis para la nueva Misión propuesta para la Fusión:

MISIÓN

“Nuestra misión es ofrecer proyectos de energía seguros, exitosos, innovadores, rentables y sustentables, en todo el mundo para el beneficio de todos nuestros grupos de interés. Mantenemos ese enfoque ya sea si nos enfrentamos a enormes desafíos o los detalles más pequeños”.

En este análisis se identifica que la pregunta ¿Quiénes somos y Que buscamos? se encuentra sin responder debido a que quizá ser un líder mundial se esta definiendo con el paso del tiempo y que quizá para llegar a eso se tenga que pasar por un largo proceso.

Ilustración 3 Análisis Misión TechnipFMC



MISIÓN PROPUESTA

“Ser la Firma líder en Ingeniería, Diseño y Construcción a nivel mundial que ofrece proyectos de energía seguros, exitosos, innovadores, rentables y sustentables, para el beneficio de todos nuestros grupos de interés. Mantenemos ese enfoque ya sea si nos enfrentamos a enormes desafíos o los detalles más pequeños.”

Definición de la Nueva Visión de la Empresa

La Visión es: “Un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar el equipo gerencial a su alrededor. La visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro.”

“La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un alcance a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un bien definido sistema de índices de gestión. ”

La Visión debe redactarse fijando un periodo de tiempo en el que se pretende alcanzar. Las preguntas claves para definir la visión son:

¿Cuál es la imagen deseada? ¿Cuál es la situación futura deseada para nuestros clientes, usuarios o beneficiarios.

¿Cómo seremos en el futuro? ¿Cuál será la posición futura de nuestra organización en relación a otras organizaciones

¿Qué haremos en el futuro? ¿Cuáles son las contribuciones distintivas que queremos hacer en el futuro y/o cuales son los principales proyectos o actividades que queremos desarrollar.

Se hace una revisión de los antecedentes y la Visión actual propuesta en la nueva Fusión de TechnipFMC:

VISIÓN

- Buscamos lograr una Visión para mejorar el rendimiento de la industria energética mundial
- Combinar capacidades y tecnologías para desbloquear el potencial de la industria
- Con décadas de experiencia en la gestión de proyectos submarinos, en tierra y costa afuera, tenemos la amplitud de soluciones para transformar la economía de los proyectos de nuestros clientes
- Creemos en la innovación, en diseños más inteligentes y formas de trabajo sin fisuras
- Nuestra cultura nos inspira a desafiar la convención y encontrar nuevas y mejores formas de hacer las cosas en :

1.- Acelerar e integrar innovaciones tecnológicas para reducir la complejidad, estandarizar soluciones y mejorar el rendimiento.

2.- Ofrecer costos de proyecto más bajos y estructuras operativas más sencillas que simplifiquen la toma de decisiones, reduzcan los plazos y simplifiquen la ejecución.

3.- Desarrollar ofertas integradas en nuestros mercados para lograr ahorros y proyectos sustentables, mejoras de eficiencia y transformación económica del proyecto.

En este análisis se observa que la visión del grupo no responde la pregunta ¿Cómo seremos en el futuro? Y quizá es por los recientes acontecimientos Geopolíticos actuales que las empresas del sector petrolero están optando por omitirlo o cerrarlo a un determinado tiempo.

Ilustración 4 Análisis Visión TechnipFMC



ALINEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA

Transformación de los Factores Críticos de Éxito en Objetivos.

De acuerdo, a los Factores Críticos anteriormente identificados se plantean los siguientes Objetivos Generales, sin embargo, para fines de este trabajo se están solicitando únicamente dos objetivos e indicadores por Perspectiva (Financiera, Clientes, Procesos, Aprendizaje y Crecimiento, Innovación y Tecnología), es por eso que tanto en el mapa estratégico y los tableros únicamente se encuentran definidos la cantidad solicitada de objetivos e indicadores.

Objetivos Generales

- Implementar el programa Pulse y reducir el tiempo estimado
- Capacitar al personal en el Programa Pulse
- Implementar el programa Quartz y reducir el tiempo estimado
- Capacitar al personal en el Programa Quartz
- Implementar el programa GBU y reducir el tiempo estimado
- Capacitar al personal en el programa GBU
- Alinear al personal al nuevo Código de Conducta
- Aperturar Nuevos Mercados
- Incrementar Ingresos

- Mejorar Rentabilidad
- Aumentar Capital
- Monitorear las deudas de la empresa
- Monitorear la solvencia crediticia de nuestros clientes (particularmente los nuevos)
- Incrementar Flujo de Efectivo
- Disminuir los costos de las Horas Hombre por documento respecto a la competencia (reducir costos y tiempos de entrega)
- Mejorar la satisfacción del cliente por el servicio recibido
- Incrementar la reputación de seguridad con el cliente (Reducir Accidentes)
- Disminuir los productos no conformes entregados al cliente
- Incrementar la Satisfacción del Personal
- Incrementar el número de capacitaciones Dictadas
- Incrementar el número de capacitaciones Solicitadas por el Personal
- Cumplir el perfil por los candidatos para las vacantes disponibles en el área
- Monitorear la gestión de tesorería
- Desarrollar proveedores
- Desarrollar ideas para una nueva tecnología de ahorro de energía y reducir emisiones
- Desarrollar planes y estrategias para fortalecer los equipos de trabajo.

Objetivos Particulares (Para este Artículo)

Perspectiva Financiera

1. Incrementar los Ingresos arriba de \$69 MUSD de acuerdo con lo establecido por la Oficina Matriz de USA al finalizar el ejercicio anual
2. Incrementar el Flujo de Efectivo arriba de \$40 MUSD al finalizar el ejercicio anual
3. Mejorar la Rentabilidad arriba del 19% al finalizar el ejercicio anual

Perspectiva Clientes

1. Mejorar la Satisfacción del Cliente por el servicio recibido en un porcentaje de satisfacción del cliente arriba del 85% al 30 de diciembre del año en curso

2. Disminuir los productos no conformes entregados al cliente en un porcentaje de productos no conformes menor al 15% a lo largo del año y reportarse el 30 de diciembre del año en curso

Perspectiva Procesos

1. Disminuir en un 35% las Horas-Hombre por documento respecto a la Competencia en los primeros dos meses del ejercicio anual
2. Disminuir en un 35% los costos HH por documento en los primeros dos meses del ejercicio anual

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

1. Incrementar en un 30% el número de Capacitaciones dictadas anualmente y reportadas con fecha límite hasta el 30 de diciembre del año en curso
2. Incrementar el número de capacitaciones solicitadas por el personal en un 50% anualmente con fecha límite hasta el 30 de diciembre del año en curso
3. Capacitar al 100% Personal en el programa Quartz, mismos que deberán obtener el 95% de calificación en el examen a más tardar en los primeros tres meses del año en curso
4. Capacitar al 100% Personal en el programa Pulse, mismos que deberán obtener el 95% de calificación en el examen a más tardar en los primeros dos meses del año en curso
5. Capacitar al 100% Personal en la plataforma GBU, mismos que deberán obtener el 95% de calificación en el examen a más tardar en los primeros seis meses del año en curso
6. Alinear al personal al nuevo código de conducta en el 100% de los cursos dictados a lo largo del año y reportados con fecha límite hasta el 30 de diciembre del año en curso
7. Cumplir el 95% del perfil por los candidatos para las vacantes disponibles en en cada una de las áreas.

Perspectiva Innovación y Tecnología

1. Incrementar el programa GBU, Pulse y Quartz al 100% de los Usuarios a más tardar en el primer mes del año en curso
2. Reducir en un 20% el tiempo estimado en la implementación del programa GBU, Pulse y Quartz.

Estructuración del Mapa Estratégico

El Mapa estratégico define el contexto de cada perspectiva identificada como relevante para TechnipFMC.

