

# LIDER **ES**

REVISTA DE NEGOCIOS

Año 2. Núm. 7  
Oaxaca, México.

DISTRIBUCIÓN GRATUITA

Octubre - noviembre 2018



*El Embajador de Oaxaca en el Mundo*

**MEJORA CONTINUA**  
CLAVE PARA LA EXCELENCIA  
EMPRESARIAL

**FORMALIDAD PYME**  
CON EL RÉGIMEN DE  
INCORPORACIÓN FISCAL

**INTERNACIONALIZAR  
TU PYME**  
**¿SUEÑO O REALIDAD?**

DIRECTOR GENERAL  
LEVI M. SÁNCHEZ SANTIAGO

JEFA DE REDACCIÓN  
PAOLA DEL CARMEN  
PACHECO DÍAZ

RELACIONES PÚBLICAS  
ARELI YAZMÍN  
ROMERO CONTRERAS

DISEÑO MULTIMEDIA Y  
FOTOGRAFÍA  
RAYMUNDO JOSYMAR  
LÓPEZ PADILLA

COORDINADORA EDITORIAL  
Y CORRECTORA DE ESTILO  
DANIELA EKDESMAN LEVI

STYLING  
ELOÍSA CRUZ DÍAZ

PROYECCIÓN EN IMAGEN  
CHRISTIAN CRUZ MEDINA

MAQUETACIÓN



“LÍDER ES” es una publicación bimestral de circulación nacional, de 1,500 ejemplares. Éste comprende los meses de octubre - noviembre de 2018. Año 2 Núm. 7. Registro en trámite. Domicilio: Alianza 205-A, interior B altos, Barrio de Jalatlaco. Oaxaca de Juárez, Oaxaca; México. El contenido de la publicidad es responsabilidad de los anunciantes. Queda prohibida su reproducción parcial o total.

# CARTA AL LECTOR

¡Hola! Como en cada número me da mucho gusto saludarles y ser el que a nombre del equipo de Líder Es les haga saber que continuamos en este gran proyecto, en el que a través de la suma de múltiples esfuerzos y de ustedes, lectores, nos consolidamos como una propuesta seria, consultiva e informativa para hacerles llegar las herramientas necesarias para que puedan emprender y desarrollarse profesionalmente. Para nosotros, cada edición es un nuevo reto que afrontamos con gusto para darles lo mejor. Por eso, esta revista es más que un medio impreso o digital, es el reflejo de un conjunto de alianzas y colaboraciones que mes a mes trabajan a la par para proporcionarles un ejemplar de alta calidad en el que puedan encontrar soluciones y sugerencias para y desde el ámbito empresarial.

Finalmente, no me queda más que invitarlos a leer este número -que al igual que todos los demás, preparamos llenos de energía y positivismo- y a seguirnos en nuestras redes sociales para que estemos cada vez más cerca y sean ustedes, quienes con sus comentarios nos ayuden a cumplir nuestras metas y a ser mejores cada día.



Revista  
**LÍDER ES**

**Levi M. Sánchez Santiago**  
Director General revista Líder Es

# ÍNDICE

La visión fresca de la ciudad .....	5
Liderazgo y lealtad de marca.....	6
Formalidad PyME con el regimen de incorporación fiscal .....	8
Componentes y clasificación de los planes organizacionales.....	9
Internacionalizar tu PyME ¿Sueño o realidad?.....	10
Mejora continua: clave para la excelencia empresarial .....	11
De La Casa Embajador: de Oaxaca para el mundo .....	12
Así se produce el Mezcal .....	15
El liderazgo se nutre de congruencia: Gerardo Iván Velasco Cruz .....	16
Con todo el empeño posible: Andrea Xunaxi López Luna.....	18
Yo cuido Oaxaca: nuestra ciudad pide respeto .....	21

**AGENCIA DE PUBLICIDAD PROMOTORA DEL NORTE**  
SA DE CV

OFICINA OAXACA  
Calle Alianza No. 205-A, 2do. y 3er. Piso, Barrio de Jalatlaco, Oaxaca de Juárez, Oaxaca, C.P. 68000

MATRIZ  
Calle La Reforma, Edificio 120101, 402, La Pastora Sur, Del Sur y S. Sur, México D.F. C.P. 06716

[promotoradelnorte.com](http://promotoradelnorte.com)

# LIDER ES ¡ANÚNCIATE CON NOSOTROS!



[CONTÁCTANOS AL 951 182 42 26]

REVISTA LÍDER ES

REVISTA LÍDER ES

**LUXOR OPTICAS**

Escuela Naval Militar No. 402,  
Colonia Reforma, C.P. 68050,  
Oaxaca de Juárez.

[www.facebook.com/luxoropticasoficia](http://www.facebook.com/luxoropticasoficia)

## HOJA PARA PUBLICIDAD IMPRESOR



OMAR ESCOBAR  
*Director de Goberna*

Durante los últimos treinta años, el mundo ha vivido un proceso de urbanización de dimensiones inimaginables. En la década de 1980 el proceso de concentración urbana se disparó exponencialmente, tanto que la Organización de las Naciones Unidas (ONU) publicó un estudio en donde proyecta que para el año 2050, 8 de cada 10 personas en el mundo vivirán en centros urbanos.

Esto nos hace considerar la importancia que tienen las ciudades con un nuevo enfoque, adelantándonos al planteamiento de soluciones para los problemas que presentarán en el futuro: contaminación, falta de desarrollo y planeación urbana, mala calidad de los servicios públicos, baja calidad de vida, etcétera.

Para comenzar a analizar *la visión fresca de la ciudad*, debemos conocer cuáles son las características del nuevo modelo de ciudad. A pesar del crecimiento exponencial que se vivió hace unos años, en la actualidad, las ciudades se encuentran en un punto de inflexión, ya que el crecimiento de la población se redujo a un crecimiento casi constante del 2%.

A diferencia del pasado donde todos los suburbios alimentaban a un gran centro, hoy cada zona quiere tener el suyo, quiere gobernar su área de influencia a la manera de las colchas compuestas de pequeños cuadros que se unen para crear un gran tejido en el que cada pedazo de tela se integra por cuenta propia, dando origen a la nueva forma de ciudad.

