



**UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE PUEBLA**

**CENTRO INTERDISCIPLINARIO DE POSGRADOS
INVESTIGACIÓN Y CONSULTORÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA**

***MODELO DE NEGOCIO ALIMENTOS PROCESADOS SALUDABLES:
ESTUDIO DE CASO CON ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DE VALOR.***

Trabajo de Investigación
que para obtener el Grado de:

***Doctor en Planeación Estratégica y Dirección
de Tecnología***

Presenta:

Arnoldo De La Rocha Sosa

Puebla, Pue., México.

Mayo de 2016



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Centro Interdisciplinario de Posgrados

Investigación y Consultoría

Departamento de Ingeniería

Doctorado en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología

Se aprueba la Tesis:

***MODELO DE NEGOCIO ALIMENTOS PROCESADOS SALUDABLES: ESTUDIO DE CASO
CON ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DE VALOR.***

Arnoldo De La Rocha Sosa

Comité Asesor:

Dra. María Guadalupe López Molina

Directora de Tesis

Dr. Pablo Buitrón

Asesor

Dr. Miguel Cruz

Asesor

DEDICATORIA

A mis hijos, por existir; son el motor de mi desarrollo educativo y personal. El amor hacia ellos, y por la satisfacción de poder ser un ejemplo en sus vidas.

A mis padres, por darme la vida y por apoyarme en todo, especialmente en la parte educativa.

A mi hermana, cuñado y sobrinas, por estar presentes en mi vida, brindándome lo requerido en este camino de investigación. Siempre me han aportado una sana convivencia familiar, eso es lo que impulsa y motiva a cualquier persona que tiene una idea por desarrollar.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la vida y guiarme por el camino del amor y la búsqueda de la mejora personal.

A mi directora de tesis, Doctora María Guadalupe López Molina, que su apoyo dirección y visión fueron indispensables para poder desarrollar este proyecto. Al Doctor Pablo Buitrón, por su gran conocimiento en la metodología de la investigación, sembraron en mí las herramientas y guía para llevar un proceso correcto en este trabajo. Al Doctor Miguel Cruz, que su sabiduría y trayectoria marcaron el camino de mi tesis para atender lo requerido.

A mi comité doctoral, ya que esta tesis es el reflejo de su conocimiento y guía.

A todos los participantes, nutriólogos, directivos, amigos que me aportaron información; porque también buscan que México se alimente mejor de una manera fácil.

Ya sea que las cosas se hagan por amor o por miedo, en mi caso, hasta ahora todos los grados conferidos han sido por miedo, el único alcanzado con amor ha sido el doctoral, donde acompañado del amor a mis hijos y a la sociedad se ven proyectados en la búsqueda de soluciones.

A toda aquella persona, que le sea de utilidad mi trabajo para generar nuevo conocimiento a favor de su desarrollo personal, profesional y social.

RESUMEN

Las verdaderas soluciones a los problemas sociales requieren de los esfuerzos de diversos actores en todos los niveles. Combatir la pobreza, el hambre, la corrupción, mejorar la educación, así como mejorar alimentación en la ciudadanía, entre otros; requieren atención por parte de los ciudadanos que son o no afectados. La investigación en la industria de alimentos busca proponer un modelo de negocio adecuado a las empresas enfocadas y preocupadas por generar productos alimenticios saludables, aptos para su consumo diario sin generar algún tipo de problema de salud a corto o largo plazo. Se analiza la propuesta de valor de empresas modelo para reestructurar las nuevas y lograr la oferta de productos o servicios adecuados a las necesidades de la sociedad actual en México.

Actualmente, México presenta problemas críticos de salud derivado de los alimentos, el 68 por ciento de la población mayor a 20 años tiene sobrepeso u obesidad, 74 mil personas al año mueren en el país por complicaciones de la diabetes mellitus que padecen. Estamos en medio de una crisis de alimentación que demanda nuevas necesidades. La oportunidad de atenderlas está en manos de las empresas manufactureras, que son parte de la solución de esta problemática. El crear una propuesta de valor única en función de las necesidades alimenticias del mercado, es la base para la creación del valor compartido en la industria de alimentos procesados, además de contribuir en la solución de la problemática social, estos dos elementos facilitan el reconocimiento y la afinidad entre la marca y el consumidor, siendo ambas la base para lograr la trascendencia organizacional.

Se puede entender como propuesta de valor la razón por la cual el consumidor reconoce y decide adquirir un producto o servicio para satisfacer sus necesidades.

La reestructuración de la propuesta de valor en las empresas procesadoras de alimentos modificará su modelo de negocio, así como las diferentes partes que lo componen. En la medida que la propuesta de valor influya y beneficie al consumidor, mayor será la aceptación y amor hacia la marca, fortaleciendo su relación sin ser

afectados por la competencia. La modificación de la propuesta de valor está en función de las necesidades de consumo de los clientes, creando un valor compartido, que permite su permanencia.

Una nueva propuesta de valor saludable es apreciada por los consumidores hoy en día, ya que los medios, la ciencia, el gobierno, los médicos de cabecera y la industria en general les recomienda obtener productos y servicios más adecuados para su consumo diario.

Las empresas modelo que sirven como base para establecer un modelo de negocio de productos procesados saludables han expresado tener un incremento en sus ventas a nivel nacional, e invitan a la industria alimentaria que emprendan en ello pues el mercado está creciendo. Iniciar un negocio con la propuesta de valor adecuada a su mercado, facilita su trayectoria y permanencia en el mismo, puesto que le permite ubicarla y modificarla cuando sea necesario, de igual manera la toma de decisiones estará más dirigida y menos sesgada de su filosofía institucional.

La forma de procesar y de obtener los alimentos ha cambiado mucho en los últimos años, estos cambios han modificado también a la sociedad. La actual preocupación recae en mantener la salud. En el pasado no se vivían problemas alimenticios fuertes, la industria tiene que ver que se estaba haciendo y que se hacer ahora para tener los problemas alimentarios manifiestos y con ello, replantear el futuro de la industria en el beneficio de todos los involucrados.

ABSTRACT

The real solutions of social problems require the effort and sacrifice in every level of the society to advance in the reduction of the problem or reach a solution. The fight against poverty, hunger, corruption, lack of education and bad nutritious on the citizens, require the effort on all the aspects of the society either affected or not affected to the problem. This thesis is made based on the food industry, where is looking to establish and propose a business model for a group of business and industry in constant grow and development, business focused and worried to create nutritious processed food, adequate for the daily consumption for the customers, without generation any kind of damage either short run or long run. Also, to analyze the value proposition of the different businesses to focus on the organizational reengineering and to offer products or services adequate to the Mexican's society needs.

We can understand as a value proposition as the reason the market segment recognize and decide to consume the products based on the needs that the product or service satisfy or accomplish.

The modification of the value proposition at the healthy processed food businesses will influence the whole business and the different parts of the business model; in the way the value proposition influence and benefit the consumer, the acceptance and appreciation of the costumer will be bigger, creating strong bonds between the brand and the consumer, bonds that will avoid the substitution of the products or services by the entrance of new competitors. The modify of the value proposition based on the needs of the consumers, is something necessary in the businesses across the time, and that get the companies closer to the creation of shared value and in that case, is the base of the organizational transcendence to guaranteed the presence of the company in the next years.

Based on the actual situation of the country and the alarming healthy data of Mexico, presenting at the Theoretical Framework, we are living a nutrition crisis that must result in the identification of new opportunities, our society is getting sick based on

what we eat giving a record death rate related to this issue, and a record on overweight and obesity. This gives us an opportunity to be part of the solution of the market's needs and identify business that will be part of the solution of the society.

The creation of a unique value proposition in relation to the market's needs where our products will be commercialize, is the base of shared value creation at the processed food industry, also to be part the solution of social problems will give recognition and affinity to the brand for the consumer to obtain the transcendence of the organization.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. PROBLEMÁTICA, OBJETIVOS Y PLANEACIÓN DE TESIS....	15
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.2. PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
1.3. OBJETIVOS.....	39
1.3.1. Objetivo general.....	39
1.3.2. Objetivos específicos.....	39
1.4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	39
1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
 CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	42
2.1. ALIMENTOS EN EL TIEMPO Y EN LA SOCIEDAD.....	43
2.1.1. El sentido social de la alimentación.....	51
2.1.2. La ética empresarial en la industria de alimentos.....	52
2.2. ALIMENTO SALUDABLE.....	53
2.2.1. Características de los alimentos.....	54
2.2.2. Alimentos orgánicos.....	56
2.2.3. Alimento saludable como un derecho humano.....	58
2.3. ESTRATEGIAS EN LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS.....	59
2.3.1. Inocuidad y estandarización.....	60
2.3.2. Procesos de mejora de la industria de alimentos.....	61
2.3.3. Selección genética de las especies.....	61
2.3.4. Modificación Genética de los Alimentos (GMO).....	62
2.3.5. Evolución en los aditivos y químicos.....	66
2.3.6. Publicidad alterada en los alimentos procesados.....	70
2.3.7. Tendencias de la industria de alimentos.....	71

2.4. SEGMENTO DE MERCADO Y COMPORTAMIENTO DE COMPRA.....	72
2.4.1. Mercado meta.....	72
2.4.2. Participación de mercado.....	73
2.4.3. Comportamiento de los consumidores.....	73
2.4.4. Valor emocional.....	75
2.5. HERRAMIENTAS DE MEJORA EMPRESARIA.....	76
2.5.1. Análisis FODA.....	76
2.5.2 Estrategias empresariales.....	77
2.5.3 Valor empresarial.....	78
2.5.4 Ventaja competitiva.....	79
2.6. VALOR COMPARTIDO.....	81
2.7 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	83
2.7.1 Las Cinco Fuerzas de Porter.....	83
2.7.2 El Diamante de Porter.....	81
2.8. MODELO DE NEGOCIOS.....	87
2.8.1 Propuesta de valor.....	91
2.8.2 Segmento de mercado.....	91
2.8.3 Canales de distribución.....	92
2.8.4 Relación con los clientes.....	92
2.8.5 Recursos claves.....	93
2.8.6 Actividades claves.....	94
2.8.7 Alianzas estratégicas.....	94
2.8.8 Estructura de costos.....	94
2.10. PROPUESTA DE VALOR EN LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS.....	96
2.10.1. Canvas y la propuesta de valor.....	97

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	101
3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	102
3.2. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.....	103
3.3. HIPÓTESIS.....	103
3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	104
3.5. POBLACIÓN A ESTUDIAR.....	106
3.6. RECOLECCIÓN DE DATOS.....	107
3.6.1. Encuestas aplicadas a los especialistas de la salud.....	108
3.6.2. Entrevistas y formato de modelo de negocio.....	109
3.6.3. Estudio de mercado.....	110
 CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y MODELOS DE NEGOCIO BASE.....	 111
4.7 ENCUESTAS ESPECIALIZADAS DE SALUD.....	112
4.7.1 Límites alimentos procesados.....	117
4.8 ANÁLISIS MODELOS DE NEGOCIOS BASE.....	125
4.8.1 Modelo de negocios de Empacadora San Marcos.....	125
4.8.2 Entrevista miembros clave San Marcos.....	131
4.8.3 Modelo de negocios La Huerta.....	133
4.8.4 Entrevista miembros clave La Huerta.....	139
4.9 RESULTADOS ESTUDIO DE MERCADO.....	140
4.9.1 Prueba de hipótesis.....	151
 CAPÍTULO V. CONTRIBUCIONES ORIGINALES.....	 151
5.1 PROPUESTA FINAL MODELO DE NEGOCIO.....	152
5.1.2 Análisis de las fuerzas de Porter en la industria alimentaria poblana.....	161
5.1.3 Análisis del Diamante de Porter en la industria alimentaria poblana.....	166

5.2 APORTACIONES ORIGINALES.....	172
5.3 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	173
5.3.1 Alcances.....	175
5.3.2 Limitaciones.....	175
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	177
6.1. CONCLUSIONES.....	178
6.2. RECOMENDACIONES.....	179
REFERENCIAS.....	181
ANEXOS	
Anexo A. Desarrollo de modelos de negocios	
Anexo B. Encuesta aplicada a especialistas de la alimentación y salud	
Anexo C. Prueba al consumidor potencial de propuesta de valor.	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Ganancias de las empresas líderes en alimentación.....	18
Tabla 2.1. Área global con cultivos biotecnológicos por país.....	64
Tabla 2.2. Ventas de semillas modificadas.....	65
Tabla 4.1. Resultado de alimentos recomendados por especialistas.....	111
Tabla 4.2. Resultado de características prioritarias de un producto.....	111
Tabla 4.3. Límites de control en la creación de alimentos procesados.....	122
Tabla 5.1. Análisis FODA de la industria alimenticia poblana.....	155
Tabla 5.2. Amenaza de entradas de productos a la industria de alimentos procesados.....	163
Tabla 5.3. Amenazas de poder de los proveedores para la industria de alimentos procesados saludables.....	164
Tabla 5.4. Amenazas de poder de los clientes para la industria de alimentos procesados saludables.....	165
Tabla 5.5. Amenazas de productos sustitutos para la industria de alimentos procesados saludables.....	166
Tabla 5.6. Factores entre competidores para la industria de alimentos procesados saludables.....	167

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1.1.	Representación simbólica de frase “eres lo que comes”.....	17
Fig. 1.2.	Plato del bien comer.....	20
Fig. 1.3.	Distribución en el gasto de alimentos en México.....	20
Fig. 1.4.	Distribución de ingesta diaria en México.....	21
Fig. 1.5.	Proyección del problema de sobrepeso en México.....	21
Fig. 1.6.	Comiendo en función de la densidad calórica.....	23
Fig. 1.7.	Costo de obesidad en México.....	25
Fig. 1.8.	Distribución de la prevalencia de sobrepeso y obesidad en población de 5 a 11 años de edad por tipo de afiliación a servicios de salud.....	28
Fig. 1.9.	Comparativo de la prevalencia nacional de sobrepeso y obesidad en la población de 5 a 11 años entre ENN 99, ENSANUT 2006 y ENSANUT 2012, por grupos de edad y sexo.....	29
Fig. 1.10.	OCDE Sobrepeso medido niños diferentes edades 2010 o año más próximo.	31
Fig. 1.11.	Elaboración propia datos del sistema de información de salud al mes de agosto 2013. Tasa de incidencia por cada mil habitantes.....	33
Fig. 1.12.	Obesidad Abdominal.....	34
Fig. 1.13.	Gimnasio al aire libre número 20 colonia Bugambillas.....	35
Fig. 2.1.	Pintura en descripción del Jardín del Edén	45
Fig. 2.2.	Representación de la evolución humana.....	47
Fig. 2.3.	Parodia de la alimentación humana.....	49
Fig. 2.4.	Representación gráfica Maíz Cargill y emblemática para la industria de alimentos.....	62
Fig. 2.5.	Algas marinas que dan origen a la carregenina.....	67
Fig. 2.6.	Composición común Grasas Trans, enlaces entre moléculas de Hidrógeno y Carbono.....	69
Fig. 2.7.	Representación Matriz FODA.....	77
Fig. 2.8.	Opciones de estrategias.....	78
Fig. 2.9.	Propuesta de Industria alimento generación de valor compartido.....	83

Fig. 2.10. Representación de las cinco fuerzas de Porter que moldean la competencia de las industrias.....	85
Fig. 2.11. Representación del diamante de Porter.....	87
Fig.2.12. Siete formas de participación por parte de los clientes a las empresas.....	89
Fig.2.13. Completa representación del concepto de Integración del Cliente en el Modelo de Negocio.....	90
Fig. 2.14. Generación de Modelo de Negocio. Modelo de negocio CANVAS.....	91
Fig. 2.15. Relación de bloques y áreas que integran el modelo de negocio.....	95
Fig. 2.16. Mapa conceptual desarrollo de ideas en las industrias por Broring.....	97
Fig. 2.17. Modelo Canvas.....	98
Fig.2.18. Representación conceptual elementos canvas propuesta de valor.....	100
Fig. 3.1. Diseño propio basado en tabla Estudios de Caso Robert K. Yin.....	104
Fig.3.2. Mapa del estado de Puebla en México.....	106
Fig.4.1. Gráfica de control alimentos procesados saludables en su valor de densidad calórica.....	117
Fig.4.2. Gráfica de control relación de porcentajes de carbohidratos en alimentos muestreados.....	118
Fig.4.3. Gráfica de control relación de porcentajes de carbohidratos en alimentos muestreados.....	120
Fig.4.4. Gráfica de control relación de porcentajes de proteína en alimentos muestreados.....	121
Fig.4.5. Gráfica de control relación de porcentajes de proteína en alimentos muestreados.....	122
Fig. 4.6. Logotipo San Marcos nueva imagen.....	124
Fig. 4.7. Canvas del modelo de negocio San Marcos. Elaboración propia con ayuda directivo San Marcos.....	129
Fig. 4.8. Proceso para la creación de productos en San Marcos.....	130
Fig. 4.9. Logo La Huerta.....	132
Fig. 4.10. Canvas del modelo de negocio La Huerta.....	137
Fig. 4.11. Frecuencia de compra.....	140

Fig. 4.12. Donde se realizan las compras de alimentos que consumo en casa (clase media-alta).....	140
Fig. 4.13. Importancia del precio en los productos.....	141
Fig.4.14. Importancia de la marca al momento de comprar un alimento procesado.....	142
Fig.4.15. Importancia de los ingredientes, porción y presentación al momento de comprar un alimento procesado.....	142
Fig.4.16. Razones más importantes por las que se realiza un consumo de alimento procesado.....	143
Fig.4.17. Intención de cambiar productos actuales por productos con orientación saludable.....	144
Fig.4.18. Nivel de importancia perceptual por consumir alimentos saludables en casa	145
Fig.4.19. Disposición por pagar más por un alimento con orientación saludable.....	146
Fig.4.20. Porcentaje de consumidores de productos orgánicos región Puebla.....	147
Fig.4.21. Razón por la que se consumen alimentos orgánicos.....	148
Fig.4.22. Percepción del conocimiento en diferentes características de los alimentos como Kilocalorías, azúcares y grasas.....	149
Fig.4.23. Influencia del conocimiento en características de los productos para realizar una compra.....	150
Fig.4.24. Interés por consumir productos limitados en características que en consumos elevados afectan salud de la mayoría de sus consumidores.....	150
Fig. 5.1. Modelo de Negocios Industria de Alimentos Procesados Propuesta de Valor analizada.....	159
Fig.5.2. Cinco fuerzas de Porter en la industria de alimentos procesados.....	162
Fig. 5.3. Diamante de Porter de la Industria de Alimentos.....	168

CAPÍTULO I. PROBLEMÁTICA, OBJETIVOS Y PLANEACIÓN DE TESIS.

“Da tu primer paso ahora. No importa que no veas el camino completo. Solo da tu primer paso y el resto del camino irá apareciendo a medida que camines”
-Martin Luther King Jr.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La industria alimentaria está cambiando permanentemente debido a que las demandas sociales también lo hacen. Para que las empresas productoras de alimentos permanezcan vigentes en el mercado, requieren estudiarlo, y con ello, aplicar las mejores estrategias de mercadotecnia, sobretodo, aquellas que tienen que ver con la investigación para resolver problemas de salud manifiestos en las personas, mismos que se pueden prevenir o mejorar por medio de los alimentos.

La alimentación es parte de la cultura de una sociedad. Las tradiciones gastronómicas de ciertos lugares marcan la diferencia entre ellos, tan importante como para atraer al turismo nacional e internacional.

“Somos lo que comemos” es una frase de origen desconocido que es aceptada de manera regular por especialistas de la salud. Es posible que viendo los consumos de una persona podamos determinar su origen o ubicación en el mundo, es interesante definir que la comida es una parte importante de los seres humanos, de su cultura y en general de la sociedad. También, la comida se encuentra ligada a los diferentes protocolos de la sociedad, reglas alimentarias de lo que se puede o no comer, incluso por normas religiosas. Como los alimentos prohibidos en diferentes culturas, por ejemplo, el consumo de carne de vaca en la India por cuestiones religiosas.

Actualmente se dedica menos tiempo a la preparación de los alimentos, el acceso a comida procesada lista para consumo es más socorrida. Aunado a ello, por un lado, trae consigo consecuencias poco favorables para la salud, por otro, se va perdiendo la interacción humana, puesto que, la alimentación ha representado un símbolo de convivencia social; la reunión familiar, festividades y de celebración temporal, entre

ellos: pastel de cumpleaños, rosca de reyes, dulces de piñata, pan de muerto, chocolates del día del amor y la amistad, entre otros.



Fig. 1.1. Representación simbólica de frase “eres lo que comes”.

La alimentación es una necesidad básica para la existencia humana, en ese sentido, se necesitan cuando menos 1,300 calorías diarias para poder sobrevivir (la sociedad mexicana actualmente tiene un consumo promedio de 3,500 calorías), siendo el consumo de 2,000 calorías el ideal para tener un equilibrio energético (entre lo que ingresa y lo que se usa). Lamentablemente el uso de cantidades y combinaciones inapropiadas de los ingredientes para cocinar, como el abuso de: la sal, la grasa y el azúcar; insustituibles en nuestros alimentos, que son materia prima procesada que antes no se encontraban de manera fácil en la naturaleza, el humano los percibe como elementos únicos, positivos y valorados.

Ante el uso de esos ingredientes como elementos indispensables en la comida a nivel global, se lanza la pregunta: ¿Se están produciendo los alimentos correctos para mantener una sociedad saludable a lo largo del tiempo? Sobre todo conocer si será sostenible el esquema de los hábitos alimenticios que la sociedad tiene marcadamente en los últimos cincuenta años.

Las empresas que figuran en la proporción de alimentos procesados a gran escala se muestra en la Tabla 1.1., donde se puede apreciar las ganancias monetarias que les genera que representan su demanda.

Tabla 1.1. *Ganancias por empresa.*

Top 10 Empresas Líderes en Alimentación		
1.-	Nestlé	44,700
2.-	Phillips Morris Co. Inc.	26,600
3.-	ConAgra Foods Inc.	25,600
4.-	Cargill	22,500
5.-	Unilever Bestfoods	20,800
6.-	The Coca-Cola Company	20,500
7.-	PepsiCo Inc.	20,500
8.-	Archer Daniels Midland Company	20,100
9.-	IBP Inc.	17,000
10.-	Aria Foods	15,900

Cantidades en millones de dólares, ventas en alimentación durante 2000, valores redondeados al alza. Fuente: Lang y Heasman, 2004.

Actualmente las diez empresas líderes en alimentación venden sus productos a la mayoría de los países de este planeta. El refresco Coca-Cola no se vende en tres países solamente a nivel mundial: Corea del Norte, Cuba y Myanmar. Su bajo costo y su alta calidad ataca a todas las clases sociales (Isdell, 2011). A propósito, México es el máximo consumidor por habitante de Coca Cola. Tiene una participación en el mercado mexicano cerca del 90 por ciento, su influencia en los hábitos de consumo es alarmante, hecho que distorsiona los hábitos alimenticios de toda una sociedad consumidora.

México es un país en desarrollo, y al estar ubicado al sur de los Estados Unidos (considerado como potencia mundial en muchos aspectos) tiene toda la influencia americana en el consumo de alimentos, por tanto, coinciden en los trastornos alimenticios de su población, aunque cada uno lo atiende de manera diferente. Sin embargo, ambos trabajan en: las regulaciones de alimentos para evitar las enfermedades relacionadas con

el consumo alto en calorías, las investigaciones, el campo y la calidad de las materias primas (en muchas ocasiones son similares).

Dentro de los diferentes esfuerzos que se han hecho por mejorar los hábitos alimenticios, el Gobierno Federal lanza “La estrategia nacional para la prevención y el control del sobrepeso, la obesidad y la diabetes” (Presidencia de la República, 2013) en la que se proponen tres ejes de trabajo fundamentales:

1. *Salud Pública.*

Consiste en la implementación acciones preventivas y la promoción de estilos de vida saludables, la aprobación de una oferta más sana de alimentos en las escuelas a través de la reforma educativa, la promoción de mayor actividad física a cargo de la Comisión Nacional de cultura física y Deporte (CONADE), y la recopilación de información clave a cargo de la Secretaría de Salud.

2. *Atención Médica Oportuna.*

Este pilar de acción tiene como objetivo identificar los casos propensos a la diabetes, el sobrepeso y la obesidad.

3. *Regulación Sanitaria y Política Fiscal en favor de la Salud.*

Imposición de gravamen a las bebidas azucaradas y alimentos no básicos con alta densidad calórica; y la creación de un sello de “calidad nutricional” para incentivar la elaboración de productos más saludables.

Bajo la administración del 2006 se lanzó la *NORMA Oficial Mexicana NOM-043-SSA2-2005, Servicios Básicos de Salud. Promoción y Educación para la Salud en Materia Alimentaria. Criterios para Brindar Orientación*, en cuyo documento oficial se declara que “el propósito fundamental de esta Norma es establecer los criterios generales que unifiquen y den congruencia a la Orientación Alimentaria dirigida a brindar a la población, opciones prácticas con respaldo científico, para la integración de una alimentación correcta que pueda adecuarse a sus necesidades y posibilidades” (Secretaría

de Salud, 2003). En esta norma también se publicó “El Plato del Bien Comer” (*Figura 2.10*) como una guía sencilla para balancear la nutrición.



Fig. 1.2. Plato del bien comer (Fuente: Norma Secretaría de Salud).

Sin embargo, una comparación entre la teoría y la práctica hace evidente los malos hábitos alimenticios de la población mexicana. La *Figura 1.3* representa la distribución del gasto en alimentos de las familias mexicanas, a simple vista se observa que el gasto en leguminosas y alimentos de origen animal no es congruente con lo recomendado, así como el consumo de frutas y verduras. Además, el gasto en azúcar, miel, chocolates y dulces azucarados representa un 3 por ciento del gasto total.

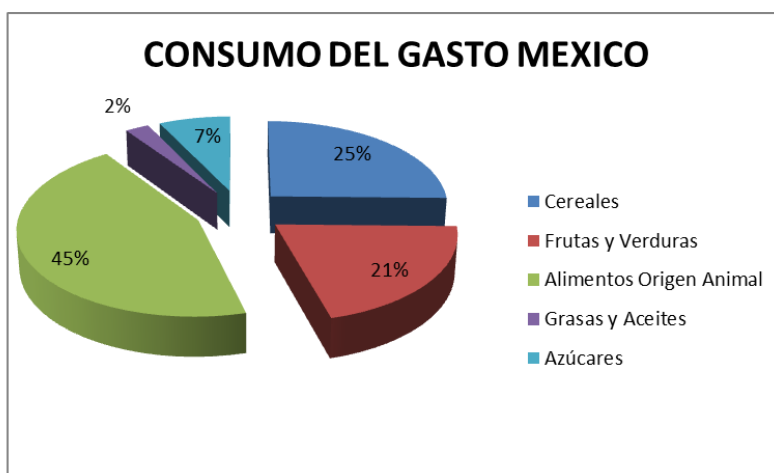


Fig. 1.3. Distribución en el gasto de alimentos en México (Elaboración propia, fuente: ENSANUT).

La *Figura 1.4.* ilustra la distribución de la ingesta diaria de calorías, en ella se puede observar que se aleja por mucho a lo sugerido en el plato del bien comer. Se requeriría por lo menos un aumento del 20 por ciento en el consumo de frutas y verduras y una disminución de aproximadamente igual cantidad para acercarse al balance nutricional óptimo.

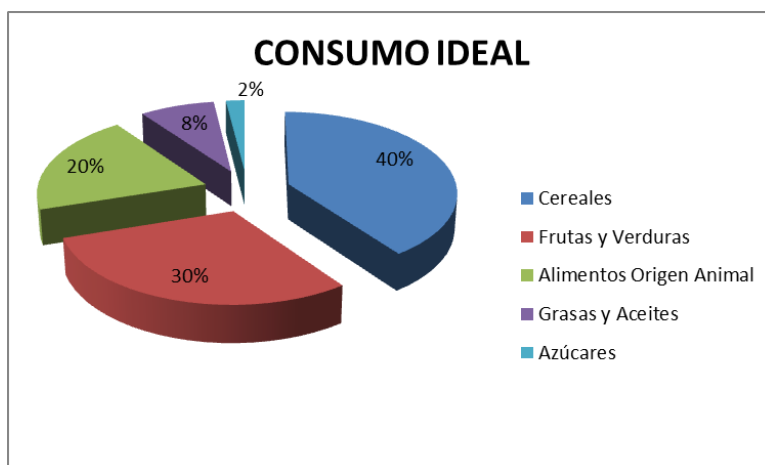


Fig. 1.4. Distribución de ingesta diaria en México (Elaboración propia, fuente: OMS).

En la *Figura 1.5.* el sobrepeso disminuyó 1.5 por ciento, y la proporción de personas con un peso adecuado disminuyó solamente 1.1 por ciento, lo que representa un reto a la salud pública de México para disminuir la obesidad y sobrepeso.