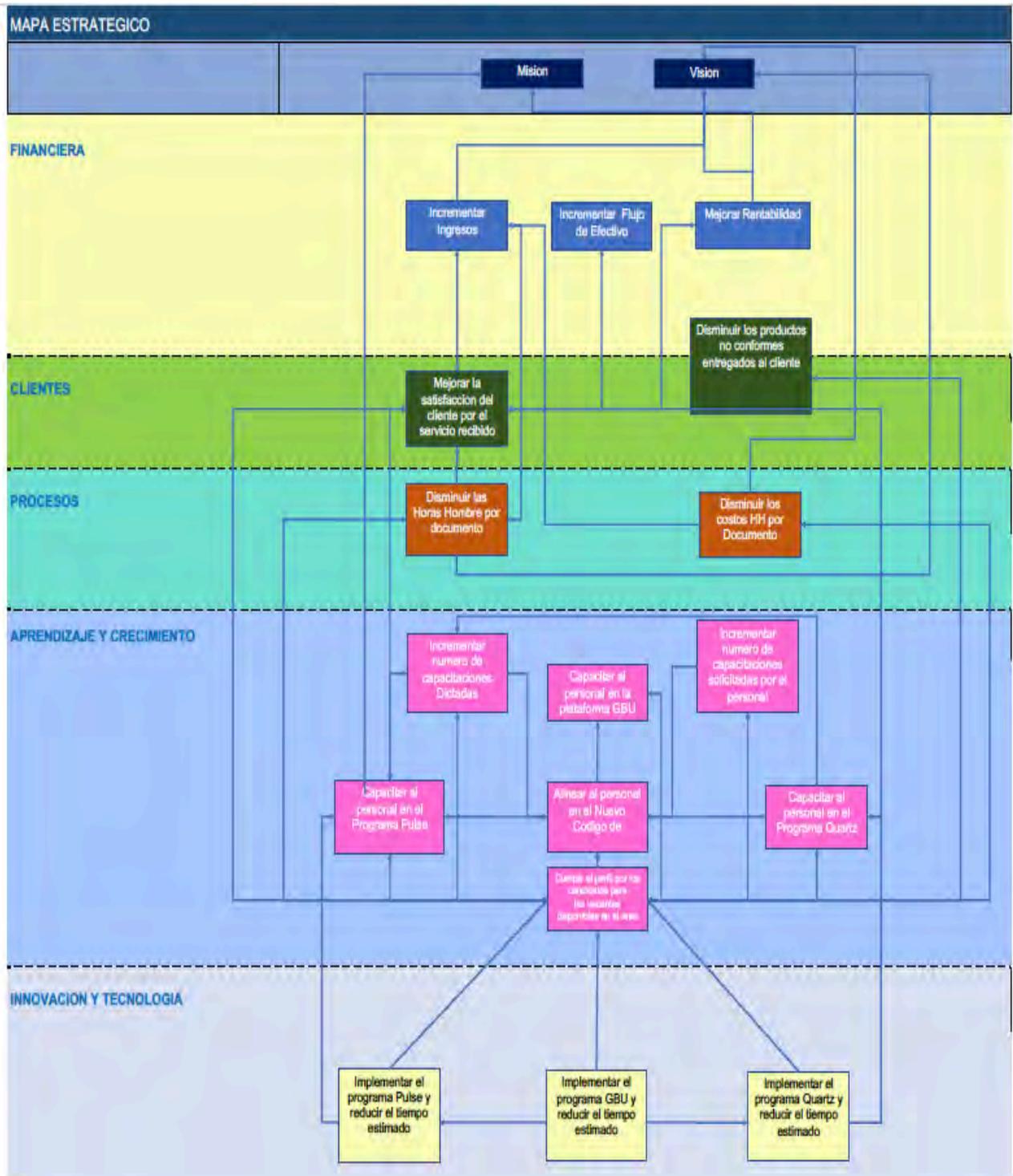
El mapa estratégico, propuesto por Kaplan y Norton (2001), es una herramienta que permite a los directivos comprender la estrategia y dirigir su ejecución. Preparar un mapa estratégico consiste en elaborar un diagrama que contiene las principales hipótesis de relación de causa-efecto de la estrategia de la empresa.

En esta forma la estrategia empresarial se convierte en un conjunto de hipótesis de relación de causa-efecto cada una de las cuales puede ser validada o reformada o refutada mediante la medición empírica de los indicadores pertinentes.

Desde un punto de vista más amplio, se puede decir que el mapa estratégico puede convertir las iniciativas y recursos, en resultados tangibles.

El mapa estratégico de TechnipFMC se realizó considerando las relaciones genéricas de causa y efecto entre los diferentes tipos de objetivos.

Ilustración 5 Mapa Estratégico TechnipFMC



Elaboración de la Matriz Tablero de Comando y Gestión (Balanced Scorecard)

El Balanced Scorecard de TechnipFMC permite clarificar, comunicar y controlar la estrategia mediante la declaración de objetivos estratégicos medibles, que a su vez son monitoreados a través de indicadores de gestión para cada una de las perspectivas (Financiera, clientes, procesos, Aprendizaje y crecimiento e innovación y tecnología) asociados a cada uno de los objetivos anteriormente mencionados, de manera de visualizar si la empresa TechnipFMC se encuentra realizando el trabajo dentro de lo que la dirección establece como niveles deseados de funcionamiento. Además, a cada indicador definido se le asocian metas, que muestran los desafíos futuros en términos de rendimiento que se espera de la organización. Finalmente se definen iniciativas o planes de acción que son herramientas de gestión que ayudan a cumplir con las metas deseadas. Las características básicas del Balanced Scorecard de TechnipFMC son las siguientes:

- 1.- Adopta una perspectiva global, equilibrando objetivos del corto plazo con los del largo plazo, y los indicadores monetarios con los no monetarios.
- 2.-Se construye con la participación conjunta de los directivos y empleados que tienen que ver con la empresa.
- 3.-Los indicadores vinculados con la visión de la empresa se estructuran bajo cuatro perspectivas las finanzas, los clientes, los procesos, Aprendizaje y crecimiento e innovación y tecnología .

Estas perspectivas se vinculan entre sí, a través de relaciones de causa y efecto. De esta forma la Visión se expresa en términos estratégicos y esta a su vez se traduce en objetivos operativos.

La perspectiva de las finanzas se centra en como la empresa debe aparecer ante sus accionistas para ofrecerles mayores rendimientos económicos.

La perspectiva de los clientes destaca en la forma en que la empresa debe aparecer ante sus clientes para satisfacer sus expectativas y conseguir su lealtad.

La perspectiva de los procesos internos de la empresa analiza en que procesos la empresa debe ser excelente para satisfacer a sus clientes.

La perspectiva de Aprendizaje y crecimiento, se plantea como mantener y sustentar la capacidad de cambiar y mejorar las etapas de la cadena de valor de la empresa para conseguir alcanzar la visión. Identificando los capitales: humano, de información y organizativo que se requiere para apoyar los procesos de creación de valor.

Finalmente, la perspectiva de innovación y tecnología, la cual permite la implementación de las herramientas de software y tecnológicas que apoyaran a los trabajadores a conseguir los objetivos estratégicos propuestos.

Para que el mapa estratégico y el Balanced Scorecard sean implementados adecuadamente, es necesario enlazar las diferentes áreas funcionales, procesos, equipos y personas de la organización hacia la consecución de los objetivos estratégicos. El alineamiento estratégico permitirá a los niveles jerárquicos de la organización, estar en capacidad de:

- 1.- Sincronizar los esfuerzos de las diferentes unidades de negocio, procesos y departamentos funcionales, a la visión y estrategia de TechnipFMC.
- 2.-Eslabonar el trabajo diario de todos los empleados al logro de los resultados claves de la organización.
- 3.-Orientarse completamente hacia las necesidades de los clientes, accionistas y empleados
- 4.-Integrar los procesos del área de Recursos Humanos hacia la estrategia de la organización para desarrollar gente de alto desempeño.
- 5.-Mejorar continuamente el desempeño de unidades, departamentos, procesos y personas.
- 6.-Vincular a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso, hasta el nivel del empleado, de tal forma de asegurar que todas las personas, de todos los niveles, todos los días, toman decisiones, actúan y trabajan para lograr la Visión, Objetivos y Metas de TechnipFMC.

