

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY
CAMPUS MONTERREY
ESCUELA DE GRADUADOS EN ADMINISTRACION
PUBLICA Y POLITICA PUBLICA



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY

CADENA DE SUMINISTRO DE COMIDA RAPIDA
EN TIENDAS DE CONVENIENCIA, ESCENARIOS PARA
SU DESARROLLO AL 2011

TESINA

PRESENTADA COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE
MAESTRO EN PROSPECTIVA ESTRATEGICA

POR:

JOSE ZAVALA ALMAGUER

HD
38.5
.Z38
2009

MONTERREY, N. L.

ENERO DE 2009

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY**

CAMPUS MONTERREY

ESCUELA DE GRADUADOS EN ADMINISTRACION
PUBLICA Y POLITICA PUBLICA



**TECNOLOGICO
DE MONTERREY**

CADENA DE SUMINISTRO DE COMIDA RAPIDA
EN TIENDAS DE CONVENIENCIA, ESCENARIOS PARA
SU DESARROLLO AL 2011

TESINA

PRESENTADA COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE
MAESTRO EN PROSPECTIVA ESTRATEGICA

POR:

JOSE ZAVALA ALMAGUER

MONTERREY, N. L.

ENERO DE 2009

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

CAMPUS MONTERREY

**ESCUELA DE GRADUADOS EN ADMINISTRACION
PUBLICA Y POLITICA PUBLICA**



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY**

**CADENAS DE SUMINISTRO DE COMIDA RAPIDA
EN TIENDAS DE CONVENIENCIA, ESCENARIOS PARA SU DESARROLLO AL 2011**

TESINA

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO
DE:**

MAESTRO EN PROSPECTIVA ESTRATEGICA

POR:

JOSE ZAVALA ALMAGUER

MONTERREY, N.L.

ENERO DE 2009

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

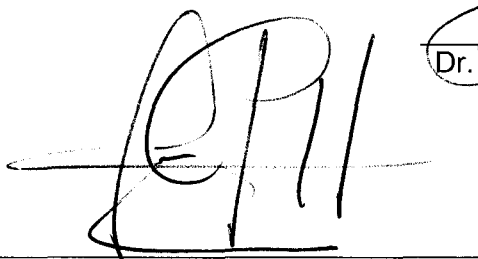
CAMPUS MONTERREY

**ESCUELA DE GRADUADOS EN ADMINISTRACION
PUBLICA Y POLITICA PUBLICA**

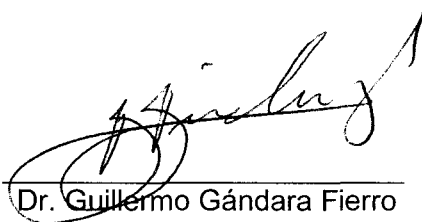
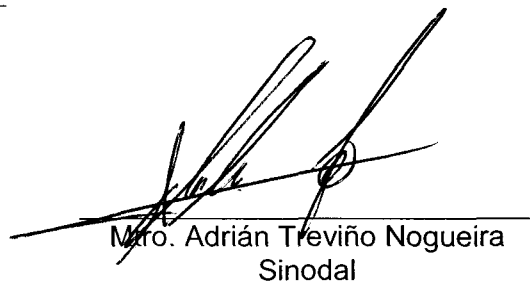
Los miembros del comité de tesina recomendamos que el presente proyecto de tesina presentado por el Ing. José Zavala Almaguer sea aceptado como requisito parcial para obtener el grado académico de:

Maestro en Prospectiva Estratégica

Comité de Tesina:



Mtro. Francisco Javier Osorio Vera
Sinodal


Dr. Guillermo Gándara Fierro
Asesor
Mtro. Adrián Treviño Nogueira
Sinodal
Dra. Teresa Almaguer Salazar
Directora Académica de la EGAP

Enero, 2009

Agradecimientos

A Mamá y Papá, por ser ejemplo de pilares de familia, por motivarme, por formarme, por educarme y por todas esas cosas que han sembrado y que hacen que una persona se construya y se constituya desde sí mismo y por sí mismo en un imprescindible, invaluable e inmejorable marco de valores.

A mi esposa y mis hijas, a quienes agradezco su comprensión, apoyo, tiempo, esfuerzos conjuntos, pero sobre todo por ser uno de los motivadores más importantes en mi vida.

A mi hermana, por ser un complemento importante en mi familia y apoyo para mis padres.

Al Dr. Guillermo, por su desempeño como asesor, por la dedicación de su tiempo a la revisión de la presente tesina, por sus acertadas observaciones, recomendaciones, y ser un apoyo importante en la motivación y culminación del presente proyecto.

Al Mtro. Javier por su desempeño como sinodal y a sus objetivas y enfocadas recomendaciones en la mejora de este proyecto.

Al Mtro. Adrián por sus apreciadas recomendaciones, pero sobre todo por su sencillez y contribución en ofrecer un compendio de experiencias que transmitió para plasmar en este proyecto.

A Eduardo, por el interés mostrado y ser parte fundamental en la decisión del desarrollo del presente proyecto de tesina.

Resumen

Dada una complicación de trasladarse de un lugar a otro, ante distancias, tiempos y movimientos que complican las actividades diarias de las personas, cada vez es más frecuente tener una dificultad para poder dar tiempo a degustar nuestros alimentos. Ante esta situación se propone elaborar una investigación en la que se pueda encontrar la forma de establecer o desarrollar alternativas de elaboración y distribución de alimentos de comida rápida en tiendas de conveniencia.

Como apoyo, soporte y planteamiento a la presente investigación, se estableció un marco metodológico que nos enfocara en el avance de la investigación, dentro de este marco se estableció que se debía contar con una sensibilización de mercado, identificar distintos formatos de negocio que manejan suministro de alimentos y cuáles son sus principales características.

En esta investigación se podrá encontrar las fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas que se puedan presentar en un sistema de cadenas de suministro de alimentos de comida rápida principalmente establecida en formato de comisariato, a partir de la documentación de información de comida rápida de otros países, así como la operación y servicios de alimentos, a través de comisariatos, comedores industriales, cadenas restauranteras.

Mediante la participación de expertos en el área de comida rápida y cadenas de suministro de alimentos se pudo obtener contribuciones que dieron paso al trabajo de la identificación y definición de las variables que principalmente estaban presentes en el sistema, con esto fue posible posteriormente hacer una evaluación en el software MICMAC de matriz de impacto cruzado, para evaluar e identificar las variables críticas es decir las variables de conflicto que debemos de considerar en el desarrollo de la investigación.

Tomando en cuenta esta identificación y evaluación de variables y con la sensibilidad obtenida a partir de los formatos de cadena de suministro, nos permite

pasar a la evaluación de escenarios probables y posibles en donde mediante el establecimiento de eventos que pudieran o debieran estar presentes en el sistema se hiciera el análisis a través del software SMIC de matriz de impactos cruzados probabilizados, en donde evaluaríamos la probabilidad directa de la ocurrencia de cada uno de esos eventos, así como la probabilidad de que un evento pudiera ocurrir si ocurriera o no ocurriera otro de los eventos predefinidos para finalmente identificar los escenarios con más probabilidad de ocurrir y que pueden ser los más probables o posibles.

La lectura que se observa después de estos análisis es que definitivamente el definir una buena propuesta de valor va a significar una alta potencialidad en el éxito del proyecto, de no darse esta propuesta de valor es preferible mejor no hacer nada y evitar mal invertir recursos.

Índice de Contenido

Introducción	2
Capítulo I. Prospectiva Estratégica y su metodología	6
Capítulo II. Mega-tendencia de alimentos de comida rápida en tiendas de conveniencia.	19
2.1 Tiendas de Conveniencia	19
2.2 Japón	20
2.3 Unión Europea	23
2.4 Estados Unidos de Norteamérica	25
Capítulo III. El sector de la comida rápida en tiendas de conveniencia en México	27
Capítulo IV. Diferenciación de suministro de comida rápida en México	35
4.1 Comisariatos de alimentos	35
4.2 Comedores industriales	39
4.3 Cadenas Restauranteras	44
4.3.1 Cadena de Restaurantes Sanborns	44
4.3.2 Cadena de Restaurantes Vips	45
4.3.3 Cadena de Restaurantes Toks	46
4.3.4 Cadena de Restaurantes California	47
4.3.5 Cadena de Restaurantes Wings	48
4.3.6 Distribución o Presencia de Cadenas Restauranteras	49
Capítulo V. Análisis Prospectivo para la diferenciación de suministro de comida rápida en tiendas de conveniencia en México	52
5.1 FODA	52
5.2 Definición de Variables	57
5.3 Identificación de variables clave mediante MICMAC	60
5.4 Sistema de Matrices de Impacto Cruzado (SMIC)	66
Capítulo VI. Conclusiones.	74
Bibliografía.	78
Anexos	86
Anexo No. 1. Método de Impactos Cruzados Probabilizados SMIC-PROB-EXPERT	86

Introducción

La evolución y cambio en los estilos de vida de las personas marcan la necesidad de romper el paradigma de que comida rápida es sinónimo de sándwiches, hamburguesas, hot-dogs y pizza. Para afrontar este reto es indispensable integrar a través de desarrollos propios, alianzas o sinérgias, un portafolio de productos alimenticios diferenciados para ofrecer al cliente, rapidez en el acceso a sus alimentos, y que adicionalmente se ofrezca un equilibrio de nutrientes que fomente hábitos de consumo saludables, dinámicos y equilibrados según lo demande el consumidor meta.

Dicha propuesta organizacional se puede dimensionar a través de alianzas estratégicas con cadenas restauranteras, comisariatos de alimentos para empresas de aviación, comedores industriales, sinergias entre diferentes proveedores u alguna otra opción o escenario que movilice el mercado de consumo de comida rápida a una nueva perspectiva y experiencia de consumo.

En muchas ocasiones el momento para ir a comer genera algo de estrés, ya que se va con el sentido de cuidar el presupuesto así como con tiempo limitado, por lo que se termina comiendo en cualquier sitio y con el riesgo de contraer alguna enfermedad, mientras que las empresas de calidad que están en este ramo del sector alimenticio regularmente están operadas por Chefs profesionales, que son expertos en la industria de la alimentación y alimentación industrial, nutriólogos y gente especializada en la industria de la hospitalidad.

“Al 2006 en México el 39% de la población adulta del país sufre de sobrepeso y otro 30% sufre de obesidad. Según su edad a continuación se menciona los rangos de edad de la población y el % de sobrepeso u obesidad que presenta ese grupo, entre 20-29 años se padece en un 50%, entre 30-39 años se padece en un 70%, entre 40-49 años se padece en un 75%, entre 50-59 años se padece en un 80%,”

entre 60-69 años se padece en un 70%, entre 70-79 años se padece en un 65%. (Secretaría de Salud, 2006)

La malnutrición ha sido causa directa o indirectamente del 60% de los 10.9 millones de defunciones registradas cada año entre los niños menores de cinco años según la (OMS) Organización Mundial de la Salud y (UNICEF) el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia” (Secretaría de Salud, 2006)

En el año 2006 se registraron 494 mil 471 defunciones, las principales causas de la mortalidad general son las enfermedades cardiovasculares (22.7%), Diabetes mellitus (13.8%), Enfermedades digestivas (9.6%), que en conjunto ocasionan 46.1% de los decesos, ocupando el lugar número 1, 2 y 4 respectivamente como las causas más representativas de mortalidad, en gran parte de este 46.1% se encuentra una relación importante a una dieta y hábito alimenticio que puede contribuir a generar y mantener un esfuerzo por cambiar la calidad de la alimentación. (INEGI, 2006)

Bajo estas tendencias es importante romper con la monotonía o baja variedad de la oferta de productos ofrecidos al consumidor mediante un portafolio más robusto de alimentos buscando la maximización de su tiempo, optando por alimentos de fácil preparación y alcance sin invertir demasiado tiempo, y a su vez asegurando una calidad de los alimentos y sus nutrientes.

La propuesta de valor u oferta de servicio de este tipo de alimentos puede incluso segmentarse según los gustos y preferencias generales, regionales o locales, incluyendo un nivel de detalle de segmento asociado a género, densidad poblacional, actividad laboral o social, y edad de los consumidores.

Esto permitiría a la organización un valor adicional enfocado en establecer un camino socialmente responsable al fomentar la posible modificación en los hábitos alimenticios de niños y jóvenes de la sociedad actual, mismos que se verán beneficiados por un mejor estado de salud durante su desarrollo y evolución

generacional permitiendo adicionalmente, fortalecer las estrategias de impulso de las categorías de comida rápida que impactan a la tienda y logrando una ventaja competitiva sobre la oferta de alimentos en el sector informal, el ambulante o incluso cadenas de tiendas de conveniencia.

A través de la revisión de mega-tendencias de alimentos de comida rápida en las principales ciudades del mundo en donde se encuentran cadenas de tiendas de conveniencia con presencia significativa, es posible vislumbrar que hay un gusto manifiesto hacia poder tener comida rápida saludable.

Para proveer a una cadena de tiendas de conveniencia el portafolio de productos o alimentos de comida rápida que el cliente pudiera solicitar es necesario definir un esquema de aprendizaje para el desarrollo de cocinas auto-administradas, así como identificar la distribución a nivel nacional de las principales cadenas restauranteras de mayor presencia, otro esquema de organización, es la presencia de los principales comisariatos de comida rápida, dando pie inicialmente a revisar como están organizados los comisariatos de alimentos para el sector de servicio de aerolíneas y aeropuertos.

Teniendo en consideración las premisas anteriores, el objetivo, de esta investigación es el planteamiento de escenarios para la cadena de suministro de comida rápida en tiendas de conveniencia al 2011, mediante un análisis prospectivo donde se identifican las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que pudiera tener una cadena de tiendas de este tipo, se identifican las variables que pudieran conformar el sistema a evaluar, y se seleccionan las variables críticas que se modelan en eventos de magnitud individual que conjugados y probabilísticamente evaluados en cuanto a su posible ocurrencia permiten dibujar los escenarios, finalmente se proponen líneas de acción que pudieran conformar parte de un plan estratégico.

La tesina está estructurada en cinco capítulos: El primer capítulo nos sensibiliza del significado, metodología y las herramientas disponibles para la prospectiva estratégica, ya que es mediante la prospectiva que se estará evaluando las variables y escenarios que pueden influir en el sector de acuerdo con la presente tesis. El segundo capítulo nos habla de las tendencias de mercado en lo referente a la comida rápida en diversos países, su cultura y preferencia alimentaria. El tercer capítulo nos ubica en el sector de la comida rápida en tiendas de conveniencia en México, en donde se marcan las tendencias y medios de distribución de comida rápida. El cuarto capítulo nos habla de la diferenciación de suministro de comida rápida en México, en donde se identifica los servicios y formatos de empresas que procesan alimentos a gran escala por mencionar comisariatos de alimentos, comedores industriales y cadenas restauranteras. El quinto capítulo nos guía por el análisis prospectivo para la diferenciación de suministro de comida rápida en tiendas de conveniencia en México, a través de la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una cadena de suministro de comida rápida, así como el análisis de las principales variables que afectan a este sector logrando identificar las variables clave, para posteriormente identificar los eventos y escenarios probables y posibles que se pueden presentar en el desarrollo o implementación de este proyecto de investigación.

Capítulo I. Prospectiva Estratégica y su metodología

De acuerdo con Michel Godet (2000) uno de los pilares más importantes de la prospectiva estratégica es el rigor de una –indisciplina- intelectual, la anticipación no tiene mayor sentido sino es que sirve para esclarecer la acción, es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables. De ahí viene la expresión de prospectiva estratégica, en realidad no existe una marcada diferencia entre Planificación, Prospectiva y Estrategia, en la práctica están íntimamente ligados, ya que cada uno de ellas conlleva al otro y se entremezclan.

Hablamos de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica. Existe una caja de herramientas y los gestores bien informados hacen buen uso de la misma para así crear un lenguaje común que permite multiplicar la fuerza del pensamiento colectivo, reduciendo en lo posible los inevitables conflictos. Para todo esto es necesario recordar los conceptos fundamentales de la planificación y su historia. Para realmente ser el medio portador de futuro, el enlace entre la prospectiva y la estrategia debía encarnarse dentro de la realidad cotidiana y dar lugar a una verdadera movilización de la inteligencia colectiva a través de la apropiación por todos los actores concernientes, situados desde arriba hasta abajo de la jerarquía. - *Concebir un futuro deseado así como los medios necesarios para alcanzarlo* - no difiere en lo absoluto de la definición que nosotros proponemos para la prospectiva, donde el sueño fecunda la realidad, donde el deseo y la intencionalidad es fuente productora de futuro, donde la anticipación ilumina la pre-actividad y la pro-actividad. (Ackoff, 1973, Godet, 2000)

De acuerdo con Godet (2000), la prospectiva y la estrategia están altamente desarrollados y relacionados, y al mismo tiempo permanecen diferenciados y distintos, por una parte el tiempo de la anticipación, es decir de la prospectiva de los cambios posibles y deseables, mientras que por la otra parte el tiempo de la preparación de la acción: es decir, la elaboración y la evaluación de las opciones

estratégicas posibles para prepararse a los cambios esperados (pre-actividad) y provocar los cambios deseables (pro-actividad). (Godet, 2000)

Esta dicotomía entre la exploración y la preparación de la acción nos lleva a distinguir cuatro cuestiones fundamentales: ¿Qué puede ocurrir?, ¿Qué puedo hacer?, ¿Qué voy a hacer? y ¿Cómo voy a hacerlo?. Esta cuestión previa sobre la identidad de la empresa, frecuentemente olvidada, es el punto de partida para la metodología estratégica de los Árboles de Competencia. Se impone una vuelta a las fuentes sobre las raíces de las competencias, sus fortalezas y debilidades, recordando la famosa frase - *conócete a tí mismo* - de la antigua Grecia. (Marc Giget, 1998, Godet 2000). La prospectiva, cuando va sola, se centra sobre ¿Qué puede ocurrir?, se convierte en estratégica cuando una organización se interroga sobre el ¿Qué puedo yo hacer?, y una vez que ambas cuestiones hayan sido tratadas, la estrategia parte del ¿Qué puedo yo hacer? para plantearse las otras dos cuestiones: ¿Qué voy a hacer yo? y ¿Cómo voy a hacerlo?.

“De ahí se deduce la imbricación o traslape que existe entre la prospectiva y la estrategia. Naturalmente, existen ejercicios de prospectiva general que no tienen un claro carácter estratégico para un determinado actor, así como análisis estratégicos de empresas o de sectores cuya componente prospectiva es embrionaria por no decir inexistente. Para dejarlo más claro, se reservará pues la expresión de prospectiva estratégica a los ejercicios de prospectiva que tengan ambiciones y persigan fines estratégicos para el actor que los emprende.

Debido a los defectos en la anticipación cometidos ayer, el presente se nos aparece lleno de cuestiones antes insignificantes, ahora urgentes, que es necesario solucionar rápidamente, sacrificando el desarrollo a largo plazo, instalando ilusorias soluciones. En un mundo en mutación donde las fuerzas de cambio están revolucionando los factores de inercia y los hábitos instalados, se impone un esfuerzo creciente de prospectiva (tecnológica, económica y social) a la empresa para dotarse

de flexibilidad estratégica, es decir para reaccionar con flexibilidad manteniendo su rumbo frente al futuro.

Los hombres tenemos la elección de adoptar cuatro actitudes: el avestruz pasivo que sufre el cambio, el bombero reactivo que se ocupa en combatir el fuego, una vez éste se ha declarado, el asegurador pre-activo que se prepara para los cambios previsibles pues sabe que la reparación sale más cara que la prevención, el conspirador pro-activo que trata de provocar los cambios deseados.

Tener un visión global es imprescindible para la acción local y cada uno, a su nivel, debe poder comprender el sentido que tienen sus acciones y poder resituirlas en el contexto de un proyecto más global en el cual dichas acciones se insertan. La movilización de la inteligencia resulta tanto más eficaz a la medida que se inscribe en el marco de un proyecto explícito y definido y conocido por todos.

La motivación interna y la estrategia externa son pues dos objetivos indisociables que no se pueden alcanzar por separado. El éxito del proyecto pasa a través de la apropiación. En función de su transparencia, la movilización colectiva no puede entrar directamente en las opciones estratégicas que por naturaleza deben ser confidenciales.

Por consiguiente, es la reflexión prospectiva, realizada colectivamente, la que al centrarse sobre las amenazas y oportunidades del entorno la que le da un contenido a la movilización y permite, a su vez, la apropiación de la estrategia.” (Godet,2000)

La apropiación intelectual y afectiva constituye un punto de paso que resulta obligado si es que se quiere que la anticipación cristalice en una acción eficaz. Nos encontramos con los tres componentes del triángulo griego: - Logos - (el pensamiento, la racionalidad, el discurso), - *Epithumia* - (el deseo en todos sus

aspectos nobles y menos nobles), - *Erga* - (las acciones, las realizaciones) de acuerdo con lo mostrado en la Figura No. 1.