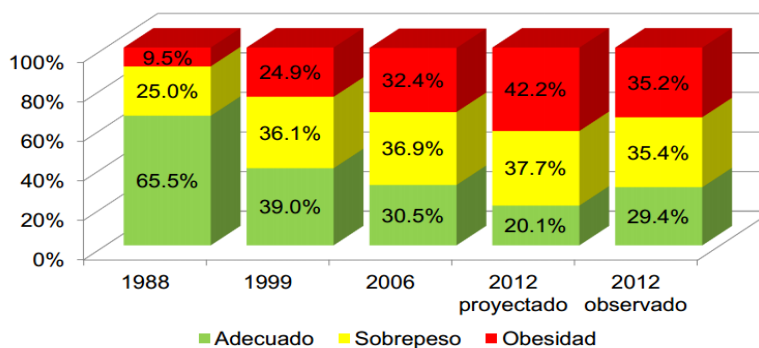


Fig. 1.5. Proyección del problema de sobrepeso en México. Secretaría de Salud

En tema de bebidas, un comité de salud en México clasificó las bebidas en seis categorías de acuerdo con su contenido energético, valor nutricional y riesgos a la salud en una escala del uno al seis, donde el uno representa menos riesgos de salud: *Nivel 1*: agua potable; *Nivel 2*: leche baja en grasa (1%) y sin grasa, y bebidas de soya sin azúcar; *Nivel 3*: café y té sin azúcar; *Nivel 4*: bebidas no calóricas con edulcorantes artificiales; *Nivel 5*: bebidas con alto valor calórico y beneficios a la salud limitados (jugos de fruta, leche entera, licuados de fruta con azúcar o miel, bebidas alcohólicas y bebidas deportivas) y; *Nivel 6*: bebidas con azúcar y bajo contenido de nutrientes (refrescos y otras bebidas con altas cantidades de azúcares agregadas como jugos, aguas frescas, café y té). En consecuencia, el Comité recomienda el consumo de agua en primer lugar, seguido de bebidas sin o con bajo aporte energético y leche descremada. Éstas deben tener prioridad sobre las de mayor aporte energético o endulzadas, incluso con edulcorantes artificiales. Se presentan cantidades recomendadas para cada categoría de bebidas y se ilustran patrones de consumo saludable para adultos de ambos sexos.

En la actualidad, la gran ingesta de bebidas azucaradas en México es un factor importante en el desarrollo de la obesidad en México por la cantidad calórica que contienen. Ante ello, se deduce que, para resolver el problema, debe reducirse el consumo de energía, es decir, disminuir el consumo de estas bebidas es parte de la solución (Rivera, 2008).

De acuerdo a un estudio realizado en España donde la aplicación de impuestos a las bebidas azucaradas, no ha funcionado del todo, han demostrado que la población no disminuye su consumo, simplemente buscan productos sustitutos sin modificar su ingesta calórica, lo cual, evidencia las pocas probabilidades de éxito al implementar la misma medida en México. Tanto la población de España como la de México tienen un denominador común, el desconocimiento de lo que es tener una alimentación adecuada (López-Sobaler, 2014).

La educación poblacional debe de ir de la mano con las políticas gubernamentales establecidas, en el sentido de que si se siguen permitiendo la existencia de sustitutos las decisiones de las personas siempre será adquirirlos.

En cuanto a modelos alimenticios, existen una gran variedad de propuestas, así como diferentes criterios de lo que se considera saludable, ante ello, surgen posturas que proponen solucionar el problema. Los especialistas de la salud se enfocan en dar soluciones de acuerdo a la necesidad individual de su paciente, donde recomienda alimentos saludables, no obstante, la industria alimenticia no está reforzando la salud, puesto que no satisface la demanda minoritaria, sino que, produce lo que la mayoría del mercado pide, de tal suerte que no existe una congruencia. Los productos que realmente se necesitan para mejorar la salud no se están fabricando. Es ahí donde entra en juego la oferta y demanda, esto invita a que la demanda está mejor informada, sobre todo, tenga los recursos para tener acceso a alimentos de mayor calidad nutricional.

Para entender mejor esta cuestión, es interesante revisar la *Figura 1.6.* que plasma los alimentos que deben incluirse en la dieta, y como tal, la industria alimentaria de procesar saludablemente.

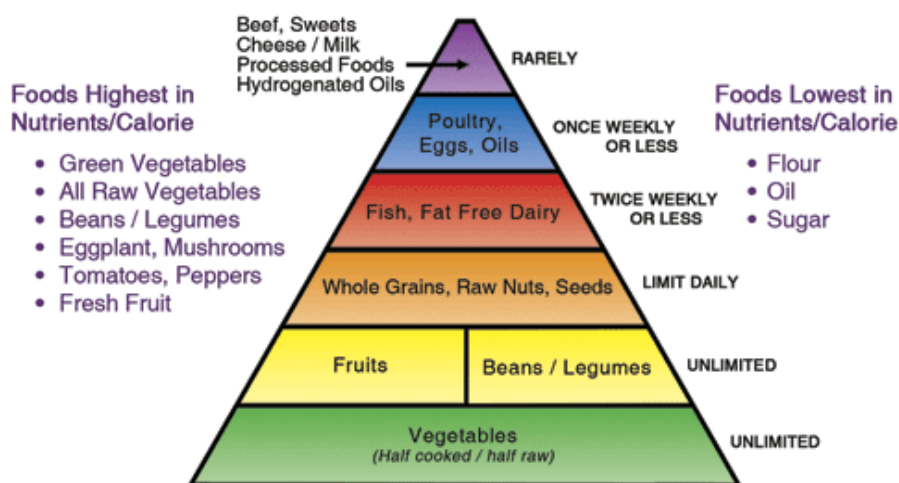


Fig. 1.6. Comiendo en función de la densidad calórica, Dr. Joel Fuhrman.

Se aprecia que los alimentos de mayor interés para su procesamiento saludable son los vegetales, seguido de las frutas y leguminosas, hasta llegar al punto de la pirámide que establece limitarse en el procesamiento de alimentos de origen animal.

No obstante, la realidad es que en la misma proporción se procesan los alimentos de la pirámide, es decir, no hay una inclinación hacia cierta familia de alimentos, por lo que la decisión y disponibilidad para el consumidor es amplia en la medida que tenga la capacidad económica para adquirirlos.

El problema de oferta y demanda de alimentos, para resolver la obesidad y sobrepeso se ha ampliado a la industria farmacéutica que investiga sobre un producto milagro que la elimine.

La solución como tal debe ser construida, a través de la decisión personal, la oferta de productos con menos calorías y azúcares añadidos, una demanda del mercado más informada, entre otros.

El problema de salud por el que pasa México es alarmante, esto representa para el país un incremento al gasto público, y no menos importante, a un alto número de muertes por enfermedades relacionadas con la alimentación, como lo son: desnutrición, avitaminosis, indigestión, obesidad, intoxicación alimentaria, alergias alimentarias, anorexia, bulimia, ortorexia y vigorexia. Entre la más común, y de mayor controversia en la actualidad: la obesidad.

Los hábitos alimenticios se han modificado gracias a los nuevos ritmos de vida en que se someten las personas para tener ingresos, esta situación afecta actualmente la salud de las personas. Esto es contradictorio, pues se cae en el supuesto de tener un mejor ingreso para vivir mejor, pero, sucede que, para conseguir el dinero, la calidad del alimento que se consume disminuye debido a que la mayoría come fuera de casa por múltiples razones. Si se profundiza en estudiar de donde vienen los cambios en los hábitos alimenticios y en justificar el estado de salud actual de la población, es inevitable que la sociedad se haya adaptado a factores externos, entre ellos: la educación, el sistema escolar, la ubicación donde se vive, la convivencia con otras personas, la sociedad en general, el estilo de vida, el trabajo, la industria química, la industria de comida y bebidas, los electrodomésticos, la industria publicitaria, el capitalismo, el gobierno, Dios, la democracia, el medio ambiente; sin dejar de considerar la herencia genética (Wieder, 2011).

La obesidad es considerada como un problema de salud pública en México, pues se estima que alrededor del 70 por ciento de la población tiene sobrepeso, lo cual los hace de dos a tres veces más propensos a padecer enfermedades cardiovasculares, cerebrovasculares, hipertensión, algunos cánceres, y diabetes mellitus tipo 2. Se estima que el costo de la obesidad ha aumentado de 35,429 millones de pesos en el 2000 a un estimado de 67,345 millones de pesos en 2008, y lo peor es que la proyección para el 2017 es el aumento de esta cifra 150,860 millones de pesos. Aunque pueda resultar contradictorio el 12 por ciento de la población que vive en condiciones de pobreza padece diabetes, y de estos casos el 90 por ciento se atribuye a condiciones de sobrepeso y obesidad.

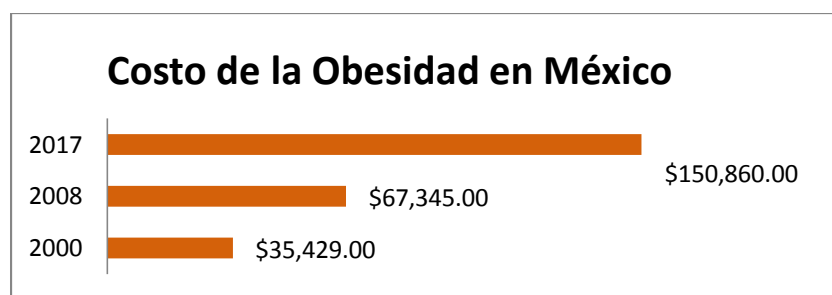


Fig. 1.7. *Costo de obesidad en México*. Elaboración propia, fuente Secretaría de Salud Gobierno Federal, 2010.

Este padecimiento no es exclusivo de México, de hecho, se ha designado la palabra “Globesity” para referirse al aumento a nivel mundial del sobrepeso y la obesidad. De acuerdo con la OMS (Organización Mundial de la Salud), 1.4 billones de personas adultas en el mundo sufren sobrepeso y 500 millones de estos, obesidad, siendo que el aumento de estas cifras es una constante en todos los países. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 1.7 billones de personas tienen sobrepeso (FAO, 2013). Además, este problema de salud en específico ha demostrado ser causante de enfermedades crónicas no contagiosas, y estas cobraron la vida de 35 millones de personas en el año 2004.

En México el consumo de frutas y verduras disminuyó un 30 por ciento desde mediados de los años 90 hacia el año 2010, mientras que para ese mismo período el consumo de alimentos de alta densidad energética ha aumentado el 6 por ciento y el consumo de bebidas azucaradas un 37porciento. Según datos de la Profeco (Profeco, 2013), el precio promedio de un refresco en lata marca Pepsi de 355 mililitros es de \$5.84 pesos y el de una lata de agua con gas en la misma presentación es de \$5.3 pesos, la diferencia en precio es mínima.

La Organización Mundial de la Salud, manda las siguientes alertas con alcance mundial (WHO, 2014):

- La obesidad mundial está cerca de doblarse desde el año 1980.
- En el 2008, más de 1.4 mil millones de adultos, en edad de 20 años y mayores, estaban en sobrepeso. De estos, más de 200 millones de hombres y cerca de 300 millones de mujeres, eran obesos.
- El 35 por ciento de los adultos con la edad de 20 años y más, presentaban sobrepeso en el 2008, y 11 por ciento tenían obesidad.
- El 65 por ciento de la población mundial vive en países donde el sobrepeso y la obesidad mata más gente que la desnutrición.
- Existen 42 millones de niños por debajo de la edad de 5 años con sobrepeso u obesos en el 2013.
- La obesidad se puede prevenir.

Los datos duros que muestra la OMS, pretenden alertar a la sociedad de una posible epidemia de trastornos de salud a largo plazo si no se previenen de manera conjunta.

En los últimos años y con mucha difusión en los medios masivos nacionales, México ha sido evidenciado en cuestión de salud, particularmente por los casos de obesidad. Los datos generados por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), así como, por censos nacionales realizados por ENSANUT (Encuesta Nacional de Salud y Nutrición), muestran la gravedad del problema reiteradamente.

Aunque la obesidad es un trastorno alimenticio derivado de múltiples factores, entre ellos: los genéticos, los metabólicos, los psicosociales, los hormonales y ambientales; estos últimos, considerados como hábitos alimentarios pocos saludables y disminución de actividad física en niños y adolescentes, pueden ser controlados (Duran, 2005).

La alimentación de una población puede ser controlada para disminuir su obesidad, para ello, es necesario que el gobierno que regula la venta de ciertos alimentos con alto contenido en azúcar y calorías, enfatice las medidas preventivas a los directivos de empresas que fabrican alimentos procesados, de manera que dichos productos no perjudiquen la salud.

Complementando a las medidas gubernamentales, la implementación de programas educativos para el buen comer, es una iniciativa de particulares. Por ejemplo, el Chef Profesional Inglés Jaime Oliver, en sus presentaciones y programas apoya la idea de cambiar los sistemas educativos para que se incluya en la curricula temas de salud alimentaria, así como, ser capaces de preparar diez platillos básicos que le beneficien en el transcurso de su vida. La educación, como arte del proceso evolutivo debe adaptarse a las prioridades y necesidades de mejora poblacional.

Los alimentos destinados al segmento infantil no están restringidos, su densidad calórica (relación de calorías por gramo de producto) sobrepasa a las necesidades calóricas de un niño.

Otro aspecto que se ha descuidado en la cultura alimentaria infantil es el abuso de la publicidad en programas de televisión infantiles. La publicidad de productos azucarados enfocada al público infantil aumenta entre ellos su consumo. Un estudio reciente realizado en la UNAM demuestra que la publicidad de alimentos es mayor en programas infantiles que durante programas de audiencia general (25.8% vs. 15.5%) (Rivera, 2009). Los niños son manipulables en su decisión de consumo por su poco conocimiento.

Sumado a esto, la aplicación de impuestos a los productos calóricos no ha logrado los objetivos planteados, la medida por sí sola no educa a la población y no tiene por qué

modificar permanentemente los hábitos alimentarios. Se supone que, con el incremento del precio el consumidor, por razones económicas, se incline por otros alimentos más saludables. Sin embargo, la población en general desconoce cómo debe ser una alimentación adecuada, y aumentar el precio de un alimento sólo modificaría el patrón de consumo temporalmente, e incluso podría suceder que el cambio de hábitos se produjera en una dirección equivocada.

En España, la medida de incremento al precio a las bebidas gasificadas tiene más de tres años y sus estudios arrojan que el peligro en la dieta ha aumentado, pues la población tiende a elegir alimentos con más calorías que las consumidas inicialmente, en ese sentido, enfatizan que la gente con menor nivel socioeconómico o con menos conocimientos sobre temas de nutrición y alimentación recurre a estos hábitos poco saludables (Ortega, 2014).

La Fig.1.8. muestra los resultados de sobrepeso y obesidad infantil que presentó el país en el año 2012 obtenidos de la ENSANUT, mismos que agrupó de distintas instituciones de seguridad social, entre ellas: Seguro Popular (SP), IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social), ISSSTE (Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado) y personas no reportadas afiliadas a alguna institución. Para ello, se llevó a cabo una encuesta la prevalencia de sobrepeso y obesidad en el 2012 de manera combinada basado en los criterios de la OMS, lo cual, el 34.4 por ciento de los niños entre 5 a 11 años de edad presentan dicho trastorno.

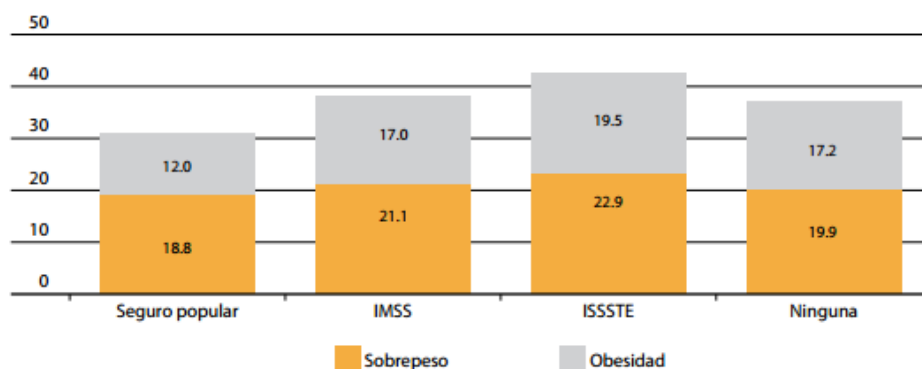


Fig.1.8. Distribución de la prevalencia de sobrepeso y obesidad en población de 5 a 11 años de edad por tipo de afiliación a servicios de salud, México, ENSANUT 2012.

De la misma encuesta ENSANUT en la *Figura 1.9.* elaborada en el año 1999, el resultado fue de 26.9 por ciento, y en el 2006 fue de 34.8 por ciento, siendo el resultado más alto. Por lo que, se puede apreciar que del año 2006 al 2012 se presentó una disminución muy ligera (sin dejar de ser alarmante), considerando que el incremento entre la encuesta de 1999 a la del 2006 fueron 8 puntos porcentuales.

Edad en años	Masculino																	
	ENN 1999						ENSANUT 2006						ENSANUT 2012					
	Total		Sobrepeso		Obesidad		Total		Sobrepeso		Obesidad		Total		Sobrepeso		Obesidad	
	Muestra número	Número (Miles)	Expansión		Expansión		Muestra número	Número (Miles)	Expansión		Expansión		Muestra número	Número (Miles)	Expansión		Expansión	
			%	IC95%	%	IC95%			%	IC95%	%	IC95%			%	IC95%	%	IC95%
5	863	1 146.2	23.0	(20.0, 26.2)	6.3	(5.0, 7.9)	979	1 118.2	21.5	(17.7, 26.0)	9.2	(6.2, 13.5)	1 108	1 105.6	18.6	(14.9, 23.0)	11.4	(8.7, 14.8)
6	839	1 186.7	20.1	(17.2, 23.5)	8.6	(6.3, 11.8)	951	1 015.1	19.8	(16.1, 24.1)	13.2	(9.6, 17.8)	1 159	1 151.2	17.9	(14.9, 21.3)	11.9	(9.6, 14.7)
7	754	1 026.2	17.0	(14.4, 20.0)	9.7	(7.6, 12.4)	998	1 015.4	17.7	(14.6, 21.3)	14.7	(11.9, 18.1)	1 235	1 243.4	19.7	(16.2, 23.7)	17.0	(13.9, 20.5)
8	887	1 162.2	16.9	(14.4, 19.7)	10.4	(8.2, 13.2)	1 108	1 078.2	20.8	(16.9, 25.2)	17.6	(14.4, 21.2)	1 235	1 176.6	20.1	(16.9, 23.8)	19.1	(15.0, 23.9)
9	735	1 015.2	18.3	(15.0, 22.0)	12.9	(10.4, 16.1)	1 170	1 208.0	21.3	(17.0, 26.4)	21.8	(18.0, 26.2)	1 270	1 199.6	17.7	(14.9, 20.9)	21.0	(17.6, 25.0)
10	797	1 130.1	17.8	(15.0, 20.9)	10.1	(8.2, 12.3)	1 195	1 247.0	20.8	(17.6, 24.3)	17.2	(14.5, 20.4)	1 074	1 139.8	20.2	(16.6, 24.3)	21.7	(18.3, 25.5)
11	655	857.8	16.4	(13.6, 19.6)	9.7	(7.6, 12.3)	1 117	1 152.6	22.9	(19.0, 27.4)	21.1	(17.7, 25.0)	1 114	1 311.2	21.8	(18.0, 26.2)	19.0	(15.7, 22.8)
Total	5 530	7 524.2	18.6	(17.4, 19.9)	9.6	(8.8, 10.6)	7 518	7 834.5	20.8	(19.1, 22.5)	16.6	(15.2, 18.1)	8 195	8 327.4	19.5	(18.1, 21.0)	17.4	(16.0, 18.8)
Edad en años	Femenino																	
	ENN 1999						ENSANUT 2006						ENSANUT 2012					
	Total		Sobrepeso		Obesidad		Total		Sobrepeso		Obesidad		Total		Sobrepeso		Obesidad	
	Muestra número	Número (Miles)	Expansión		Expansión		Muestra número	Número (Miles)	Expansión		Expansión		Muestra número	Número (Miles)	Expansión		Expansión	
			%	IC95%	%	IC95%			%	IC95%	%	IC95%			%	IC95%	%	IC95%
5	894	1 264.4	18.0	(15.6, 20.6)	4.6	(3.1, 6.9)	985	1 106.4	15.9	(12.7, 19.8)	9.6	(6.3, 14.3)	1 124	1 144.9	16.3	(12.9, 20.5)	6.6	(4.7, 9.1)
6	801	1 123.4	17.3	(14.7, 20.2)	6.7	(5.3, 8.5)	1 028	1 126.7	15.2	(11.9, 19.2)	8.8	(6.5, 11.7)	1 184	1 139.7	14.8	(12.0, 18.1)	9.9	(7.6, 12.7)
7	835	1 198.1	13.5	(11.2, 16.1)	8.5	(6.5, 11.0)	975	938.0	18.7	(15.3, 22.7)	12.6	(9.7, 16.0)	1 203	1 088.2	16.8	(14.0, 19.9)	11.4	(9.1, 14.3)
8	831	1 180.9	20.2	(16.8, 24.0)	9.2	(7.3, 11.4)	1 067	1 066.7	19.2	(15.8, 23.1)	13.2	(10.7, 16.2)	1 254	1 205.2	18.6	(15.6, 22.1)	15.7	(13.0, 19.0)
9	838	1 106.4	17.8	(15.2, 20.8)	9.2	(7.4, 11.4)	1 121	1 225.1	23.6	(19.2, 28.8)	15.6	(11.1, 21.5)	1 235	1 130.8	23.8	(19.8, 28.3)	13.2	(10.9, 15.9)
10	816	1 086.2	16.6	(13.8, 19.9)	11.6	(8.6, 15.4)	1 170	1 209.0	20.4	(17.1, 24.1)	15.7	(12.5, 19.5)	1 021	1 125.7	24.8	(20.8, 29.3)	13.4	(10.8, 16.5)
11	664	888.3	17.5	(13.9, 21.7)	9.1	(7.2, 11.4)	1 181	1 243.0	23.6	(19.9, 27.7)	12.5	(10.2, 15.1)	1 135	1 282.2	25.5	(21.8, 29.6)	12.2	(9.6, 15.3)
Total	5 679	7 847.7	17.2	(16.2, 18.4)	8.3	(7.5, 9.2)	7 527	7 914.9	19.7	(18.3, 21.2)	12.6	(11.2, 14.2)	8 156	8 116.7	20.2	(18.8, 21.6)	11.8	(10.8, 12.8)

Fig. 1.9. Comparativo de la prevalencia nacional de sobrepeso y obesidad en la población de 5 a 11 años entre ENN 99, ENSANUT 2006 y ENSANUT 2012, por grupos de edad y sexo. México, ENSANUT 2012.

Al comparar las encuestas del ENSANUT con las generadas por la OCDE, mismas que se muestran en la *Fig.1.9.*, se evidencia un incremento con el paso del tiempo con 28.5 por ciento de los niños que padecen obesidad y sobrepeso donde el último registro de México se tiene del año 2010.

Ya sea que se consideren los resultados de ENSANUT del 34.4 por ciento de niños con sobrepeso y obesidad del año 2012 o el dato de la OCDE que se muestra en la *Figura 1.10.*, de 28.5 por ciento del año 2010, se aprecia que ambos son alarmantes y preocupantes, puesto que, se estima que el 85 por ciento de los niños con obesidad normalmente son adultos obesos. En ese mismo orden de ideas, se puede pronosticar que en este año 2016, esos niños ahora son adolescentes obesos, en tanto que sus hábitos y comportamientos se pueden modificar para mejorar el panorama de salud. Si se cuida la salud infantil, la vida de adulto tendrá mayores probabilidades de bienestar, es por eso, que el tema de educación infantil, regulaciones y sanciones gubernamentales a empresas alimentarias e incentivación de creación de nuevos productos son los temas centrales.

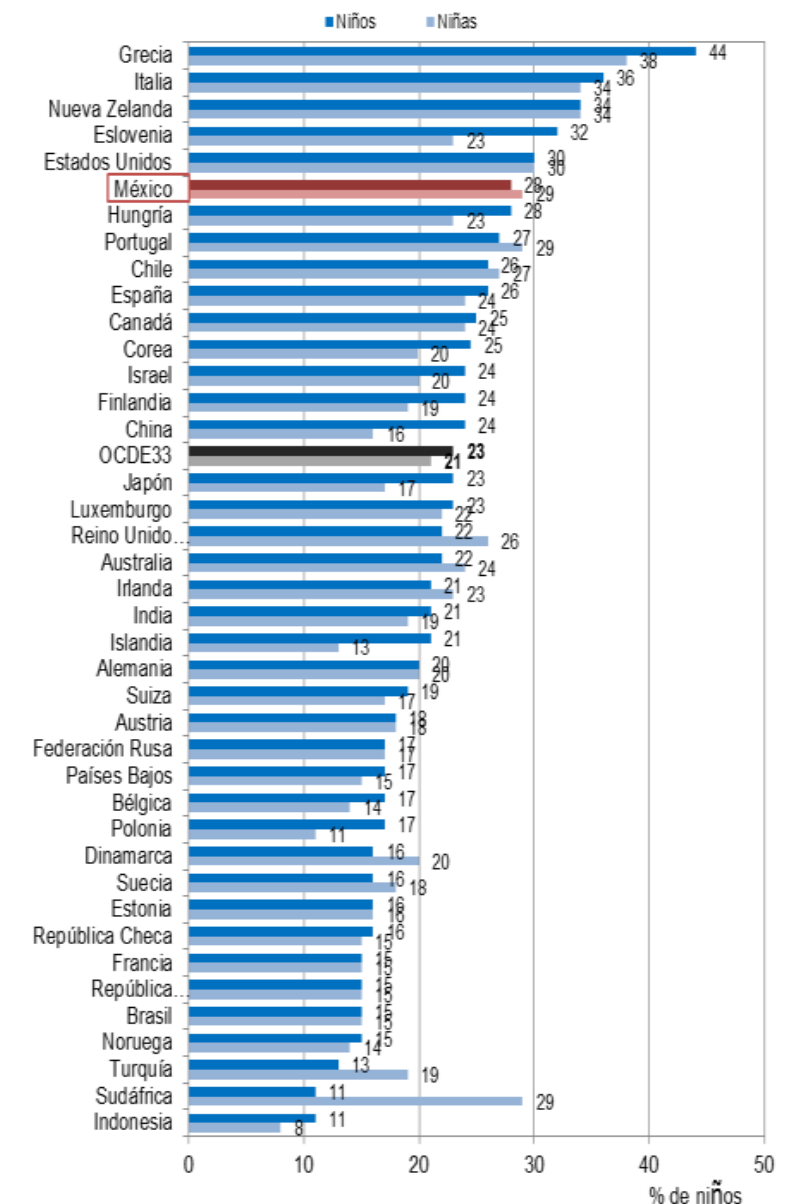


Fig. 1.10. OCDE Sobre peso medido niños diferentes edades 2010 o año más próximo.

La obesidad infantil es el origen del problema de salud que el país y el mundo enfrenta en las próximas décadas, la creación de modelos que modifiquen la conducta social a favor de la buena educación y alimentación del infante son prioritarios en el mundo para ser compartidos.

La inclusión en los sistemas educativos los temas de nutrición y salud son indispensables como una acción de prevención inicial y la regulación de la publicidad de

productos con cierta densidad calórica, así como su fácil acceso, podrían ser dos acciones de cambio real para mejorar el entorno de la población infantil que da pie a una transformación social.

En diferentes circunstancias resulta muy fácil sentenciar y puntualizar las deficiencias del Estado y culparlo de la situación que vive la ciudadanía en cuestión de salud, pese a ello, resulta lógico apreciar que el responsable real de las decisiones depende directamente del individuo que las toma. Tolle (2000) afirma que la queja siempre obedece a la falta de aceptación de lo que es.

Si bien es cierto que las decisiones las toma el individuo, también lo es el hecho de que el Estado proporciona satisfactores alimenticios que previamente ya eligió para comercializar. Esta situación invita al estudio y generación de nuevas estrategias para mantener a ciudadanos sanos de manera conjunta Estado y Sociedad.

Por un lado, la sociedad debe tener conocimiento para exigir mejores condiciones de los productos que adquiere para su consumo, y el Estado, esforzarse en coordinar con las diferentes instancias su correcta implementación, puesto que, la salud del individuo es prioritaria, sin ella, toda actividad humana sería acotada en su calidad de vida.

La solución del problema de salud a causa del alimento debe ser proactiva, propositiva y esperanzadora por parte de los involucrados (Estado, Gobierno y Sociedad). Es triste saber que en ocasiones el individuo no asume su responsabilidad en cuanto a sus circunstancias cobijándose en culpar y señalar al Estado u otros como culpables de su condición, esta mentalidad, bloquea todo desarrollo personal y colectivo, además obstaculiza las acciones de mejora.

Es correcto que el gobierno que se tiene en México presenta carencias, pues las necesidades son muchas, la injusticia está presente, pese a ello, se realizan esfuerzos por mejorarlo; parece que nada va cambiar, pero se considera la pregunta ¿Qué debo hacer por mí familia, mi ciudad y mi país para contribuir en la mejora? ¿Desde mi trinchera que puedo aportar?

En la ciudad de Puebla, donde se lleva a cabo la presente investigación, actualmente la Secretaría de Salud atiende a un total de 18,345 mil pacientes diagnosticados con obesidad, de los cuales el 25.3 por ciento de éstos se registran como pacientes en control terapéutico (4,541). Para el año 2013, las detecciones de obesidad mascararon como positivas, lo cual, la población vulnerable equivale al 3.56 por ciento. Las jurisdicciones sanitarias con mayor incidencia registradas en ese año son: Chignahuapan, Zacapoaxtla, Acatlán; cuya grafica se muestra en la *Figura 1.11*.