Tabla 9 Balanced Scorecard de TechnipFMC

BALANCED SCORECARD										
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	CODIGO	INDICADOR	FORMULA	PELIGRO	PRECAUCION	TARGET	INDUCTOR	AREA FUNCIONAL	INICIATIVA	
Incrementar Ingresos	NG001	% Incremento de Ventas	$\% \text{ Incremento de Ventas} = \frac{\text{Valor Año reciente}}{\text{Valor año anterior}} - 1 \times 100$	\$40 MUSD	\$80 MUSD	>\$69 MUSD Utilidad Objetivo region NA	Estado de resultados Anuales	Desarrollo de Negocios/Vicepresidente elCountry Manager	BALANCE FINANCIERO	
Incrementar Flujo de Efectivo	NG002	EBITDA	$EBITDA = \left(\frac{\text{Ventas}}{\text{Ingresos (Facturación)}} - \text{Costo de Mercancía Vendida} - \text{Depreciaciones y Amortizaciones} - \text{Gastos administrativos} - \text{Gastos de Conservatización} + \text{Amortizaciones y depreciaciones} \right) \times 100$	\$38 MUSD	\$38 MUSD	>\$40MUSD	Estado de resultados Anuales	Finanzas/Vicepresidente/Country Manager	BALANCE FINANCIERO	
Mejorar Rentabilidad	NG003	ROE	$\% \text{ Return on Equity} = \frac{\text{Beneficio neto después de impuestos}}{\text{Capitales Propios}} \times 100$	13.50%	15%	>19%	Estado de resultados Anuales	Finanzas/Vicepresidente/Country Manager	BALANCE FINANCIERO	
Mejorar la satisfacción del cliente por el servicio recibido	NG004	Porcentajes de Satisfacción del Cliente	$\% \text{ Porcentaje de Satisfacción del cliente} = \frac{\text{Total de Puntos obtenidos en la encuesta}}{\text{Total de Puntos Posibles}} \times 100$	75%	80%	>82%	Asegurar que la encuesta de satisfacción del cliente sea completada por el 100% de los proyectos objetivo del grupo	Encuesta al cliente externo	Calidad/Ingeniería	PLAN DE CALIDAD
Disminuir los productos no conformes entregados al cliente	NG005	Porcentajes de productos no conformes	$\% \text{ Porcentaje de Productos no conformes} = \frac{\text{No de Productos no conformes}}{\text{Productos totales}} \times 100$	8%	11%	<15%		Control de Producto no conforme	Calidad/Ingeniería	PLAN DE CALIDAD
Disminuir las Horas Hombre por documento respecto a la competencia	NG006	Horas Hombre de Technip Reducidas	$\% \text{ HH Reducida} = \frac{\text{HH Competencia}}{\left(\frac{\text{HH Technip} \times 35}{100} + 35 \right) - \text{HH Comp} - \text{HH Technip}}$	30%	33%	>35% Reduccion	Estimados por proy	Ingeniería / Control de Proyectos	PLAN DE ESTIMADOS DE COSTOS	
Disminuir los costos HH por Documento	NG007	Costos de Technip Reducidos	$\% \text{ Costos Reducidos} = \frac{\text{Costos Competencia}}{\left(\frac{\text{Costos Technip} \times 35}{100} + 35 \right) - \text{Costos Comp} - \text{Costos Technip}}$	30%	35%	>35% Reduccion	Estimados por proy	Ingeniería / Control de Proyectos	PLAN DE ESTIMADOS DE COSTOS	
Incrementar numero de capacitaciones dictadas	NG008	Cursos no planificados	$\% \text{ Cursos no planificados} = \frac{\text{No de cursos No Planificados}}{\text{No de cursos Dictados}} \times 100$	25%	28%	30%	Formación Institucional de Departamentos	Recursos Humanos/Gerentes de Área	PLAN DE CAPACITACION	
Incrementar numero de capacitaciones solicitadas por el personal	NG009	Cursos autorizados por departamento	$\% \text{ Cursos autorizados por departamento} = \frac{\text{No de cursos autorizados por la Gerencia}}{\text{No de cursos que el personal solicita}} \times 100$	40%	45%	50%	Formación Técnica de Departamentos	Recursos Humanos/Gerentes de Área	PLAN DE CAPACITACION	
Capacitar al personal en el Programa Quartz (Curso Mandatorio de Calidad)	NG010	Aprendizaje por empleado del programa Quartz	$\% \text{ Aprendizaje por empleado del programa Quartz} = \frac{\text{Numero de Aciertos Contestados}}{\text{Total de aciertos examen Quartz}} \times 100$	100% Empleados con calificación de 85%	100% Empleados con calificación de 90%	100% Empleados con calificación de 90%	Formación Institucional de Departamentos	Recursos Humanos/Calidad	PLAN DE CAPACITACION	
Capacitar al personal en la plataforma GBU (Curso Mandatorio)	NG011	Aprendizaje por empleado de la plataforma GBU	$\% \text{ Aprendizaje por empleado del programa GBU} = \frac{\text{Numero de Aciertos Contestados}}{\text{Total de aciertos examen GBU}} \times 100$	100% Empleados con calificación de 85%	100% Empleados con calificación de 90%	100% Empleados con calificación de 90%	Formación Institucional de Departamentos	Recursos Humanos/Control de Proyectos y Planeación	PLAN DE CAPACITACION	
Capacitar al personal en el Programa Pulse (Curso Mandatorio de Seguridad)	NG012	Aprendizaje por empleado del programa Pulse	$\% \text{ Aprendizaje por empleado del programa PULSE} = \frac{\text{Numero de Aciertos Contestados}}{\text{Total de aciertos examen PULSE}} \times 100$	100% Empleados con calificación de 85%	100% Empleados con calificación de 90%	100% Empleados con calificación de 90%	Formación Institucional de Departamentos	Recursos Humanos/Seguridad	PLAN DE CAPACITACION	
Alinear al personal al nuevo código de conducta (Curso Mandatorio)	NG013	% de cursos impartidos para el código de Conducta	$\% \text{ de cursos impartidos para el código de Conducta} = \frac{\text{Numero de cursos planificados}}{\text{Numero de Cursos Dictados}} \times 100$	95% de impartición	98% de impartición	100% de impartición	Formación Institucional de Departamentos	Recursos Humanos	PLAN DE CAPACITACION	
Cumplir el perfil por los candidatos para las vacantes disponibles en el área	NG014	Cumplimiento del perfil de los candidatos	$\% \text{ Cumplimiento de perfil de candidatos} = \frac{\text{Puntos obtenidos por el candidato}}{\text{Puntos requerimientos por el perfil}} \times 100$	100% Empleados con calificación de 85%	100% Empleados con calificación de 90%	100% de Empleados Cumplir con el 80% de los puntos	Selección y reclutamiento de personal	Recursos Humanos/Gerentes de Área	PLAN DE RECLUTAMIENTO	
Implementar el programa GBU, Pulse y Quartz	NG015	% de Usuarios adaptados	$\% \text{ Usuarios adaptados} = \frac{\text{Numero de usuarios adaptados en un mes}}{\text{Total de usuarios}} \times 100$	80% de Usuarios adaptados en 1 mes	80% de Usuarios adaptados en 1 mes	100% de Usuarios adaptados en 1 mes	Instalación de Software	Sistemas IT	PROCURACION DE SOFTWARE	
Reducir el tiempo estimado en la implementación del programa GBU, Pulse y Quartz	NG016	% de Horas Gastadas	$\% \text{ Horas Gastadas} = \frac{\text{Numero de Horas Gastadas}}{\text{Numero de Horas Estimadas}} \times 100$	Reducir solo el 10% del tiempo estimado	Reducir al 15% del tiempo estimado	Reducir el 20% del tiempo estimado	Instalación de Software	Sistemas IT	PROCURACION DE SOFTWARE	

CONCLUSIONES

En el presente trabajo, he podido demostrar, que es posible llevar a cabo un sistema de planificación estratégica corporativa y control de gestión ligada al M & A (Mergers and Acquisitions) y JV (Joint Venture) de la nueva fusión entre la Empresa Technip y la Compañía FMC Technologies en las oficinas del Sector Onshore en México,

Se propone a la organización un cambio en su estructura que mejore su funcionalidad ante los presentes cambios en la Geopolítica y Políticas OPEP que han llevado los Precios del Crudo y GN a los niveles más bajos registrados.