El lazo entre la pasión y la razón, entre el corazón y el espíritu es la clave del éxito de la acción y de la plenitud de las personas (el cuerpo). (Godet, 2000)

Figura No. 1
El Triángulo Griego

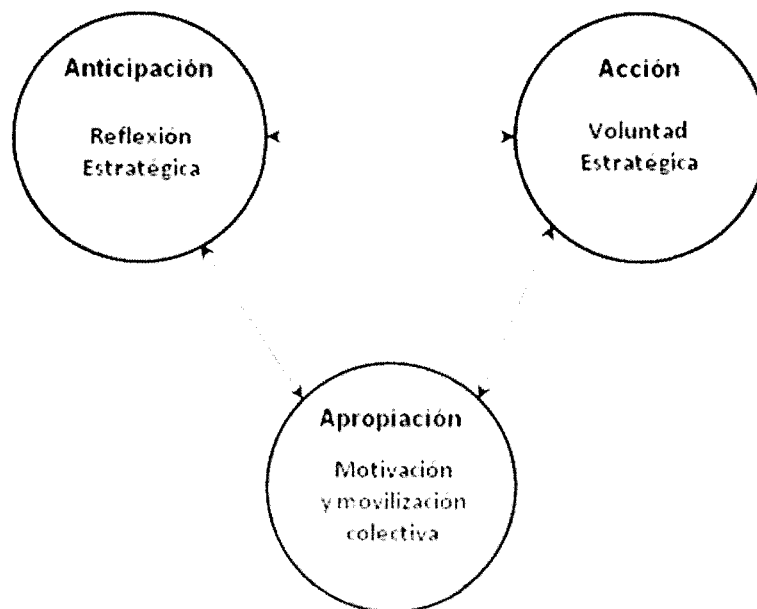
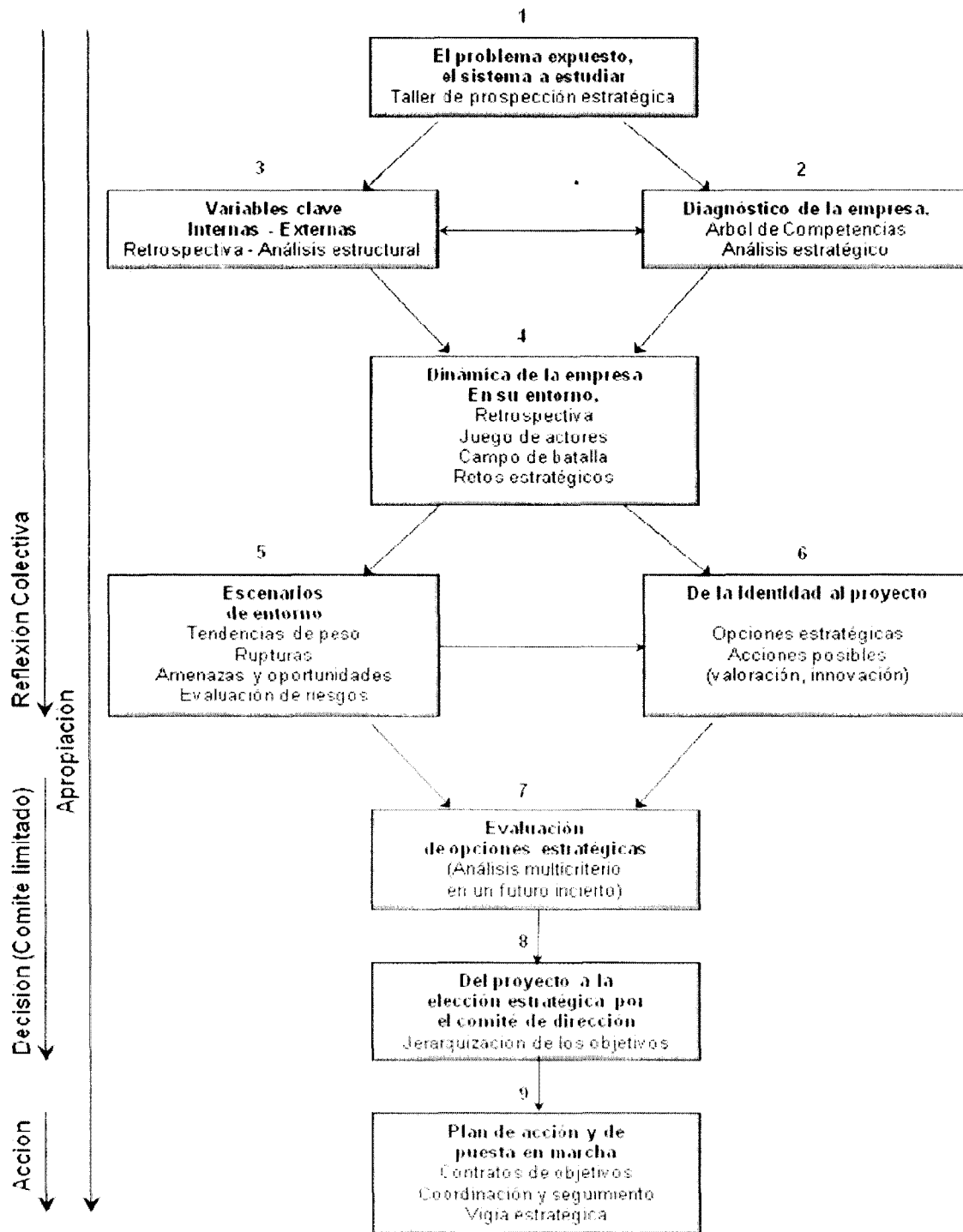


Figura No. 2 Planificación estratégica por escenarios: metodología integrada
(Godet, 2000)

El triángulo griego contribuye en la presente tesis, ya que nos permite basar una estrategia que ligue desde la visión y misión de la empresa en una reflexión estratégica hasta la ejecución de la acción sin descuidar la parte humana de la apropiación en donde se ven además de la motivación y movilización colectiva, la gama de factores de soporte de liderazgo como lo son el compromiso, responsabilidad, reconocimiento y la confianza, que nos ayuden a obtener buenos resultados.

Figura No. 2 Planificación estratégica por escenarios



(Godet, 2000)

Repasemos el Método general de Escenarios como entorno más probable gracias a los métodos de expertos, y que puede variar según el tipo de proyecto a desarrollar de acuerdo con la Figura No. 2.

Siguiendo a Godet (2000) se describen las etapas de la Figura No. 2:

La *primera etapa* tiene por objetivo analizar el problema expuesto y delimitar el sistema a estudiar. Se trata, en este momento, de situar el método prospectivo en su contexto socio-organizacional, a fin de iniciar y de simular el conjunto del proceso con la ayuda de los talleres de prospectiva.

La *segunda etapa* se basa en elaborar una radiografía completa de la empresa desde el - *el conocimiento y como hacer* - hasta las líneas de producto, materializado en el árbol de competencias.

La *tercera etapa* identifica variables-clave de la empresa y de su entorno con la ayuda del análisis estructural.

La *cuarta etapa* intenta comprender la dinámica de la retrospectiva de la empresa, de su entorno, de su evolución, de sus fuerzas y debilidades en relación a los principales actores de su entorno estratégico. El análisis de los campos de batalla y de los retos estratégicos permite descubrir las cuestiones clave para el futuro.

La *quinta etapa* busca reducir la incertidumbre que pesa sobre las cuestiones clave de futuro. Se utilizan eventualmente los métodos Delphi de encuesta a expertos, para poner en evidencia las tendencias de peso, los riesgos de ruptura y finalmente descubrir los escenarios de entorno más probables.

La *sexta etapa* pone en evidencia los proyectos coherentes, es decir, las opciones estratégicas compatibles a la vez con la identidad de la empresa y con los escenarios más probables de su entorno.

La *séptima etapa* se consagra a la evaluación de las opciones estratégicas; un estudio racional incitaría a apoyarse en un método de elección de múltiple criterio, pero raramente es este el caso; con esta etapa finaliza la fase de reflexión previa antes de la decisión y la acción.

La *octava etapa* del proyecto, es la elección de la estrategia, es la etapa crucial porque se trata de pasar de la reflexión a la decisión. Las apuestas estratégicas y la jerarquización de objetivos son resultado de la decisión de un comité de dirección o de su equivalente.

La *novena etapa* se dedica enteramente a la puesta en marcha del plan de acción.

Implica los contratos de objetivos (negociados o suscitados), la puesta en marcha de un sistema de coordinación y de seguimiento y también del desarrollo de una vigía estratégica (externa).

Debemos señalar que el desarrollo de esta metodología integrada, no tiene porque ser totalmente lineal. Comprende varios bucles de retroalimentación posibles, especialmente de la etapa 9 a la 4. La puesta en marcha de un plan de acción y los resultados de la vigía estratégica pueden conducir, en ciertos casos, a reconsiderar la dinámica de la empresa en su entorno.

En la figura del esquema de la planificación estratégica por escenarios, la apropiación colectiva prepara la acción eficazmente sin impedir por otra parte el carácter restringido y en parte confidencial de las decisiones estratégicas.

El paso de la reflexión prospectiva a la acción estratégica supone en todo momento, una apropiación por parte de los actores afectados. Es decir, no solo los cuadros dirigentes, sino también el personal deben estar implicado al máximo en las diferentes etapas sin alterar el carácter necesariamente confidencial de ciertas

apuestas estratégicas. Para lograr el paso de la reflexión a la acción, es preciso pasar por la apropiación: los tres componentes del triángulo griego.

A continuación se describe los pasos y actividades por hacer en la descripción del método de escenarios de la Figura No. 3. (Godet, 2000)

¿Qué es un escenario?

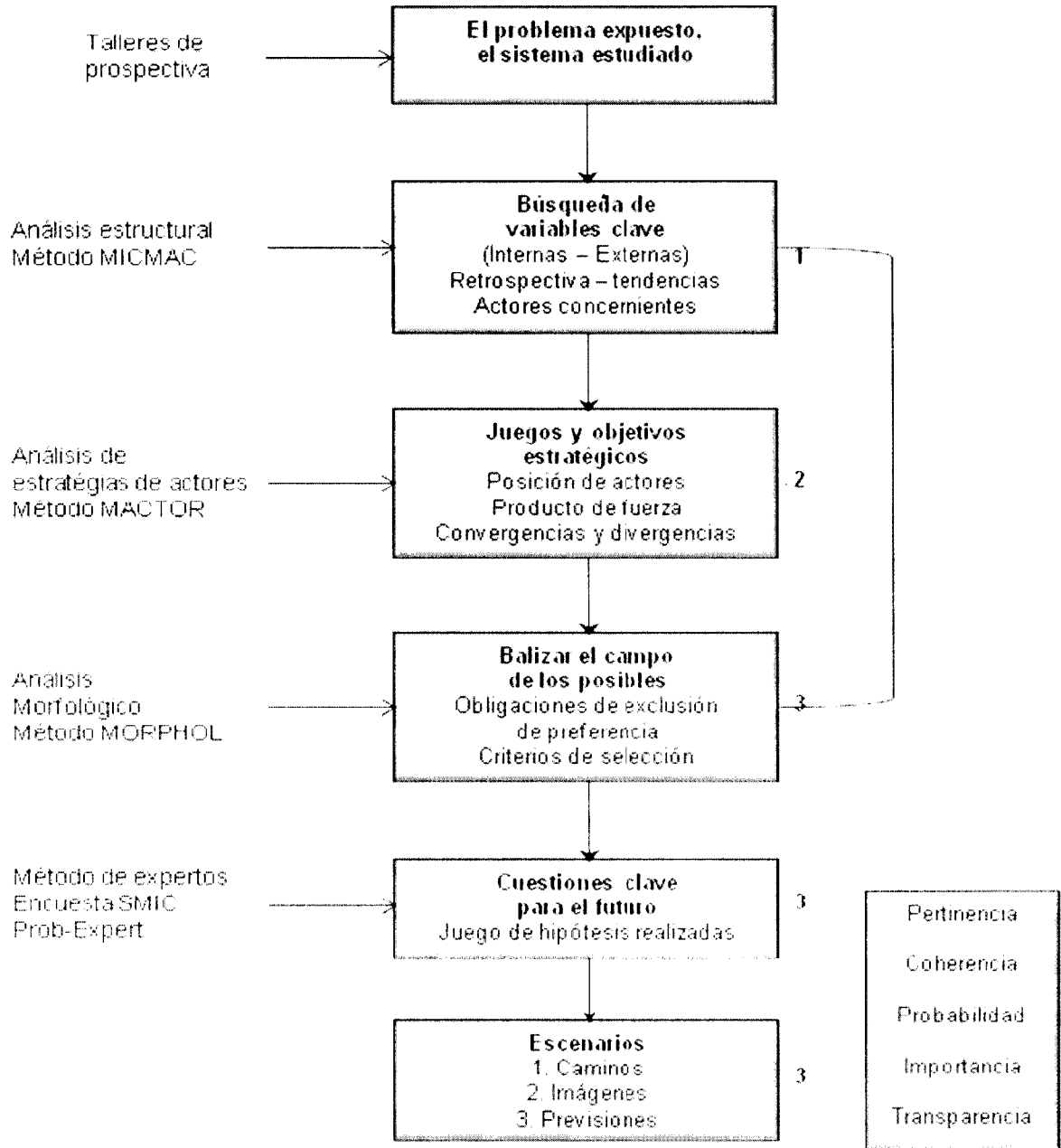
Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de una situación origen a una situación futura.

Se distinguen de hecho dos grandes tipos de escenarios:

- Exploratorios: parten de tendencias pasadas y presentes y conducen a futuros verosímiles.

- De anticipación o normativos: contruidos a partir de imágenes alternativas del futuro, pueden ser deseables o rechazables. Se conciben de un modo retrospectivo.

Figura No. 3 Método de Escenarios



(Godet, 2000)

Estos escenarios exploratorios o de anticipación pueden, por otra parte, según se tomen en cuenta las evoluciones más probables o más extremas, ser tendenciales o contrastados.

A continuación se describen las fases que componen la Figura No. 3: de acuerdo a Godet (2000)

Fase 1: Construir la base

Esta fase juega un papel fundamental en la construcción del escenario. Consiste en construir un conjunto de representaciones del estado actual del sistema constituido por la empresa y su entorno. La base es la expresión de un sistema de elementos dinámicos ligados unos a los otros, sistema a su vez, ligado a su entorno exterior.

Conviene, por ello:

- 1/ delimitar el sistema y su entorno
- 2/ determinar las variables esenciales
- 3/ analizar la estrategia de actores.

Para realizar la Fase 1, el análisis estructural, en la figura No. 3, se constituye en un útil precioso (y clásicamente utilizado). Sobre las variables que resulten del análisis estructural, conviene realizar un estudio retrospectivo profundo y tan detallado como sea posible. Este análisis retrospectivo evita privilegiar en exceso la situación presente, que se tiende siempre a extrapolar hacia el futuro. El análisis de las tendencias pasadas, es reveladora de la dinámica de evolución del sistema y del papel más o menos freno o motor que pueden jugar algunos actores. Además, cada actor debe ser definido en función de sus objetivos, problemas y medios de acción.

Es preciso examinar cómo se posicionan los actores, los unos en relación a los otros.

Con este fin se construye el tablero de estrategia de actores. Para analizar este juego, deberá leer el Método Mactor, que nos permite analizar, evaluar y conocer la influencia que tiene cada actor sobre otro, y la relación e influencia que mantienen los actores con los principales objetivos estratégicos.

Fase 2: Balizar o delimitar el campo de los posibles y reducir la incertidumbre

Las variables clave, están identificadas, los juegos de actores analizados, se pueden ya preparar los futuros posibles a través de una lista de hipótesis que refleje por ejemplo el mantenimiento de una tendencia, o por el contrario, su ruptura.

Se puede utilizar aquí el análisis morfológico para descomponer el sistema estudiado en dimensiones esenciales y estudiar las combinaciones posibles de estas diferentes dimensiones, combinaciones que constituyen otras tantas imágenes posibles de futuro. Con la ayuda de los métodos de expertos, se podrá reducir la incertidumbre estimando probabilidades subjetivas de que sucedan estas diferentes combinaciones o de los diferentes acontecimientos clave para el futuro.

Fase 3: Elaborar los escenarios

En este estadio, los escenarios están todavía en estado embrionario, ya que se limitan a dos juegos de hipótesis realizadas o no. Se trata entonces de describir el camino que conduce de la situación actual a las imágenes finales (esta fase del trabajo se denomina fase diacrónica).

Algunas partes de la evolución del sistema, pueden dar lugar a la puesta a punto de modelos parciales, y ser objeto de tratamientos informáticos. Pero las cifras así calculadas solo tienen un valor indicativo: ilustran la evolución del sistema y permiten efectuar un cierto número de verificaciones sobre su coherencia.

La metodología seguida en el presente proyecto de Tesis fue seleccionada en identificar y elaborar Árbol de Competencias y un Diagnóstico a través de Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA), que a su vez nos permitiera identificar variables que estarían presentes en el sistema, con esta información para identificar cuáles pueden ser las variables más críticas utilizamos el software MICMAC, software de Matriz de Impactos Cruzados que nos permite llevar y/o evaluar lo cuantitativo y cualitativo de cada variable según su propia influencia sobre

las demás con el propósito de tener información más objetiva como resultado de la evaluación de la matriz de motricidad y dependencia.

Una vez identificados estas variables más críticas se procede a utilizar estas, para generar los eventos que pudieran estar en acción en el desarrollo o evolución del sistema, por lo que se integran los eventos en una connotación positiva, para posteriormente evaluar la probabilidad de ocurrencia de un evento si se presenta algún otro evento involucrado en el sistema, y también se evalúan en su probabilidad de no ocurrir si se llegase a interactuar con otro evento.

Esta actividad se puede desarrollar en el Software SMIC Matriz de Impactos Cruzados Probabilizados de la Caja de Herramientas de la Prospectiva.

Es importante reconocer que a través de este capítulo podemos percibir una rápida introducción a los métodos prospectivos con los que una vez comprendidos y poniendo en práctica, seremos capaces de poder ubicarnos en la situación actual o pasada y aprovechar esta información para poder anticiparnos o aproximarnos al futuro deseado.

La metodología que se va a seguir para llevar a cabo la investigación y desarrollo del presente proyecto se presenta a continuación:

Etapa o Método	Propósito	Medio	Resultado
Sensibilización	Identificar preferencias, tendencias, factores de cambio y características de entorno	Investigación de información en medios	Sensibilización de la condición del mercado
Análisis FODA	Reconocer Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	Contraste del medio Vs. La situación en la que se encuentra el sector de tiendas de conveniencia	Reconocer nuestras potencialidades y debilidades exógenas y endógenas
Análisis Estructural	Identificar las variables claves que describen el sistema	Software de MICMAC Matriz de Análisis Estructural	Identificación de las variables de conflicto, poder, autónomas, dependientes
Diseño de Escenarios a Futuro	Estimar y proponer eventos que nos permitan crear escenarios	Software SMIC Matriz de Impactos Cruzados Probabilizados	La obtención de los escenarios probables y posibles

Capítulo II. Mega-tendencia de alimentos de comida rápida en tiendas de conveniencia.

Como parte de la sensibilización holística del medio de suministro de alimentos de comida rápida, se determinó importante poder contar con una referencia actual de lo que está sucediendo en algunos de los mercados de trascendencia global en lo referente a tiendas de conveniencia.

A continuación en el presente capítulo se podrá encontrar una síntesis descriptiva de lo que es una tienda de conveniencia, así como una sensibilización de lo que ocurre en los mercados extranjeros más fuertes de tiendas de conveniencia como lo son en Japón, Unión Europea y Estados Unidos de Norteamérica.

2.1 Tiendas de Conveniencia.

Se llaman tiendas de conveniencia a los establecimientos con menos de 500 m², con un horario comercial superior a las 18 horas, un periodo de apertura de 365 días del año. De ahí el nombre popular de 24 horas. (NACS, 2007)

Una cadena de tiendas de conveniencia tiene un amplio surtido de productos, centrado en bebidas, alimentación, productos de estanco, bazar, snack, dulces, comida preparada para llevar, panadería, productos para la salud y algunos otros servicios entre otros. A cambio de la amplitud de horarios y la variedad de productos, sus precios suelen ser ligeramente superiores a los de los supermercados.

Generalmente, se ubican en el centro de las ciudades aunque también se engloban bajo esta denominación otros locales como, por ejemplo: los situados junto a estaciones de servicio o las tiendas situadas en los aeropuertos, paraderos carreteros, áreas conurbadas, entre otro tipo de localizaciones.

En México existen 2 conceptos de tienda de conveniencia: el primero, tal y como se le reconoce a nivel mundial (representado con cadenas como Oxxo, 7 Eleven y Extra), y el segundo, asociado a tiendas ubicadas al interior de los barrios, las conocidas - *tiendas de la esquina* -. Dichas tiendas de la esquina suelen ser parte de la residencia del propietario (literalmente en la sala de éste, o en un pequeño local acondicionado pero parte de la casa), dichas tiendas barriales son todavía extremadamente comunes en todo el país. Al grado que en casi cualquier población urbana de México, se espera ver una de estas tiendas solo caminando 1 o 2 bloques de viviendas. Pese a su tamaño, el surtido de productos es comparable al de una tienda de conveniencia – *estándar* -. Los horarios de apertura suelen ser también menos amplios, pues generalmente no es un empleado el que atiende el negocio, sino el propietario o su familia.

