



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Villahermosa

"2020, Año de Leona Vicario, Benemérita Madre de la Patria"

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE VILLAHERMOSA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

TESIS

**PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAESTRO (A) EN:
PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL**

**ANÁLISIS DE LA SUSTENTABILIDAD DE LA CADENA COMERCIAL
OXXO DE S.A DE C.V, DE LA CD INDUSTRIAL DEL MUNICIPIO DE
CENTRO DEL ESTADO DE TABASCO, PARA EL DISEÑO DE UNA
PROPUESTA DE MEJORA.**

PRESENTA:

**ING. NANCY ESTELA ARIAS RODRIGUEZ
N° DE CONTROL: M18301364**

DIRECTOR DE TESIS:

DRA. JUANA MARÍA MOREJÓN SANCHEZ

VILLAHERMOSA, TABASCO A 17 DE JUNIO DE 2020.

AGRADECIMIENTOS

Dedico este proyecto:

- A Dios por darme la sabiduría y proveerme de los recursos económicos que necesite en este proceso.
- A mi Abuelita querida que, aunque ya no este, me dio su amor y fue quien me inculco el estudio.
- A mi Madre y Hermanos, que con su amor y apoyo incondicional me han motivado a superarme y creer en mí, para alcanzar mis metas en la vida.
- A mi Esposo e Hijas, por el apoyo que me han brindado y son mi más grande impulso.
- A mis tíos Ignacia Rodríguez y Jesús Rodríguez que los amo inmensamente por darme su cariño desde niña inculcándome los estudios para poder alcanzar mis metas.
- A mis Amigos, por compartir alegrías y tristezas a lo largo de mi vida.
- A mis maestros, por compartir sus conocimientos y han sido mis guías durante el proceso continuo del aprendizaje, ayudándome a desarrollar nuevas competencias y habilidades.
- A CONACYT por apoyar económicamente con la beca nacional de posgrado brindada durante la realización de la maestría en Planificación de empresas y desarrollo regional.

RESUMEN

En la presente investigación se analiza la sustentabilidad de la cadena comercial OXXO de S.A de C.V., de la Cd industrial del municipio de centro del estado de Tabasco. Considerando el comportamiento de la variable de investigación (sustentabilidad) en los diferentes contextos internacional, nacional y local. Así como los fundamentos teóricos en los cuales se sustenta esta variable. Se realiza un diagnóstico sobre la sustentabilidad de las tiendas OXXO, generando un escenario integral, para así diseñar una propuesta. La herramienta que se utilizó fue la escala de Likert de donde se diseñó un instrumento para determinar de qué manera influyen cada una de las variables cultural, económica, social, política, tecnológica y ambiental (variables independientes o del contexto) sobre la variable de investigación (sustentabilidad de tiendas de conveniencia). Estas variables del contexto están en constantes cambios y movimientos e influyen de manera directa sobre la sustentabilidad de las tiendas OXXO ya sea de manera positiva o negativa. El instrumento se aplicó en las cadenas comercial OXXO de S.A de C.V., de la Cd industrial del municipio de centro del estado de Tabasco, con el fin de obtener resultados determinantes para la sustentabilidad de las tiendas de autoservicio, se utilizó la herramienta de Excel versión 2010, en el cual se obtuvieron tablas y gráficas, simplificando el contenido de los datos dando resultados específicos y necesarios para el desarrollo de la propuesta. De los resultados obtenidos se diseña un modelo para mejorar la sustentabilidad de la cadena comercial OXXO de S.A de C.V., de la Cd industrial del municipio de centro del estado de Tabasco. Con lo que se logrará un avance que estará vinculado fuertemente a la responsabilidad social para brindar atención a los trabajadores que forman parte de ellas y a la disminución del impacto en el entorno que las rodea. Asegurando la competitividad, rentabilidad y permanencia de las tiendas de OXXO.

ABSTRAC

This research analyzes the sustainability of the commercial chain OXXO the S.A de C.V of the industrial Cd of the center municipality of the state of Tabasco. Considering the behavior of the research variable (sustainability) in different international, national and local contexts. As well as the theoretical foundations on which this variable is based. A diagnosis is made on the sustainability of OXXO stores, generating a comprehensive scenario, in order to design a proposal. The tool that was used was the Likert scale from which an instrument was designed to determine how each of the cultural, economic, social, political, technological and environmental variables (independent or context variables) influence the research variable (sustainability of convenience stores). These context variables are in constant changes and movements and directly influence the OXXO stores, either positively or negatively. The instrument was applied in the commercial chain OXXO the S.A de C.V of the industrial Cd of the center municipality of the state of Tabasco, in order to obtain decisive results for the sustainability of the self-service stores, the Excel tool version 2010 was used, in which tables were obtained and graphics, simplifying the content of the data giving specific and necessary results for the development of the proposal. From the results obtained, a model is designed to improve the sustainability of the commercial chain OXXO the S.A de C.V of the industrial Cd of the center municipality of the state of Tabasco, which will achieve a growth that will be strongly linked to social responsibility to provide attention to the workers who are part of them and the reduction of the impact on the surrounding environment. Ensuring the competitiveness profitability and permanence of OXXO stores.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I. GENERALIDADES	8
1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.3 JUSTIFICACIÓN	11
1.4. OBJETIVOS	11
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	11
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.5 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.6 METAS DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.7 IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES	12
1.7.1 VARIABLE DEPENDIENTE	12
1.7.2 VARIABLES INDEPENDIENTES	12
1.8 HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN	12
1.9 TIPO DE INVESTIGACIÓN	13
CAPITULO II. MARCO REFERENCIAL	13
2.1 MARCO CONTEXTUAL	14
2.1.1 LA SUSTENTABILIDAD EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL	14
2.1.2 LA SUSTENTABILIDAD EN EL ÁMBITO NACIONAL	18
2.1.3 LA SUSTENTABILIDAD EN EL ÁMBITO LOCAL	28
2.1.4 EMPRESA OXXO	30
2.1.4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	30
2.1.4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	32
2.1.4.3 ACTIVIDADES DE LA EMPRESA	34
2.2 MARCO TEORICO	36
2.2.1 SUSTENTABILIDAD	36
2.2.1.1 CONCEPTO	36
2.2.1.2 IMPORTANCIA	37
2.2.1.3 TIPOS DE SUSTENTABILIDAD	40
2.2.1.4 METODO DELPHI	43
2.2.1.5 METODO BRAINTORG O LLUVIA DE IDEAS	45
2.2.1.6 HERRAMIENTA DE MEDICIÓN IIMP	48
2.2.1.7 MEDICIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD (MP)	50
2.3 MARCO CONCEPTUAL	54
2.3.1 CONCEPTOS	54

2.3.2 ETAPAS PARA MEJORAR UNA ORGANIZACIÓN	54
2.4 MARCO LEGAL	56
2.4.1 LEYES Y NORMA	56
2.4.2 CONSTITUCIÓN POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS	60
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO	65
3.1 DISEÑO METODOLÓGICO	65
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	65
3.2.2 METODOLOGÍA	66
3.2.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	66
3.3 DISEÑO DEL INSTRUMENTO	66
CAPITULO IV. RESULTADOS	81
4.1 ANALISIS DE RESULTADO	81
4.1.1 ANALISIS DE LA INFORMACIÓN	82
4.1.2 RESULTADOS OBTENIDOS	88
4.2 MODELO DE MEJORA DE LA SUSTENTABILIDAD	100
CAPITULO V. CONCLUSIONES	103
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	105
APENDICES	; Error! Marcador no definido.

LISTADO DE TABLAS

TABLA 1. Cuestionario previo para el análisis del instrumento.	69
TABLA 2. Formato de lluvias de ideas.	70
TABLA 3. Diseño del instrumento (cuestionario) – Encuesta aplicada en las cadenas comercial de OXXO de la ciudad Industrial de Villahermosa, Tabasco.	72
TABLA 4. Selección de expertos para la investigación .	73
TABLA 5. Instrumento de la medición de la productividad .	75

LISTADO DE FIGURAS

FIGURA 1. Proceso Delphi Metodología de la gestión Flores Konja (1975).	45
FIGURA 2. Metodo Brainstorming – Solución creativa de problemas Alex Faicknet Osborn	47
FIGURA 3. Diseño de Investigación – Percepción del autor 2020.	66
FIGURA 4. Modelo para mejorar la sustentabilidad en las cadenas comerciales OXXO de la cd. Industrial de Villahermosa, Tabasco –Percepción del autor 2020.	101

LISTADO DE GRAFICAS

GRAFICA 1. Variable tecnologica.	82
GRAFICA 2. Variable ambiental .	83
GRAFICA 3. Variable cultural.	84
GRAFICA 4. Variable social .	85
GRAFICA 5. Variable economica .	86
GRAFICA 6. Variable politica .	87
GRAFICA 7. Mediciones relacionadas con la medición del cliente .	88
GRAFICA 8. Medición de los procesos.	90
GRAFICA 9. Alianzas con proveedores .	91
GRAFICA 10. Documentación .	92
GRAFICA 11. Entrenamiento para el desarrollo de competencias y habilidades .	93
GRAFICA 12. Benchmarking .	94
GRAFICA 13. Medición de la adaptacion al enterno .	95
GRAFICA 14. Medición del capital intelectual .	96
GRAFICA 15. Medición del recurso humano .	97
GRAFICA 16. Estructura organizacional .	98

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la sustentabilidad es de gran importancia ya que toma en cuenta múltiples aspectos que van desde la satisfacción y bienestar de sus empleados, el origen de sus insumos la calidad de sus productos, como el impacto ambiental de sus actividades, sin dejar de lado el efecto que causan sus productos y desechos, es decir, el impacto social, político y económico que produce su actividad y su compromiso con el desarrollo social y económico de un país.

Los clientes son cada vez más exigentes y los grupos necesitan una sustentabilidad en todos sus contextos para una buena satisfacción y así lograr la preferencia y mantenerse en el Mercado.

En la actualidad, la sustentabilidad es un tema muy popular e importante en los diálogos y acuerdos entre países y gobiernos; sin embargo, pocos conocen con claridad cuál es su significado e importancia.

La sustentabilidad es en realidad “un proceso” que tiene por objetivo encontrar la estabilidad entre el medio ambiente y el uso de los recursos naturales. La humanidad en su paso por el planeta ha desgastado los recursos naturales de tal forma que actualmente es necesario procurar, concientizar y planear para garantizar su existencia en las generaciones futuras.

En la presente investigación se analizarán las variables del contexto social, económica, tecnológica, política, cultural y ambiental, para la creación de un modelo de desarrollo sustentable que permita dar respuesta a los contextos y puedan mantenerse en un nivel competitivo que ayude con su crecimiento, para estar a la vanguardia que la sociedad exige y así poder ser productivos y competitivos en nuestra sociedad.

CAPITULO I. GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La revista Scientific American, menciona que hace más de 40 años, el mundo registraba 85% de capacidad de carga (siendo la máxima alteración que puede sufrir un sistema biológico antes de sufrir un deterioro irreversible). Actualmente, esta variable se encuentra a una tasa de 150%; en otras palabras, necesitaríamos planeta y medio para subsistir con los recursos que usamos.

Por lo que hay que tomar diferentes acciones benéficas para el medio ambiente. Como parte de esta problemática o tendencia, las empresas comienzan a tomar el problema como un asunto de mercado.

En México, esta preocupación se ha concientizado y cada día aumentan las empresas con un claro compromiso hacia la sustentabilidad, utilizando tecnologías de forma ecoeficientes en tres criterios: manejo y uso de los recursos naturales, gobierno corporativo y responsabilidad social.

Existen diferentes enfoques y formas para definir la sustentabilidad, la definición adoptada por la World Commission on Environment and Development y formulada en 1987 en el mismo informe Brundtland, “Our Common Future” es la siguiente:

“Se refiere al desarrollo sustentable como referencia a la capacidad que haya desarrollado el sistema humano para satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer los recursos, desarrollo de las generaciones futuras y oportunidades para el crecimiento.”

La sustentabilidad en las organizaciones de OXXO inicia Hace 27 años en el Programa de PREMIO OXXO A LA ECOLOGIA en Monterrey, Hermosillo, y Chihuahua continuando en Ciudad Juárez. En coordinación con las Secretarías de Educación de cada una de las Ciudades mencionadas, se trabajaba con la sociedad como son los niños, jóvenes, maestros y padres de familias, en los temas sociales como ambientales.

La cadena comercial de empresas OXXO cuenta con procesos confiables y amigables con el medio ambiente, lo que les permite disminuir el impacto que se genera en el entorno en el que se opera y en las comunidades que les rodean. A través de la sustentabilidad de las operaciones, aseguran la competitividad, rentabilidad y permanencia de la organización.

Se busca trabajar en instrumentar procesos y capacitar a sus colaboradores con las habilidades estrategias y herramientas necesarias para contribuir a la sustentabilidad ambiental y social de las comunidades buscando establecer una misión que es, fortalecer los valores del amor y respeto a la vida en la sociedad, mediante acciones para el cuidado y conservación del medio ambiente y fraternas que benefician al individuo, a la comunidad, la familia y la sociedad en general, para obtener una visión en incrementar el número de clubes ecológicos a nivel nacional, para concientizar a los niños, jóvenes y las familias sobre el cuidado del medio ambiente; así como una cultura solidaria con las personas vulnerables de la comunidad.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente en las cadenas OXXO de S.A de C.V se observó que la sustentabilidad no corresponde al grado que la Sociedad demanda. La sociedad demanda un servicio de calidad donde se cumplan sus expectativas en todos los ámbitos (económico, social, y ambiental) añadido a la alta competencia y a la apertura de opiniones en las redes sociales, es por lo cual se hace este análisis de cómo afectan las variables de contexto en la sustentabilidad, en los entornos: social, económico, político, ambiental, tecnológico y cultural, donde se toma una actitud socialmente responsable para dejarle a la siguiente generación un mundo estable. Estableciendo las diferentes estrategias para emplear, salvaguardar y mantener los recursos humanos y materiales de manera óptima, con el objetivo de crear un equilibrio responsable, amigable y beneficioso, sostenible a largo plazo, mediante la recuperación y el reciclaje. y ambiental se refiere a la administración eficiente y racional de los recursos naturales, de manera

tal que sea posible mejorar el bienestar de la población que afectan la sustentabilidad de la empresa.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La cadena comercial de empresas OXXO se orienta a ser una empresa sustentable no solamente como una forma de aportación social; sino como una “forma de actuar” que garantiza el éxito comercial a largo plazo. Por lo que es de gran importancia el desarrollo de la sustentabilidad en dicha organización y establecerse en el contexto social, económico, político, ambiental, tecnológico y cultural para Implementar estrategias acertadas, como la adopción de remuneraciones justas, el desarrollo de un buen entorno de trabajo (en otras palabras contar con óptimos diseños de espacios: con condiciones de tamaño, acústica, diseño e iluminación adecuados), las oportunidades de capacitación y beneficios en materia de salud y educación para los trabajadores y sus familias pueden elevar la conciencia a través de la motivación y aumentar la productividad. Al mismo tiempo que reducen las ausencias, desmotivación y la rotación de personal.

Es por esto, que ser una empresa sustentable, también significa invertir en capacitaciones, establecer buenas condiciones laborales y beneficios para los colaboradores.

Dejando de ver las acciones como un gasto, pues todo lo que se da a los trabajadores se recupera en forma de eficiencia, buen servicio, calidad, lealtad e innovación. Lo que, desde el punto de vista comercial, es una sabia decisión.

Así que es de gran importancia contar con un modelo de desarrollo integral que permita dar respuesta a los contextos que atiendan, para que puedan mantenerse en el nivel de competitividad que requieren al grupo al cual pertenece y estar a la altura de la competencia, garantizando su crecimiento, permanencia y rentabilidad.

1.4 OBJETIVOS (GENERAL Y ESPECÍFICOS)

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la sustentabilidad de la cadena comercial OXXO de S.A de C.V, de la Cd Industrial del municipio de centro del estado de Tabasco, para el diseño una propuesta de mejora.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico sobre la sustentabilidad
- Generar un escenario integral de la sustentabilidad de la cadena comercial OXXO de S.A de C.V
- Diseñar la propuesta

1.5 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El proyecto de investigación sobre sustentabilidad se realizará en la cadena comercial OXXO de S.A de C.V, de la Cd industrial de municipio de centro del estado de Tabasco. Inicia en el mes de septiembre 2018 y termina en marzo 2020.

1.6 METAS DE LA INVESTIGACIÓN

- Un diagnóstico integral de la sustentabilidad
- Un modelo para el desarrollo de la sustentabilidad de las cadenas OXXO de S.A de C.V.

1.7 IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES

1.7.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

- Variables independientes: Cultural, social, económica, política, tecnológica y ambiental.

1.7.2 VARIABLES DEPENDIENTES

- Variable dependiente: La sustentabilidad.

1.8 HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN

Las variables Cultural, social, económica, política, tecnológica y ambiental. influyen en la sustentabilidad de las cadenas OXXO de S.A de C.V.

1.9 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se considera no experimental ya que sus variables se analizan de manera independiente documentalmente. En otro instante se considera descriptiva porque se describirá cada una de ellas de forma independiente (variables), porque describir es medir.

Por otro lado, la investigación se considera correlacional debido a que se determinara de qué manera influye cada una de las variables independientes (Cultural, social, económica, política, tecnológica y ambiental) sobre la variable de investigación (sustentabilidad).

CAPITULO II. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO CONTEXTUAL

2.1.1 La sustentabilidad en el ámbito internacional

La Organización de Estados Americanos (OEA), El Departamento de Desarrollo Sostenible apoya y establece a los Estados Miembros de la OEA en el diseño y la implementación de políticas, proyectos y programas orientados a integrar las prioridades ambientales con el alivio de la pobreza, escases y las metas de desarrollo socioeconómico. Mediante metas de desarrollo sostenible y protección ambiental en acciones concretas, apoyando a la ejecución y desarrollo de proyectos que incluyen países múltiples en temas diferentes tales como gestión de aguas transfronterizas, registro de la tierra, diversidad, energía renovable biológica, leyes y políticas ambientales. El Departamento también apoya la transparencia, igualdad y la participación pública como componentes prácticos de la gobernabilidad.

Por otra parte, la educación para el desarrollo sostenible (EDS) tiene por objeto ayudar a las personas desarrollando actitudes, capacidades mediante la adquisición de conocimientos que les permitan tomar decisiones fundamentadas precisas en beneficio propio de los demás, en el presente y en el futuro, estableciéndolas.

El Decenio de las Naciones Unidas de la Educación para el Desarrollo Sostenible (DEDS, 2005-2014), tiene por objeto principal integrar los principios, políticas, valores y prácticas del desarrollo sostenible en los aspectos de la educación y el aprendizaje, con miras a abordar los problemas sociales, económicos, culturales y medioambientales del siglo XXI.

Otro organismo es el departamento de Desarrollo Sostenible (la FAO) este departamento asesora a los gobiernos sobre políticas, planificación, ordenación y estructura integradas de los recursos naturales. Principalmente coordina la ejecución del Programa 21 de la Cumbre para la Tierra y las convenciones ambientales mundiales sobre biodiversidad, cambio climático y desertificación, así como algunas partes del programa mediante la acción de

los pequeños Estados insulares en vías de desarrollo. El SD coordina el programa intersectorial acerca la agricultura orgánica, promueve la aplicación a la agricultura de criterios que se basan en el ecosistema, así como estrategias y tecnologías energéticas sostenibles, que ayudan a los países en desarrollo para la utilización de sistemas de teledetección, agrometeorología y sistemas de información geográfica para la administración de los recursos naturales y la vigilancia de la situación que se encuentran las cosechas.

Los programas e iniciativas de la OMS sobre saneamiento y agua, enfermedades transmitidas por vectores, la contaminación del aire de espacios interiores, transporte, radiación ultravioleta, salud ocupacional, nutrición, seguridad química, seguridad alimentaria y prevención de traumatismos abordan cuestiones críticas para la salud ambiental y el bienestar de los niños. Dichos programas apoyan la sensibilización, la promoción y la capacitación; la preparan instrumentos para identificar los principales riesgos evaluando las repercusiones en la salud; y facilitan orientaciones a las instancias normativas, los profesionales y las comunidades sobre soluciones consistentes en buenas prácticas.

La OMS y sus asociados lideran y coordinan investigaciones e intercambio de conocimientos a nivel mundial acerca de las repercusiones que se tienen a largo plazo de los principales riesgos ambientales en la salud de los niños. Por ejemplo, para examinar la relación entre los factores ambientales, desarrollo, y la salud infantil se están promoviendo estudios de largo plazo en niños de diez países piloto, donde en los próximos años se reclutará a embarazadas y a sus niños.

El fondo de las naciones unidas para la Infancia (UNICEF) trabaja en más de 90 países de todo el mundo para mejorar el abastecimiento de agua y las instalaciones de saneamiento en las escuelas, instituciones y las comunidades, para promover prácticas seguras de higiene. Patrocinamos una amplia gama de actividades y trabajamos con muchos aliados, entre ellos las familias, los gobiernos, las comunidades y organizaciones que tienen los mismos intereses que nosotros. En las situaciones de emergencia proporcionamos socorro urgente a las comunidades

y las naciones amenazadas por la interrupción en el suministro de agua y la enfermedad. Los programas de agua y saneamiento del (UNICEF) están concebidos para contribuir al Objetivo de Desarrollo del Milenio relativo al agua, saneamiento e higiene: en reducir a la mitad para 2015 la proporción principal de personas sin acceso sostenible al agua potable y saneamiento básico.

El Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) es un organismo de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) que es quien coordina sus actividades ambientales, ayudando a los países en desarrollo aplicando políticas y prácticas ecológicamente, fue creado en el año de 1972 y tiene su sede en Nairobi, Kenia. Su misión es coordinar y fomentar la participación de la gente para el cuidado principal del medio natural.

Entre sus principales actividades están el cuidado del agua dulce, la promoción de industrias no contaminantes y la ayuda al país de África para proteger sus zonas naturales e implementación de sus programas ambientales.

El (PNUMA) se concentra en entender las fuerzas que impulsan el consumo y trata de usarlas para promover mejoras en productos, servicios, infraestructura, marcos legales de gobiernos facilitando la concientización y participación activa de los consumidores.

El sistema de las Naciones Unidas acordó programas y fondos con el compromiso de abordar la neutralidad del clima en sus respectivos organismos, para lo cual se desarrolló la Estrategia para la neutralidad climática de las Naciones Unidas.

Los objetivos específicos a los que se comprometieron fueron:

- Hacer una valoración sobre las emisiones de gases de efecto invernadero de los organismos del sistema de las Naciones Unidas de acuerdo a parámetros que son aceptados a nivel internacional.
- Reducir las emisiones de gases del efecto invernadero.

- Analizar las implicaciones de costos y explorar las modalidades presupuestarias para la adquisición de contrapartidas de las emisiones de carbono con vistas a alcanzar la deseada neutralidad climática.

La Estrategia para la neutralidad climática se pone de manifiesto las ventajas de actuar de forma coordinada. Al adoptar un planteamiento común para el sistema de las Naciones Unidas obteniendo un mayor impacto, se facilitan las medidas prácticas sobre el terreno gracias al desarrollo de herramientas comunes, se reducen los costos de transacción, se garantiza la comparabilidad de los datos entre los distintos organismos, y se fomenta la puesta en común de los resultados y la adaptación de las decisiones más fundamentadas e intercambiar los conocimientos.

La información proporcionada por el equipo sobre sostenibilidad del Programa para el Medio Ambiente (PNUMA) muestra que el sistema de las Naciones Unidas ha compensado un 17% de las emisiones de gases de efecto invernadero que se generó en el 2013, un paso positivo hacia el ambicioso objetivo del Secretario General, Ban Ki-moon, de lograr que este sistema sea climáticamente sea neutro para el año 2020.

La noticia llega se produce cuando la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) acaba de lanzar su iniciativa Neutralidad Climática Ahora, que permite a las organizaciones, empresas e individuos reducir, medir y compensar sus emisiones directas con créditos climáticos certificados por la (ONU).

La organización ha seguido un significativo esfuerzo desde el 2007, cuando las organizaciones aprobaron la Estrategia Climático Neutro, que compromete a todas las organizaciones de la ONU a medir, reducir y compensar las emisiones de los gases de efecto invernadero que no pueden evitar. La ONU ha estado midiendo las emisiones de gases de efecto invernadero de sus instalaciones y viajes desde 2009. En el año 2013, emitieron el equivalente de al menos 1,7 millones de toneladas de dióxido de carbono.

Un total de nueve organizaciones del sistema de la ONU lograron la neutralidad climática en el año 2013 mediante la medición, reducción y compensación de sus emisiones de gases de efecto invernadero. Uniéndose a ellas otras dos organizaciones adicionales compensaron las emisiones de su sede durante el mismo período.

El entorno comercial internacional ha resultado afectado por una serie de hechos que han creado nuevos desafíos, oportunidades que han dado una importancia aún mayor a la cooperación económica multilateral. El comercio mundial ha seguido creciendo más deprisa que la producción mundial en los últimos años. Aunque, el crecimiento en el comercio mundial ha estado repartido de una forma desigual con un solo pequeño número de países en desarrollo ha obtenido un aumento insignificante en sus exportaciones. Las presiones de proteccionistas en medidas unilaterales ponen en peligro el funcionamiento del sistema comercial multilateral abierto, afectando principalmente las exportaciones de los países que están en desarrollo. Los procesos de integración económica, se identificaron en los últimos años, deberían infundir al comercio mundial acrecentando las posibilidades de los países que están en desarrollo en las esferas del comercio. Últimamente los países en desarrollo han adoptado reformas valientes en sus políticas, que han supuesto una ambiciosa liberalización unilateral de su comercio, mientras que los países de Europa central y oriental llevan a cabo reformas de gran alcance y profundos procesos de reestructuración para la preparación del camino mejorando la integración en la economía mundial en el sistema comercial internacional. Se está prestando mayor atención al potencializar el papel que desempeñan las empresas, así como a promover mercados en los que reine la competencia en adopción de nuevas políticas de defensa de la competencia. El SGP ha resultado ser un instrumento útil en el desarrollo de la política en el comercio exterior, aunque no se hayan realizado aún sus objetivos específicos, las estrategias permiten la facilitación del comercio mediante el intercambio electrónico de sus datos (IED) ayudado de forma eficaz, eficiente a mejorar la eficiencia de los sectores público y privado en el campo del comercio.

Las interacciones que se tiene entre las políticas ambientales de las cuestiones del comercio múltiple y no se han evaluado plenamente.

La cooperación internacional en esta esfera debe concebirse en complementar apoyando en no disminuir, con políticas económicas nacionales que sean apropiadas, tanto en los países desarrollados como en los países en que están en desarrollo, para que el mundo pueda avanzar hacia el desarrollo sostenible.