Una de las estrategias principales que se identificaron es el cambio de acta constitutiva de una Sociedad Anónima (FMC Technologies) y sociedad de responsabilidad limitada (Technip) a una de Sociedad Anónima Promotora de

Inversión ya que con esta se promovería la inversión(aumentar capital social) y se tendría un mejor control por parte de los accionistas principales.

Respecto al pago de ISR en México que actualmente es del 30%,se propone la estrategia de aplicar al Impuesto en la repatriación de capitales donde solo se cobra el 8% del impuesto si sus ingresos son de mas de 5 millones de pesos o a la modalidad de régimen de flujo de efectivo en caso de que sus ingresos sean de menos de 5 millones de pesos

Por otro lado, se tuvo la oportunidad de profundizar sobre los distintas alternativas en los nuevos mercados para TechnipFMC, para los cuales se propone la estrategia de incrementar su cartera de clientes y expandir su negocio a otros sectores diferentes al sector petrolero, ya que los ingresos del grupo dependen mucho de este sector mismo que se encuentra desacelerado en la actualidad.

Otra de las estrategias principales identificadas es la de la búsqueda de Apoyos con el banco mundial para el desarrollo de proyectos sustentables, se identifica como posibles apoyos el Fondo Verde y Fondo de Adaptación y así ofrecer una propuesta mas de valor a los futuros clientes

El aumento de capacitación para los empleados se figura también como una de las estrategias principales Propuestas.

De acuerdo a lo anterior, se deja a consideración del Grupo Technip los cambios en su operatividad con las estrategias principales y las resultantes de la matriz FODA.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- La Jornada. (02 de Septiembre de 2017). La jornada UNAM. (A. A. Justiniani, Editor) From <http://www.jornada.unam.mx/2017/09/02/opinion/015a1pol>
- La Jornada. (27 de Julio de 2013). La jornada. (A. A. Justiniani, Editor) From <http://www.jornada.unam.mx/2013/07/27/politica/013a1pol>
- Latino Forex. (05 de mayo de 2012). (C. Racines, Editor) From <http://latinoforex.com/broker/blog-de-carlos-racines/noticias/fundamentos-fluctuaciones-monetarias-trading-forex-inversion>
- Stephen P. Robbins, M. C. (2005). Administración (Octava edición ed.). (P. EDUCACIÓN, Ed.) San Diego, california, USA.
- UNFCCC. (n.d.). From http://unfccc.int/cooperation_and_support/financial_mechanism/adaptation_fund/items/3659.php
- UNITED NATIONS CLIMATE CHANGE. (n.d.). United Nations Climate Change. (UNFCCC, Editor) From <http://unfccc.int/bodies/body/6645.php>
- UNITED NATIONS CLIMATE CHANGE. (n.d.). United Nations Climate Change. (UNFCCC, Editor) From http://unfccc.int/kyoto_protocol/items/2830.php
- Telesur. (12 de Enero de 2015). TelesurTV. From <https://www.telesurtv.net/news/PEMEX-Reforma-laboral-en-desmedro-de-los-trabajadores-20150112-0060.html>
- The atlantic. (31 de Marzo de 2015). The atlantic. (M. NAÍM, Editor) From <https://www.theatlantic.com/international/archive/2015/03/the-hidden-consequences-of-low-oil-prices/389156/>
- The guardian. (30 de diciembre de 2015). From <https://www.theguardian.com/business/2015/dec/30/oil-iran-saudi-arabia-russia-venezuela-nigeria-libya>
- Toulet, Gottfried, Dávila y Martinez, S.C. (n.d.). TGDM. (L. R. Terrazas, Editor) From <http://www.tgdm.com/media/sapi.pdf>
- business insider. (13 de Agosto de 2016). business insider. (R. Upadhyay, Editor) From <http://www.businessinsider.com/saudi-arabia-cant-afford-low-oil-prices-2016-8>
- El siglo de durango. (02 de Enero de 2018). el siglo de durango. (F. Jaime, Editor) From <https://www.elsiglodedurango.com.mx/noticia/930571.la-economia-de-la-oferta-y-la-reforma-fiscal-de-estados-unidos.html>

- El Economista. (19 de 05 de 2016). El Economista. (E. PRESS, Editor) From <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/7577233/05/16/Economia-Empresas-Technip-y-FMC-se-fusionan-para-crear-una-compania-de-13000-millones.html>
- El financiero. (30 de Enero de 2015). EL FINANCIERO. (R. e. financiero, Editor) From <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/hacienda-recorte-gasto-videgaray-precio-petroleo-volatilidad-2015.html>
- EL FINANCIERO. (28 de Enero de 2015). EL FINANCIERO. (S. Meana, Editor) From <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/pemex-alista-ajuste-de-gastos-sener.html>
- El financiero. (01 de Enero de 2015). El financiero. (R. R. Palacio, Editor) From <http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/la-corrupcion-en-pemex.html>
- El financiero. (04 de Mayo de 2016). El financiero. From <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/alza-de-precio-del-acero-se-debe-a-demanda-global-y-a-recortes-en-china.html>
- El financiero. (04 de Mayo de 2016). El financiero. (M. A. Montero, Editor) From <http://www.elfinanciero.com.mx/mercados/commodities/bloqueo-a-china-dispara-precio-internacional-del-acero-en-39-por-ciento.html>
- EL FINANCIERO. (27 de Septiembre de 2017). El Financiero. (C. S. Mexico, Editor) From <http://www.elfinanciero.com.mx/blogs/vision-cfa/ica-caida-de-un-gigante.html>
- Financiero., E. (2017 de Octubre de 2017). El financiero. (Bloomberg, Editor) From <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/el-secreto-de-la-reforma-tributaria-de-trump-que-afecta-a-multinacionales.html>
- Forbes. (15 de octubre de 2014). Forbes. (J. S. Musi, Editor) From <https://www.forbes.com.mx/europa-fondo-monetario-internacional-y-petroleo/>
- FORBES. (17 de Febrero de 2016). FORBES. (F. staff, Editor) From <https://www.forbes.com.mx/pemex-recortara-100000-mdp-de-su-presupuesto-en-2016/>
- Forbes Mexico. (9 de Febrero de 2014). FORBES. (O. Soto, Editor) From <https://www.forbes.com.mx/como-afectan-los-nuevos-impuestos-la-economia-de-las-empresas/>
- GCF 101. (n.d.). GREEN CLIMATE FUND. From <http://www.greenclimate.fund/gcf101/funding-projects/project-funding>

- García, L. M. (2015). PEMEX EN EL ENTORNO DE LA REFORMA ENERGETICA Su naturaleza, transición y evolución del gobierno corporativo (Vol. I). (U. N. Mexico, Ed.) Ciudad de Mexico, Ciudad Universitaria, Mexico: UNAM.
- IELA. (16 de Junio de 2015). IELA. (I. Ramonet, Editor) From <http://www.iela.ufsc.br/noticia/la-nueva-geopolitica-del-petroleo>
- Krishnan, R. (09 de Agosto de 2016). Proposed merger between FMC Technology and Technip to create USD13 Billion Oil-Services Firm. (R. Krishnan, Producer) From LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/proposed-merger-between-fmc-technology-technip-create-raghu-krishnan>
- Premium Times. (1 de Febrero de 2013). From Premium Times: <https://www.premiumtimesng.com/parliament-watch/118318-halliburton-bribe-paris-court-sentences-technip-executives-for-bribing-nigerian-officials.html>
- PROCESO. (19 de Diciembre de 2015). Proceso. (A. R. García, Editor, & Proceso, Producer) From <http://www.proceso.com.mx/424075/ica-el-coloso-que-pena-nieto-dejo-caer>
- OilPrice. (17 de Febrero de 2015). Oil price. (O. price, Editor) From <https://oilprice.com/Finance/investing-and-trading-reports/Low-Oil-Prices-Could-Start-World-War-III-Interview-With-Bob-Moriarty.html>
- RigZone. (06 de Julio de 2015). RigZone. (V. Jones, Editor) From https://www.rigzone.com/news/oil_gas/a/139469/technip_plans_6000_layoffs_as_part_of_restructuring_efforts/