2.2 Japón.

Han pasado más de treinta años desde que las tiendas de conveniencia aparecieron en Japón, actualmente existen más de 40,000 tiendas en este país, y se les reconoce como - *Konbini* -, estos establecimientos continúan evolucionando, desarrollándose y ofreciendo más y nuevos servicios. (The Japan Forum, 2004-2008)

Las variables más importantes de este tipo de negocios son:

- o Tiempo- Desde la perspectiva de la disponibilidad de apertura las 24 hrs del día, los 365 días del año
- o Ubicación- Estando presentes en las cercanías de zonas residenciales, áreas de trabajo, comunidades escolares y distritos de trabajo
- o Selección de productos y variedad de servicios.- Disponibilidad de cosas necesarias para la vida diaria, sin límite de alimentos

Dada una sofisticación de su punto de venta, tienen la capacidad de recolectar información de datos de venta que le permiten tener contacto directo con las mejores manufacturas o maquilas de desarrollo de productos que reflejan o se basan en las necesidades y deseos de las preferencias de calidad y alimentos del cliente, tomando

en cuenta lo concerniente a salud y seguridad, evitando el uso de conservadores y alimentos con colorantes sintéticos.

Este punto de venta permite también seleccionar cuidadosamente los productos más populares, bajo reglas de ingeniería humana que permiten a través de los sistemas investigar los patrones de comportamientos de los clientes, usados para desarrollar nuevas estrategias de mercado, el ciudadano japonés cada vez prefiere alimentos que sean servidos rápido para degustarlos rápido.

En el año fiscal 2003 las ventas totales de 7-Eleven en Japón fueron de 7 trillones de yenes, y el 30% de esos ingresos fueron capitalizados por la venta de comida rápida con características cada vez más hacia los alimentos dietéticos y saludables.

En 2004, el % de ventas de alimentos se dio de la siguiente manera.-

Tiendas de mercancías generales-	9%
Supermercados-	34%
Tiendas departamentales-	5%
Tiendas de conveniencia-	13%
Tiendas de especialidad-	39%

“7-Eleven Japón principalmente funciona como un centro de alimentos para profesionales ocupados, en comparación a las tiendas de la misma cadena en los Estados Unidos de América, en donde son vistas principalmente como tiendas en donde se consigue bebidas refrescantes y se puede comprar tabaco.

En 2004, en Japón el 63% de los clientes visitaban una tienda 7-Eleven por lo menos dos veces por semana, mientras que el 18% visitaba un local de la cadena todos los días, la compañía estimaba que el 34% de las visitas intencionales con origen destino casa-tienda, mientras que el 48% de las visitas era desde o hacia los lugares de trabajo.

Los clientes de este negocio en Japón se conforman de la siguiente manera: de 0 a 29 años son el 42%, de 30 a 49 años son el 36%, y de más de 50 años son el 23%. Por otra parte el 73% del total de sus ventas de productos alimenticios y más del 40% de una variedad de opciones económicas y de buena calidad para el desayuno, almuerzo, refrigerio y cena.

Para evitar o disminuir el inventario muerto, idearon un marco de análisis de inventario por artículo y por tienda al que llamaron - *Tanpin Kanri* -, que significa gestión por unidad de mantenimiento de stock, y que ha permitido la implementación de decisiones de mercadería que, a su vez, han disminuido los niveles de inventario y, al mismo, han incrementado los márgenes y las ventas diarias por tienda.

Esto lo establecieron cambiando su estilo de operar de un mercado vendedor a analizar la perspectiva de cómo opera un mercado comprador.

Un ejemplo importante de esto es el desarrollo de mezclas/variedades de productos que resultan de utilidad, es decir como las madres japonesas con hijos pequeños se enfrentaban al diario desafío de prepararles el almuerzo para el colegio, ya que era difícil encontrar comidas nutritivas que se puedan trasladar con facilidad y crearon un área dedicada a los alimentos en donde incluso los empleados presentan ideas para elaborar menús novedosos y sus respectivos ingredientes.

En 1970 se enfrentaron a la disyuntiva de cómo conocer las preferencias de la demanda de los clientes, por lo que se vieron forzados a ejecutar una evolución tecnológica que les permitiera tener dominio diario de la administración de esa información desde la modificación y evolución de su punto de venta, al grado que después de años de trabajo al 2005 prácticamente el 100% de los pedidos de 7-Eleven.

Con esto lograron alinear preferencias del cliente con proveedores y mejorar la cadena de abastecimiento y tener de manera inmediata y disponible la demanda de

los clientes, así como eliminar información antigua o no vigente de las bases de datos, control del stock sin que se quedaran productos sin desplazas o caducaran.

Adicional a esto y como una siguiente etapa analizaron un sistema de gestión de inventarios en donde como el inventario perpetuo y el inventario de los proveedores, tratan a los productos como productos básicos, como si fueran artículos que se pueden reponer para responder a una demanda futura. Este tipo de sistemas se basan en la premisa de que, si un producto se ha vendido bien en el pasado, se venderá bien en el futuro.

Una vez analizado lo anterior, adoptaron un enfoque un poco diferente en donde suponen o eligen la premisa de que no realizan un pedido porque un producto se ha vendido bien, sino hacen un pedido porque creen que el producto se venderá bien, por lo tanto el sistema supone que el mercado presenta una demanda cambiante para todos los productos y requiere pedidos especialmente diseñados para responder a los aumentos y caídas de demandas” (Harvard Business School, 2005)

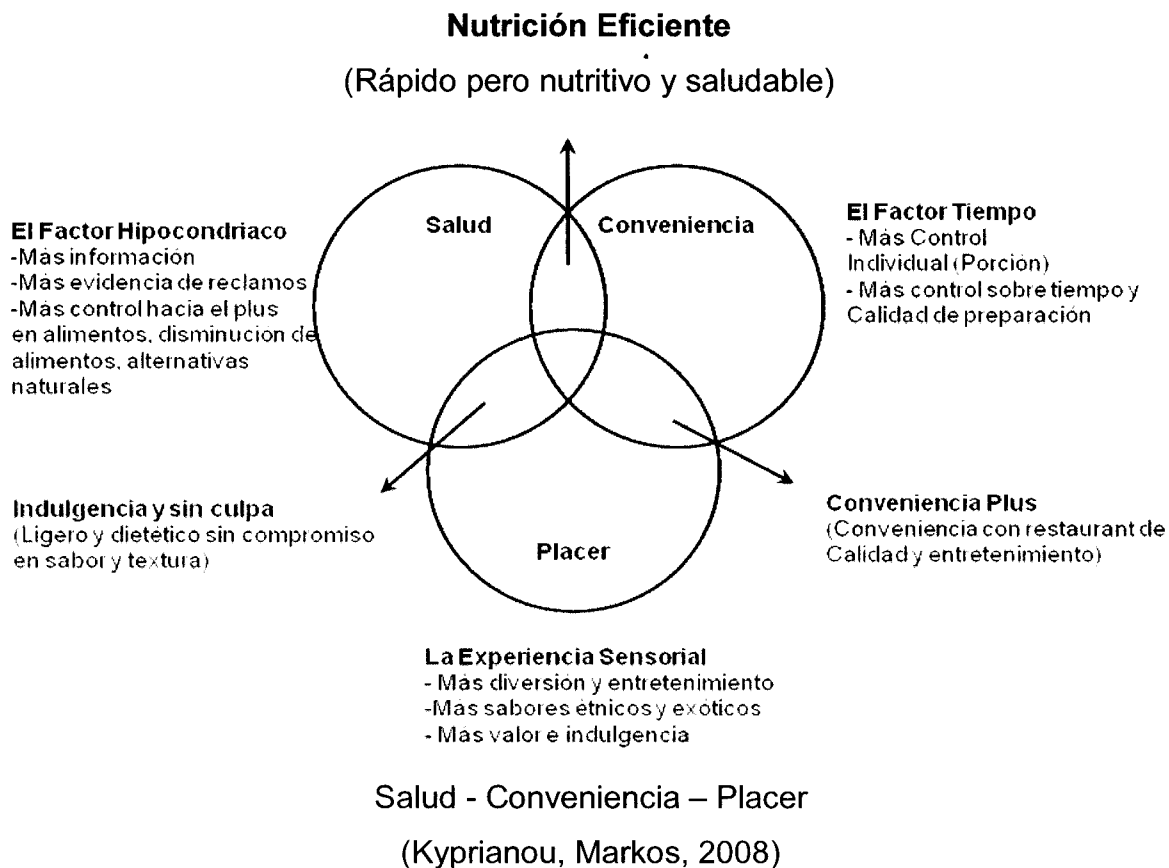
2.3 Unión Europea.

Se pueden apreciar algunos beneficios clave en las tendencias del consumo de alimentos de comida rápida en la Unión Europea, dentro de las tendencias más importantes es que existe una variación al crecimiento de las tiendas según su segmento variando de la siguiente manera:

- Kiosco
- Mini Tienda de Conveniencia
- Selección limitada de Tienda de Conveniencia
- Tienda de conveniencia tradicional
- Tienda de conveniencia ampliada
- Hyper tienda de conveniencia

Se comienza a manejar el concepto clave de - *Nutrición Eficiente* -, que significa rápido pero nutritivo y saludable.

Figura No. 4 Mega-tendencias hacia la innovación en alimentos y bebidas



De acuerdo con Kyprianou (2008) en la figura No. 4 nos describe que la nutrición eficiente, se compone de varios factores: una nutrición eficiente solo se da si se presenta un equilibrio entre conveniencia, placer y salud, también nos describe el factor hipocondriaco, en donde se tiene exceso de información, mayor evidencia de padeceres, mayor control hacia el plus en la comida, menos comida y alternativas naturales.

Los productos delicatessen (productos exclusivos de alta calidad) es un mercado de millones de toneladas al año, con un crecimiento anual del 7%. El Reino Unido, Francia y Alemania contabilizan el 80% del mercado, cinco productos

contabilizan 75% de la distribución actual de pays de jamón, pasta, ensaladas, pastel de carne y otros platillos pre-cocidos, predominantemente en porciones individuales.

2.4 Estados Unidos de Norteamérica.

La historia de las tiendas de conveniencia inicia en Texas en 1927, inician como expendios de pan y leche en base a los requerimientos de los clientes de aquella época, a partir de los actos terroristas al World Trade Center de la ciudad de New York, se desató una serie de restricciones y regulaciones ante el temor de posibles epidemias y contaminaciones masivas de productos causados intencionalmente vía agro-terrorismo y actos de bio-terrorismo.

Ante tal situación, el mercado de los productos orgánicos sigue creciendo en el sector de las tiendas de conveniencia, sin embargo bajo la lupa ante las estrictas regulaciones que permita a la población y consumidores de alimentos de este tipo de establecimientos mantenerse sanos de epidemias o enfermedades peligrosas y en gran escala.

En 2007, se dio un incremento del 11% respecto año anterior, en las ventas, mismo que contribuyó para que el sector de las tiendas de conveniencia lograra un incremento de venta del 3.5% en el resto de sus mercaderías, más de la mitad de las ventas de comida rápida (58.6%) provienen de comida preparada ahí o de un sitio fuera. El perfil particular de este país, sigue estando perfilado al consumo de sándwiches, como la categoría más fuerte con una venta de U.S.\$21,734 por tienda, lo que representa un incremento del 16%, la venta por hot-dogs fue de \$14,900 por tienda con un incremento de venta de 9.6%; el pollo y panadería se incrementaron sus ventas en más del 20%, las ensaladas incrementaron su participación 26%.

De acuerdo con datos de Bancomext, Estados Unidos en 2005 registró un gasto de alimentos de 989 miles de millones de dólares de los cuales la comida en casa representa 51.7% y la comida fuera de casa 48.3%.

A través de este capítulo hemos podido observar las principales preferencias de consumo de los clientes potenciales de cada país, en donde encontramos que en Japón la población en general presenta una importante tendencia a consumir productos de alto valor nutrimental, por otra parte en la Unión Europea, hay una tendencia similar a la de Japón, sin embargo el gusto del cliente de esa región es más exigente, además de observar el tema de la calidad nutrimental, el particular aprecio que poseen es hacia ciertos bocadillos calidad gourmet o delicatessen es decir de sofisticación alimentaria o de alta calidad, por último pudimos observar que en la condición de los Estados Unidos de Norteamérica inicia un cierto interés por mejorar la calidad alimentaria, sin embargo la cultura de ese país y las costumbres alimentarias siguen manteniendo una fuerte y marcada tendencia hacia la comida rápida tradicional basada principalmente en sándwiches, hot-gogs y hamburguesas.

Capítulo III. El sector de la comida rápida en tiendas de conveniencia en México.

En el presente capítulo continuaremos con la sensibilización del sector de la comida rápida en tiendas de conveniencia pero ahora enfocado a tiendas de conveniencia en México.

“El segmento de los alimentos y bebidas listos para comer han mostrado un crecimiento importante, hoy en día los consumidores prefieren comprar alimentos fáciles de consumir en lugar de acudir a los tradicionales lugares de comida rápida” (The Nielsen Company, 2008). En la investigación de esta firma se publica que entre Octubre y Noviembre de 2007 el consumo de sopas instantáneas creció 14% respecto a igual periodo de 2006, las leches saborizadas 2%, el consumo de café 8%, las bebidas en polvo 9%, los jugos, néctares, bebidas refrescantes y naranjadas 2%, de acuerdo con el canasto de bebidas y alimentos tipo.

Así mismo, Nielsen Company (2008) publica que el consumo en el segmento de productos listos para comer como las barras de cereal, cereales, yogures para beber, han mostrado crecimientos importantes. El otro segmento que también ha mostrado crecimiento es el que se le conoce como el segmento listo para preparar, es decir aquellos alimentos que requieren de una actividad mínima para ser consumidos, por ejemplo sopas instantáneas o alimentos que en un tiempo mínimo en el microondas quedan listos para comerse. En tiendas de conveniencia este tipo de productos ha promovido el crecimiento de este tipo de negocios, el principal éxito se adjudica a la orientación que le han dado al consumidor para comprar alimentos rápidos de preparar, los productos que principalmente se consumen son hot-dogs, hamburguesas, sándwiches, burritos, tacos de canasta, donas y café, y se ofrece un espacio para la degustación de los clientes.

“Los mercados de minoristas en desarrollo se mueven dentro de una evolución continua que es predecible y México está transitando de una fase a otra. En la fase de concentración, prevalecen los grandes formatos como los hipermercados, y

concurrir varios competidores en una misma plaza o ciudad. En la fase de penetración, las tiendas minoristas impulsan formatos múltiples o secundarios, como las bodegas, y empiezan a incursionar en la mercadotecnia de nicho. El surgimiento de tiendas especializadas cada vez más sofisticadas y mayores presiones para minoristas y proveedores en aspectos como el inventario y la red de distribución también caracterizan esta fase". (Expansión, 2005)

Se prevé que tres factores demográficos, impulsarán el crecimiento del sector minorista en México, el aumento de la población, la mayor presencia de las mujeres en el mercado laboral y la creciente urbanización.

La oferta de precios bajos ya no se perfila como la estrategia favorita o la única. Los comparativos de precios entre los diferentes formatos de negocios mayoristas y minoristas serán un arma más. La competencia estará determinada por otros elementos, como el conocimiento del comportamiento del consumidor para entender qué tipo de formato y especialización es más conveniente, las promociones atractivas y la oferta diferenciada de productos.

Seguirá un continuo reemplazo de las pequeñas tiendas familiares por parte de tiendas de conveniencia, los consumidores mexicanos se han mostrado muy receptivos a este tipo de establecimientos de formato tipo estadounidense y que se demuestra que el consumidor está buscando variedad y especialización.

Los cambios en los hábitos de consumo del mexicano provocaron una fuerte transformación en las estrategias de las empresas de alimentos y bebidas en los últimos 10 años; así, firmas nacionales dentro de las que se pueden mencionar Grupo Maseca, Bimbo entre otras, tienen hoy un objetivo en común: apostarle a un mercado enfocado a lo natural y nutritivo, con un valor anual de 4,000 millones de dólares. (El Economista, 2007)

De acuerdo con la investigación de El Economista (2007), la nueva tendencia es hacia el consumo de productos de bajo contenido calórico, orgánicos y de poco

tiempo de preparación. En el tema de la salud, datos del Centro Antidiabético México revelan que 70% de la población del país sufre de obesidad, esto es una de las principales causas de la diabetes y en México ya tenemos 17 millones de enfermos y se prevé que para el 2025 se alcanzarán 30 millones, que entre las principales causas de esta enfermedad, está la proliferación en el consumo de comida rápida y de refrescos. En esta línea de cambio, se va a acompañar por una tendencia hacia el consumo de aguas purificadas y sus derivados, así como las bebidas saborizadas sin azúcar, mismas que han crecido a una tasa acumulada de 150% en ese periodo. Las bebidas light carbonatadas, que actualmente tienen una participación mínima en el mercado total de bebidas, tienen la expectativa que en los siguientes cinco años llegue a representar hasta un 50% del consumo.

“Grupo Bimbo lanzó recientemente una campaña en materia de salud y nutrición que implicará la modificación en el contenido de calorías, grasa y azúcar en el 20% de sus productos y un aumento en los niveles de hierro y ácido fólico en sus alimentos a nivel nacional, cuidando de manera significativa la tendencia a tamaño y porciones adecuadas con un enfoque a ofrecer a los consumidores productos que no solo sean deliciosos sino que cumplan con ser nutritivos y saludables. Además busca atender el factor rapidez en la fase de preparación de productos haciendo alianzas estratégicas para crecer y complementar su producto.

La alianza estratégica entre Bimbo y Lala dio paso, incluso, a la creación de una nueva empresa, Innovación en Alimentos, que busca el aprovechamiento de la capacidad de producción y distribución de ambas compañías.

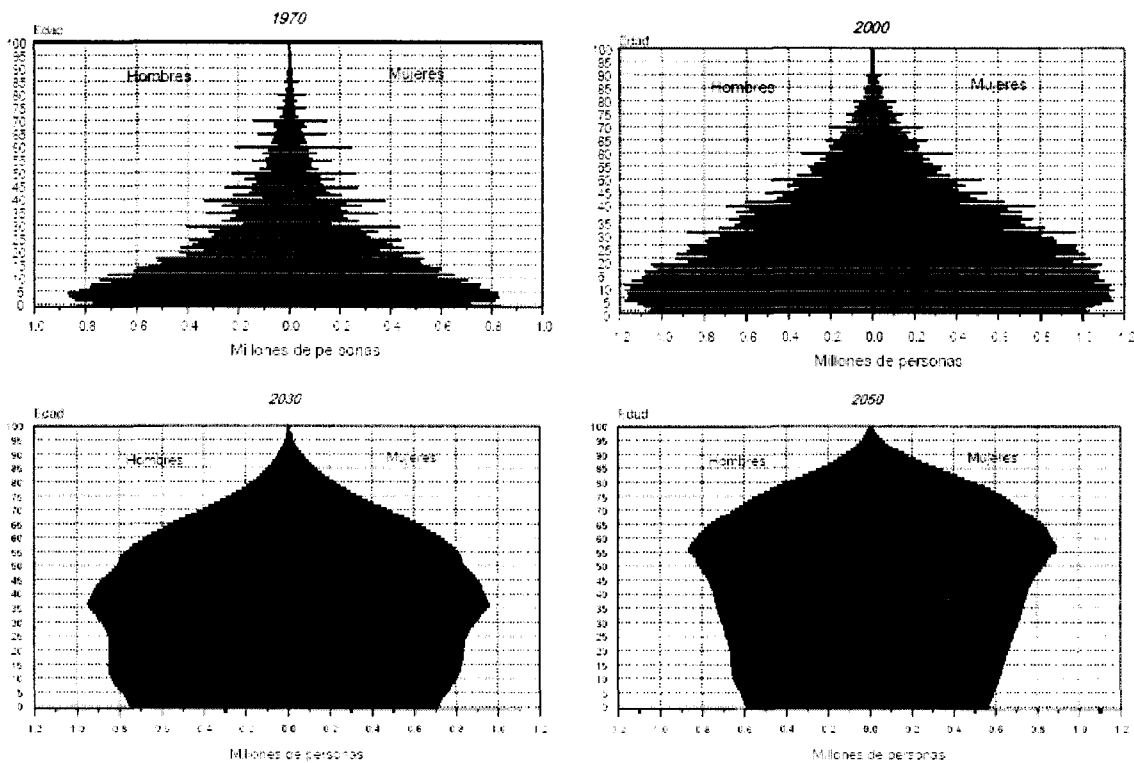
Maseca, por su parte también prepara el lanzamiento de tortillas con linaza adicional a su campaña de bajo contenido de calorías en ese producto, ya que es una de las empresas a las que estos cambios en el consumo les ha generado mayores conflictos ya que la comida rápida es uno de los factores que han provocado que el consumo de ese alimento se disminuya, el consumo per cápita anual se ubica en 70 kilos, sin embargo hace 10 años era de 100 kilos”. (El Economista, 2007)

“Las tiendas de conveniencia son un canal importante para el desplazamiento de productos de consumo inmediato, brindando al consumidor valores agregados de menor inversión de tiempo, desplazamientos más cortos contribuyendo con la cercanía. (Treviño, Adrián, 2008)

Dentro del pronóstico de ventas que se ha proyectado de 2005 al 2010 para el sector de tiendas de conveniencia es de un crecimiento esperado del 70.5%. (Global Retail, 2007)

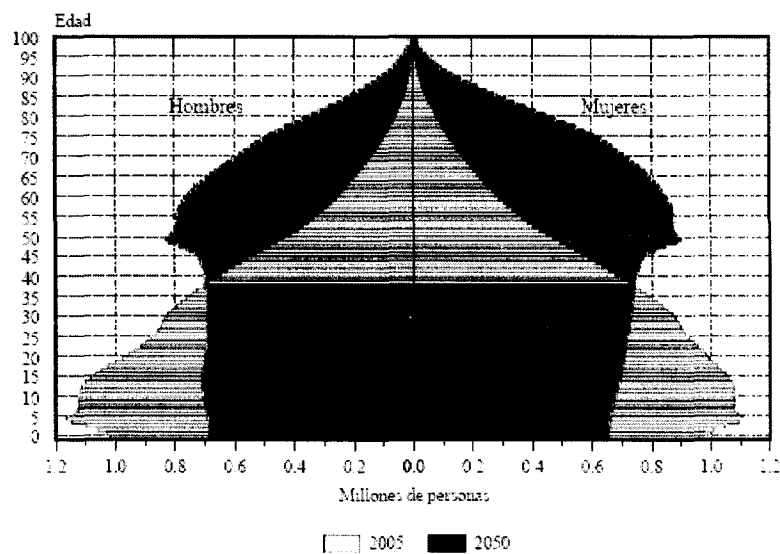
Por otra parte no podemos perder de vista la transformación que sufre nuestra población, desde la perspectiva de su desarrollo demográfico y las posibles oportunidades que esto puede representar al sector de tiendas de conveniencia.