Los gobiernos tienen el reto de adaptarse e identificar los cambios que están sufriendo las ciudades, deben brindar servicios públicos descentralizados y a la velocidad en que los centros urbanos crecen. Situación que se verá reflejada en la reducción de las condiciones de vulnerabilidad y pobreza que se vive en las entidades, elevando y mejorando las condiciones de vida de sus habitantes.

En general, todo esto nos da la pauta de que existe la capacidad en las ciudades de poder impulsar políticas públicas orientadas a detonar: el desarrollo económico, la inclusión social, la seguridad, la movilidad, los espacios y servicios públicos, entre otros, aprovechando de este modo el gran potencial de la participación de la ciudadanía, que cada día se

vuelve más activa y comprometida con su entorno y necesita sentir que el proyecto de gestión de las ciudades le es propio, de lo contrario, ninguna política pública actual podrá implementarse de manera exitosa.

Por otro lado, los gobiernos han tenido que transparentar cada vez más el uso de los recursos públicos, transfiriendo facultades importantes a los gobiernos locales. Esto ha fortalecido la gobernanza metropolitana y permitirá que en los próximos años surja una nueva transición en la gestión de las ciudades.

El gran reto, ya no está solo en los gobiernos, sino en un conjunto de soluciones compartidas entre sociedad y gobierno con el fin de resolver los problemas públicos que enfrentaremos en el futuro. Por lo tanto es necesario que comprendamos la nueva forma de gestionar las ciudades, mejorando así sus condiciones de desarrollo y aprovechando al máximo el potencial que implica vivir en una urbe pensada para lo que está por venir.



La tecnología, la política, la sociedad y la naturaleza han creado un modelo nuevo de mercadotecnia y de desarrollo de marca, demandado por la ciudadanía. Y es que no basta con vender un producto o servicio que satisfaga las necesidades de los clientes, sino que hay que buscar ser una marca líder, generar lealtad, tener ética comercial, ofrecer servicios y productos de calidad, un precio justo y una conexión con el mercado, haciendo que la vida de los consumidores sea más fácil y productiva. Todas estas son actividades que la empresa debe realizar para lograr la lealtad de sus clientes y conseguir una economía mutua: empresa-consumidor.

Actualmente, todos tenemos responsabilidades que cumplir: trabajar para mantener un hogar, cuidar de nosotros mismos y de nuestros familiares, pagar dedudas y disfrutar de la vida. Por lo tanto, las empresas deben adaptarse a nuestros ritmos de vida y ofrecernos productos que respondan a nuestras necesidades básicas: ¿qué hay para mí en esa empresa? ¿Qué tan útiles son los productos de ese negocio para mí, para mi familia, para mi comunidad, para mis seres queridos y para la sociedad en general?

A medida que la tecnología avanza y ofrece un mayor acceso al entretenimiento y conocimiento, también aumenta la necesidad de las personas de ser productivas y de estar conectadas continuamente. Los consumidores buscan involucrarse con marcas que los ayuden de manera eficiente a: realizar tareas diarias, alcanzar sus metas y “hacer que la vida cotidiana sea más placentera”.

Éste es un proceso largo, pero se deben empezar a formar las empresas de tal manera que se logre:

- Ser una marca que inspire.
- Que los consumidores sigan lo que colectivamente les apasiona.
- Defender el mejoramiento humano y el progreso social.
- Reflejar el potencial humano.
- Convertir los principios y la ética en resultados (productos, servicios e iniciativas sociales) y así ejemplificar valores entre los ciudadanos

Para lograr la fidelidad de marca se deben considerar estrategias que contemplen:

### 1. Liderazgo de marca

Proporcionar productos y servicios confiables a un valor justo y entregarlos con un excelente servicio al cliente. Viendo la marca como persona, ésta debe: ser un buen ciudadano y tratar a los empleados de manera justa. También es necesario implementar la tecnología.

### 2. Lealtad de la marca

Las marcas favoritas se construyen haciendo que las tareas de rutina sean más sencillas y la vida cotidiana sea más inspiradora. Por ello es importante que los consumidores sientan que no pueden imaginar su vida sin tu marca. Mientras que las marcas de liderazgo satisfacen necesidades más orientadas a las funciones, las marcas favoritas satisfacen necesidades emocionales. Es importante destacar que convertirse en la marca favorita de un usuario es algo más que una cuestión sentimental, es lograr la lealtad por parte del cliente hacia tu negocio.

### 3. Responsabilidad social

Ahora se espera que las marcas sean éticas y proactivas en sus prácticas comerciales, que ofrezcan total transparencia y sinceridad en sus acciones e incluso que confiesen sus errores antes de que el cliente los note. Los usuarios respetan las marcas que exhiben rasgos humanos, al mismo tiempo, exigen que éstas sean honestas acerca de sus deficiencias.

Recuerda que para crear un liderazgo de marca y un comprador leal, se debe trabajar en todos los aspectos de la empresa:

#### Organización

Se refiere al uso adecuado de la mercadotecnia, así como a la calidad de los productos y equipos de responsabilidad social encaminados a desarrollar metas de rendimiento que promuevan políticas y prácticas que aboguen por los empleados y los proveedores reconociendo y tratando de manera ética los desafíos que enfrentan.

#### Producto

Su precio debe tener un equilibrio calidad-precio, además, debe simular la rutina diaria de las personas, definiendo nuevos estilos de vida inspirados en la cotidianidad de los clientes, para que ellos se sientan involucrados en la creación de un futuro mejor para la sociedad y el planeta.

#### Experiencia

Ésta necesita invitar a los consumidores de manera consistente a una conversación personal con ella.

#### Servicio

Debe ser honesto, confiable y de fácil acceso. Además, tiene que reconocer el valor entre el binomio consumidor-productor, comunicando los beneficios compartidos entre los usuarios y la corporación.



TALLERUNOCULINARIO

¡Conócenos!

Desayunos Ejecutivos · Comidas de celebración · Cenas conmemorativas · Coffee breaks · Y más



(951) 350 68 66 | Las Rosas #100- B.

tallerunoculinarido@hotmail.com | TallerUnoCulinario | tculinario.mx

SERVICIOS DE LIMPIEZA

SERVICIOS:

- Mantenimiento y conservación de limpieza
- Limpieza en obras gruesa y fina
- Lavado y pulido de pisos
- Electricidad
- Plomería
- Jardinería
- Tapicería fina

LAVADO DE:

- Salas
- Vestiduras de autos
- Alfombras
- Sillas

Mi Solución en limpieza.