La economía internacional debería ofrecer un clima internacional propicio para lograr los objetivos que se encuentran en esfera del medio ambiente y el desarrollo, en las formas siguientes:

- a) Fomentando principalmente el desarrollo sostenible mediante la liberalización del comercio.
- b) Logrando un apoyo en el comercio con el medio ambiente apoyándose mutuamente.
- c) Proporcionando recursos financieros suficientes a los países en desarrollo que hacen frente a la deuda internacional.
- d) Adaptando las políticas macroeconómicas favorables al medio ambiente y el desarrollo.

Los gobiernos reconocen que se están creando nuevos esfuerzos a nivel nacional e internacional en relación a los elementos del sistema económico internacional y la necesidad que tiene la humanidad de gozar de un medio natural seguro y estable. Por consiguiente, los gobiernos tienen la intención de mantener como principio el proceso de búsqueda de consenso en los puntos en los que coinciden el medio ambiente, el comercio y en principalmente en el desarrollo, tanto en los foros internacionales existentes como en las políticas nacionales de cada país que permiten un mayor crecimiento y desarrollo en la creación de nuevas alianzas que permitan al gobierno estar a la vanguardia manteniéndose en vías de desarrollo para un crecimiento a nivel nacional y poder unir fuerzas en la concientización de la sociedad, familias y niños.

2.1.2 La sustentabilidad en el ámbito Nacional

Las compañías de 7 eleven y Grupo Bimbo en México han establecido una nueva asociación nacional. En el marco de esa asociación todos los Estados se comprometen principalmente a mantener un diálogo continuo constructivo basado en la necesidad de lograr que la economía nacional sea más justa y eficiente, teniendo presentes la creciente interdependencia de la comunidad en el hecho de que el desarrollo sostenible debería pasar a ser un tema prioritario del programa de la comunidad nacional.

Durante decenios, las políticas de desarrollo en México no dieron la debida importancia a los costos económicos y sociales del crecimiento demográfico. La desigualdad en distribución territorial de la población, las actividades productivas y la urbanización sobre la calidad del aire, el agua y los suelos, ignorando las implicaciones de la degradación y destrucción de los recursos naturales, han provocado el surgimiento de graves crisis ambientales y especialmente en zonas metropolitanas, así como la degradación de los suelos provocada por la deforestación que se manifiestan en las zonas rurales.

Ante el creciente reclamo de la sociedad civil por la aparición de las crisis que se presentaron, en la década de los setenta se crearon las primeras instituciones para atender los problemas derivados que surgieron de la contaminación: en 1971 se promulgó la Ley Federal para Prevenir y Controlar la Contaminación Ambiental; en 1972 se creó la Subsecretaría de Mejoramiento del Ambiente, en el marco de la Secretaría de Salud y Asistencia Pública, y en 1976 se estableció la Dirección General de Ecología Urbana dentro de la Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras públicas para la obtención de un mayor control.

El concepto de desarrollo sustentable comenzó a dársele importancia en México hasta finales de los años ochenta, gracias al trabajo realizado por grupos de investigación que lo impulsaron desde la academia y lo postularon en forma oficial en cumplir acuerdos

internacionales que proporcionaron en su implementación, transitando de esta forma hacia una segunda etapa en la creación de nuevas dependencias y leyes para la realización del proceso orientado a la sustentabilidad a nivel local y nacional.

El primer antecedente en el país se registra en 1983, cuando se creó la Subsecretaría de Ecología en el seno de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE), en el que se asignaron nuevas responsabilidades y se reagruparon las funciones que son vinculadas con el medio ambiente que se encontraban en distintas dependencias federales, fue en el año de 1988 cuando el proceso mundial agitado por el “Informe Brundtland” abrió el tránsito hacia la sustentabilidad de una manera particular hace eco en México con la promulgación de la Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente (LGEEPA).

En el año 1992, la Secretaría de Desarrollo Social (SEDUE) se transformó en (SEDESOL) para propiciar un marco institucional más articulado entre las políticas sociales y ambientales. Después la Subsecretaría de Ecología separó sus funciones de normatividad que desempeñaba, las de inspección y verificación, para dar origen al Instituto Nacional de Ecología (INE) y a la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA). En ese mismo año también se creó la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO).

En el año de 1994, México da un gran salto institucional con la creación de la Secretaría de Medio Ambiente, Pesca y Recursos Naturales (SEMARNAP), lo que permitió el fortalecimiento de la gestión gubernamental considerando la conservación ecológica y el uso sustentable de los recursos. En el año 2000, la SEMARNAP pasó a ser la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) en el ámbito de responsabilidad de la pesca fue absorbido por el sector agropecuario. Lo cual permitió la producción de diversos cambios en la ingeniería institucional del sector gubernamental asociado a la gestión ambiental, buscando

responder mejor a las complejas tareas que supone esta actividad. Algunas leyes relevantes que se han promulgado son:

- La Ley General de Equilibrio Ecológico y la Protección del Medio Ambiente (1988, reformas en 2013)
- Ley de Aguas Nacionales (1992, reformas en 2013)
- Ley General de Vida Silvestre (2000, reformas en 2013)
- Ley de Bioseguridad de Organismos Genéticamente Modificados (2005)
- Ley General de Pesca y Acuicultura Sustentables (2007, reformas en 2013)
- Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable (2003, reformas en 2013)
- Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos (2013, reformas en 2013)
- Ley de Desarrollo Rural Sustentable (2001, reformas en 2012)

Fortalecimiento que se le ha dado al marco institucional con la creación de la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (ANP) en el año 2000 y la Comisión Nacional Forestal en el 2001.

Sin embargo, para establecer la prioridad del desarrollo sustentable se requieren cambios institucionales en diferentes planos que permitan operar y concretar con eficiencia las decisiones de política integradas que vayan más allá de las jurisdicciones secretariales, es decir, estos cambios deben implicar a todos los sectores y a los tres órdenes de gobierno.

Lo anterior debido a que el *modus operandi* de las estructuras estatales tradicionales para la formulación de políticas públicas sigue predominando y resulta inadecuado para inducir el tránsito al desarrollo sustentable, ya que reproduce una dinámica institucional que no favorece la información al público, la transparencia de la gestión y la rendición de cuentas, así

como la participación efectiva de los agentes interesados y la definición de metas viables calendarizadas sujetas a escrutinio y el cumplimiento de la normativa y de las políticas.

En México, la degradación ambiental y del agotamiento de los recursos naturales ha sido creciente. El Instituto de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) ha estimado a través del Sistema de Cuentas Económicas y Ecológicas de México (SCEEM) que la depreciación de los recursos naturales como porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB) ha oscilado anualmente entre un 11% y un 14%, desde 1985 al 2011, por lo que es algo a lo que debiera dársele una mayor atención política. Esta medición se expresa mediante el Producto Interno Bruto Ecológico (PIBE), un indicador que permite identificar el impacto que tiene en la economía el uso y deterioro de los recursos naturales a causa de las actividades económicas de producción, distribución y consumo.

Los aspectos sociales se han deteriorado de una manera notable desde la implementación del modelo económico de apertura internacional y la emergencia de la política neoliberal a partir del año 1982. Este deterioro se ha manifestado en un debilitamiento del empleo formal y del poder adquisitivo en los salarios, en la pérdida de calidad en los servicios de atención a la salud y la educación, así como en el aumento en el costo de las viviendas.

Para valorar esta problemática, el Consejo Nacional de Población (CONAPO) creó el índice de marginación que este da cuenta del estado que guardan las condiciones sociales estatales y municipales del país. En el 2005 el porcentaje de población urbana con índice de marginación se levo al 5.1% y con índice de marginación alto de 15.8%, mientras que para el 2010, el porcentaje presentado fue un 4.6% en el nivel de marginación muy alto y a 20.1% en el nivel alto; dando esto muestra que lo señalado anteriormente en el mayor deterioro de las condiciones económicas y sociales de la población. Continuando con lo anterior, en el 2005 la proporción de población urbana con marginación de nivel medio fue 24.8%, de nivel bajo fue

de 33.5% y de nivel muy bajo de 20.9%; y en el 2010 los porcentajes fueron de 35.6%, 20.4% y 19.3%, respectivamente.

Asimismo, dentro de las estrategias para transitar a la sustentabilidad, es importante destacar el proceso de transición a la democracia, que tiene un momento de inflexión en el movimiento estudiantil del año 1968, el cual se deriva un proceso social que busca establecer un sistema electoral representativo de las diferentes fuerzas políticas del país. La creación de la Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH) en el año 1990, la autonomía del Instituto Federal Electoral en 1996 y el establecimiento del Instituto Federal de Acceso a la Información en el 2003 forman parte de los principales cambios necesarios para la vida democrática.

La compañía 7-Eleven México tiene una larga trayectoria llevando su compromiso con la responsabilidad social en otro nivel, a través de iniciativas que dejen huellas positivas en materia de educación, salud y asistencia social.

Resaltando cinco principales iniciativas que ayudan a reforzar de manera más visible y estable su compromiso a nivel sustentabilidad.

1-. La distribución consolidada y nocturna: iniciativa que consiste en realizar las entregas en un porcentaje del 53% de los productos para disminuir el tráfico vehicular en las ciudades, los niveles de contaminación y ruido.

2-. Ecología: la marca señala que las bolsas que se ofrecen a los consumidores están elaboradas con un 100% de materiales reciclables, lo que disminuye en gran manera la generación de desechos, las contrataciones de los colaboradores se realizan a nivel tienda, evitando que realicen largos traslados. Esto ayuda a disminuir los congestionamientos de las horas pico. Mientras que el empaque, de sus productos de alimentos frescos, está fabricado principalmente con materiales reciclables: “Todas las unidades de transporte que se utilizan cuentan con equipos anticontaminantes”.

3-. Programa ID: la compañía 7-Eleven México cuenta con programas denominado ID que exige una identificación para la venta de cigarrillos y alcohol, con lo que se evita que menores de edad adquieran ese tipo de productos.

4-. Seguridad: para aumentar los índices de seguridad en la zona, las sucursales cuentan con bastante iluminación nocturna y guardias de seguridad.

5-. Programa de redondeo: el programa de redondeo ayuda a que los consumidores y la tienda apoyen con donaciones a diversas organizaciones enfocadas a educación, salud y asistencia social a grupos desprotegidos.

Aunque, bien dicen por ahí, que los hechos valen más que mil palabras, y fuera de todos estos compromisos compartidos en el sitio web, la tienda 7-Eleven ha demostrado tener un lado responsable.

La empresa tiene diversos programas sociales y ambientales con los que ha contribuido durante los últimos años.

La compañía 7 eleven en relación a su sustentabilidad cuenta con una sucursal que fue construida alrededor de un árbol en Monterrey posicionándose como la primera tienda ecológica en recibir la certificación Leed (Leadership in Energy and Environmental Design) que otorga Green Building Council de Estados Unidos a los edificios que, en su construcción hasta su operación, deben garantizar un uso eficiente de los recursos.

De igual forma, la marca también decidió rediseñar sus tiendas y agregar sistemas más amigables con el medio ambiente, como son unidades de iluminación natural, impermeabilizante con alta reflectividad, aislantes térmicos, vidrios dobles, sistemas de automatización que reducen el consumo de energía un 28%.

Se están produciendo embalajes más sostenibles para los productos que ofrecen y están tratando de dejar a un lado el plástico o el unicel.

Aunque todavía encontramos sucursales donde se encuentran manzanas envueltas con grandes cantidades de plástico.

2-. Apoyo a los caficultores

Probablemente uno de los productos más vendidos es el café, un producto valioso que también debe ser obtenido de manera responsable en las tiendas.

Con esto en mente, la compañía decidió integrar la nueva línea de café Seven Reverse, que cuenta con el sello de Rainforest Alliance Certified, que es una organización sin fines de lucro que busca la biodiversidad y garantizar medios de vida sostenibles.

Llevar este sello de Rainforest Alliance Certified con la pequeña rana verde significa que el 100% de los granos de Arábica provienen de cultivadores de café cuyas granjas deben cumplir estrictas normas de calidad diseñadas para proteger el medioambiente, conservar la vida silvestre y promover el bienestar de las comunidades locales. La compañía 7-Eleven también está ayudando a transformar los medios de subsistencia de los agricultores, garantizando un suministro de café de calidad en el futuro, señaló Laura Donnelly, asociada sénior de Markets Transformation en Rainforest Alliance.

La compañía 7-Eleven también comparte que continuará buscando cafés de origen responsable y embalajes con menor impacto ambiental.

3-. Programas sociales

Con el programa Red, con el cual los clientes tienen oportunidad de ayudar a Instituciones de Beneficencia aportando los centavos que faltan para completar el peso en sus respectivas compras, la marca ha logrado apoyar a diversas iniciativas sociales, como Fundación Educa México A.C que pudo recibir la cantidad de \$254 mil 759 pesos, entregados a representantes de la Fundación en la tienda Taxqueña, la que más recaudó.

4-. Reducción del consumo de alcohol

La compañía, en conjunto con Heineken México y la compañía OXXO firmó un convenio con el gobierno de la Ciudad de México y la Asamblea Legislativa, con el objetivo de reforzar la no venta de alcohol a menores de edad reduciendo el consumo.

El compromiso con la sociedad se remonta al origen de nuestra compañía, desde sus inicios Cuauhtémoc Moctezuma se ha distinguido por la promoción del consumo responsable de las sustancias de alcohol y la prohibición de su alcance a los menores. Hoy con la firma del convenio reforzamos nuestros pilares de prevención del abuso de nuestros productos y alcohol en general, dijo Arturo Astaburuaga, director de Relaciones Institucionales de Heineken México.

A pesar de que la compañía 7-Eleven sí está presente en realidad aún le falta mucho camino por recorrer en el gran mundo de la responsabilidad social, ya que no solo debe de integrarse este término de manera externa, sino también interna.

En Grupo Bimbo están comprometidos principalmente a trabajar en un camino sustentable por un mundo mejor, al generar desarrollo económico en 32 países en cuatro continentes, al mejorar la calidad de vida en las comunidades donde están presentes siendo un buen competidor y al invertir en tecnología e innovación para reducir su huella ambiental que ha dejado en la sociedad.

Gestiona las acciones sustentables, a través de una plataforma llamado un camino Sustentable, que se compone de 4 pilares estratégicos:

Bienestar

Se enfoca a la sensibilización, posicionamiento, gestión en la creación de líneas de acción a favor de una mejora en los productos y en promocionar estilos de vida saludables que contribuyan con una mejor calidad de vida en los consumidores.

Planeta

Permite establecer las actividades que permite medir, controlar y reducir la huella ambiental, de manera individual en conjunto con sus proveedores. esta estrategia se divide en

cuatro líneas de acción estratégicas: reducción de huella de carbono, reducción de huella hídrica, manejo integral de residuos y capital natural.

Comunidad

Busca el desarrollo y bienestar de las personas en los grupos de interés de las comunidades donde opera. con programas como buen vecino, voluntariado y donativos grupo Bimbo aporta su granito de harina en beneficio de quienes más lo necesitan en la sociedad.

Colaboradores

Fomenta acciones que permiten favorecer un buen clima laboral, cuida los derechos humanos, el desarrollo personal como profesional de los colaboradores, su seguridad, salud y la buena relación con los líderes, están convencidos que la suma de esfuerzos multiplica los resultados.

Grupo Bimbo anunció que la firma de un acuerdo de compra de energía virtual por 100 megawatts de energía eólica. Esto es parte de su nueva iniciativa para convertirse en la primera empresa panificadora 100% renovable en Estados Unidos. En el tercer trimestre de 2019, se iniciará la generación de energía en el nuevo parque eólico de Santa Rita, equivalente al consumo energético de las operaciones de Grupo Bimbo en EE.UU, alcanzando una reducción anual en las emisiones de CO2 de 260,000 toneladas. Con esta acción sustentable, Grupo Bimbo se convertirá en 75% renovable a nivel mundial, con una reducción de 440,000 toneladas de CO2 por año.

Asimismo, cuenta con:

- 197 plantas, de las cuales 135 son certificadas bajo los estándares del *Global Food Safety Initiative*.
- 7 centros de innovación y 2 laboratorios de alimentos
- 350 vehículos eléctricos en el 2017 y planean poner en marcha 80 más para 2018 de los cuales 185 funcionarán a base de gas natural.

2.1.3 La sustentabilidad en el ámbito local

La Secretaría de Energía, Recursos Naturales y Protección Ambiental (Sernapam), muestra que para el gobierno estatal es de prioridad el desarrollo con bases en la sustentabilidad económica, social y ambiental, repercutiendo en un mayor bienestar para la población.

En Villahermosa Tabasco la sustentabilidad trabaja en el rescate a la Laguna de las Ilusiones y al Vaso Cencali, con la finalidad de conservar la calidad en el entorno de la capital tabasqueña para que sea destino personal e infraestructura para el mantenimiento, mejoramiento y conservación de ambos cuerpos de agua.

Las medidas implementadas por el gobierno del estado están siendo monitoriadas y van de la mano con la sensibilización que se pide a la población para el cuidado de la laguna, haciendo un atento llamado para evitar el arrojo de desechos sólidos y basura en el lugar, ya que la mayoría de este material va a parar al Vaso Cencali, ocasionando la contaminación ambiental y mortandad de los seres vivos que allí habitan. Entre las acciones que se llevan a cabo se encuentran la limpieza diaria de desechos sólidos para su control, así como la recolecta de material orgánico (flores, hojarasca, monte etc.) que de manera natural van a dar a la laguna. En lo que va del presente año se han recolectado más de 12 toneladas de desechos sólidos y orgánicos, aunado a que se ha aplicado un producto biológico que compite con las algas azules, verdes, por nutrientes y espacio, con lo que se mitigan los malos olores y multiplicación de éstas, siendo este producto inocuo para la vida silvestre.

Al proporcionar movimiento a la columna de agua, así como al cambio de la misma en el Vaso Cencali, se trabaja en el Sistema de Restauración y Preservación de la Calidad del Agua Laguna de las Ilusiones, reactivando fuentes, escalinatas y cascadas, a través de bombas especializadas, de la Sernapam para sus efectos en desarrollo.

Las actividades y estrategias que realiza el gobierno del estado en busca de la conservación de los ecosistemas, flora y fauna, cumplen con el eje transformador del desarrollo sustentable para un presente y un mejor futuro del plan estatal de desarrollo, el cual establece ampliar el programa de conservación de cuerpos lagunares, para asegurar sus óptimas condiciones en los ecosistemas.

En Tabasco, el desarrollo urbano sustentable permite tener un gran impulso en la sociedad con un constante impulso económico y competitivo de las ciudades, y dado que la competencia también se da entre ellas, Villahermosa está muy rezagada respecto a otras de la República para rescatar y crear un mayor impulso.

En el desarrollo urbano podemos ver que la sociedad detona todas las cuestiones económicas y competitivas de una ciudad y un estado. Ya que a sustentabilidad es un proceso que busca encontrar el equilibrio entre el medio ambiente y el uso de los recursos naturales para tener un equilibrio. Actualmente, hay muchas ciudades que en la actualidad están apostando a la sustentabilidad, y las medidas más visibles que han tomado son que crean avenidas para bicicletas, peatones, aceras y para bajar el uso de los automóviles, que es un problema latente en una ciudad tan limitada geográficamente como Villahermosa.

Tanto a nivel nacional, como local, en los distintos Congresos, se ha propuesto una Ley de Sustentabilidad Urbana, esta ley obliga a los gobiernos a que todas sus políticas públicas se enfoquen en crear una mejor ciudad para todos los ciudadanos.

2.1.4 EMPRESA OXXO

2.1.4.1 Antecedentes de la empresa

La Cadena Comercial, S.A. de C.V., más conocida como la cadena comercial OXXO, es una cadena de tiendas de conveniencia mexicana, es propiedad de FEMSA, y subsidiaria de FEMSA Comercio. Al ser unidad del negocio de FEMSA, comercializa exclusivamente marcas de cerveza de Cervecería Cuauhtémoc.

En sus comienzos distribuía exclusivamente productos de Coca-Cola Company y marcas de Jugos del Valle (embotellados por Coca-Cola FEMSA). En el año 2010 comenzó a comercializar refrescos de PepsiCo y de otras marcas que no son propiedad de FEMSA como Big Cola y Pepsi.

La cadena fue fundada en la ciudad de Monterrey en el año 1977, de acuerdo con un plan de la compañía para promover sus marcas de Cervecería Cuauhtémoc, por lo que al principio sus tiendas sólo vendían la cerveza, botanas y cigarros. El nombre de OXXO proviene del símbolo de % que era como se anunciaba y de ahí, nació el nombre de OXXO. En la actualidad esta cadena y su nombre son ampliamente conocidos a lo largo de todo el territorio Mexicano.

En 1978 abrieron las primeras tiendas en Monterrey, donde las operaciones iniciaron al año siguiente en Chihuahua, Mexicali y Hermosillo. En el año 1982 se crea el concepto del líder de tienda, un comisionista mercantil que trabajaba en compañía de su familia atendiendo todos un mismo OXXO.

Hasta 1994, Oxxo era un área de Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, pero en dicho año se convierte en una empresa independiente en el grupo de empresas de FEMSA

En el año 2014 entra en el mercado de supermercados con Oxxo, con nuevos departamentos como panadería, carnicería y frutería, actualmente sigue siendo solo un proyecto piloto el cual aún no se sabe cuándo se volverá a nivel nacional.

En México es la tercera cadena con más ventas en el país, después de Soriana. En América Latina, Oxxo se encuentra en la séptima cadena comercial más grande. En junio de 2016 FEMSA adquirió la cadena chilena de las tiendas de conveniencia Big John.

Actualmente ocupa el 73% del mercado de tiendas de conveniencia; un porcentaje superior al 10% de 7-Eleven, operada por Grupo Chapa, al 8% de las Tiendas Extra de Grupo Modelo, al 5% de Súper K y al 4% de Súper City, donde la marca de la Organización Soriana. En junio del año 2008 se abrió la tienda número 6,000 donde anunció la intención de lograr 12,000 tiendas para el año del 2015, al cierre de diciembre del año 2009 contaba con más de 7,300 tiendas y en julio de 2011 se inauguró la tienda 9000 con gran éxito.

El 27 de julio de 2016, de acuerdo con el reporte manifestado financiero del segundo trimestre de 2016 de FEMSA, OXXO contaba con 14,461 tiendas en México y Colombia.

A finales del año 2016 anunció la apertura de su primera gran tienda en Chile, en el sector de La Dehesa en Santiago, al tiempo que eliminará la marca Big John y pudieran adaptar los locales con la nueva marca y de forma segura.

El 1 de octubre del año 2018, la marca inició las primeras operaciones en el Perú y anunció la apertura de 300 tiendas en los siguientes dos años. El 26 de octubre, se inauguró la primera tienda en el distrito de Santiago de Surco en Lima donde causó gran impacto.

2.1.4.2 Estructura organizacional

La cadena comercial OXXO se ha convertido en parte del estilo de vida de muchas personas que viven cerca de las tiendas comerciales, el concepto comercial OXXO está diseñado para satisfacer la necesidad de los consumidores, ofreciendo un horario de 24 horas al público, un fácil acceso, y comodidad.

La confianza que accionistas, empleados, y clientes de interés depositan, está respaldada por un conjunto de estructuras, procesos y órganos de gobierno de vigilancia, integrado por los ejecutivos de alta calidad profesional y moral que guían la gestión responsable de nuestro negocio en acciones. La Administración de OXXO encabeza el sistema de gobierno corporativo del grupo y es quien aprueba la designación y nombramiento del Director General. José Antonio Fernández Carbajal ocupa el cargo de Presidente Ejecutivo del Consejo de Administración de FEMSA y Carlos Salazar Lomelín es el Director General de FEMSA. El Director General de FEMSA Comercio en el 2015 fue Eduardo Padilla Silva y a partir de 2016 es Daniel Alberto Rodríguez Cofré.

Comité de Auditoría: se encarga de revisar la exactitud e integridad de la información financiera; nombra, contrata y vigila al auditor externo, e identifica y da seguimiento a contingencias y procedimientos legales de la empresa.

Comité de Planeación y Finanzas: evalúa políticas de inversión y financiamiento propuestas por el Director General, los factores de riesgo más comunes a los que está expuesta la empresa y sus políticas administrativas.

Comité de Prácticas Societarias: previene y reduce riesgos en operaciones que puedan afectar el principal valor de la empresa; aprueba políticas en cuanto al uso de activos de la compañía o transacciones con partes relacionadas; aprueba el esquema de compensación para directores y ejecutivos clave, evaluando su desempeño.

El Consejo de Administración de la cadena comercial OXXO está integrado por 18 miembros propietarios, 14 hombres y 4 mujeres, y 17 suplentes. De acuerdo a los criterios de

independencia de la Ley de Mercados de Valores mexicana, un 38.8% de consejeros propietarios son independientes de la empresa.

Misión

Busca Satisfacer las necesidades cotidianas de nuestro cliente de una manera amable, rápida, práctica y confiable; creando valor económico y humano en la sociedad (consumidores, colaboradores, proveedores y accionistas), desarrollando las redes replicables de negocios de comercio al detalle, en formatos pequeños, que apoyen a nuestros negocios de bebidas.

Visión

Busca continuar siendo la tienda de conveniencia con mayor número de establecimientos en américa latina.

Valores

En la cadena comercial OXXO se basan en la labor diaria y en el crecimiento de los valores que guían a quienes lo forman. Sus valores centrales son:

- Integridad
- Respeto a las personas
- Sencillez
- Trabajo en equipo
- Sobriedad
- Pasión por el servicio
- Renovación
- Orientación al oficio
- Liderazgo

Filosofía

Satisfacer las necesidades cotidianas del cliente de una manera amable, rápida, práctica y confiable; creando Valor Económico y Humano en la Sociedad (Consumidores,

Colaboradores, Proveedores y Accionistas), en el desarrollo de redes y réplicas de negocios de comercio al detalle, en formatos pequeños, que apoyen a nuestros negocios de bebidas.

2.1.4.3 Actividad de la empresa

La cadena comercial OXXO es un Comercio, donde ofrece un sin fin de oportunidades en diferentes áreas funcionales. Las oficinas corporativas están localizadas en la ciudad de Monterrey y cuenta con Centros de Trabajo en más de 54 ciudades a lo largo y ancho del país en donde te puedes desarrollar como profesionista en las áreas que más te interesen que se mencionan:

Administración y Finanzas

Esta área se encarga principalmente de administrar el flujo de efectivo del negocio, buscando el mejor costo de capital. Teniendo la responsabilidad de resguardar los intereses de la empresa dentro de un marco jurídico y asegurar el cumplimiento impositivo de la compañía.

Expansión y Tecnología

Esta área tiene la misión de garantizar las mejores prácticas en el proceso de expansión, mantenimiento, construcción, adquisiciones y equipamiento en tiendas, a través de una ejecución impecable.

Logística

Esta área busca lograr tener una cadena de suministro que asegura en tiempo y forma la cobertura y el abasto de productos hasta el punto de venta, estableciendo relaciones colaborativas con nuestros proveedores.

Comercial

Esta área se encarga de posicionar nuestra marca a través de una estrategia de mercadotecnia innovadora eficiente y efectiva, desarrollando a su vez estratégica con nuestros proveedores.