CULTURA DEL RETIRO LABORAL EN LA GENERACIÓN *MILLENNIAL* DE LA CIUDAD DE TIERRA BLANCA, VERACRUZ

KAREN CURIE FLORES SANTOS¹

INTRODUCCIÓN

La historia de la seguridad social tiene su origen entre 1871 y 1890 con el canciller Alemán Otto Von Bismarck, haciendo frente a problemas como accidentes, vejez, jubilación y desempleo. El primer sistema de pensiones surge al término de la segunda guerra mundial impulsado por países europeos. Este sistema consistía en un régimen por repartición en el que los trabajadores activos financian las pensiones de los trabajadores jubilados.

Sin embargo, los avances en materia de salud y educación registraron un incremento en la población mundial, lo cual afectó a este sistema de pensiones debido al incremento reportado de la esperanza de vida que paso de 51.8 a 72.2 años y la fecundidad de 5,9 a 2,5, (Organización Internacional del Trabajo, 2010) lo cual aumentó la participación del estado en el gasto social, situación que visualizaba un futuro incierto para este sistema. (Ramírez Medrano, 2009)

En 1980 Chile implementa la reforma que propone cambiar de un sistema de reparto a uno de capitalización individual de carácter obligatorio con el objetivo de reducir el déficit presentado en los sistemas de seguridad social.

En México, en 1992 se instauró el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) y en 1995 se llevaron a cabo reformas que aseguran la sostenibilidad financiera de este sistema. El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) fue el primer organismo encargado de la seguridad social en migrar de un sistema a otro, seguido por el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) en 2007 (OCDE & CONSAR, 2016, p. 25)

La conversión de un régimen a otro ha provocado desigualdades en el monto de las pensiones entre el gremio laboral principalmente en quienes se encuentran en

¹ Universidad Veracruzana / Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas. karencuriefs@gmail.com

el sistema de cuentas individualizadas. Esto significa que la “generación AFORE” (a partir de 1 julio 1997) recibirá un porcentaje de pensión mucho menor que el salario que perciba al momento de su retiro laboral (OCDE & CONSAR, 2016, p. 36) vislumbrando que tendrán “*que destinar un aproximado del 16.8% y 25.4% de su salario a aportaciones voluntarias para alcanza una tasa de reemplazo del 60% ó 70%.*” (10, 2016)

De la “generación AFORE” 20.5 millones son *millennial* (personas que en la actualidad son igual o menor a 33 años) (SHCP, 2017). Esta generación deberá mantener constantes sus hábitos de ahorro para el retiro, sin embargo, esta población no lleva a cabo acciones concretas para proteger su patrimonio en la etapa de la vejez, ya que el ahorro a largo plazo no es una de sus prioridades y consideran las pensiones como un complemento de sus fondos disponibles para el retiro. Prefiriendo por encima del ahorro para el retiro el ahorro para una emergencia, comprar propiedades y el emprendimiento de un negocio. (SHCP, 2017).

Esta situación hace cuestionable sus conocimientos respecto del retiro laboral puesto que para la generación *millennial* resulta fundamental el ahorro voluntario ya que esto aseguraría cubrir sus expectativas al momento de su retiro.

De lo antes mencionado surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles es el nivel de cultura del retiro laboral en estudiantes universitarios pertenecientes a la generación *millennial* de la ciudad de Tierra Blanca, Veracruz?

MARCO LEGAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN MÉXICO

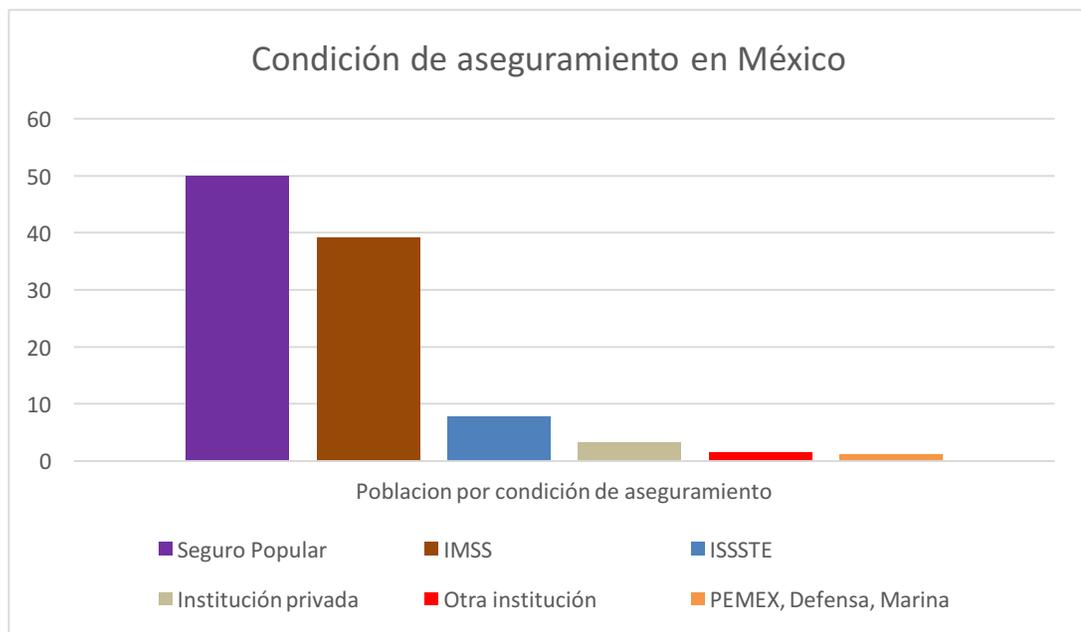
La seguridad social en México esboza en 1917 al promulgarse la Constitución Política que abrió paso a su futura consolidación en el país. Y en 1929 con la reforma a la fracción XXIX del artículo 123° constitucional se propone la expedición de la Ley del Seguro Social misma que se promulga en 1943 (Díaz Limón, S/F)

El artículo constitucional 123° declara que “toda persona tiene derecho al trabajo digno” (CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN & Secretaría General Secretaría de Servicios Parlame, Constitución Política de los

Estados Unidos Mexicanos, 1917) dentro de este derecho se puede incluir todo aquello que brinde protección a los trabajadores y para dar cumplimiento a este artículo se integra a él la seguridad social.

La seguridad social es proporcionada por diferentes institutos de los cuales se presentan en la siguiente tabla según el número de afiliados a cada una y el porcentaje que representa en el país.

Ilustración 1 Condiciones de aseguramiento en México



Fuente: (INEGI 2015)

Las principales instituciones encargadas de brindar seguridad social en México son el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE). **(Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública)**

En lo que atañe a esta investigación básicamente es el régimen del retiro de los trabajadores de nuestro país pertenecientes al IMSS.

El marco legal de la seguridad social de esta institución está a cargo de la Ley del Seguro Social esta ley obliga al Instituto prestador de dicho seguro al otorgamiento de prestaciones tales como, riesgos de trabajo, enfermedades y maternidad, invalidez y vida, retiro, cesantía en edad avanzada y vejez y guarderías y

prestaciones sociales. Según la ley del seguro social, se otorga el retiro cuando el asegurado está imposibilitado de realizar trabajos remunerados a partir de los sesenta años. Mientras que el seguro de vejez cubre la edad de sesenta y cinco años con un mínimo de 1250 semanas cotizadas.