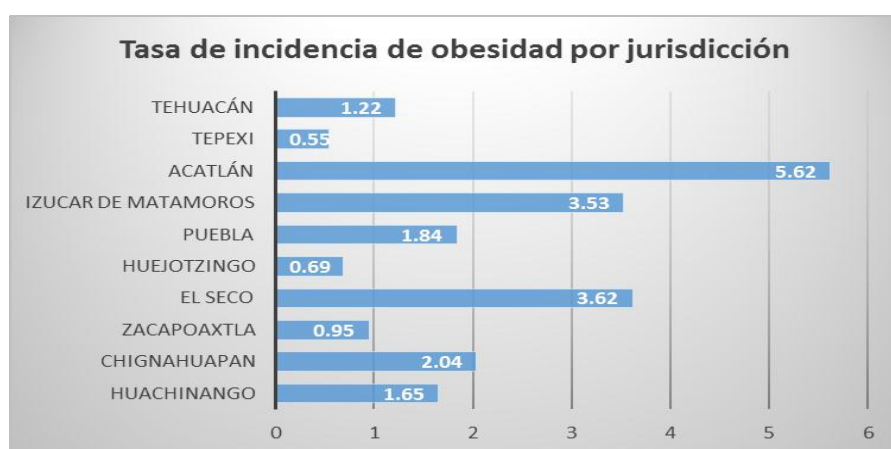


Fig. 1.11. Elaboración propia datos del sistema de información de salud al mes de agosto 2013. Tasa de incidencia por cada mil habitantes (Fuente: Secretaria de Salud, 2013).

Aunque se destaca que la ciudad de Puebla se encuentra por debajo del promedio en cuanto a la prevalencia de obesidad abdominal de acuerdo con el ENSANUT, dicha información se muestra en la *Figura 1.12*.

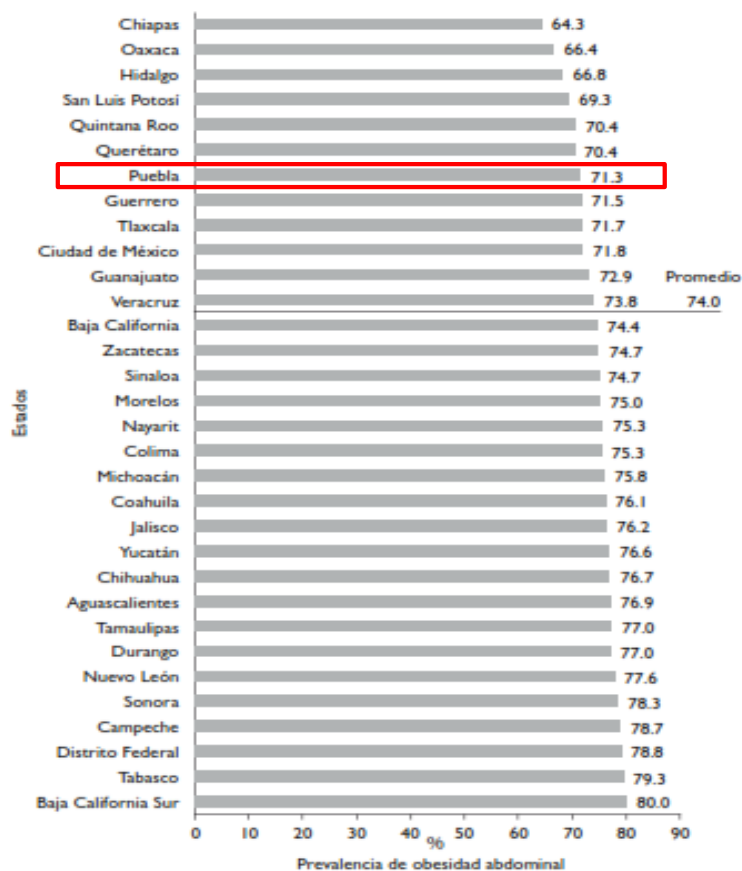


Fig. 1.12. Obesidad Abdominal (Fuente: ENSANUT, 2012).

Durante la Presidencia Municipal de Eduardo Rivera, del periodo 2011 al 2014, por medio del DIF representado por Liliana Ortiz, se realizaron acciones en cuestión de salud ciudadana, entre las más representativas:

- Inversión mayor a 58 millones de pesos en parques-gimnasios públicos para los ciudadanos, gratuitos y al aire libre.
- Aplicaciones de campañas publicitarias en conjunto con empresas aliadas señalando los cambios de hábitos a mejorar. Los 5 pasos por tu salud: 1. Toma Agua, 2. Come Frutas y Verduras, 3. Muévete, 4. Mídete y 5. Comparte.
- Publicación de encuestas realizadas para evidenciar el estatus y riesgos de salud actual de la sociedad, difundida en los medios de comunicación.

- Dignificación del desayuno. Mejorar de condiciones de alimentos otorgados en los diferentes desayunadores del estado, creando una alimentación más balanceada y acorde a las necesidades grupales de la sociedad.
- Reconocimiento internacional por impulso a mejora de hábitos en la sociedad.
- Mejora de las vialidades para beneficiar al peatón y promover el uso de la bicicleta.
- Reconocimiento UNICEF por acciones en pro de la niñez.
- Apoyo a empresas en sus programas de salud.



Fig. 1.13. Gimnasio al aire libre número 20 colonia Bugambilias.

Una situación similar a la de Puebla en cuestión de hábitos de salud la vive Estados Unidos, al respecto, los esfuerzos realizados por Michelle Obama esposa del presidente Barack Obama y primera dama de los Estados Unidos ha sido a nivel país implementar un programa llamado “Let’s Move” donde por medio de la creación de un sitio web impulsa a los alcaldes a crear ciudades más amigables para los seres humanos en cuestión de hábitos de salud, creando entornos donde los ciudadanos puedan caminar más, puedan comer con mayor calidad en las áreas administradas por el gobierno como las escuelas, albergues, hospitales, entre otros lugares donde la gente accede a los alimentos, además, reciben asesoría de personal especializado.

El Estado busca entre muchas cosas mediante sus programas: la salud y la seguridad social; su bienestar en general, con la expectativa de haya participación de los gobernados para reducir la problemática a tratar. Pero, no se descarta que quienes gobiernan tienen posiblemente los mismos tabús y el mismo conocimiento en alimentos que la sociedad.

En este sentido el individuo debe conocer más acerca de las propiedades de los alimentos procesados que consume y cómo impacta en su salud para estar en condiciones de exigir al Estado sobre: la permisión en su venta, la regulación de los químicos y aditivos en su producción, la investigación profunda de sus componentes, la penalización de productos con alta densidad calórica, mejorar las condiciones de atención y prevención de salud, mejorar el conocimiento de los tomadores de decisiones en la industria, impulsar y regular mejor el campo y sus cultivos, mejorar la disponibilidad de alimentos saludables empezando por la agroindustria etc.

Mientras las personas aumentan de peso, se enferman. Los riesgos de enfermedades crónicas metabólicas se incrementan, entre ellas: la obesidad, diabetes tipo 2, hipertensión (alta presión en la sangre), lípidos en sangre (grasa en sangre) y problemas cardiovasculares (corazón).

Pareciera que todos entienden lo que es la obesidad, asimismo todos dan consejo a quienes la padecen, recomendando una dieta determinada y ejercicios particulares. Pero en realidad, esta es una de las condiciones médicas más difíciles de comprender, porque la obesidad es una combinación, de diferentes factores: físicos, bioquímicos, endocrinólogos, neurológicos, psicológicos y sociológicos. Dichos factores conducen a una pandemia de la obesidad.

Los seguros médicos se rehúsan a pagar por servicios de obesidad, atribuyendo que es un problema de comportamiento humano, un error en el carácter y una aberración psicológica, por lo cual no se paga por comportamiento (Lusting, 2012).

El problema de obesidad al que se enfrentan las instituciones es superior a las medidas que se están tomando, de manera que, al ver el problema de manera negativa, la sociedad actual reducirá su expectativa de vida si no se atiende desde la niñez. La población infantil cae en riesgo de disminuir su calidad de vida a causa de las decisiones adultas.

Es por ello que el conocimiento aportado por expertos debe ser rescatado por los tomadores de decisiones y ser exigidos por la sociedad para su cumplimiento, de manera conjunta, con un mismo propósito, mejorar las condiciones alimentarias que vive el estado de Puebla lugar donde se llevó a cabo la presente investigación.

La incertidumbre a nivel nacional y mundial sigue siendo un elemento común en cuestión de alimentos, Puebla no se encuentra exenta de esta situación, pero existen esfuerzos registrados sobre los intentos por mejorar sus condiciones alimentarias.

Esta tesis doctoral, particularmente este apartado invita a directivos, a los tomadores y en general a las personas involucradas en los procesos productivos y mercadológicos de los alimentos a tomar consciencia sobre sus acciones al momento de ofertar un producto que saben que no cumple con las características requeridas para su consumo, por ende, afecta considerablemente al prójimo. Revisar que tan importante es sacrificar la salud y bienestar de las personas a costa de un beneficio económico o de reconocimiento empresarial.

De manera paralela, la presente investigación propone un modelo de negocio de alimentos procesados saludables, basado en empresas ejemplares en el sector alimentario, cuya característica es la convergencia entre los problemas de salud y las necesidades del mercado.

Los alimentos siempre serán importantes para la humanidad, el conocer sus propiedades contribuirá que la sociedad sea más selectiva, y demande productos cada vez más saludables, lo que obligará a la industria a producirlos.

1.2. PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN.

Las necesidades alimentarias a las que se enfrenta México, requieren de múltiples contribuciones para satisfacerlas. Los trastornos de salud que presentan los mexicanos debido al ritmo de vida y al costo de los alimentos, principalmente, detonan en el consumo de comida rápida y de alimentos procesados, lo cual, repercute en enfermedades diversas.

Las recomendaciones médicas en su mayoría se inclinan a que sus pacientes consuman alimentos más frescos, de tal suerte, que los alimentos procesados frecuentemente son los menos elegidos por aquellas personas que tienen una capacidad de compra favorable. Los alimentos procesados que conservan naturalmente sus propiedades son los preferidos por aquellas personas que se les dificulta adquirir alimentos frescos pero que pueden pagarlos, aunado a ello, si les son fáciles de conseguir.

Ante la característica que presentan los alimentos, cada vez más los consumidores se informan más sobre las propiedades de los mismos, gracias al internet y a las redes sociales, el conocimiento sobre lo que se consume es amplio. Este conocimiento ayuda al consumidor a comparar y seleccionar aquel alimento que le proporcione mayor beneficio a su salud.

Es por ello, que la industria alimentaria debe cuidar las propiedades de los alimentos para seguir siendo una opción saludable al ofertar sus productos. En ese sentido, se lleva a cabo un estudio del sector alimentario y se analiza la opinión de las personas al momento de adquirir sus alimentos, información que, es importante para la industria pues permite identificar una propuesta de valor como base para el desarrollo de un modelo de negocio.

1.3. OBJETIVOS.

1.3.1. Objetivo general.

Establecer un modelo de negocio de alimentos procesados saludables basado en empresas ejemplares en el sector, donde converjan la necesidad de salud y las razones de compra del consumidor con la propuesta de valor.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Evaluar los modelos de negocios de empresas nacionales e internacionales existentes.
- Plantear un modelo de negocio basado en alimentos saludables procesados.
- Determinar una propuesta de valor aplicada a la industria de alimentos procesados.
- Difundir el modelo de negocio a las empresas procesadoras de alimentos saludables.

1.4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

- El modelo de negocio de una empresa de alimentos procesados saludables, ¿puede ayudar a la empresa a identificar una oportunidad en la industria para hacerla más competitiva?
- ¿Se puede crear una propuesta de valor única a las empresas de alimentos procesados para hacer más atractivos sus productos y su marca?

- ¿Los consumidores de alimentos procesados valoran los productos con mejores características para su consumo?

1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Cuando se identifica una problemática social, surgen oportunidades para las industrias relacionadas con la solución. En Puebla y en México existen evidentes necesidades de una alimentación más sana en sus habitantes, pues de acuerdo con estadísticas nacionales se estima que alrededor del 70 por ciento de la población padece de obesidad, como una de las causas de trastornos alimentarios, por lo tanto, se identifica la oportunidad de mejorar la relación entre las empresas alimentarias y el consumidor en cuestión de salud.

De acuerdo con Barlow (2000), una de las herramientas competitivas en las que se puede apoyar la empresa para fortalecer su promoción y fortalecer la relación con el consumidor al momento de que éste adquiere su producto, es generar un *valor emocional* en él, basado en experiencias positivas con el producto y la marca, es decir, incidir en sus sentimientos y recuerdos para conseguir lo que el autor refiere como el *momento de la verdad*.

Al respecto, esta investigación es de utilidad para cualquier miembro de la industria de alimentos que esté interesado en lograr mejora en su estrategia empresarial, asimismo, al emprendedor que está dispuesto a brindar una oferta de valor a su consumidor final. En ese sentido, la oferta de valor surge de las tendencias y necesidades establecidas por el consumidor, y como tal, son las bases que incentivan la innovación en los negocios. No obstante, toda mejora debe impactar positivamente en la calidad de vida de la sociedad y el entorno de las empresas productoras de alimentos.

Comprender la cultura de una sociedad y el concepto de valor compartido como estrategia empresarial, otorga beneficios para que la empresa permanezca y se desarrolle. Cuando se habla de valor compartido, es referirse a la oferta de productos de calidad para

satisfacer la necesidad específica de los mismos, mancuerna que garantiza el ganar – ganar (gana la empresa, gana el consumidor).

La información que se proporciona en esta investigación aportará a las empresas de la industria alimentaria una estrategia de mercado que les permitirá mejorar o generar una oferta de valor en su línea de productos, debido a que, se ejemplifican la similitud de los modelos de negocios que siguen las diferentes empresas que están creciendo en el mercado nacional e internacional.

El mayor aporte de esta investigación es generar conocimiento que ayude a las empresas a promover soluciones a la creciente problemática de salud relacionada con la alimentación en el estado de Puebla.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.

*“La búsqueda de soluciones reales
supone el esfuerzo y sacrificio de todos”
Juan Pablo II*

2.1. ALIMENTOS EN EL TIEMPO Y EN LA SOCIEDAD.

Tanto en las decisiones personales como en las empresariales, la justicia y compasión son dos valores que deben tomarse en cuenta, ya que las decisiones que se tomen siempre impactarán a terceros. Cuando se habla de decisiones empresariales, la afectación va directa o indirectamente a los clientes o a quienes se encuentran inmersos en la cadena de valor, en consecuencia, una decisión justa dentro de la organización podría reflejarse los clientes finales.

*Buscad primero el reino de Dios y su justicia y todo lo demás se os
dará por añadidura (Mt 6, 33).*

Si se entendiese que los actos propios siempre influyen y afectan a los demás para bien y para mal, ese mismo entendimiento podría ser el impulsor que motive en la solución de problemas sociales. Ya sea que las decisiones se originen desde el amor o del miedo, siempre el amor generará resultados positivos y dignos de disfrutarse con el prójimo promoviendo una armonía personal y social.

*La conciencia de ser artífices de una sociedad más justa, pacífica y
fraterna pagará con creces vuestro trabajo y abnegación por los más
necesitados (Pablo II, 1990).*

Desde la sociología como ciencia, proporciona conocimientos importantes referente a los fenómenos sociales, en su caso, el comportamiento humano, como toma conciencia de sus actos, su forma de pensar (Plummer, 2011) y como éstos se derivan del entorno en el que se desenvuelve, en consecuencia, particularmente en cuestión de salud,

que alimentos decide llevar a su mesa y a su cuerpo. Lo que se come, es resultado del entorno en el que se vive.

Una buena alimentación, además, de brindar beneficios físicos, también lo hace en desarrollo psicológico: a través de la alimentación materna el bebé conoce y aprende las sensaciones de seguridad, bienestar y afecto. La relación del entorno de acogimiento y la alimentación se mantendrá a lo largo de toda la vida, por lo que no debe ser sorpresa que la ansiedad, la depresión o la alegría, interfieren decisivamente en los procesos de la alimentación en la persona.

El papel de la alimentación tiene muchos e importantes significados en el ser humano, además de satisfacer el hambre y nutrir el cuerpo, es el vehículo para iniciar y mantener relaciones personales y de negocios, demostrar la naturaleza y extensión del poder, la riqueza y las características de las relaciones sociales (Hassink, 2009).

El alimento es parte del ser humano desde su existencia. Desde una perspectiva bíblica:

Dios sembró un jardín para crear a Adán y a Eva de la costilla de este. Y Jehová Dios procedió a formar al hombre del polvo del suelo y a soplar en sus narices el aliento de vida, y el hombre vino a ser alma viviente. Jehová Dios plantó un jardín en Edén, hacia el este, y allí puso al hombre que había formado. Así Jehová Dios hizo crecer del suelo todo árbol deseable a la vista de uno y bueno para alimento, y también el árbol de la vida en medio del jardín, y el árbol del conocimiento de lo bueno y lo malo” (Génesis 2:7-9.

Por lo que la descripción del Jardín del Edén donde fue colocado el primer hombre Adán y la primera mujer Eva, habla de un lugar lleno de árboles con alimento deseable y bueno para el hombre, crecidos del suelo, se podría asumir que son frutas y verduras ilimitadas, coloridas, listas para el consumo del humano, creadas de la mejor

manufacturera de alimentos de todos los tiempos, la Naturaleza del Jardín del Edén, cultivadas y creadas por el mejor agricultor eterno, Dios.

El Jardín del Edén, el Paraíso es un escenario lleno de alimentos provenientes de los árboles y de la convivencia armónica con los animales, donde las carencias alimentarias no existen. Posteriormente, Dios pone una prueba al hombre, donde prohíbe el fruto de un árbol, la manzana, la cual, representa el conocimiento del bien y del mal, y que, con la mala influencia de Satanás es consumida por Eva, cuyo placer y satisfacción al comerla es compartida con Adán. Desde entonces, la especie humana es negada del derecho a ser parte del reino de los cielos y ganarse en la vida terrenal a base de diferentes dogmas y doctrinas.

El origen de los alimentos desde la versión Bíblica, se puede apreciar que los alimentos han sido vistos como premio, éxito, logro y confort, pues se cae en el supuesto de que no existían carencias alimenticias en el Paraíso. No obstante, el origen del ser humano es castigado por hacer un consumo incorrecto, la elección del único fruto prohibido de una gran variedad de árboles frutales existentes en aquel Paraíso. Se presume metafóricamente que las decisiones de consumo y los criterios para elegir un alimento no han sido los mejores desde el origen de los tiempos. Las decisiones de hoy, marcan el destino.



Fig. 2.1. Pintura en descripción del Jardín del Edén (Fuente: Obra de Wenzel Peter).

Desde la postura evolutiva de la especie, el ser humano ha cambiado su constitución física y cognitiva gracias a la forma de conseguir su alimento para sobrevivir en la cadena alimenticia, así como la manera en que los consume.

Las etapas previas al Homo Sapiens (los Homínidos) tuvieron que adaptarse a los cambios climáticos para sobrevivir, gracias a ello, la necesidad de alimentarse y de preservar la especie fueron la causa de su aprendizaje.

Los cambios climáticos hicieron menos densas las selvas, lo que obligaba a los homínidos a cubrir mayores extensiones de terreno para recolectar plantas y frutas, por lo que le resultó más útil tener un desplazamiento bípedo, puesto que la larga distancia generaba molestias y dolores en los nudillos. Durante ese periodo, los homínidos tenían un consumo principalmente de frutas, verduras, raíces y semillas, correspondientes a un 87 y 99 por ciento de su alimentación, con cantidades muy moderadas de proteína de origen animal (Arroyo, 2008).

Adicional a ello, la ventaja de contar con una posición correcta, reducía el área de exposición a los rayos del sol, condición que ofrecía una mejor acción del viento en su cuerpo. Esto permitió a los homínidos recorrer llanuras en horas del mediodía, momento en que los predadores se protegen del calor, dando lugar a que los homínidos lograran ampliar su alimentación al consumir carroña. Estos cambios en la alimentación, modificaron el organismo favoreciendo a la multiplicación de glándulas sudoríparas, que tuvo como efecto el desarrollo de un color de piel más eficiente para la síntesis de la vitamina D, entre otras adaptaciones. Esta ventaja adaptativa permitió a los homínidos a acceder a fuentes de proteína y grasa más abundantes. La incursión a la carroña trajo consigo la necesidad de crear herramientas para romper los huesos de los animales abandonados en las llanuras (Arroyo, 2008).

El cerebro es un gran consumidor de energía, así como el aparato digestivo, la posibilidad de acceder a una dieta energética que no dependía solamente de plantas permitió al género Homo desarrollar cerebros más grandes a expensas del acortamiento del tubo digestivo por la alta ingesta calórica, cubriendo necesidades de ambos sistemas.

Durante la existencia del Homoerectus ya se consideraba un cazador y con una dieta significativa de carne. El consumo de pescado, se evidenció con la especie más evolucionada denominada Cro-Magnon, que demuestra el elevado uso de herramientas para comer peces, conchas y animales pequeños (Arroyo, 2008). A través del tiempo, el ser humano ha evolucionado gracias a la alimentación. Al ser la especie dominante en la cadena alimenticia, trajo consigo el alimento y el vestido necesario para sobrevivir.

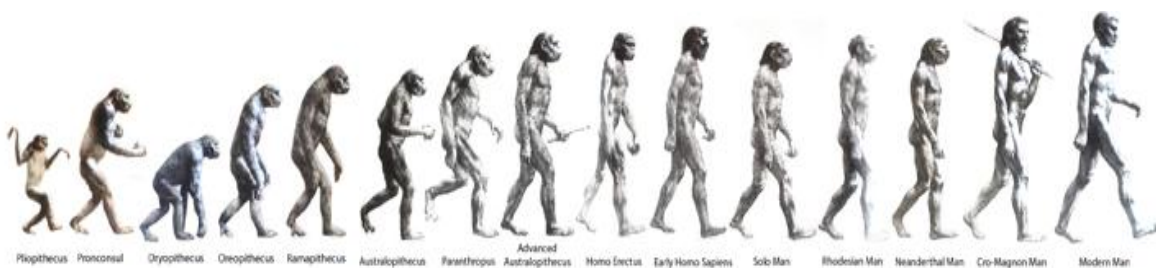


Fig. 2.2. Representación de la evolución humana (Fuente: Arroyo, 2008).

La alimentación ha jugado un rol muy importante en el desarrollo de los seres humanos, de los mayores cambios que ha generado la alimentación conductualmente al reducir su vida como nómada, fue el aprendizaje de la agricultura, indispensable para la domesticación de plantas y animales.

Wragham (2015) argumenta que la especie humana es la única que cocina sus alimentos, y esa costumbre favorece al desarrollo de su cerebro e inteligencia, por tanto, a la reproducción y sobrevivencia, pues el cuerpo no está adaptado para sobrevivir solo de comida cruda. Tras las investigaciones del autor, menciona que la constitución física del ser humano cambió al cocinar los alimentos, los dientes se hicieron más pequeños, la caja torácica también disminuyó, pues ya no se requerían que los intestinos fuesen tan grandes para procesar carne cruda.

La cocina es un activo valioso para la humanidad, que podría transformar la vida de las personas para bien y para mal.

Para Plummer (2011) la historia de la sociedad, es paralela a la evolución de la alimentación, pues considera que sin comida no hay sociedad. En ese mismo orden de ideas, las primeras sociedades tenían como tarea encontrar los alimentos y establecerse en ese lugar hasta agotarlos, después, volver a encontrar alimento. Cuando el cultivo llegó a las sociedades, el ser humano se hizo más estable, más sedentario, sus hábitos cambiaron para conocer el origen de los alimentos y cuidar las cosechas. Para domesticar a los animales, empezaron a hacer investigación sobre el riego, el cultivo, el clima etc. Adicional a ello, se empezó a tener avances en la escritura, la medicina, el sistema político y la organización social en general.

Después de controlar la producción de alimentos, de domesticar animales y de tener avances en el conocimiento de la agricultura, comienza la industrialización de los alimentos, cuyo desarrollo más significativo ocurrió en el siglo XX. Puntualmente los cambios fueron de acuerdo con Plummer y Macionis (2011):

1. *Producción* de comida en la agroindustria con ayuda de químicos y creación de granjas de cría intensiva.
2. *Procesado de comida*, logrando extender vida de anaquel de productos, apoyados a su vez también con químicos para retener propiedades que permitan vender el producto en un plazo mayor.
3. Nuevos y grandes *sistemas de distribución* cortando las distancias entre las áreas de cultivo o lo procesado, con el resto del mundo. Apoyados con equipos de alta tecnología GPS, insertos en camiones y transporte aéreo.
4. *Venta y marketing*, cada vez más cercano al cliente utilizando muchas formas de comunicación para generar empatía, afinidad o sorpresa con el consumidor.
5. *Consumo*, se crean nuevos sabores inéditos, especiales, que atacan de diferente manera al paladar del consumidor. Las cocinas están más globalizadas, ya no son exclusivas por regiones: japonesa, china, italiana; en ocasiones regionalizadas pero generado por la necesidad y preferencia del cliente. Solo en 2002 se

introdujeron 13,600 nuevos productos alimenticios en el mundo (el 75 por ciento eran caramelos, barritas de cereal, productos de panadería, lácteos, bebidas y condimentos).

La alimentación está ligada a los procesos y el desarrollo de las sociedades, pero estos cambios han generado nuevos fenómenos sociales. El crecimiento demográfico, obliga a aumentar la producción alimentaria de los países para satisfacer la demanda global. Los países en desarrollo y los industrializados trabajan para proporcionar el alimento suficiente necesario para atender la demanda, con ello, se traspasan las fronteras regionales para dar paso a nuevos hábitos de consumo a la sociedad en la actualidad.

Las etapas de la evolución de la alimentación de acuerdo a Plummer y Macionis (2011) son:

1. Caza y recolección.
2. Horticultura y pastoreo; animales domesticados.
3. Agricultura; cultivos a gran escala.
4. Industria; el auge de la producción en masa y la alimentación tecnológica.
5. Posindustrial: fusión posmoderna e industrialización.

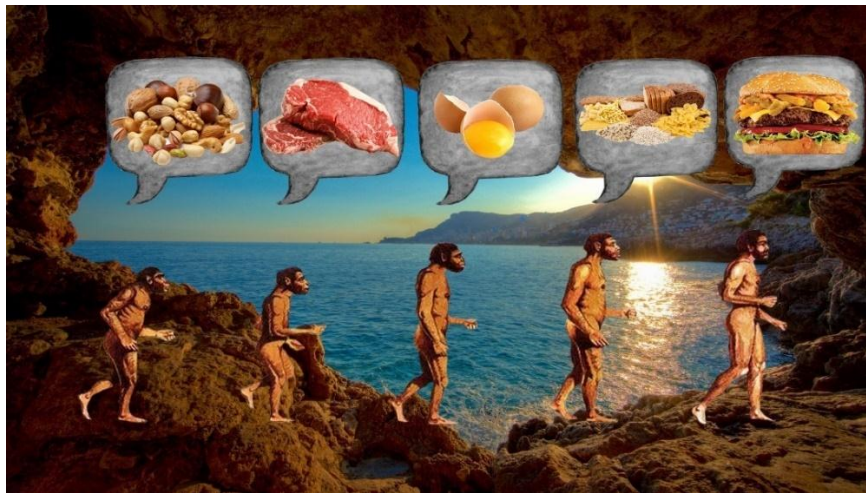


Fig. 2.3. Parodia de la alimentación humana (Fuente: (DiMarzo, 2016)).

Los avances tecnológicos y de comunicación que se vive gracias al internet parecen no ayudar en la mejora de los hábitos alimenticios, por un lado, no todas las personas tienen acceso a él, por otro, las personas están adquiriendo nuevos hábitos de comportamiento mucho más sedentarios que antes, incluso, ser una sociedad más informada tampoco garantiza que las elecciones de esta en cuanto alimentos sea la más adecuada. Por ejemplo, se sabe que el consumo de drogas, bebidas alcohólicas, cigarro y comida rápida, dañan al organismo lentamente hasta causar la muerte; pese a ello, la gente lo sigue consumiendo.

El papel de la alimentación representa para nuestra sociedad, aparte de la satisfacer el hambre y nutrir el cuerpo, el medio para establecer relaciones sociales en todos los ámbitos de la vida.

2.1.1. El sentido social de la alimentación.

Idealmente el ser humano se preocupa por su prójimo y dentro de sus capacidades contribuye para mejorarlo. El sentido social se basa en la compasión, el amor y la nobleza que existe dentro del mismo ser.

Una cultura con sentido social favorece a la cohesión de las personas. Serroy (2010) argumenta que la forma mítica de la cultura es la ordenación simple del mundo, aparece como un conjunto de clasificaciones que garantizan la correspondencia de todas las dimensiones del universo, astronómicas y geográficas, botánicas y zoológicas, técnicas y religiosas, económicas y sociales.

El sentido social se avoca a la preocupación sobre lo que nos depara el futuro inmediato. ¿Vivirán nuestros hijos mejor que nosotros? El día de mañana, ¿será mejor que hoy? La incertidumbre es el sentimiento más común que hay en el mundo (Serroy, 2010).

Hoy en día cerca de 850 millones de personas pasan hambre. Según estimaciones, en 2025 podrían ser 1,200 millones, esos datos tan preocupantes desorientan, pues se

desconoce si evidentemente existe un sentido social entre las personas, pues parece que se va por la vida de manera inconsciente y a la vez pasiva, esperando que el vecino sea el que actúe. La desorientación cultural empuja a vivir en la incertidumbre y en la pasividad, pues se piensa que los problemas son ajenos a la conveniencia propia.

Se habita en un mundo donde las prácticas buenas y malas también se globalizan, las noticias cada vez son conocidas en todo el mundo debido a que las distancias se acortan y los medios de comunicación contribuyen a bombardear información de todos los eventos sociales, algunos alegres y otros no tanto.

Un aspecto positivo es que son más las personas que prefieren vivir en la armonía y la justicia, cuyos ideales coinciden para actuar, organizarse y confrontar las situaciones adversas que vive el mundo. Cuando se habla de pobreza implica también la falta de alimento y desnutrición en la población que la aqueja. Mirar hacia el problema y compadecerte de aquellos que lo viven es el parteaguas para quienes deciden actuar con un sentido social y humanitario.