Operaciones

Esta área establece, ejecuta y monitorea los procesos de la empresa y procedimientos a seguir de nuestras tiendas, con el fin de brindarle un mejor servicio a nuestros clientes.

Recursos Humanos

Las principales funciones de esta área es la atracción, retención y desarrollo de nuestros colaboradores de la empresa. Buscando generar una cultura mediante un clima de confianza en nuestros diferentes centros de trabajo.

Planeación y Sistemas

El objetivo principal de la rama de Planeación es evaluar y explotar las oportunidades de negocio clave. La parte de Sistemas se encarga principalmente de proveer soluciones de tecnología de acuerdo con las necesidades de la compañía va exigiendo.

2.2 MARCO TEORICO

2.2.1 Sustentabilidad

2.2.1.1 Concepto

Herman Daly (1973) afirmó que las condiciones para la sostenibilidad son las condiciones que aseguran la supervivencia humana el mayor tiempo posible, y estas condiciones pueden lograrse mediante un crecimiento poblacional cero y un estado fijo de crecimiento económico. Economía cero. Paul Bifani (1995). Nos dice que el desarrollo sostenible tiene la capacidad de carga del sistema terrestre que respalda el desarrollo humano, lo que significa que el sistema económico debe permanecer dentro de la capacidad de carga del mundo, y el desarrollo sostenible se entiende como desarrollo sin crecimiento o mejora cualitativa sin cuantitativo.

La sostenibilidad se refiere al estado o calidad de vida que satisface los deseos humanos manteniendo la integridad ecológica. Esta definición implica el hecho de que nuestras acciones actuales deben permitir la interacción con el medio ambiente, y las aspiraciones humanas pueden mantenerse durante mucho tiempo. Edward F. Mooney (1993)

Goodland, R. y H. Daly (1995). La sostenibilidad no debe considerarse como un concepto estático, porque depende no solo de las características de los recursos y del medio ambiente, sino también de la capacidad de desarrollar nuevas tecnologías para desarrollar los recursos y su protección. El objetivo del desarrollo sostenible es realizar esfuerzos conservadores para mantener los conceptos tradicionales y los niveles de ingresos en una era en la que el capital natural ya no es un bien infinito, sino que, por el contrario, se ha convertido cada vez más en un factor limitante para el desarrollo. Según Leff, E. (1995 y 96). La sustentabilidad para ser real, objetiva y viable, debe convertirse en un paradigma alternativo en el cual los recursos ambientales, como potenciales capaces de reconstruir el proceso económico

dentro de una nueva racionalidad productiva, promuevan un proyecto social fundado en las autonomías culturales, en la democracia y en la productividad de la naturaleza.

Allen y col. (1991). Uno de los elementos más utilizados que cubre los principios establecidos para la sostenibilidad es proponer nuevos desarrollos culturales, por eso hablamos de cambios técnicos, educativos e institucionales y nuevos principios éticos de conservación de la naturaleza. Frente al modelo de desarrollo del hegemonismo, podemos cambiar la relación entre la sociedad y la naturaleza y llevar la igualdad a un nuevo nivel, por lo que la "voluntad política" también es vista como un factor importante para promover acciones que conduzcan a la sostenibilidad.

2.2.1.2 Importancia de la sustentabilidad

La sostenibilidad es fundamental porque es la gestión integral, eficaz y razonable de todos los recursos, por lo que es posible mejorar el bienestar de la sociedad actual sin comprometer la calidad de vida de las generaciones futuras. Uno de los principales desafíos de México en materia de desarrollo sostenible es incorporar el medio ambiente en uno de los elementos de la competitividad y el desarrollo económico y social. El desarrollo sostenible, la protección del medio ambiente y el comercio internacional están estrechamente vinculados. Mantener la ecología y el progreso científico se ha convertido en una prioridad para los miembros de la comunidad internacional.

Los factores clave para el desarrollo sostenible incluyen el crecimiento de la población, la demanda de energía, el cambio climático, la escasez de recursos y agua y la gestión de residuos.

La historia del desarrollo sostenible se remonta a la década de 1950, cuando la gente comenzó a preocuparse por el daño al medio ambiente causado por la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, no fue hasta 1987 que la Comisión Mundial de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (WCED), presidida por la Dra. Gro Harlem Brundtland,

presentó el informe "Nuestro futuro común", también conocido como "Informe Brentland", difundió y creó la definición más famosa de desarrollo sostenible.

El concepto desarrollo sustentable es el resultado de una acción concentrada de las naciones para impulsar un modelo de desarrollo económico mundial compatible con la conservación del medio ambiente y con la equidad social.

“Desarrollo sustentable es el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”.

Esta definición incluye dos conceptos clave:

- Necesidades: Debe darse prioridad especialmente a las personas más pobres del mundo.
- Limitaciones: Las limitaciones impuestas por la tecnología y las organizaciones sociales sobre la capacidad del medio ambiente para satisfacer las necesidades actuales y futuras. Esto también significa prestar atención a la equidad social entre las diferentes generaciones, y esta preocupación debe extenderse lógicamente a la equidad dentro de cada generación..

Desarrollo sustentable y la pobreza

En la actualidad, la población de los países en desarrollo aún no ha satisfecho sus necesidades básicas. La pobreza es una enfermedad endémica y no hay oportunidad de mejorar sus condiciones de vida. Esta situación hace que el mundo sea extremadamente vulnerable a las crisis humanitarias, económicas y ecológicas que afectan el desarrollo, por lo que el requisito mínimo para lograr un desarrollo sostenible es brindarles una mejor calidad de vida.

Desarrollo sustentable y crecimiento poblacional

La población mundial ha aumentado en más de 7 mil millones y alcanzará los 9 mil millones en 2050. Esto aumentará la presión sobre los recursos naturales y puede retrasar la mejora de los niveles de vida en las zonas afectadas por la pobreza. Por tanto, es necesario equilibrar el crecimiento de la población con la capacidad de producción del sistema.

Desarrollo sustentable y el progreso tecnológico

El progreso tecnológico puede resolver algunos problemas a corto plazo, pero a la larga puede causar problemas mayores. Por otro lado, debido a una planificación inadecuada, el desarrollo tecnológico puede llevar a la marginación de un gran número de personas. En un mundo con recursos limitados, es imposible tener un crecimiento económico ilimitado, pero el desarrollo tecnológico puede reducir la carga de los nuevos recursos existentes, es decir, hacer más con los mismos recursos.

Desarrollo sustentable y los recursos renovables

En términos generales, siempre que el nivel de uso esté dentro del rango de regeneración del ecosistema y crecimiento natural, los recursos renovables como los bosques y los peces no se agotarán. Por tanto, se debe considerar el impacto del ecosistema para maximizar el rendimiento máximo sostenible.

Desarrollo sustentable y recursos no renovables

De manera general, al consumir recursos no renovables se debe considerar la importancia de estos recursos en la sociedad, minimizar la disponibilidad técnica de su consumo y la posibilidad de recursos alternativos disponibles. Es por esto que el consumo de estos recursos debe enfatizar el reciclaje y la conservación para asegurar que los recursos no se agoten antes de que se disponga de alternativas aceptables.

2.2.1.3 Tipos de sustentabilidad

Podemos identificar que el desarrollo sostenible o sustentable se basa en desarrollar estrategias sobre tres factores: sociedad, economía y medio ambiente.

1.-Estrategia social

2.- Estrategia económica

3.-Estrategia ambiental Desarrollo sostenible de la sociedad

Ahora es el momento de enfocarnos en los aspectos sociales del crecimiento sostenible, nos enfocamos en los temas que afectan directamente a las personas y la sociedad civil, que ayudan o perjudican el proceso de mejoramiento de la calidad de vida. Preste especial atención a la responsabilidad social y la urbanización sostenible. Vea artículos interesantes sobre cómo la ecología y el urbanismo verde pueden ayudarnos, o lea artículos interesantes en periódicos. El País dijo que “los jóvenes no pueden ser vistos como un grupo vulnerable, sino como uno de los principales activos de cambio ante los problemas mundiales.

Sustentabilidad económica

Por lo general, cuando nos enfocamos en la dirección de la economía y su futuro desde una perspectiva equilibrada, estudiaremos el sistema que determina la asignación de recursos limitados y su capacidad para utilizarlos. Al mismo tiempo, también estudiaremos qué métodos utilizan las personas en todos los niveles y quién es de la economía. El área de recursos lo necesita.

Sustentabilidad ambiental

Comprobamos y determinamos los recursos naturales renovables y no renovables que, en última instancia, constituyen nuestro entorno (hábitat), y nos ayudan a mantener y mejorar nuestras vidas y las vidas del entorno natural en el que vivimos. El desarrollo sostenible

requiere una gestión responsable y eficaz de los recursos naturales futuros. Significa mantener el equilibrio ecológico sin ignorar el progreso material.

Actualmente, diferentes países y gobiernos están implementando políticas de desarrollo sostenible a escala local o global. Ejemplos de desarrollo sostenible que están ocurriendo en la sociedad.

1. Reciclaje de basura inorgánica Los residuos inorgánicos se pueden reciclar y convertir en materiales reutilizables, como contenedores, bolsas, botellas, etc.

2. Basura biodegradable Los residuos biodegradables se pueden reciclar y utilizar como abono vegetal. Está compuesto por diferentes materiales de origen orgánico. Con él, puede hacer compost, como compost para agricultura y jardinería.

3. Planta de energía solar Las plantas de energía solar utilizan la luz solar para generar electricidad. Esta es una fuente de energía limpia y renovable.

4.- Parques eólicos

Los parques eólicos son equipos de turbinas eólicas que utilizan energía del aire para generar electricidad. Son una alternativa limpia a la generación de energía. Energía de olas La energía de las olas es energía generada por las fuerzas de las olas. El movimiento de las olas genera presión hidráulica, que luego se transfiere a la boya y luego se convierte en energía eléctrica. Se trata de una energía renovable muy eficaz que se está explorando actualmente.

5.- Agricultura ecológica

La agricultura ecológica se basa en optimizar el uso de los recursos naturales sin el uso de productos químicos u organismos modificados genéticamente. Su objetivo es producir alimentos orgánicos sin descuidar la protección del suelo y los recursos. Además, también reduce el efecto invernadero y mejora la fertilidad..

7. Aprovechamiento del agua de lluvia

La recogida y almacenamiento del agua de lluvia es fundamental para evitar el despilfarro de un recurso tan importante como el agua.

8. Ecoturismo

Como sugiere el nombre, el ecoturismo es el concepto ecológico del turismo. Promueve una forma de turismo que se centra más en experimentar el estilo de vida de las comunidades rurales y disfrutar de la naturaleza, la flora, la fauna y los paisajes. Además, evita la destrucción y contaminación provocada por el turismo tradicional.

9. Ciclopista solar

La ciclopista solar es un sistema de transporte ecológico, diseñado para la circulación de bicicletas. Se carga durante el día con la energía solar y brilla de noche. Es una vía de transporte alternativo.

10. Carros eléctricos

El uso de vehículos eléctricos, especialmente cuando la energía de los vehículos eléctricos móviles proviene de energías limpias como la solar o la eólica, es una opción de transporte sostenible porque no contamina el medio ambiente ni produce contaminación acústica..

2.2.1.4 Método Delphi

El nombre del método Delphi está inspirado en la antigua empresa Oracle Delphos, y parece que fue diseñado originalmente por Olaf Helmer y Theodore J. Gordon en el Centro de Investigación Estadounidense de la Corporación RAND a principios de la década de 1950 para realizar predicciones sobre eventos de desastres nucleares. Desde entonces, se ha utilizado como un sistema para obtener información futura. Linstone y Turoff (1975). La tecnología

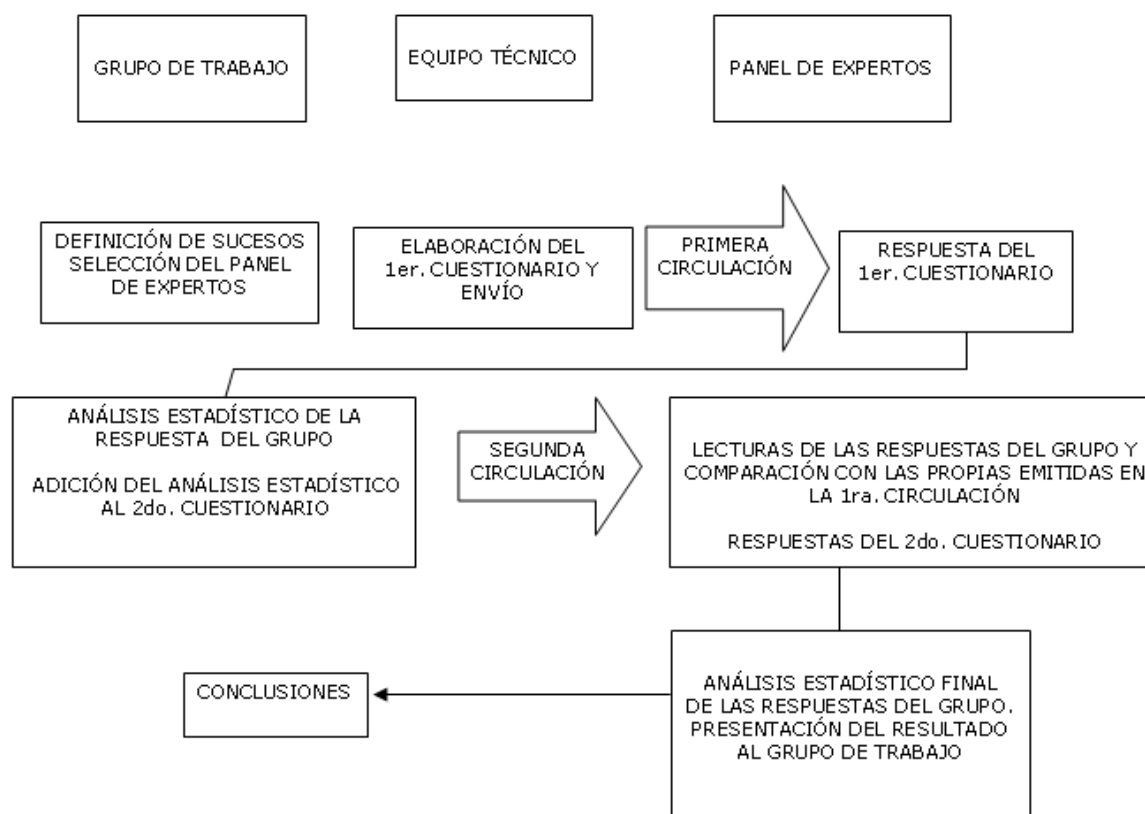
Delphi se define como un método para construir un proceso de comunicación grupal, que puede permitir efectivamente a un grupo de personas en su conjunto lidiar con un problema complejo.

Delphi está integrado por un grupo de expertos a los que se les consulta sobre temas relacionados con eventos futuros. Las estimaciones de expertos se realizan de forma anónima durante varias rondas consecutivas en un intento de llegar a un consenso, pero los participantes deben tener la mayor autonomía. Por tanto, las capacidades predictivas de Delphi se basan en el uso sistemático de juicios intuitivos emitidos por un grupo de expertos. En otras palabras, el método Delphi consiste en interrogar a los expertos con la ayuda de cuestionarios continuos para revelar la convergencia de opiniones y llegar a un posible consenso. Para evitar la influencia del "líder", la encuesta se realiza de forma anónima (actualmente, la encuesta se suele realizar mediante el correo electrónico o cuestionarios en línea establecidos para tal fin).

El propósito del cuestionario continuo es "reducir el espacio intercuartílico especificando la mediana". Estas preguntas involucran, por ejemplo, la posibilidad de concreción de hipótesis o eventos relacionados con el tema de investigación (en nuestro caso, este es el desarrollo futuro de la industria que estamos analizando). La calidad de los resultados depende en primer lugar de la cautela que se adopte al preparar el cuestionario y de la elección de los expertos consultados. Por tanto, de forma global, el método Delphi permitirá a las personas prever los cambios más importantes que puedan producirse en los fenómenos analizados en los próximos años.

En la serie de métodos de pronóstico, los métodos Delphi generalmente se clasifican como métodos cualitativos o subjetivos. Aunque la fórmula teórica del propio método Delphi incluye varias etapas sucesivas de envío, vaciado y desarrollo del cuestionario, en muchos casos puede limitarse a dos etapas, pero esto no afecta la calidad de los resultados. Y lo demuestra la experiencia acumulada en investigaciones similares.

Figura 1. Proceso Delphi



Fuente: Metodología de la Gestión (Flores Konja)

2.2.1.5 Método Brainstorming o Lluvia de ideas

La lluvia de ideas es una técnica popular que se utiliza para encontrar ideas basadas en la creatividad espontánea y sin filtros. La base de esta tecnología incluye entrenar al cerebro humano para activar la "lluvia de ideas" y luego grabarla en papel sin censura. La base de esta tecnología fue propuesta por el autor estadounidense Alex F. Osborn en 1938 y administrada por El teórico desarrolló Charles Hutchison Clark.

La lluvia de ideas es un método de recopilación de ideas diseñado para ser rápido, sin filtros, que requiere que los participantes simplemente "arrojen sus ideas al aire". Como tema de intercambio de ideas, el brainstorming incluye diversas variantes, etapas, aspectos y dinámicas. Cuando comprenda esta técnica y sus ventajas y desventajas, hará que su próxima sesión de lluvia de ideas sea más efectiva. Aunque el encanto de la lluvia de ideas radica en la falta de reglas complejas, no todas las reuniones tienen éxito. Lea nuestra guía, qué reglas y aspectos se pueden aplicar con éxito a esta tecnología innovadora, cuándo vale la pena usarla y cómo prepararla e implementarla usted mismo.

Las 4 leyes del brainstorming

1. **Cantidad antes que calidad.** El brainstorming Implica recopilar tantas ideas como sea posible con la esperanza de que se conviertan en ideas deterministas para el proyecto o la tarea en discusión. Por tanto, aunque haya muchas tonterías, es importante que las ideas circulen libremente. Las ideas que se consideraron malas desde el principio también son importantes para compararlas con las buenas ideas y para su posterior eliminación. Los participantes deben asegurarse de registrar cada pensamiento.

2. **No a las críticas, discusiones o comentarios** Durante la reunión. Esta regla debe seguirse siempre para no interferir con el flujo del pensamiento. En otras palabras, una sola intervención puede contener una o más ideas nuevas. Todos los demás aspectos o contenidos deben discutirse en la evaluación posterior.

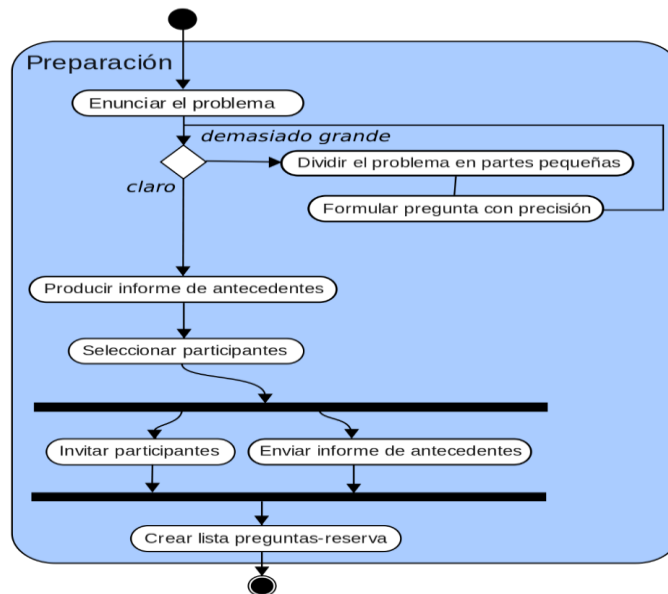
3. **Registrar todas las ideas.** Solo cuando se registran todas las ideas (por ejemplo, con la ayuda de una pizarra), se puede garantizar que la sesión de lluvia de ideas pueda pasar a la siguiente etapa de evaluación sin ser censurada o filtrada. Por tanto, es necesario nombrar un moderador o el autor de las actas de la reunión, y alguien que no suele aportar nada durante la sesión de lluvia de ideas. Si se ignoran las ideas sin prestar atención, no se

anima a los participantes a seguir contribuyendo a la reunión.

4. Pensar con originalidad e inspirarse mutuamente. La lluvia de ideas generalmente produce múltiples ideas que son independientes entre sí, aunque también es posible desarrollar nuevas ideas a partir de una idea. Cada encuentro suele desarrollar su propia motivación, lo que lleva al desarrollo de pensamientos en una dirección específica, incluso enfocándose en una línea recta. No obstante, los participantes no deben tener miedo de expresar ideas completamente diferentes. Ambas motivaciones fortalecen las habilidades colectivas de las discusiones grupales y, a menudo, producen buenos resultados.

5. El brainstorming Se caracteriza por una planificación y ejecución sencillas. Sin embargo, como líder de la discusión, puede hacer muchas cosas para que los resultados de la reunión sean aún mejores. Después de todo, cada sesión necesita un buen alojamiento (incluso si no está completamente activado), y debe estar preparado para ello.

6. Figura 2 Método Brainstorming



Fuente: Solución Creativa de Problemas. (1938 Alex Faickney Osborn)

2.2.1.6 Herramienta de medición IIMP

Niveles de MPE (Medición del Proceso de la Empresa):

La medición de procesos es una de las mejores soluciones, puede controlar continuamente lo que sucede en la empresa y mejorar las cosas que no están en buen estado. Todos los datos que producen métricas son información valiosa que puede tomar decisiones adecuadas y guiar a su organización para lograr sus objetivos.

El proceso de evaluación de seis niveles puede proporcionar una estructura y una guía efectivas para las actividades de MPE. Estos niveles permiten al MPE pasar de un estado de ignorancia de procesos al nivel más alto o de clase mundial.

Se considera que todos los procesos de la empresa se encuentran en el nivel 6. A medida que mejora el proceso, este progresa en forma lógica hasta el nivel 1. Es posible que no todos los procesos en todas las organizaciones tengan que pasar por estos seis niveles.

Evaluación los niveles de la empresa:

Para determinar si se ha evolucionado hasta el nivel siguiente, deben abordarse 10 elementos principales de cambio que deben de presentarse en cada uno de los procesos:

- Mediciones relacionadas con el cliente final
- Mediciones y/o desempeño del proceso
- Alianzas con proveedores
- Estructuración y gestión de la documentación
- Entrenamiento para el desarrollo de habilidades y destrezas
- Benchmarking
- Adaptabilidad de los procesos
- Evolución del recurso humano

- Evolución del nivel directivo
- Esquema del mejoramiento continuo

Las siguientes definiciones le ayudarán a comprender las expectativas cambiantes que deben cumplirse para cambiar los niveles de rendimiento. Requisitos: Qué quiere aportar el cliente. Expectativa: la expectativa del cliente de completar un mejor trabajo; lo que el cliente cree razonablemente que se puede obtener u obtener del competidor.

Deseos: La lista de deseos del cliente; lo que le gustaría tener pero que no es.

Requisitos para calificar al nivel 5: Todos los procesos se clasifican como de nivel 6 hasta que se recopilan suficientes datos para determinar su verdadero estado. Por lo general, el proceso se mueve del sexto nivel al quinto nivel. Para ser calificado en cualquier nivel, se deben cumplir o exceder todos los criterios en las ocho áreas de cambio principales enumeradas en el párrafo anterior.

Requisitos para calificar al nivel 4: Cuando un proceso evoluciona para cumplir con los estándares de Nivel 4, se denomina proceso efectivo. Los procesos que cumplen con los estándares de Nivel 4 se incorporan al sistema de medición del sistema, lo que garantiza que se cumplan las expectativas del cliente final. El proceso ha comenzado a modernizarse. Para calificar para el nivel 4, el proceso debe poder cumplir con todos los requisitos de calificación para el nivel 5.

Requisitos para calificar al nivel 3: Cuando un proceso evoluciona para cumplir con los estándares de Nivel 3, se denomina proceso efectivo. El proceso para alcanzar el estándar de nivel 3 ha completado las actividades de modernización y la eficiencia del proceso se ha mejorado significativamente. Para calificar para el nivel 3, el proceso debe cumplir con todos los requisitos de calificación para los niveles 5 y 4.

Requisitos para calificar al nivel 2: Cuando un proceso evoluciona para cumplir con el estándar de Nivel 2, el proceso se denomina proceso: sin errores. El proceso que cumple con los estándares del Nivel 2 es muy efectivo. Medir y satisfacer las expectativas de los clientes

externos e internos. Hay muy pocos problemas en este proceso. Siempre se siguen los procedimientos y la tasa de estrés es muy baja. Para obtener una calificación de nivel 2, el proceso debe poder cumplir con todos los requisitos correspondientes al nivel de calificación anterior. Requisitos para calificar al nivel 1: El grado más alto de educación es 1 punto; significa que el proceso es uno de los diez mejores procesos en el mundo entre productos similares, o es el 10% superior de los mejores procesos en productos similares (el que sea más pequeño). Un proceso que alcanza el nivel 1 se denomina proceso de clase mundial. El proceso que ha demostrado cumplir con los estándares de Nivel 1 es uno de los mejores del mundo. Suelen ser procesos de evaluación comparativa objetivos de otras organizaciones. Generalmente, pocos procesos en una organización alcanzan un nivel tan alto. El proceso para alcanzar el nivel 1 es verdaderamente de clase mundial y se mejorará continuamente para mantener su status quo. Para alcanzar la calificación de nivel 1, el proceso debe poder cumplir con todos los requisitos correspondientes al nivel de calificación anterior.

2.2.1.7 Medición y Mejoramiento de la productividad (MP)

Para James Harrington (1993), mejorar el proceso significa cambiar el proceso para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, el contenido y la forma de cambiar depende del emprendedor y del método específico del proceso.

Fadi Kabboul (1994) define la "mejora continua" como una conversión en un mecanismo viable y accesible para que las empresas de los países en desarrollo reduzcan la brecha tecnológica que mantienen con los países desarrollados.

Abell, D. (1994) considera el concepto de mejora continua como una extensión histórica de uno de los principios de la gestión científica, establecido por Frederick Taylor. Mejora continua prescrita por Fadi Kbbaul).

L.P. Sullivan (1CC 994) define la mejora continua para aplicar mejoras en varias áreas de la organización a los productos entregados a los clientes.

Según el autor, Eduardo Deming (1996) cree que la gestión de la calidad total requiere de un proceso constante, que es el llamado mejoramiento continuo, es decir, un proceso que nunca se puede lograr pero que siempre persigue la perfección.

La importancia de esta técnica de gestión radica en que su aplicación puede ayudar a mejorar las debilidades y fortalecer las fortalezas de la organización. A través de la mejora continua, es posible incrementar la productividad y competitividad en el mercado al que pertenece la organización. Por otro lado, la organización debe analizar el proceso utilizado para que se pueda mejorar o corregir si hay algún problema; debido a la aplicación de la tecnología, la organización puede crecer en el mercado y convertirse en líder.