SISTEMA DE PENSIONES POR REPARTICIÓN Y SISTEMA DE CAPITALIZACIÓN INDIVIDUA

Durante el Gobierno de Miguel Ávila Camacho gracias a la creación del Instituto del Seguro Social (IMSS) se implementa por primera vez el sistema de pensiones para los trabajadores asalariados. (García Saisó, 2003).

Álvarez lo describe como un sistema que estaba:

constituido de contratos sociales de transferencias intratemporales e intergeneracionales obligatorios de los trabajadores activos hacia los pensionados, respaldados por un compromiso implícito del gobierno con las generaciones de trabajadores contribuyentes de que, al alcanzar la edad de retiro, se beneficiarán de las contribuciones de las generaciones de trabajadores futuras. (Álvarez Ochoa, 2000)

Básicamente este sistema se basaba en el apoyo intergeneracional donde los trabajadores activos financiaban las pensiones de los jubilados.

El desequilibrio entre beneficiarios y contribuyentes hizo que se implementara el sistema de capitalización individual en el IMSS e ISSSTE, el cual consiste en la contribución obligatoria del trabajador al Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) sustituyendo la obligación del gobierno de otorgar una pensión por la participación del trabajador. (OCDE & CONSAR, 2016)

SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO (SAR)

Para cumplir con las funciones del sistema de capitalización individual se crea el SAR “que es un mecanismo complementario de pensiones, administrado por el sector financiero a través de cuentas individuales abiertas a nombre de todos los trabajadores del circuito formal”. (Bertranoun, 1995, p. 4)

Las aportaciones realizadas se dividen en tres subcuentas:

- Subcuenta de retiro. Se conforma por una contribución tripartita obligatoria tanto para trabajadores públicos como privados. Cubre el seguro de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez. Estos fondos son manejados por las Administradoras de Fondos de Pensiones para el Retiro (Afores).
- Subcuenta de ahorro voluntario. En ella el trabajador y el empleador contribuyen libremente con el objetivo de incrementar el saldo de la cuenta individual del empleado.
- Subcuenta de vivienda: En esta se hacen aportaciones obligatorias del 5% del salario y son administradas por el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda de los Trabajadores (Infonavit) o por el Fondo de la Vivienda del ISSTE (FOVISSSTE). (OCDE & CONSAR, 2016)

El Sistema de Ahorro para el Retiro “brinda beneficios y servicios a los trabajadores que cotizan al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), así como a los trabajadores independientes”. (CONSAR, 2014)

Un empleado público o privado afiliado al IMSS requiere tener una cuenta individual en una AFORE. Las contribuciones que realice estarán basadas en la Unidad de Medida y Actualización (UMA)² del año en curso teniendo como máximo 25 UMAS. Las contribuciones equivalen al 6.5% del salario del trabajador y se integran de la siguiente manera: 1.125% pagada por el empleado, 5.15% por el empleador y 0.225% por el gobierno más la cuota social, pagada también por el gobierno, que depende del salario del Salario Mínimo General (SMG) del trabajador, 1.3% para cinco veces el SMG y 0.4 para 15 veces el SMG siendo éste

² A partir del 2016 en el DOF

el tope, a partir de 15 UMAS no recibirán subsidio. El límite inferior será un Salario Mínimo General (SMG). (OCDE & CONSAR, 2016)

Así mismo deben de cumplir con los siguientes requisitos para gozar de los beneficios de retiro:

- Haber cotizado 1250 semanas (24 años, 2 semanas)
- Tener 65 años de edad

TRABAJADORES POR CUENTA PROPIA AFILIADOS AL IMSS

CULTURA FINANCIERA Y CULTURA DEL AHORRO PARA EL RETIRO

La (CONDUSEF) señala que durante el traslado de las diferentes etapas de la vida de un individuo siempre está presente el dinero, la importancia de la educación financiera radica en que la buena administración de él y la toma de decisiones informadas influyen en la mejora de la calidad de vida.

Para Ward, 1984, el traslado de una etapa de vida a otra está condicionada por las acciones realizadas en las etapas anteriores, en la niñez se prevé para la juventud, en la juventud para la adultez y en la adultez para la vejez. (Forteza, 1990)

Según estudios realizados, la población mexicana carece de conocimiento en lo que a materia financiera respecta, especialmente en temas sobre el ahorro, la elaboración de presupuestos, generalmente en todos los que se relacionan con las fianzas personales posicionándolos en un nivel bajo de educación financiera. (Moreno García, García Santillán y Liz, & Gutiérrez Delgado, 2017)

La educación financiera permite que una persona desarrolle las competencias necesarias para la toma de decisiones a partir de la búsqueda de información brindándole también las herramientas para proteger sus derechos como usuarios financieros” (Banco de Desarrollo de América Latina, 2013)

La educación financiera fomenta el desarrollo de habilidades utilizadas en la vida cotidiana como presupuestar gastos del hogar, identificar los costos más baratos en tarjetas de crédito, la protección del patrimonio mediante el uso de seguros, contar con fondos de ahorro para imprevistos y para el retiro, con el fin de administrar, incrementar y proteger su patrimonio mediante la toma de mejores

decisiones durante las diferentes etapas de vida (CONDUSEF, S/F) todo esto forma parte de la planeación financiera.

La planeación financiera auxilia en la toma de decisiones reduciendo los riesgos y errores, impide la contracción de endeudamiento excesivo, favorece las posibilidades de tener un retiro cómodo, prevé la disposición de dinero en caso de imprevistos y protege el patrimonio mediante seguros. (Cruz Mera, 2010)

El presupuesto es una herramienta que permite conocer los gastos e ingresos de un individuo, así como reconocer la cantidad de dinero necesaria para cubrir sus necesidades. Los presupuestos deben de ser registrados mensual y anualmente incluyendo en ellos los ingresos esperados en el año y los presupuestos mensuales en los que se registran los gastos e ingresos (Cruz Mera, 2010) de esta manera se puede obtener la cantidad en esfuerzo monetario requerida para ese periodo de planeación y como será obtenida. (Reisdorfer, Koschewska, & Salla, 2005)

La planeación financiera mediante el presupuesto conlleva al establecimiento de metas y objetivos ya que mediante el registro de todos los ingresos y egresos realizados es posible determinar la cantidad de dinero que se debe ahorrar. (Cruz Mera, 2010)

El ahorro se encuentra presente durante el ciclo de vida de un individuo teniendo como objetivo la acumulación de determinado monto de dinero mediante la retención de una parte de los ingresos (Huchín Flores & Damián Simón, 2011). El ahorro puede ser utilizado para un objetivo específico (como el cumplimiento de una meta) así como para enfrentar eventos no deseados siendo una manera confiable y sustentable de obtener dinero para hacer frente a situaciones imprevistas. (Rutherford, 2002). Esto puede ser considerado dentro de periodos a corto y mediano plazo, el ahorro a largo plazo sugiere la reducción del consumo a lo largo de la vida de un individuo, preservando durante su vida laboral activa los recursos suficientes para costear su consumo durante el retiro laboral. El ahorro es una variable residual que hace énfasis en el consumo de los individuos, esto quiere decir que el ahorro es una transferencia intemporal del consumo. (Villagómez, 2014)

Los hábitos de consumo se han caracterizado por tener dos caras distintas una que hace referencia a la reflexividad y otra a la impulsividad. (Ortega & Rodríguez Vargas, 2004) Se define como conducta de compra reflexiva al consumo racional y planificado, esto comprende actos que fomentan el uso eficiente de los recursos económicos con los que se cuenta mediante un proceso de jerarquización de las necesidades de compra, el orden de los bienes según su importancia y la previsión de gastos. (Denegri, Palavecinos, Ripoll, & Yáñez, 1999) Mientras que el consumo impulsivo, se define como la realización de compras no planificadas. (Clover, 1950) (Stern, 1962)

De esta manera se puede reconocer que la educación financiera se conforma por dos diferentes grupos de conocimientos, los que conforman el nivel básico que permite identificar tasas de interés, productos financieros y sus usos y por otro lado las habilidades y acciones que le permiten a una persona realizar fianzas personales y está compuesta por la realización de presupuestos, el ahorro, el conocimiento y uso de productos financieros, el uso de seguros y el ahorro para el retiro. Dado que en las finanzas personales se encuentra inmersa la educación financiera (Moreno García, García Santillán y Liz, & Gutiérrez Delgado, 2017) se considera útil en la toma de decisiones respecto al ahorro a largo plazo, pero estos conocimientos no son suficientes si se les observa desde la economía del comportamiento, la cual señala según Thaler que los individuos requieren de autocontrol y de fuerza de voluntad al momento de ahorrar. (Villagómez, 2014) en la presente investigación se analizan algunos conceptos de la educación financiera como herramientas que se encuentran relacionadas con el ahorro para el retiro, así como el comportamiento.