Figura No. 5 Población Censada en México, 1970-2000 y Proyectada 2030-2050



(CONAPO, 2006)

Figura No. 6 Pirámides de Población a mitad de año, 2005 y 2050

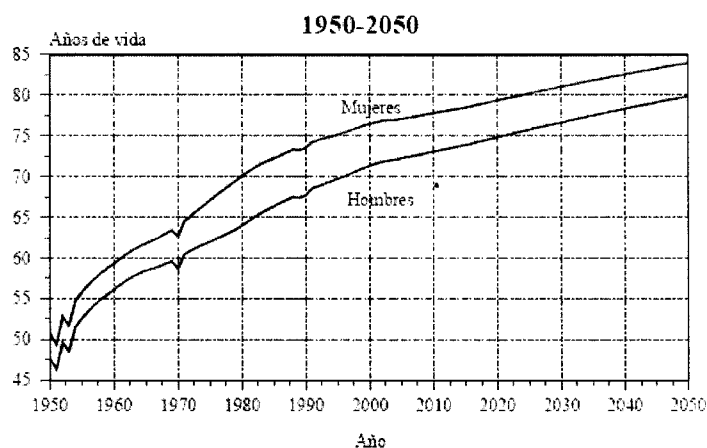


(CONAPO, 2006)

En las Figuras No. 5 y No. 6 podemos observar como a través del tiempo, se proyecta una tendencia a homogeneizarse la representatividad poblacional por género y por edad, lo que llevaría al sector de tiendas de conveniencia a generar estrategias más diversificadas, ya que en vez de hablar de un mercado meta enfocado a un rango poblacional según el perfil de cliente, en realidad se estaría contando con un perfil mucho más amplio de mercado potencial, en donde sería fundamental desarrollar competencias y habilidades para poder atender con mayor oportunidad a diversas generaciones, culturas, gustos, preferencias y necesidades.

Otra importante evidencia de las oportunidades futuras del sector de tiendas de conveniencia, lo podemos ver en la figura No. 7, en donde se puede percibir como va en aumento la proyección de esperanza de vida al nacimiento de la población en México.

Figura No. 7 Esperanzas de Vida al Nacimiento por Sexo



Fuente: Estimaciones del CONAPO.

(CONAPO, 2006)

Es importante podernos sumar al esfuerzo de ir cambiando y mejorando los hábitos nutricionales de consumo de la población, tal como lo hacen algunas empresas importantes como las que se menciona en el presente capítulo, sin embargo alguien debe de ofrecer el servicio a aquella parte de la población que presenta problemas de salud ligados en parte al tema nutricional como pueden ser la obesidad, la diabetes mellitus, la hipertensión, entre otros.

De acuerdo con la Secretaría de Salud (2006), en el Programa Nacional de Salud 2007-2012, nos menciona que de 1990 al 2005 la tasa de mortalidad por diabetes mellitus se incrementó aproximadamente 50%, al respecto de esto la secretaria de salud manifiesta el objetivo o propósito de mejorar las condiciones de salud de la población, a través de la estrategia de fortalecer e integrar las acciones de promoción de la salud, prevención y control de enfermedades, y en ejecución de actividades como desarrollar políticas públicas para la construcción de una nueva cultura por la salud, fortalecer las acciones de prevención de las infecciones diarreicas en la infancia, impulsar una política para la prevención del sobrepeso, obesidad, diabetes mellitus y riesgo cardio-vasculares.

El 87% de las muertes en México son causadas por enfermedades no transmisibles y lesiones y, al menos en un 50% en grupos mayores de 53 años, donde las enfermedades más comunes son: diabetes mellitus y enfermedades isquémicas y cerebrovasculares. Es importante que para disminuir estos porcentajes, atender los riesgos como son el sobrepeso y la obesidad, que afectan al 70% de la población entre 30 y 60 años. (Pesqueira, Eduardo, 2007)

Percibiendo estos temas en un nivel internacional, de acuerdo con la FAO, Food and Agriculture Organization of the United Nations, (2006), se está presentando una transición nutricional, evidenciada por los cambios mundiales en las preferencias dietéticas, en los últimos 150 años, el incremento de los ingresos y los avances en la agricultura han permitido a los países desarrollados enriquecer y diversificar la dieta. Actualmente los países en desarrollo están avanzando en este mismo proceso, esta transición nutricional está caracterizada por el paso acelerado de situaciones de desnutrición ampliamente extendidas a dietas más ricas y variadas y, con frecuencia, también a la hipernutrición. Esta transición, que en los países desarrollados se llevó a cabo a lo largo de siglos, está produciéndose en el lapso de una sola generación en países en desarrollo con crecimiento rápido. Con mayores ingresos a disposición y una mayor urbanización, las personas cambian sus patrones de alimentación, pasando de dietas relativamente monótonas de valor nutricional variable (basadas en especies nativas de cereales básicos o raíces feculentas, hortalizas cultivadas en la región, otras frutas y hortalizas, y limitadas cantidades de alimentos de origen animal) a dietas más diversificadas, compuestas por mayor cantidad de alimentos elaborados y de origen animal, un contenido más elevado de azúcares y grasas, estos cambios acompañados de reducción en actividad física son la causa del rápido aumento del sobrepeso y la obesidad. Al 2001, a nivel mundial, el número de personas con sobrepeso (aproximadamente 1,000 millones) había superado el número de personas desnutridas (aproximadamente 800 millones). Una parte significativa del aumento de la obesidad se registra en países en desarrollo.

La Organización Mundial de la Salud, estima que en el mundo en desarrollo hay 300 millones de personas adultas obesas y 115 millones de personas que sufren trastornos y enfermedades asociados a la obesidad. Como consecuencia de la rapidez de la transición nutricional, se está produciendo un aumento de las enfermedades crónicas asociadas a la dieta, tales como las cardiopatías, la diabetes, la hipertensión y ciertos tipos de cáncer. En muchos países la dieta se ha convertido en una prioridad de las políticas para la agricultura y la alimentación, promoviendo hábitos de alimentación más saludables, ejercicio físico y programas escolares. (FAO, 2006)

Este capítulo nos refuerza el área de oportunidad que podemos aprovechar, dada la monótona variedad de alimentos de comida rápida de bajo valor nutricional que existen en las tiendas de conveniencia y poder ofrecer mayor variedad y oportunidad de consumo a aquellas personas que sufren alguna enfermedad o trastorno alimenticio, contribuyendo al beneficio de contribuir en mejorar su salud, y que pueden representar un desarrollo potencial en ciertas categorías o productos de consumo en el sector de tiendas de conveniencia.

Capítulo IV. Diferenciación de suministro de comida rápida en México.

En el presente capítulo referencian las posibles opciones de desarrollo para la diferenciación de suministros de alimentos para comida rápida para tiendas de conveniencia dentro de las cuales figuran:

- Comisariatos de Alimentos
- Comedores Industriales
- Cadenas Restauranteras

Estos son tres de los potenciales canales existentes que pueden ser el medio de ejecución, desarrollo o aprendizaje para poder integrar una cadena de suministro de alimentos de comida rápida.

4.1 Comisariatos de alimentos

Sin duda los comisariatos de comida de alimentos son una de las opciones más importantes a explorar ya que presenta un nivel de habilidades y competencias muy desarrolladas en el tema de la administración de alimentos a gran escala. Dentro del sistema aeroportuario mexicano, los aeropuertos del país proveen los servicios esenciales para el arribo y despegue de aeronaves y brindan coordinadamente los servicios de apoyo necesarios para la operación de las aerolíneas, así como la atención de los pasajeros.

La estructura actual del sistema de aeropuertos en México inició en 1998 con la apertura de inversión privada a partir de 35 de los mejores aeropuertos que operaba en ese entonces Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA), formándose cuatro grupos concesionados durante 50 años. (Rodríguez, Javier, 2008)

Los cinco principales grupos aeroportuarios son los siguientes.-

- Grupo Aeroportuario Ciudad de México (GACM)
- Grupo Aeroportuario del Sureste (ASUR)
- Grupo Aeroportuario Centro-Norte (OMA)
- Grupo Aeroportuario del Pacífico (GAP)
- Aeropuertos de ASA (Aeropuertos y Servicios Auxiliares)

A continuación se presenta una breve descripción de la presencia y participación de cada grupo aeroportuario:

1. Grupo Aeroportuario Ciudad de México (GACM).- Este grupo controla el aeropuerto más importante del país, y durante 2007 transportó a casi 26 millones de pasajeros
- Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México.- Este es el aeropuerto más importante de América Latina y es el número 44 a nivel mundial.
2. Grupo Aeroportuario del Sureste (ASUR).- Durante 2007 transportó a 16 millones 236 mil pasajeros, y administra el segundo aeropuerto más grande del país que es el de Cancún, adicionalmente administra los aeropuertos de Mérida, Veracruz, Villahermosa, Huatulco, Oaxaca, Minatitlán, Cozumel, Tapachula.
3. Grupo Aeroportuario Centro-Norte (OMA).- Este grupo durante 2007 transportó 14 millones 212 mil pasajeros, este grupo administra tres de los aeropuertos importantes a nivel nacional el de Monterrey, Culiacán, Acapulco, adicionalmente administra a los aeropuertos de San Luis Potosí, Ciudad Juárez, Chihuahua, Reynosa, Tampico, Durango, Torreón , Mazatlán, Zacatecas, Zihuatanejo.
4. Grupo Aeroportuario del Pacífico (GAP).- Este grupo transportó durante 2007 a 15 millones 737 mil pasajeros, y administra algunos aeropuertos importantes del país, Tijuana, Guadalajara, Los Cabos, Hermosillo, Puerto Vallarta, así

como Mexicali, Aguascalientes, Los Mochis, La Paz, Guanajuato, Manzanillo, Morelia.

5. Aeropuertos de ASA (Aeropuertos y Servicios Auxiliares).- Este grupo mantiene concesionados los aeropuertos de Campeche, Ciudad Obregón, Colima, Ciudad del Carmen, Chetumal, Cuernavaca, Cd. Victoria, Guaymas, Loreto, Lázaro Cárdenas, Matamoros, Nuevo Laredo, Nogales, Palenque, Poza Rica, Puerto Escondido, San Cristóbal de las Casas, Tehuacán, Tepic y Uruapan; Adicionalmente tiene participación accionaria en los aeropuertos de Puebla, Querétaro y Toluca, por último tiene participación y opera el aeropuerto de Tuxtla Gutiérrez.

Revisando el servicio que se da de alimentos en las cocinas de las principales líneas aéreas, encontramos que hasta el 2001 (Comisión Federal de Competencia), en el país operaban de manera independiente los comisariatos para el suministro de estos alimentos a los diferentes vuelos nacionales e internacionales, dentro de las empresas figuran.-

1. Orval Kent de Linares, S.A. de C.V.
2. Orval Kent Food Company, S.A. de C.V.
3. Arlington Services de México, S.A. de C.V.
4. Sky Chefs de México, S.A. de C.V.
5. Comisariatos Gotre, S.A. de C.V.
6. Comisariato de Baja California, S.A. de C.V.
7. Servicios Complementarios de Cabina, S.A. de C.V.
8. Cocina del Aire de Provincia, S.A. de C.V.
9. Aerococina, S.A. de C.V.

A partir del 2001 una empresa transnacional y global como lo es LSG Lufthansa Service Holding AG, en conjunto con Onex Food Services, Inc empresa que opera en Europa, establecen ante la Comisión Federal de Competencia, la

intención de integrar Joint Ventures con las empresas que operaban independientes en el país, y establecer una empresa nacional que administra la parte más importante de los comisariatos en los principales aeropuertos del país, como lo son Tijuana, Mexicali, Los Cabos, Hermosillo, Chihuahua, Monterrey, Puerto Vallarta, Guadalajara, León, México, Zacatecas, Mérida, Cancún, Cozumel. (CFC, 2001)

LSG Sky Chefs ahora es una empresa multinacional que opera de manera directa como propietaria del 100% de sus activos en diferentes países del mundo, y en México opera a través del esquema de Joint Ventures. (LSG Lufthansa Service Holding AG, 2008).

La apertura internacional de vuelos en los principales aeropuertos internacionales de México y el alto tráfico en éstos, ha obligado al gobierno de México a establecer blindajes especiales apoyado con autoridades aeroportuarias con la intención de evitar brotes de contaminación, infecciones y epidemias principalmente apoyados por el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA) y la Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y alimentación (SAGARPA).

Los principales accionistas o participantes mexicanos en las Joint Ventures son Servicios Complementarios de Cabina S.A. de C.V. o Aerococina S.A. de C.V. así como Comisariatos Gotre S.A. de C.V, también participa Arlington Services de México S.A. de C.V.

Existe una empresa adicional, con la que prácticamente se termina de consolidar el mercado de comisariatos de alimentos de comida para el servicio de las aerolíneas, que es - *Gate Gourmet* -, una empresa de Gate Group que ha servido a la industria aérea por más de 70 años y ha crecido a lo largo del mundo como proveedor logístico de servicios de cabina, actualmente sirve a más de 250 aerolíneas en cinco continentes y 26 países. (Gate Gourmet, 2008)

Su presencia principalmente la concentra en las zonas de Asia/Pacífico, Europa y América; en estados Unidos y Latinoamérica cuentan con más de 50 cocinas que les permiten preparar y administrar más de 103 millones de platillos al año; en México tiene presencia en la Cd. de México, Monterrey y Cancún.

4.2 Comedores industriales

Esta es otra de las potenciales modalidades para desarrollar la cadena de suministro diferenciado de alimentos, aunque no tienen el nivel de desarrollo en la administración de alimentos que podría tener los comisariatos, es una variable importante a conocer.

Este tipo de negocios maneja una misión y visión de servicio que enfoca a Proporcionar al personal o a la gente alimentación balanceada de excelente calidad y valor nutricional, elaborada mediante un proceso de higiene y calidad que cumpla o exceda las expectativas de la empresa.

Uno de los puntos más importantes que sustenta el existir de un comedor industrial está principalmente sustentado en los beneficios adicionales que una empresa desea brindar a sus empleados que son el recurso más importante de ella, a pesar que de inicio la mayor parte de las empresas piensan que establecer un comedor para sus empleados es considerado como un gasto que impacta directamente a sus utilidades, muchas de ellas no establecen un análisis real que pudiera evaluar ese pensamiento contra el impacto positivo que genera este tipo de servicios desde la perspectiva de la productividad directa e indirectamente, sin dejar de lado la satisfacción de los empleados, en el aporte benéfico a su salud, su estado físico y anímico, su rendimiento laboral, entre otros.

Este - *el conocimiento y como hacer* - puede ser una base importante para establecer un programa de desarrollo de proveedores y/o prestadores de servicios que nos puedan ayudar a desarrollar la diferenciación en el suministro de alimentos de comida rápida.

Entendiendo a este tipo de proveedores y procesadores de alimentos como lo son los comedores industriales desde su desempeño en las empresas, establecer este tipo de servicios se convierte en un punto de reunión para sus empleados, en donde pueden dedicarle calidad en tiempo y forma a su horario de comida sin tener que hacerlo en su lugar de trabajo, en algún escritorio, en pasillos o en alguna sala de reuniones, incluso disminuye retrasos y faltas o inasistencias de personal.

Adicionalmente se logra integrar una mayor variedad de alimentos diferente a los tradicionales sándwiches o emparedados, por lo que ahora incluso se pueden degustar alimentos calientes similares a los que cada empleado degusta en su casa, y lo hacen reunidos, a un costo razonable, generando una sensación de bienestar cuidando su tiempo dinero y salud.

“Las creencias o bases fundamentales de este tipo de negocios están basadas en el profesionalismo como la definición del saber hacer y saber actuar. En el servicio como el motor que guía sus pasos y la causa de la creación de este tipo de empresas. En el respeto a la gente, su integridad, su salud, y en el derecho que tienen de trabajar con condiciones óptimas. En la creatividad, como la balanza que equilibra nuestro aprendizaje, y como aquello que nos impulsa a permanecer innovando. En la honestidad como el único camino para lograr la permanencia. En el trabajo en equipo, como la unión de diversas fuerzas en busca del mismo objetivo. Así como en la Igualdad, el esfuerzo, el compromiso y la dedicación.

Dado lo anterior, están intrínsecamente relacionados con los principales pilares que maneja este nicho o sector de negocios.-

1. Seguridad e Higiene, mediante los programas más actualizados de capacitación continua del manejo adecuado de alimentos
2. Calidad, mediante alimentación balanceada y nutritiva que satisfaga al comensal y optimice la producción
3. A tiempo, mediante el desarrollo de estrategias que permitan evitar largas líneas de espera para los comensales mediante un servicio rápido y

eficiente; Un elemento esencial de ello es la constante comunicación y retroalimentación con sus clientes a través de su personal, anticipándose a sus necesidades actuales y potenciales

En este segmento y referenciando nuevamente a las empresas de calidad, podemos encontrar o diseñar diferentes tipos de servicios según sean las necesidades del cliente.-

1. Servicio Básico

Paquete determinado de desayuno/comida o merienda/cena balanceado y nutritivo que incluye variedad de bebidas, plato principal, guarniciones, ensalada, fruta, postre y complementos

2. Intermedio (All you can eat)

Todo lo que guste comer de un vasto menú nutritivo y balanceado

El servicio se extiende en dos barras calientes y dos frías, una barra para salsas y complementos y una fuente de bebidas. El comensal degusta ilimitadamente tanto de alimentos como bebidas.

3. Premium (All you can eat plus)

Todo lo que guste comer de un vasto menú nutritivo y balanceado

El servicio se expande en 6 módulos con barras distribuidas por el área del comedor:

- a. Módulo principal, con tres barras calientes y tres barras frías
- b. Fábrica de tortillas de maíz y de harina con barra caliente para ofrecer burritos y tacos preparados al instante con tortillas recién hechas
- c. Módulo de complementos calientes: caldos, sopas, potajes, atoles, té, entre otros
- d. Módulo de complementos fríos: fruta, yogurt, cereales, licuados, ensaladas, aderezos, entre otros
- e. Módulo de condimentos: Salsas, Chiles, entre otros
- f. Fuente de bebidas frías

El comensal puede degustar ilimitadamente tanto alimentos como bebidas sin necesidad de desembolsar dinero” (Gómez Farfán, Arturo, Balance Nutricional, 2008)

Los alimentos se sirven en loza cerámica y vasos térmicos desechables

Es un sistema óptimo de alimentación que cuenta con grandes ventajas como:

- a. Sin intercambio de bonos ni desembolsos de dinero
 - b. El personal operativo se alimenta despreocupadamente y valora el beneficio de éste tipo de servicio
 - c. Optimización del tiempo al no haber sistema de pago o intercambio
 - d. Servicio prestado en base a - *Cuenta maestra* - que proporcional la empresa
 - e. Elimina el problema de porciones insuficientes
 - f. Permite la observación de regímenes dietéticos por parte del área médica del centro de trabajo sin la necesidad de elaborar platillos complementarios
4. Custom

Se adapta la operación y menús a los requerimientos y necesidades específicas que el centro de trabajo determine.

“Otro tipo de servicios, es que algunos de ellos cuentan con la experiencia e infraestructura necesaria para atender eventos o convenciones multitudinarias, eventos o juegos deportivos, en estadios o escuelas, convenciones políticas, servicios alimenticios en hospitales, entre otros; Incluyendo la elaboración de productos alimenticios, tanto crudos o cocidos empacados al vacío, así como envasados con el método MAP (Modificación de Atmósfera de Producto) de acuerdo a las necesidades de cada cliente.

Una parte fundamental de este tipo de negocios radica en el éxito del diseño de un buen menú de alimentos, que muestre diversidad, equilibrio de nutrientes, salud y mucho antojo.