El proceso de mejoramiento

El proceso de búsqueda de la excelencia incluye el proceso de aceptar nuevos desafíos todos los días. Dicho progreso debe ser gradual y continuo. Debe contener todas las actividades realizadas en todos los niveles de la empresa. El proceso de mejora es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos, porque los defectos de calidad pueden causar pérdidas de dinero, por lo que puede ahorrar dinero a la empresa y a los clientes. Asimismo, este proceso significa invertir en nuevas máquinas y equipos de alta tecnología más eficientes, mejorar la calidad del servicio al cliente, mejorar el desempeño de los recursos humanos a través de la capacitación continua, e investigar y desarrollar para que la empresa se mantenga al día con las nuevas tecnologías.

Actividades básicas de mejoramiento

Según la investigación sobre el proceso de mejora implementada por muchas empresas en Estados Unidos, según Harrington (1987), toda empresa (grande o pequeña) debe realizar diez actividades de mejora: 1. Cumplir con los siguientes compromisos: alta dirección. 2. Establecer una junta directiva. 3. Obtener la plena participación de la autoridad competente. 4. Asegurar la participación del equipo de personal. 5. Obtenga participación personal. 6. Establezca un equipo de mejora del sistema (equipo de control de procesos). 7. Realizar

actividades con la participación de proveedores. 8. Establecer actividades para asegurar la calidad del sistema. 9. Desarrollar e implementar planes de mejora a corto plazo y estrategias de mejora a largo plazo. 10. Establezca un sistema de reconocimiento Según la investigación sobre el proceso de mejora implementada por muchas empresas estadounidenses, según Harrington (1987), toda empresa (grande o pequeña) debe realizar diez actividades de mejora: 1. Cumplir con los siguientes compromisos: alta dirección. 2. Establecer una junta directiva. 3. Obtener la plena participación de las autoridades competentes. 4. Asegurar la participación del equipo de personal. 5. Obtenga participación personal. 6. Establezca un equipo de mejora del sistema (equipo de control de procesos). 7. Realizar actividades con la participación de proveedores. 8. Establecer actividades para asegurar la calidad del sistema. 9. Desarrollar e implementar planes de mejora a corto plazo y estrategias de mejora a largo plazo. 10. Establezca un sistema de reconocimiento.

4. Participación de los empleados: Una vez que el equipo directivo haya sido capacitado en el proceso, estarán disponibles las condiciones para la participación de los empleados. Esto lo realizan los gerentes o supervisores de primera línea de cada departamento, quienes son responsables de capacitar a los subordinados utilizando las técnicas que él ha aprendido.

5. Participación personal: Es importante desarrollar un sistema que proporcione contribuciones para todos, para medir y reconocer sus contribuciones personales para mejorar sus propios intereses.

6. Equipo de mejora del sistema (equipo de control de procesos): cualquier actividad repetida es un proceso controlable. Para ello, se elaboró un diagrama de flujo del proceso, que luego incluyó ciclos de medición, control y retroalimentación.

7. Actividades de participación del proveedor: Cualquier proceso de mejora exitoso debe considerar la contribución del proveedor.

8. Aseguramiento de la calidad: Los recursos de aseguramiento de la calidad utilizados para resolver problemas relacionados con el producto deben redirigirse a sistemas de control que ayuden a mejorar las operaciones y evitar problemas.

9. Plan de calidad a corto plazo y estrategia de calidad a largo plazo: toda empresa debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Luego, debe asegurarse de que todo el grupo de administración comprenda la estrategia para que sus miembros puedan desarrollar planes detallados a corto plazo y asegurarse de que las actividades del grupo se reagrupen para respaldar la estrategia a largo plazo.

10. Sistema de identificación: el proceso de mejora tiene como objetivo cambiar la forma en que las personas piensan sobre los errores. Para ello, existen dos formas de fortalecer la aplicación de los cambios requeridos: advertir a todos aquellos que no han hecho un buen trabajo, o recompensar a todas las personas y grupos haciendo contribuciones importantes al proceso de mejora en el logro de las metas. Planes detallados a corto plazo para garantizar que las actividades grupales se reagrupen para respaldar estrategias a largo plazo.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Como bien mencionó Herman Daly, la sustentabilidad es muy importante para la supervivencia humana para el crecimiento económico y social, por lo que la sustentabilidad se entiende como la gestión y protección de la base de recursos naturales. Y la dirección del cambio tecnológico. Con el fin de garantizar que se satisfagan las necesidades actuales, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades, a fin de proteger el medio ambiente en el que vivimos. El concepto más general es la propuesta "Nuestro futuro común", también conocido como informe Brundtland, que se publicó en 1987. Según el informe anterior, el concepto enfatiza el uso racional del suelo, el agua y la biodiversidad, desde la perspectiva del desarrollo tecnológicamente apropiado, económicamente factible y socialmente aceptable. A partir de esta visión, diseñar un nuevo

modelo de desarrollo con diferentes conceptos de crecimiento económico se ha convertido en un desafío continuo, este modelo de crecimiento no excede la capacidad de restaurar los recursos naturales a través de la racionalidad económica, y los métodos de consumo y producción son compatibles con la naturaleza. Uno de los elementos más utilizados que abarca los principios establecidos para la sostenibilidad es proponer nuevos desarrollos culturales, por lo que se habla de cambios tecnológicos, políticos, económicos y sociales en los nuevos principios éticos de la conservación de la naturaleza. Conducir a un cambio en la relación entre la sociedad y el medio ambiente.

Asimismo, como lo menciona Leff, E. (1995 y 96), estoy de acuerdo en que la sustentabilidad es real, objetiva y factible, y debe convertirse en un paradigma alternativo en el que los recursos ambientales Reconstruir las potencialidades del proceso económico de una nueva racionalidad de producción, promoviendo proyectos sociales basados en la autonomía cultural, la democracia y la productividad natural, lo que significa el proceso de cambio social, porque requiere de la participación activa de los vecinos y la voluntad política de base humana prioritaria. Necesidades y respeto por los procesos biológicos, ecológicos y culturales, no el beneficio del crecimiento económico. Estas reflexiones indican que la sostenibilidad debe ubicarse en el entorno social, económico, cultural y político de la producción, que presta especial atención a la renovación de los recursos naturales.

2.3 MARCO LEGAL

2.3.1 Leyes y Normas

OXXO es una empresa responsable y cumple con las leyes y regulaciones vigentes en su ubicación. Cumplir puntualmente con las obligaciones financieras municipales, estatales y federales, así como los lineamientos que marca la ley federal del trabajo, IMSS, INFONAVIT, AFORES, etc.

Apoya aspectos relacionados con las autoridades, como la seguridad, la limpieza y el cumplimiento de la ley, el cumplimiento de las restricciones a la venta de tabaco y alcohol a menores, y el momento de la venta de alcohol.

A su vez, mantiene contacto permanente con las autoridades para colaborar en campañas de vacunación, captación de fondos para víctimas de desastres naturales, y promoción y organización de actividades deportivas, sociales y culturales como canal de comunicación con la comunidad.

2.3.2 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Leyes y reglamentos sobre la venta, distribución y consumo de bebidas alcohólicas en Tabasco. Artículo 1: El propósito de este decreto es regular los requisitos legales para la venta, distribución y consumo de bebidas alcohólicas en Tabasco. Artículo 2 El ámbito de aplicación de este artículo será reflejado por la secretaría en el ámbito del titular del poder administrativo. Artículo 3: Para los efectos de este artículo, además de la definición contenida en el artículo 2 de la ley, también debe entenderse como:

- I. Ley: ley que regula la venta, distribución y consumo de bebidas alcohólicas en el estado de Tabasco.
- II. Secretaría: la secretaría de finanzas.
- III. Mayoreo: la venta de dos o más cajas u equivalente de bebidas alcohólicas en envase cerrado a temperatura ambiente, cualquiera que sea la marca y presentación de las mismas.
- IV. Giro: la actividad autorizada en la licencia, subsecretaría: la subsecretaría de ingresos.

V. Procuraduría: la procuraduría fiscal.

Artículo 4.- la secretaría podrá celebrar convenios de coordinación con los municipios del estado, para que los presidentes municipales o primeros concejales, apliquen y vigilen directamente el cumplimiento de la ley.

Artículo 5.- los convenios a que se refiere el artículo anterior, deberán contener por lo menos:

- I. Disposiciones generales.
- II. Facultades y obligaciones del poder ejecutivo.
- III. Obligaciones y facultades de los municipios.
- IV. Supervisión y vigilancia coordinada.
- V. Incentivos
- VI. estipulaciones finales.

Artículo 6.- los convenios que al efecto se suscriban, una vez aprobados por el h. congreso del estado, en los términos de la legislación aplicable deberán ser publicados en el periódico oficial del estado. Capítulo II de los establecimientos

Artículo 7.- para la venta y consumo de bebidas alcohólicas, los licenciarios deberán cuidar que las mismas no se expendan a quienes prohíbe el artículo 31 de la ley.

Artículo 8.- los licenciarios de los establecimientos a que se refieren las fracciones VI, VII, VIII, X, XI, XII y XIII del artículo 6 de la Ley, deberán cuidar que los menores de edad que se encuentren en los mismos, se hagan acompañar de una persona adulta.

Artículo 9.- tratándose de los establecimientos con giro de abarrotes, debe entenderse que la actividad preponderante de los mismos, es la comercialización de comestibles y artículos de primera necesidad.

Artículo 10.- las distribuidoras sólo podrán realizar la venta a temperatura ambiente; en el caso de entregas a domicilio, éstas deberán ser mediante pedidos al mayoreo y a temperatura ambiente, por lo que queda prohibido el uso de refrigeradores o neveras dentro de este tipo de

establecimientos que contengan bebidas alcohólicas. Tratándose de ventas al mayoreo, éstas únicamente podrán realizarse en los establecimientos que cuenten con la licencia de distribuidoras.

Artículo 11.- los propietarios de los establecimientos señalados en el artículo 6 de la ley, deberán cumplir con las disposiciones que emita la secretaría para el consumo en envase abierto y no permitir el traslado de dichas bebidas fuera del establecimiento.

Artículo 12.- para los efectos de los requisitos contenidos en el artículo 8 de la Ley, se observará además lo siguiente:

I. Que el mostrador esté acondicionado debidamente para preparar y servir las bebidas alcohólicas a la vista del cliente.

II. Que el servicio de agua sea a través de una adecuada instalación hidráulica, y tratándose de la zona rural donde no sea posible la instalación de agua potable, éstos deberán tener suficientes depósitos del líquido para satisfacer los requerimientos del mismo.

III. Que los sanitarios para hombres y para mujeres, cuenten con sus respectivos señalamientos. Además, deberán contar con un w.c. para personas con discapacidad.

IV. En los lugares donde no exista sistema de drenaje, deberán contar con letrinas en conveniente estado y de manera higiénica

V. Las salidas de emergencia deberán estar en lugares estratégicos, con su debido señalamiento y ruta de evacuación que hagan posible la inmediata desocupación del establecimiento en caso de siniestros; los establecimientos que se encuentren en planta alta, la salida de emergencia deberá ser un requisito de máxima prioridad; quedan excluidos de este requisito las palapas que se hayan habilitado como restaurantes.

VI. Los establecimientos deberán contar con uno o varios extintores de cuando menos 1 ½ Kg. de capacidad, en lugares visibles y con su debido señalamiento e instructivo de uso.

VII. Los establecimientos con acceso a la vía pública, a excepción de los restaurantes, deberán cubrir con cualquier medio la visibilidad al interior del mismo y deberán abstenerse de anuncios y rótulos en vidrios y paredes con mensajes subliminales que atenten contra la moral y las buenas costumbres.

VIII. El original de la licencia de funcionamiento vigente deberá estar fija en un lugar visible en el interior del establecimiento; durante el plazo de revalidación debidamente validada por la Subsecretaría, ésta podrá sustituirse por el original de la solicitud de revalidación, pero sólo durante el plazo que se señala en la Ley. De igual manera, los datos de la licencia deberán ser rotulados en el exterior del establecimiento en color negro sin abreviaturas; dicho rótulo deberá tener veinte centímetros de alto por cuarenta centímetros de largo.

IX. Los establecimientos deberán estar debidamente ventilados en forma natural o artificial según sea el caso, colocándose extractores cuando a criterio de la autoridad sea necesario.

Capítulo III días y horas de funcionamiento

Artículo 13.- los establecimientos que cuenten con licencia para la venta, distribución y consumo de bebidas alcohólicas en envase abierto o cerrado se ajustarán a los horarios establecidos en el artículo 11 de la ley.

Artículo 14.- Además de los licenciarios de los establecimientos mencionados en el artículo 12 de la Ley; la Secretaría a través de la Subsecretaría, en forma discrecional podrá autorizar, previa solicitud, la ampliación de una hora, y por un período de tiempo determinado, el cual no excederá de cuarenta días, en un año calendario, al establecimiento siguiente: I. Expendios. II. Bar con presentación de espectáculos. III. Restaurantes. IV. Coctelerías. V. Cervecerías. VI. Abarrotes. VII. Cantinas. VIII. Distribuidoras.

Artículo 15.- para la ampliación de horarios a que se refiere el artículo anterior se deberá cumplir con lo señalado en el artículo 14 de la ley.

Artículo 16.- la secretaría por conducto de la subsecretaría, podrá modificar los horarios y fechas para la venta, distribución y consumo de bebidas alcohólicas, e informar a los licenciarios por lo menos con veinticuatro horas de anticipación a través de los medios de comunicación que considere pertinente.

Capítulo IV de la expedición, refrendo y de la revalidación de licencias

Artículo 17.- los licenciarios que soliciten la revalidación de las licencias, así como refrendo de las mismas deberán cumplir con los formatos que para tal efecto apruebe la Secretaría a través de la Subsecretaría o la Unidad de Alcoholes, según sea el caso, y cumplir con los requisitos que establece la Ley. En ningún caso podrá solicitarse la revalidación y el refrendo en forma diversa a la establecida.

Artículo 18.- los interesados para obtener la licencia deberán cumplir con los requisitos establecidos en el artículo 17 de la ley, y en caso de no ser procedente su solicitud, podrán hacerlo de nueva cuenta, siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos en el artículo de la ley antes citada.

Artículo 19.- la secretaría a través de subsecretaría, al determinar improcedente la solicitud de expedición de la licencia, deberá señalar en su resolución correspondiente, las causas o motivos por los cuales se determina la improcedencia de la solicitud, así mismo deberá hacer la devolución de los documentos que al efecto se hayan acompañado

Artículo 20.- Cualquier persona que solicite una licencia o permiso, además de señalar el domicilio donde se pretende establecer, deberá indicar el domicilio particular para recibir toda clase de citas y notificaciones.

Artículo 21.- la resolución que recaiga a la solicitud de licencia o permiso deberá notificarse conforme a lo establecido en el capítulo xi del presente reglamento.

Artículo 22.- los inspectores al realizar la inspección ocular al local a que se refiere el párrafo segundo del artículo 17 de la ley, adicionalmente, deberán realizar una consulta a los

vecinos del lugar que se encuentran dentro de un radio de 200 metros donde se pretenda ubicar el establecimiento. la inconformidad de algún vecino será analizada por la secretaría al momento de resolver sobre la solicitud de la licencia de funcionamiento.

Artículo 23.- para los efectos del artículo 18 de la ley, los licenciarios que tengan más de una licencia deberán acreditar ante la secretaría, por conducto de la subsecretaría, dentro de los primeros cuatro meses de cada año calendario que se encuentran directamente explotando las mismas, mediante la presentación de los documentos en los que se acredite el cumplimiento de las obligaciones fiscales relacionadas con dicho establecimiento.

Artículo 24.- para los efectos del segundo párrafo del artículo 18 de la ley, los herederos deberán informar por escrito a la secretaría por conducto de la subsecretaría, sobre el fallecimiento del titular de la licencia, dentro de los seis meses posteriores al hecho, acompañando copia certificada del acta de defunción, original de la licencia de funcionamiento y copia o copias certificadas del acta de nacimiento de cada uno de los herederos para conocer el entroncamiento, así como también las constancias de los trámites realizados ante la autoridad judicial. Además de lo anterior y de la solicitud respectiva, deberán reunir los requisitos establecidos en las fracciones i incisos a) y c), iii, iv, v y vi del artículo 17 de la ley: la secretaría, por conducto de la subsecretaría, podrá expedir un permiso provisional que permita la explotación de la licencia a quien denuncie el derecho, hasta en tanto se obtenga resolución emitida por el juez de lo familiar sobre el juicio sucesorio testamentario o testamentario. una vez recibida la solicitud de cambio de propietario debidamente requisitada, la Secretaría a través de la Subsecretaría, en un término no mayor de sesenta días naturales, resolverá si otorga o no el cambio respectivo.

Artículo 25.- tratándose de revalidación de licencia independientemente de los requisitos establecidos en el artículo 17 de la Ley, deberá el licenciario acreditar estar al corriente en el pago de sus contribuciones fiscales relacionados con el funcionamiento del

establecimiento, así como también contar con la constancia de no adeudo expedida por la Secretaría.

Artículo 26.- los licenciarios para el refrendo de las licencias de funcionamiento, deberán acreditar estar al corriente en el pago de sus contribuciones fiscales relacionados con el establecimiento.

Artículo 27.- el plazo máximo para el refrendo de la licencia de funcionamiento será a partir del mes de septiembre y hasta el 31 de diciembre de cada año.

Artículo 28.- los licenciarios podrán otorgar representación, mediante la utilización de carta poder notariada, misma que será actualizada cada año.

Artículo 29.- la secretaría por conducto de la subsecretaría, discrecionalmente podrá llevar a cabo la regularización de los establecimientos y licencias a que se refieren los artículos 5 y 6 de la ley.

Capítulo V del procedimiento de inspección

Artículo 30.- los inspectores al practicar visitas domiciliarias deberán contar con la identificación que al efecto expida la secretaría a través de la unidad de alcoholes, la cual deberá contener: i. fotografía. ii. número y fecha de expedición. iii. vigencia. iv. nombre, cargo y firma del funcionario que la expide. v. nombre completo del acreditado, puesto o adscripción. vi. firma del acreditado.

Artículo 31.- si la persona con quien se entienda la diligencia de inspección se niega a recibir copia de la misma, el inspector hará constar tal situación en documento anexo al acta respectiva, pudiendo entregar la citada copia a la persona que se encuentre en el establecimiento, o fijarla en lugar visible en el interior o exterior del mismo.

Artículo 32.- el inspector al llevar a cabo la visita de inspección deberá solicitar la presencia del titular de la licencia o permiso o la del representante legal y en ausencia de éstos podrá entenderla con la persona que se encuentre en el establecimiento.

Artículo 33.- la persona con quien se entienda la visita, deberá identificarse a satisfacción del inspector, y cuando esto no sea posible el inspector hará constar tal situación en el acta correspondiente, debiendo asentar también la media filiación señalando las características físicas, consistentes en: estatura aproximada, color de piel, tamaño de boca, tipo de nariz, tipo y color de ojos y cabello, compleción física y señas particulares.

Artículo 34.- los testigos que se designen en la visita de inspección deberán de identificarse plenamente ante el inspector que la práctica, y en caso de que la persona que funja como testigo no cuente en el momento de la diligencia con documento oficial para identificarse, dicho inspector deberá anotar la media filiación, señalando las características indicada en el artículo anterior.

CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 DISEÑO METODOLÓGICO

El escenario se identificó por medio de la alta competencia y a la apertura de opiniones en las redes sociales, es por lo cual se hace este análisis de cómo afectan las variables del contexto (económica, social, tecnológica, cultural, ambiental y política) en la sustentabilidad, para tener una actitud socialmente responsable y dejarle a la siguiente generación un mundo estable.

Los resultados se obtienen en la aplicación de la metodología y análisis de la misma, con base al desarrollo de la investigación realizada para la sustentabilidad en la cadena comercial, a través de la técnica lluvia de ideas o brainstorming para conocer las respuestas de los expertos (supervisores y líderes de tienda) que formaron parte de la muestra, de los cuales el resultado se presenta mediante gráficas.

El instrumento (cuestionario Tabla 2), se aplicó en las cinco cadenas comerciales OXXO de S.A de C.V., de la cd industrial del municipio de centro del estado de Tabasco, ubicadas en: Boulevard Industria Nacional Mexicana progresivo Ciudad Industrial, 86017, la segunda en la calle del comal 1 progresivo Ciudad Industrial, 86017, la tercera en Avenida cobre, Col. Ciudad Industrial, 86017, la cuarta en Ticoman 102, Cd Industrial, 86017, y la quinta en Mártires de Río Blanco 501 progresivo Ciudad Industrial, 86017.

La población es de 46 empleados totales de las 5 cadenas comerciales y la muestra de 15 empleados a nivel operativo (3 por tienda) para la obtención de resultados.

La población elegida como objeto de estudio de la investigación se constituye por:

- Supervisor de zona Industrial de las cinco tiendas de la cadena comercializadora OXXO se encarga de la supervisión a través del líder de cada tienda para evaluar su desempeño (1 supervisor).

- Personal encargado o líder de la tienda de la cadena comercializadora: Realiza trabajos de supervisión, corte de caja, inventarios y capacitación, consistente en 1 persona por cada tienda. (Total cinco encargados por las 5 tiendas).
- Personal de Asociados en ventas de la cadena comercializadora: Manejan físicamente la mercancía para que esté en óptimas condiciones y en el lugar adecuado todo el tiempo, así como operar la registradora, consiste en 3 personas por turno (manejan 3 turnos) por cada tienda. (Total de empleados de las cinco tiendas 40 asociados).

El instrumento se aplicará a los asociados, tomando en cuenta las cinco cadenas comercializadoras, con un total de 46 empleados y se manejará una muestra de 15 empleados (3 por tienda). Donde serán entrevistados y contestarán el cuestionario (tabla 2) los resultados serán enviados por correo electrónico.

El levantamiento de la información se hace mediante un instrumento (cuestionario Tabla 1), utilizando la técnica de Delphi el cual se desarrolló para obtener el diagnóstico de la situación actual para la obtención de un panorama previo, con el fin de obtener un consenso de la opinión de expertos para identificar los puntos claves para realizar una propuesta de mejora.

Con el fin de obtener resultados determinantes, se utilizó la herramienta Excel versión 2010, mediante el cual se obtuvieron tablas, graficas; simplificando el contenido de los datos, dando resultados más específicos y necesarios para el desarrollo de la propuesta.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizará en este proyecto es descriptiva ya que se describirán las variables independientes, así como la variable de estudio en la investigación para ser medidas en la cadena comercial OXXO de S.A DE C.V, de la cd industrial del municipio de centro del estado de Tabasco.

Se realizará un diseño de campo donde se obtendrán datos reales con modalidad descriptiva para contar con todos los elementos necesarios que permitan visualizar los escenarios de estudio de manera integral, así como las técnicas a aplicar y las posibles propuestas para dar las soluciones y poder lograr los cambios significativos. El diseño de campo define “aquellos datos que se recogen de la realidad, por lo cual los denominamos primarios y secundarios”, según Tamayo Mario (1998).

Esta investigación será considerada también Correlacional, debido a que se analizarán de qué manera influye cada una de las variables independientes: cultural, económica, tecnológica, social, política y ambiental, sobre la variable de investigación la sustentabilidad.

3.3 METODOLOGÍA

3.3.1 Diseño de la investigación

En la presente investigación se analizan las variables del contexto social, económica, ambiental, tecnológica, cultural y política, y sus efectos sobre la variable de investigación (sustentabilidad), para la creación de un modelo de desarrollo sustentable que permita dar respuesta a los contextos y puedan mantenerse en un nivel competitivo que ayude con su crecimiento para estar a la vanguardia de lo que la sociedad exige y así poder ser productivos y competitivos en nuestra sociedad.

Para tener una actitud socialmente responsable y dejarle a la siguiente generación un mundo estable, utilizando las diferentes métodos, técnicas y estrategias para emplear, salvaguardar y mantener los recursos humanos y materiales de manera óptima, con el objetivo de crear un equilibrio responsable y beneficioso, sostenible a largo plazo, mediante la recuperación y el reciclaje con una administración eficiente, racional y adecuada de los recursos naturales, de manera tal que sea posible mejorar el bienestar de la población que afectan la sustentabilidad de la empresa.

El diseño de la investigación se llevará a cabo realizando las actividades que se deben llevar a cabo cronológicamente o secuencialmente, el análisis del contexto para determinar los asuntos internos y externos convenientes a sus objetivos siendo una parte clave para ayudar a alinear la gestión y la planificación estratégica. Por lo que su correcta realización satisfecerá las diversas necesidades de la cadena comercial, identificando los factores que impactan en su cultura, objetivos y metas, la complejidad de los productos, el flujo de procesos e información, sus mercados, y clientes. Por lo que se procederá a la elaboración del instrumento a través de un test Likert (cuestionario tabla 2) donde se plantearan preguntas en relación a las variables del contexto (Cultural, Económica, Tecnológica, Social, Política y Ambiental) que intervienen en la investigación. Y así determinar de qué manera influye sobre la variable de investigación (sustentabilidad).

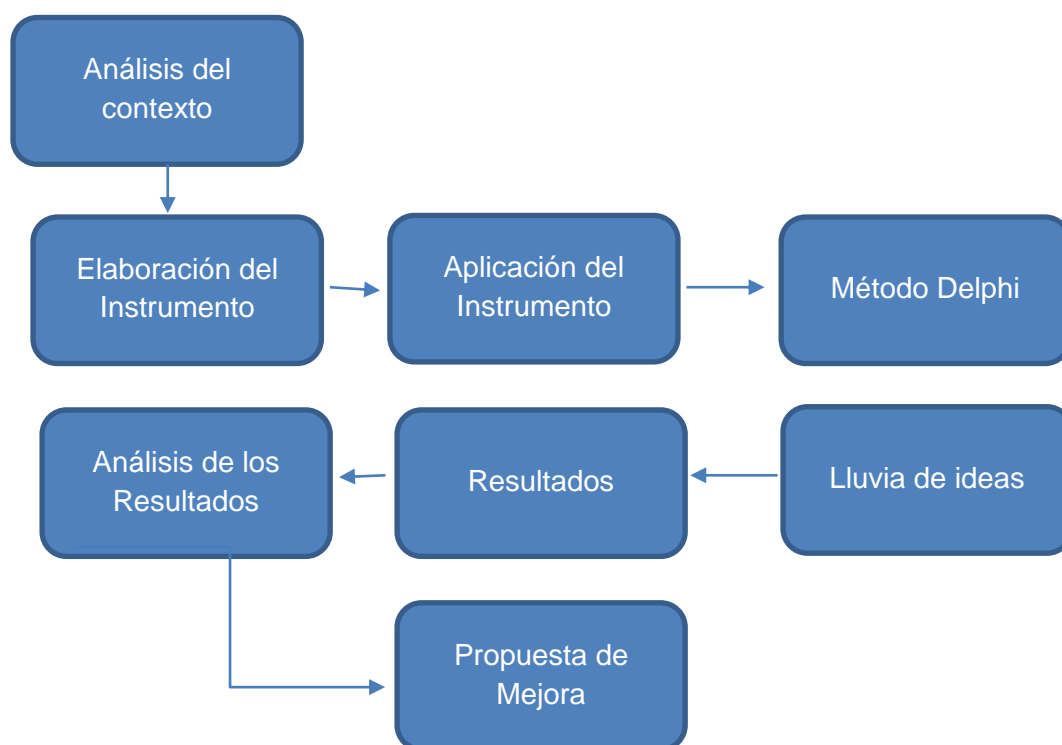
Aplicándolo el instrumento a los expertos, que son los que conocen la situación existente de las cadenas comerciales, los cuales contestarán y darán sus puntos de vista con la finalidad de delimitar la problemática existente, analizando cada una de las preguntas y poder desarrollar el Método Delphi como predicción sistemático interactivo para la obtención de información esencialmente cualitativa, pero relativamente precisa, acerca del futuro para medir el comportamiento de las variables. Constará de 4 fases La primera consta de la exploración del tema en discusión, la segunda comprende el proceso en el cual el grupo logra una comprensión del tema, la tercera explora los desacuerdos, se extraen las razones de las diferencias y se hace una evaluación de ellas y la ultima la evaluación final.