2.1.2. La ética empresarial en la industria de alimentos.

Se entiende por empresa a una comunidad de personas que, aportando sus diferentes virtudes, conocimientos o recursos, bajo la dirección del empresario, logran un objetivo que constituye el fin de la empresa. Este objetivo para que la empresa se justifique debe añadir valor económico, creando riqueza para todos sus miembros, así como, prestar un verdadero servicio a la sociedad local (PULSAR, 2000).

Una empresa debe ser coherente con su filosofía institucional, si ésta corresponde con su sistema de gestión y aporta beneficios a la sociedad, tiene altas posibilidades de permanencia a largo plazo. Cabe destacar, que, si bien las empresas se crean para satisfacer una necesidad social, sus fundadores esperan de ella obtener ganancias y que permanezca a través de las generaciones. Para que esto suceda, la ética, los valores y la congruencia de los actos empresariales hacia la gestión, los consumidores y los empleados, son relevantes.

El entorno cambia constantemente y con ello las necesidades de los consumidores, ante ello, la empresa y sus estrategias también deben cambiar, modificar sus procesos, renovarse, sin dejar atrás el sentido de su creación. Conocer el valor del negocio facilita que las adaptaciones sean más sencillas sin perder la razón de ser. El entendimiento de los cambios trae consigo que las personas que ocupan puestos claves en la organización puedan ser conscientes de sus decisiones, en ese sentido puedan resolver los problemas que se presentan de una manera honesta y empática con el prójimo.

2.2. ALIMENTO SALUDABLE.

La salud por lógica se considera como prioridad para el ser humano, pues sin ella la posibilidad de hacer cualquier otra actividad queda limitada incluso nula. En palabras de Porter (2012) “es más importante de la existencia que la materia”.

Un alimento dañino es aquel que contiene pocas o grandes cantidades de ingredientes que pueden generar alguna enfermedad degenerativa cuando su consumo es repetitivo (Martínez, 2004).

Por el contrario, al consultar con especialistas de la salud, se trata de definir qué condiciones debe cumplir entonces un alimento saludable, a lo cual, refieren que un alimento se puede considerar como saludable cuando las porciones son correctas, la variedad del alimento (vegetales, frutas, leguminosas, cereales, entre otros) es amplia y no necesariamente al consumo específico de un sólo tipo de alimento. Aunado a ello, entre menos procesado sea y sin exagerar en su densidad calórica, es posible que el alimento entre en una dieta saludable de una persona. Cabe destacar, que cada persona requiere necesidades alimentarias diferentes, por tanto, el consumo de determinados alimentos es en mayor o menor medida benéfico para su salud.

Cuando el consumidor decide que alimentos comprar, normalmente su decisión se posa en dos posibles líneas:

- La que contribuye con alguna función específica (promoción de la salud y bienestar), por ejemplo: reducción del colesterol o mejora de la movilidad, entre otros.
- La que ayuda a reducir o eliminar algún impacto negativo o potencialmente negativo, por ejemplo: reducción de sodio, eliminar grasas transgénicas, etcétera.

Así como, la eliminación en la dieta de productos como:

- Preservativos basados en benzoatos (BHT, BHA, TBHQ).
- Aceite vegetal brominado (BVO).
- Glutamato monosódico (MSG).
- Aceites hidrogenados y parcialmente hidrogenados.
- Colorantes artificiales.
- Saborizantes artificiales.
- Edulcorantes artificiales.

Estas preferencias cada vez más frecuentes entre las personas, implica para las empresas alimentarias investigar a fondo los requerimientos del mercado, enfatizar en la composición de los alimentos que elabora y llegar a ellos por los medios y presentación de producto adecuados. En el enfoque de mercadeo, el producto tiene que estar alineado al mercado objetivo y cumplir con los requerimientos que le exige su segmento tales como: la sustentabilidad, larga vida de anaquel, precio, disponibilidad, y demás estudios mercadológicos.

En el momento que la empresa identifica el alimento saludable a comercializar en el mercado de las salud y bienestar, al igual que el concepto que persigue con él, la probabilidad de posicionamiento en la mente del consumidor es mayor.

2.2.1. Características de los alimentos.

Existe una gran variedad de elementos medibles que se encuentran en los alimentos, mismos que permiten identificar cuáles son los más importantes para el consumo humano y que es necesario conocer para diferenciarlos de los alimentos procesados. Los alimentos de acuerdo con los especialistas en la salud contienen:

- a) Carbohidratos: Los glúcidos, carbohidratos, hidratos de carbono o sacáridos son biomoléculas compuestas por carbono, hidrógeno y oxígeno, cuyas principales funciones en los seres vivos son el prestar energía inmediata y estructural.
- b) Densidad calórica: La densidad calórica es la cantidad de energía metabólicamente disponible por unidad de volumen de alimento, es decir, la densidad calórica es la relación entre las calorías que el alimento aporta sobre el volumen del mismo. La fórmula de Densidad Calórica sería: $\text{Cantidad de calorías} / \text{Volumen (gr.)}$.
- c) Vitaminas: Cada una de las sustancias orgánicas que existen en los alimentos y que, en cantidades pequeñísimas, son necesarias para el perfecto equilibrio de las diferentes funciones vitales. Existen varios tipos, designados con las letras A, B, C, etc.
- d) Minerales: Perteneciente o relativo al grupo de las sustancias inorgánicas.
- e) Azúcares: Se denomina técnicamente azúcares a los glúcidos que generalmente tienen sabor dulce, como son los diferentes monosacáridos, disacáridos y oligosacáridos, aunque a veces se usa incorrectamente para referirse a todos los carbohidratos.
- f) Sodio: Sustancia, consistente en cloruro sódico, ordinariamente blanca, cristalina, de sabor propio, muy soluble en agua, que se emplea para sazonar y conservar alimentos, es muy abundante en las aguas del mar y también se encuentra en la corteza terrestre.

- g) Alimento orgánico: Producto de origen agrícola que cumple condiciones establecidas por su entidad regulatoria en cuanto a elementos que se le agregan al alimento y de origen natural en su semilla.
- h) Grasas: En bioquímica, grasa es un término genérico para designar varias clases de lípidos, aunque generalmente se refiere a los acilglicéridos, ésteres en los que uno, dos o tres ácidos grasos se unen a una molécula de glicerina, formando monoglicéridos, diglicéridos y triglicéridos respectivamente. Las grasas están presentes en muchos organismos.
- i) Proteína: Las proteínas son macromoléculas compuestas por carbono, hidrógeno, oxígeno y nitrógeno. La mayoría también contienen azufre y fósforo. Las mismas están formadas por la unión de varios aminoácidos, unidos mediante enlaces peptídicos. El orden y disposición de los aminoácidos en una proteína depende del código genético, ADN, de la persona.
- j) Alimentos genéticamente modificados: Alimentos que en su origen y composición básica tienen una alteración de laboratorio, por diferentes motivos y razones.
- k) Colesterol: Alcohol esteroídico, blanco e insoluble en agua. Participa en la estructura de algunas lipoproteínas plasmáticas y a su presencia en exceso se atribuye la génesis de la aterosclerosis.
- l) Fibra: Cada uno de los filamentos que entran en la composición de los tejidos orgánicos vegetales o animales.
- m) Sin conservadores: Que es su contenido, no tienen químicos extras o agregados evitando así su descomposición, alargando su vida de anaquel.

Los alimentos en general son muy complejos y sus medibles o características son muchas, estas son las más importantes consideradas al momento de su consumo o fabricación.

2.2.2. Alimentos orgánicos.

Se conocen como alimentos orgánicos, al producto agrícola o agroindustrial que se produce bajo un conjunto de procedimientos donde se evita el uso de productos sintéticos como pesticidas, herbicidas y fertilizantes artificiales, así como evitar el uso de semillas modificadas genéticamente en sus producciones.

La producción orgánica o ecológica consiste en la producción de alimentos mediante determinados procesos de producción sustentables, con utilización de insumos naturales a través de prácticas especiales (Volonte, 2003:2).

Las definiciones presentadas hacen referencia al proceso, más que al producto, debido a que comprende las etapas de la producción, incluyendo el envase, embalaje, transporte, comercialización, es decir que conlleve un sistema productivo sustentable con el medio ambiente y con la sociedad. Estas diferencias tienen una implicación con la forma tradicional de fabricar un alimento y para la salud humana.

A nivel internacional, el consumo de productos orgánicos está incrementando, principalmente en los países como Alemania, el Reino Unido, Francia, Suiza e Italia, incluyendo Japón, de acuerdo con el Centro de Comercio Internacional de Argentina (2001) el incremento es del 76 por ciento en Europa, 132 por ciento en Estados Unidos y 133 por ciento en Japón. En consecuencia, la demanda está superando la oferta, lo que implica para los países en desarrollo la oportunidad de suplir la diferencia que los países industrializados no pueden cubrir.

Pese al incremento de la demanda de productos orgánicos, su mercado es especializado en el sector alimentario, sólo representa el uno por ciento en los países y un 3, 2 y 1.8 por ciento para los países de Dinamarca, Suiza y Austria, respectivamente. Estos países han manifestado que están dispuestos a pagar del 10 al 40 por ciento más por dichos productos, mientras que su gobierno está trabajando para que los productos orgánicos resulten económicamente viables apoyando a la agricultura orgánica.

La demanda de productos orgánicos se refuerza por la preocupación de las personas acerca de la contaminación, la salud humana y animal, la inocuidad de los alimentos, así como al cuidado del medio ambiente (Volonte, 2003).

En Canadá se aplicó una encuesta para conocer cuáles son los motivadores para la compra de productos orgánicos, entre ellas sobresalen: a) Salud familiar, 34 por ciento; b) medio ambiente, 33 por ciento; c) salud personal, 22 por ciento; Otros 11 por ciento (OTG). La producción y comercialización de productos orgánicos están apoyadas en regulaciones propuestas por las ONGs y por la Federación de Movimientos y Agricultura Orgánica, proponiendo mejores sistemas de producción. En tanto que las organizaciones encargadas deben certificar sus procesos productivos para garantizar la autenticidad de un alimento orgánico.

El Consejo de la Comunidad Económica en el año 1991 adopta el reglamento 2092 que regula la producción agrícola ecológica y su etiquetado de manera obligatoria. En Latinoamérica, Argentina es uno de los países líderes en normativas para alimentos orgánicos. México cuenta con dos certificadoras: Certi Mex (Certificadora Mexicana de Productos y Procesos Ecológicos) y CUCEPRO (Comité Certificador de Productos Orgánicos (Hurtado, 2008).

A pesar de que los precios son altos por su producción, certificación y distribución, se espera que el crecimiento de su demanda, aumente la competitividad a su vez, haya mayor transparencia para hacerlos más accesibles.

La controversia en sentido con los productos orgánicos es que son más saludables al momento de su consumo, pero existen estudios que demuestran que no existen evidencias claras para demostrar beneficios claros en la salud del consumidor, cuestionable situación más tratándose de productos dos o más veces más caros que los convencionales. Productos manufacturados incluso los que aseguran ser orgánicos suelen tener las mismas cantidades de azúcar comparado contra su producto convencional (Lusting, 2012). Las pretensiones de una seguridad de los alimentos orgánicos se han basado principalmente en evitar la presencia de pesticidas que pueden provocar efectos adversos a la salud.

2.2.3. Alimento saludable como un derecho humano.

Como parte de los derechos que tienen las personas aparte de tener una vivienda digna y educación, lo es también tener una alimentación saludable. La Organización de las Naciones Unidas (ONU) por medio de los Derechos Humanos establece en su Artículo 25 lo siguiente: Toda persona tiene el derecho de acceder a un nivel de vida adecuado, que les asegure, tanto a él como a su familia, salud y bienestar; en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios; asimismo tiene derecho al seguro de desempleo, enfermedad, invalidez, vejez u otros casos, que provoquen la pérdida de sus medios de subsistencia por causas ajenas a él.

La declaración universal de los Derechos Humanos generalmente es considerada como base de las normas internacionales. Además, mediadora en momentos de conflicto y de toma de decisiones en la sociedad.

Lamentablemente con la economía que vive el país cada vez más alcanza menos para cubrir las necesidades básicas de las personas, ahora no sólo son las personas de bajos recursos que carecen de alimentos dignos, también se incluyen a las personas de niveles socioeconómicos medios u altos, que, a pesar de tener los recursos suficientes, sus consumos alimenticios resultan ser inadecuados. Es decir, independientemente de la economía, las personas se están alimentando inadecuadamente.

La responsabilidad de una mala alimentación cae en el consumidor, pero de igual manera, recae en las decisiones gubernamentales que, por medio de secretarías, instituciones y legislaciones, permiten que ciertos alimentos con pocos nutrientes se oferten, situación que viola los derechos humanos en tener una alimentación de calidad.

2.3. ESTRATEGIAS EN LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS.

La industria de alimentos en México es una de los motores más importante del país, en cuanto a la cantidad de exportación y su consumo interno. Según datos de Pro México (2012), la producción equivale a 123, 954 millones de dólares y el consumo asciende a 124, 983 millones de dólares, cuya tasa media de crecimiento anual al año 2020 será de 7.6 por ciento y 7.4 por ciento, respectivamente. Las exportaciones que realiza el país es de 7, 642 millones de dólares en productos: azúcar, café y pan; cuyos principales países inversionistas son: Países Bajos, Estados Unidos, Suiza y Reino Unido. Las principales unidades económicas (empresas exportadoras) en el país se encuentra ubicadas en el Estado de México, Oaxaca, Puebla, Distrito Federal y Veracruz, sumando un total de 156, 815, de las cuales, emplean a 791, 346 personas, siendo este el tercer país productor de alimentos procesados en América Latina. Es menester aclarar que, de las diez empresas transnacionales más importantes de alimentos procesados en el mundo, nueve tiene presencia en México y es el segundo proveedor de alimentos procesados de Estados Unidos. Por lo tanto, particularmente el estado de Puebla, así como la región centro del país forman parte del clúster que cuenta con una alta presencia en la industria de alimentos, lo cual se beneficia de estímulos económicos por parte del Gobierno, estrategias a escalas y apoyos para la maquinaria.

Así como la industria recibe beneficio, también tiene la obligación de acatar las regulaciones estipuladas a sus procesos para proveer a la sociedad alimentos saludables.

2.3.1. Inocuidad y estandarización.

La inocuidad y estandarización en la creación de alimentos ha sido el elemento más importante para la permanencia de las empresas dedicadas al sector alimentario. Como toda industria con el paso del tiempo debe adaptarse al cambio y mejorar sus productos en cuanto a sus características, procesos productivos y comercialización. Por lo que, uno de los fenómenos más interesantes en la industria de alimentos es la toma de decisiones organizacional al momento de modificar su cartera de productos, pues requieren estudios de regulación e investigación para elegir un ingrediente nuevo por su contenido y por su precio.

Las estrategias empresariales más convenientes para un mercado exigente, es recurrir a una consciencia más ética sobre lo que está ofreciendo al consumidor. Por ello, los productos deben ser bajos en calorías, con los mínimos conservadores y con materias primas de alta calidad, que generen un valor agregado que motiven amar a la marca.

2.3.2. Procesos de mejora de la industria de alimentos.

Existe una gran cantidad de formas y procesos para realizar nuevos alimentos procesados, donde cada proceso representa un beneficio diferente, ya sea para la empresa o para el consumidor. El costo, en muchas ocasiones es determinante en los precios de los productos, a su vez, para su compra.

Un proceso de mejora implica para la industria de alimentos atender las nuevas regulaciones gubernamentales, manejar la información de manera veraz, cuidar el origen de sus materias primas, entre otras modificaciones, situación que no lo hace fácil. Estas circunstancias brindan la oportunidad para emprender en hacer las cosas de una manera diferente y sobresalir en esta industria.

2.3.3. Selección genética de las especies.

Dentro de las diferentes técnicas que se resaltan en la industria de alimentos, se habla de la *selección genética* de la materia prima para su uso en la producción masiva, particularmente en las especies animales. La técnica es conocida y aceptada por la sociedad, puesto que busca reproducir aquellas especies con características sobresalientes en salud y tamaño. La selección de las especies a reproducir puede realizarse de dos maneras: mediante observación y/o mediciones.

a) Observación: Método subjetivo, que a simple vista da una idea general de la conformación y balance corporal. Con este método se busca calificar una serie de condiciones relevantes:

- Aplomos
- Temperamento
- Salud
- Metabolismo
- Color y pigmentación

b) Mediciones: Método objetivo, no dependen de la subjetividad del observador, ni de su criterio individual. Por el contrario, son el resultado de años de análisis a fin de determinar las características de relevancia económica, para el criador, la industria frigorífica y el consumidor.

Algunas de las características para la crianza vacuna es la revisión de lo siguiente: peso al nacer, peso a los 200 días, leche, peso a los 400 días, peso a los 600 días, circunferencia testicular, peso de vaca adulta, engrasa-miento, área de ojo de bife, marmoleado, rendimiento, marco.

2.3.4. Modificación Genética de los Alimentos (GMO).

Dentro de las diferentes técnicas de producción de alimentos más controversiales es la de la Modificación Genética de los Alimentos (por sus siglas en inglés GMO), practica permitida en la actualidad en la industria en Estados Unidos y México, regulada y limitada en gran parte de Europa.

La GMO consiste en la modificación de la semilla en su ADN, al hacerlo, la planta adquiere propiedades únicas que beneficia su producción y mejora la rentabilidad de los agricultores.

Esta práctica permite cosechas más productivas por metro cuadrado y reducir el uso de pesticidas aditivos u otros, en consecuencia, reducir su costo. Las compañías de biotecnología, sostienen que los organismos genéticamente modificados son hallazgos científicos necesarios para alimentar al mundo y reducir la pobreza en países en desarrollo.



Fig. 2.4. Representación gráfica Maíz Cargill y emblemática para la industria de alimentos.

La comida modificada genéticamente existe desde los años 90's, y con su rápida propagación es difícil evitar consumirla. Al menos en los Estados Unidos, el 94 por ciento de los cultivos de soya, el 90 por ciento de cultivos de algodón y el 88 por ciento de los cultivos de maíz tienen su origen la semilla modificada genéticamente y sin evidencia de seguridad en su consumo. En otras industrias, como las flores y recursos

naturales no alimentarios, este tipo de prácticas son aceptadas y su regulación no suele ser exigida de la misma manera.

En México, sus leyes y sistemas son avalados por Estados Unidos, incluso con algunos retrasos, pues el uso del *Amarillo 5* o *Tartracina* en alimentos siguen siendo usados en el país y prohibidos en los Estados Unidos y Europa. Particularmente la marca Bimbo lo utiliza en sus productos.

La biotecnología vegetal comienza en 1983 con la incorporación de fragmentos de ADN. Las plantas transgénicas resultantes comienzan a comercializarse hasta 1996. Las plantas comercializadas son: soya, maíz, algodón, colza, calabaza, papa, papaya, alfalfa, betabel, tomate y pimiento morrón. Las semillas y plantas modificadas tienen un limitado número de genes, como resultado de un trabajo científico o técnico denominado ingeniería genética, que consiste, en alterar únicamente un segmento del ADN de dicha planta, cuya secuencia específica codifique una proteína cuyo cambio controla una determinada función de la célula, este ejercicio permite, por ejemplo, que algunas plantas toleren los herbicidas, insectos y/o virus (Aboites, 2011).

En la película GMO-OMG, se presentan diferentes situaciones donde se cuestiona la información presentada hacia los consumidores referentes a los productos genéticamente modificados en los Estados Unidos (Seifert, 2014). También se presenta un artículo publicado por el Dr. Eric Seranili, donde realiza un estudio con ratas para alimentarlas con maíz transgénico durante meses cuyos resultados arrojan el nacimiento de tumores, siendo más propensas las ratas hembras. Para contrastar los resultados aberrantes encontrados por el Dr. Seranili, investigadores de Monsanto realizan el mismo estudio en condiciones similares y comprobar que no sucede de esa manera para recibir la aprobación gubernamental del uso de dicho producto en el mercado (Gilles-Eric, 2007).

Seralini asegura que existe un riesgo significativo para el consumidor, por tanto, no debió de haber sido autorizado por el Departamento de Salud de los Estados Unidos, ni por México. Es clara la deficiencia en la regulación de productos prohibidos en Estados Unidos y Europa, que son permitidos en México.

De acuerdo a la Tabla 2.1. donde presenta las áreas cultivadas con semilla modificada en los años 2008 y 2009, México utiliza la semilla modificada sólo en un uno por ciento en sus áreas de cultivo, pese a ello, la presencia de Cargill y los productos de Monsanto ya son comunes en el país por lo que es posible que, en un tiempo cercano, este porcentaje incremente y sea representativos en la agricultura mexicana.

Tabla 2.1. *Área global con cultivos de biotecnológicos por país 2008-2009 (En millones de hectáreas).*

	País	2008	%	2009	%	a +/-
1	Estados Unidos	62,5	50	64	48	1,5
2	Brasil	15,8	13	21,4	16	5,6
3	Argentina	21	17	21,3	16	0,3
4	India	7,6	6	8,4	6	0,8
5	Canadá	7,6	6	8,2	6	0,6
6	China	3,8	3	3,7	3	-0,1
7	Paraguay	2,7	2	2,2	2	-0,5
8	Sudáfrica	1,8	1	2,1	2	0,3
9	Uruguay	0,7	1	0,8	0,6	0,1
10	Bolivia (Est. Plur. de)	0,6	<1	0,8	0,6	0,2
11	Filipinas	0,4	<1	0,5	0,4	0,1
12	Australia	0,2	<1	0,2	0,1	0
13	Burkina Faso	<0.1	<1	0,1	0,1	<0.1
14	España	0,1	<1	0,1	0,1	0
15	México	0,1	<1	0,1	0,1	0
16	Chile	<0.1	<1	<0.1	<1	<0.1
17	Colombia	<0.1	<1	<0.1	<1	<0.1
18	Honduras	<0.1	<1	<0.1	<1	<0.1
19	República Checa	<0.1	<1	<0.1	<1	<0.1
20	Portugal	<0.1	<1	<0.1	<1	<0.1
21	Rumania	<0.1	<1	<0.1	<1	<0.1
22	Polonia	<0.1	<1	<0.1	<1	<0.1
23	Costa Rica			<0.1	<1	<0.1
24	Egipto	<0.1	<1	<0.1	<1	<0.1
25	Eslovaquia	<0.1	<1	<0.1	<1	<0.1
	Total	125	100	134	100	9

Fuente: FAO

La Tabla 2.2. muestra las empresas que obtienen mayores beneficios por vender sus semillas modificadas, lo cual, se muestra que Monsanto encabeza dicha lista, además de comercializar herbicidas e insecticidas.

Monsanto ha sido criticado por organismos sociales por sus prácticas monopólicas, pues mantiene un control sobre los agricultores, patentes y registros de las semillas que “no le pertenece”, pese a esto, aún permanece en el mercado empoderado en la industria.

El destino de las semillas modificadas está determinado por el sistema de salud, si se comprueba que su consumo ha derivado en problemas de salud en las personas, puesto que la mayoría de las enfermedades detectadas en los últimos años están relacionadas con la alimentación.

Tabla 2.2. *Ventas de semillas modificadas.*

	Compañía	Ventas de semillas (millones de dólares)	Porcentaje de mercado de semillas patentadas
1	Monsanto (EUA)	4 964	22
2	DuPont (EUA)	3 300	15
3	Syngenta (Suiza)	2 018	9
4	Groupe Limagrain (Francia)	1 226	6
5	Land O'Lakes (EUA)	917	4
6	KWS AG (Alemania)	702	3
7	Bayer Crop Science (Alemania)	524	2
8	Sakata (Japón)	396	2
9	DLF-Trifolium (Dinamarca)	391	2
10	Takii (Japón)	391	2
	Total	14 829	67

Fuente: FAO

Por el momento en México es difícil detectar que productos proceden de la semilla modificada, ya que no se señala en las etiquetas de los productos, en consecuencia, el consumidor pierde (en cuestión de salud); gana el agricultor, y por supuesto para Monsanto (económicamente hablando).

2.3.5. Evolución en los aditivos y químicos.

Si la empresa alimentaria no vende sus productos desaparece, por ello, en lo que respecta procesos, debe mejorarlos mediante la investigación y desarrollo, sin ellos difícilmente puede permanecer en el mercado. Pero en muchas ocasiones, el desconocimiento de los químicos y aditivos (sustancias que se añaden a los alimentos para mejorar su presentación y demás cualidades) que incluye en sus productos y que carecen de certificación afectan seriamente al consumidor final. Algunos de los aditivos mayormente utilizados en la industria alimenticia son:

a) La somatotropina bovina, posilac.

Hormona del crecimiento bovino, producida sintéticamente, utilizando la tecnología de ADN recombinado (molécula artificial creada “in vitro”), este producto al ser aplicado al ganado genera un 25% de incremento en la producción de leche, y actualmente permitida en México y Estados Unidos y prohibida en países europeos y Canadá.

Existen diferentes especulaciones en cuanto a los daños que genera el consumo de productos lácteos de ganado suministrado por esta hormona, en primer lugar es un GMO, organismo modificado genéticamente, de los cuales todavía se especulan los posibles daños por falta de contundencia en los estudios desarrollados, prohibido en diferentes países del mundo, leche de vaca tratadas con la hormona presentan altos niveles de factor de crecimiento insulínico tipo 1, especialistas consideran contribuye al desarrollo de tumores, derivando en algunos tipos de cánceres, entre otros posibles problemáticas aún no determinadas. La particularidad de este aditivo trae consecuencias preocupantes en la salud, pese a ello se utiliza por el beneficio inmediato obtenido en los animales.

b) Carragenina.

Es un hidrocólide extraído de algas marinas rojas de las especies Gigartina, Hypnea, Eucheuma, Chondrus y Iridaea. Es utilizada en diversas aplicaciones en la industria

alimentaria como espesante, gelificante, agente de suspensión y estabilizante, tanto en sistemas acuosos como en sistemas lácticos.

Es un ingrediente multifuncional y se comporta de manera diferente en agua y en leche. En el agua, se presenta, típicamente, como un hidrocoloide con propiedades espesantes y gelificantes. En la leche, tiene, además, la propiedad de reaccionar con las proteínas y proveer funciones estabilizantes. Las aplicaciones de la carragenina están concentradas en la industria alimentaria. Su uso se divide en sistemas lácticos, acuosos y bebidas. La carragenina posee diversas funciones de acuerdo con su aplicación: gelificación, espesamiento, estabilización de emulsiones, estabilización de proteínas, suspensión de partículas, control de fluidez y retención de agua. Aplicado en diferentes productos buscando mejorar su rendimiento como en productos lácteos, dulces y confituras, productos cárnicos, bebidas, panificación, salsas y sopas



Fig. 2.5. Algas marinas que dan origen a la carragenina.

Su presencia en alimentos cárnicos genera una mayor retención de líquidos dando un mayor volumen y aspecto superior al momento de su aplicación, desvaneciéndose al momento de su cocción, lo que implica un beneficio al venderlo en crudo por el aumento de peso.

c) Tartrazina en inglés tartrazine.

Es un colorante artificial ampliamente utilizado en la industria alimentaria. Pertenecer a la familia de los colorantes azoicos, los que contienen el grupo azo: $-N=N-$. Se presenta en forma de polvo y es soluble en agua, haciéndose de color más amarillo cuanto más disuelto esté.

Este aditivo, cada vez es más demandado por el color que otorga a los alimentos, además de los tonos amarillos-anaranjados, al ser mezclado con otros colorantes como el azul brillante (E133) o el verde S (E142) se obtienen diversas tonalidades verdosas.

La tartracina como colorante posee los códigos E102 (Unión Europea) y Amarillo 5 o Yellow 5 (FDA-USA), por lo que es posible identificar qué alimentos, bebidas u otros productos contienen tartracina al revisar sus ingredientes en la etiqueta. El Amarillo 5 o tartrazina, prohibido en diferentes países del mundo, pero encontrado con regularidad en productos mexicanos y comúnmente conocido su uso en los productos del Grupo Bimbo, existe cierta certidumbre entre los daños que puede causar, entre los que destacan, alergias, posible hiperactividad en niños, intolerancia a fármacos psicotrópicos, entre otros posibles riesgos en proceso de investigación.

De acuerdo al Código de Regulaciones Federales en Estados Unidos, el 1 de abril del 2013, pidió se colocara una etiqueta advirtiendo que el Amarillo 5 puede causar reacciones alérgicas entre otros problemas.

La Agencia de Normas Alimentaria en el Reino Unido equivalente a la FDA, lanzó una advertencia en 2008, donde comunica que ciertos colorantes incluyendo el Amarillo 5 puede ocasionar cambios en el comportamiento de los niños que incluía la pérdida de concentración y actividad impulsiva y fuera de control.

En julio de 2006 el “Journal of Clinical Psychiatry” publicó un estudio para determinar si las alergias a la comida o a los aditivos de los alimentos estaban causando intolerancia a los fármacos psicotrópicos, de los 2210 pacientes a los que se les administró fármacos que contenían tartracina, 83 desarrollaron reacciones alérgicas, además de que ninguno de los sujetos reaccionó a los fármacos que no contenían tartracina (Dray, 2015).

d) Endulcolorantes artificiales, aspartamo, acesulfame-K.

La creciente demanda e intereses por fabricar productos con bajas calorías se ha recurrido al uso de productos sustitutos, creados en laboratorio con el propósito de endulzar y no aumentar el contenido calórico.

e) Grasas Trans.