Concepción 3-B, Tlalixtac de Cabrera, Oaxaca

limpieza.limi@gmail.com

JUAREZ FURNITURE CENTER

FÁBRICA DE MUEBLES

100% OAXAQUEÑA

951 115 0957

Av. Simbolos Patrios, Calle Los Pinos no. 116, Sección La Soledad, San Antonio de la Cal, Oaxaca.

# FORMALIDAD PYME CON EL RÉGIMEN DE INCORPORACIÓN FISCAL

ELIZABETH ZURITA  
Maestra en impuestos

En México existe un gran problema para el crecimiento económico de las empresas: el miedo a convertirse en un negocio formal debido a que existen ideas obsoletas al respecto. Por ejemplo, se piensa que al regularizarse y al pagar las contribuciones correspondientes los negocios pierden más de lo que ganan. Por lo tanto, es necesario analizar y poner en una balanza los beneficios y ventajas -como la competitividad y los empleos mejor remunerados- que la formalidad empresarial ofrece tanto a nuestro negocio como a nuestros clientes. Contar con una empresa formal puede abrirle muchas puertas a los empresarios, entre ellas, contender para la obtención de apoyos económicos para impulsar los negocios.

El Régimen de Incorporación Fiscal (RIF) es un esquema sencillo al que pueden acceder las personas físicas, en este se pueden emitir facturas, declarar bimestralmente y tener una reducción en el pago de impuestos. El RIF entró en vigor el 1 de enero de 2014 con el objetivo de fomentar la incorporación a la economía formal de contribuyentes que tienen capacidad administrativa limitada a través de un régimen tributario que facilita el cumplimiento de las obligaciones fiscales, un formato de pago gradual de impuestos, así como

el otorgamiento de los siguientes estímulos fiscales: “Decreto por el que se otorgan beneficios fiscales a quienes tributen en el Régimen de Incorporación Fiscal” publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 10 de septiembre de 2014 y cuyo objetivo fue acelerar la formalización de la economía mediante la simplificación administrativa para los contribuyentes que tributan en el Régimen de Incorporación Fiscal, estableciendo un mecanismo opcional simplificado que permitiera a los ciudadanos realizar el cálculo de los Impuestos al Valor Agregado (IVA) y en su caso el Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS) de manera más sencilla. (Este último se puso en marcha el 1 de enero de 2015).

El 11 de marzo de 2015 se publicó en el DOF el “Decreto por el que se amplían los beneficios fiscales a los contribuyentes del Régimen de Incorporación Fiscal”, para impulsar la incorporación de los negocios a través de la ampliación en el otorgamiento de los descuentos para los contribuyentes que se registraron en 2014 al RIF con el fin de pagar lo siguiente: el Impuesto sobre la Renta (ISR), el IVA y el IEPS, aplicando el 100% de reducción de los impuestos anteriormente mencionados durante el segundo año de tributación en el RIF, en

lugar del 90% contemplado originalmente.

En la Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2016 se incorporaron dentro del artículo 23 los estímulos fiscales que anteriormente estaban contemplados en los decretos señalados en los párrafos que anteceden, con algunas variantes, a efecto de seguir otorgando estímulos fiscales a los contribuyentes del RIF, mediante los cuales se sigue reconociendo la limitada capacidad administrativa que tienen las personas que integran dicho régimen, mismo que sigue vigente dentro de la Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2018 publicada en el DOF el 15 de noviembre de 2017.

El crecimiento y competitividad de las Pymes mexicanas ofrece una oportunidad para el desarrollo y bienestar de los mexicanos, pues no solo emplean a la mayoría de la población y producen una parte importante del PIB, sino que también pueden convertirse en los pilares del crecimiento del país.

Si estás pensando en iniciar un negocio, esta es una buena forma de empezar de manera formal, gozando de los beneficios que este régimen tiene para sus contribuyentes.

## COMPONENTES Y CLASIFICACIÓN DE LOS PLANES ORGANIZACIONALES



FRANCISCO PACHECO RAMÍREZ  
Catedrático y Licenciado en Administración de Empresas

*Un plan es la proyección impresa de una acción futura. Está compuesto por objetivos, políticas, normas, procedimientos, programas, proyectos y elementos para la presupuestación de recursos económicos. En ocasiones se elaboran manuales que definen la estrategia, establecen el organigrama y los principales procedimientos de acción.*

La planeación requiere técnicas o herramientas que brinda la metodología y que se utilizan según la necesidad de las empresas, la cual está determinada por el tamaño de ésta, los recursos de la misma y la estrategia establecida. Los componentes técnicos de un plan organizacional son los siguientes:

- **Estrategias:** tendencias y proyecciones
- **Objetivos:** ¿a dónde quieres llegar?
- **Metas:** ¿qué quieres alcanzar?
- **Políticas:** ¿cuál(es) es(es) la(s) ideología(s) que utilizarás para conseguir tus metas y objetivos?
- **Normas o reglas:** ¿qué está permitido y qué no?
- **Procedimientos o procesos:** ¿cómo lo vas a hacer?
- **Programa:** cronograma y detalles.
- **Presupuesto de inversión:** ¿qué recursos financieros tienes a disposición?
- **Proyectos:** ¿qué línea de acción seguirás para cumplir con todo lo planteado?

### CLASIFICACIÓN DE LOS TIPOS DE PLANES

La planificación se divide, en cuanto al tiempo, en: *corto plazo* (menos de un año), *mediano plazo* (de uno a cinco años) y *largo plazo* (más de cinco años); en *planes rectores o estratégicos*, entendidos como las estrategias de largo alcance, tácticas de mediano alcance y operación de uso diario; en *frecuencia y continuidad de uso*: planes continuos, alternos y únicos.

Los de *uso frecuente o continuos* son los procedimientos de trabajo, las políticas y las normas; los *únicos* son aquellos que sirven para un periodo exclusivo; por ejemplo: los programas de actividades para un año o un periodo, así como los proyectos y los presupuestos, finalmente, los *alternos* son los que se pueden utilizar en caso de contingencia o bajo circunstancias especiales.



Tradición Oaxaqueña

MATRIZ: Carretera Internacional al Istmo,  
Km 11, Tlaxiaco de Cabrera, Oax.

SUCURSAL: Belisario Domínguez #221,  
Col. Reforma, Oax.