Lo que nos permitirá desarrollar el método Brainstorming o Lluvia de ideas donde plasmaran los factores que coinciden más relevantes en su opinión, buscando las ideas creativas con un proceso interactivo de grupo no estructurado para que genere más y mejores ideas que las que los individuos puedan producir, trabajando de forma independiente; dando oportunidad de hacer sugerencias aprovechando la capacidad creativa de los participantes, arrojando resultados que serán razón de análisis sobre el efecto de la problemática, para ver el impacto de

las variables independientes (Cultural, Económica, Tecnológica, Social, Política y Ambiental) sobre esta variable de investigación sustentabilidad y poder realizar una propuesta de mejora donde se implementará la medición de la productividad con el propósito de medir los avances logrados en un esquema integral del sistema y hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, siendo de utilidad para la obtención de un autodiagnóstico como base fundamental en la mejora de la productividad, aplicándolo en cada área y contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas. A través del mejoramiento continuo se logrará ser más productivos y competitivos en el mercado de la zona industrial, por otra parte, se analizan los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de los métodos puede ser que las cadenas comerciales crezcan dentro del mercado siendo permanentes y convirtiéndose en líderes.

En la presente figura se muestra el desarrolla cómo se llevará a cabo el diseño de la investigación:

Figura 3. Diseño de investigación



Fuente: Percepción del autor 2020

3.3.2 Diseño del Instrumento

Para la elaboración del instrumento de recolección de información se tuvieron en cuenta las variables del contexto social, económica, cultura política, ambiental y tecnológica.

Tabla 1. Cuestionario previo para el análisis del instrumento

1	¿Para que la cadena de comercialización sea sustentable, como contribuye a la comunidad?
2	¿Cuentan con un apoyo de parte de Instancias Gubernamentales para su crecimiento?
3	¿Tiene un buen posicionamiento del Mercado, en la comunidad de la cd industrial es la adecuada?
4	¿Analizan los factores que puede afectar, para el desarrollo sustentable?
5	¿Manejan programa de apoyo que pueda contribuir a tener concientización en los recursos?
6	¿Considera que la cadena de comercialización es sustentable en el ámbito Internacional, Nacional y en el estado de Tabasco?
7	¿Las variables de los contextos influyen en la sustentabilidad de la Cadena de comercialización?
8	¿Se actualizan constantemente para ser sustentables en el mercado laboral?
9	¿Considera que la cadena de comercialización es sustentable económicamente para la comunidad de la ciudad Industrial?

Fuente: Percepción del autor 2019

Las reuniones se llevarán a cabo con un enfoque integral para poder dar solución a la problemática planteada en esta investigación y sus efectos sobre la variable de investigación (sustentabilidad), donde se realizará la técnica de lluvia de ideas en un formato (tabla 3) donde los expertos den a conocer su opinión de los factores que más inciden conforme a sus conocimientos y experiencia, donde analizaremos cómo impactan las variables independientes (Cultural, Económica, Tecnológica, Social, Política y Ambiental) sobre esta variable de investigación (sustentabilidad).

Por medio de las aportaciones recolectadas se contribuirá eficientemente a la elaboración de una propuesta de mejoramiento que se dará como conclusión al término de la misma.

Uno de los principales objetivos de la investigación es obtener información mediante el instrumento (cuestionario tabla 2) y determinar si la cadena comercial OXXO de la cd industrial del municipio de centro del estado de Tabasco es o no son sustentables.

Con la aplicación del instrumento se proporcionará una variedad de factores y aspectos que tendrán un impacto positivo en la obtención y recolección de datos con opiniones y puntos de vistas diferentes de los expertos que ayudarán a la solución de la problemática planteada en esta investigación.

Se realiza el Test de Likert el cuál recopilará información de cada una de las variables independientes mencionadas en la investigación (variable Cultural, Económica, Tecnológica, Social, Política, Ambiental).

Para las respuestas del cuestionario se medirá con rangos de 5 puntos en una escala de Likert 1 al 5 (1= Muy en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4= De acuerdo, 5= Muy de acuerdo).

El instrumento cuestionario (tabla 2) se entregará a los expertos de forma personal el cual contiene 22 preguntas cerradas las cuales contarán con cinco alternativas de respuestas a través de la Escala de Likert. Se procederá a la recolección de todos los cuestionarios con la finalidad de realizar el análisis de todos los datos obtenidos a través del método de estadística descriptiva en el cual se interpretarán todos los datos en gráficos con la finalidad de la obtención de la información.

TABLA 3. Diseño del instrumento (cuestionario)

UBICACIÓN DE LA CADENA COMERCIALIZADORA DE OXXO DE CD INDUSTRIAL: _____

INSTRUCCIONES

Marque con una X el criterio que usted considere conveniente de acuerdo a los diferentes criterios

5) Muy de acuerdo 4) De acuerdo 3) Ni de acuerdo, ni desacuerdo 2) En desacuerdo 1) Muy en desacuerdo

Variable					
Variable tecnológica					
1.- Es importante la aplicación de la tecnología dentro de las cadenas comercializadoras					
2.- La creación de una página facilita la búsqueda de los productos de la cadenas comercializadoras					
3.- Tienen el conocimiento para la utilización de herramientas tecnológicas					
Variable ambiental					
1.- Le parece bien utilizar bolsas de papel para dar ejemplo de mejora a medio ambiente					
2.- La ambientación física de la cadena comercializadora es la adecuada					
3.- Considera que el no colocar recipientes adecuados para tirar basura, contamina el medio ambiente de la tienda					
4.- Considera adecuado el ambiente con sus trabajadores					
Variable cultural					
1.- Sus valores y principios le permiten trabajar en las cadenas comercializadoras					
2.- Se encuentra muy a gusto con la valoración de su trabajo que realiza					
3.- La creencia cultural de la sociedad y sus valores influyen en el servicio que prestan las cadenas comercializadoras					
4.- Usted como trabajador se siente motivado con el servicio que proporciona a la cadena comercializadora.					
Variable social					
1.- Estaría dispuesto a ser parte de campañas para cambiar la mala cultura y cuidar el medio ambiente					
2.- Las cadenas comercializadoras son importante para el desarrollo de la cd. Industrial					
3.-Considera buena la relación que tiene con los clientes					
4.-Cree usted que la remodelación en la cadena comercial podría darle un mayor impacto en la comunidad de cd. Industrial					
Variable económica					
1.- Se considera sustentable, económicamente a la cadena comercial					
2.- Considera que la cadena comercial es de apoyo para la economía del Estado					
3.-Considera bien que la sociedad ayude al desarrollo de la cadena comercial en cuanto a dar el redondeo cuando no llega al peso las compras					

Variable política					
1.- Cumple con los requisitos establecidos por la ley nacional de cadenas comercializadoras					
2.- Cumple con los estándares de clasificación, distribución y áreas					
3.- Está usted de acuerdo que las políticas emitidas por distintos organismos gubernamentales le han sido de beneficio					
4.- La creación de nuevas reformas políticas tienen efecto en las cadenas comercializadoras					

Encuesta aplicada en las cadenas comerciales de OXXO de la cd. Industrial de Villahermosa, Tabasco.
Fuente: Percepción del autor 2019

Instrumento integral para la medición de la productividad (IIMP)

Tabla 4. Selección de expertos para el autodiagnóstico.

N° de participante	Puesto	Ubicación y número de tienda	Proceso
1	Líder de tienda	1.- Boulevard Industria Nacional Mexicana progresivo Ciudad Industrial, 86017	Reclutamiento
2	Líder de tienda	2.- Calle del comal 1 progresivo Ciudad Industrial, 86017	Ventas
3	Líder de tienda	3.- Avenida cobre, Col. Ciudad Industrial, 86017	Marketing
4	Líder de tienda	4.- Ticoman 102, Cd Industrial, 86017	Atención al cliente
5	Líder de tienda	5.- Mártires de Río Blanco 501 progresivo Ciudad Industrial, 86017	Proveedores

Fuente: Aportación del Investigador 2019

Con el propósito de medir los avances logrados en el esquema del sistema, se diseña un instrumento integral para la obtención de un autodiagnóstico en la organización, como base

fundamental para la mejora de la productividad. Dicho instrumento se aplicará en cinco tiendas, y estará dirigido únicamente a los expertos, que son los líderes de tienda o encargados de un proceso, por cada tienda (Tabla 4 selección de expertos para el autodiagnóstico).

Para el presente estudio se muestrean diez elementos que son inherentes a cualquier sistema organizacional y que permite ser evaluado de manera global los cuales serán:

- 1.- Mediciones relacionadas con la satisfacción del cliente.
- 2.- Medición de los procesos.
- 3.- Alianzas con proveedores.
- 4.- Documentación.
- 5.- Entrenamiento para el desarrollo de competencias y habilidades.
- 6.- Benchmarking.
- 7.- Medición de la adaptación al entorno.
- 8.- Medición del capital intelectual.
- 9.- Medición del recurso humano.
- 10.- Estructura organizacional.

Estos diez elementos son determinados a criterio del evaluador, así como las subelementos que integran la estructura más adecuada a estudiar, ya que éstos serán la base para la generación del diagnóstico.

Este instrumento será delimitado por proceso y cada subelemento tendrá de un rango del 10 al 100, el cual determinará el grado de avance en términos de productividad en el que se encuentran ubicadas las cadenas comercializadoras; se calculará el promedio por elemento, lo que nos permitirá ubicar el nivel de avance desde la perspectiva del elemento con el que se esté trabajando. Para determinar el perfil integral del sistema, se debe calcular el promedio de los diez elementos.

TABLA 5. Instrumento de medición de la productividad

ELEMENTO 1: MEDICIONES RELACIONADAS CON LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Objetivo: Conocer y analizar todos los aspectos relacionados con el cliente externo y que impactan en los procesos de la organización.

DESCRIPCIÓN DE LOS SUBELEMENTOS	Avance en %									
¿Conoce integralmente el perfil de su cliente final?										
¿Tiene un método para conocer las necesidades de sus clientes?										
¿Tiene un procedimiento para conocer la percepción del cliente hacia la organización?										
¿Tiene un método para medir la satisfacción de sus clientes?										
¿Tiene métodos para atender las quejas o las no conformidades de los clientes?										
¿Tiene procedimientos para la interacción con el cliente?										
¿Considera que variables del contexto inciden en el comportamiento del cliente hacia la organización?										
¿Considera que existe la satisfacción total del cliente en el servicio?										

OBSERVACIONES:

ELEMENTO 2: MEDICIÓN DE LOS PROCESOS.

Objetivo: Analizar de forma integral cada una de las acciones desarrolladas en los procesos y la forma en que interactúan entre los mismos, para el logro del objetivo general de la organización.

DESCRIPCIÓN DE LOS SUBELEMENTOS	Avance en %									
¿Cuenta con procesos definidos formalmente?										
¿Tiene un método establecido para la definición formal de procesos?										

¿Considera que existe una relación constante entre los objetivos organizacionales y sus procesos?																				
¿Tiene indicadores de eficiencia para medir los procesos?																				
¿Tiene métodos para la actualización constante de los procesos?																				
Existe participación de los involucrados en el proceso para su estructura formal																				
¿Considera que la opinión del cliente es importante en la mejora de sus procesos?																				
¿Tiene un proceso referencial para comparar sus procesos con la competencia?																				
¿Cuenta con algún método para evaluación de los procesos?																				

OBSERVACIONES:

ELEMENTO 3: ALIANZAS CON PROVEEDORES.

Objetivo: Analizar el soporte real del capital relacional en materia de proveedores para tener un soporte estratégico en el sistema organizacional.

DESCRIPCIÓN DE LOS SUBELEMENTOS	Avance en %									
¿Tiene una metodología para la evaluación de proveedores?										
¿Tiene una cartera formal con sus proveedores?										
¿Conoce cuáles son sus proveedores clave?										
¿Tiene métodos para formalizar la relación ejerce con los proveedores?										
¿Tiene una relación de apoyo y compromiso real por parte de sus proveedores?										
¿La capacidad de respuesta por parte de sus proveedores contribuye de alguna manera con la obtención de la ventaja competitiva de la organización?										
¿Analiza detenidamente las organizaciones con las que se relaciona para el fortalecimiento de su sistema organizacional?										
¿Tiene indicadores de medición para el seguimiento a sus proveedores?										

OBSERVACIONES:

ELEMENTO 4: DOCUMENTACIÓN.

Objetivo: Evaluar la forma en que se selecciona los elementos que inciden en el manejo de la información documentada, en forma y contenido.

DESCRIPCIÓN DE LOS SUBELEMENTOS	Avance en %									
¿Cuenta con una metodología para el manejo formal de la documentación?										
¿La documentación se encuentra actualizada y disponible?										
¿La documentación que utiliza es clara y precisa en el manejo de la información?										
¿Analiza la información requerida para los formatos actuales?										
¿Cuenta con políticas para el manejo de la información documentada?										
¿Se utilizan las TIC para el manejo de la información?										
¿Tiene un proceso referencial para comparar sus sistemas de información con otras organizaciones?										
¿El flujo de información que maneja ayuda a la toma de decisiones?										
¿Cuenta con un respaldo para el manejo de la información?										

OBSERVACIONES:

ELEMENTO 5: ENTRENAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y HABILIDADES.

Objetivo: Evaluar la forma en que se interpreten los factores que intervienen en el desarrollo de competencias y habilidades a nivel sistema.

DESCRIPCIÓN DE LOS SUBELEMENTOS	Avance en %									
¿Tiene programas de desarrollo de competencias y habilidades del personal?										
¿Se facilitan todos los recursos necesarios para el desarrollo de competencias en el personal?										
¿Tiene programas de capacitación y adiestramiento para el desarrollo de competencias en el personal?										
¿Cuenta con áreas o espacios específicos para capacitación y adiestramiento del personal?										
¿Maneja incentivos para ayudar a la motivación del personal?										
¿Tiene mecanismos para la mejora de la calidad de vida en el trabajo?										
¿Tiene registros de resultados del desempeño del personal?										
¿Cuenta con un sistema de evaluación del desempeño del personal?										

OBSERVACIONES:

ELEMENTO 6: BENCHMARKING.

Objetivo: Identificar las oportunidades que se encuentran en el exterior como mejora en el desarrollo integral de la organización.

DESCRIPCIÓN DE LOS SUBELEMENTOS	Avance en %									
¿Aplica el Benchmarking en su área?										
¿Utiliza indicadores que permita analizar a detalle cómo trabajan otras empresas similares?										
¿Se vincula actualmente con otras áreas para desarrollar sus actividades?										
¿Se involucra en el proceso de Benchmarking externo?										

OBSERVACIONES:

ELEMENTO 7: MEDICIÓN DE LA ADAPTACIÓN AL ENTORNO.

Objetivo: Analizar la capacidad de adaptabilidad al entorno que tienen los procesos y su capacidad de relación.

DESCRIPCIÓN DE LOS SUBELEMENTOS	Avance en %									
¿Tiene un sistema que le permite conocer los cambios del entorno?										
¿Cuenta con métodos para adoptar y adaptar estrategias para alcanzar su meta?										
¿La capacidad de respuesta de la organización, ante los cambios del entorno es eficiente y oportuna?										
¿Existe una valoración tanto de ventajas como desventajas del cambio?										
¿Cuenta con un proceso de aprendizaje en la implementación de los procesos?										
¿Prioriza las tareas en orden de importancia y urgencia?										
¿Cuenta con personal con capital intelectual?										

OBSERVACIONES:

ELEMENTO 8: MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL.

Objetivo: Ubicar el nivel del capital intelectual y su participación en el desarrollo integral de la organización.

DESCRIPCIÓN DE LOS SUBELEMENTOS	Avance en %									
¿Tiene un sistema para la gestión del Capital Intelectual?										
¿Maneja incentivos para impulsar el crecimiento profesional dentro la organización?										
¿Tiene mecanismos para medir la contribución en el desarrollo del proceso y en el logro de resultados?										
¿Tiene mecanismos para impulsar la contribución del personal al logro de objetivos y metas relacionadas con la productividad de cada área o proceso?										
¿Tiene indicadores de eficiencia en el desarrollo del proceso en el servicio?										
¿Tiene un proceso referencial para comparar sus prácticas de desarrollo del personal, calidad de vida en el trabajo y Gestión del Capital Intelectual con otras organizaciones?										
¿Tiene mecanismos de sentido de pertenencia y compromiso para la organización?										
¿Tiene ciclos de mejora en sus sistemas de desarrollo del personal?										

OBSERVACIONES:

ELEMENTO 9: MEDICIÓN DEL RECURSO HUMANO.

Objetivo: Ubicar el nivel en el que se encuentra el desarrollo del recurso humano y su participación en el mejoramiento integral de la organización.

DESCRIPCIÓN DE LOS SUBELEMENTOS	Avance en %									
¿Tiene un sistema para la gestión del Recurso Humano?										
¿Tiene programas de planificación para asegurar que haya suficiente recurso humano en la organización?										
¿Maneja un proceso de reclutamiento del personal?										
¿Tiene mecanismos para medir el logro de resultados?										
¿Maneja KPIs para la medición de rendimiento en la actividad o proceso que desarrolla el personal?										

¿Tiene indicadores de efectividad y eficiencia de sus prácticas de desarrollo del personal?																				
¿Tiene un proceso de capacitación y adiestramiento del personal de la organización?																				
¿Tiene indicadores de desempeño en la organización?																				
¿Maneja sistemas de seguridad e higiene en la organización?																				
¿Tiene ciclos de mejora en sus sistemas de desarrollo del personal?																				

OBSERVACIONES:

ELEMENTO 10: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Objetivo: Analizar la estructura organizacional y su participación en el mejoramiento integral de la organización.

DESCRIPCIÓN DE LOS SUBELEMENTOS	Avance en %									
¿Qué tipo de estructura organizacional maneja la organización?										
¿Se encuentra visible y actualizado el organigrama de la organización?										
¿Conoce a los responsables de cada proceso y sus funciones?										
¿Conoce la relación que existe entre cada área o departamento?										
¿Tienen una metodología para el manejo formal en el desarrollo de actividades de los departamentos?										

OBSERVACIONES:

Director / Administrador

Ing. Nancy Estela Arias Rodríguez

**NOMBRE Y FIRMA
RESPONSABLE DEL ÁREA**

**NOMBRE Y FIRMA
REPRESENTANTE
EVALUADOR**

FECHA:

FECHA:

Dicha información será administrada de manera confidencial.

Fuente: Dra. Hortensia Eliseo Dantés (enero 2020) Antología Medición y Mejoramiento de la Productividad.

CAPITULO IV. RESULTADOS

4.1 ANALISIS DE RESULTADOS

Con el método Delphi, se determinó que los expertos se reunieran para la obtención de un escenario integral de la situación actual a través del método Brainstorming o lluvia de ideas (Tabla 3) y conocer los factores que influyen sobre las variables del contexto a través del test Likert, se creó un instrumento de medición (cuestionario Tabla 2), donde se aplicó en las cinco cadenas comerciales (población). Por cada cadena comercial se les aplico a 3 empleados del área operativa (muestra).

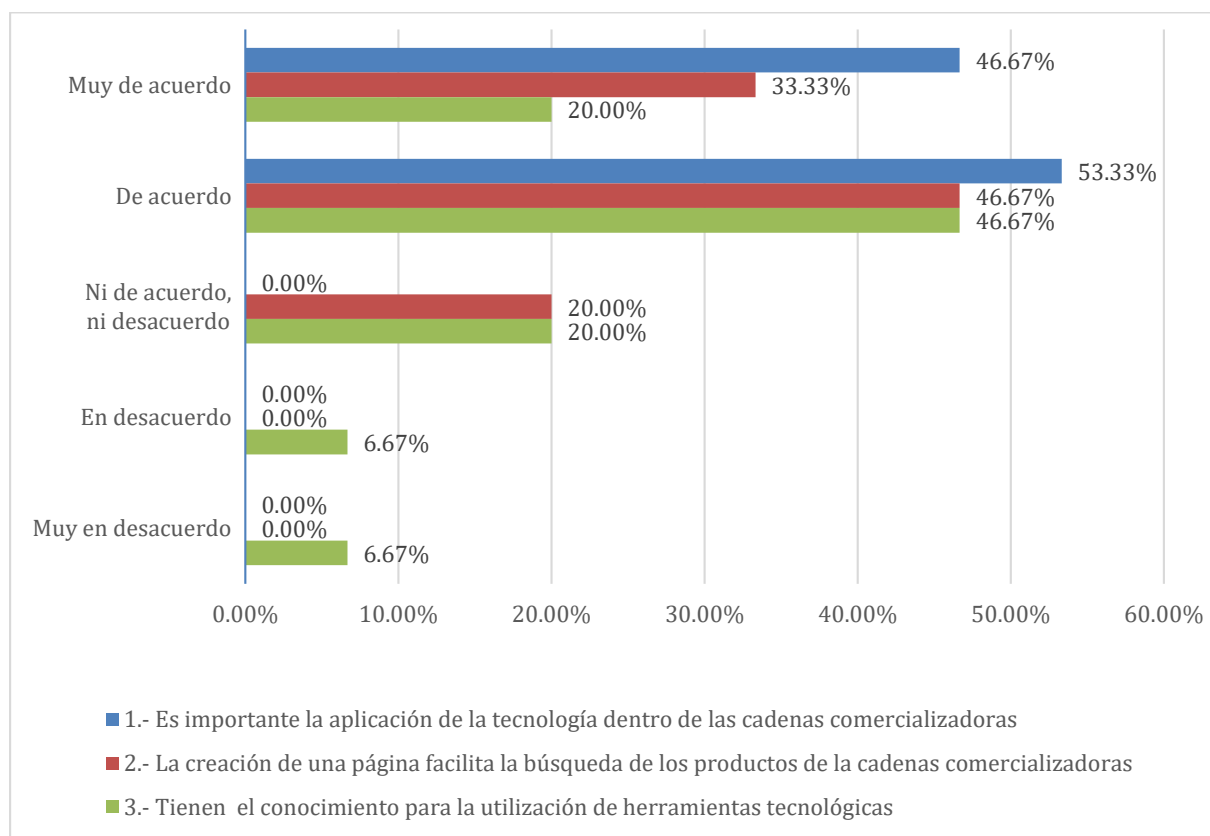
Posteriormente se aplicó el instrumento integral de medición de la productividad, para la obtención de información y conocer cómo se está trabajando en los procesos de la cadena comercializadora y poder tomar decisiones adecuadas para alcanzar sus objetivos midiendo, controlando y mejorando a través del proceso de calificación de seis niveles para proporcionar una estructura y una guía efectiva para las actividades de MPE (Mejoramiento de los procesos de la empresa). El esquema integral del sistema se les aplicó a los expertos identificados como líderes de tienda o personal encargado para la obtención de un autodiagnóstico (Tabla 4. Selección de expertos para el autodiagnóstico).

Con el fin de obtener resultados determinantes, se utilizó la herramienta computacional de Excel versión 2010, mediante el cual se obtuvieron las siguientes tablas y gráficas; simplificando el contenido de los datos y dando resultados específicos y necesarios para el desarrollo de la propuesta.

4.1.1 Análisis de la información

Gráficos de resultados del estudio de la medición de las variables del contexto.

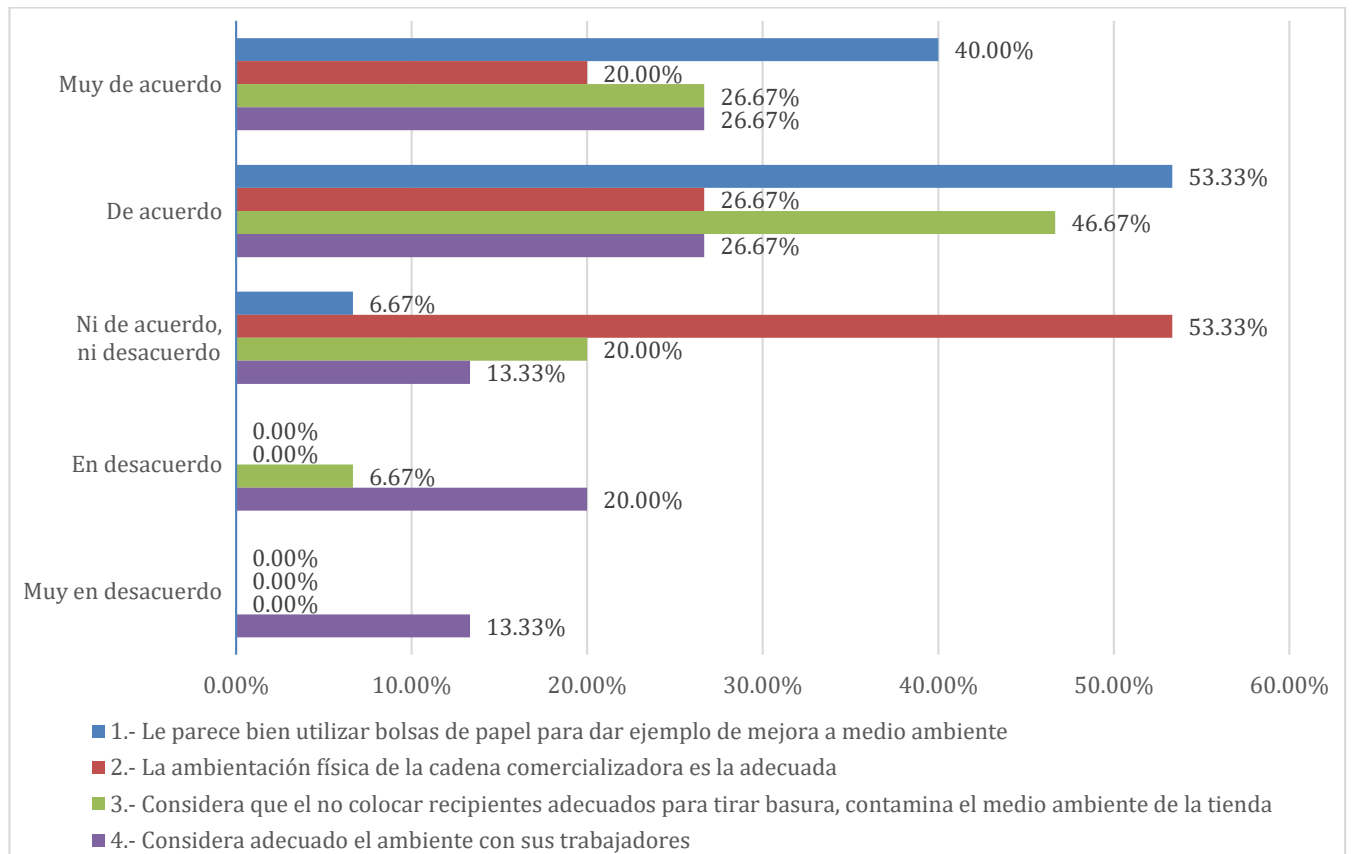
Gráfica 1 Variable Tecnológica



Fuente: Aportación del Investigador 2020

Dentro de la “Variable tecnológica”, nos encontramos que el 100 % de las cadenas comerciales encuestadas, considera de acuerdo y muy de acuerdo el uso y la aplicación de la tecnología dentro de sus instalaciones; un punto importante a destacar es que el 80% considera necesaria la creación y/o implementación de una página de búsqueda de productos que les facilitaría la operación de sus labores; aunque existe un 13.33 % que considera que el personal no tienen el conocimiento suficiente para la utilización de herramientas tecnológicas (gráfica1).