Son un tipo de grasa que se forma cuando el aceite líquido se transforma en una grasa sólida añadiendo hidrógenos. Este proceso recibe el nombre de hidrogenación y sirve para incrementar el tiempo de vida útil de los alimentos. Así se obtienen grasas y aceites para freír que son muy útiles para la industria alimentaria ya que ayudan a mejorar la perdurabilidad, el sabor y la textura de los productos. Existen algunos alimentos que la tienen de manera natural, como lo es la carne de cerdo, cordero y diferentes rumiantes, así como la mantequilla y la leche. Los ácidos grasos trans se forman en el proceso de hidrogenación que se realiza sobre las grasas con el fin de solidificarlas para utilizarlas en diferentes alimentos (Sanz, 2015).

Las grasas trans, no pueden ser destruidas por la mitocondria por su origen sintético, por ello se han consolidado como causantes de las enfermedades crónicas del metabolismo, especialmente arterioesclerosis (endurecimiento de las arterias). Las grasas trans solían estar en todos los alimentos procesados, y que lentamente están abandonando nuestras dietas. La FDA y la industria de alimentos ha reconocido el problema que posee las grasas trans, y aunque todavía no están prohibidas en Estados Unidos y México hay una preocupación y esfuerzo grupal por sacarlas de los alimentos (Lustig, 2013).

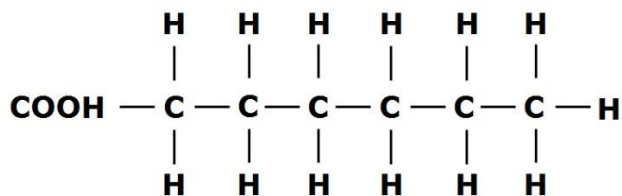


Fig. 2.6. Composición común Grasas Trans, enlaces entre moléculas de Hidrógeno y Carbono.

Estos aditivos son entre tantos los utilizados por la industria alimentaria en algunos países en beneficio de las empresas, pues requiere de utilidades para ser competitivas, lamentablemente el riesgo para la salud que representan a corto y largo plazo para la población al consumirlos es real.

El deseo de la industria por acaparar una mayor participación y permitir así un crecimiento sostenido, incremento de ventas, utilidades, reconocimiento y participación de mercado, utilizan los aditivos para estimular los sentidos de los consumidores, que estos tengan una experiencia única, de tal suerte que las ha llevado a crear cosas que con el tiempo van arrojando pruebas de que no son adecuados para el consumo humano. La industria química y farmacéutica optan por buscar beneficios en los productos para los empresarios sin verificar los posibles daños que puede causar su utilización. Las empresas velan primero por sus necesidades e intereses individuales como empresas, como pueden ser las utilidades, las ventas, la participación de mercado, antes de velar por la calidad de vida de su consumidor que puede derivar una ventaja competitiva en un largo plazo en su búsqueda empresarial de generar valor compartido organizacional (Porto, 2003). Ante ello, una parte de la sociedad y empresarios están tomando conciencia al respecto y están optando por producir y consumir alimentos con menos riesgos en la salud.

2.3.6. Publicidad alterada en los alimentos procesados.

La dificultad para justificar los beneficios de un alimento alterado o procesado conlleva a alterar la percepción del consumidor para que lo adopte como “saludable” por medio de la publicidad (sin considerar la publicidad dirigida al público infantil).

Lo que la industria alimentaria comunica en la presentación de sus productos, la mayoría de las ocasiones es incoherente. El consumidor desea alimentos frescos directos del campo sin químicos y procesos, ante ello, la imagen de los productos emana la huerta verde y sana, con algunas leyendas como: “De la huerta a tu mesa”; entre otros eslóganes similares.

Lamentablemente México carece de investigaciones que regulen los riesgos que tienen para la población los químicos y aditivos agregados a los alimentos. Por su parte, la Secretaría de Salud se basa en los sistemas de investigación de la FDA (Food and Drug Administration) y de la ONU (Organización de las Naciones Unidas) para determinar la reducción o cancelación de ciertos aditivos, en tanto, todavía el escenario en este rubro es adverso.

2.3.7. Tendencias de la industria de alimentos.

Para conocer la tendencia del mercado, es indispensable estudiarlo, así como monitorear las preferencias de los consumidores, sin ese conocimiento sería imposible identificar hacia donde van las decisiones de compra para acercarse a posibles clientes y detonar con ello la industria. Aunque el futuro es incierto para muchas industrias, la de alimentos y restaurantera prevalece por la necesidad de comer, no propiamente por la demanda de sus propiedades. Sin embargo, muchos estudios enfatizan la importancia de revisar las características de los alimentos, por ejemplo, no es lo mismo comer que alimentarse y en esto Hipócrates refiere "Deja que la alimentación sea tu medicina y que la medicina sea tu alimentación", esta afirmación con hace casi 2,500 años de antigüedad es totalmente aplicable en estos momentos. Afortunadamente existe una renovada atención en el campo de los *alimentos funcionales (AF)*, que son aquellos alimentos procesados los cuales contienen ingredientes que desempeñan una función específica en los procesos fisiológicos del organismo, más allá de su contenido nutrimental (Alvídrez-Morales, 2002).

El concepto de *AF* emerge como una alternativa de nutrición óptima y personalizada, enfocada a la promoción integral de la salud y a la reducción del riesgo de ciertas enfermedades. Bajo la perspectiva de la UE5, 6, un *AF* debe seguir siendo tal alimento y, por tanto, ejercer sus acciones funcionales en las cantidades habitualmente consumidas en una dieta convencional. La evidencia científica, avalada por estudios rigurosos y válidos en humanos, es actualmente escasa. Solamente los *AF* que han demostrado claramente poseer acciones funcionales son pocos entre ellos: los probióticos 7, 9, 13 (lácteos fermentados por lactobacilos y bifidobacterias), los alimentos ricos en

ácidos grasos poliinsaturados tipo omega 335, 37, 38 y grasos monoinsaturados, en especial el aceite de oliva virgen 39, 40, 41, el vino y otras bebidas alcohólicas 67, 68, 72, 73, en cantidad moderada, y los alimentos de elevado contenido en fibra 20, 28, 29. Los efectos beneficiosos de otros *AF* son, por el momento, especulativos (Rodríguez, 2003).

Algunos efectos favorables que se obtienen de *AF* no procesados de acuerdo con Rodríguez (2003) son:

- a) Efectos favorables sobre el perfil lípido: Pescado azul, aceite de oliva virgen, nueces y otros frutos secos, legumbres, vino y otras bebidas alcohólicas, manzana, moras, cebada, avena, zanahoria, champiñón, ajo y cebolla.
- b) Efecto antioxidante: Limón, tomate, manzana, arándanos y ajo.
- c) Efecto antiinflamatorio: Ginseng y avena.
- d) Efecto antiproliferativo: Naranja, berenjena, espinacas, soja, repollo, coles de Bruselas, coliflor, brócoli, perejil, té verde y ajo.
- e) Efecto antimicrobiano: Arándanos, ajo, cebolla y té verde.
- f) Efecto antiestrogénico; Anís, soja, hinojo y repollo.

Todos ellos con facilidad de alcance en cualquier mercado y requeridos para la preparación de alimentos.

2.4. SEGMENTO DE MERCADO Y COMPORTAMIENTO DE COMPRA.

Las empresas dependen de sus consumidores, en la medida que estos tengan una mayor participación en relación al producto y los servicios circundantes, en esa misma proporción la empresa obtendrá mejores márgenes que le permitirán trascender.

2.4.1. Mercado meta.

Mercado es un grupo de individuos o instituciones con necesidades similares que pueden ser satisfechas por un producto en particular (Hartline, 2012).

Dentro de los elementos más importantes en la creación de la propuesta de valor, es la determinación del mercado meta, a quien se le otorga beneficios o soluciones por la compra de un producto.

El conocer al mercado meta permite alinear la propuesta de valor con los objetivos organizacionales y brindar congruencia a la cartera de productos, focalizando la atención organizacional en él.

Cuando el mercado es segmentado, se eligen uno o más mercados meta hacia los cuales se dirigirán las actividades de marketing de la empresa. Muchas veces, se confunde la palabra mercado para describir solo a los compradores, lo cual es incorrecto, ya que debe incluirse de la misma manera a los vendedores. Incluso, el mercado ya no se define propiamente por su ubicación geográfica gracias a la tecnología.

2.4.2. Participación de mercado.

La participación de mercado es uno de los elementos claves para determinar la relación existente el retorno de inversión, donde a mayor participación de mercado mayor retorno de inversión (Buzzel, 1975).

La permanencia de las empresas en el mercado dependerá siempre de la generación de utilidades, gracias a la conquista de los mercados.

Entre más competido está un mercado más difícil la generación de utilidades. La industria de alimentos vive una competencia fuerte, la gran cantidad de opciones para el consumidor limita la generación de utilidades en este sector.

2.4.3. Comportamiento de los consumidores.

Los consumidores tienen que tomar muchas decisiones de compra todos los días. La mayor parte de las empresas grandes investigan para descubrir qué compran los consumidores, dónde lo compran, cómo y cuánto compran, cuándo lo hacen y por qué lo hacen. La empresa que verdaderamente entiende la forma en que los consumidores responden a las diferentes características, precios y anuncios de los productos tiene una gran ventaja sobre sus competidores (Kotler, 2008).

Los estímulos de marketing consisten en las “cuatro p’s”: producto, precio, plaza y promoción. Otros estímulos incluyen las fuerzas y sucesos importantes del entorno del comprador: económicos, tecnológicos, políticos y culturales (Kotler, 2008).

De acuerdo con Kotler (2008) existen términos relevantes a revisar en la compra del consumidor:

- a) Evaluación de alternativas: es la etapa del proceso de decisión del comprador en la que el consumidor usa información para evaluar marcas alternativas del conjunto de opciones.
- b) Imagen de marca: es el conjunto de creencias que tienen los consumidores respecto a una marca determinada.
- c) Decisión de compra: Etapa del proceso de decisión del comprador en la que el consumidor compra realmente el producto.
- d) Comportamiento posterior a la compra: Etapa del proceso de decisión del comprador en la que los consumidores realizan acciones adicionales después de la compra, con base en su satisfacción o insatisfacción.
- e) Disonancia cognoscitiva: Incomodidad del comprador causada por un conflicto posterior a la compra.
- f) Producto nuevo: Bien, servicio o idea que algunos consumidores potenciales perciben como nuevo.
- g) Proceso de adopción: Proceso mental que sigue un individuo entre que se entera de una innovación y la adopción final.

En la industria de alimentos la marca comienza a tener un menor peso, la importancia de la información nutricional, además de los ingredientes y características del proceso, comienzan a ser un factor de compra para el consumidor. En el desarrollo de esta tesis, se identificaron interesantes resultados y tendencias con el mercado por generar consumos a los productos con tendencias saludables.

2.4.4. Valor emocional.

El valor emocional se refiere a los sentimientos que el cliente experimenta o pretende experimentar cuando trata con la empresa y sus representantes. Estos sentimientos crean un deseo de regresar al negocio o nunca más volver (Barloe, 2000). Como tal, el valor emocional es un concepto que se conecta con la retención de clientes primordialmente, es también, un valor que la compañía posee con sus colaboradores por el sentimiento de trabajar en dicha organización, que les permite percibir experiencias positivas, significativas y vivencias importantes para ellos, a pesar de que la organización no pueda proveer todo lo que quieran o resolver todos sus problemas.

Toda la información proporcionada por el mercado debe revisarse y con ello desprender las estrategias empresariales. Para que la aplicación de dichas estrategias funcione es necesario analizarlas desde una perspectiva interna y externa a la empresa, de tal suerte que estas sean más objetivas al problema.

2.5. HERRAMIENTAS DE MEJORA EMPRESARIA.

2.5.1 Análisis FODA.

Una de las herramientas más utilizadas para diagnosticar a la empresa es el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Dicho diagnóstico permite analizar a la empresa con respecto a su entorno (industria, competencia, regulaciones políticas, demografía, cultura, medio ambiente, entre otros) y en sus propios procesos.

Las fortalezas y debilidades son internas a la empresa y las puede modificar, en cambio, las oportunidades y amenazas, no dependen de ella. En este tipo de análisis se examinan las interacciones entre las características particulares de una institución y el entorno en el cual se encuentra inmersa (Harold, 1998).

Para llevar a cabo un bien diagnóstico en la empresa, es menester contar con información real y tener claro lo que se quiere revisar. A continuación, se definen cada una de sus siglas:

- a) Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- b) Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- c) Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- d) Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

La matriz FODA desarrolla un marco conceptual para el análisis de organización, producto, proceso, industria etc.

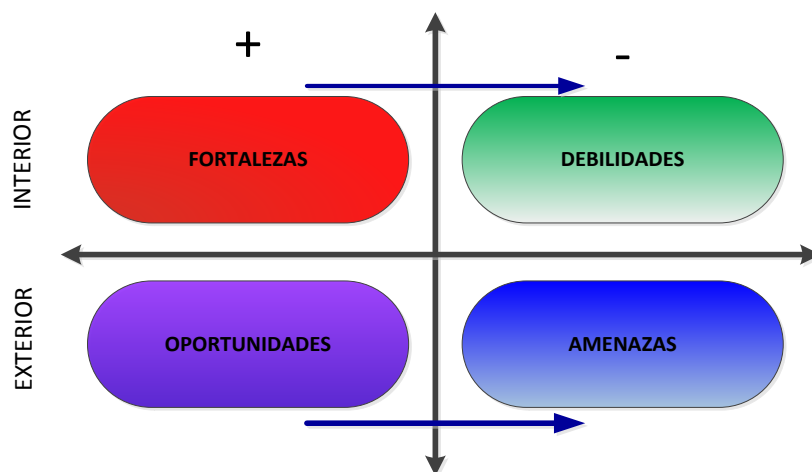


Fig. 2.7. Representación Matriz FODA elaboración propia.

La Matriz contiene elementos correlacionados donde se busca maximizar el lado izquierdo y minimizar el lado derecho por medio de las decisiones estratégicas empresariales tomadas.

2.5.2 Estrategias empresariales.

Se puede llamar estrategia a cualquier plan o programa, pero una buena estrategia que culminará en un excelente desempeño organizacional es todavía más detallada. La estrategia empresarial en su concepto más simple, se acerca a ser un punto de diferenciación organizacional, es decir, ofrecer un grupo de actividades diferentes para ofrecer una única mezcla de valor de acuerdo con Porter (2010).

El desconocimiento de la estrategia comercial limita el entendimiento de lo que debe hacerse para conseguir la eficiencia operativa, a pesar de que esta no es propiamente una estrategia es necesaria en el desempeño organizacional. No es una estrategia,

aunque siempre es necesaria para un desempeño superior en comparación con otras empresas con actividades similares para el mejor aprovechamiento de los recursos.

Objetivo	Objetivo Amplio	Liderazgo en Costo	Diferenciación
	Objetivo Reducido	Enfoque al Costo	Enfoque Diferenciación

Fig. 2.8. Opciones de estrategias. Elaboración propia.

Las estrategias empresariales permiten a las organizaciones competir a nivel global, sus ventajas competitivas desempeñan un rol importante en las naciones. Para que a empresa logre salir a nivel internacional, es necesario que se encuentre fortalecida a nivel local, solamente esa situación le permitirá participar en el plano internacional. No debe olvidarse que muchos de los principios de la competencia son los mismos a nivel internacional o nacional (Porter, 2010).

2.5.3. Valor empresarial.

Las empresas surgen para satisfacer una necesidad o resolver un problema de una forma ética, ante ello, es una gran oportunidad para las empresas alimenticias enfocarse a atender situaciones relacionadas con su industria. El valor surge con la intención de cuidar y privilegiar a sus consumidores para el fortalecimiento de su marca. La esencia de la competencia radica en que las empresas otorgan un valor diferenciado a sus clientes. La cadena de valor deberá diseñarse específicamente para hacer realidad la propuesta de valor empresarial.

Magretta (2013) menciona que una propuesta susceptible de llevarse a cabo sin una planeada cadena de no producirá una ventaja competitiva sustentable.

La propuesta de valor es el elemento de una estrategia que se proyecta hacia el exterior, los clientes, hacia la demanda de la industria. Refleja las decisiones tomadas por la empresa, y con ella se busca responder tres preguntas fundamentales: 1) ¿Qué clientes vamos a atender?; 2) ¿Qué necesidades vamos a satisfacer?; 3) ¿Qué precio proporcionará un valor aceptable a los clientes y una rentabilidad adecuada a la compañía? La propuesta de valor a su vez tendrá el objetivo de atender uno o varios de los segmentos de mercado (Magretta, 2013).

La estrategia consiste en que la propuesta de valor debe ser distinta a la de los rivales. Según la definición de Porter (2012), se tendrá una estrategia si se considera atender a los mismos clientes, sus necesidades idénticas y el precio de venta es similar.

La creación de empresas únicas donde sus exigencias internas las llevan a crear productos innovadores e indispensables para la vida humana será una estrategia adecuada para generar valor.

2.5.4. Ventaja competitiva.

Realizar cambios para lograr una ventaja competitiva, particularmente cuando se ofertará un producto radicalmente diferente (ya sea de nueva creación o renovarlo) resulta muy complejo para las empresas que se encuentran ya reconocidas, ya que implicaría insertar un nuevo modelo de negocio para dicho producto. Johnson (2008), sugiere dos puntos importantes a considerar para resolver ese obstáculo siempre y cuando la empresa tenga la capacidad para lo siguiente:

- 1) Entender el modelo actual a su nivel granular, de tal manera que se encuentre en posición de reinventarlo.
- 2) Encontrar la manera de incentivar a la gente para que logre excelentes resultados en su trabajo.

Crear artículos revolucionarios dependerá de cuan poderosa sea la vocación de satisfacer o cubrir una necesidad del consumidor, y más aún si la demanda del mercado

es alta. La creación de productos necesarios beneficia colateralmente a la empresa, económicamente, mayor reconocimiento y oportunidad para crear nuevos satisfactores.

Empresa tras empresa sin haber consolidado su ventaja competitiva emprende en perseguir nuevos mercados que le parecen atractivos, después cuando ven el error es muy difícil revertir el fallo. Zook (2007) enmarca que lo importante en una compañía joven es que identifique y fortalezca la esencia del negocio, pues esto, es de vital importancia para su existencia, y para entender mejor cuando se decida transformarlo o evolucionarlo.

Para Porter, la ventaja competitiva no consiste en vapulear a los rivales, sino en crear un gran valor diferenciador. La ventaja competitiva no deja de ser un concepto relativo a la percepción final principalmente de los clientes y de cómo lo observan los directivos de las empresas. Mayormente se busca vincular con las utilidades de la empresa, así como con el posicionamiento en el mercado y en la industria en la que se desarrolla, si se compara con las industrias corre el riesgo de alterar la toma de decisiones de la organización hacia una dirección que no le corresponde, se debe recordar que cada empresa es diferente, aunque se dediquen al mismo giro (Magretta, 2013)

El precio elevado de un producto puede sostenerse siempre y cuando su proceso lo valga y el consumidor tenga la capacidad de pagarlo, una empresa puede darse el lujo de cobrar alto por aquello que ofrece como único y valioso percibido por sus clientes.

La ventaja competitiva exige tomar decisiones distintas a la de los rivales, aceptar los llamados “trade-offs” que pueden ser interpretados como intercambios, al hacer referencia a actividades que se dejan de realizar en una empresa para dar paso a otras de mayor valor. La creación y generación de “trade-offs” es una pieza fundamental en la estrategia empresarial, así como de la vida de la organización pues se trata de tomar decisiones (Magretta, 2013).

Si una empresa realmente cuenta con una estrategia, deberá ser capaz de relacionarla directamente con sus ganancias. La creación de empresas con un modelo de negocio especial enfocadas a la generación y creación de productos con características únicas debe reflejarse en las ventas y porcentaje de utilidad.

Para Porter, *ajuste* en la estrategia significa que el valor o costo de una actividad estará influida al realizar otras. A pesar de que muchas empresas utilicen las mismas bases para crear sus productos y negocio dentro de un mismo mercado, resulta imposible que iguallen sus ventajas competitivas y copiar los mismos elementos que las hacen únicas. La teoría de “fit” o ajuste, refiere que cuando existe un imitador potencial de estrategias empresariales existentes en otras empresas, suele tener muchos obstáculos, pues no se puede tener la misma estrategia ya que el valor empresarial no se puede copiar. Las probabilidades de éxito de tener empresas iguales a pesar de utilizar las mismas bases del modelo de negocio son mínimas, aunque ese sea el propósito de dichas organizaciones.

2.6 VALOR COMPARTIDO.

Las tres maneras claves de generar valor compartido de acuerdo con Porter (2010) son: 1) Preconcibiendo mercados y productos, 2) Redefiniendo la productividad en la cadena de valor y; 3) Desarrollando clústeres locales.

El concepto de *valor compartido* puede definirse como el conjunto de políticas y prácticas operativas que hacen competitiva a una empresa, mientras simultáneamente genera beneficios económicos y sociales a la comunidad en la que opera. Creación de valor compartido se focaliza en la identificación y expansión de conexiones entre la sociedad y el progreso económico. Incluso, descansa en la primicia de que el progreso social y económico obedece a los principios de valor. El valor normalmente es definido en relación al costo y no a sus beneficios, concepto retomado por la mayoría de las empresas, pues se ven como utilidades. En este sentido la búsqueda siempre es tener más utilidades que realmente satisfacer o solucionar problemas sociales de una manera ética y comprometida más allá de los ingresos monetarios esperados. Así pues, actualmente se están sumando empresas públicas y privadas en generar valor social a lo que ofrecen (Porter, 2011).

La generación de *valor compartido* en la industria de alimentos procesados será clave para la trascendencia de empresas dedicadas a ello, ya que, si se amplía la cartera

de productos con la característica de ser fidedignamente saludables, su demanda incrementará y empresa y consumidor ganará, incrementando el valor compartido.

Una correcta sustitución de productos no saludables (que contienen químicos y aditivos dañinos) por unos de mejor calidad para el consumo humano naturalmente obtendrán prestigio entre el mercado. Empresas (oferentes) y sociedad (demandantes) deben unir sus esfuerzos para obtener un beneficio común; es lo que han denominado “valor compartido”. “No es la responsabilidad social, la filantropía o incluso la sostenibilidad, sino una nueva manera de lograr el éxito económico”, dice Porter en Harvard Business Review (Empresarial, 2011).

Se aboga por que la creación de valor compartido conduzca a la próxima ola de innovación y al crecimiento de la economía mundial. Las empresas tienen varias formas para generar valor compartido por medio de:

- Reinención de productos y mercados.
- Redefinición de la productividad en la cadena de valor.
- Desarrollo de clústeres de empresas locales.

Lograr el Valor Compartido en la industria de alimentos procesados, derivaría en los siguientes resultados (Sintonía, 2012):

1. Compras locales
2. Contratación local
3. Compromisos con la mejora de la comunidad
4. Convenios / contratos / asociaciones intencionales
5. Creación de productos aptos para el consumo diario

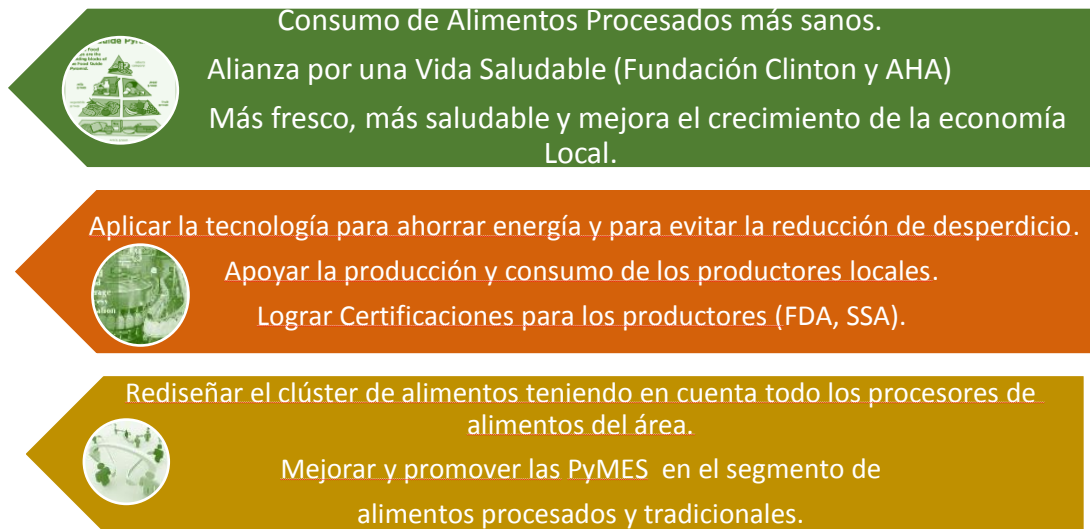


Fig. 2.9. Propuesta de Industria alimento generación de valor compartido, elaboración propia.

Estos diferentes elementos, son factores para hacer más competitiva a la industria en Puebla, donde actualmente existe un Clúster de Alimentos en su etapa inicial, siendo el inicio para fomentar el *valor compartido*.

2.7. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.

2.7.1 Las Cinco Fuerzas de Porter

En esencia, el trabajo de un estratega es entender y lidiar con la competencia. De cualquier manera, en ocasiones los directores definen a la competencia de una manera muy estrecha, donde sólo consideran como competencia a las marcas directas.

Comprender las cinco fuerzas de Porter, así como sus causas, ayudará a la industria alimentaria conocer su situación. La estructura de las industrias lleva a la competencia y generación de utilidades (Porter, 2008).

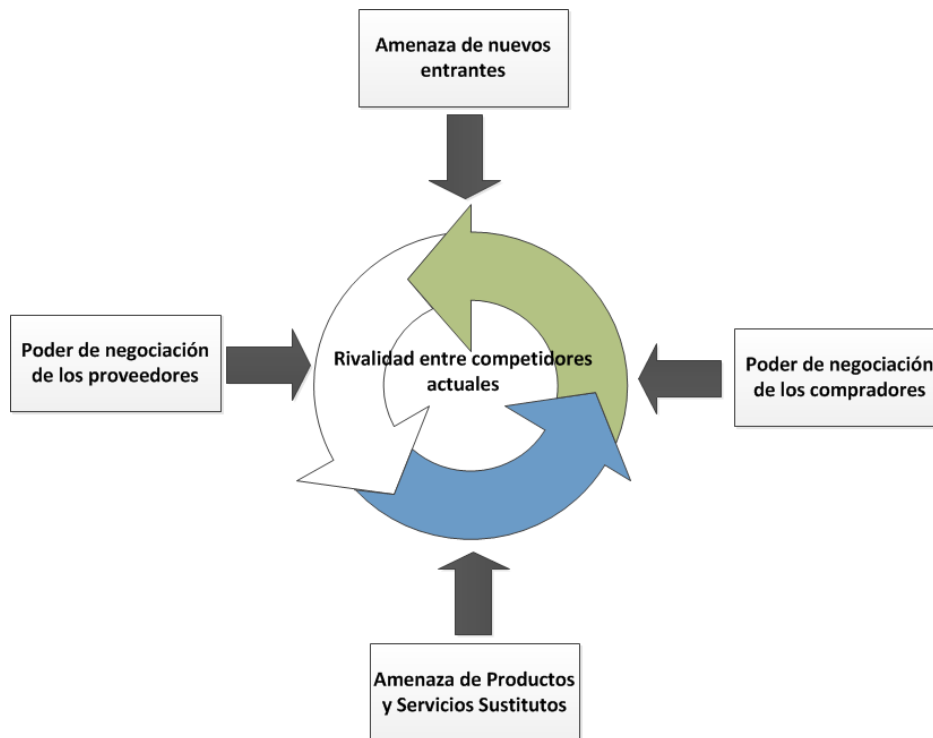


Fig. 2.10. Representación de las cinco fuerzas de Porter que moldean la competencia de las industrias. (Porter M. E., 2008) Elaboración propia.

Cada fuerza de Porter (2008) se define:

- a) *Amenaza de nuevos entrantes.* Nuevos entrantes traen a las industrias nuevas capacidades y deseos para ganar participación de mercado que pone presión en los precios, costos, y los retornos de inversión necesarios para competir.

La amenaza de nuevos entrantes a una industria depende del peso de las barreras que están presente y de la reacción que los entrantes pueden recibir de los consumidores.

- b) *El poder de los proveedores.* Poder de los proveedores pueden capturar el poder para ellos por medio de cobros altos, limitando calidad o servicio, o cambiando costos de los participantes de la industria. Poderosos proveedores, incluyendo proveedores de mano de obra, pueden aplastar las utilidades de una industria que no es capaz de pasar en incremento de costos a sus precios.

- c) *El poder de los compradores.* Poderosos compradores pueden capturar más valor forzando los precios hacia abajo, demandando mayor calidad, servicio y generalmente poniendo a competir a los diferentes participantes de industria en expensas de la utilidad de la industria.
- d) *La amenaza de productos sustitutos.* Un sustituto hace la misma función o similar al producto de la industria de diferentes maneras. Videoconferencias es un sustituto de viajar. Plástico es un sustituto del aluminio. Correo electrónico es un sustituto del correo tradicional. Los sustitutos siempre están presentes, pero son difíciles de ver porque en muchas ocasiones parecen diferentes a los productos de la industria.
- e) *Rivalidad entre actuales competidores* Rivalidad entre actuales competidores toma diferentes formas familiares, incluyendo descuentos, introducción de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejora de servicios. La alta rivalidad limita las utilidades en una industria.

2.7.2 El Diamante de Porter

La razón por la que ciertas compañías en algunos países son capaces de generar innovación, es su constante búsqueda de mejoras, más sofisticadas y que generen ventajas competitivas. Estas empresas presentan cuatro atributos principales (Porter, 1990):

- 1) Condición de los factores: la posición del país en factores de producción, como lo es mano de obra calificada o infraestructura, necesaria para competir en alguna industria.
- 2) Condiciones de la demanda: la naturaleza de la demanda del producto o servicio en el mercado local.