# INTERNACIONALIZAR TU PYME

## ¿SUEÑO O REALIDAD?

ELIZABETH ZURITA  
Maestra en impuestos

El mundo competitivo de hoy en día se ha vuelto más dinámico y globalizado. Como empresario siempre se está en busca de nuevos mercados y la decisión de internacionalizar la actividad de una empresa supone una apuesta no exenta de riesgos, es por esta razón que las PYMES no arriesgan decididamente a impulsarse en un nuevo y mucho más amplio mercado, o simplemente, desconocen técnicas comerciales aplicables para alcanzar este objetivo.

Insertarse en el comercio exterior es mucho más complejo que simplemente poner en marcha la estrategia de exportar. Se trata de un desafío que presenta algunas incertidumbres debido a que este proceso requiere: continuidad de largo plazo, oportunidades de crecimiento y los medios necesarios para lograr estructurar una empresa competitiva en el mercado doméstico.

En este camino es imprescindible que se entienda a la internacionalización de la PyME como un proceso sistémico en el que se involucran instituciones tanto públicas como privadas que permiten que ese sendero sea eficiente y apropiado por la PyME. No se trata solo de contar con un ecosistema que ofrezca apoyo, sino de un entramado de empresas e instituciones que interactúen virtuosamente, vinculando los aspectos micro de la empresa con las condiciones macroeconómicas, incorporando la meso-economía bajo el enfoque sistémico de la competitividad.

“La internacionalización representa una oportunidad, no una amenaza para las Pymes. Toda empresa debe hacer negocios pensando que su proyecto puede ser global y adaptable a todo tipo de mercado”, explica en entrevista con Forbes México, Raúl Figueroa, especialista en auditorías y solución de servicios integrales de PwC. En opinión de Ángel Gurría, secretario general de la OCDE, las Perspectivas Económicas 2018 son: [...]

### LA ECONOMÍA MUNDIAL: VOLANDO BAJO CON RIESGO DETURBULENCIAS

El mensaje de la OCDE ha sido muy claro desde que presentamos nuestras Perspectivas Económicas a fines de noviembre pasado. El desempeño de la economía mundial está mejorando, pero aún deja mucho que desear. Efectivamente, la economía internacional crecerá a una tasa promedio cercana al 3.7% en 2018. Esto muestra una mejoría en comparación del 3.1% de 2016 y el 3.6% de 2017. Sin embargo, para 2019 volveremos a 3.6%.

Es importante destacar [...] factores clave en esta fase de crecimiento de 2018 [...]: **Las exportaciones están creciendo.** El valor de las exportaciones totales de mercancías de México creció cerca de 10% entre enero y octubre de 2017. Las exportaciones de manufacturas cerca de un 9%. Esto en un año en el que el comercio mundial de mercancías crecerá solo al 3.6%. Es importante destacar que gran parte de estas exportaciones las realizan empresas multinacionales establecidas en México. El desafío es conectar a las

PYMES mexicanas a estos flujos. La participación de PYMES mexicanas en cadenas globales de valor sigue siendo muy baja [...].

Es momento de que los empresarios tomen una decisión. El mercado está abierto y asociaciones como Canacintra y Pro México han hecho esfuerzos para fortalecer la participación de diferentes industrias. Las Pymes tienen a su favor que con sus actividades, cubren diversos sectores económicos.

Pero para poder aprovechar de estas facilidades los empresarios deben de allegarse de recursos humanos y técnicos aptos, capaces de adaptarse a los cambios de los mercados internacionales y con los conocimientos adecuados.

No debemos olvidar que entrar a este nuevo juego conlleva también regular a tu empresa de manera formal.

En conclusión la internacionalización de las PYMES requiere una gran paciencia y un grado de compromiso progresivo. El acercarte con un asesor especializado para impulsar tu negocio es importante. Nada es imposible en el mundo de los negocios, las oportunidades pueden estar a la vista, al final es decisión del empresario apostar por el crecimiento de su empresa.

Referencia: Meza, Orozco Nayeli: 9 claves para internacionalizar tu Pyme. Forbes, México: 2014. Disponible en: <https://www.forbes.com.mx/9-claves-para-internacionalizar-tu-pyme/>

Gurría, Ángel. Seminario ITAM 2018: Perspectivas Económicas 2018. Disponible en: <http://www.oecd.org/about/secretary-general/perspectivas-economicas-2018.htm>

# MEJORA CONTINUA

## CLAVE PARA LA EXCELENCIA EMPRESARIAL

“Las empresas excelentes no solo creen en la excelencia, también en la mejora continua y el cambio constante” - Tom Peters

ARELI CONTRERAS  
Licenciada en Administración

El término de mejora continua tiene su origen en Japón y está basado en la filosofía Kaizen, que tiene como principio “hoy mejor que ayer, y mañana mejor que hoy”. Sin embargo, fue la marca Toyota la que terminó por convertir el concepto en toda una filosofía empresarial que se expandió alrededor del mundo y que sigue vigente hasta nuestros días.

La mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando las causas o restricciones, creando nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño. Gutiérrez (2010).

Ésta debe de ser uno de los pilares fundamentales de una empresa y su búsqueda es la única manera para alcanzar la máxima calidad o la **calidad total** y la excelencia no solo en sus productos, servicios y procesos mediante un plan estratégico, sino en el capital humano y tecnológico, así como en

los demás agentes que forman parte de la organización. Existen numerosos modelos organizacionales y metodologías de trabajo relacionadas al proceso de mejora continua, entre los cuales se encuentran:

- **Kaizen:** Se basa en el propio concepto de la mejora continua. Su traducción sería “cambio beneficioso”, orientándose a la eliminación de ineficiencias.

- **Ciclo PDCA:** Se fundamenta en cuatro apartados: Plan (planear), Do (hacer), Check (comprobar) y Adjust (ajustar).

- **Kanban:** Regula el flujo informativo y de trabajo en la empresa a través de tarjetas de identificación.

- **Just in Time:** Metodología que hace énfasis en la entrega del trabajo en el tiempo requerido.

- **Poka-Yoke:** Técnica que se emplea en las áreas de calidad y que busca evitar errores en la producción.

Para implementarlas es importante hacer un análisis que detecte las áreas principales o los procedimientos en los que se tienen mayores

ineficiencias, con el fin de poner en marcha el procedimiento más adecuado para contrarrestar esas fallas.