Este tipo de negocios permite maximizar el beneficio de perfilar servicios y actividades complementarias de productos, alimentos y diversión según sea el caso, por ejemplo.-

- a. Enero, Festividad de Año Nuevo, Día o mes de Reyes
- b. Febrero, Día o mes del amor y la amistad
- c. Abril, Día o mes del niño
- d. Mayo, Día o mes de la madre
- e. Junio, Día o mes del padre
- f. Septiembre, Día o mes de la independencia
- g. Noviembre, Día o mes de Santos y difuntos
- h. Noviembre, Día o mes de Aniversario de Revolución Mexicana
- i. Diciembre, Festividades Navideñas y de Fin de Año

Otra parte fundamental que soporta a estos negocios es el estricto Control y Definición de Procedimientos que desarrollan, la operación de este tipo de negocios fluye diariamente a través de un eficiente sistema de procedimientos de control, sobre los procesos básicos y críticos en el manejo de alimentos.” (Balance Alimentación Productiva, S.A. de C.V., 2008)

1. Personal, asegurarse de que estén debidamente capacitados conforme a las normas de higiene para la elaboración y manejo de alimentos
2. Sanidad, con programas y tácticas de homogenización para reforzar estándares en instalaciones de trabajo, en el personal y en los alimentos controlados a través de bitácoras
3. Medio Ambiente, prácticas de medio ambiente conforme a estándares para instalaciones de servicios de alimentos y control de productos químicos
4. Control de desperdicios, mediante la clasificación para dividirlos en orgánicos e inorgánicos mismos que se disponen conforme a las normas legales y de higiene a través de una empresa externa
5. Control de grasas y aguas residuales, mediante la utilización de materiales y productos biodegradables, servicio externo de mantenimiento y limpieza

- de trampas de grasas por empresas especializadas y en regla sin costo para la empresa y en base a las especificaciones de la misma
6. Control de fumigación, mediante la coordinación con el centro de trabajo y en presencia de personal autorizado por el mismo, y productos autorizados por el mismo centro de trabajo
 7. Auditorías, mediante la ejecución de un programa de auditorías periódicas tanto internas como externas en higiene, seguridad, servicio y calidad de los alimentos, en estas, se evalúa la seguridad en el manejo de los alimentos, los procedimientos de limpieza de instalaciones y equipo, las actividades de mantenimiento preventivo, la calidad de la materia prima utilizada, el control y la programación de exámenes médicos al personal, la atención del servicio al comensal y la rentabilidad de la unidad de operación
 8. Seguro de riesgos a terceros, mediante una póliza de seguro de riesgos a terceros, para proteger al centro de trabajo en donde se preste el servicio, de cualquier siniestro que pueda acontecer dentro de las áreas de comedor y cocina.

4.3 Cadenas Restauranteras

Dentro de estas opciones de servicios de alimentos se pueden enumerar algunas de las principales cadenas de restaurantes con presencia en la mayor parte de la República Mexicana, entre ellas podemos identificar a Sanborns, Vips, Toks y Restaurantes California; Cadenas que tienen experiencia en manejo de alimentos a nivel restaurantero, y con - *Conocimiento y Experiencia* - en la operación de comisariatos.

4.3.1 Cadena de Restaurantes Sanborns

“Es una cadena de tiendas al menudeo que captan una porción importante del mercado de consumidores en México, participando en el negocio de farmacia - restaurantes-bares, establecido desde 1903 como farmacia, ha venido evolucionando en el tiempo hasta desarrollar el concepto de tienda-restaurante-bar ofreciendo una gran variedad de productos, dentro de los que destacan áreas departamentales

especializadas que adicional al servicio de alimentos, proveen una experiencia de compra distinta ya que se puede encontrar aparatos electrónicos, artículos personales, artículos para el hogar, accesorios y joyería para dama y caballero, relojes y otras novedades de alta calidad, esto con el apoyo que recibe esta empresa al ser una sub-holding de grupo Carso, quien a partir de 1985 adquirió esta cadena de 31 tiendas ubicadas en diferentes ciudades de la República Mexicana, convirtiéndola en una empresa 100% mexicana que a la fecha tiene más de 100 tiendas operando". (Grupo Carso, S.A. de C.V., 2008)

Sanborns tiene plantas de procesamiento de alimentos (comisariatos) en donde se realizan los procesos primarios en el manejo de carne, congelamiento de hamburguesas, fabricación de salsas y de pan, los cuales son distribuidos con transporte propio diariamente a los restaurantes. Asimismo, opera una fábrica de chocolates la cual distribuye a las tiendas y restaurantes su producción, mismos que opera a través de una de sus empresas que es Promotora Comercial Sanborns, S.A. de C.V. tenedora de Administración Integral de Alimentos, S.A. de C.V.

Fábrica Excélsior de Chocolates (desde 1982) y dos de sus comisariatos, Comisaría Viaducto (desde 1968) y Comisaría Tlalnepantla (desde 1991) están localizados en la Cd. de México y el tercer comisariato que es Comisaría Guadalajara (desde 1989), se encuentra ubicado en la misma Cd. de Guadalajara.

4.3.2 Cadena de Restaurantes Vips

Siendo otra de las opciones de cadenas restauranteras, cuya razón social es Restaurantes Vips S. de R.L. de C.V. esta empresa opera actualmente como una subsidiaria de Grupo Walmart de México Gigante SAB, S.A. de C.V. (Grupo Cifra-Walmart, 2008)

Restaurantes Vips surge en 1964 como primer cadena restaurantera en México y en 1994 se incorpora a Grupo Cifra-Walmart; Actualmente su propuesta de valor se orienta a precios atractivos, servicio, calidad y comodidad, distintivo de los más de 355 establecimientos ubicados en 63 ciudades.

Esta cadena ha marcado un hito en el ramo al ofrecer al comensal la posibilidad de visitar las cocinas para comprobar su limpieza y cuidado en la preparación de los alimentos. Además ha desarrollado espacios y menús para atender las necesidades de todo tipo de clientes desde niños hasta personas que requieren una dieta baja en calorías o azúcar o que desean gozar de atractivas terrazas o vestíbulos.

Dentro de los 355 negocios, se operan cerca de 266 Vips, 59 restaurantes Portón, 11 especializados: 7 Ragazzi (comida italiana), 1 el Malecón (Pescados y Mariscos), 2 Fincas y 19 cafeterías.

Restaurantes el Portón también ofrece la higiene y control que han caracterizado a los restaurantes de Wal-mart de México. Tiene la riqueza gastronómica del país en ofrecer platillos regionales elaborados de manera tradicional y a precios muy accesibles. Periódicamente realiza festivales dedicados a la gastronomía de diferentes estados de la República Mexicana, iniciativa con la que el cliente encuentra en cada visita una gran variedad de alimentos estilo mexicano.

4.3.3 Cadena de Restaurantes Toks

Estos restaurantes con una cadena de cafeterías y restaurantes familiares, son una subsidiaria o sub-holding de Grupo Gigante S.A.B. de C.V. Su misión es la de "Popularizar la experiencia de comer en un restaurante especializado" y esto significa que cada vez más y más personas pueden disfrutar alimentos de primera calidad hechos al momento con un servicio cálido en un ambiente agradable en donde siempre hay algo para todos. (Grupo Gigante, S.A de C.V., 2008)

Esta cadena de restaurantes abrió las puertas de su primer establecimiento en la Cd. De México en 1971. A partir del año 2000 iniciaron una etapa de reestructuración en todas las áreas de la empresa para adecuarse a las tendencias del mercado y atender las necesidades de sus clientes; Durante el año 2005 crecieron en cerca de 20% en el número de establecimientos existentes, con lo que han llegado a una cifra cercana a los 70 establecimientos, contando con cobertura en algunas de las principales ciudades de la República Mexicana como son: Acapulco, Cuernavaca, León, Puebla, Monterrey, Guadalajara, Cd. Del Carmen, Toluca, Puerto Vallarta, Villahermosa, Querétaro y la Cd. De México.

El esfuerzo no ha cesado en esta cadena de restaurantes, por lo que a partir del año 2006 se montaron en el desarrollo de un proyecto de evolución tecnológica que les permitiría contar con un sistema de clase mundial desarrollado en Oracle que les permitiría mejorar sus procesos administrativos y operativos, este esfuerzo se sumaría al del desarrollo de la construcción de un nuevo comisariato de tal manera que soporte el crecimiento de los años venideros.

4.3.4 Cadena de Restaurantes California

Esta es una cadena de restaurantes que es una sub-holding de Grupo Controladora Comercial Mexicana, también propietario de las tiendas de Supermercado Comercial Mexicana; Después de 20 años de expansión en el segmento de Supermercado, Restaurantes California surgen en 1982 como decisión de apostar a un nuevo concepto de negocio. Actualmente operan cerca de 70 establecimientos en diferentes ciudades de la República Mexicana. (Grupo Comercial Mexicana, 2008)

4.3.5 Cadena de Restaurantes Wings

Wings es una de las cadenas restauranteras más importantes de su género, gracias a su versatilidad en opciones: carta o menú con amplia variedad, servicio de restaurant bar, servicio de buffet, paquetes y menús de temporada. Con presencia en la Cd. De México y en los principales aeropuertos del país, Wings se renueva cada día y reitera las razones que lo han convertido en un lugar atractivo para toda la ocasión. (Compañía Mexicana de Restaurantes, 2008)

Este concepto originalmente nace en 1966 como una propuesta de valor para ofrecer el servicio de alimentos a aquellas personas que gustaban de observar el despegue y aterrizaje de aviones en el aeropuerto Cd. De México, desde un punto de referencia de una estación de servicios ubicada enfrente del aeropuerto, dado el éxito obtenido, con el paso del tiempo esto da origen al concepto restaurantero de Wings, como una de la cadena restaurantera más reconocidas y que hoy es sub-holding de Corporación Mexicana de Restaurantes. Esta empresa operadora de restaurantes de múltiple formato con más de 80 restaurantes y 4,300 empleados atiende a más de un millón de clientes cada mes.

CMR es una empresa mexicana que a lo largo de cuatro décadas de existencia, ha incrementado su presencia en el mercado gracias al desarrollo de marcas propias y al establecimiento de alianzas estratégicas con marcas de probado éxito mundial. Dentro de su portafolio de negocios opera diferentes restaurantes Wings, Barón Rojo, Exa Live, Los Almendros, El Lago, Meridiam, Del Bosque, W Cocina y Pan, Chili's, La Barraca, La Calle, La Destilería, Vino & Cucina y Fonda Mexicana.

Su misión es ofrecer a los clientes una experiencia única, competitiva e innovadora para lograr día con día una mayor penetración de mercado, distinguiéndose por la excelencia en el servicio y calidad de nuestros alimentos en un

óptimo ambiente, proporcionando a nuestros colaboradores oportunidades de crecimiento y desarrollo personal.

Su principal presencia se centra en las ciudades de México, Guadalajara, Monterrey, Querétaro, Puerto Vallarta, Chihuahua, Hermosillo, Cancún, Saltillo, Torreón, León, Coahuila, Mérida, Cuernavaca, Reynosa, Pachuca, Morelia, Aguascalientes, Xalapa, Los Cabos, Playa del Carmen y Tepic.

La principal actitud de la organización es orientada a un ámbito interno enfocado a la productividad y un ámbito externo enfocado a la competitividad.

4.3.6 Distribución o Presencia de Cadenas Restauranteras

Las principales cadenas restauranteras (ver tabla No. 1) que se estuvieron consultando son: Sanborns, Vips, Toks, California y Wings.

Después de investigar la principal presencia geográfica de estas cadenas restauranteras, encontramos lo siguiente, prácticamente el 50% de la distribución nacional de sucursales de estas cadenas restauranteras están ubicadas en la Cd. De México y su área metropolitana, para llegar a contabilizar el 70% de sucursales se estarían considerando además a la Cd. De México, Puebla, Monterrey, Guadalajara, Acapulco, Cancún, Querétaro, Morelia y León, que ocupan los lugares del 1 al 9 respectivamente, según el número de sucursales. (Grupo Carso, S.A. de C.V., 2008, Grupo Cifra-Walmart, 2008, Grupo Gigante, S.A de C.V., 2008, Grupo Comercial Mexicana, 2008, Compañía Mexicana de Restaurantes, 2008)

Tabla No. 1 Presencia de Cadenas Restauranteras

PLAZAS	SANBORNS	VIPS	TOKS	CALIFORNIA	WINGS	TOTAL PLAZA
MONTERREY	6	11	7	0	1	25
SALTILLO	1	2	1	0	0	4
LAREDO	0	0	0	0	0	0
MATAMOROS	0	0	0	0	0	0
MONCLOVA	0	0	0	0	0	0
PIEDRAS NEGRAS	0	0	0	0	0	0
QUERETARO	3	3	1	11	1	19
REYNOSA	1	1	0	0	0	2
TAMPICO-POZA RICA	1	3	0	0	0	4
CD.VICTORIA	0	2	0	0	0	2
AGUASCALIENTES	3	2	0	1	0	6
CD.JUAREZ	2	1	0	0	0	3
CHIHUAHUA	2	1	0	0	1	4
DURANGO	1	1	0	0	0	2
LAGUNA	2	2	0	0	0	4
LEON	4	6	1	4	0	15
SAN LUIS POTOSI	1	2	0	1	0	4
ZACATECAS	1	2	0	0	0	3
CULIACAN	1	1	0	0	0	2
MAZATLAN	1	1	0	0	0	2
HERMOSILLO	1	1	0	0	1	3
LA PAZ	0	0	0	0	1	1
MEXICALI	1	1	0	1	0	3
MOCHIS	0	0	0	0	0	0
NOGALES	0	0	0	0	0	0
OBREGON	0	1	0	0	0	1
TIJUANA	2	2	0	1	0	5
CUERNAVACA	4	5	1	2	0	12
MEXICO	81	84	38	50	30	283
PACHUCA	2	2	1	1	1	7
TOLUCA	2	5	2	1	0	10
CAMPECHE	1	0	1	0	0	2
CANCUN	2	2	5	11	0	20
CD.DEL CARMEN	0	0	0	0	0	0
COATZACOALCOS	1	0	0	1	0	2
JALAPA-COR-ORIZ	1	3	0	1	0	5
MERIDA	3	3	0	1	0	7
PUEBLA	5	9	3	11	0	28
TAPACHULA	0	1	0	0	0	1
TUXTLA	1	1	1	0	0	3
VERACRUZ	2	2	3	1	1	9
VILLAHERMOSA	3	4	1	0	0	8
OAXACA	0	1	0	0	0	1
ACAPULCO	3	4	2	11	0	20
COLIMA	0	1	0	0	0	1
GUADALAJARA	7	9	5	0	2	23
TEPIC	1	0	0	0	0	1
MORELIA	2	3	0	11	0	16
VALLARTA	0	1	1	1	1	4
NACIONAL	155	186	74	122	40	577

Dentro de los principales requisitos a cumplir para la obtención de este distintivo se enumeran los siguientes:

1. Recepción de alimentos
2. Almacenamiento
3. Manejo de Productos Químicos
4. Refrigeración
5. Congelación
6. Área de cocina
7. Preparación de alimentos
8. Área de servicio
9. Agua y hielo
10. Servicios sanitarios para empleados
11. Manejo de Basura
12. Control de Plagas
13. Personal
14. Bar

Este capítulo nos deja un amplio aprendizaje de la gama de servicios y calidad de alimentos, que se podrían poner en atención al cliente, desde un buen diseño de menús para consumos que permitan gozar de alimentos diferenciados según la hora del día, así como gustos y valor nutrimentales, así como las mecánicas - *aprendizajes y enseñanzas* - de procesamiento, manejo y distribución de alimentos.

También nos da un patrón de cómo están estructurados y dispersos geográficamente a nivel nacional las principales cadenas de servicio restaurantero, así como de los comisariatos que brindan servicio a aerolíneas y aeronaves y algunos comedores industriales.

Nos brinda la confianza de tomar en cuenta este tipo de negocios para iniciar a explorar posibilidades o variantes para el establecimiento de la cadena de suministro de alimentos de comida rápida.

Capítulo V. Análisis Prospectivo para la diferenciación de suministro de comida rápida en tiendas de conveniencia en México

El propósito de este capítulo es el de poder efectuar el análisis estructural del presente proyecto, a través de las herramientas de análisis prospectivo como es el FODA que nos va a permitir identificar nuestras competencias y debilidades desde la perspectiva de un ambiente exógeno y un ambiente endógeno que nos permita ubicarnos en el contexto de la situación del comisariato de alimentos.

El siguiente paso consiste en la identificación de las variables clave del sistema, que nos permitirán describir mejor su medio ambiente y como se comporta, a través de MICMAC, para posteriormente hacer una evaluación de eventos mediante el software del SMIC con la finalidad de obtener los escenarios probables y deseables que puedan servir como referencia para establecer las estrategias para facilitar el establecimiento de la cadena de suministro de comida rápida.

5.1 FODA

A continuación se integra un esquema de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas desde una perspectiva de la situación actual bajo las cuales se encuentra una organización de tiendas de conveniencia en su alineación para lograr concretar una cadena de suministro de alimentos de comida rápida, por lo que nos dará una síntesis.

Tabla No. 2 FODA – Fortalezas y Debilidades

Endógenas	
Fortalezas	Debilidades
Accesibilidad al local: Las tiendas están muy bien ubicadas y construidas, no tienen problemas de acceso ni estacionamiento ni al local	Artículos que no están disponibles: Minimizar estos problemas por desabastos y tiempos de reposición
Apertura 24 hrs: Cumplir que prácticamente el 100% de las tiendas estén en amplitud de horario de por lo menos 18 hrs	Costo Logístico: Costo de la distribución y manejo y disposiciones de productos por merma o caducidad y en tiempo adecuado
Apoyo de grandes organizaciones: Tener como consultor y/o apoyo técnico -financiero para asegurar un poco más de estabilidad y trabajo	Espacio de almacenamiento reducido: Habilitar puntos para estibamiento y resguardo para no tener problemas para la exhibición y manejo de producto
Canal nuevo y no explotado anteriormente: Nicho de servicios no explorado con alto potencial	Espacio de venta reducidoHabilitar los puntos de venta para no tener problemas para la exhibición y manejo de producto
Cantidad de establecimientos Nal: Presencia en cada estado y municipio	Exclusividad de productos y marcas: Desarrollo de identidad y marcas propias
Capacidad para crecer rápido y con calidad: Procedimientos y conocimientos sólidos que permiten minimizar equivocaciones de ubicación para claramente definidos	Falta la habilidad para replicar las mejores prácticas y un mecanismo formal para documentarlas y compartirlas.
Capacidad para manejar negocios dispersos geográficamente: Procedimientos y conocimientos sólidos que permiten minimizar equivocaciones de ubicación para claramente definidos	La Variedad de productos: Definición de portafolio de productos
Cobertura geográfica: Amplia dispersión dado gran cantidad de unides o sucursales	La velocidad de implementación Vs. Dispersidad geográfica: Definición de rol-out de despliegue, por importancia de plazas
Confort de Instalaciones: Lugar agradable con temperatura de confort, que genere comodidad al cliente	Mayor aprovechamiento de la infraestructura tecnológica: Explotar de mejor manera la información existente
Eficiencia operativa en gastos (energía, merma, etc): Procedimientos, habilidades y conocimiento que nos permiten minimizar estos factores	Mover eficientemente Fast Food, frescos y refrigerados y fruta y verdura.: Asegurar las condiciones adecuadas de operación, almacenaje y transporte

Endógenas	
Fortalezas	Debilidades
Estandarización de productos: Identificar si se puede dar trato de productos base, para obtener mejores y mayores rendimientos y maximizar utilización y logro de precios y productos	No contar con autonomía de hacer por tienda sus propias compras: Alinear catalogos base de producto, para favorecer esquema económico
Estructura para la capacidad de distribución propia: Capacidad para generar los espacios necesarios para la distribución	Poco exitosos en Fast Food: Ampliar el trabajo de mercado
Financiamiento con proveedores: Identificar los productos base de alto consumo y hacer negociaciones a escala	Proceso de alta y expulsión de productos: Apoyo tecnológico para un control de portafolio de productos más ágil
Infraestructura tecnológica: Capacidad para crear, ajustar e implementar ajustes que nos permitan conocer preferencias de clientes	Se requiere una plataforma de logística más robusta y eficiente: Preparar la infraestructura de almacenes, transporte
Proximidad: accesible a la ocasión de compra	Segmentación de variedad de productos y precios: Estudio de mercado para establecer precios de venta y márgenes diferenciados
Servicios Diversos: Identificar gama de servicios derivados o relacionados par ampliar	Sistemas y Personal de Seguridad
Tener 6,000 puntos de venta conectados (y creciendo): Capacidad única en México, poder de neociación	Son distribuidores: Aprovechar y adaptar equipo existente
Valor de marca	Ubicación en Zonas de Bajos Recursos: Adaptabilidad de portafolio de servicios y productos
Variedad, disponibilidad y calidad de productos	Volúmen de Venta: Mejorar mercadotecnia y promociones