- 3) Industrias de soporte y relacionadas: la presencia o ausencia de proveedores de la industria y otras industrias relacionadas que son internacionalmente competitivas.
- 4) Estrategia de la firma, estructura y rivalidad: las condiciones gubernamentales que impone el país para la creación, organización y administración de empresas, así como la regulación de la competencia entre ellas.

Estos elementos crean el entorno en el que las naciones nacen y aprenden cómo competir. Cada elemento del diamante afecta la esencia de los rubros necesarios para alcanzar la competitividad internacional.

La Competitividad y el Ambiente Empresarial Nacional

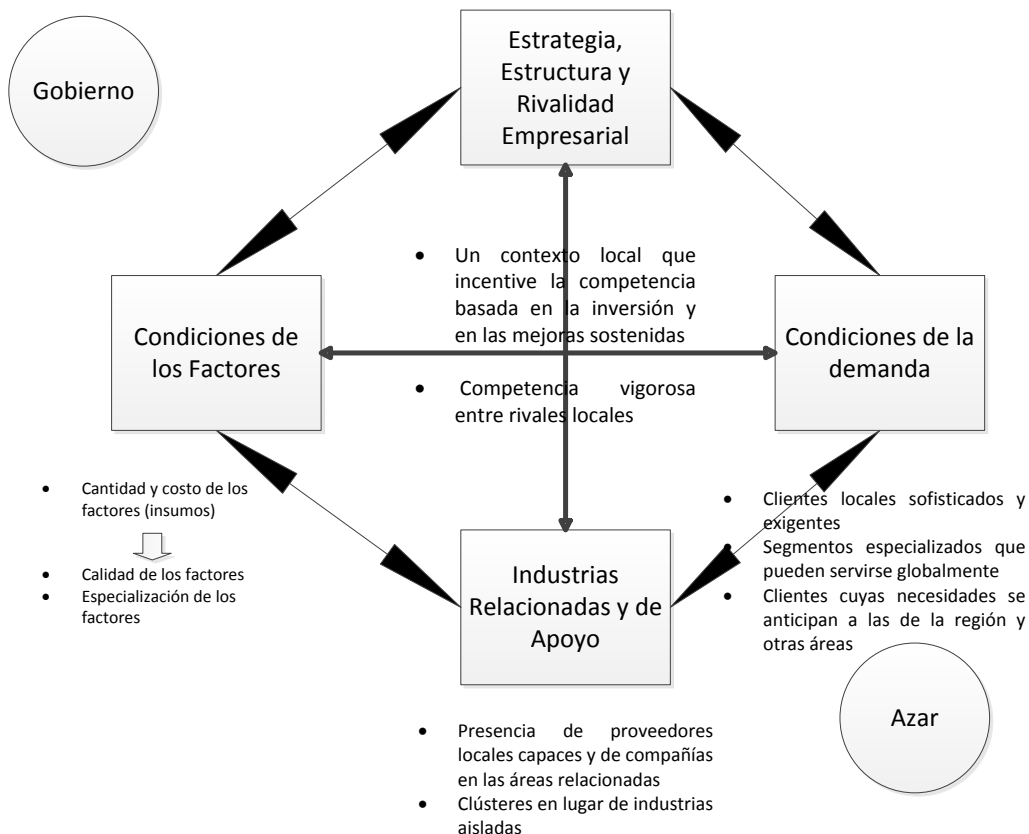


Fig. 2.11. Representación del diamante de Porter. Fuente: Elaboración propia, basada en Diamante de Porter la Ventaja Competitiva de las Naciones.

El diamante es una herramienta conceptual que ayuda a analizar a las industrias y sus ventajas en el país en el que las empresas se desarrollan, como el entorno y las ventajas que tienen en esta región.

El rol del Gobierno dentro del diamante, es el de ser un catalizador y desafiador de las compañías, para aumentar sus aspiraciones y moverlas a mayores niveles de competitividad, aunque este proceso puede ser poco placentero o difícil. El gobierno no puede crear empresas competitivas, solo las compañías pueden crear eso (Porter, 1990). El ambiente empresarial nacional que establece el diamante forma parte del entorno, por tanto, son eventos que la empresa no controla, pero que si influyen de una manera importante en su posición competitiva.

2.8. MODELO DE NEGOCIOS.

El concepto de *modelo de negocio* se ha desarrollado desde los años 90's dada la necesidad de explicar a inversionistas como se desplegará el sistema de ventas en una compañía (Eisenmann, 2001), a su vez, para generar diferentes estrategias de innovación en los procesos.

En la actualidad existe mucha literatura donde el cliente protagoniza su participación en la mayoría de los modelos de negocios, ya no es suficiente con las estrategias herméticas directivas en la toma de decisiones. El cliente es parte de la creación de los productos de una empresa, su opinión modifica constantemente el modelo de negocio. La participación del cliente genera valor y se interrelaciona con la propuesta de la empresa (Loic Ple, 2010).

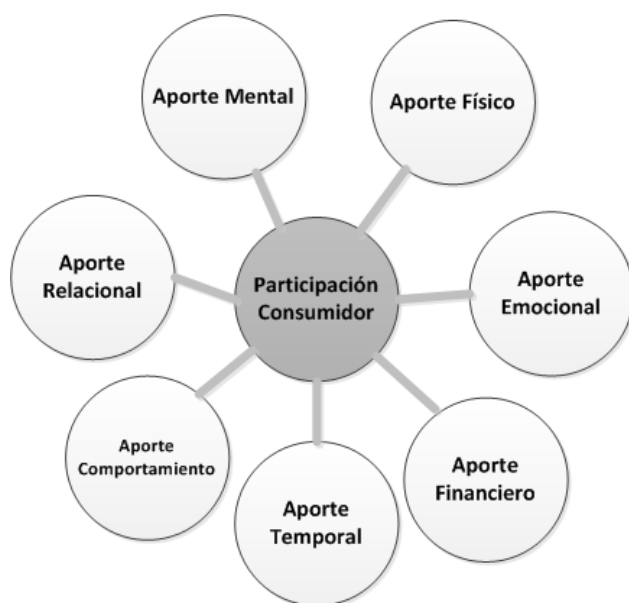


Fig.2.12. Siete formas de participación por parte de los clientes a las empresas.
Elaboración propia Fuente: (Loic Ple, 2010)

Los aportes del cliente a la estrategia de valor empresarial influyen en el desarrollo y madurez de la empresa, de acuerdo a la *Figura 2.12.* su interrelación abarca siete posiciones: El aporte mental, se refiere a toda la información otorgada respecto a la adquisición y uso del producto implicando el aporte relacional. El aporte físico tiene que ver con el uso de los productos y utilización de su imagen. El aporte financiero está ligado a la cantidad de dinero que está dispuesto a pagar por el producto, dando los elementos de subsistencia a las empresas. Aporte temporal, se refiere al tiempo dedicado en participar en el desarrollo de un producto, por ejemplo: diseño, degustaciones, comparativo, opiniones y sugerencias. Aporte comportamiento, la participación en el servicio que tiene el cliente en este caso, al momento de llevar a cabo una transacción, lo que involucra al cliente en lograr que se concrete el servicio. Por último, el aporte emocional, que se interpreta en el sentimiento generado en el cliente en un corto o largo plazo de convivencia con el producto.

Siendo todos estos elementos importantes para la retroalimentación en el Modelo de Negocio. En la *Figura 2.13.* se plasma la representación del concepto *Integración del Cliente* en el modelo de negocio, donde se busca modificar la propuesta de valor en la

medida que se genera información por parte del cliente, que como veíamos esa información puede llegar de siete diferentes orígenes, empujando a la modificación de la organización de manera interna y externa, esto en la búsqueda de una mayor satisfacción del cliente actual y generación de clientes potenciales.

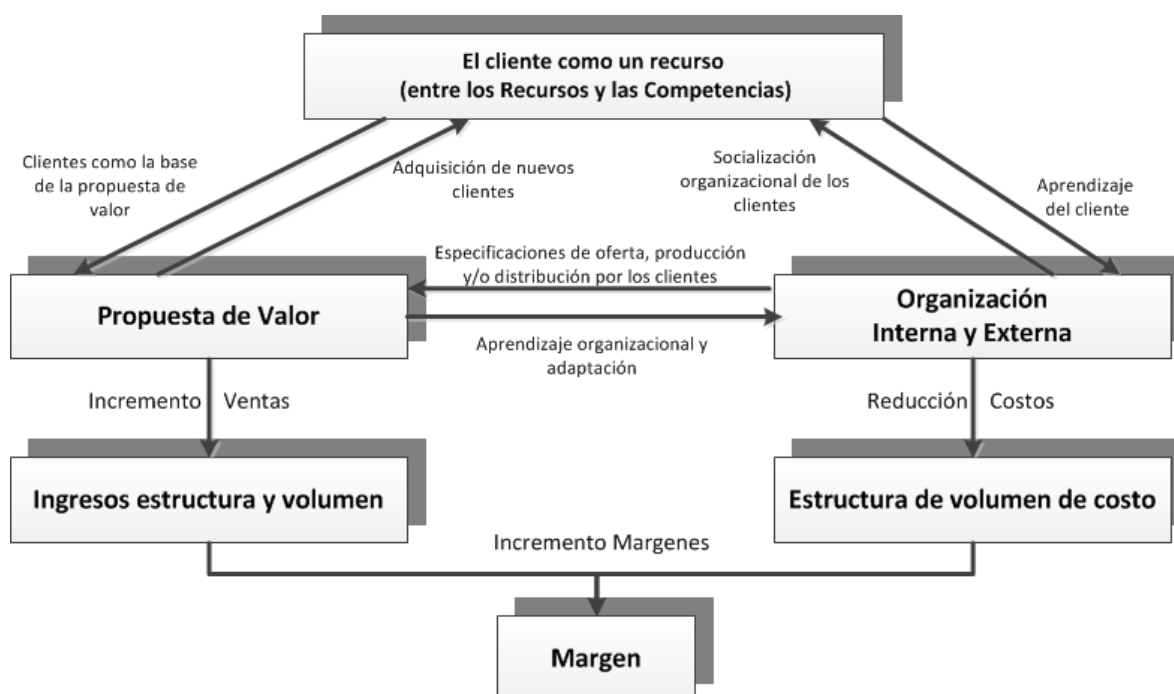


Fig.2.13. Completa representación del concepto de Integración del Cliente en el Modelo de Negocio, elaboración propia Fuente: (Loic Ple, 2010)

El incremento de clientes representa mayores ingresos y una mayor participación de mercado, beneficiando los márgenes de la empresa. Este modelo señala un constante aprendizaje organizacional y adaptación a los cambios, que es lo que exigen los tiempos modernos ligados a la inserción de la tecnología.

El modelo de negocio es un mecanismo por el cual la empresa trata de generar ingresos y beneficios, además proporciona un resumen de como una compañía planifica el servicio a sus clientes, es decir, implica elementos de estrategia y de implementación (Fred, 2003).

Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, comercializar y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles (Osterwalder, 2004).

Para Collins (2008) la creación de un nuevo modelo de negocio dentro de una organización o en el mercado pudiese se detectan cuando los cambios en el mercado o la industria son significativos. Existen cinco circunstancias estratégicas que a menudo exigen un cambio en el modelo de negocios:

- 1) La oportunidad de abordar a través de la innovación disruptiva las necesidades de grandes grupos de clientes potenciales que están fuera del mercado exclusivamente porque las soluciones existentes son demasiado caras o complicadas para ellos.
- 2) La oportunidad de capitalizar una tecnología completamente nueva, envolviéndola con un nuevo modelo de negocios, o la oportunidad de apalancar una tecnología probada llevándola a un mercado completamente nuevo.
- 3) La oportunidad de llevar o tener en la mira, la tarea a resolver hacia un lugar donde éste todavía no existe.
- 4) La oportunidad de protegerse de innovadores disruptivos en los segmentos bajos.
- 5) La necesidad de responder a una base cambiante de la competencia.

Un modelo de negocio describe el raciocinio de como una organización crea, entrega y captura valor. Pingeur (2010) sugiere que creación del negocio se plasme por medio de nueve bloques estratégicos, siendo estos: 1. Segmentos de mercado; 2. Propuesta de Valor; 3. Canales de Distribución; 4. Relación con los clientes; 5. Fuentes de ingresos; 6. Recursos claves; 7. Actividades claves; 8. Alianzas estratégica y; 9. Estructura de costo.

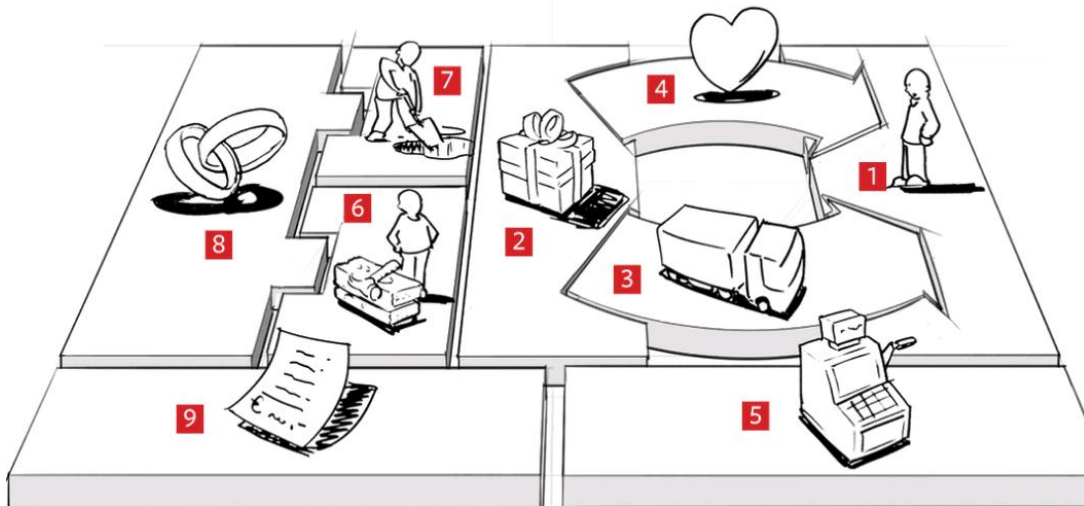


Fig. 2.14. Generación de Modelo de Negocio. Modelo de negocio CANVAS (Fuente: Pigneur, 2010).

A continuación, se define cada bloque de acuerdo con el autor:

2.8.1 Propuesta de valor.

Describe el grupo de productos y servicios que crean valor para el segmento de mercado al cual se dirige. Es la razón por la que un cliente cambia de una compañía a otra. Resuelve los problemas del cliente. De esta manera la propuesta de valor es un agregado o conjunto de beneficios que la compañía ofrece a sus clientes.

2.8.2 Segmento de mercado.

El concepto de segmento de mercado define a los diferentes grupos de gente u organizaciones objetivo que la empresa pretende atender. Los clientes entienden el corazón de los modelos de negocio, sin clientes las empresas no pueden sobrevivir mucho y para poder satisfacer mejor a los clientes, los mercados pueden llegar a segmentarse de acuerdo a sus necesidades comunes, comportamientos o atributos. Un modelo de negocio puede llegar a definir uno o varios segmentos de mercado.

Siempre es importante establecer para quien estamos creando valor, para poder conocer sus nuevas necesidades a lo largo plazo.

2.8.3 Canales de distribución.

Los canales de distribución describen como una compañía se comunica y alcanza a su segmento de mercado para entregar su propuesta de valor. Los canales tienen diferentes funciones: Hacer notar los productos de la compañía, ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de la compañía, permite al segmento de mercado comprar ciertos productos y servicios, entregar una propuesta de valor a los clientes y proveer de soporte después de la compra.

2.8.4 Relación con los clientes.

Describe los tipos de relaciones que la compañía establece con sus segmentos específicos. Una empresa debe de clarificar el tipo de relación que quiere establecer con cada segmento. La relación puede variar de persona a persona o del uso de sistemas de comunicación automática. Los motivos de la relación con el cliente pueden ser influenciado por las siguientes situaciones:

- Adquisición del cliente
- Retención del cliente
- Incremento de ventas

1) Fuentes de ingresos.

Representa el dinero que la compañía genera de los diferentes segmentos de mercado, después de incluir los costos incurridos. Si los clientes representan el corazón de los modelos de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Una compañía debe preguntarse ¿por qué propuesta de valor los clientes están realmente dispuestos a pagar? Respondiendo esa pregunta satisfactoriamente permite a la organización generar una o más líneas de distribución para cada segmento de mercado.

Cada fuente de ingresos puede llegar a tener diferentes mecanismos de precios, como pudieran ser, lista de precios, ofertas, subastas, mercado independiente, dependiendo del volumen, entre otros. Un modelo de negocio puede involucrar dos diferentes tipos de fuentes de ingresos:

2. Ingresos por transacciones resultado de un solo pago de cliente.
3. Ingresos recurrentes resultado de diferentes pagos por entregar una propuesta de valor a los clientes o proveer un soporte después de la compra.

2.8.5 Recursos claves.

El capital más importante representa la clave para que el modelo de negocio para que funcione, sin ellos será difícil para la empresa crear y ofrecer una propuesta de valor renovada, alcanzar nuevos mercados, mantener una relación con sus segmentos de mercado y obtener ingresos.

Diferentes recursos claves son necesarios de acuerdo el modelo de negocio. Maquinaria de producción masiva, así como empaques y materia prima suele ser lo más importante en la industria de alimentos. Los recursos claves pueden ser propios o rentados o subsidiados por las alianzas estratégicas.

Los recursos claves pueden tener diferentes categorías como son:

- Físicos: edificios, áreas de manufactura, vehículos, maquinaria, sistemas, puntos de venta, bodegas, infraestructura logística, almacenes etc.
- Intelectual: marca, conocimiento, patentes, registros, relaciones, así como base de datos de clientes.
- Humanos: cada empresa requiere de recursos humanos, pero la gente suele ser particularmente prominente en ciertos modelos de negocio, por lo que lograr ya sea el correcto reclutamiento para la industria adecuada de acuerdo a su perfil, así como el desarrollo de personal en la empresa, se convierte en elementos claves del modelo.

- Financieros: dinero, líneas de crédito, acciones, necesarios para las diferentes acciones empresariales.

2.8.6 Actividades claves.

Son las cosas más importantes que una empresa debe hacer para que su modelo de negocio funcione. Todas las empresas son capaces de nombrar ciertas actividades claves. Estas actividades son las acciones más importantes de la compañía y deben considerarse para operar satisfactoriamente. Así como los recursos claves, las actividades claves son requeridas para mantener una propuesta de valor al cliente.

2.8.7 Alianzas estratégicas.

Se refiere a la red de proveedores y socios que hacen que el modelo de negocio funcione. Las empresas desarrollan relaciones por diferentes razones, y estas relaciones se son los pilares de las compañías. Las empresas crean alianzas para optimizar su modelo de negocio, reducir el riesgo o adquirir recursos.

Se establecen cuatro tipos de alianzas estratégicas empresariales que son:

1. Alianzas estratégicas entre no competidores.
2. Alianzas estratégicas entre competidores.
3. Proyectos conjuntos para crear nuevos negocios.
4. Relación de compra con proveedor para asegurar confianza en suministros.

2.8.8 Estructuras de costos.

Son todos los costos en los que incurre la empresa en la operación de su modelo de negocio; creando y entregando valor, manteniendo la relación con el cliente y generando ventas todos incurren en costos.

Los modelos de negocios pueden ser desarrollados dependiendo dos factores principales:

- Manejados por costos, enfocados a minimizar los costos como sea posible, teniendo una ligera propuesta de valor, maximizando la subcontratación, máxima automatización.
- Manejados por valor, enfocados a la creación de valor, enfocados a una propuesta de valor sobresaliente, las propuestas altas en valor buscan también una alta propuesta de personalización.

Los nuevos bloques cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y la viabilidad financiera. La forma sintética de representar los nuevos bloques y su relación con las cuatro áreas, se observan en la figura 2.15.

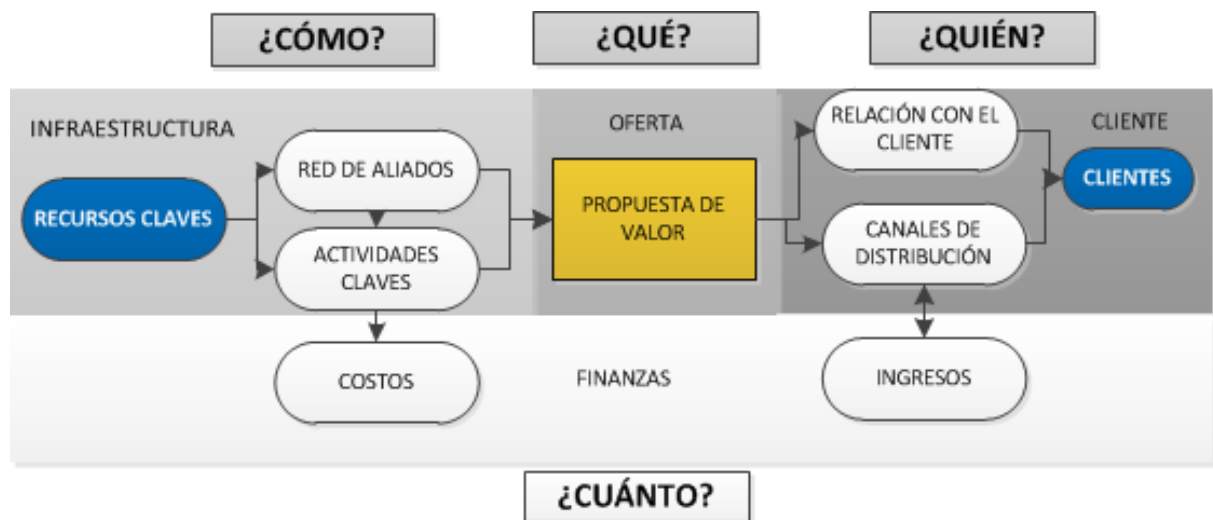


Fig. 2.15. Relación de bloques y áreas que integran el modelo de negocio. Fuente: elaboración propia con base en Osterwalder & Pigneur (2009).

El modelo plasma gráficamente los factores relevantes de un modelo de negocio, sin embargo, dichos elementos se modifican por que dependen primordialmente de la *propuesta de valor*, considerada el elemento más importante en todo modelo de negocio.

2.10. PROPUESTA DE VALOR EN LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS.

La propuesta de valor, es uno de los elementos claves del Modelo de Negocio. La propuesta de valor es la idea central del negocio que se busca cumplir constantemente en la experiencia del consumidor y obedecer la cadena de valor del negocio, además de ser la característica por la que el cliente está dispuesto a pagar para obtenerla.

Las compañías que alteran radicalmente sus modelos de negocios, reinventándose ellos mismos, modifican su propuesta de valor, incluso algunas compañías están constantemente reinventándose, ajustándose a los cambios y circunstancias que el mercado demanda para ser más ágiles y globales que la estructura corporativa (O'Hara, 2003).

Las empresas deben de generar muchos cambios a lo largo del tiempo, así como la cartera de productos, la imagen, el capital humano, entre otros elementos. De la misma manera se requiere reestructurar con cierta frecuencia la propuesta de valor. Esta necesidad de reinventarse empresarialmente, con frecuencia surge por la demanda de consumidores más informados, en tanto que requieren soluciones nuevas para sus necesidades.

La industria de alimentos, en las últimas décadas a personalizado sus productos a las distintas necesidades del mercado, pues ya no era suficiente simplemente cumplir con la inocuidad y constancia en los procesos.

Broring (2006) menciona que existen casos donde las empresas pertenecientes a diferentes industrias, como lo es la alimentaria y farmacéutica, se aproximan cada vez más a compartir su propuesta de valor, dadas las similitudes de sus productos. Esta convergencia las está llevando a atender y competir por el mismo segmento de mercado.

En la medida que transcurra el tiempo la convergencia industrial proporcionará soluciones conjuntas y soluciones integrales siempre y cuando la estrategia de creación de alianzas estratégicas y coparticipación sea diseñada adecuadamente entre ellas. La *Fig. 2.14.* plasma un mapa conceptual de cómo pueden estar conectándose las ideas y

objetivos de la industria farmacéutica/química y la industria de alimentos; enfocadas en atender la problemática que tienen los alimentos procesados para mejorar los problemas de salud.

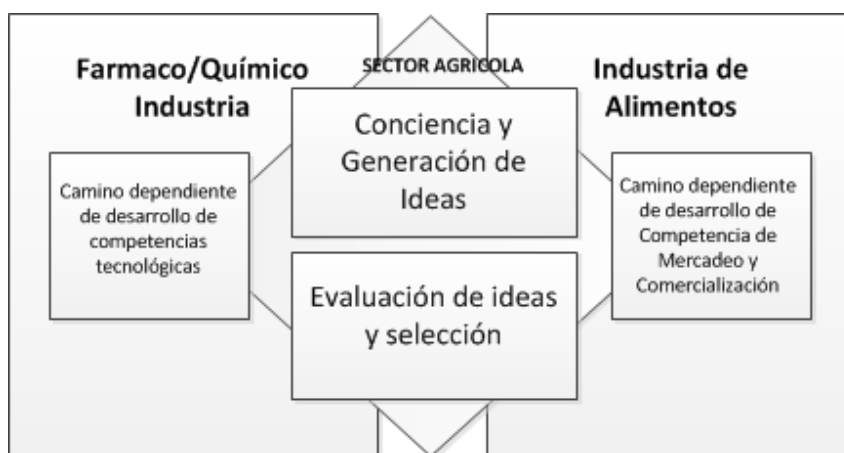


Fig. 2.16. Mapa conceptual desarrollo de ideas en las industrias por Broring (2006).

El detectar una convergencia entre las industrias brinda la oportunidad de entender mejor y solucionar el problema de salud alimentario y no simplemente otorga beneficios económicos a las empresas.

2.10.1. Canvas y la propuesta de valor.

El modelo Canvas es como un lienzo donde el pintor plasma modelos nuevo o existentes (Pigneur, 2010). En el centro del lienzo se coloca la propuesta de valor que se diferencia de otras propuestas empresariales existentes en el mercado. Como se puede apreciar en la *Figura 2.17.*, los clientes se colocan del lado derecho de la propuesta y los elementos claves que la apoyan como: los socios, las actividades y los recursos; se colocan del lado izquierdo.

La representación gráfica de los modelos de negocio permite apreciar detalles en él que comúnmente pasan desapercibidos. El modelo Canvas facilita identificar la propuesta de valor organizacional.

La herramienta de Canvas aparte de priorizar la identificación de la propuesta de valor, tiene dos propósitos importantes:

- 1) *Conocer mejor el perfil del cliente.*
- 2) *Describir la propuesta de valor para el cliente final con el mapa de valor.*

Una propuesta de valor describe los beneficios que los clientes pueden esperar por ciertos productos y servicios. La creación de valor es el establecimiento de una propuesta de beneficios que uno diseña para atraer clientes (Osterwalder, 2014).

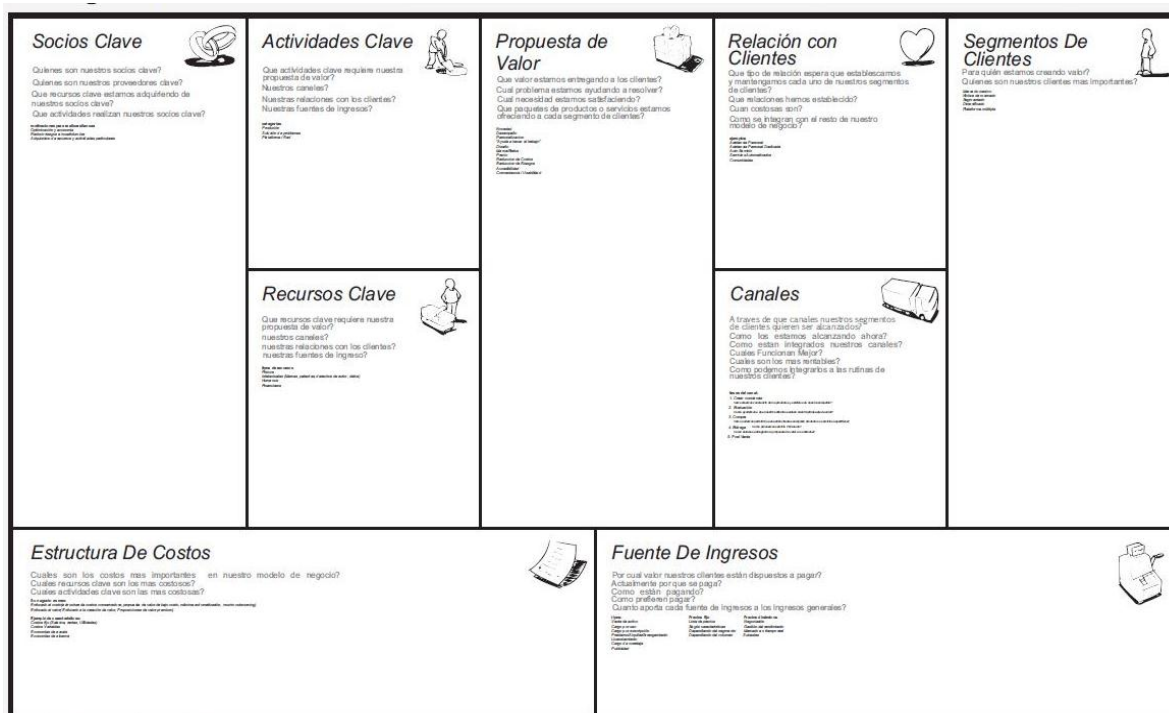


Fig. 2.17. Modelo Canvas.