Muchas veces el temor a lo nuevo o la falta de información genera una resistencia al cambio, por lo tanto, es muy importante tener en cuenta que se debe formar y preparar a los empleados para que puedan adaptarse a las transformaciones y renovaciones que propone la mejora continua, teniendo como apoyo instrumentos y herramientas que permitan llevar a cabo este proceso.

Recuerda que el resultado óptimo de la mejora continua es generar un producto o servicio con mayor calidad (dando un valor agregado o mayor para que el cliente lo perciba y reconozca) sobre los productos de la competencia, por lo tanto, la búsqueda de la excelencia debe ser constante: no solo te ocupes de los procesos complejos de tu negocio, sino también de los pequeños detalles -escucha a tus clientes, tómalos en cuenta y bríndales el mejor trato- pues esto puede marcar una gran diferencia en el crecimiento y en la consolidación de tu empresa.

Referencia: Gutiérrez, Pulido Humberto. Calidad total y productividad. Tercera edición. Mc Graw Hill, México, D.F., 2010.

- DISEÑO GRAFICO
- DISEÑO WEB
- IMPRESIÓN
- ILUSTRACION
- FOTOGRAFIA
- ANUNCIOS PUBLICITARIOS



in-PUBLICIDAD  
y tú... estás dentro!

VISITANOS EN NUESTRA NUEVA DIRECCIÓN

LUCRECIA TORIZ 104-A COL. REFORMA

in-publicidad

951 296 41 22  
951 109 97 34

in-publicidad@hotmail.com

51 4 07 97

# DE LA CASA EMBAJADOR DE OAXACA

## De Oaxaca para el Mundo



“Hasta en ayunas, cae bien uno, si tienes tos, tómate dos, si sufres de estrés, mínimo tres y si es por amor: Embajador”



Entrevista realizada por **PAOLA PACHECO DÍAZ**  
Licenciada en Ciencias de la Comunicación

En los últimos años el mezcal se ha convertido en un tema muy popular, y es que el gusto social por la bebida ha generado un boom en su comercialización nacional e internacional, por tanto, más inversionistas quieren apostar a esta bebida espirituosa.

Sin embargo la ampliación de la “Denominación de Origen” ha disgustado por mucho a los productores tradicionales, ya que el derecho a ésta le pertenece a quienes han desarrollado un producto con cualidades específicas que lo posicionan en el gusto del público consumidor, dichas características están íntimamente ligadas al tipo de clima y suelo, por ende, el perfil organoléptico de los mezcales en cuanto a aroma y sabor

debe de ser muy similar; aun cuando las manos del maestro mezcalero, los agaves y los medios para su elaboración sean diferentes. Por ello nuestra inconformidad al respecto; por lo tanto, lo más loable es que busquemos una denominación o distintivo como MEZCAL DE OAXACA asevera el Ing. Mijail Zárate Avendaño, Director General de Casa Embajador y Mezcal De la Casa EMBAJADOR DE OAXACA.

Así que, entre tantas personas que quieren producirlo y otras tantas que lo quieren consumir, es normal que muchos hablemos del Mezcal. ¿Pero sabes realmente cuál es el **Mejor Mezcal del Mundo?**... **El Oaxaqueño**. Así como nuestro estado es considerado Capital

gastronómica de México, produce el 85% del Mezcal certificado a nivel nacional y exporta el 81% del Mezcal a diferentes países del mundo. El Mezcal Mistique de Oaxaca es Premio Nacional de Exportación 2018 y nosotros con el Mezcal de la Casa EMBAJADOR DE OAXACA, recibimos en Madrid, España este año, el Galardón DIAMANTE como una de las Mejores Empresas del Mundo, por ser “El Mejor Mezcal de México y por incursionar en la comunidad europea como un Mezcal de Excelencia”.

Nuestro Mezcal está certificado como 100% Agave por el Consejo Mexicano Regulador de la Calidad del Mezcal (CRM), como 100% Orgánico por Mayacert y está validado por Kosher. Nuestro mayor



éxito es la Garantía de “Cero resaca o cruda, cero aliento alcohólico antes de media botella” y que aprueba el alcoholímetro con un consumo responsable de hasta una botella de 750 mililitros en una convivencia de 5 a 6 horas. Por ello y por su inconfundible sabor, hemos ganado los siguientes premios:

En el 2003, el *Beverage Testing Institute of Chicago* nos reconoció como la **Mejor Bebida Espirituosa** en la categoría de Añejos y nos otorgó 3 Medallas de Oro (93, 94 y 95 puntos de 100 Posibles) ganándole a whiskys, coñacs, brandys, tequilas y a 26 mezcales de la república mexicana; en el 2010 ganamos el **primer lugar estatal** en *Proyectos Exitosos* y el **tercero a nivel nacional** entre más de 1000 *Proyectos (Rendrus-SAGARPA)*; en el 2013 y 2014 la *Global Quality Foundation* nos distinguió con el Galardón como la **Mejor Empresa Mezcalera** y el **Galardón a la Excelencia Empresarial**; en el 2015 la *Latin American Quality Institute (LAQI)* nos premió como la **Mejor Empresa Mexicana del Año** junto con la Ford Motor Company, Telmex y la Universidad Azteca y, finalmente, en el 2016 logramos la distinción al **Máximo Orgullo Hispano** por la *Asociación Internacional de Prensa y Televisión de las Vegas*.

Durante el mes de noviembre de este año, realizaremos una serie de catas por Europa (Madrid, Barcelona, Sevilla, Londres, París, Dublín, Berlín, Venecia, Praga) y Asia (Dubái) con el fin de incrementar nuestras exportaciones e introducir nuestro Mezcal a países donde tiene gran aceptación.

Para conseguir resultados de excelencia, se necesita una amplia trayectoria de trabajo, una mezcla entre la producción artesanal y la actualización constante en conocimientos y tecnología. Por ello, detrás de cada botella de mezcal *De La Casa Embajador* existe una historia de completa entrega y pasión, de un Maestro Mezcalero que ha sabido rodearse de un equipo capaz de librar obstáculos, buscar oportunidades y ofrecer lo mejor de ellos en cada aspecto de su vida.