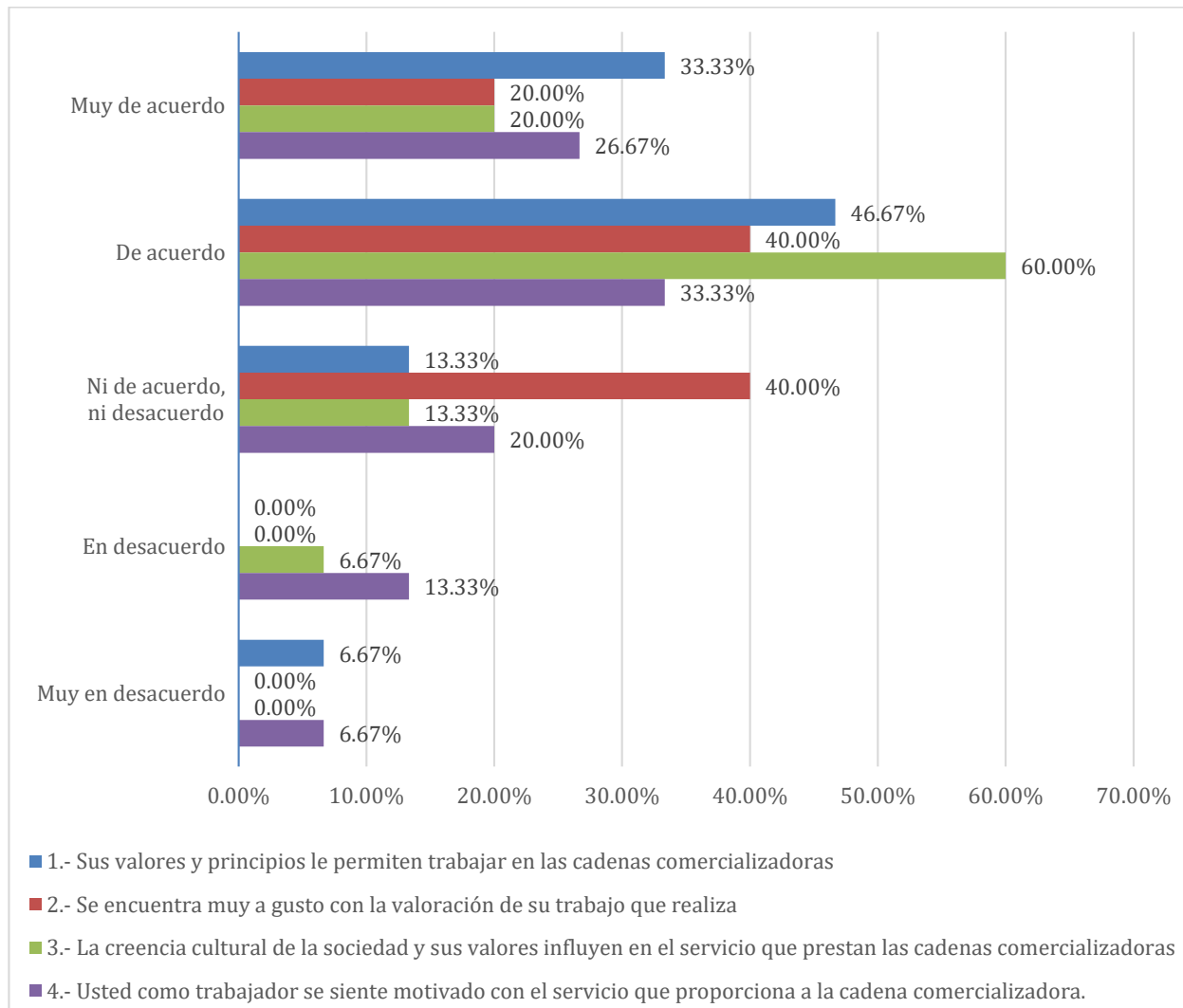
Gráfica 2 Variable Ambiental



Fuente: Aportación del Investigador 2020

En cuanto a la Variable Ambiental un 93.3 % considera que se deberían sustituir las bolsas de plástico por bolsas de papel u ecológicas, ya que a los trabajadores sienten que contribuyen al cuidado y mantenimiento del medio ambiente; también existe un 53.3 % de los encuestados que no están del todo satisfechos con la ambientación física de la cadena comercializadora, esto puede ser debido a que no se sienten del todo cómodos laborando bajo las condiciones actuales; y un 26.6 % que considera que el poner contenedores adecuados perjudica el ambiente ya que los desechos son dejados en lugares inadecuados y se encuentran muy a menudo con problemas de saturación de desechos o malos olores y esto provoca que el 33.33 % de los trabajadores no considere adecuado su ambiente de trabajo (gráfica 2).

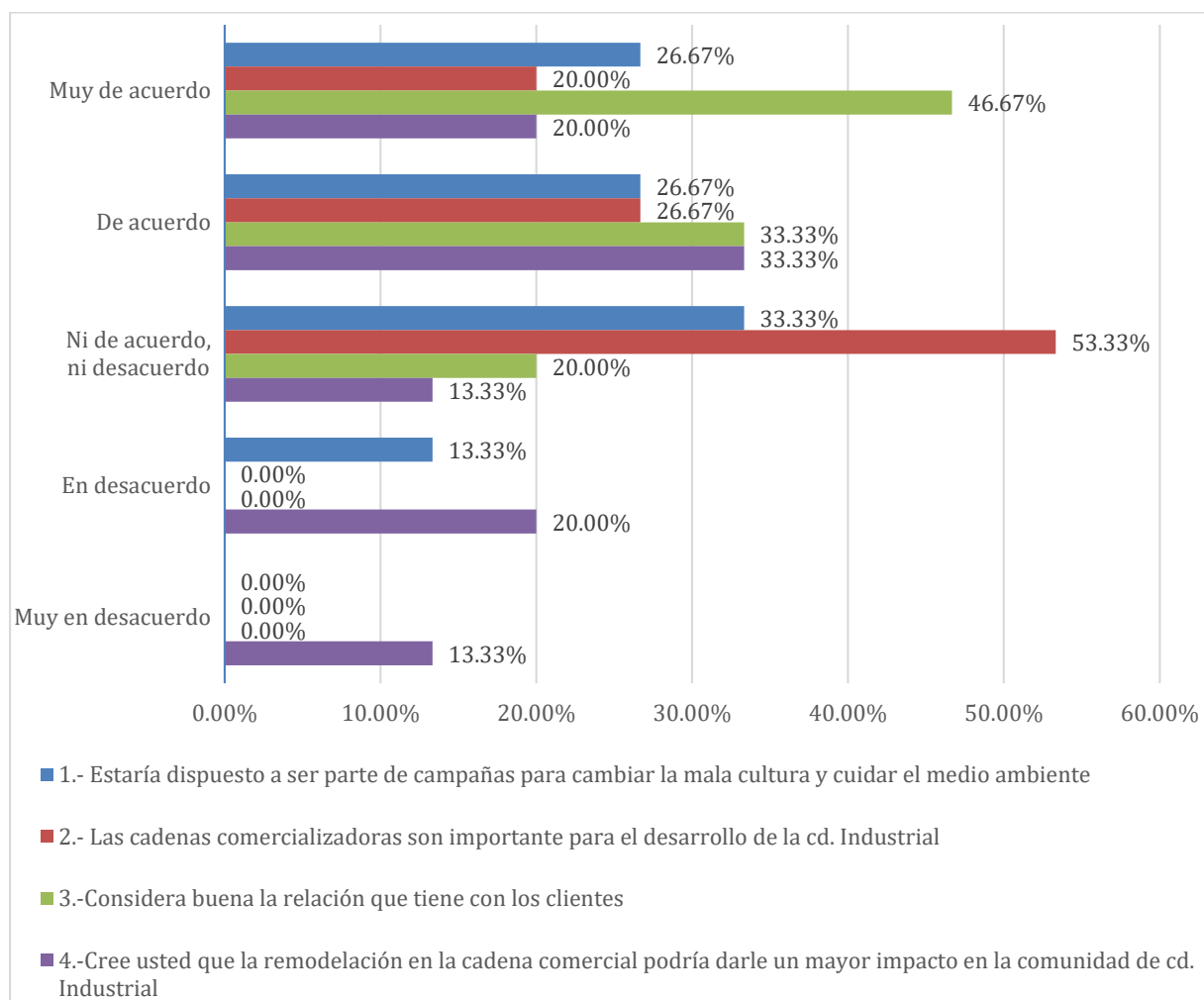
Gráfica 3 Variable Cultural



Fuente: Aportación del Investigador 2020

En la variable cultural los resultados son alentadores, un 60% manifiesta que los valores y principios que se tienen como persona son de suma importancia para una convivencia agradable con los empleados por lo que un 40% se siente motivado con el servicio que presta la tienda (gráfica 3).

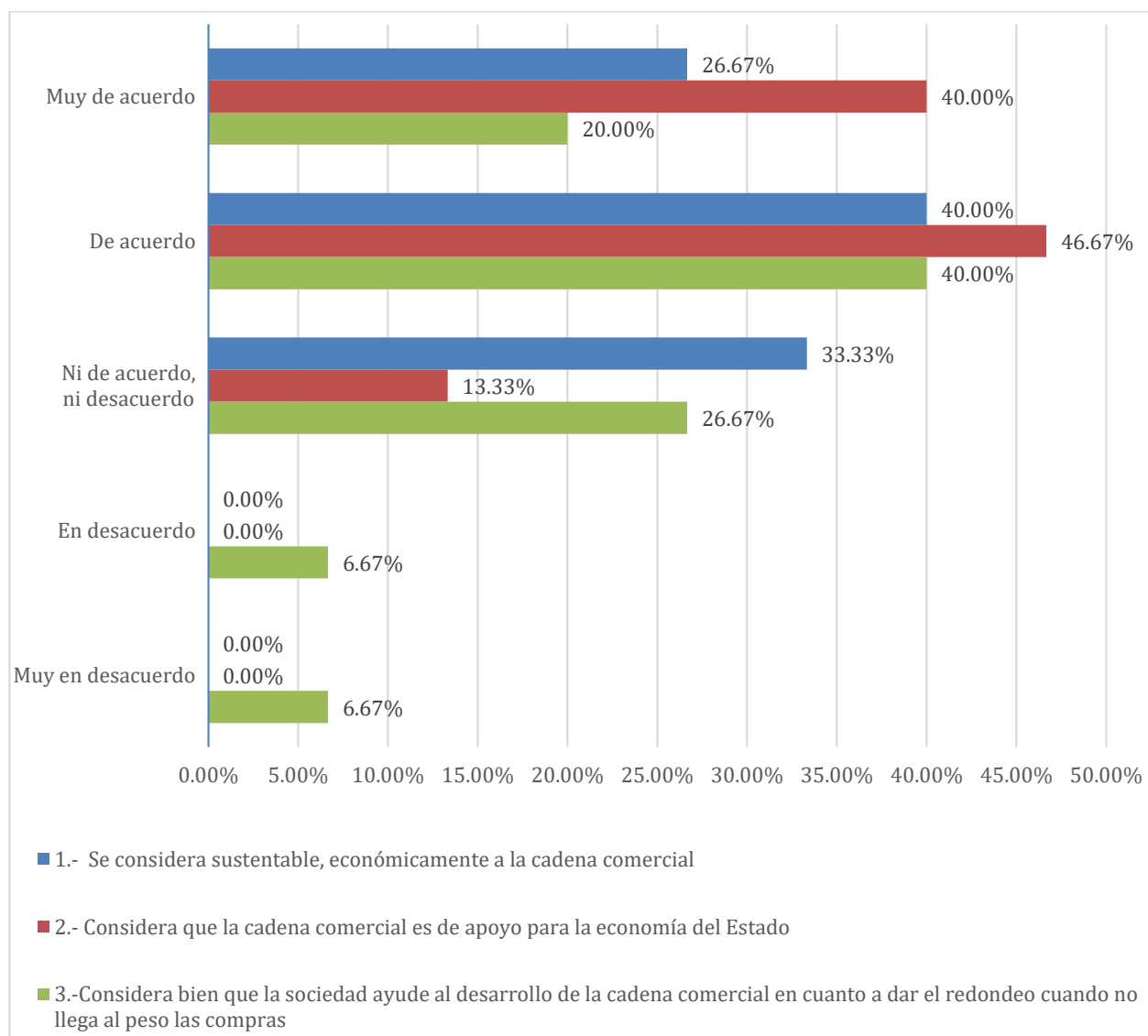
Gráfica 4 Variable Social



Fuente: Aportación del Investigador 2020

En la variable social, el 53.33 % considera importante que las cadenas comerciales requieren remodelación para tener un mayor impacto en la sociedad ya que un 46.67 % la considera importante para el desarrollo de la ciudad Industrial. (Gráfica 4).

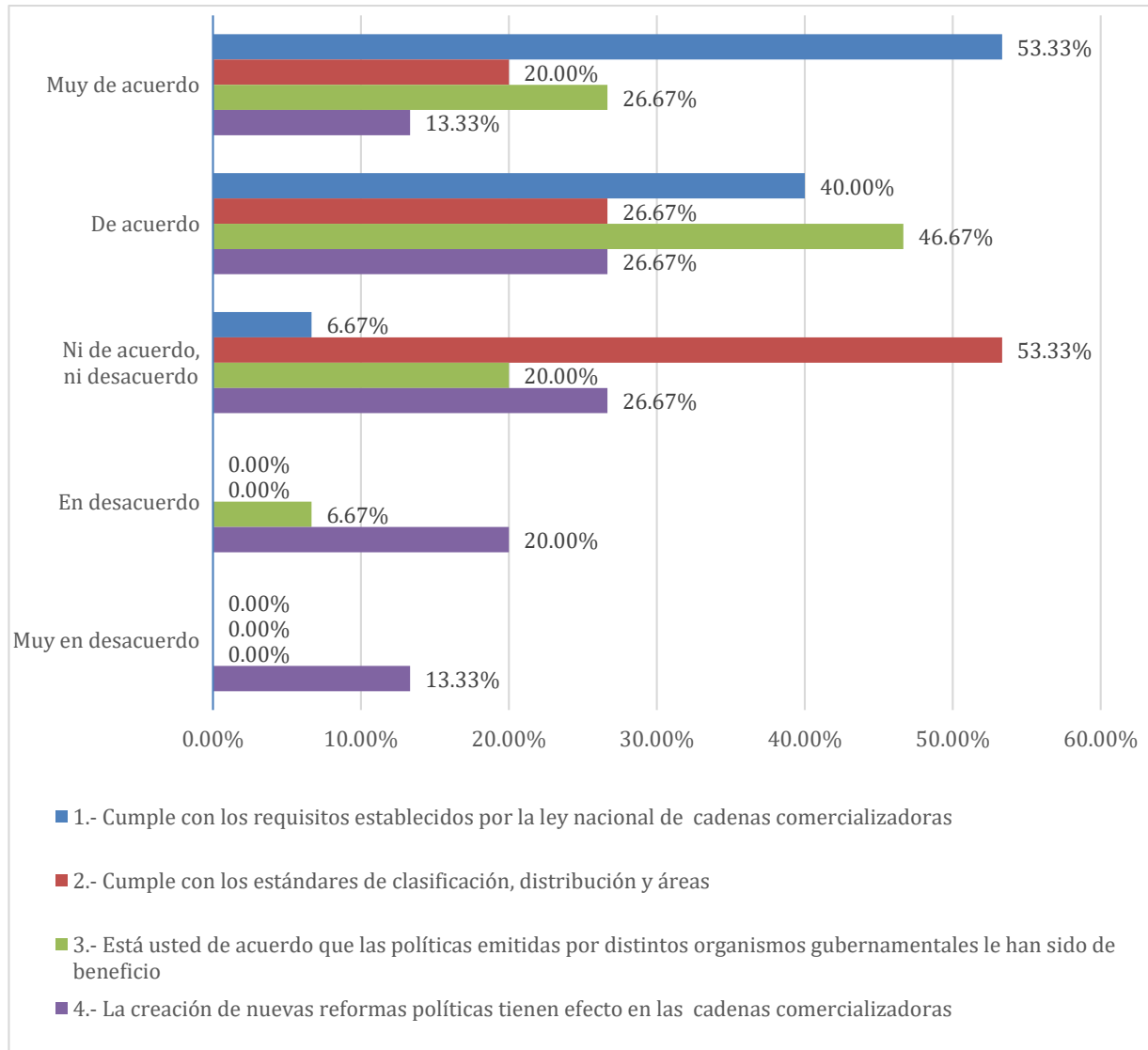
Gráfica 5 Variable Económica



Fuente: Aportación del Investigador 2020

En la variable económica, un 13.33 % no quiere dar apoyo económico para el desarrollo de la cadena comercial, ya que considera que la tienda tiene fondos suficientes. Un 66.67 % de las tiendas están de acuerdo o muy de acuerdo en considerarse sustentables económicamente. (gráfica 5).

Gráfica 6 Variable Política



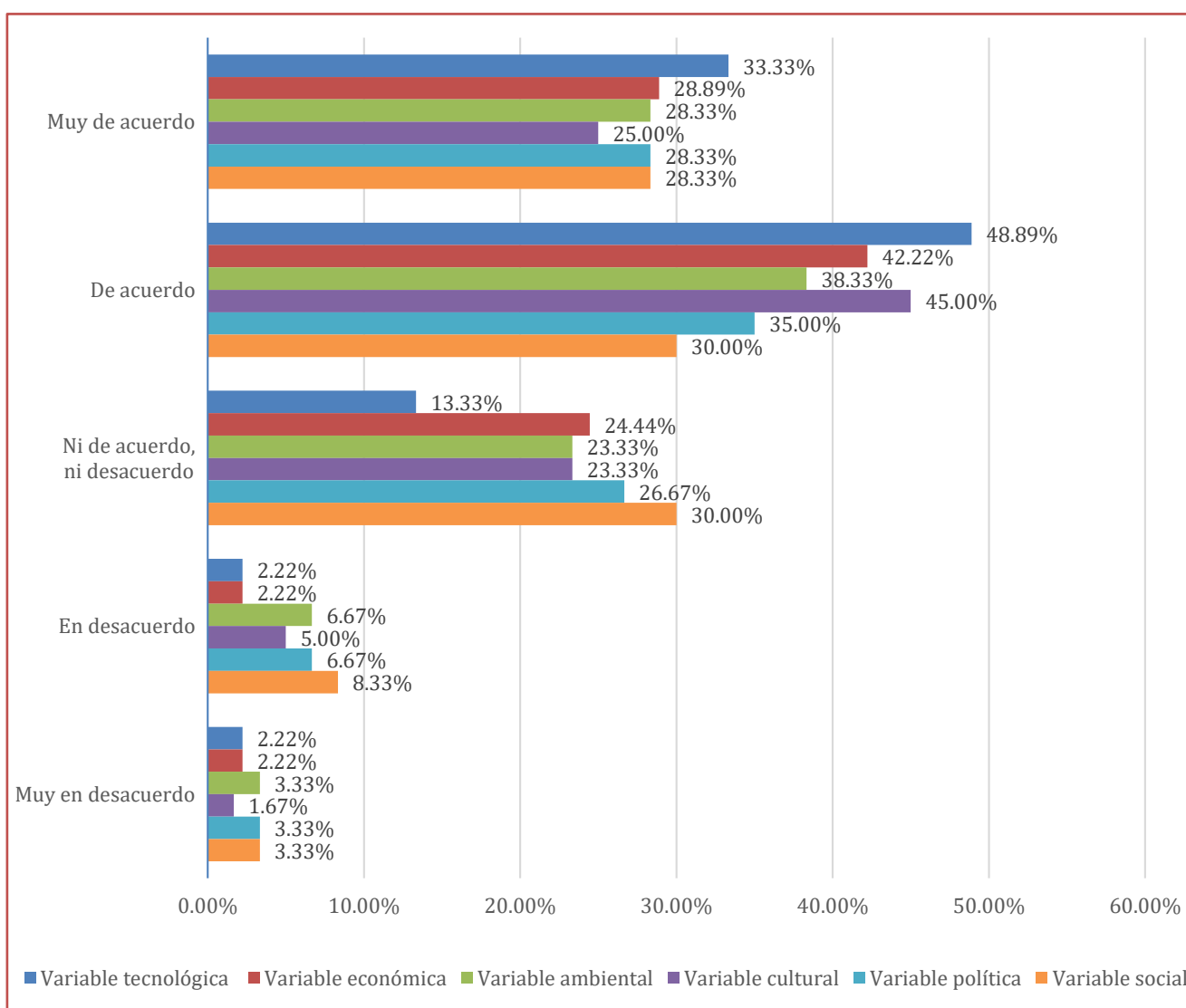
Fuente: Aportación del Investigador 2020

Y la variable política, un 93.33 % cumple con los requisitos por la ley nacional, y 46.67 % cumple también con el cumplimiento de clasificación, distribución y áreas; así el 73.33 % está de acuerdo con las políticas emitidas por parte del gobierno, como también un 40.0 % de acuerdo en la creación de reformas tienen efecto en las tiendas (gráfica 6).

4.1.2 Resultados obtenidos

Todas las variables independientes han impactado en la variable de investigación. Pero las variables que más impactaron, de acuerdo con la (gráfica 7), fueron las variables Tecnológica, Económica y Ambiental; por lo que se procederá a diseñar una propuesta a través del diseño de un modelo que puede considerarse para la solución de la problemática planteada al principio del proyecto.

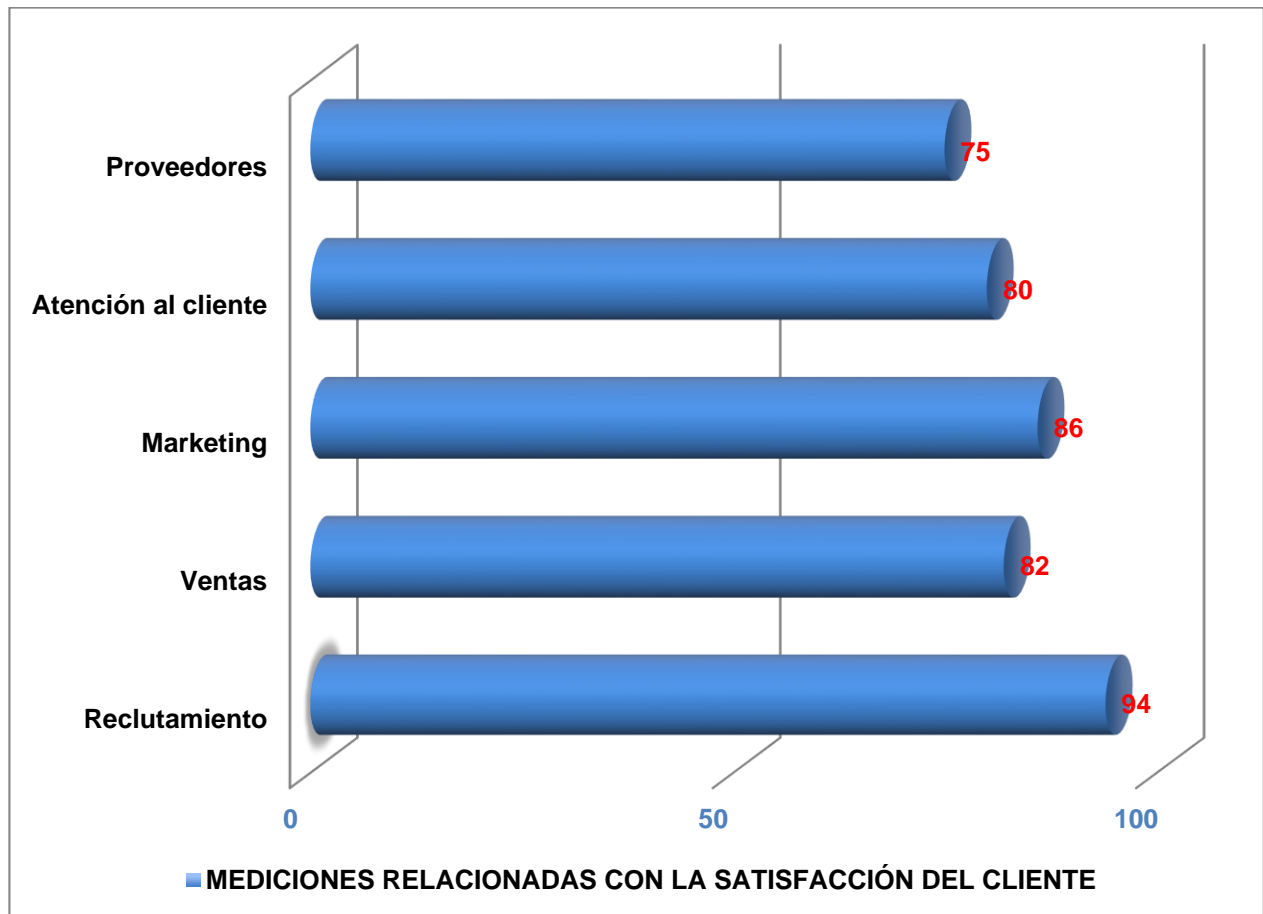
Gráfica 7 Resultados de las variables



Fuente: Aportación del Investigador 2020

Gráficos de resultados del Instrumento integral para la medición de la productividad.