GENERACIÓN MILLENNIAL

Según Oggy y Bonvallet citado por García, Stein y Pin se le llama generación a “un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores” (García Lombardía, Stein, & Pin, 2008, p. 2)

La “generación millennial” que representa a todos los nacidos a partir de 1980 según (Barford & Hester, 2011) citado por (Carvallo Rencoret, 2014) En este sentido la generación millennial es el conjunto de individuos nacidos antes y durante el inicio del nuevo milenio.

Las edades para definir quienes se encuentran dentro de esta generación varían según los autores. (The University of Southern California and the Lond, 2013) reconoce como millennials a los nacidos a partir de 1980 a 1995.

Mientras que (McCrinkle & Wolfinger, 2009) Estima el mismo año de nacimiento, pero con diferencia de un año en la delimitación siendo de 1980 a 1994. En su libro también los menciona como generación Y, generación net, entre otros.

Pew Reserach Center, recientemente decreto que según los acontecimientos históricos y los hitos tecnológicos presentes en esta población, pertenecen a la generación del milenio todos los nacidos entre 1981 hasta 1996 (El Financiero, 2018)

La revista (Time, 2013) en uno de sus artículos señala que esta generación nació entre 1980 a 2000

Strauss y Howe identifican como millennials o generación del milenio a los nacidos entre 1982 y 2004. (Howe & Strauss, 2014)

CARACTERÍSTICAS DE LA GENERACIÓN MILLENNIAL

Normalmente son hijos únicos o serán pocos hermanos, y serán influenciados por las películas de Disney. Crecieron solos y han aprendido a valerse por sí mismos. Aún conservan la idea de familia sin divorcio. Aprendieron a usar las computadoras a temprana edad y se acostumbrarán a obtener información de manera inmediata. (García Lombardía, Stein, & Pin, 2008)

Debido a las condiciones de vida propias de la tecnología e internet este grupo de jóvenes no desarrollarán la paciencia “es una generación de resultados no de procesos” (García Lombardía, Stein, & Pin, 2008, p. 6) sin embargo el internet abrirá su panorama a la diversidad. Así mismo, al haber crecido en la era de los constantes cambios tecnológicos no tienen inconvenientes ante ellos en general. (García Lombardía, Stein, & Pin, 2008)

valoran la calidad de vida por encima del ámbito laboral y social. Seguramente influenciados por lo vivido dentro de su familia al ser hijos de padres trabajadores de tiempo completo. (García Lombardía, Stein, & Pin, 2008)

Por otro lado, mantienen una visión a corto plazo y empeñan todo su esfuerzo para alcanzar sus objetivos. Paulina Carvallo Rencoret cita a Pinaud, 2013 textualmente donde menciona que los *millennials* prefieren disfrutar de varios días de ocio y dedicar una larga jornada al estudio en lugar de dividir la carga de trabajo por días y así reducir el esfuerzo. Esto puede traducirse en que consideran que son más productivos bajo presión. (Carvallo Rencoret, 2014)

Un estudio de Viacom International en 32 países incluyendo México, describe las actitudes, valores y aspiraciones de la generación *millennial* se caracteriza en 5 principales puntos. (Viacom Unveils Findings From Global Research Study, 2012)

El primero hace referencia a la tecnología y su vida. Para los *millennials* la tecnología no define quienes son, les da la libertad de ser lo que son. El 73% de ellos cree que navegar en internet ha cambiado su concepto acerca del mundo.

Como segundo punto, los *millennials* priorizan a la gente, en especial su familia y amigos. Han vivido en una época de desconfianza en la autoridad y la sociedad de ello la cercanía con sus familiares y amigos.

En el tercer punto se destacan los altos grados de felicidad de la generación *millennial* especialmente en países Latinoamericanos.

Teniendo como factores importantes libertad y capacidad al expresar sus ideas, fuertes valores y tradiciones culturales. Además de la convivencia con sus familias y amigos, los viajes, la diversión y el relajamiento.

Orgullo por su cultura. El cuarto punto describe al 83% de los *millennials* como orgullosos de su nacionalidad, el 76% considera importante su cultura, valores y tradiciones. Pero también sienten interés por las diferentes culturas en el mundo (88%)

Como último punto se encuentra la inseguridad laboral. Están conscientes de la situación económica y se encuentran temerosos porque creen que seguirá empeorando.

Según (The Council of Economic Advisers, 2014) que el 20% por ciento de la generación *millennial* se inclina por carreras de negocios estando a una diferencia porcentual de un punto por encima de carreras CTIM.

Carreras relacionadas con las Ciencias Sociales ocupan el tercer lugar en la preferencia de los *millennials* con un porcentaje del 15%. Por debajo de las Ciencias Sociales se encuentra el área de humanidades y las carreras aplicadas.

Las carreras de menor interés son las relacionadas con la Educación y la Salud al no llegar ni al 10%.

EXPECTATIVAS LABORALES DE LOS MILLENNIALS

Paula Molinari en su artículo ¿Y qué hacemos con los millennials? asegura que la mayoría de las empresas del occidente comentan lo mismo de ésta generación; “no tienen espíritu de sacrificio”, “no quieren trabajar los sábados”, “se molestan si tienen que viajar dos horas para ir a trabajar”, “quieren resolver todo por email” (Molinari, S/F) no tienen inconveniente en cambiar de empleo no les gustan las tareas rutinarias, son exigentes y críticos con las empresas, reclaman a sus jefes y prefieren trabajar desde casa. (Molinari, S/F)

Esta generación de jóvenes resulta ser la más numerosa de la historia, en algunas empresas conforman el 90% de las plantillas laborales. Los millennials son los protagonistas de los grandes cambios en el ámbito laboral. (Molinari, S/F)

Hábitos de consumo y ahorro

En el estudio realizado por El centro de innovación BBVA, citan el estudio de Standard & Poor's, que revela que los *millennials* gastan 600.000 millones de dólares al año en Estados Unidos. Se estima que en 2017 los *millennials* harán el 50% de las compras globales en el planeta. (BBVA, 2015)

Los hábitos de comprar de un *millennial* que describen (García Lombardía, Stein, & Pin, 2008) se ven influenciados por lo siguiente:

- Nativos digitales. Prefieren el internet que medios como la televisión
- Multitareas. Están acostumbrados a realizar diversas actividades a la vez.
- Críticos y exigentes. Como consumidores “Son mucho más críticos, exigentes y volátiles” (BBVA, 2015). El 86% de los *millennials* no volvería a una empresa debido

a una mala experiencia en la compra. Sobre todo, si se trata de experiencias digitales.

- Bien informados. Antes de realizar una compra buscan información en internet.

El 64% de los *millennials* se consideran ahorradores el 36% restante son gastadores, el 53% de ellos fija metas financieras. (BBVA, 2015)

MÉTODOS E INSTRUMENTOS

La investigación es de carácter exploratoria y descriptiva en las acciones que contribuyen a las variables relacionadas con el retiro laboral de los estudiantes a nivel superior de la ciudad de Tierra Blanca, Veracruz pertenecientes a la generación *millennial* como sus ingresos y el uso de estos. Esta investigación será de tipo mixto describiendo las características de la generación *millennial* y cuantificando las variables de corte transversal.