El éxito de la empresa se debe a diversos factores: el *primero* es, sin duda, el cuidado en cada operación unitaria del proceso de elaboración, ya que las 25 fábricas productoras aplican un *manual de procedimientos* para cumplir con los más altos estándares de calidad.

El *segundo*, es su origen. En el 2001 se creó y registró la marca de manera oficial. A partir de ese momento el concepto ha sido claro hasta la fecha: “*Que todos tengan la oportunidad de tomar un Mezcal Excepcional*”. Bajo un esquema de *COMERCIO JUSTO* y con la premisa principal centrada en la calidad del producto. Después de tres años, comenzamos a exportar a Estados Unidos, Canadá, Japón, Suiza, República Checa y España.

Por otra parte, como *tercer punto*, la inversión es uno de los elementos más importantes que ha llevado a la consolidación de la Marca:

- Una inversión planeada a mediano y largo plazo, resulta mejor que una donde las ganancias sean inmediatas.
- No siempre las ganancias son en dinero, muchas veces consisten en captar *Embajadores de Marca* o apoyo a proyectos que hagan crecer tu negocio. Por ello, asistir a nuevos talentos como deportistas, emprendedores, músicos y artistas no solo muestra tus habilidades de





negociante, sino que te enseña que ayudar es la mejor inversión que un empresario puede hacer. El que da, recibe, y el que siembra... cosecha.

Por último, el respaldo gubernamental ha sido fundamental en el desarrollo y reconocimiento de la Marca. No obstante, hay que tener muy claro que debemos informarnos adecuadamente sobre los proyectos, requerimientos y beneficios que las dependencias tienen para las empresas, con el fin de aprovecharlos al máximo.

De igual forma, debemos ser conscientes de que el Gobierno nos impulsa, pero no va a realizar el trabajo por nosotros. Un ejemplo de ello es la *Feria Nacional del Mezcal* que se realiza anualmente y que es una plataforma de promoción, que por un lado promueve al Mezcal a nivel nacional e internacional, y por otro, requiere del esfuerzo de los expositores, ya que la imagen (botella, etiqueta, empaque), la decoración del stand y la atención al cliente son determinantes al momento de consolidar ventas y acuerdos comerciales.

A pesar de sus logros, *De La Casa Embajador* va a mitad del camino rumbo al éxito, pues dentro de sus proyectos futuros encontramos: terminar la planta envasadora de mezcal, la cava de añejamiento, la sala de catas para 60 personas y las tiendas de artesanías y de ropa típica de diseñadores como Alejandro Mafud, Fabiola Calvo y Fausto Rodríguez; diversificar los productos como la miel de agave, el ron orgánico (blanco, añejo y saborizado) y el agua (purificada, saborizada y destilada) y construir un hotel boutique con spa, un salón de eventos especiales y una cervecería (que ya está diseñada) para producir cervezas claras, oscuras, de Mezcal, de durazno y de chocolate oaxaqueño. Además, a mediano o largo plazo planean abrir una mezcalería y una galería de arte en Ciudad de México, Nueva York y Madrid.

Sin duda, esta empresa -que genera más de 300 empleos directos e indirectos es un ejemplo de la calidad y del talento oaxaqueño, una métrica de constancia, disciplina y perfeccionamiento- es más que una fábrica de mezcal sobresaliente, con

30 variedades de mezcales y 8 de crema de mezcal; así como de sangrita y productos agroindustriales como: mole negro, rojo y coloradito; miel de abeja, café orgánico, salsa botanera (con gusanito y chapulín), sal de gusano, sal de chapulín, chapulines deshidratados y al mojo de ajo, cacahuates con ajo, arándanos deshidratados, chococafecitos y muchos más. Asimismo, cuenta con un restaurante, un museo, una mezcalería y una tienda de ropa típica y artesanías ubicados en Santa María El Tule, Oax.

Todo esto ha sido posible gracias a que *De La Casa Embajador* ha convertido su pasión en una profesión, donde la meta es la excelencia y el camino para lograrla, el éxito.

Para el Ing. Mijaíl Zárate, un **LÍDER ES** el que: *encabeza un proyecto* o una empresa y se rodea de un equipo suficientemente capaz de resolver los objetivos estratégicos propuestos, *aterrija las ideas apoyándose en la experiencia y conocimiento de sus colaboradores*, buscando siempre con calidad humana el mejoramiento y la superación de todos.

# ASÍ SE PRODUCE EL MEZCAL



# EL LIDERAZGO SE NUTRE DE

# Congruencia

## GERARDO IVÁN VELASCO CRUZ

Entrevista realizada por PAOLA PACHECO DÍAZ  
Licenciada en Ciencias de la Comunicación

Es director general del Instituto de la Juventud del Estado de Oaxaca (INJEO) y maestro en Alta Dirección por la Universidad Anáhuac de Oaxaca. Se considera una persona muy persistente, y por ello, siempre se encuentra en un aprendizaje constante. Para él, cada persona y situación tienen algo importante que aportar a tu vida, por eso le gusta escuchar a quienes lo rodean. Además, está convencido de que esto es lo que nos hace crecer como personas.

### 1. ¿Cómo te sientes al representar a la juventud a nivel estatal?

En primera instancia muy honrado y agradecido con el gobernador de Oaxaca, el maestro Alejandro Murat Hinojosa, por darme la oportunidad y confianza de dirigir el INJEO, pues para quien tiene la vocación de servicio es un honor estar frente a una representación estatal; en segundo lugar, mi postura es de responsabilidad y compromiso. Siempre he pensado que la juventud no está peleada con el profesionalismo y los resultados positivos, una prueba de ello, es que nuestra generación es por mucho, la más preparada, comunicada e informada de la historia; si a eso le agregamos que contamos con herramientas digitales como las TIC, tenemos un panorama en donde la incidencia juvenil permea en diversos ámbitos de manera trascendental. En ese sentido, he tratado de aprovechar estos recursos para impactar de manera directa en la población joven del estado, brindándoles espacios y plataformas de empoderamiento en donde tengan igualdad de condiciones para su desarrollo integral.