El *Mapa de valor* describe los beneficios de una propuesta específica en el modelo de negocio propuesto de una manera más estructurada. Parte la propuesta de valor son:

- a) Creación de ganancias: Describe como los productos y servicios crean beneficios al cliente.
- b) Soluciones: Detalla como los productos y servicios liberan de molestias a los clientes.
- c) Productos y servicios: Representan una lista de acciones y beneficios basados en la propuesta de valor.
- d) El perfil del cliente: Refiere el segmento específico de mercado de un modo más estructurado y detallado.
- e) Ganancias: Figura lo que el cliente pretende lograr o los beneficios concretos que ellos buscan.
- f) Males: Representa malos resultados, riesgos y obstáculos relacionados con los trabajos del cliente.
- g) Trabajos del cliente: Puntualiza que tipo de trabajo que los clientes tratan de realizar expresado en sus propias palabras. Ante ello, cualquier solución se debe realizar desde la perspectiva del cliente.

De acuerdo con Osterwalder (2014) existen cuatro tipos de trabajos del cliente, como:

- 1. Funcionales: Cuando el cliente trata de resolver una tarea en específico.
- 2. Sociales: Cuando el cliente quiere lucir bien o ganar poder o estatus.
- 3. Personales: Cuando el cliente busca un estado emocional específico.
- 4. Soporte: Cuando el cliente busca incrementar su valor como consumidores o como profesionales relacionados con su compra (comparando, recomendando, retroalimentando, cancelando etc.).

La figura 2.18. muestra los elementos del canvas de la propuesta de valor, donde se busca lograr una completa correlación entre la propuesta de valor y el cliente. Al lograr la correlación de estos dos elementos promueve una exitoso de modelo de negocios.

Cada uno de los elementos presentados en la figura señalada son analizados y definidos para encontrar correlaciones y resultados positivos como información válida para el seguimiento y desarrollo del modelo de negocios.

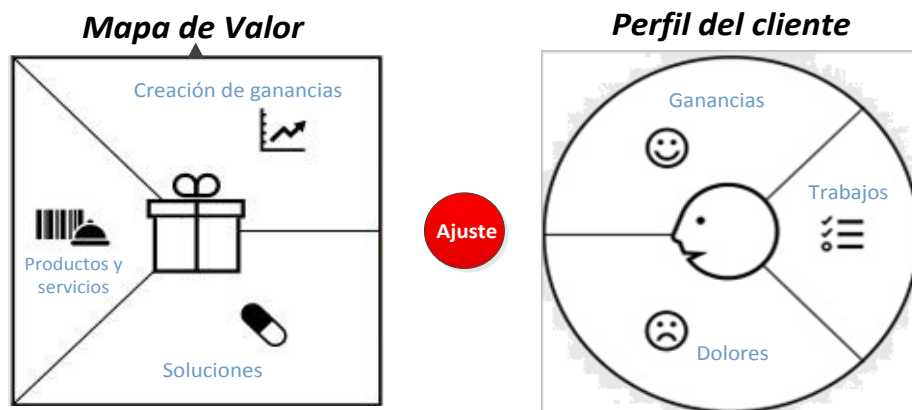


Fig.2.18. Representación conceptual elementos canvas propuesta de valor.
Elaboración propia basado en Propuesta de valor Osterwalder, 2014.

La modificación de la propuesta de valor afecta a todo el modelo de negocio y la cadena de valor por consecuencia. El conocer y redefinir la propuesta de valor, permitirá crear marcas y productos nuevos, adecuados a las necesidades de consumo actuales de los clientes.

El Canvas es una herramienta útil para modificar la esencia de los negocios e identificar las oportunidades que se tienen en el mercado actual. El desarrollo y cuestionamiento sobre las Ganancias, los Trabajos y los Males que se identifican en la oferta de productos o servicios, brindan información importante antes de invertir en ellos.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.

*“Toda verdad atraviesa tres fases:
primero es ridiculizada;
segundo recibe violenta oposición;
tercero, es aceptada como algo evidente”*

-Arthur Schopenhauer

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.

El enfoque de esta investigación es de tipo mixto-cualitativo participativo, donde se busca crear acciones en la industria de alimentos para que a su vez esos cambios sean valorados y potencializados por la sociedad y aumente la calidad de vida de su población. Las diferentes características encontradas e identificadas en el proceso, servirán como base para la creación de modelos de negocios que cumplan con las condiciones alineadas a las propuestas de valor. El tipo de diseño es no experimental, con características transversales por obtener datos en un único momento. El estudio cuenta también con una hipótesis formulada en la investigación que cuestiona y analiza la propuesta de valor.

3.2. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.

El alcance de la investigación se caracteriza por ser descriptiva-correlacional, donde se busca predecir el comportamiento y crecimiento de una industria con base en el cruce de los resultados obtenidos de: las empresas analizadas, entrevistas a especialistas, las tendencias del mercado y las necesidades alimenticias de la sociedad poblana; para realizar un constructo que arroje una propuesta de valor única al mercado meta inicial.

3.3. HIPÓTESIS.

La definición de una propuesta de valor de un modelo de negocios de alimentos procesados, dependerá de las demandas de salud y de los motivos de compra del mercado.

Ho: Las demandas de salud y de los motivos de compra del mercado, contribuyen en la definición de una propuesta de valor de las empresas de la industria alimentaria.

Ha: Las demandas de salud y de los motivos de compra del mercado, no contribuyen a la definición de una propuesta de valor de las empresas de la industria alimentaria.

3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

La investigación se lleva a cabo con un estudio de caso instrumental, donde las empresas analizadas proporcionan los insumos para la mejora de la industria en la que participan y sean la base para la creación de carteras de productos más aptos para el consumo de la sociedad poblana. También, evalúa los modelos de negocio organizacionales de empresas que actualmente ofrecen propuestas de valor interesantes a sus consumidores.

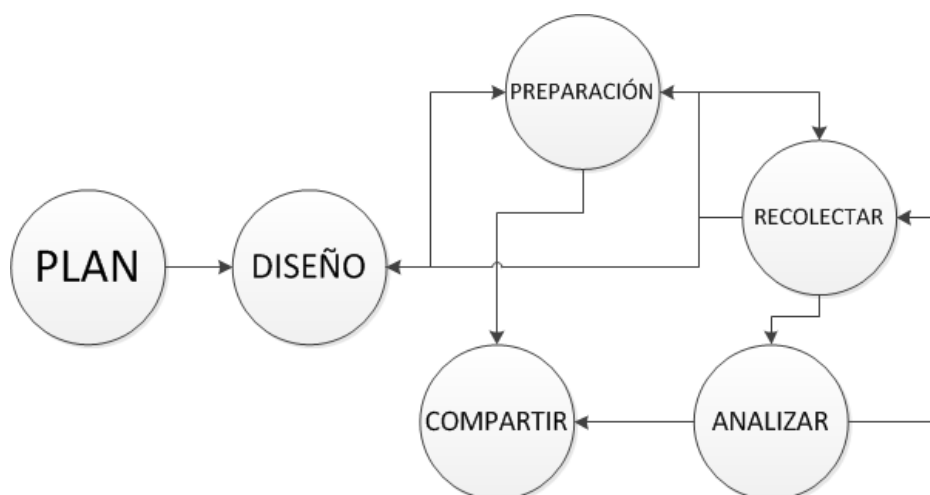


Fig. 3.1. Diseño propio basado en tabla Estudios de Caso Robert K. Yin (2009).

El estudio de caso en ocasiones ocupa diferentes fuentes para obtener la evidencia y relacionarla con los temas de la investigación. Esta acción representa un reto ya que se requiere tener claro el objetivo. Las evidencias de los estudios de caso pueden venir de diferentes orígenes, documentos, archivos guardados, entrevistas, observación directa, participación de observación y artefactos físicos (Yin, 2009).

La *Figura 3.1* representa los diferentes aspectos que se siguen en la investigación de casos. Cada etapa contribuye a garantizar la correcta aplicación de la metodología, a pesar de tener la personalidad del investigador reflejada en la línea del trabajo.

Los aspectos que abarcaron la presente investigación adaptado a la metodología de estudio de casos son:

Plan

- Identificar preguntas de investigación o razones para hacer un caso de estudio.
- Decidir usar el estudio de caso comparado contra otros tipos de estudio.
- Entender sus fuerzas y limitaciones.

Diseño

- Definir la unidad de análisis en el estudio posible a ser estudiado.
- Desarrollar teoría, propuestas, y asuntos que participarán en el estudio.

- Identificar el estudio de caso diseñado (individual, múltiple, holístico).
- Definir procedimientos para mantener calidad en el estudio de caso.

Preparación

- Habilidades necesarias del investigador.
- Entrenar por un caso de estudio específico.
- Desarrollar el protocolo de estudio.
- Conducir un piloto del estudio de caso.
- Ganar aprobación de comité.

Recolectar

- Seguir el protocolo de estudio de caso.
- Usar múltiples fuentes de evidencia.
- Crear base de datos de estudio de caso.
- Mantener cadena de evidencia.

Analizar

- Confiar en las propuestas teóricas y otras estrategias.
- Considerar cualquiera de las cinco técnicas de análisis, usando información cuantitativa o cualitativa o ambas.
- Explorar explicaciones opuestas.
- Desplegar información aparte de la interpretación.

Compartir

- Definir la audiencia.
- Componer materiales visuales y de texto.
- Desplegar evidencia suficiente para el lector para permitir lograr conclusiones a la audiencia.
- Revisar y re-escribir hasta realizado correctamente.

3.5. POBLACIÓN A ESTUDIAR.

El presente trabajo se realizó en la ciudad de Puebla, Puebla, México, cuya ubicación territorial se ubica en la *Figura 3.2.* que, de acuerdo al último censo poblacional del INEGI es de 1, 539,819 habitantes, con hábitos y costumbres de consumo alimenticio similares a los de toda la nación.

Puebla ocupa el quinto lugar a nivel nacional en casos de obesidad en su población, situación que genera diferentes problemas de salud mencionados anteriormente. Y para fines del presente estudio se elige a la clase media-alta como el universo, para el estudio de mercado.

INEGI estima que el número de habitantes con un nivel socioeconómico de clase media, la constituye el 39.2 por ciento de la población mientras que la clase alta se aproxima al 1.7 por ciento. Estos porcentajes, contribuye a la determinación de la muestra constituida por consumidores y mercado potencial. El porcentaje total de clase media-alta estudiado equivales al 40.9 por ciento de la población, es decir, 629,785 habitantes.



Fig.3.2. Mapa del estado de Puebla en México.

A su vez, otra fuente de información para el presente trabajo son las empresas del sector alimentario, que se encuentran presentes en la región. Tan sólo en la ciudad existen en el clúster industrial las empresas RYC, SoyAmigo, Cott Embotelladores, Jarritos, Big

Cola, CEAGRO y La Morena. Cabe destacar que, los Clústeres son un elemento importante para la creación de competitividad empresarial al ser la clave el *Valor Compartido* de acuerdo con Michael Porter. La generación de beneficios, competencia y habilidades de forma organizacional, fortalece todos los elementos del modelo de negocio.

Asimismo, se incluye a la población de especialistas en la alimentación, que brindaran aportes importantes en el tema investigado con un enfoque académico.

La carrera de nutrición es reciente, en Puebla surge en 1992 en la Universidad Iberoamericana, con un total de 166 egresados en el año 2004. El total de especialistas en la ciudad asciende a 300 aproximadamente en conjunto con otras instituciones educativas en el año 2015.

3.6. RECOLECCIÓN DE DATOS.

Para realizar el estudio de caso y contrastar la hipótesis planteada, se recurrió a los especialistas de la salud para determinar las variables importantes en el control de alimentos, de igual manera, se visitaron empresas (de las cuales solamente dos accedieron a compartir su modelo de negocios) de productos procesados y se aplicaron encuestas al mercado segmentado.

3.6.1. Encuestas aplicadas a los especialistas de la salud.

Los resultados de la encuesta aplicada a los especialistas de la salud ayudaron a establecer las variables de mayor importancia para el control de los alimentos y determinar una criticidad en las características de mismos.

Dicha encuesta fue de tipo mixta (preguntas abiertas y cerradas) revisada por la especialista y coordinadora de la Maestría en Nutrición Clínica, Claudia Rodríguez

Hernández, que revisó las características más importantes en la medición de un alimento, de las cuales, enunció las siguientes:

- Carbohidratos
- Densidad calórica (Kcal/g)
- Vitaminas y minerales
- Azúcares
- Sodio (Na)
- Origen Orgánico
- Grasas (todas)
- Proteína
- Sin Modificación Genética de materia prima
- Ingredientes prohibidos en otros países
- Colesterol
- Fibra
- Sin conservadores
- Incluya Súper alimentos en Ingredientes
- Incluya Alimentos funcionales en ingredientes
- Otros

A cada característica se le dio una prioridad lineal para establecer el orden de los elementos que más influyen en la salud de la sociedad, de las cuales, la puntuación número seis refleja la más importante y el número uno la menos importante. Esto quiere decir que, el elemento que recibió la puntuación de uno debe ser menos controlado.

Asimismo, se incluyeron preguntas abiertas para conocer las recomendaciones de productos procesados saludables que actualmente comparten. Los productos recomendados de manera abierta, sirven de referencia para conocer los límites y características de los alimentos procesados saludables. Es decir, elementos y medibles que estén dentro de los mismos rangos sirven de referencia para establecer las pre-condiciones para el control de características principales en la propuesta de valor.

Las preguntas abiertas también brindaron la referencia de los productos inadecuados para consumos frecuentes, donde marcas muy fuertes y de muchos años en el mercado y alta participación se hicieron presentes.

Al inicio del instrumento se incluyeron las preguntas de contacto con la finalidad de contactar con la especialista de ser necesario.

Esta entrevista ayuda a que converjan la industria de la salud y la de alimentos, pues como se mencionó en el marco teórico, la tendencia es interrelacionar la información entre ambas para dar soluciones más integrales a los trastornos alimenticios. El cuestionario aplicado se encuentra en el *Anexo B*.

3.6.2. Entrevistas y formato de modelo de negocio.

Se visitaron algunas empresas para conocer sus modelos de negocio y se entrevistaron a sus directivos. El modelo de negocios de Canvas facilitó su entendimiento y con ello, se identificó y analizó su propuesta de valor.

El objetivo de la entrevista fue conocer los beneficios y daños que pueden ocasionar al consumir los ingredientes contenidos sus productos. Las preguntas realizadas en el cuestionario fueron abiertas de tal manera que se obtuviera la mayor información posible, respecto a su conocimiento sobre la empresa, perspectivas del mercado y el sector. Al respecto las preguntas fueron:

1. ¿Cuánto tiempo llevas laborando en la empresa?
2. ¿Qué puesto desempeñas en esta empresa?
3. ¿Conociste al fundador de esta empresa?
4. ¿Consideras la misión del fundador se conserva en la actualidad?
5. ¿Consideras que la misión a cambiado a lo largo del tiempo?
6. ¿Te gustan los productos que ofrece tu empresa?
7. ¿Cómo se crearon estos productos que la empresa ofrece?
8. ¿Cuál es el proceso y que personas influyen en esto?
9. ¿Existe un interés por evitar ciertos productos o aditivos en los productos creados?
10. ¿Se han modificado los productos a lo largo del tiempo?
11. ¿Quiénes consideras tus principales competidores en la industria?

12. ¿Por qué consideras tus clientes regresan a consumir tu producto?
13. ¿La empresa ha hecho esfuerzos por respetar el esfuerzo de toda la cadena de valor?
14. ¿Cuentan con reconocimientos sociales o de calidad?
15. ¿Cuánto cariño sientes por la empresa? ¿Y qué estarías dispuesto a hacer para que qué trascendiera?
16. ¿Cuál es la mayor propuesta de valor de tu empresa?
17. ¿Cuáles son sus actividades y procesos claves?
18. ¿Qué los hace diferentes de la competencia que encara?
19. ¿Cómo es la relación con el consumidor final?
20. ¿Cómo se retroalimentan del consumidor final? ¿Qué piden en la actualidad?
21. ¿Consideras que son productos saludables para el consumo del cliente?
22. ¿Cuánto importa las características saludables del producto para crear alimentos?
23. ¿Han cambiado ingredientes a lo largo del tiempo? ¿Por qué razones?
24. ¿Consideras los directivos son conscientes de las necesidades de salud de sus consumidores?

3.6.3. Estudio de mercado.

Se aplicaron encuestas a 398 habitantes de la ciudad de Puebla pertenecientes a la clase media alta para el analizar sus preferencias de consumo: las razones de compra, su frecuencia, quien tiene el poder en la industria, así como, el interés por cambiar de productos con diferente propuesta de valor las preguntas específicas se encuentran ubicada en el *Anexo C*.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y MODELOS DE NEGOCIO BASE.

4.7. ENCUESTAS ESPECIALIZADAS DE SALUD.

La constante incertidumbre por determinar las características de un alimento saludable en medio de una crisis alimentaria ha hecho complicado definir cuál es apto y cual no para su consumo frecuente. La contribución del conocimiento de los especialistas (nutriólogos y médicos) en salud abona a las empresas a encontrar la propuesta de valor en el portafolio de los productos que ofrecen, por esta razón se les aplica una encuesta.

La encuesta se aplicó a 40 especialistas, de las cuales solo 28 resultaron validas al cumplir con las especificaciones requeridas para el estudio. Tras su revisión se encontró que productos recomendarían para consumir frecuentemente, cuáles no, y que características deben observarse.

Los productos recomendados fueron 52 entre ellos:

Tabla 4.1. *Resultado de alimentos recomendados por especialistas.*

Número	Marca	Producto
1	Activia	Yogur para beber
2	Aires De Campo	Barras de Amaranto Orgánico
3	Balance	Pechuga de Pavo
4	Bernina	Pechuga de Pavo sin sal
5	Bimbo	Pan Integral
6	Bimbo	Pan multigrano Linaza
7	Bimbo	Pan Tostado Integral
8	Capullo	Aceite
9	Divella	Pasta Integral
10	Dolores	Atún en agua
11	Ezekiel	Pan de Grano
12	Ezekiel	Tortilla de Granos
13	Filler	Pan Negro
14	FUD	Virgina Jamón de Pavo
15	Gamesa	Galletas María
16	Genérico	Verduras Congeladas Mezcladas
17	Gerber	Gerber de Pera
18	Habaneras	Galleta Integral

19	Herdez	Atún en agua
20	Herdez	Ensalada de Verduras
21	Kellogs	All Bran Barras
22	Kellogs	Corn Flake
23	Kellogs	Special K
24	La Huerta	Guarnición de Verduras
25	La Integral	Bisquet Manzana
26	La Sierra	Frijoles Bayos Refritos
27	La Sierra	Frijoles Bayos sin Grasa
28	Lala	Queso panela
29	Lala	Queso panela light
30	Los Volcanes	Queso panela
31	Lyncott	Queso panela reducido en grasa
32	Nature Valley	Barra de Granola Avena y Miel
33	Nestle	Fitness Cereal Integral
34	Oat N Honey	Barras de Granola
35	Peñaranda	Salchicha de Pechuga de Pavo
36	Quaker	Avena Instantánea
37	Quaker	Cereal Multibrand Pasas
38	Quaker	Hojuela de Avena Natural
39	San Rafael	Jamón de Pechuga de Pavo Natural
40	Sanissimo	Galletas de Maíz Horneadas
41	Sanissimo	Galletas Salmas
42	Sanissimo	Galletas Salmas Azules
43	Sanissimo	Tostadas de Maíz Horneadas
44	Sin Marca	Amaranto
45	Sin Marca	Mezcla de Frutas Secas
46	Sin Marca	Tortilla de Maíz
47	Sin Marca	Yogurt Natural Bajo en Grasas
48	Splenda	Splenda
49	Svetia	Svetia
50	Wonder	Pan Integral con Ajonjolí
51	Zwan	Jamón de Pavo
52	Zwan	Salchicha de Pavo

La lista referida resultó de la primera pregunta abierta, en ese sentido, se especula que los especialistas los recomiendan por sus beneficios.

En la pregunta número dos se les pidió a los especialistas que enlistaran las características prioritarias que se deben revisar al momento de adquirir un producto son:

Tabla 4.2. *Resultados de características prioritarias de un producto.*

ESPECIFICACIONES	Totales	Lugar
Densidad calórica (kcal/g)	84	1
Carbohidratos	82	2
Azúcares	72	3
Proteína	65	4
Grasas (totales)	64	5
Sin conservadores	43	6
Sodio (Na)	34	
Fibra	34	
No GMO (Modificados Genéticamente)	27	
Vitaminas y minerales	24	
Orgánico	18	
Que incluya super alimentos	17	
Colesterol	13	
Ingredientes prohibidos otros países	11	
Deslactosado	0	
Sin Gluten	0	

De acuerdo con los especialistas, los resultados plasmados en la Tabla 3.2. muestran los elementos que el consumidor debe atender antes de adquirir un producto. Por ello, sugieren a la sociedad mexicana, en especial a los habitantes de la ciudad de Puebla controlar su consumo. De los 168 puntos establecidos en las encuestas, el número uno corresponde a la *Densidad calórica* con 84 puntos, seguido de los *Carbohidratos* con 82 puntos, *Azúcares* con 72 puntos, *Proteína* con 65 puntos, *Grasas* con 64 puntos y; productos *Sin conservadores* con 43 puntos.

Para aclarar estas características, se definen brevemente en función de la lista obtenida:

- Densidad calórica: es la cantidad de energía metabólicamente disponible por unidad de volumen de alimento. Es decir que, la densidad calórica es la relación entre las calorías que el alimento aporta sobre el volumen del mismo.

- Carbohidratos: los glúcidos, carbohidratos, hidratos de carbono o sacáridos son biomoléculas compuestas por carbono, hidrógeno y oxígeno, cuyas principales funciones en los seres vivos son el prestar energía inmediata y estructural.
- Azúcares: Se denomina técnicamente azúcares a los glúcidos que generalmente tienen sabor dulce, como son los diferentes monosacáridos, disacáridos y oligosacáridos, aunque a veces se usa incorrectamente para referirse a todos los carbohidratos.
- Proteínas: Las proteínas son macromoléculas compuestas por carbono, hidrógeno, oxígeno y nitrógeno. La mayoría también contienen azufre y fósforo. Las mismas están formadas por la unión de varios aminoácidos, unidos mediante enlaces peptídicos. El orden y disposición de los aminoácidos en una proteína depende del código genético, ADN, de la persona.
- Grasas: En bioquímica, grasa es un término genérico para designar varias clases de lípidos, aunque generalmente se refiere a los acilglicéridos, ésteres en los que uno, dos o tres ácidos grasos se unen a una molécula de glicerina, formando monoglicéridos, diglicéridos y triglicéridos respectivamente.
- Sin conservadores: busca excluir del proceso productos que prolonguen la vida de anaquel o que hagan alguna función química en el producto en cuestión.

Estas características detectadas por los especialistas y sugeridas para consumo controlado, son la base en la propuesta de valor del modelo de negocio de alimentos procesados.

Cuando se habla de controlar el consumo de esas características en los productos procesados, se hace hincapié al productor y al consumidor final la reducción de su uso y consumo respectivamente.

Los mismos especialistas recomiendan que el consumo calórico de una persona puede rondar en 2000 calorías diarias, esto depende de su actividad física y necesidades nutrimentales. Lo relevante es que el consumidor observe el mercado estas características para la adquisición de un producto y regule su consumo.

4.7.1 Límites alimentos procesados.

Con base en los resultados recolectados, el número que servirá como referencia para la determinar los límites de consumo de alimentos procesados derivará del promedio y la desviación estándar, este último como el valor máximo recomendado por los especialistas.

Al realizar el cruce entre los 52 productos procesados enlistados por los especialistas (más cinco de ellos que no fueron mencionados y que se analizaron) y las características que se deben controlar en su consumo arrojaron la siguiente información estadística:

Densidad calórica.

Promedio en densidad calórica por producto de 2.65 Kcal/gramo, con una desviación estándar de 1.64, con una media de 2.63, un valor mínimo de 0 y valor máximo de 9.

La *Figura 4.1*. Muestra claramente un punto fuera de control en comparación con los demás productos, este punto representa el aceite de canola, que a pesar de comunicar que es bajo en colesterol, su contenido calórico resulta muy elevado. Sin embargo, como el uso es mínimo para cocinar alimentos puede representar un beneficio.

La densidad calórica busca obtener los valores mínimos de consumo diario, es así que consumir menos de la cantidad recomendada o mayor que esta no representa ningún beneficio para la salud.

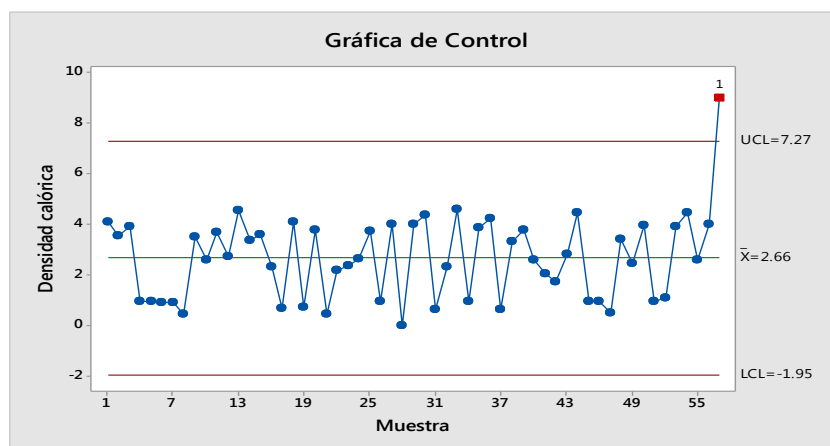


Fig.4.1. Gráfica de control alimentos procesados saludables en su valor de densidad calórica. Elaboración propia.

La producción de este producto debe tener límites en sus procesos. Al utilizar la media, el límite superior representa:

$$2.65\text{Kcal/gramo} + 1.64\text{Kcal/gramos} = 4.29\text{Kcal/gramo}$$

Entonces 4.29Kcal/gramo representa el límite superior en la producción de alimentos procesados, en este caso, el límite inferior sería 0 Kcal/gramo (que pocos solidos lo contienen), pero si existen elementos en la naturaleza que se aproximan a este valor, por tanto, puede ser un objetivo para la creación de los productos procesados.

Con el valor máximo determinado en la *Densidad*, se encontraron seis productos procesados que la superan, entre ellos:

Producto	Marca	Densidad calórica (kcal/g)
Barras de Granola	Oat N Honey	4.524
Pan Tostado Integral	Bimbo	4.367
Barra de Granola Avena y Miel	Nature Valley	4.571
Galletas de Maíz Horneadas	Sanissimo	4.444
Salmas	Sanissimo	4.444
Aceite	Capullo	9.000

Estos productos claramente quedan fuera para ser considerados como una propuesta de valor en alimentos saludables procesados. La revisión estadística de los productos procesados “saludables”, permite clasificarlos y con ello determinar si son aptos su consumo. Es importante resaltar que la revisión de los productos siempre corresponderá a la población a la cual se dirigen.

Carbohidratos.

Los carbohidratos arrojaron un promedio porcentual de 0.3996, con una desviación de 0.3358 teniendo algunos valores de 0 y con dos valores máximos de 1. Donde los productos con valor máximo de 1 son endulzantes que se comercializan y usan en porciones pequeñas.

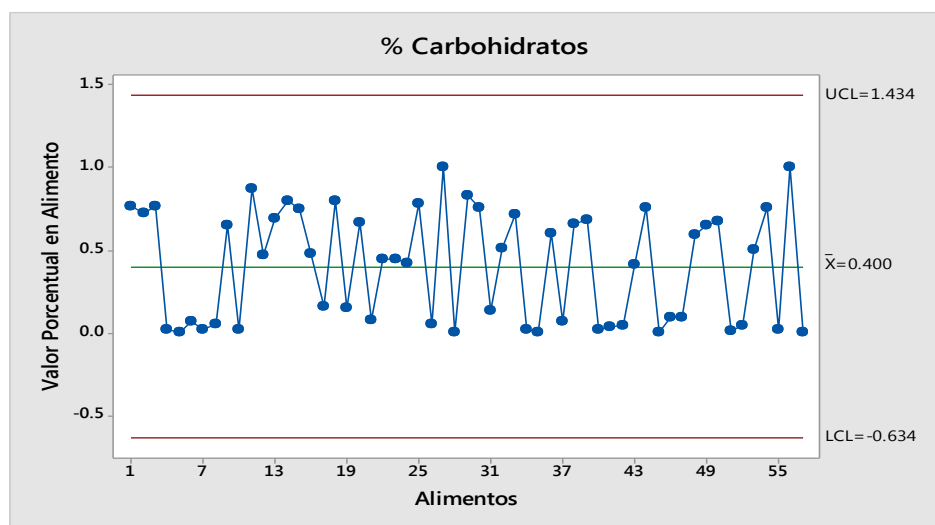


Fig.4.2. Gráfica de control relación de porcentajes de carbohidratos en alimentos muestreados.

La Figura 4.2. plasma los diferentes porcentajes de los alimentos analizados de acuerdo a su contenido de carbohidratos por consecuencia, el valor mínimo puede ser 0 y su valor máximo 1. El consumo de los carbohidratos es proporcional a la ingesta diaria realizada y se busca que su consumo sea a lo mínimo necesario que requiere el organismo.

Se establecieron los límites mínimo y máximo de dicha característica, en este caso, utilizando una desviación estándar de 1.5 como elemento clave. Por lo cual, el límite superior de esta característica se obtiene:

$$0.3996 + 0.5037 = 0.9033$$

Siendo entonces 0.9033% el límite superior y 0% el límite inferior sería 0%. Si bien es cierto que en el mercado pueden encontrarse alimentos con nulo contenido en carbohidratos, también es cierto que el consumidor limite su consumo equilibrándolo con una dieta diversa.