Para la muestra se consideran estudiantes universitarios nacidos entre 1984 y 1996 de la ciudad de Tierra Blanca, Veracruz, por un tipo de muestreo estratificado por carrera siendo objeto de estudio los estudiantes del último año.

Las técnicas de recolección de datos serán llevadas a cabo por medio de la encuesta teniendo por instrumento el cuestionario.

Se plantean las siguientes variables:

Tabla 1 Variables y definiciones

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Planeación y presupuesto	Actividades que permiten que un individuo estudie y analice las condiciones óptimas de distribuir sus necesidades utilizando principios y normas en orden prioritario
Productos y servicios financieros	Conocimiento de los individuos en los servicios y productos que ofrecen las instituciones financieras y su inclusión en el mismo.
Hábitos de compra	Prácticas fundadas en la lógica y el razonamiento utilizadas en el proceso de decisión de compra de bienes o servicios básicos
Cultura del ahorro	Conocimientos “consistentes en reservar una parte de los ingresos con el fin de acumular un monto de dinero” (Huchín Flores & Damián Simón, 2011) para un objetivo específico y enfrentar eventos no deseados.
Retiro laboral	Conocimientos que fomenten la reducción del consumo a lo largo de la vida laboral activa de un individuo con el fin de costear su consumo durante la vejez.

Fuente: (Huchín Flores & Damián Simón, 2011).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Clover, V. (1950). Relative Importance of Impulse-Buying in Retail Stores. *Journal of Marketing* .
- CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN , & Secretaría General Secretaría de Servicios Parlame. (1917).
- CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN, Secretaría General, & Secretaría de Servicios Parlamentarios. (1995).
- Carvallo Rencoret, P. (2014). From <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117375/Carvallo%20Rencoret%20Paulina.pdf?sequence=1>
- Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. (n.d.). Retrieved 2017 from [http://archivos.diputados.gob.mx./Centros_Estudio/Cesop/Comisiones/3_social.htm#\[Citar como\]](http://archivos.diputados.gob.mx./Centros_Estudio/Cesop/Comisiones/3_social.htm#[Citar como])
- CONSAR. (2014).
- CONDUSEF. (n.d.). From <https://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/consejos/435-educacion-financiera-por-que-es-relevante-en-tu-vida>
- CONDUSEF. (S/F). *Guía familiar de Educación Financiera*.
- Cruz Mera, L. E. (2010). *Colegio de Cotadores Públicos de México* .
- Stern, H. (1962). The significance of impulse buying today. *Journal of Marketing* .
- SHCP, C. I. (2017). *Encuesta nacional ¿Qué piensan los millennials mexicanos del ahorro para el retiro?*
- Vallejo, P. D. (2015). *Compartamos banco*. Retrieved 02 de 05 de 2015 from <http://www.compartamos.com.mx>.
- Villagómez, F. A. (2014). EL AHORRO PARA EL RETIRO. Una reflexión para México. *El Trimestre Económico* .
- Viacom Unveils Findings From Global Research Study. (2012). "The Next Normal: An Unprecedented Look At Millennials Worldwide".
- The Council of Economic Advisers. (2014). *15 ECONOMIC FACTS ABOUT MILLWNNIALS*. Washintong D.C.
- The University of Southern California and the Lond. (2013).
- Time. (2013). From <http://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation/>
- 10, A. d. (2016). ¿Cuánto debo ahorrar para alcanzar una buena pensión? .

- Álvarez Ochoa, S. (2000). Análisis del sistema de pensiones mexicano financiado por medio de la capitalización individual. *El Cotidiano en línea* .
- Banco de Desarrollo de América Latina. (2013). *La educación financiera en América Latina y el Caribe*. Editor CAF.
- BBVA, C. d. (2015). *Generación Millennial*.
- Bertranoun, J. (1995). La política de la reforma a la seguridad social en México. Análisis de la formulación del Sistema de Ahorro para el Retiro. *Estudios sociológicos del colegio de mexico volumen XIII num. 3* .
- Denegri, M., Palavecinos, M., Ripoll, M., & Yáñez. (1999). *Caracterización Psicológica del*.
- Díaz Limón, J. (S/F). Seguridad social un enfoque historico. *Revista jurídica de la escuela libre de derecho de Puebla* .
- El Financiero. (2018). From <https://www.economista.com.mx/arteseideas/El-concepto-millennial-adquiere-ciudadania-en-las-estadisticas-poblacionales-20180306-0083.html>
- Forteza, J. (1990). La preparación para el retiro. (U. C. Madrid, Ed.)
- Huchín Flores, L. A., & Damián Simón, J. (2011). *Sistema de Información Científica Redalyc*. From <http://www.redalyc.org/pdf/1513/151322413002.pdf>
- Howe , N., & Strauss, W. (2014). *Millennials Rising The Next Great Generation*.
- García Lombardía, P., Stein, G., & Pin, A. (2008). "Políticas para dirigir a los nuevos profesionales. Motivaciones y valores de la Generación Y". *IESE* .
- García Saisó, A. (2003). *Las transformaciones del sistema de pensiones de jubilación en México*.
- Instituto del Seguro Social. (2013). From Informe disponible en <http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/informes/20122013/c06.pdf>
- McCrinkle, M., & Wolfinger, E. (2009). *The abc of xyz Understanding the global generations*.
- Mata, A. D. (2013). *Matemáticas financieras*. México: Mc Graw Hill.
- Molinari, P. (S/F). *Turbulencia generacional ¿y que hacemos con los millennials?*
- Moreno García, E., García Santillán y Liz, A., & Gutiérrez Delgado, L. (2017). Nivel de educación financiera en escenarios de educación superior. Un estudio empírico con estudiantes del área económico-administrativo. *Ewvista Iberoamericana de Educación Superior* .
- OCDE, & CONSAR. (2016). *Estudio de la OCDE sobre los sistemas de pensiones: México*.
- Ovando, F. d. (2007). *Reporte anual Compartamos Banco*. Retrieved 03 de 06 de 2015 from <http://www.compartamos.com>.

Ortega, V., & Rodríguez Vargas, J. C. (2004). Escala de Hábitos y Conductas de Consumo: evidencias sobre dimensionalidad. *International Journal of Clinical and Health Psychology* .

Organización Internacional del Trabajo. (2010). *Envejecimiento y Empleo en América latina y el caribe* .

Rutherford, S. (2002). *Los pobres y su dinero*. La Colmena Milenaria & Universidad Iberoamerica.

Ramírez Medrano, A. (2009). *El sistema de pensiones en México: perspectiva global de sus reformas:1997 y 2007*.

Reisdorfer, V. K., Koschewska, S. R., & Salla, N. G. (2005). PLANEAMIENTO FINANCIERO: SU IMPORTANCIA Y CONTRIBUCIÓN PARA LA GESTIÓN DE LAS. *Visión de Futuro* .

Modelos y Aplicaciones Empresariales

En este libro se presentan experiencias de investigación de cuerpos académicos participantes en la Red Iberoamericana de Academias de Investigación que a través del trabajo colaborativo de manera multidisciplinaria e interinstitucional difunde avances en el uso sistemático del conocimiento y la investigación dirigidos hacia identificar los beneficios en la aplicación de modelos para toma de decisiones empresariales mediante la descripción y análisis de los mismos proporcionando una guía para facilitar el decidir el modelo adecuado aplicable a la problemática o decisión a tomar. Los modelos diseñan estrategias, plantean escenarios, evalúan planes de contingencia, diseñan productos y estrategias para comercializarlos, etc., y en función de un análisis de la organización diseñan su plan estratégico de desarrollo para un período determinado. Este proceso implica un ejercicio intelectual que debe combinar capacidades y competencias que son necesarias para el análisis y toma de decisiones.



ISBN: 978-607-8617-15-9