### 2. ¿Cuáles son las propuestas y los proyectos que el INJEO brinda a la juventud oaxaqueña?

El INJEO cuenta con programas y proyectos impulsados por el Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE), entre los que destacan: Ritmo Joven, Joven Es Compromiso, Alcance 2018 Vector Joven, Carpa Joven, Rumbo Joven Emprendimiento Social, los cuales tienen como objetivo buscar la participación juvenil desde diferentes ámbitos (culturales, artísticos y de emprendimiento). Además, la mayoría de estos programas cuentan con una proyección nacional e internacional. Por otro lado, tenemos concursos anuales que incentivan la participación de los más jóvenes dentro de la comunidad:

- Premio Estatal de la Juventud, dividido en las siguientes categorías: actividades académicas, productivas y artísticas; méritos cívicos, labor social y protección al medio ambiente, y llevado a cabo el 27 de septiembre del presente año en el Palacio de Gobierno de la ciudad de Oaxaca.

- Concurso Juvenil de Debate Político, en el que este año fuimos sede por primera vez. Éste se realizó en Santa María Huatulco, en él, 110 jóvenes provenientes de toda la república tuvieron una exitosa jornada y en la Categoría B José Ángel San Juan Vásquez, representante oaxaqueño, fue el ganador del primer lugar.

Asimismo, contamos con la Casa del Emprendedor que se enfoca en proporcionar ecosistemas favorables para la creación, desarrollo y consolidación de proyectos que permitan construir trayectorias de trabajo innovadoras y sostenibles, por medio de la integración de herramientas tecnológicas, didácticas y recreativas.

Por otra parte, a través de las instancias municipales implementamos los Centros Poder, que son espacios fijos equipados con computadoras, acceso a internet y demás recursos tecnológicos. Algo similar es la Unidad Móvil Juventud 4.0, dividida en: ZONATIC'S (espacio donde los jóvenes tienen acceso a internet, a equipos de cómputo, a cursos de paquetería de office y a servicios de impresión), ZONA TEC'S (sector enfocado a impartir talleres de emprendimiento y capacitaciones para fomentar el conocimiento sobre las áreas de un negocio, así como la identificación y solución de problemas de manera fácil y efectiva cubriendo nuestros cinco ejes temáticos: emprendimiento, salud, educación, cultura e inclusión social) y ZONA PLAY (entendida como un espacio de diversión y entretenimiento que fomenta la activación física mediante Xbox con

Kinect y el desarrollo de habilidades a través de juegos didácticos).

Hace un mes presentamos "Trascender", nuestra primera revista institucional, donde además de escuchar la voz de la juventud damos a conocer las propuestas y proyectos que no solo el INJEO, sino el Gobierno Estatal tienen para la juventud oaxaqueña.

Lo más importante que podemos brindar a la juventud es el trabajo constante y el seguimiento de sus proyectos, para establecer sinergias con otros organismos públicos y privados con el fin de proporcionar nuevas oportunidades de desarrollo reconociendo el trabajo y el talento de nuestros jóvenes.

### 3. ¿Cuáles son los obstáculos a los que te has enfrentado?

El estigma social de que la juventud es sinónimo de poca experiencia y falta de capacidad, muchas veces cuando vas a solicitar empleo te lo niegan porque quieren a alguien con "más experiencia", aunque tengas la formación adecuada al perfil. Otro inconveniente es que la misma juventud no cree en sus capacidades. Sin embargo, estoy seguro de que debemos romper con esas limitantes, debemos entender que entre nosotros tenemos que sumar esfuerzos y hacer equipo.

### 4. ¿Qué es lo más satisfactorio de tu trabajo?

Poder ayudar a otras personas. Cuando te ocupas del problema de alguien más, indirectamente te estás involucrando con tus dificultades porque estás rompiendo con el miedo que puedas tener por algo.

Por ejemplo, cuando veo que hay chicos o chicas que emprenden y es el objetivo de su vida, eso motiva a que tú también sigas con tus sueños; eso para mí es satisfactorio. Ayudar a alguien y que ese alguien te ayude a darte cuenta de que sí puedes hacer las cosas y que en ese proceso también aprendas a valorar el crecimiento personal y no los bienes materiales.

### 5. ¿Cómo te ves en cinco años?

Dejando un legado en el Instituto de la Juventud, que puedan decir que en el tiempo que estuve hicimos cosas diferentes. Y por supuesto, con más experiencia y realizado en el ámbito profesional.

### 6. ¿Qué mensaje le enviarías a los jóvenes?

Que sepan que todas las metas y que todos los sueños que se proponen son alcanzables y que para lograrlos deben tener definido qué quieren, cómo y cuándo. Deben saber que cada una de las decisiones que toman a lo largo de su vida van a repercutir para bien o para mal en sus sueños, por lo tanto, deben hacer todo con pasión, creatividad y convicción, sin esperar el reconocimiento y la aprobación de los demás.

### 7. ¿Algo más que desees agregar?

Agradecer el espacio brindado, invitar a las lectoras y a los lectores de la revista a que se acerquen al Instituto de la Juventud del Estado de Oaxaca para que se informen sobre los programas y convocatorias sobre emprendimiento; por último, que se preparen constantemente y que nunca se den por vencidos.

### Para ti ¿un LÍDER ES?

Un líder es un ejemplo que se nutre de congruencia: que lo que piensas vaya de acuerdo a tus actos y tus palabras, de esa manera quienes te rodean pueden tomar tu ejemplo. Ser líder es algo más complejo que estar al frente de un grupo, ser líder implica además de generar empatía, que los demás entiendan qué es lo que quieres y hacia dónde los quieres llevar y una vez que están convencidos de que eso que quieres tú también lo quieren ellos pueden encontrar el punto de equilibrio en el que la suma de esfuerzos de cada uno abone a un colectivo.

CON TODO EL EMPEÑO POSIBLE

# Andrea Xunaxi

LÓPEZ LUNA

En exclusiva para Líder Es, la triatleta oaxaqueña y estudiante de la licenciatura en Entrenamiento Deportivo, nos platica sobre su pasión por esta disciplina tanto como actividad física como profesional.

Entrevista realizada por PAOLA PACHECO DÍAZ  
Licenciada en Ciencias de la Comunicación

**1. ¿Desde hace cuánto haces triatlón y cómo fue tu primer acercamiento?**

Llevo casi ocho años practicando esta modalidad deportiva. Mis primeras clases fueron las de natación, (actividad que realicé de manera exclusiva durante cinco años), sin embargo, aunque ya corría, quería probar algo nuevo, así que complementé mi rutina con el ciclismo.