Tabla No. 3 FODA – Oportunidades y Amenazas

Exógenas	
Oportunidades	Amenazas
Alianzas estratégicas: Establecer acuerdos con empresas del ramo	Adaptación a otros formatos: versatilidad y desarrollo de empatía
Alineación / Administración de precios: Mejorar sistema que permita administrar mejor el portafolio en todos sus sentidos	Aumento del costo de los servicios públicos y el costo de los insumos de producción (Control de commodities y canastas básicas): Negociaciones a mediano plazo, con control de precios
Comida rápida y productos innovadores: Ampliar portafolio con características de valor, por ejemplo dietético o light	Baja disponibilidad de la mano de obra y de reemplazos (gente en tiendas): Modificar el esquema de pago y/o comisión
Crear alianzas entre productos: Poder generar promociones complementarias para combos y aprovechar negociación de insumos por volumen	Cambio en legislaciones y reformas: Anticiparse y aliarse con la autoridad para anticipar posibles frenos u obstáculos
Establecer una red de distribuidores: Analizar adecuadamente la ubicación y calidad de cada proveedor	Comercio Informal: Generar estrategia para blindarnos de ese padecimiento
Hacer la operación más eficiente: Documentar y establecer procesos y mejores prácticas	Cultura y Costumbres: entender las culturas de la localidad, ya que la cultura está estrechamente relacionada con la alimentación y estilo de vida
Integración vertical en productos genéricos: Generar fácil acceso o buscar ser proveedor	Delimitación geográfica de tiendas: Complicación de acceso a tienda o canibalización de otra tienda
Mayor Consumo Percápita: Estimular promociones y publicidad	Demandas por prácticas monopólicas: Anticiparnos a las regulaciones para evitar problemas y ser empáticos con la sociedad y lograr beneficios
Mejora de propuesta de valor da acceso a nuevos segmentos de mercado y más localizaciones: encontrar la diferenciación de los portafolios de productos y servicios	Encarecimiento de precios: Establecer alianzas o negociaciones que permitan operación continua y mejor esquema de compras de producto

Exógenas	
Oportunidades	Amenazas
Mejora en procesos comerciales (variedad, espacios, precios y abasto)	Entrada agresiva de la competencia a nuestros mercados más rentables: Generar estrategias de blindaje
Mejorar el Entorno de la tienda: Podemos colaborar con la sociedad a ser mejor	Entrada de competencia indirecta satura los mercados: Evolucionar para tener estrategias que me permitan afianzarme en la zona
Mercado en crecimiento: Identificar las oportunidades y la diferenciación en el estilo de consumo	Inestabilidad y deterioro de economía y política interna: Tener esquemas de pagos y deudas controladas, control de pasivos
Nuevos mercados potenciales: Exploración y pruebas	Inseguridad en establecimientos: Incrementar medidas preventivas con nuestra sociedad para modificar cultura y dar ejemplo
Pago por medios electrónicos (tarjeta de crédito): Implementación tecnológica y esquemas de pago	Nuevos Canales de Distribución: Generar estrategias para abaratar y operar mejor el movimiento
Replenishment en proveedores directos: Enlazar directamente a los proveedores para que tengan respuesta directa a la reposición	Nuevos Competidores: Identificar las mejores prácticas nuestras y de ellos para hacer las cosas mejor
Sistema de reorden a través de un sistema cerrado desde el momento de cobrar la mercancía con el escaner: Asegurar procesos de códigos de barra y capacitación	Saturación de establecimientos: Balancear espacios físicos para la disponibilidad de incrementar las propuestas de servicio y producto, y diferenciación
Tener mayor conocimiento del consumidor (Demográficas, gustos, preferencias): Implementación de herramientas tecnológicas y operativas que me permitan tenerlo	Seguridad de los Alimentos: Generar el adecuado manejo de productos mediante procedimientos y certificaciones para evitar daños y enfermedades
Administración de Mermas	

Este análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, ha servido de manera significativa construirlo tomando como base el perfil de las cadenas de tiendas de conveniencia en México, en contraste con las áreas de oportunidad que las tendencias, experiencias y aprendizajes que nos dejan los anteriores capítulos entorno a la comida rápida y su cadena de suministro, esta construcción y sensibilización se llevó a cabo mediante la interacción y discusión de un panel de personas incursionadas en el medio de la distribución y cadena de suministro de productos, pertenecientes a una cadena de conveniencia, mismo que por cuestiones confidenciales se omiten sus respectivos nombres. De este análisis de FODA, podemos identificar que el principal perfil de análisis se basó en revisar el Mercado, la Infraestructura, el Normatividad, el Tema Económico y el tema de Recursos.

5.2 Definición de Variables

En base al avance de esta investigación, para poder desarrollar una cadena de suministro de comida rápida en tiendas de conveniencia, a continuación se definirán las variables que pueden ser representativas del ámbito o panorama del proyecto, desde una perspectiva de las variables endógenas (Fortalezas y Debilidades) y exógenas (Oportunidades y Amenazas) a partir de su determinación en el FODA.

La interacción con el panel de personas involucradas en temas de tiendas de conveniencia y la distribución de alimentos de comida rápida, nos llevó a tomar en cuenta la sensibilización y tendencias de la operación de comida rápida en mercados internacionales lo que nos llevó a tendenciar como desarrollo de alta importancia a estructurar el análisis del FODA y por ende el perfilamiento de las variables involucradas en una óptica de desarrollo de Comisariato de Alimentos de Comida Rápida para habilitar una nueva cadena de suministro.

La integración del listado de variables se inició apreciando los principales roles interacciones que soportan o que están detrás de una tienda de conveniencia, por lo que se determinó que se debían generar en base a la relación entre las áreas de operación, administración, planeación, logística, expansión, sistemas y tecnología, generando a manera de lluvia de ideas un listado de variables que de manera endógena o exógena contribuía o se relacionaba con la operación de la tienda si dejar de percibir el enfoque de desarrollo del comisariato.

Tabla No. 4 Tabla de Variables

No.	Nombre Largo	Nombre Corto	Descripción
1	Definición de Mercado Meta	Mkdo_Meta	Identificación del tipo de cliente o clientes consumidor de productos de comida rápida es al que se debe de dirigir la iniciativa, esta definición puede diferenciarse según su cultura, edad, sexo, gustos, preferencias, ocupación, poder adquisitivo, tipo de actividad que desempeña, u alguna otra condición demográfica o variable.
2	Tecnología en Alimentos	Tec_Alím	Desarrollo de procesos y esquemas operativos claros que permitan tener una buena administración de productos fríos y perecederos para asegurar la exhibición de productos con empaque en buen estado y con la caducidad suficiente para la exhibición, venta y consumo, asegurando la integridad del producto, reduciendo riesgos por descomposición, contaminación u otro incluyendo empagues de atmósferas modificadas.
3	Seguridad en Alimentos	Seg_Alím	Desarrollo de procesos y esquemas operativos claros que permitan tener una buena administración de garantizar la seguridad de los alimentos, para evitar brotes epidemiológicos masivos accidentales o provocados como pudiera ser bioterrorismo.
4	Propuesta de Valor	Prop_Val	Definición, propuesta de desarrollo y habilitado del este postulado, ya que es el valor agregado que mi mercado meta, consumidor o cliente, encuentra en los productos y servicios que ofrezco, por lo cual me identifica y desea permanecer como cliente de la cadena de tiendas de conveniencia.
5	Alianzas Estratégicas	Ali_Estra	Relación entre una cadena de tiendas de conveniencia y alguna otra empresa, proveedor o prestador de servicio de alimentos preparados que actúa o podría actuar de socio o asesor para el desarrollo de un nicho de negocio, producto o servicio.
6	Logística de Distribución	Log_Dist	Desarrollo o evolución del proceso de reparto de productos o servicios, que me permitan estar adecuadamente habilitado con producto en tiempo y forma en la tienda de conveniencia, sin afectar al cliente y a la operación de la tienda, evitando desabastos o algun problema
7	Competencia	Comp	Comercio formal o informal, sobre el cual desea la tienda de conveniencia establecer una diferenciación positiva hacia su favor.
8	Infraestructura Física	Infra_Fis	Habilitar espacios en tienda para exhibición, almacenaje y manejo de producto en las condiciones que se demanden, así como habilitar las instalaciones de centros de distribución para el almacenaje o preparación de alimentos, sin dejar de lado el habilitar equipo de reparto propio para que se tengan las condiciones adecuadas para la distribución del producto.

No.	Nombre Largo	Nombre Corto	Descripción
9	Infraestructura Tecnológica	Infra_Tec	Habilitar los sistemas y herramientas tecnológicas necesarias que permitan tener conocimiento de inventario existente al instante, así como sus fechas de caducidad, que permitan hacer un pedido de reposición en línea y que sea más preciso, conocer diariamente las demandas y reorden de producto asociadas a gustos, cultura, condiciones físicas, sociales y demográficas del cliente, incluso asociarlos a condición meteorológica para poder estar en línea entrelazados con tiendas cercanas que pudieran necesitar de productos que se tengan en existencia en una tienda cercana.
10	Normatividad y Legislación	Normy_Leg	Buscar las certificaciones y alineaciones necesarias para operar dentro del marco normativo y legal que las entidades reguladoras en México demanden su apego, en lo referente a los procesos de preparación, distribución o manejo de alimentos.
11	Desarrollo y Crecimiento de las Ciudades	Dllo_CrecCd	El nivel o tasa diferenciada de crecimiento en las diferentes ciudades, provoca que se vayan diversificando, una serie de condiciones y hábitos socio-culturales que pueden darnos origen a una segmentación de productos y servicios en todos sus aspectos.
12	Profesionalización en la Administración y la Operación	Pro_AdmyOp	Desarrollo de los mecanismos de aprendizaje y capacitación que permitan al personal de operación de tienda en estar en constante evolución y crecimiento, con la documentación y publicación frecuente prácticamente en línea, de mejores prácticas operativas que se van institucionalizando.
13	Estrategia Comercial	Estra_Comer	Analizar bien las estrategias de mercado desde la óptica de la revisión de Preferencia, Plaza, Producto, Precio y Promoción; Habilitar pagos débito y electrónico que permitan elevar ticket promedio; Segmentación de productos y precios, Variedad, disponibilidad y calidad de productos, adaptabilidad de proyecto multiformato, que nos permita ser mejor opción y extinguir comercio informal, ser sustitución o reposición; Adaptabilidad a diversos mercados o entornos o segmentos; Identificar el mercado al que va a ir dirigido las nuevas propuestas de comida rápida, ya que permitirá desarrollarlas en base a su Cultura, condición demográfica; Flexibilidad en la adaptación a diversos mercados Mejora en procesos comerciales (variedad, espacios, precios y abasto), estrategia agresiva de penetración de mercado; Agresivas estrategias de precios, cambiando la percepción del consumidor; Estandarización u homologación de producto asociados a los entornos;
14	Control de Insumos	Ctrl_Insum	Mejor control en la administración y definición del costo de venta ya que permite negociar insumos básicos a mejor precio por volumen en commodities y productos de canastas básicas, logrando mejores precios de producción

No.	Nombre Largo	Nombre Corto	Descripción
14	Control de Insumos	Ctrl_Insum	Mejor control en la administración y definición del costo de venta ya que permite negociar insumos básicos a mejor precio por volumen en commodities y productos de canastas básicas, logrando mejores precios de producción
15	Portafolio de Productos	Porta_Prod	Dar identidad y valor de marca al portafolio de productos y servicios, y elaborar combos relacionados; Variación de alimentos para desayunos y comidas; Marca Propia (Desarrollo); Aumento del servicio al cliente, preparación y servicio para consumo rápido mediante el diseño de Menus de alimentos nutritivos, y que pueden estar diseñados en alguna comida típica y/o acompañados de algún platillo tradicional o de especialidad por algún evento o tradición.
16	Rotación de Personal	Rot_Per	Tener siempre a gente debidamente capacitada para operar ya sea la producción, distribución o venta de la comida rápida, ante la rotación existente de personal, en el sector.
17	Modelo de Gestión de Desempeño	Mod_GestDes	Contar con un proceso y método de evaluación del desempeño de la iniciativa, con el que se pueda controlar y evaluar la calidad de los prestadores de servicio o proveedores, así como de las pruebas piloto, y el desempeño general del proyecto.
18	Financiamiento	Financ	Identificar la fuente principal de recursos para desarrollar este proyecto, en base a un análisis de rentabilidad y sustentabilidad de la cocina.
19	Administración y Disposición de Desechos	Adm_DispsDes	Es importante generar los procedimientos que permitan disponer adecuadamente del producto mermado ya sea por manejo, distribución o caducidad, para evitar complicaciones con las autoridades correspondientes, y además poder visualizar la oportunidad de hacer sustentable esta recuperación.
20	Cobertura Geográfica	Cob_Geo	Desarrollar esquemas diferenciados de distribución que permitan llegar en diferente modalidad a todas las ciudades sin importar su localización o tamaño

Contrastando las variables en (Treviño, Adrián, 2008) nos pudimos encontrar que hay una gran similitud entre las variables propuestas para la Tesina de Planeación Estratégica y Prospectiva sobre tiendas de conveniencia y el futuro de la distribución en México, la diferencia es que las variables mostraban un enfoque más global del sector de tienda de conveniencia en general hacia su existencia y la distribución que la soporta, diferenciando en esta sentido del trato dado a las variables en el presente proyecto ya que se focalizó al nicho o categoría de comida rápida.

5.3 Identificación de variables clave mediante MICMAC

Una vez que se obtienen o definen las variables clave, se procede a valorar de manera cualitativa la relación que pudiera existir entre ellas, para posteriormente a través del software MICMAC de matriz de impactos cruzados (Godet, 2000) para

análisis estructural, podremos revisar e identificar las variables más importantes que afectan o definen el sistema.

En este proceso se contó con la participación de dos profesionistas y a la vez profesionales que están directamente relacionados en el tema de comida rápida y cadena de suministro de productos desde centros de distribución, a este par de personas un servidor estuvo también formando parte de los diálogos para la determinación y evaluación de las variables del sistema.

El área de especialidad de uno de los profesionistas es principalmente encargado de desarrollar variedad de productos de alimentos de comida rápida para tiendas de conveniencia, mientras que otro de los profesionistas está enfocado en la responsabilidad de la operación de centros de distribución de alimentos perecederos y no perecederos.

El primer paso es poder evaluar la relación de influencia que tiene cada variable sobre las restantes para identificar su motricidad o dependencia.

Matriz de Influencias Directas Potenciales

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1: Mkdo Meta	0	3	3	3	2	3	3	2	3	1	3	2	3	0	3	3	1	0	1	3
2: Tec Alim	1	0	3	3	3	2	2	3	2	3	1	2	3	2	2	2	1	2	1	0
3: Seg Alim	1	2	0	3	3	3	2	3	2	3	1	2	3	3	3	2	1	2	2	1
4: Prop Val	3	3	3	0	3	1	3	3	3	1	2	3	3	1	3	3	3	3	2	3
5: Ali Estra	1	2	3	3	0	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1	1
6: Log Dist	2	0	3	3	3	0	1	3	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	3
7: Comp	3	1	2	3	2	1	0	3	3	3	3	2	2	1	2	2	0	0	0	0
8: Infra Fis	2	3	3	3	3	3	0	0	2	2	3	1	3	1	2	2	0	2	0	3
9: Infra Tec	1	2	2	3	3	2	1	3	0	2	2	1	3	1	2	2	0	2	2	3
10: Normy Leg	1	2	3	2	2	1	2	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	3	2
11: DiloCrecCd	3	0	0	2	2	2	1	3	3	1	0	0	1	0	0	2	0	0	0	1
12: ProAdmyOp	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	1	0	3	2	1	3	2	2	2	1
13: EstraComer	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	0	2	3	2	3	3	2	3
14: Ctrl Insum	1	2	3	3	3	1	1	2	1	3	0	2	2	0	2	0	2	2	2	2
15: Porta Prod	3	2	2	3	3	0	2	3	2	0	0	1	3	2	0	0	2	3	2	2
16: Rot Per	0	0	0	2	1	0	2	0	1	0	2	2	1	0	0	0	2	1	0	2
17: Mod GesDes	1	3	2	2	3	3	1	1	3	0	0	3	3	1	3	2	0	1	2	2
18: Financ	0	3	2	2	3	1	0	2	2	2	1	1	3	1	2	0	2	0	1	2
19: AdmDispDes	0	2	3	1	3	3	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	0	1
20: Cob Geo	2	0	2	2	3	3	2	3	2	0	2	0	2	1	0	0	1	2	0	0

© LPSOR-EPTA-MICMAC

Las influencias se puntúan de 0 a 3 :

0 : Sin influencia

1 : Débil

2 : Media

3 : Fuerte

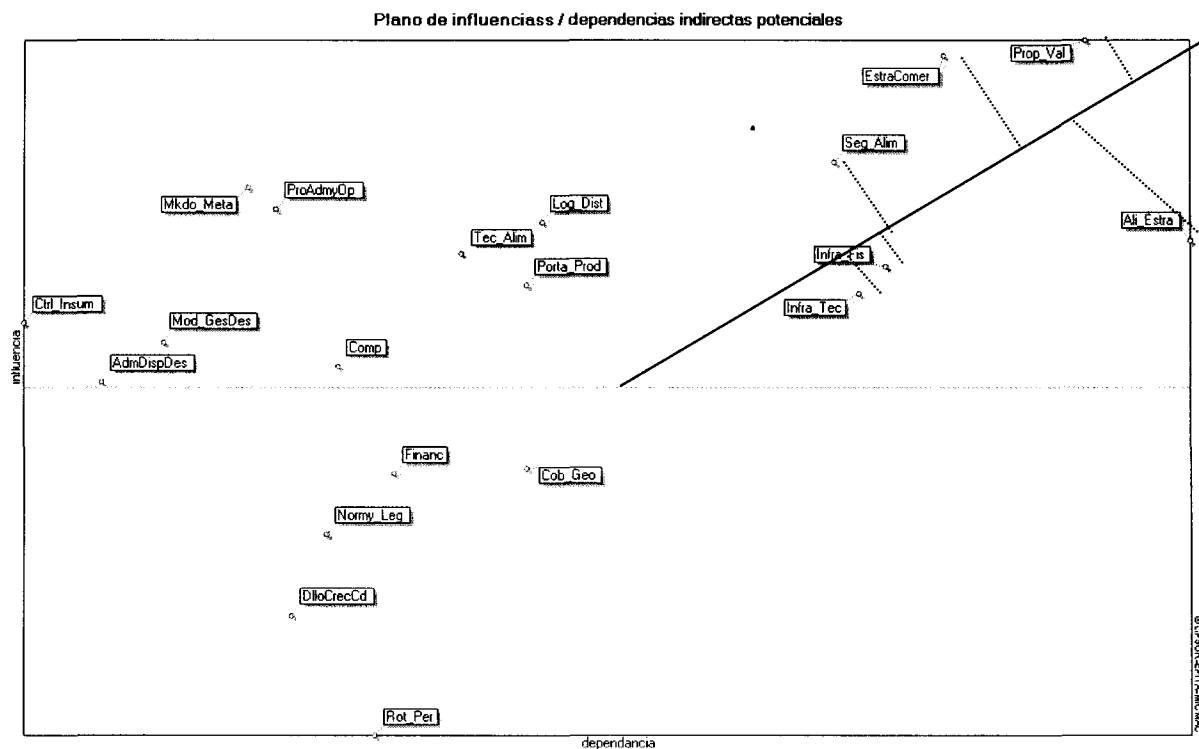
De esta evaluación de Matriz de Influencias Directas Potenciales, se auto-calcula la Matriz de Influencias Indirectas Potenciales, mediante la cual nos permite obtener un mapa de influencias indirectas que nos darán la ubicación o clasificación de cada variable y nos permitirá conocer cuales se encuentran en la Zona de Conflicto, en la Zona de Poder, cuales son Autónomas o cuales son Dependientes.

Lo que nos permitirá enfocarnos a aquellas variables críticas que debemos tomar en cuenta para la toma de decisiones.

Mapa o Plano de Influencias Indirectas Potenciales (MIIP)

Poder

Conflicto



Autónomo

Dependiente

A partir de este mapa o plano de influencias indirectas potenciales, podemos observar como quedaron jerarquizadas o clasificadas las variables dentro de los cuadrantes de motricidad-dependencia.

La Zona de Conflicto es donde se agrupan las variables que tienen un muy alto grado de influencia, y que a su vez podrían ser altamente influenciadas, dentro de este cuadrante las variables identificadas son: Infraestructura Física (8), Infraestructura Tecnológica (9), Propuesta de Valor (4), Seguridad Alimenticia (3), Estrategia Comercial (13) y Alianzas Estratégicas (5). Estas variables no se deben de perder de vista, ya que son las que pudieran provocar cambios en el sistema.

La Zona de Poder es donde se agrupan las variables que condicionan o pueden condicionar el funcionamiento del objeto de análisis, pero no tan fácil se

puede influir en ellas, dentro de este cuadrante las variables identificadas son: Control de Insumos (14), Administración y Disposición de Desechos (19), Modelo de Gestión de Desempeño (17), Mercado Meta (1), Profesionalización de la Administración y Operación (12), Competencia (7), Tecnología Alimenticia (2), Portafolio de Productos (15), Logística de Distribución (6).

La Zona Autónoma es donde se agrupan las variables que permanecen con una tendencia definida, y que no presentan cambios significativos, sirven para apoyar las estrategias de largo plazo, dentro de este cuadrante las variables identificadas son: Financiamiento (18), Cobertura Geográfica (20), Normatividad y Legislación (10), Desarrollo y Crecimiento de las Ciudades (11) y Rotación de Personal (16).