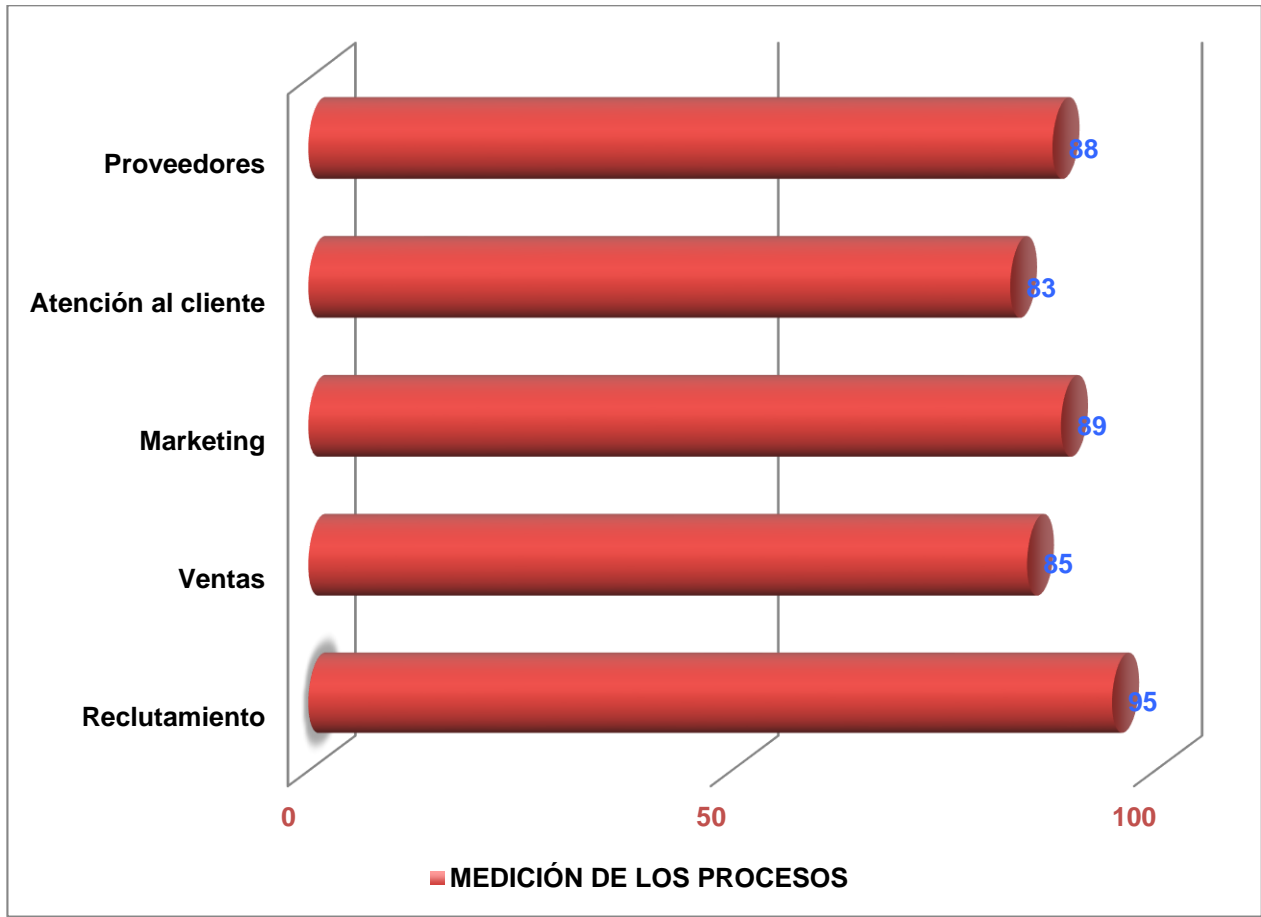
Gráfica 7. Mediciones relacionadas con la satisfacción del cliente.



Fuente: Aportación del Investigador 2020

En mediciones relacionadas con la satisfacción del cliente (elemento 1), se analiza que el grado de avance en términos de productividad en el que se encuentra el proceso que se está manejando con los proveedores está en un 75%, siendo el más bajo en el rango establecido en este elemento. En el proceso de reclutamiento, el grado de avance obtenido es de un 94 % favorable en este proceso de la cadena comercializadora.

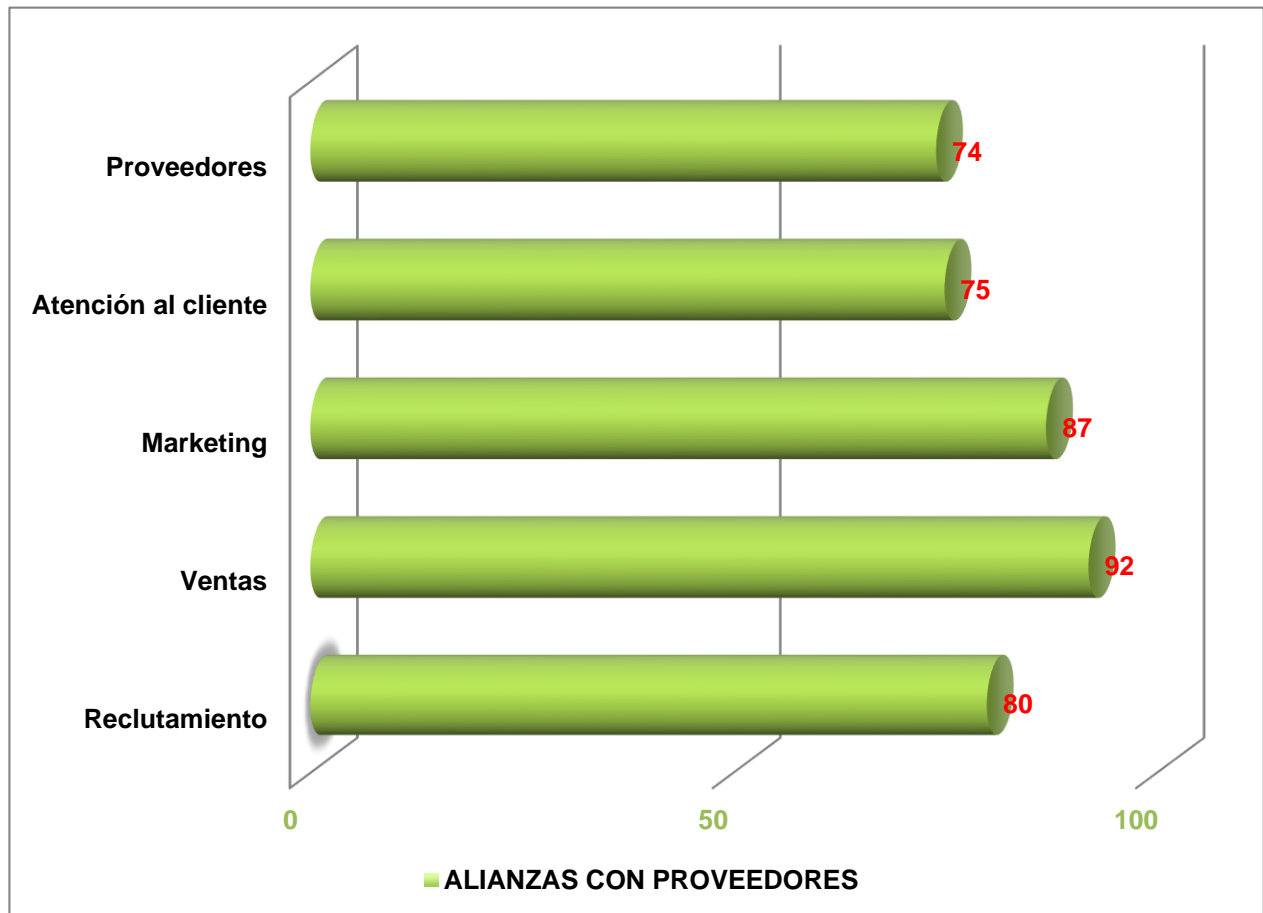
Gráfica 8. Medición de los procesos.



Fuente: Aportación del Investigador 2020

En mediciones de los procesos (elemento 2), se analiza que el grado de avance en términos de productividad en el que se encuentra. El proceso que se está manejando en atención al cliente es de un 83% siendo el más bajo en el rango establecido en este elemento. Y el proceso de reclutamiento en el grado de avance analizado es de un 95 % estableciéndose como el mejor proceso de la cadena comercializadora.

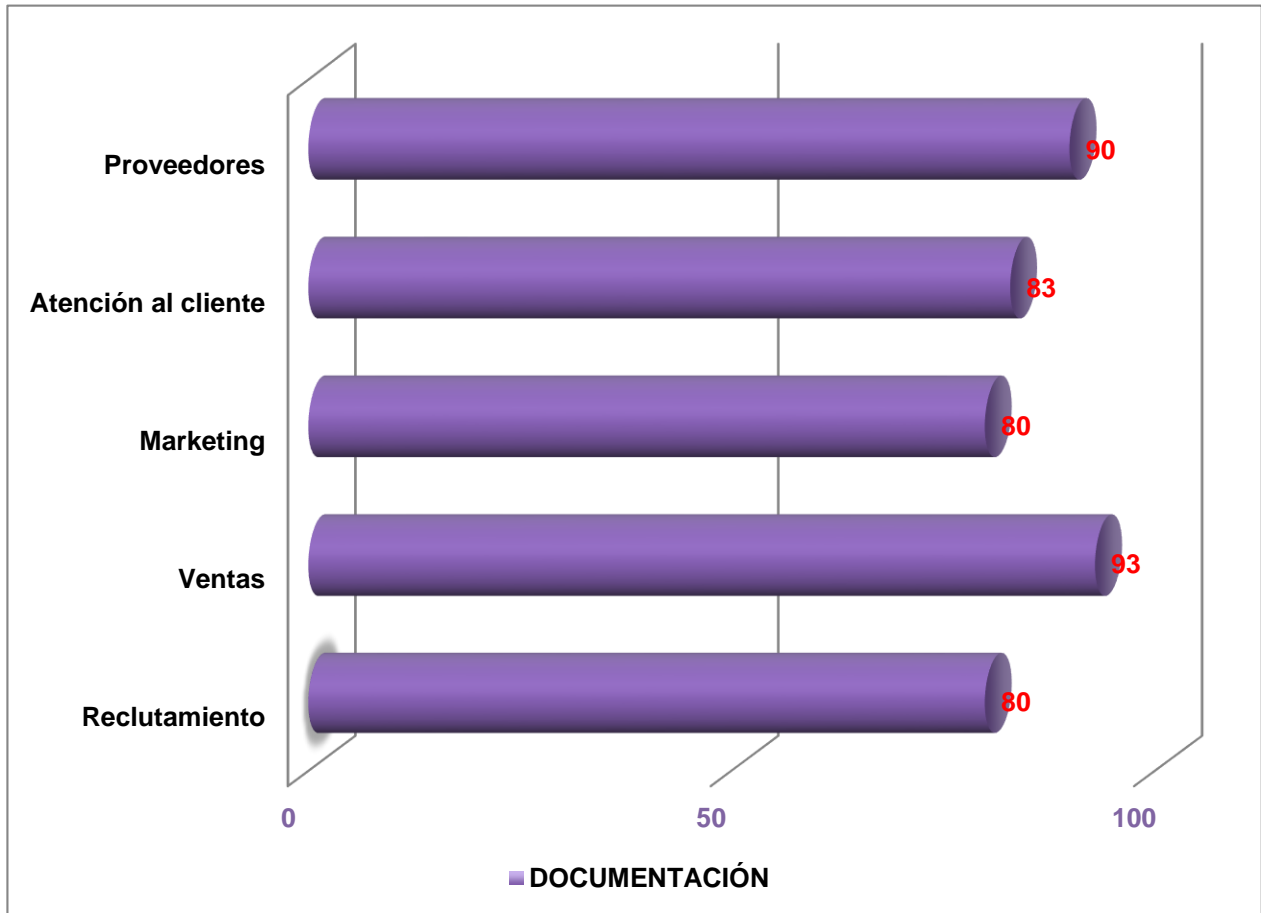
Gráfica 9. Alianzas con proveedores.



Fuente: Aportación del Investigador 2020

En alianzas con proveedores (elemento 3), se analiza que el grado de avance en términos de productividad en el que se encuentra. El proceso que se está manejando precisamente en proveedores es de un 74 % siendo el más bajo en el rango establecido en este elemento. Y el proceso de ventas en el grado de avance analizado es de un 92 % comprobando que están teniendo una demanda correcta en el mercado.

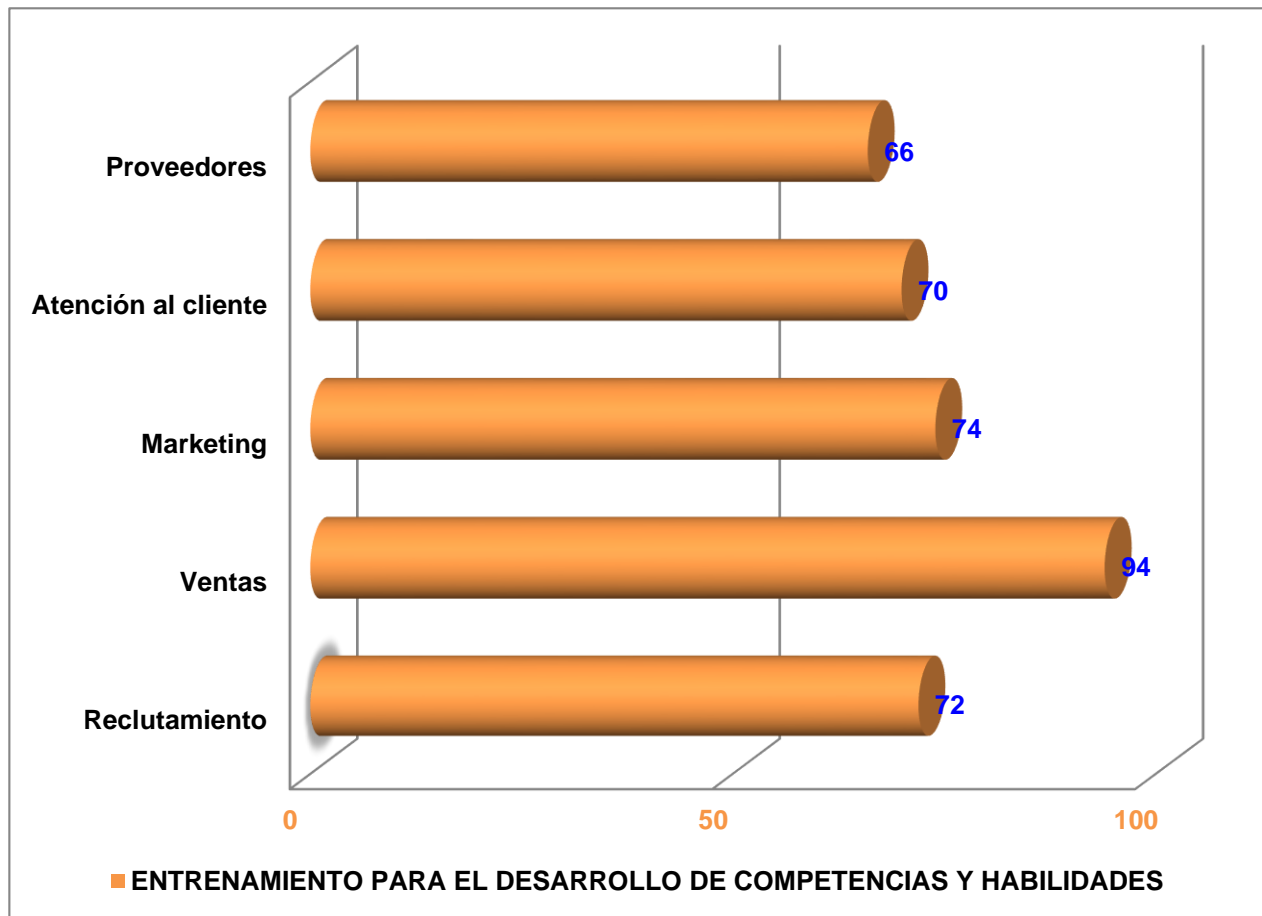
Gráfica 10. Documentación.



Fuente: Aportación del Investigador 2020

En documentación (elemento 4), se analiza que el grado de avance en términos de productividad en el que se encuentra. El proceso que se está manejando en marketing y reclutamiento es de un 80 % ambas obtuvieron el más bajo rango establecido en este elemento. Y el proceso de ventas es que obtuvo un grado de avance de un 93 %, estableciéndose como el mejor proceso de la cadena comercializadora, en cuanto a documentación se refiere.

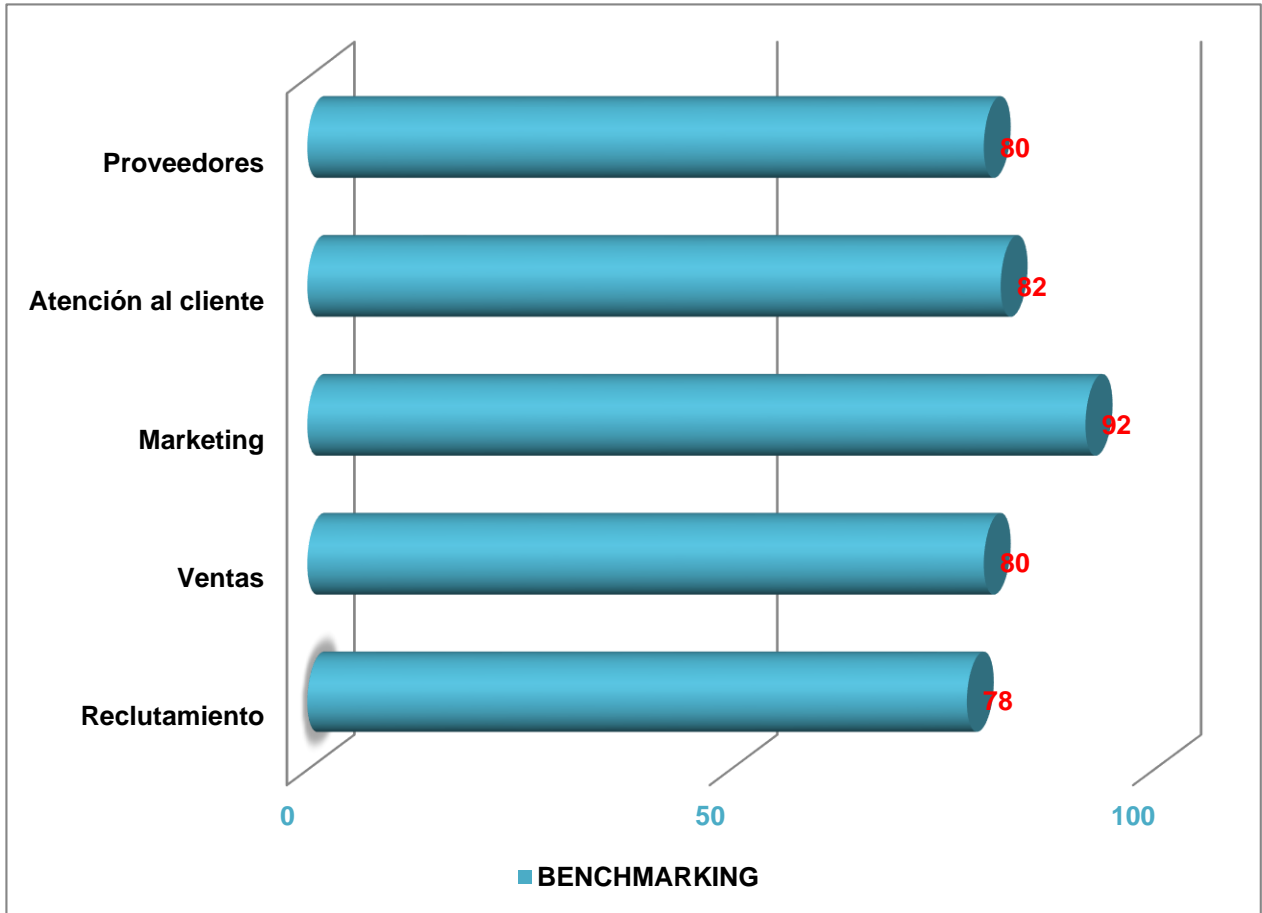
Gráfica 11. Entrenamiento para el desarrollo de competencias y habilidades.



Fuente: Aportación del Investigador 2020

En entrenamiento para el desarrollo de competencias y habilidades (elemento 5), se analiza el grado de avance en términos de productividad. El proceso de entrenamiento para el desarrollo de competencias y habilidades en cuanto a proveedores es de un 66 % siendo el más bajo en el rango establecido en este elemento. El proceso de ventas obtuvo un 94 % en cuanto al entrenamiento para el desarrollo de competencias y habilidades, estableciéndose como el mejor proceso de la cadena comercializadora.

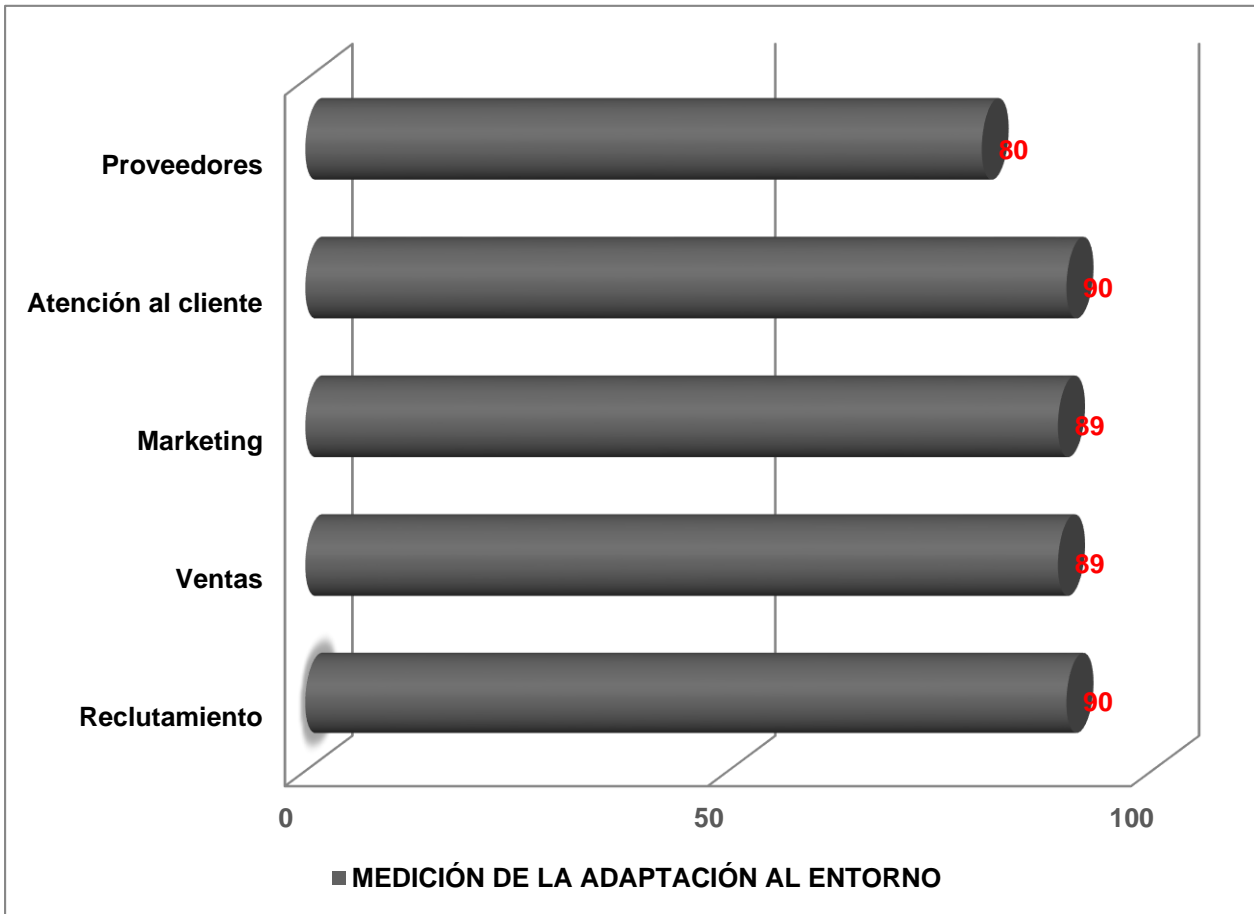
Gráfica 12. Benchmarking.



Fuente: Aportación del Investigador 2020

En benchmarking (elemento 6), se analiza que el grado de avance en términos de productividad y se obtuvo que el proceso que se está manejando en reclutamiento obtuvo un 78 % siendo el más bajo en el rango establecido en este elemento. El proceso de marketing se posiciona como el mejor proceso de la cadena comercializadora obteniendo un grado de avance del 92 %.

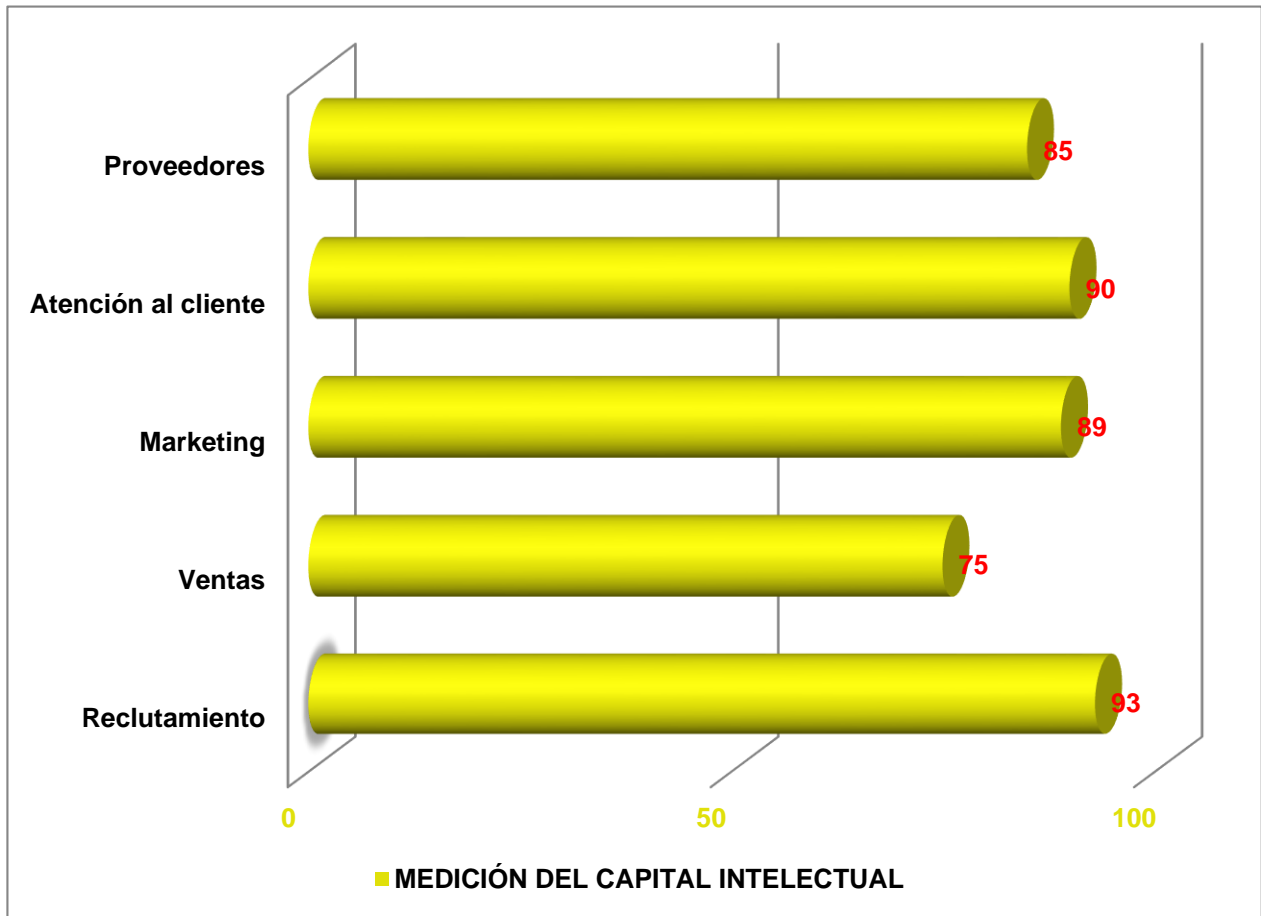
Gráfica 13. Medición de la adaptación al entorno.