**2. ¿Puedes contarnos sobre tus experiencias deportivas?**

Una de las mejores fue haber sido parte, durante año y medio, del Centro Nacional de Desarrollo de Talentos Deportivos de Alto Rendimiento en la ciudad de México. Gracias a ellos fui seleccionada nacional junior por dos años, en los cuales competí a nivel nacional e internacional representando a México.

**3. Como triatleta ¿qué ha sido lo más difícil para ti?**

Debes de estar muy consciente de todo lo que tienes que hacer durante el día: la rutina, la disciplina y los horarios necesarios para organizar todas tus actividades, cumplir como estudiante y como atleta. El entrenamiento en sí no es difícil, es algo que disfruto mucho.

**4. ¿Qué es lo que te motiva a seguir adelante con el deporte?**

El momento de la competencia, la sensación que se tiene al lograr los objetivos por los que trabajaste tanto tiempo y a los que dedicaste mucho esfuerzo. Ver cómo la gente cree en ti, cómo te conviertes en un ejemplo y en una inspiración para los demás.

**5. ¿Cuáles son tus próximas metas?**

Dejé de competir una temporada, por ello, mi meta es regresar al nivel de antes y seguir haciendo las "marcas mínimas" requeridas para ser seleccionada nacional. En este caso, formaría parte de la sub 23 y competiría en la categoría "élite nacional".

**6. ¿Cómo te ves en 5 años?**

Titulada y ejerciendo mi profesión; formando parte de un equipo, y aunque ya no de manera competitiva, practicando triatlón.

**7. ¿Qué le dirías a los jóvenes que tienen sueños?**

Que los cumplan, que sí se vale soñar y que para materializarlos tienen que trabajar, pues la vida pasa muy rápido.

**8. ¿Algo más que desees agregar?**

Agradecer a todas las personas que siempre me han apoyado y que han creído en mí. A quienes están empezando a trazar su camino en cualquier ámbito, que lo hagan con todo el empeño posible.

¿Para ti ¿un LÍDER ES?

Alguien que guía e inspira a los demás para que consigan sus metas.



**El Tecco**

**Comida y Ambiente**

Carretera a Zaachila, 71230 Santa Cruz Xoxocotlán.

Nueva carretera a Monte Albán #407 Plaza La Ribera, Oaxaca de Juárez.

Con sabor a Juchitán de Zaragoza, Oax.

f Eltecorestaurante Oaxaca-Mexico



POR NICANDRO LÓPEZ



Av. José María Morelos 1104  
Entre Av. Benito Juárez y calle  
Pino Suárez, Centro.



994 103 31 08



Nicandro López



Xóchitl Matus



nicandrolopezmatus

# YO CUIDO Oaxaca

## NUESTRA CIUDAD PIDE RESPETO

URIEL DE JESÚS SANTIAGO  
*Activista Social*



Este proyecto, sin fines de lucro y cuyo único interés es crear conciencia social para la preservación de nuestro estado, surgió en junio de 2018 por iniciativa de Uriel de Jesús Santiago y, a la fecha, es respaldado por miembros de la sociedad oaxaqueña como Jorge Bueno Sánchez -cronista de la Ciudad de Oaxaca-, Margarita Toledo García -presidenta del Comité de Autenticidad de las Fiestas de la Guelaguetza- y Georgina Martínez Gracida -Premio Nacional de la Juventud 2017. quienes en conjunto con la sociedad civil, y unidos por el amor a sus raíces y a Oaxaca buscan que tanto hombres, niños, mujeres, jóvenes, adultos mayores y sociedad en general, aprendamos a: cuidar, respetar y conservar esta ciudad que es patrimonio mundial de la humanidad desde hace más de 30 años.

**Objetivo:** concientizar a la ciudadanía de manera pacífica para que sienta orgullo por sus raíces y cuide la ciudad alzando la voz cuando su patrimonio y sus espacios públicos se vean afectados; exhortar a los residentes a respetar y a preservar la ciudad que nos fue prestada para vivir.

**Visión:** lograr una conciencia ciudadana para no volver a ver nuestros muros de cantera verde vandalizados, nuestras calles llenas de basura, ni nuestros espacios públicos inutilizables debido a la falta de cuidado.

*Recuerda que fuera de cualquier otro interés, "todos somos Oaxaca" y por eso debemos cuidarla.*



# IXPIA

INTELIGENCIA, ESTRATEGIA  
Y PLANEACIÓN EN SEGURIDAD PRIVADA

- GPS • Monitoreo de alarmas
- Cámaras de seguridad
- Sensores de impacto y movimiento
- Guardias de seguridad
- Seguridad intramuros

Tel. 951 205 09 21

Calle. Alianza No. 205-A Int. 5, Col. Jalatlaco,  
Oaxaca de Juárez, Oaxaca, C.P. 68080  
[www.ixpiaseguridad.com](http://www.ixpiaseguridad.com)



## OROARTE DE OAXACA

*Por Jacaba Lopez*



Oroarte de Oaxaca  
[oroartedeoaxaca.com](http://oroartedeoaxaca.com)



MARIALICIA SUITES  
Av. Hidalgo #1504, Centro Histórico, Oaxaca, Oax.



RESTAURANTE EL TECU  
Nueva carretera a Monte Albán #407  
Plaza La Ribera, Oaxaca de Juárez.



CASA ABUELA MARÍA HOTEL BOUTIQUE  
Morelos #400, Centro Histórico, Oaxaca, Oax.

ANCESTRAL COCINA TRADICIONAL  
José López Alavez #1347, Barrio de Xochimilco  
Oaxaca de Juárez.



RESTAURANTE LA PALAPA DE RAÚL  
Carretera Internacional al Istmo,  
km 11. Tlaxiact de Cabrera, Oax.

Belisario Domínguez #221, Col. Reforma, Oax.

Escuela Naval Militar No.402 Altos, Colonia Reforma C.P. 68050  
Oaxaca de Juárez, Oaxaca (Entre Jazmines y Amapolas)

# Beanstalk®

Centro de Negocios

[www.beanstalk.com.mx](http://www.beanstalk.com.mx)



ASESORÍA FISCAL  
Y CONTABLE

CONTABILIDAD  
MUNICIPAL



PLANEACIÓN  
FINANCIERA

MANEJO  
DE NÓMINA



DEFENSA  
FISCAL LEGAL

ESTRATEGIA  
Y PLANEACIÓN  
FISCAL