La Zona Regularora, no debemos de perder de vista que aquí se encuentran las variables que participan activamente en el funcionamiento regular del sistema, dentro de este espacio que la cercanía a la intersección de los ejes las variables identificadas son: Portafolio de Productos (15), Financiamiento (18), Cobertura Geográfica (20) y Normatividad y Legislación (10), nos podemos olvidar que son elementos fundamentales para la elaboración del plan de acción. (Osorio, Francisco, 2006)

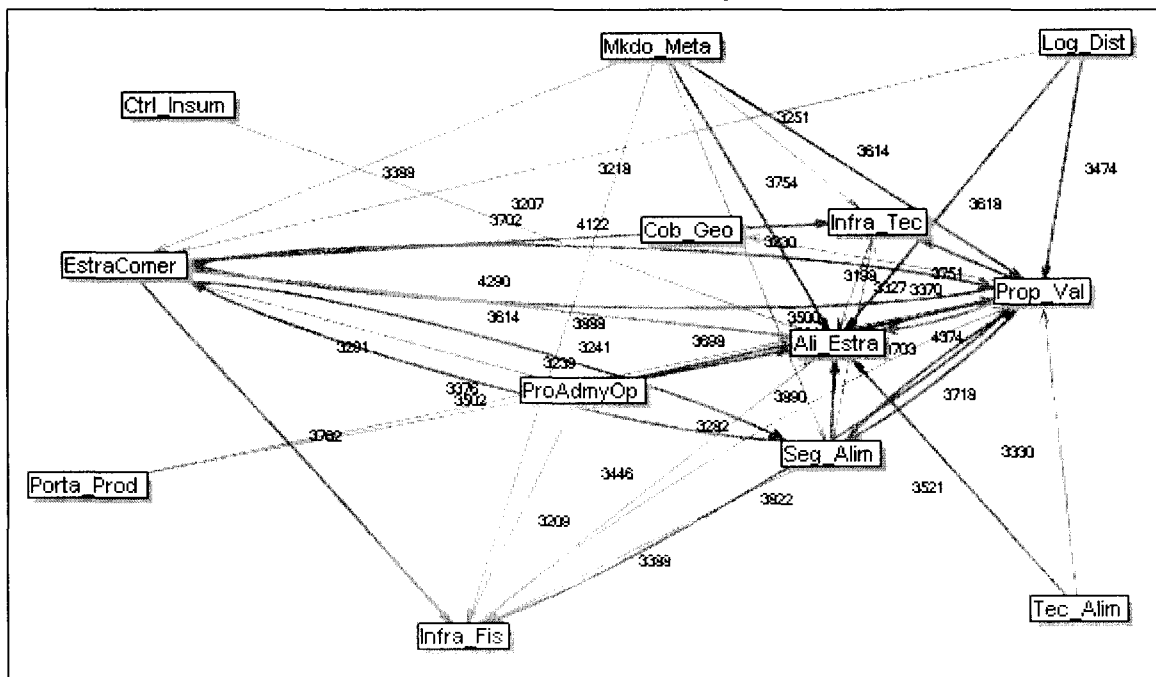
La Zona Dependiente o de Salida es donde se agrupan las variables que más influencia o dependencia tienen con el resto de las variables del sistema, dentro de este cuadrante no se ubicó ninguna variable del sistema.

Apoiados en el mapa de influencias indirectas potenciales, podemos identificar en orden de importancia las variables más críticas que se deberán de estar tomando en cuenta en el sistema:

1. Infraestructura Física (8)
2. Infraestructura Tecnológica (9)
3. Propuesta de Valor (4)
4. Seguridad Alimenticia (3)
5. Estrategia Comercial (13)
6. Alianzas Estratégicas (5).

Apoiados en el software de análisis podemos identificar el Gráfico de Relaciones de Influencias Indirectas Potenciales.

Gráfico de influencias indirectas potenciales



- Influencias más débiles
- - - Influencias débiles
- Influencias medias
- . - . Influencias relativamente importantes
- Influencias más importantes

En este gráfico podemos identificar que las siguientes variables tendrán entre sí las relaciones e influencias más importantes de todo el sistema:

Estrategia Comercial (13) – Alianzas Estratégicas (5) - Propuesta de Valor (4)

Sin embargo también debemos de poner atención y considerar las variables que tendrán entre sí las relaciones e influencias relativamente importantes de todo el sistema:

Logística de Distribución (6) – Mercado Meta (1) – Infraestructura Tecnológica (9) – Infraestructura Física (8) – Tecnología en Alimentos (2) – Seguridad en Alimentos (3) – Profesionalización en la Administración y la Operación (12).

Este apartado nos generó un valor importante para el proyecto ya que nos fue guiando hacia la parte de las variables medulares que deberían de estar tomadas en cuenta y que son representativas del sistema o proyecto en potencialidad de desarrollo.

5.4 Sistema de Matrices de Impacto Cruzado (SMIC)

A través de la evolución de los resultados que se han obtenido en el presente capítulo mediante el análisis estructural, que nos ha permitido conocer las variables críticas e importantes del sistema, en seguida se decide utilizar el software y la metodología del Sistema de Matrices de Impacto Cruzado (SMIC), con el propósito de generar alternativas de escenarios que pueden presentarse al espacio de tiempo definido en el sistema.

El tipo de escenarios que se pudieran evaluar, serían los escenarios cuyas hipótesis pudieran dar un matiz de escenario probable, escenario posible o escenario tendencial.

Para aplicar en el presente proyecto el software y la metodología del SMIC, es necesario construir eventos que permitan a través de probabilidades de ocurrencia generar los escenarios.

A continuación se describen los eventos.-

Evento No. 1 [E1] Alianzas estratégicas (Alianzas)

Se logra establecer compromisos temporales de negocio, o alianzas temporales entre alguna Cadena de Tiendas de Conveniencia y empresas privadas que se dedican a la elaboración y comercialización de alimentos preparados con enfoque al mayoreo, lo que permite transferencias de conocimiento, habilidades y competencias en lo referente a logística de distribución, desarrollo de infraestructura física y técnica para la administración y operación de la Cadena de Suministro de Comida Rápida en Tiendas de Conveniencia en 2011.

Evento No. 2 [E2] Auto desarrollo (Auto_Dllo)

Se dé el desarrollo auto-administrado y de auto aprendizaje de la Cadena De Suministro de Comida Rápida, a través del desarrollo de procesos administrativos y operativos que permitan iniciar la curva de aprendizaje en preparación, operación y distribución de alimentos en gran volumen.

Evento No. 3 [E3] Impulsar Centros Educativos-Gastronómicos (I_Gastro)

Establecer un desarrollo conjunto en impulsar los principales centros educativos-gastronómicos, que coadyuven a la asesoría y apoyo en tecnología y seguridad de alimentos, apalancados en un aprendizaje y evolución constante compartida, que pueda tener la red logística de una cadena de tiendas de conveniencia, y en el desarrollo de la variedad y desarrollo de menús y tipos de alimentos, permitiendo incluso desarrollar y documentar las recetas de los brochures de alimentos.

Evento No. 4 [E4] Normatividad y Legislación (NyL)

Desarrollo y establecimiento de la cadena de suministro, sin problemas mayores de normatividad y legislación, que obstaculicen o impidan llevar a cabo o avanzar en el proyecto.

Evento No. 5 [E5] Infraestructura tecnológica (Infra_Tec)

Evolución importante en la infraestructura tecnológica, que permita conocer las necesidades, gustos y preferencias del mercado meta o consumidor de la cadena de suministro de comida rápida, así como de los stocks y diversas demandas de productos, sin dejar de lado el nivel de comunicación y transmisión de información que es vital para la operación del proyecto.

Evento No. 6 [E6] Portafolio de Productos (Porta_Prod)

Generación de un portafolio de productos estandarizado, homologado o diferenciado, según se presenten los gustos, preferencias y en general la cultura y entorno del mercado meta. Lograr alta influencia y peso específico en el control o beneficio de precio, disponibilidad, seguridad y calidad de los insumos principales que pueden ser la base para la preparación de alimentos.

Una vez establecidos los eventos o hipótesis que estarían presentes en el sistema, se debe proceder a evaluar su información en el software del SMIC (Matriz de Impactos Cruzados Probabilizados), con el propósito de generar los posibles escenarios que se nos presentarían en el desarrollo de este proyecto.

Ya evaluada la información que se procesó en el sistema pudimos identificar que los siguientes escenarios son los más probables o posibles de suceder, y son los que representan cerca del 76% de la probabilidad acumulada.

Tabla No. 5 Núcleo Tendencial de Escenarios

Escenario	Probabilidad	Porcentaje
111111	0.312	31.2%
000000	0.175	17.5%
011011	0.169	16.9%
110011	0.127	12.7%
Promedio Acumulado		78.3%

Escenario No. 1 (111111) - *Cohesión Absoluta* -

Es el escenario con mayor probabilidad de ocurrencia ya que cuenta con 31.2%. Además de ser el más probable, es el más deseable ya que es donde se presentan los 6 eventos propuestos en el sistema. Es decir, que es un reflejo de compromiso y cooperación entre los distintos actores por facilitar que la cadena de suministro de alimentos se concrete. [E1] se logra establecer los acuerdos comerciales entre las tiendas de conveniencia y las empresas prestadoras de servicios de preparación de alimentos, [E2] se genera desarrollo auto-administrado y auto-aprendizaje basado en el marco del desarrollo de procesos administrativos y operativos, [E3] se logra potenciar el beneficio de la cadena aprovechando la asesoría, apoyo tecnológico y seguridad que se brinda en la obtención de alimentos y a la vez impulsar el crecimiento del valor de la sociedad, [E4] se cuenta con la integridad del manifiesto cumplimiento con la regulación necesaria, [E5] se logra mayor administración y conocimiento de información real del mercado, aprovechando el avance tecnológico que permite con eficacia explotar mejor la capitalización de oportunidades, [E6] se obtiene una oferta de productos con alto contenido de sabor, olor y seguridad. Por otra parte de este escenario se podrían desprender algunas opciones a pilotear o explorar.

Escenario No. 2 (000000) - *No se aprovechan los retos y oportunidades de mercado* -

Es el escenario con la segunda mayor probabilidad de ocurrencia ya que cuenta con 17.5%, éste es el peor escenario a suceder, ya que ninguno de los eventos se hace presente en el sistema, por lo que es eminente que sería imposible establecer la cadena de suministro de alimentos de comida rápida en estas circunstancias, Esto nos llevaría a que probablemente los esfuerzos por lograr acuerdos y entendimiento con un mismo enfoque estaría sumamente desgastada, ante la posible falta de liderazgo efectivo hacia la conciliación de retos estratégicos comunes o de intereses similares, está presente el claro desenfoque y falta de visión para soportar el desarrollo de este proyecto, una de las probables causas de generación de desinterés puede estar basada en la omisión o falta de una propuesta

de valor contundente que se quisiera generar en el mercado de servicios de las tiendas de conveniencia, sin esta propuesta de valor claramente definida, sería incluso benéfico, no proceder a invertir absolutamente nada de recursos para evitar desgastar de manera prematura las relaciones entre los diferentes actores, y evitar sesgos, bloqueos o generación de estigmas que pudieran poner prematuramente las relaciones en riesgo.

Escenario No. 3 (011011) - *Contundencia de un líder* -

Es el escenario con la tercer mayor probabilidad de ocurrencia ya que cuenta con 16.9%. Además de estar dentro de los más probables, es uno de los escenarios más favorables y deseables, en donde se presentan al menos 4 eventos propuestos en el sistema. Es decir, que se pueden fortalecer las redes de compromiso y cooperación entre los distintos actores dado su perfil y posible aportación a facilitar que la cadena de suministro de alimentos se concrete, [E2] se genera desarrollo auto-administrado y auto-aprendizaje basado en el marco del desarrollo de procesos administrativos y operativos, [E3] se logra potenciar el beneficio de la cadena aprovechando la asesoría, apoyo tecnológico y seguridad que se brinda en la obtención de alimentos y a la vez impulsar el crecimiento del valor de la sociedad, [E5] se logra mayor administración y conocimiento de información real del mercado, aprovechando el avance tecnológico que permite con eficacia explotar mejor la capitalización de oportunidades, [E6] se obtiene una oferta de productos con alto contenido de sabor, olor y seguridad. Sin embargo, [E1] no se logra establecer los acuerdos comerciales entre las tiendas de conveniencia y las empresas prestadoras de servicios de preparación de alimentos, [E4] no se cuenta con la integridad del manifiesto cumplimiento con la regulación necesaria ante posible falta de orden y proceso o ante un evidente bloqueo regulatorio.

Este escenario se vislumbra con alto potencial de arraigar y sembrar en la sociedad el perfil de un líder, al poder establecer una iniciativa de punta de lanza que genere un importante parte-aguas en el medio del sector de las tiendas de conveniencia, en donde la cadena de tiendas con mejor estabilidad económica y

operativa, podría ser quien tomara la delantera en este posible reto, generando adicionalmente un invaluable valor social que permitiría ser fuente de conocimiento mediante el auto-desarrollo y aprendizaje, pero sobre todo, el impulso que se puede dar a las distintas entidades gastronómico-educativas que prevalecen en nuestra sociedad, mediante el crecimiento de estos centros de conocimiento, así como mediante la generación de empleos directos e indirectos que incluso nos permitiera administrar la no concordancia o facilitación por parte de la Normatividad y Regulaciones. De igual manera de este escenario se podrían desprender algunas opciones a pilotear o explorar.

Escenario No. 4 (110011) - *Desarrollo con restricción* -

Es el escenario con la cuarta mayor probabilidad de ocurrencia ya que cuenta con 12.7%. Además de estar dentro de los más probables, es uno de los escenarios más favorables y deseables, sin embargo podría tener costos altos por las alianzas estratégicas en donde se presentan al menos 4 eventos propuestos en el sistema. Es decir, que se pueden fortalecer las redes de compromiso y cooperación entre los distintos actores dado su perfil y posible aportación a facilitar que la cadena de suministro de alimentos se concrete sin embargo , [E1] se logra establecer los acuerdos comerciales entre las tiendas de conveniencia y las empresas prestadoras de servicios de preparación de alimentos, [E2] se genera desarrollo auto-administrado y auto-aprendizaje basado en el marco del desarrollo de procesos administrativos y operativos, [E5] se logra mayor administración y conocimiento de información real del mercado, aprovechando el avance tecnológico que permite con eficacia explotar mejor la capitalización de oportunidades, [E6] se obtiene una oferta de productos con alto contenido de sabor, olor y seguridad. Sin embargo, [E3] no se logra potenciar el beneficio de la cadena ya que no se contaría con la asesoría, apoyo tecnológico y seguridad que se brinda en la obtención de alimentos y a la vez impulsar el crecimiento del valor de la sociedad [E4] no se cuenta con la integridad del manifiesto cumplimiento con la regulación necesaria ante posible falta de orden y proceso o ante un evidente bloqueo regulatorio.

En el medio del sector de las tiendas de conveniencia, en donde la cadena de tiendas con mejor estabilidad económica y operativa, podría ser quien tomara la delantera en este posible reto, sin embargo va a ser difícil poder generar continuidad, ya que va a ser difícil poder neutralizar o lograr la cooperación y las facilidades o apoyo para la integración de la cadena de suministro de alimentos de comida rápida.

Estos escenarios nos retan a poder establecer en base a su importancia y gobernabilidad, las estrategias necesarias para lograr establecer la cadena diferenciada de alimentos de comida rápida, de la mejor manera.

A continuación se presentan las probabilidades netas asignadas de ocurrencia para cada uno de los eventos o hipótesis previamente definidos, y que es resultado de la combinación de las probabilidades que cada uno de los expertos asignó directamente a cada evento.

Tabla No. 6 Probabilidades Simples

	Probabilidades
1 : Alianzas	0.573
2 : Auto_Dllo	0.771
3 : I_Gastro	0.576
4 : NyL	0.492
5 : Infra_Tec	0.724
6 : Porta_Prod	0.661

© IJRSOR-EPIITA-PROB-EXPERT

Una vez que se establecen o asignan las probabilidades simples, es necesario seguir con la evaluación de la probabilidad de ocurrencia de un evento o hipótesis, en base a la ocurrencia de otro evento o hipótesis, a continuación se muestra la matriz consolidada de las probabilidades de ocurrencia en base a la SI ocurrencia de otra hipótesis.

Tabla No. 7 Probabilidades Condicionales Netas SI realización

	Alianzas	Auto_Dllo	I_Gastro	NyL	Infra_Tec	Porta_Prod
1 : Alianzas	0.573	0.74	0.563	0.889	0.744	0.74
2 : Auto_Dllo	0.996	0.771	0.91	0.948	0.996	0.996
3 : I_Gastro	0.566	0.681	0.576	0.754	0.705	0.745
4 : NyL	0.763	0.605	0.643	0.492	0.575	0.534
5 : Infra_Tec	0.94	0.936	0.885	0.847	0.724	1
6 : Porta_Prod	0.853	0.853	0.854	0.718	0.912	0.661

© LPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Después de la evaluación de la probabilidad de ocurrencia de un evento o hipótesis, en base a la ocurrencia de otro evento o hipótesis, es necesario revisar si algún evento tiene cierta probabilidad de ocurrencia a pesar de que NO ocurra otro evento o hipótesis, por lo que a continuación se muestra la matriz consolidada de ello.

Tabla No. 8 Probabilidades Condicionales Netas si NO realización

	Alianzas	Auto_Dllo	I_Gastro	NyL	Infra_Tec	Porta_Prod
1 : Alianzas	0	0.011	0.587	0.268	0.126	0.248
2 : Auto_Dllo	0.469	0	0.581	0.6	0.18	0.333
3 : I_Gastro	0.59	0.226	0	0.405	0.24	0.248
4 : NyL	0.128	0.112	0.286	0	0.273	0.409
5 : Infra_Tec	0.435	0.013	0.505	0.605	0	0.187
6 : Porta_Prod	0.402	0.013	0.397	0.605	0	0

© LPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

El software una vez realizados estos cálculos, automáticamente nos ayuda a identificar el Núcleo tendencial de escenarios, mediante el cálculo de las probabilidades de los escenarios.

Capítulo VI. Conclusiones.

Después de haber abordado el proceso estratégico de la sensibilización, el FODA, análisis estructural y el diseño de escenarios del presente proyecto nos ha permitido apreciar las posibilidades existentes para el desarrollo de la cadena de suministro de alimentos de comida rápida que se planteó como inicio de proyecto.

Esto permitirá desde los objetivos, aprovechar las oportunidades para cambiar las tendencias de monotonía o baja variedad de la oferta de productos ofrecidos al consumidor, a su vez asegurar una calidad de los alimentos y sus nutrientes.

Nos permitirá identificar los gustos y preferencias generales, regionales o locales, incluyendo un nivel de detalle de segmento asociado a género, densidad poblacional, actividad laboral o social, y edad de los consumidores.

Ofrecer un valor adicional al consumidor enfocado en establecer un camino socialmente responsable al fomentar la posible modificación en los hábitos alimenticios de niños y jóvenes de la sociedad actual.

Es muy relevante poder adoptar el concepto de – *Nutrición Eficiente* – tal como se marca en la Unión Europea, como un concepto que sea pilar y parte fundamental en el establecimiento y definición de la propuesta de valor en el desarrollo del presente proyecto, que ayudará a balancear la experiencia de Salud-Conveniencia – Placer.

Dentro de los siguientes pasos se podría tomar el presente proyecto de tesina para poder trabajar en conjunto con algún otro desarrollo o propuesta de mercado, ya que nos permitiría seguir desarrollando proyectos que contribuyan con la sociedad y las empresas al desarrollo económico y laboral del país desde las perspectivas de: aumentar la propuesta de valor y servicio hacia los clientes, ampliar la variedad de comida rápida generando ventaja competitiva diferencial en el sector y captando el gusto y preferencia del cliente, desarrollar proveedores diferenciados de alimentos a

través de distintas oportunidades de suministro, desarrollar un menú con oferta de comida rápida en base a los diferentes turnos (matutino, vespertino, nocturno) u horarios específicos (para desayuno, comida, merienda y/o cena) , lograr la redefinición estratégica de esta categoría para impulsar el consumo de alimentos de fácil acceso y preparación para el cliente, incrementar los ingresos provenientes de la categoría de comida rápida, lograr la preferencia del cliente consumidor en este segmento o categoría en lo que respecta a tiendas de conveniencia, lograr una mayor solidez y apuntalamiento financiero y rentabilidad de negocio apalancado en el desarrollo de esta categoría, tal como sucede en los mercados internacionales.

Cada uno de estos pasos que en su desarrollo especializado pueden ayudar al sector de las tiendas de conveniencia son un paso importante en el desarrollo empresarial de nuestro país.

De la presente tesina, me quedo con el escenario No. 3 (011011) – Contundencia de un líder-. No es el escenario más probable, ni el más sencillo de lograr, es un escenario que obliga a establecer y asumir retos, sin embargo es un escenario que permite conceptualizar, desarrollar, desplegar e implementar estrategias que permitirán establecer una brecha de mercado ante la construcción de una ventaja competitiva que permita establecer un liderazgo de mercado desde la perspectiva operativa, así como desde la perspectiva de la contribución al desarrollo social y una contribución conjunta en la mejora y la madurez del sector normativo y de competencia desde una arista comercial.