Fuente: Aportación del Investigador 2020

En medición de la adaptación al entorno (elemento 7), se analiza que el grado de avance en términos de productividad en el que se encuentra el proceso que se está manejando en proveedores es de un 80% siendo el rango mas bajo obtenido en este elemento. En cuanto a los procesos de atención al cliente y reclutamiento en el grado de avance obtenido es de un 90 % estableciéndose como el mejor proceso de la cadena comercializadora.

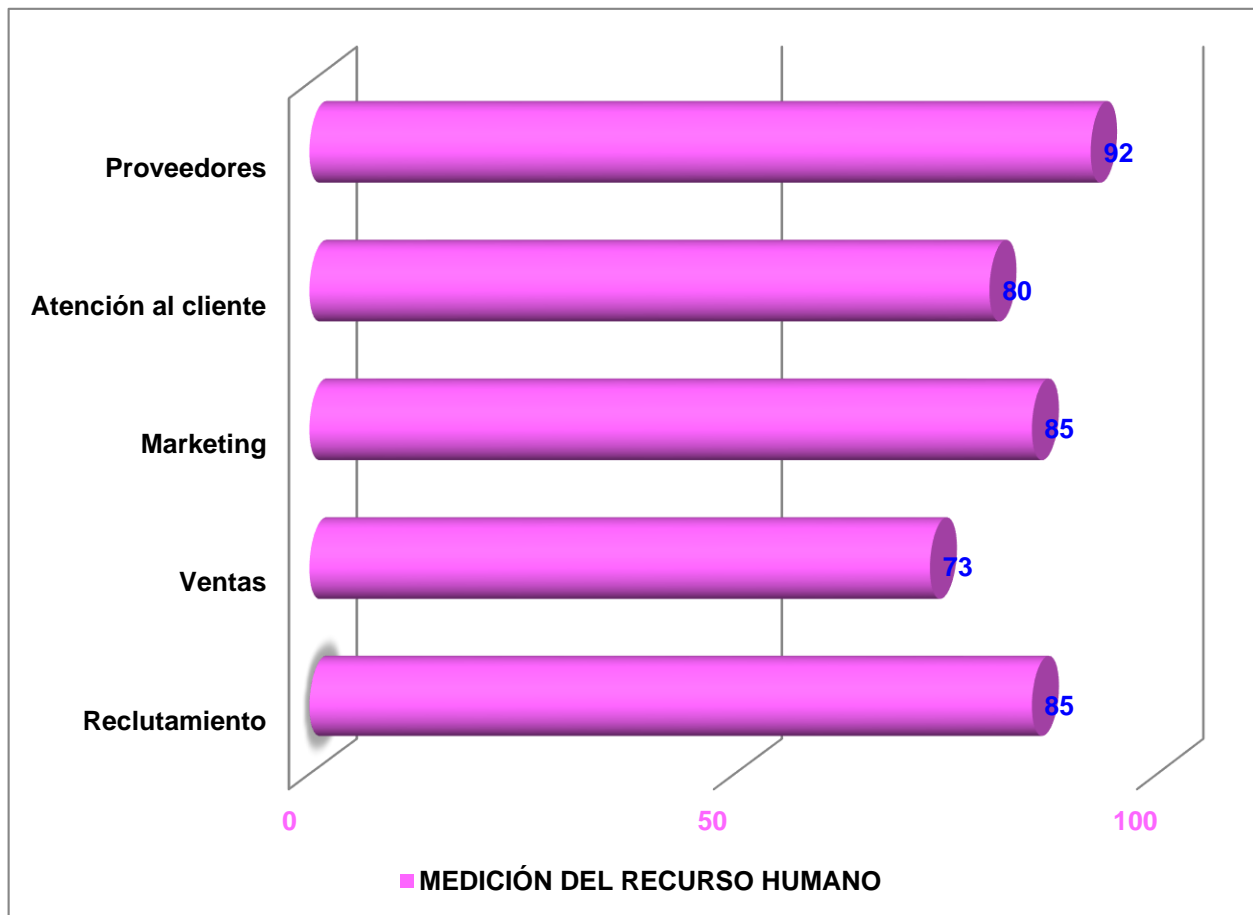
Gráfica 14. Medición del capital intelectual.



Fuente: Aportación del Investigador 2020

En medición del capital intelectual (elemento 8), se analiza que el grado de avance en términos de productividad en el que se encuentra este proceso. Las ventas obtuvieron un 75 %, siendo el más bajo en el rango obtenido en este elemento. El proceso de reclutamiento, obtuvo un grado de avance de 93 % estableciéndose como el mejor proceso de la cadena comercializadora.

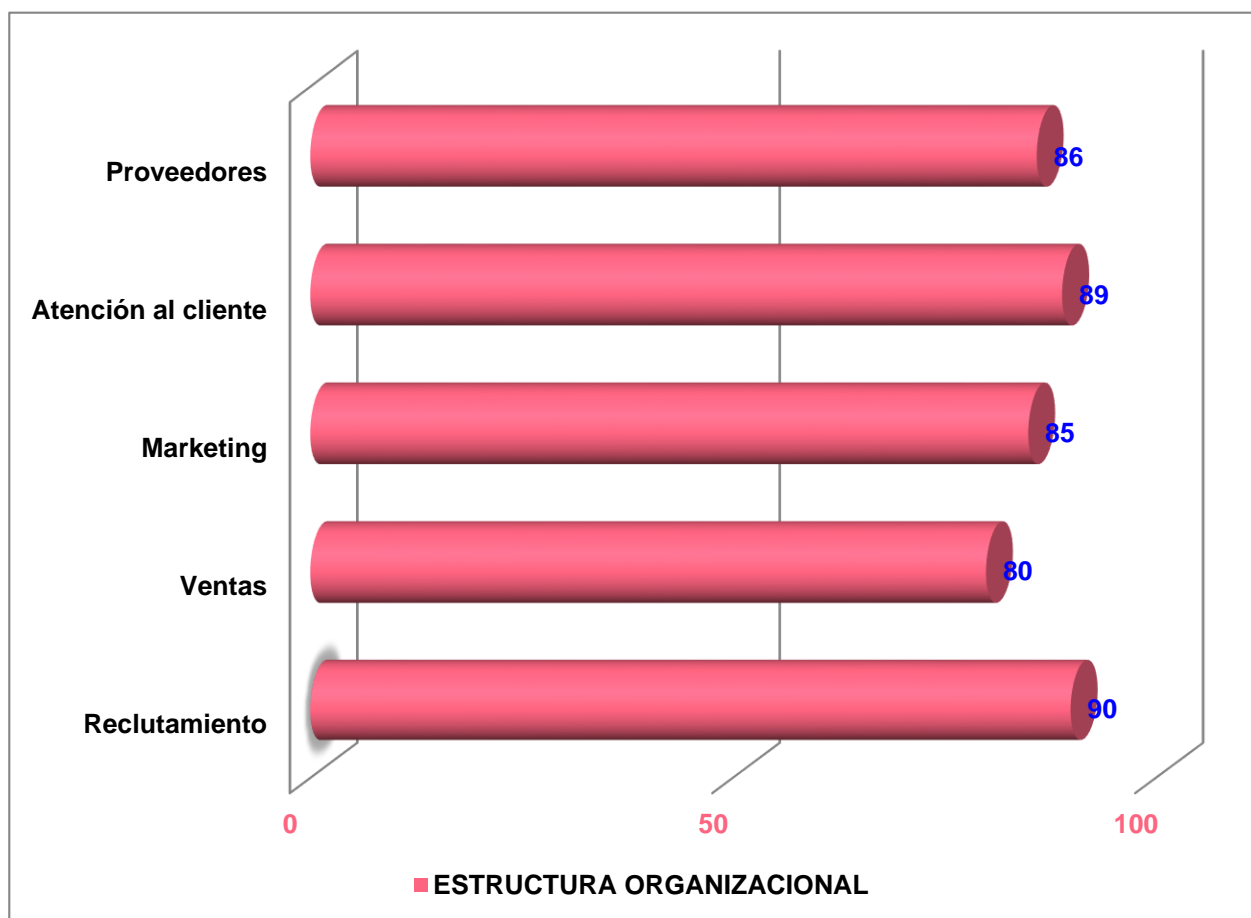
Gráfica 15. Medición del recurso humano.



Fuente: Aportación del Investigador 2020

La medición del recurso humano (elemento 9), se analiza que el grado de avance en términos de productividad en el que se encuentra este elemento. El proceso de ventas obtuvo un 73 % siendo el más bajo de este elemento; y el de proveedores el puntaje obtenido fue de 92 %, estableciéndose como el mejor proceso de la cadena comercializadora.

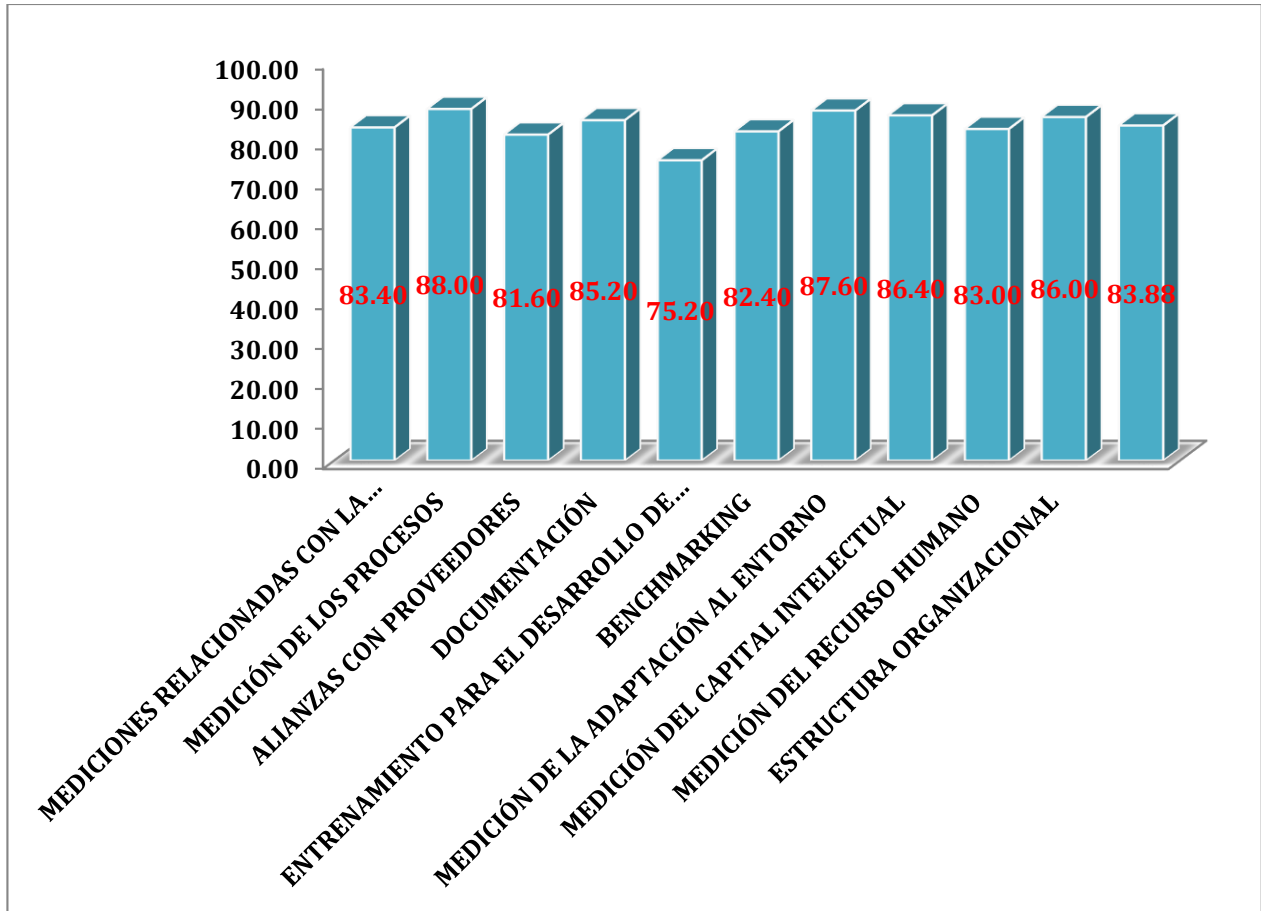
Gráfica 16. Estructura organizacional.



Fuente: Aportación del Investigador 2020

En estructura organizacional (elemento 10), se analiza que el grado de avance en términos de productividad en el que se encuentra este elemento. El proceso de ventas obtuvo un 80 % de calificación, siendo el más bajo resultado en este elemento. El proceso de reclutamiento obtuvo un 90 % de calificación, estableciéndose como el mejor proceso en cuanto a estructura organizacional de la cadena comercializadora.

Gráfica 17. Resultado de los elementos.



Fuente: Aportación del Investigador 2020

En la evaluación de la productividad de las cadenas comercializadoras, se midieron integralmente todos los niveles estructurales que la componen (10 elementos), donde se obtuvo un escenario confiable que permitió generar un diagnóstico del sistema estudiado para el perfil integral del sistema. Se calculó el promedio de los diez elementos, arrojando un resultado de 83.88 %, este porcentaje representa una buena escala, sin embargo, existe una brecha de posibilidades en las que se puede mejorar, para llegar a ser más competitivos en el mercado. En este contexto, es de suma importancia tener conciencia del *status quo* del sistema y tener acciones más adecuadas en el desarrollo de sus procesos.

4.2 MODELO DE MEJORA DE LA SUSTENTABILIDAD

4.2.1 Diseño de la propuesta

Como se observó en los resultados, del estudio de la medición de las variables del contexto, en cuanto a la variable tecnológica, los encuestados consideran muy importante la aplicación de las tecnologías en su ambiente de trabajo, por lo que un proyecto de mejora en cuanto a tecnologías, sería la implementación de una página que les permitirá encontrar a los productos dentro de la cadena comercializadora, así como la actualización del software. Otro punto importante es que existe aproximadamente un 14 % que consideran que sus empleados no se encuentran lo suficientemente capacitados para operar las tecnologías del establecimiento, por lo que una buena estrategia sería aplicar pruebas a los trabajadores para detectar a los que carecen de habilidades para operar las herramientas tecnológicas, y brindarles mediante cursos o capacitaciones las herramientas necesarias para llevar a cabo sus labores de manera eficiente.

En cuanto a la variable ambiental, los resultados no fueron lo esperado, por lo que para ésta variable se tienen varias propuestas de mejora, como, por ejemplo, que los trabajadores insistan en la importancia de uso de bolsas ecológicas concientizando al cliente para se vaya reduciendo de manera progresiva, con el fin de que las cadenas comercializadoras mantengan un compromiso sustentable hacia los consumidores. Para el tema de ambientación física, podría mejorarse con propuestas de implantación de aromatizantes automáticos, música adecuada y con un volumen agradable para los clientes, así como para los trabajadores. Así mismo, mejorar las labores de limpieza y de recolección de basura, implementando un esquema de rondines para monitorear la saturación de los botes de basura y evitar la acumulación de insectos (principalmente moscas) que pudieran tener un impacto negativo para los consumidores.

En la variable social hay que atender los problemas de higiene en los trabajadores, y una medida administrativa para mejorar en este ámbito sería la estimulación de la buena higiene a través de bonos económicos para los trabajadores que tengan una buena imagen y presentación,

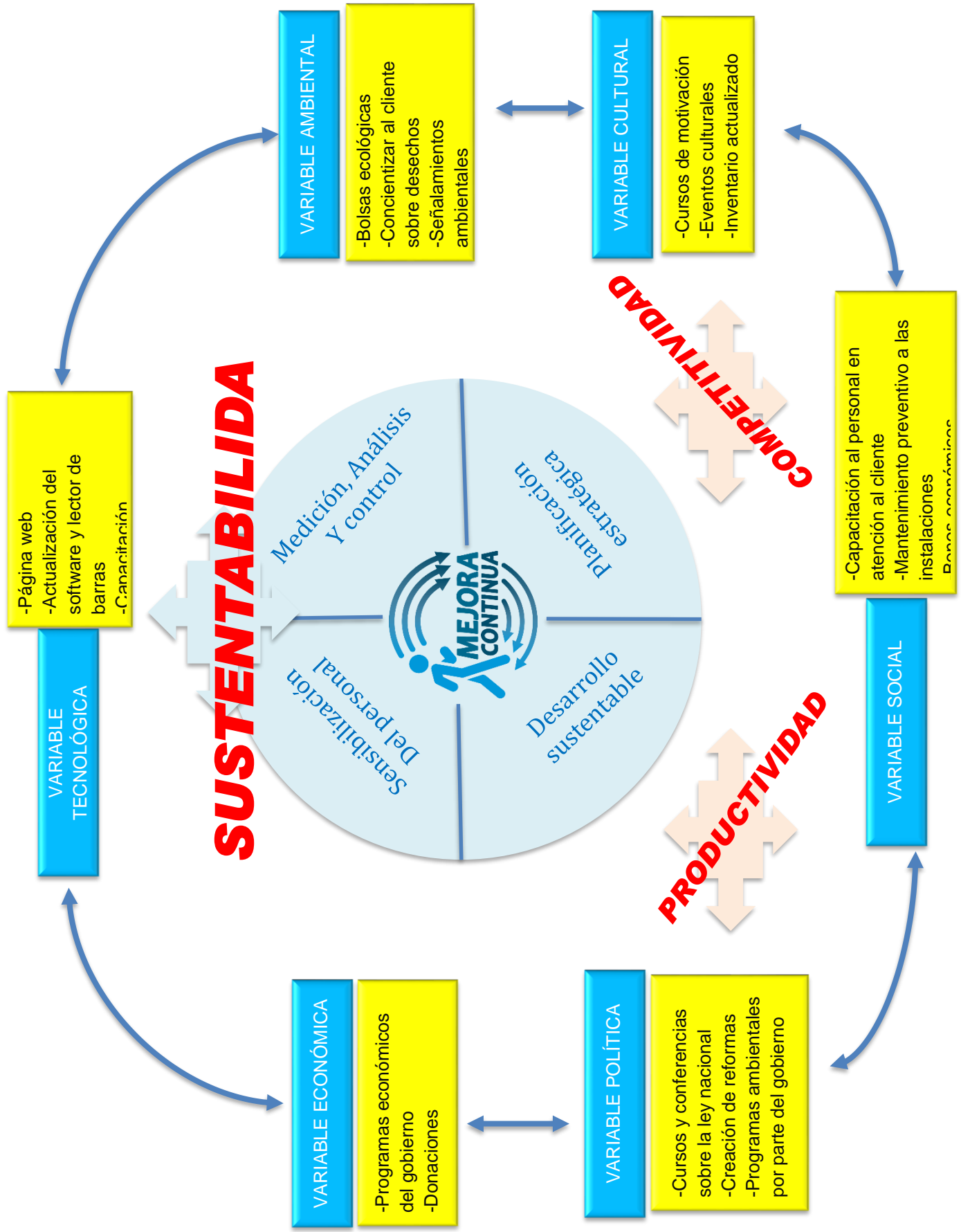
mejorando así la imagen de las cadenas comercializadoras, así como el ambiente de trabajo entre los mismos miembros de una misma cadena. Otra medida es la constante capacitación en atención al cliente para todo el personal preparándolos para cumplir (o superar) las expectativas del cliente, así se tendrá un rotundo mensaje de cuán importante es la atención al cliente las cadenas comercializadoras. Otra mejora es dar Mantenimiento Preventivo para ayudar a mantener los equipos en funcionamiento, evitando cualquier tiempo de inactividad no planificada y costos elevados por fallas imprevistas.

En la variable cultural se propone para mejorar impartir cursos de motivación que ayuden a fortalecer sus valores y principios lo cual le ayudara a un crecimiento personal y se reflejara en el trato a sus semejantes, al igual de realización de eventos culturales para tener conocimiento de ellos creando empatía para el correcto desarrollo de sus actividades,

En la variable económica se implantarán estrategias económicas en donaciones para ayudar a diversas fundaciones y contribuir al desarrollo de la comunidad a través de los programas del gobierno.

Y por último la variable política se propone de mejora la implementación de cursos y conferencias acerca de la ley nacional, de las reformas y de los programas ambientales del gobierno para tener conocimiento de ellas y cumplir con los requisitos que estas demandan.

Figura 4 Modelo para mejorar la sustentabilidad.



Fuente: Percepción del autor 2020

CAPITULO V. CONCLUSIONES

De acuerdo al proyecto de investigación que se llevó a cabo se ve la importancia tan relevante de la sustentabilidad en la cadena de comercialización ya que toma en cuenta múltiples aspectos que van desde la satisfacción y bienestar de sus empleados como la calidad de sus productos, el origen de sus insumos, hasta el impacto ambiental de sus actividades, analizando los efectos que causan sus productos y desechos, es decir, el impacto social, político y económico que produce su actividad y su compromiso con la sociedad, se ve la exigencia de los clientes por lo que se necesita una sustentabilidad en todos sus contextos para una buena satisfacción y así lograr la preferencia y poder mantenerse en el mercado que exige calidad y eficiencia.

Enfatizando en la definición dada por Goodland, R. and H. Daly (1995). La sustentabilidad no debe considerarse como un concepto estático, ya que depende no sólo de las características de los recursos y del medio ambiente, sino también de la capacidad para desarrollar nuevas tecnologías para la explotación de los recursos y su conservación. La meta de la sustentabilidad es el esfuerzo conservativo para mantener el sentido tradicional y los niveles de ingreso en una era en la cual el capital natural no es ya un bien ilimitado, al contrario, más y más un factor limitante del desarrollo.

El objetivo principal de la sustentabilidad es implementar estrategias que permitan sostener y mejorar el equilibrio entre el medio ambiente y el uso de los recursos naturales, para garantizar la existencia en las generaciones futuras.

La investigación realizada a las cadenas comerciales OXXO de la ciudad industrial en Villahermosa Tabasco, permitió lograr los objetivos planteados, así como conocer un panorama integral, y a partir de los resultados obtenidos se mostró que la variable económica, ambiental y tecnológica son las que tienen un mayor impacto sobre la sustentabilidad de las tiendas. Las variables del contexto están en constantes cambios y movimientos e influyen de manera directa a las tiendas de conveniencia ya sea de manera positiva o negativa. Con este modelo de mejora

para la sustentabilidad se podrá lograr la permanencia de la cadena comercial OXXO de la ciudad Industrial, con ventaja competitiva en el mercado teniendo clientes totalmente satisfechos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albert G. H. Luis Zuñiga L. (2012). El Desarrollo Sustentable y las organizaciones. México: Sauyed.

Calvente, A. M. (2007). El concepto moderno de sustentabilidad. México.

Coutiño, R. D. (2012). Desarrollo sustentable: una oportunidad para la vida. D.F.: McGraw Hill.

De la Torre, P, Isabel, Esteban, A. ristina, Martin , Juan Ignacio (2014) “Gestión del tiempo y evolución de los recursos del tiempo”, visión net.

Fernández, Ricardo, G (2010) “La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa, editorial Club Universitario.

Fleitman, Jack (2012), “Evaluación integral para implementar modelos de calidad”, editorial Pax México.

Godet, Michel, (2000), “Caja de herramientas de la prospectiva estratégica”, Cuaderno publicado por Gerpa con la colaboración de Electricité de France, Mission Prospective.

González, R. M. (2014). La distribución. Mercado y clientes. En R. M.

Hofer, C. y D. Schendel (1978), Formulación de Estrategia: Conceptos Analíticos, St. Paul: West Publishing.

Juárez, G. D. (2011). Desarrollo sustentable en el contexto actual. México: McGill.

Juliet Beth Zimmerman, James R. Mihelci. (2015). ingeniería ambiental. México: Alfaomega.

Méndez, I. A. (2014). definición integral de una sociedad sustentable. Un mejor mundo, 16 y 17.

Morejón Sánchez Juana María (2018) Sustentabilidad de las bibliotecas públicas en la ciudad de Villahermosa, Tabasco, para el desarrollo de una propuesta. ISSN 1946-5351 Vol. 10, No. 2, 2018

Ovey, Stephen, (1989) “los Hábitos de la gente altamente efectiva”, Free Press.

Suárez, M. V. (2014). Desarrollo Sustentable. México: Grupo Editorial Patria.

Torres, E. G. (2011). Desarrollo sostenible. México: Alfaomega.

APENDICES

APENDICE A. FIG. 10 TABLA PARA DETERMINAR EL TAMAÑO DE LA MUESTRA

TABLE¹ FOR DETERMINING NEEDED SIZE S OF A RANDOMLY CHOSEN SAMPLE FROM A GIVEN FINITE POPULATION OF N CASES SUCH THAT THE SAMPLE PROPORTION p WILL BE WITHIN $\pm .05$ OF THE POPULATION PROPORTION P WITH A 95 PERCENT LEVEL OF CONFIDENCE

Population Size	Sample Size	Population Size	Sample Size	Population Size	Sample Size
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

¹Fuente. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.

APENDICE B. FIG. 10 TABLA PARA DETERMINAR LOS ELEMENTOS DE MEDICIÓN

Elementos del instrumento de medición

Elemento 1	Elemento 2	Elemento 3	Elemento 4	Elemento 5	Elemento 6	Elemento 7	Elemento 8	Elemento 9	Elemento 10	TOTAL
Mediciones relacionadas con la satisfacción del cliente	Medición de los procesos	Alianzas con proveedores	Documentación	Entrenamiento para el desarrollo de competencias y habilidades	Benchmarking	Medición de la adaptación al entorno	Medición del capital intelectual	Medición del recurso humano	Estructura organizacional	
94	95	80	80	72	78	90	93	85	90	85.70
82	85	92	93	94	80	89	75	73	80	84.30
86	89	87	80	74	92	89	89	85	85	85.60
80	83	75	83	70	82	90	90	80	89	82.20
75	88	74	90	66	80	80	85	92	86	81.60
83.40	88.00	81.60	85.20	75.20	82.40	87.60	86.40	83.00	86.00	83.88