Del presente proyecto se pueden desprender algunas líneas adicionales de desarrollo que permitan ir fortaleciendo el mercado de competencia, de normatividad y regulación, con el propósito de preparar el esquema de contribución Empresa-Gobierno-Cliente en donde todos salgamos beneficiados teniendo un macro-desarrollo económico que permita explotar el mercado interno del país, permitiendo que los accesos tecnológicos más ágiles, la eliminación de burocracias, la claridad en la normatividad, regulación y legislación incrementen la productividad de nuestro

país, Desarrollar una propuesta de mejora a los esquemas internos del país desde el rubro de competencia, con la finalidad de impulsar todos los mercados, aprovechar las Incubadoras de pequeñas y medianas empresas para generar mayores alianzas y pilares productivos entre las grandes empresas y toda la cadena de valor de estas empresas pequeñas y medianas, para generar mayor movilidad y crecimiento económica.

El tema desarrollado en la presente tesis, puede derivarse a seguir líneas de desarrollar y mejorar condiciones de competencia, condiciones de mercado, condiciones de desarrollo económico, condiciones de desarrollo productivo, condiciones de desarrollo de seguridad alimentaria, condiciones de desarrollo en la mejora de interacción empresa-gobierno, condiciones de desarrollo regulatorio-normativo, entre otras.

En lo personal, este proyecto ha representado para mí un reto importante por los aprendizajes obtenidos, así como por la gestión que he tenido que desarrollar para poder concluir el presente documento, me ha obligado a hacer esfuerzos importantes en el empeño por seguir adelante a pesar de las adversas condiciones de liberar y dedicar tiempo para continuar con la investigación, conformación y revisión de la presente tesina, todo esto ante el reto de mantener o mejorar un esquema laboral de servicio en la empresa en donde laboro, así como la complejidad en época de crisis de poder contar con los recursos necesarios para satisfacer las necesidades imperantes del desarrollo de nuestro entorno laboral enfocado a satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos. La situación de crisis motiva a cuestionarnos y replantearnos la forma en la que ejecutamos las cosas, por lo tanto es necesario hacer una revisión ágil y certera de nuestra visión, nuestros objetivos, fortalezas, debilidades y oportunidades, para generar proyectos de innovación, mejora continua y generación de valor que nos ayuden a salir adelante de un esquema de crisis con el valor adicional de seguir adelante en el camino de mejorar la eficacia, situación que obligó a nuestros equipos de trabajo y a un servidor a dedicar de imperiosa manera tiempo y dedicación adicional para generar estrategias que nos

permitieran enfrentar la situación. No puedo dejar fuera de la **satisfacción que siento**, del resultado de la gestión, **sacrificios y comprensión de mi familia, mi esposa, mis hijas y demás integrantes** en el apoyo a cumplir con este proyecto de tesina.

Bibliografía.

B

Balance Nutricional, Balance Alimentación Productiva, S.A. de C.V; Cd. Juárez, Chihuahua, Concesionarios de Cafetería para la Industria Maquiladora

<http://www.balancenutricional.com.mx>

C

Cadena Comercial OXXO, S.A. de C.V.

http://www.oxxo.com/oxxo/tiendas_fastfood.html

Comisión Federal de Competencia (2001), LSG Lufthansa Service Holding AG / Onex Food Services

http://www.cfc.gob.mx/english/index.php?option=com_content&task=view&id=721&Itemid=300

CONAPO, Consejo Nacional de Población (2006), Proyecciones de la Población de México 2005-2050

<http://www.conapo.gob.mx/00cifras/proy/Proy05-50.pdf>

CMR, Corporación Mexicana de Restaurantes

<http://www.comer.com.mx/>

Christison, Carol (2002). Dairy-Deli-Bake Digest

<http://www.iddba.org/1202dig.htm>

D

Dirks, Dean. Dirks & Associates (Sept 10, 2008). Convenience Store News. Marketing in today's FoodService Environment

http://www.csnews.com/csn/foodservice/article_display.jsp?vnu_content_id=10038348

47

E

El Economista, Fuente: Redacción de El Economista.com.mx, Sano y rápido la elección de los consumidores, (10/Febrero/2007)

<http://eleconomista.com.mx/node/24060>

European Public Health Alliance (2008)

<http://www.eph.org/m/7>

Expansión, Reyes-Heróles Regina, La metamorfosis minorista (2005)

http://www.expansion.com.mx/nivel2.asp?cve=981_16&xsl=print.xsl&y=1

F

FAO, Food and Agriculture Organization of the United Nations, La Sombra del Ganado (2006)

<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/meeting/012/k0332s.pdf>

G

GAIN, Global Agriculture Information Network, Report No. MX0189, Pag. 4
Diciembre 29, 2000

<http://www.fas.usda.gov/gainfiles/200101/65679277.pdf>

GAIN, Global Agriculture Information Network, Report No. MX8307, Pag. 9
Mayo 16, 2008

<http://www.fas.usda.gov/GainFiles/200805/146294679.pdf>

Gate Gourmet,

<http://www.gategourmet.com/global/>

Gate Gourmet, Gate Gourmet Group (2008)

<http://gategourmet.gategroupmember.com/>

Global Retail, 2007, en Adrián Treviño, Tabla 22. Pronóstico de Tiendas de Conveniencia, Tesina Planeación Estratégica y Prospectiva sobre Tiendas de Conveniencia y el Futuro de la Distribución en México, ITESM, Mayo 2008

[.http://www.3ie.fr/lipsor/lipsor_es/index_es.htm](http://www.3ie.fr/lipsor/lipsor_es/index_es.htm)

<http://www.cnam.fr/lipsor/spa/data/bo-lips-esp.pdf> .

Godet, Michel. La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica. Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique. PARIS 2000.

http://www.3ie.fr/lipsor/lipsor_es/index_es.htm

<http://www.cnam.fr/lipsor/spa/data/bo-lips-esp.pdf>

Godet, Michel, "De la anticipación a la acción, Manual de Prospectiva Estratégica", cuarta edición, Laboratorio de investigación prospectiva estratégica. Paris. 2000.

Godet, Michel, "Prospectiva y Planificación Estratégica", S.G. Editores S.A; Barcelona, 1991

Gómez Farfán, Chef Arturo, Director General, SAI de México, Servicios de Alimentación Industrial

<http://www.saidemexico.com/carta.html>

Grupo FEMSA, Fomento Económico Mexicano. Reporte Anual 2001

http://files.shareholder.com/downloads/FEMSAS/446167036x0x33465/52A84DB0-BC49-4614-85B6-D0CB825700CE/FEMSA2001_Espanol2.pdf

Grupo FEMSA, Fomento Económico Mexicano. Reporte Anual 2002

http://files.shareholder.com/downloads/FEMSAS/446167036x0x33464/D60F1CBB-D6B2-4EE0-B956-5BE1FF7CC344/FEMSA_ARsp02.pdf

Grupo FEMSA, Fomento Económico Mexicano. Reporte Anual 2007

http://files.shareholder.com/downloads/FEMSAS/446176734x0x190260/b44863f1-5cbe-4950-b3c1-34695b7b79ab/2007PR_es.pdf

Grupo Sanborns S.A. de C.V.

Reporte de Bolsa Mexicana de Valores Ejercicio 2005, Pags. 17, 34, 35.

http://emisnet.bmv.com.mx/informes/infoanua_5227_2006.pdf

Grupo Sanborns S.A. de C.V.

Reporte de Bolsa Mexicana de Valores Ejercicio 2006, Pags. 23, .

http://www.gcarso.com.mx/NR/rdonlyres/660B2E0E-F98A-498F-96A5-6AB7E98CBF5E/0/GC_ESP_RepAnual_2006.pdf

H

Harvard Business School, Rajiv Lal, Arar Han, Caso Tanpin Kanri: Práctica Minorista de Seven Eleven Japan, Caso No. 9-507-S06, Julio/2005

I

INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Grupo Sanborns S.A. de C.V.

Reporte de Bolsa Mexicana de Valores Ejercicio 2006, Pags. 23, .

http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/biblioteca/Default.asp?accion=4&upc=702825006499

http://www.inegi.org.mx/lib/buscador/busqueda.aspx?Page=4&e=&av=&textoBus=mortalidad%20segun%20su%20causa&tipo=&s=inegi&seccionBus=docit&ordena=&buse n=&mostrar=&formatoA=inegi,est,geo,prod_serv,&pagesize=10

<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/rutinas/ept.asp?t=mpob34&s=est&c=9470>

K

Kyprianou, Markos. European Comission (1957-2007). Commissioner for Health. Fifty Years of Food Safety in the European Union

http://ec.europa.eu/food/food/docs/50years_foodsafety_en.pdf

L

Longo, Don (Sept 10, 2008). Convenience Store News. Hot-Dog! Foodservice Sales Cooking

http://www.csnews.com/csn/foodservice/article_display.jsp?vnu_content_id=1003834406

LSG Lufthansa Service Holding AG,

<http://www.lsgskycheffs.com/en/c/worldwide-locations.html>

N

NACS Online, National Association of Convenience Stores

<http://www.nacsonline.com/NACS/Resources/Research/WhatisaConvenienceStore/Pages/default.aspx>

NYCE, Normalización y Certificación Electrónica A.C.,
Confianza que da el Distintivo "H"

<http://www.nyce.org.mx/doc/gaceta6.pdf>

Nielsen, López Ramiro, El Universal, Buscan comida realmente rápida,
19/Febrero/2008

<http://mx.nielsen.com/press/Buscancomidarealmenterapida.shtml>

O

Osorio, Francisco Javier, Variables Clave de la industria de carne bovina en Canadá que determinan su competitividad en el mercado internacional de carne con México, Tesina: Propuesta de Instrumentación para la Aplicación Amigable y Efectiva de Métodos Prospectivos (Análisis Estructural y MACTOR) em Procesos Humanos. Probada em El Caso: "Identificación de los Factores Clave de Canada Beef Export Federation para el logro de una Participación competitiva de los Proveedores Canadienses en el Mercado de Carne de la Ciudad de Monterrey, Nuevo León, México", ITESM, 2006.

P

Pesqueira, Eduardo, Director General de Planeación y Desarrollo en Salud de la Secretaría de Salud en México, El Estado de Salud en México, Forum Universal de las Culturas, Monterrey (2007).

http://www.monterreyforum2007.org/materiales_prensa/8417969_23_10_07_elestado_delasaludenmexico_confemblematica.pdf

R

Restaurantes Toks

<http://www.toks.com.mx/historia.php>

Restaurantes Vips, S. de R.L. de C.V.

Historia

<http://www.walmartmexico.com.mx/museo/timeline.html>

Reuters Business Insight. Future Store Formats and Product Innovations

<http://reutersbusinessinsight.com/content/rbcg0024m.pdf>

Rodríguez, Javier, El Norte.com, Gráfico Animado, Aeropuertos Mexicanos (2008),

http://gruporeforma.elnorte.com/graficoanimado/negocios/aeropuertos_mexicanos/

Rosson III, C. Parr and Adcock (2005). Choices, The Magazine of Food, Farm and Resource Issues

<http://www.choicesmagazine.org/2005-2/wto/2005-2-11.htm>

S

Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA)

<http://www.sagarpa.gob.mx>

<http://www.sagarpa.gob.mx/cgcs/boletines/2007/agosto/imprimir/B179.htm>

Secretaría de Salud, Gaceta de Salud Septiembre 2006, Salud en México 2001-2005
http://portal.salud.gob.mx/contenidos/inicio/buscador.html?cx=006066805217294413199%3A_yusp2yqgg&cof=FORID%3A11&q=mortalidad+por+alimentos+insalubres#374

74

http://portal.salud.gob.mx/sites/salud/descargas/pdf/gaceta_septiembre_06.pdf

Secretaría de Salud, Programa de Salud 2007-2012, (2006)

http://www.horizontesdelamedicina.org/descargas/hssmundial_jcordova.pdf

Specialty Food Magazine (2008/04/15). Las Tiendas de Conveniencia de EEUU adoptan nuevas tendencias para atraer al consumidor. Instituto Español de Comercio Exterior

<http://www.icex.es/>

T

The Japan Forum [TJF] (2004-2008). Convenience Stores: Can't Live Without Them!?.

<http://www.tjf.or.jp/eng/content/japaneseculture/28konbini.htm>

The Japanese Retail Market: Your Target. Fodex Japan 2009

http://www2.jma.or.jp/foodex/en/trend_3.html

Traphagan W. John. Brown, L. Keith. Ethnology Vol. 41 (2002) Fast Food and Intergenerational Commensality in Japan: new styles and old patterns. Questia Journal Article.

[http://www.questia.com/read/5000668961?title=Fast%20Food%20and%20Intergenerational%20Commensality%20in%20Japan%3a%20New%20Styles%20and%20Old%20Patterns%20\(1\)](http://www.questia.com/read/5000668961?title=Fast%20Food%20and%20Intergenerational%20Commensality%20in%20Japan%3a%20New%20Styles%20and%20Old%20Patterns%20(1))

Treviño, Adrián. Tesina Planeación Estratégica y Prospectiva sobre Tiendas de Conveniencia y el Futuro de la Distribución en México, ITESM, Mayo 2008

W

Wikipedia, La Enciclopedia Libre, 2008

<http://es.wikipedia.org/wiki/Conbini>

Anexos

Anexo No. 1. Método de Impactos Cruzados Probabilizados SMIC-PROB-EXPERT

(Godet, 2000)

OBJETIVO

Los métodos de impactos cruzados probabilistas vienen a determinar las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis.

El objetivo de estos métodos no es solamente el de hacer destacar los escenarios más probables, sino también el de examinar las combinaciones de hipótesis que serán excluidas a priori.

DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO

"Método de impactos cruzados" es el término genérico de una familia de técnicas que intentan evaluar los cambios en las probabilidades de un conjunto de acontecimientos como consecuencia de la realización de uno de ellos.

Hablaremos aquí de uno de estos métodos, SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados) que ha dado pruebas de su valía por el significativo número de aplicaciones concretas a las que ha dado lugar. En la práctica, si se considera un sistema de N hipótesis, el método SMIC, a partir de las informaciones facilitadas por los expertos, posibilita elegir entre las $2N$ imágenes posibles (juegos de hipótesis) aquellas que deberían (habida cuenta de su probabilidad de realización) ser estudiadas muy particularmente. El método consiste por tanto en vigilar estrechamente los futuros más probables que serán recogidos por el método de los escenarios.

Fase 1: formulación de hipótesis y elección de expertos

Una encuesta SMIC tiene como base de partida cinco o seis hipótesis fundamentales y algunas hipótesis complementarias: ahora bien no es fácil estudiar el futuro de un sistema complejo con un número de hipótesis tan limitado, por lo que son de gran interés métodos del tipo del análisis estructural (ficha nº 7), reflexión acerca de la estrategia de los actores (ficha nº 8), que permiten identificar mejor las variables clave y una mejor formulación de las hipótesis de partida.

La encuesta se realiza generalmente por vía postal (la tasa de respuestas se sitúa en niveles bastante satisfactorios: 25 a 30%); es preciso contar con 1 mes y ½ aproximadamente para la realización de un SMIC. El número de expertos consultados debe superar 100 (los criterios de selección son los mismos que los del delphi); lo que se les pide es: - evaluar la probabilidad simple de realización de una hipótesis desde una probabilidad 1 (muy débil) hasta una probabilidad 5 (acontecimiento muy probable).

- evaluar bajo forma de probabilidad condicional la realización de una hipótesis en función de todas las demás (en este caso la nota 6 significa la independencia de las hipótesis); habida cuenta de todas las preguntas que el experto debe plantearse, se le exige revelar la coherencia implícita de su razonamiento.

Fase 2: probabilización de escenarios

El programa SMIC (programa clásico de minimización de una forma cuadrática con límites lineales) permite el análisis de estos grupos de expertos:

- corrigiendo las opiniones de los expertos de forma que se obtengan resultados netos coherentes (es decir que satisfagan las limitaciones clásicas que imponen las probabilidades),

- afectando una probabilidad a cada una de las $2N$ combinaciones posibles de las N hipótesis.

Gracias a la media, las probabilidades acordadas para cada una de estas imágenes dada por el cómputo de expertos, se puede determinar una jerarquía de estas imágenes, y en consecuencia, de los escenarios más probables. Es conveniente entonces realizar en el seno de los escenarios una selección de 3 ó 4 entre los cuales debe figurar al menos un escenario de referencia (con una fuerte probabilidad media) y escenarios contrastados.

La etapa posterior se centra en la redacción de los escenarios: camino del presente hacia las imágenes finales, comportamiento de los actores. Este es el método denominado de escenarios (ver ficha nº 3).

ÚTILES Y LÍMITES

Los métodos denominados interacciones probabilistas, constituyen un progreso en relación al Delphi ya que tienen como ventaja el tener en cuenta las interacciones entre eventos. Contrariamente al método Delphi, el SMIC tiene en cuenta la interdependencia entre los temas propuestos y asegura la coherencia de las respuestas. Su puesta en marcha es bastante sencilla. Su desarrollo es bastante rápido y los resultados obtenidos son por lo general de fácil interpretación.

Finalmente, es una excelente "barrera defensiva" intelectual que permite a menudo poner en solfa ciertas ideas comúnmente aceptadas y sobretodo cerciorarse de que los escenarios estudiados cubren una parte razonable del campo de probabilidades.

Es decir que al menos existan 7 u 8 probabilidades sobre diez de que la realidad futura corresponda a uno de los escenarios adoptados.

La probabilización de los escenarios de la siderurgia y sus sorprendentes consecuencias

Entre 1990 y 1991, tras varios meses de reflexión prospectiva acerca de la siderurgia en Francia al horizonte 2005 quedaron identificados seis escenarios pertinentes y coherentes construidos en torno a tres hipótesis generales: H1 (débil crecimiento del PIB, inferior a 1.8% anual); H2 (Fuertes presiones sobre medio ambiente); H3 /Fuerte competencia de otros materiales).

Negro (S1)	débil crecimiento del PIB y fuerte competencia de otros materiales
Triste (S2)	débil crecimiento del PIB sin que exista fuerte competencia de otros materiales
Tendencial (S3)	prosigue la situación actual
Ecológico (S4)	fuertes presiones del medioambiente
Rosa acero (S5)	fuerte crecimiento del PIB y competencia favorable para el acero
Rosa plástico (S6)	fuerte crecimiento del PIB y competencia favorable a otros materiales

La utilización del logical PROIB-Expert permitió caer en cuenta de que los seis escenarios cubrían tan sólo el 40% del campo de probabilidades:

S5 Rosa acero y S4 Ecología	(010) = 0.147
S1 Negro	(101) = 0.108
S6 Rosa plástico	(001) = 0.071
S3 Tendencial	(000) = 0.056
S2 Triste	(100) = 0.016

Aparecieron así tres nuevos escenarios con probabilidades mucho más elevadas:

Los tres escenarios restantes (60% de la probabilidad conjunta) poseen individualmente una probabilidad de realización superior a los más probables retenidos con anterioridad.

S7 Negro ecológico	(111) = 0.237
S8 Verde acero	(110) = 0.200
S9 Verde plástico	(011) = 0.164

La pareja (11) sobre las dos primeras hipótesis H1 y H2 fue eliminada, porque en u contexto de crecimiento débil, de fuertes presiones del medioambiente, parecía en principio un lujo poco probable. La pareja (11) fue eliminada porque las fuertes presiones del medioambiente (H2) parecían más bien favorables al acero que por lo mismo no sufría ya la fuerte competencia de otros materiales ¿Por qué no imaginar plásticos reciclables o biodegradables como lo sugiere la pareja (11)?

Hay que permanecer ojo avizor y evitar en la medida de lo posible una aplicación excesivamente mecánica de todos estos métodos y no olvidar que las probabilidades obtenidas son probabilidades subjetivas, es decir, no se basan en frecuencias observadas sino en opiniones.

La información reunida en el curso de un SMIC es considerable, al existir tantas jerarquías de escenarios como expertos interrogados. Se plantea por tanto un problema de agregar las respuestas de varios expertos. Una de las soluciones es efectuar una tipología de expertos en función de la proximidad de sus respuestas o considerarlos por grupos de actores. De hecho, el análisis de las respuestas de los diferentes grupos de expertos contribuye a poner en evidencia el juego de cierto grupo de actores. Los datos brutos y netos obtenidos (y representados frecuentemente en forma de histogramas) permiten de hecho extraer ciertos consensos, y extraer, gracias a los análisis de sensibilidad, tipos de pensamiento, y de este modo, identificar ciertos grupos de expertos o de actores.

CONCLUSIONES PRÁCTICAS

Puesto en práctica hacia 1972-1973 por M. GODET en el CEA, desarrollada más tarde por la SEMA, el método SMIC-Prob-Expert ha conocido desde entonces un número importante de aplicaciones tanto en Francia como en el extranjero. Otros muchos métodos de interacciones probabilísticas han sido desarrollados desde mediados de los años 60, tanto en los EE.UU. como en Europa. La utilización sobre ordenador del Smic-Prob-Expert es desde ahora accesible gracias al programa Prob-Expert, desarrollado y difundido por la sociedad Heurisco. Es posible animar un Smic-Prob-Expert en tiempo real con un grupo de expertos (a lo largo de una jornada, por ejemplo) que no excluye, sin embargo, una aplicación más tradicional del método, es decir utilizando la vía postal.

Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey



30002007224363

<http://biblioteca.mty.itesm.mx>