Con el valor máximo determinado, se encontró que, de los de los productos procesados recomendados no cumplen con esta especificación, siendo estos:

Producto	Marca
Svetia	Svetia
Stevia	Stevia

Por tanto, se descarta a estos productos de cumplir con las características saludables de alimentos procesados que se busca. Estos productos son endulzantes con base a la planta natural Stevia, que está haciendo una función como sustituto del azúcar y muy valorado por los especialistas, pero que no cumpliría con las especificaciones buscadas en esta nueva propuesta de valor de alimentos procesados.

Azúcares.

Esta característica arrojó un promedio porcentual de 0.108, con una desviación de 0.2161 teniendo algunos valores de 0 y con tres valores fuera de control. Donde los productos con valor de 1 son endulzantes que se utilizan en porciones pequeñas, así como el punto fuera de control y con un valor de 0.733 son barras de amaranto orgánicas.

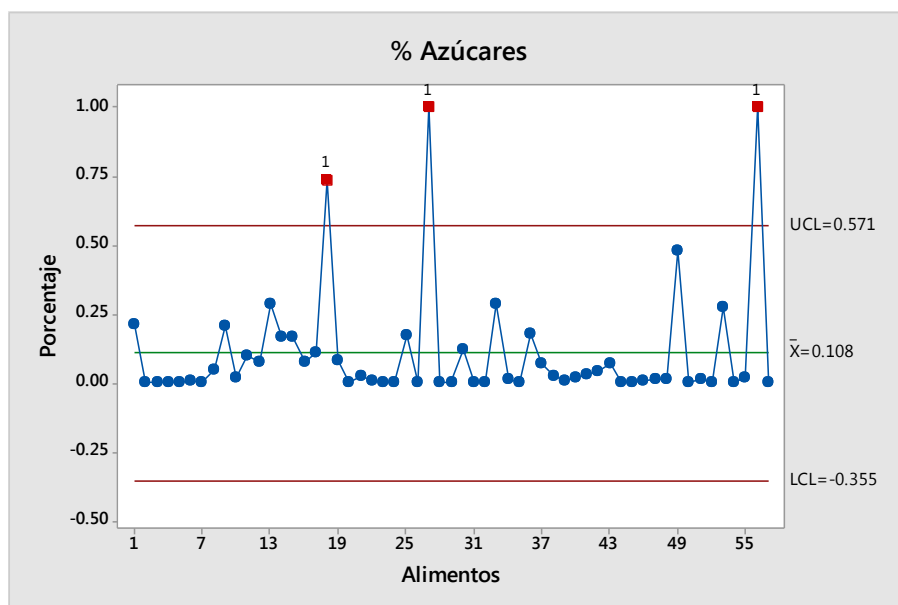


Fig.4.3. Gráfica de control relación de porcentajes de carbohidratos en alimentos muestreados.

La Figura 4.3. nos muestra los diferentes porcentajes de los alimentos analizados de acuerdo a su contenido de azúcares, donde por consecuencia el valor mínimo puede ser 0 y su valor máximo 1. Se establecieron los límites mínimo y máximo de dicha característica, en este caso, utilizando una desviación estándar de 1.5 como elemento clave. Por lo cual, el límite superior de esta característica se obtiene:

$$0.108 + 0.32415 = 0.43215$$

El 43.215% es el límite superior en la producción de alimentos procesados y 0% el límite inferior sería. Con el valor máximo determinado, se encontró que cuatro de los productos procesados recomendados no cumplen con esta especificación, siendo estos:

Producto	Marca
Barras de Amaranto Orgánico	Aires De Campo
Svetia	Svetia
Mezcla de Frutas Secas	Sin Marca
Stevia	Stevia

En este sentido, quedan fuera de la propuesta de valor de alimentos procesados saludables que se está buscando.

Proteínas.

Esta característica en alimentos arrojó un promedio porcentual de 0.101, con una desviación de 0.06097 teniendo algunos valores de 0 y sin ningún valor fuera de control. Donde el valor máximo es de 0.221 contenidos en el alimento procesado de atún en agua Herdez.

La *Figura 4.4.* se muestran los diferentes porcentajes de los alimentos analizados de acuerdo a su contenido de proteína, en consecuencia, el valor mínimo puede ser 0 y su valor máximo en estos alimentos muestreados fue de 0.221. En la proteína lo que se busca es que el consumo de estos sea mayor, no como las anteriores características que se buscan sean inversamente proporcionales.

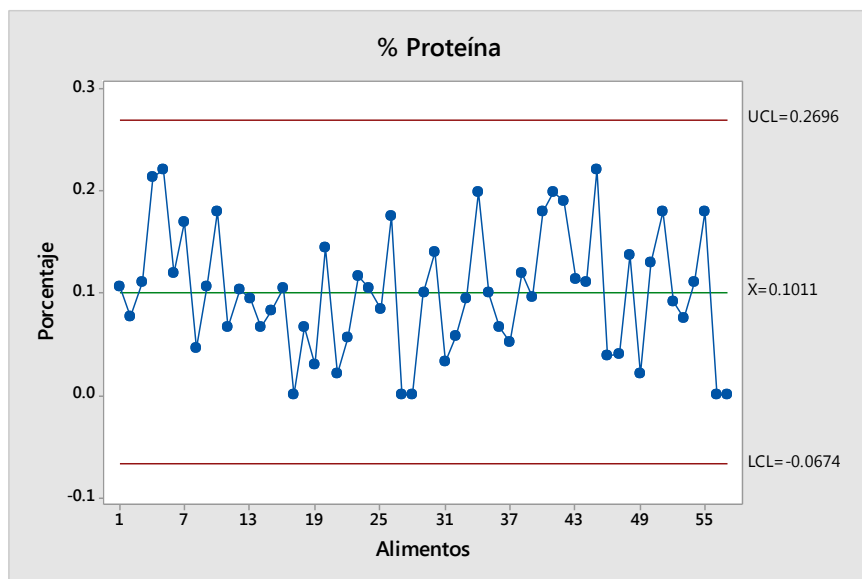


Fig.4.4. Gráfica de control relación de porcentajes de proteína en alimentos muestreados.

De acuerdo a los límites establecidos de 0 a 1. El alimento procesado que cumple con un promedio recomendable de proteína fue el Atún de agua Herdez con un promedio de 0.221. pues no es común encontrar en los alimentos porcentajes mayores a este.

Grasas

Esta característica arrojó un promedio porcentual de 0.0745, con una desviación de 0.1441 teniendo algunos valores de 0 y con un valor fuera de control. Donde el valor máximo es de 1 contenidos en el alimento procesado Aceite Capullo.

La *Figura 4.5.* plasma gráficamente los diferentes porcentajes de los alimentos analizados de acuerdo a su contenido de grasa, donde por consecuencia el valor mínimo puede ser 0 y su valor máximo en estos alimentos muestreados fue de uno. En la grasa lo que se busca es que el consumo de estos sea menor.

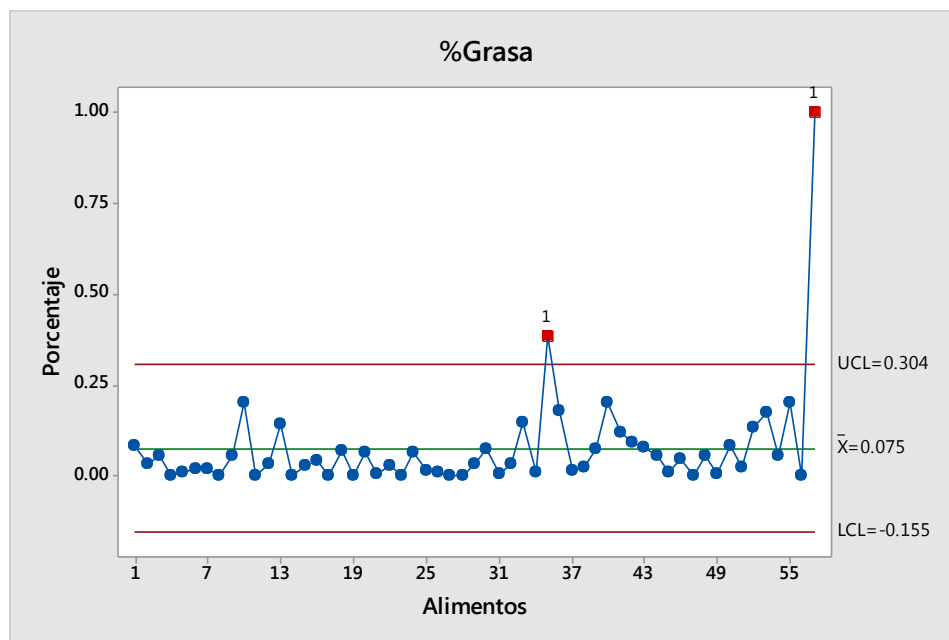


Fig.4.5. Gráfica de control relación de porcentajes de proteína en alimentos muestreados.

Se establecieron los límites mínimo y máximo de dicha característica, en este caso, utilizando una desviación estándar de 1.5 como elemento clave. Por lo cual, el límite superior de esta característica se obtiene:

$$0.0745 + 0.2161 = 0.2906$$

El 29.06% representa el límite superior permitido en la producción de alimentos procesados, en este caso nuestro límite inferior sería 0%. Es posible encontrar gran cantidad de alimentos sin grasas en el mercado, pero en caso que no, es recomendable regular su consumo en la dieta.

Con el valor máximo determinado, se encontró que dos de los productos procesados recomendados no cumplen con esta especificación, siendo estos:

Producto	Marca
Salchicha de Pechuga de Pavo	Peñaranda
Aceite	Capullo

Dejándolos fuera de la propuesta de valor de alimentos procesados saludables que se está buscando. Por la cantidad de grasa encontrada en la Salchicha de Pavo, se recomienda eliminar su consumo en una dieta regular.

De los alimentos analizados y recomendados por especialistas, diez de ellos no cumplen con las especificaciones del cumplimiento de la propuesta de valor.

En resumen, la Tabla 3.3. enlista el límite superior que deben contener las características de los alimentos procesados saludables como elemento base para la propuesta de valor aquí desarrollada:

Tabla 4.3. *Límites de control en creación de alimentos procesados.*

	Característica	Límite Inferior	Límite Superior
1	Densidad calórica (kcal/g)	0	4.29
2	% Carbohidratos	0	0.9033
3	% Azúcares	0	0.43215
4	% Proteína	0	1
5	%Grasas	0	0.2906

Es recomendable que las tres primeras características y la quinta, entre menor sea su contenido, mayor calidad saludable tendrá el producto. Por el contrario, la

característica cuatro, cuanto mayor sea la cantidad porcentual, mayor calidad del presentará el producto.

Cabe resaltar que el consumo de un producto procesado no es dañino por sí mismo, ya que estas características son indispensables para el organismo, pero en cantidades adecuadas.

La Tabla 4.3 establece límites de diferentes características de los alimentos para el desarrollo de una cartera de productos adecuada para el consumidor de la región estudiada. Límites que pueden formar parte de una propuesta de valor en la industria en la búsqueda de generar diferenciaciones clara para con el mercado.

4.8. ANÁLISIS MODELOS DE NEGOCIOS BASE.

4.8.1 Modelo de negocios de Empacadora San Marcos

La empresa familiar San Marcos está ubicada en Lara Grajales, Puebla. Cuenta con una gran tradición en el procesamiento de chiles enlatados. Ya ha pasado tres generaciones familiares en su administración y presenta un crecimiento constante y sostenido.



Fig. 4.6. Logotipo San Marcos nueva imagen.

Es una empresa 100% mexicana fundada por la familia Suárez, en sus inicios en el año 1949 comenzó a fabricar recipientes para la industria alimentaria, posteriormente en 1957 emprendió en el enlatado y comercialización de chiles. Al principio desplazó chiles serranos y con el paso del tiempo incorporó una variedad de chiles. Siempre cuidando en

sus productos los principios de calidad que le permitió despuntar su marca a nivel mundial.

En el año 2015 gana San Marcos el premio al “Sabor del año” reconocimiento otorgado por Global Quality Certifications México, y tiene como misión especializarse en procedimientos de evaluación de productos por consumidores y por profesionales. Este premio se basa fundamentalmente en las cualidades gustativas de los productos, que son probados y aprobados por los consumidores mediante un examen gustativo a ciegas, en laboratorios de análisis sensorial. Este premio, es la evidencia de los esfuerzos por tener una calidad sostenida en sus productos que parte de su cultura organizacional.

En el ámbito social, está certificada como una Empresa Socialmente Responsable, además de contar con una planta de tratamiento de aguas residuales y de apoyar de manera continua a diferentes fundaciones de la región.

Para conocer de manera cercana su modelo de negocio, se visitó la planta productora y se realizó una entrevista al director de la misma. Para ello, se retoma el modelo de Canvas para describir cada uno de sus bloques.

Propuesta de valor.

La propuesta de valor de la empresa es la calidad en el sabor de sus productos. San Marcos busca la calidad en sus productos al lograr estimular positivamente los sentidos organolépticos del cliente, además de cumplir con los requerimientos del mercado en el que se comercialicen los productos.

El círculo de calidad que persigue San Marcos obedece a las especificaciones establecidas por los diferentes mercados internacionales (pues de este obtiene el 70% de sus ventas) y que este cumplimiento, le permite aplicarlos a todos sus productos nacionales.

Segmento de mercado.

San Marcos ataca los diferentes segmentos de mercado por medio de las diferentes marcas y alianzas comerciales que tiene. Dado que el último proceso que

realizan es el de etiquetado, puesto que el producto almacenado puede cambiar dependiendo del mercado, el país y la zona a donde vaya a colocarse. Ésta medida, en primera instancia brinda una ventaja en el almacenaje del producto, ya que al ser productos perecederos es importante su constante y rápida rotación. El cambio de etiqueta en ocasiones logra atacar diferentes mercados por tratarse de diferentes marcas a comercializar.

A nivel nacional solo se maneja una marca para representar un producto “multi-target”, es decir, que puede ser consumido por diferentes segmentos de mercado gracias a la correspondencia de calidad y precio. Una lata de chiles chipotles en su presentación de 100 gramos cuesta \$5.40 pesos, siendo éste uno de los productos más vendidos junto con la lata de chiles jalapeños en su presentación de 200 gramos con un precio de \$9.60 pesos.

Una empresa “multi-target” busca mantener un equilibrio y justificación entre precio y calidad. Es común que en la industria de alimentos y en los enlatados lo logren, puesto que conservan por un mayor tiempo los alimentos en anaquel a pesar de las bajas cosechas de estos por la época.

Canales de distribución.

Los canales de distribución en la industria de alimentos procesados resultan muy predecibles de determinar, en este caso, no es la excepción con San Marcos, donde sigue las líneas tradicionales de distribución y colocación de producto (supermercados principalmente). En la distribución internacional, los canales son: supermercados, mayoreo, conveniencia y “food service”.

La vida de anaquel de los productos es hasta dos años, factor favorable para su distribución. Esto facilita la posibilidad de venta y colocación, además que permite especular en la compra de grandes cantidades de materia prima.

La fuerza de ventas con la que cuenta la empresa está en una etapa de madurez, donde la presencia internacional está perfectamente desarrollada con alianzas

internacionales, en la provisión de materia prima, cuestión que resulta difícil replicar en otros países o regiones que no son aptos para la cosecha de chiles.

Relación con los clientes.

Los clientes son y serán lo más importante para San Marcos, la comunicación, así como los acuerdos comerciales con mayoristas con relaciones de ganar-ganar, resulta la prioridad en el momento que realiza sus negociaciones de compra-venta para comercialización de sus productos. Existe una atención personalizada para el autoservicio. También, cuentan con línea 01-800 y redes sociales para atender las opiniones de los consumidores que marcan el camino y la preferencia de los productos.

San Marcos no recibe dinero de los consumidores finales, por lo que la relación con sus intermediarios: mayoristas, supermercados, distribuidores, entre otros canales; es cordial y justa para que se dé la colocación de sus productos. El cliente final proporciona información suficiente en sus diferentes medios de contacto, esto contribuye a que se les responda. Esta comunicación contribuye a que los clientes se sientan escuchados, cercanos y afines a la marca.

Fuentes de ingresos.

La fuente de ingresos de San Marcos es la venta de productos, y es venta de productos se da por los intermediarias o puntos comerciales que eligen comercializar sus productos, a su vez por la elección del cliente final de consumir sus productos enlatados y enfrascados.

La dependencia del poder de compra de los comercializadores es alta, por tanto, la alteración de días de crédito, prohibición de producto, o las políticas de compra pueden afectar el desempeño de la marca. Además, la dependencia de la materia prima y su disponibilidad pueden llegar a afectar la existencia de producto para ser comercializado, ya que esta se ve afectada por las condiciones climáticas.

Recursos claves.

San Marcos cuenta con más de cincuenta años en el mercado que le permite seguir creciendo. Entre los recursos claves que la empresa destaca están la creación y apoyo a invernaderos, al equipo e infraestructura con el que cuenta la empresa de manera general ubicada en Lara Grajales la planta productora, así como el personal capacitado y especializado, además de sus laboratorios de revisión de productos y sus diferentes fuentes para la generación de energía. Todos estos recursos contribuyen a la creación de valor empresarial, buscando una correcta eficiencia operativa y creación de producto.

Actividades claves.

Las actividades claves señaladas por San Marcos, son los siguientes: *a)* procesos certificados, *b)* grandes controles de calidad, *c)* análisis de mercado para conocer mejor necesidades y satisfacciones del cliente, y; *d)* la investigación permanente de las nuevas regulaciones internacionales del contenido y presentación de sus productos.

Aunado a ello, las semillas que utilizan no están modificadas, situación que le coloca en ser el productor número uno de chile orgánico en México de acuerdo con el Ministerio de Relaciones Exteriores de Argentina plasmado en su documento Planificación Estratégica de Productos Orgánicos.

Socios claves.

Los socios claves de San Marcos que más destacan son los proveedores de los frascos y latas, pues añade al producto un mayor costo. En un segundo plano, pero no menos importante se encuentran los agricultores, que proporcionan la materia prima. A ellos, la empresa les ofrece planes de crédito, desarrollo y asesoría para enfatizar una relación ganar-ganar.

Estructura de costo.

Como se mencionó anteriormente, la necesidad de energías en la industria de alimentos es muy alta, por lo que dentro de la estructura de costos destacan los siguientes elementos claves para controlar y mejorar su eficiencia y consumo. Las diferentes energías necesarias para la operación son eléctricas y gas natural. Para satisfacer parte de la energía necesaria para la producción, la empresa tiene una planta generadora con Biomasa. Aunado a la energía eléctrica, los costos más importantes están los recipientes (como se mencionó anteriormente), la mano de obra y la materia prima.

A continuación, en la *Figura 4.7*. se muestra el modelo de negocios de la empresa San Marcos adaptad al modelo Canvas.

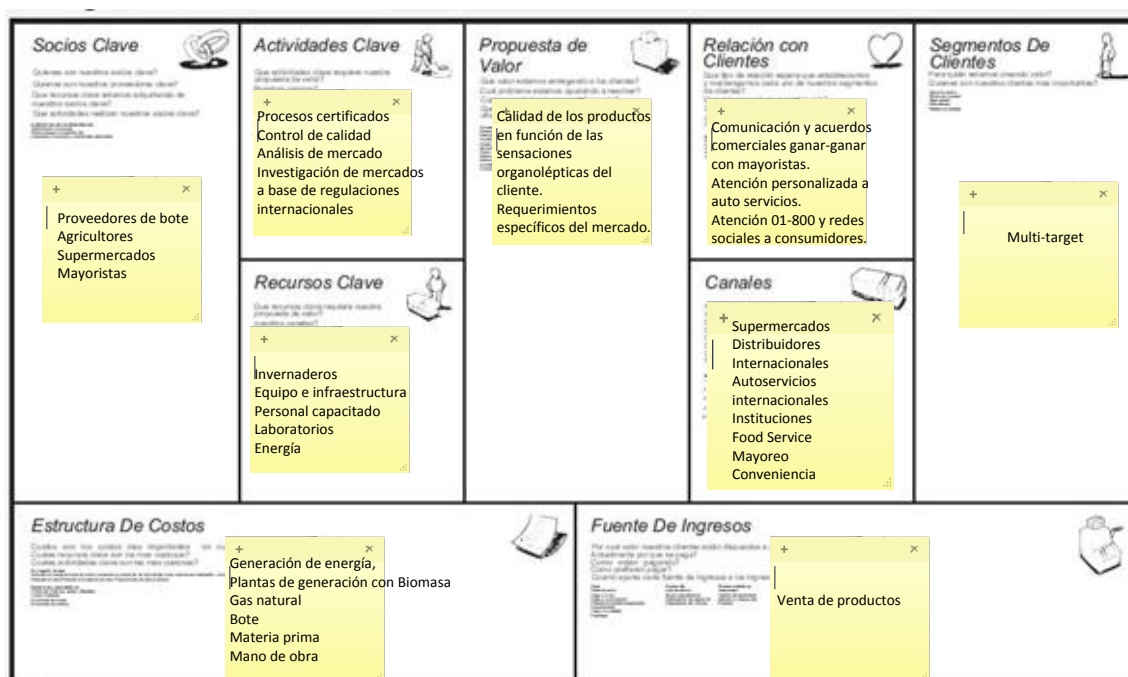


Fig. 4.7. Canvas del modelo de negocio San Marcos. Elaboración propia con ayuda directivo San Marcos.

4.8.2 Entrevistas miembros clave EMSANMAR

El ingeniero Gabriel Hurtado, Gerente de Planeación Estratégica, destaca el proceso de creación de producto, y el interés de San Marcos por mantener los productos libres de químicos y aditivos.

Al respecto refiere que están muy atentos a las necesidades del cliente, en este sentido, son conscientes de entablar una efectiva comunicación con ellos. Para lograr mejorar su comunicación, la empresa actualmente realiza una reestructura para atender detalladamente las demandas del mercado.

Enfatiza que, para crear nuevos productos, llevan a cabo un proceso, mismo que se representa en la *Figura 4.8*.

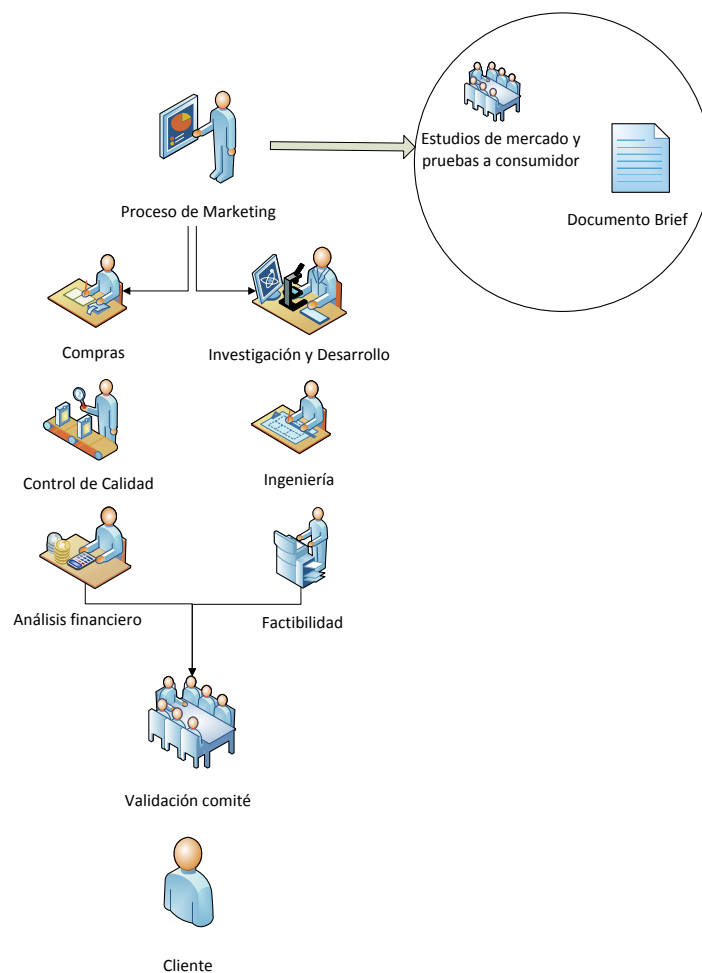


Fig. 4.8. Proceso para la creación de productos en San Marcos. Elaboración: propia.

Todo inicia con las necesidades manifestadas por el cliente final, arrojadas por estudios de mercado, degustaciones y opiniones; con dicha información se elabora un “brief” o documento para describir las necesidades detectadas y las oportunidades para la empresa en satisfacerlas. En un segundo momento, dicho documento se expone al Comité de la empresa para validarlo y hacerlo procedente. Se realiza un análisis minucioso sobre su factibilidad con respecto a lo financiero, de ahí pasa al área de Investigación y desarrollo, que se encarga de armar el producto; posteriormente pasa al área de Ingeniería, que valida el producto a desarrollar. De manera paralela, el área de Compras,

analiza a los proveedores capacitados para proveer rentabilidad y los volúmenes necesarios de materia prima requeridos, en ese estudio se revisa la factibilidad para llegada de materia prima y posibles fechas de fabricación. Por último, se integra al área financiera en el proceso de validez del comité directivo; nuevamente se realizan pruebas para crear una versión final. Con Mercadotecnia se crea la campaña e inicia su comercialización. Y para dar seguimiento, se hacen pruebas del producto buscando detectar aceptación y resultados en etapa temprana.

San Marcos demuestra un interés por tener productos de calidad, respetando todas las regulaciones internacionales, además de tener las condiciones para hacerlo por estar en la mejor zona geográfica para la cosecha de chile orgánico, lo que permite no forzar al campo y el proceso de producción pueda seguir los procesos tradicionales de producción.

Los enlatados brindan un alto nivel de conservación en los alimentos y no es necesario agregar aditivos ni conservadores, pensando en que esas características sean valoradas por el consumidor al buscar productos de calidad.

Los productos cambian a lo largo del tiempo, de acuerdo a las necesidades percepciones o regulaciones que van generándose con el correr del tiempo. San Marcos es una empresa que cuenta con la certificación de Empresa Socialmente Responsable, ISO-22000, Kosher, ISO-9000, VRC, Premio del sabor del año 2005, líderes de mercado en chipotle a nivel nacional e internacional por lo que su permanencia en el mercado y sus objetivos y valores son la base para su crecimiento y trascendencia.

4.8.3 Modelo de negocios La Huerta.

José Arteaga Campos fue el gran visionario fundador de la empresa La Huerta, empresa mexicana con calidad mundial que integra desde sus orígenes la perfecta armonía entre los recursos naturales y humanos. La Huerta, da empleo a más de 1600 trabajadores y es líder en el mercado nacional de vegetales y frutas congeladas. Además, exporta a Estados Unidos, Inglaterra, Japón, Canadá, Corea y Taiwán, bajo sus marcas La Huerta y Nutri Verde.

En 1957 nace en Aguascalientes el Rancho Medio Kilo como productor de legumbres para el mercado fresco de la entidad, sembrando los vegetales que en determinada época del año se pudieran cultivar. La frase que distingue a su fundador es “Hacer siempre las cosas lo mejor posible, decidí ser agricultor y con ello, luchar por ser el mejor de la región”.



Fig. 4.9. Logo La Huerta

Propuesta de Valor.

La propuesta de valor para La Huerta, se menciona en su: “Cosechando salud”; es aquí donde existe congruencia entre la industria farmacéutica y la alimentaria, donde el crear productos que promuevan la salud es parte del modelo.

La Huerta evita los procesos químicos de conservación al considerarlos, por lo que su enfoque saludable se ha mantenido. Cosechando salud es la idea de su fundador para seguir vigente en todos sus procesos. Su entendimiento por la salud del consumidor y la apreciación de este los ubica en una posición trascendente en la industria alimentaria.

La propuesta de valor traspasa a la responsabilidad por sus colaboradores y el cuidado de sus clientes.

Segmentos de mercado.

La Huerta, se enfoca a un mercado de clase media-alta. Considera que la competencia directa de sus productos son las verduras en crudo. Por lo tanto, el mayor valor agregado de la empresa que otorga a sus clientes es el empaque de verduras listas para su consumo.

Los productos de La Huerta se dirigen a un mercado sofisticado que requiere el producto de manera dosificada, empacado sin aditivos, usando la congelación como principal medio de conservación. La congelación como elemento de conservación es el más favorecedor para el producto en el sentido de mantener sus propiedades sin agregar químicos, pero a su vez el más costoso al momento de procesar.

El nivel socioeconómico C+ (Clase media alta) se caracteriza por tener un nivel educativo de licenciatura, y en algunas ocasiones solamente tienen educación preparatoria. Las viviendas que pertenecen al nivel C+ son casas o departamentos propios, que cuentan con 5 habitaciones o más. Los hijos de estas familias son educados en primarias y secundarias particulares, y con grandes esfuerzos terminan su educación en universidades privadas caras o de alto reconocimiento.

Canales de Distribución

Los canales de distribución en los cuales se apoya la empresa son primordialmente los supermercados. Y en su logística para llegar a ellos depende de la utilización de sus propios vehículos que mantienen congelados sus productos, pues no todas las empresas comercializadoras de alimentos cuentan con ellos.

Esta estrategia de logística, les favorece en sus ingresos al diseñar el servicio “reparto hogar” donde en ciudades como Aguascalientes y Monterrey se benefician de este modelo. La fuerza de distribución y de contar con flotillas propias es un recurso clave en La Huerta.

Relación con los clientes.

Los clientes son el pilar de los negocios y no es la excepción para La Huerta, en este caso, los clientes que son los supermercados y tiendas mayoristas son los principales clientes de la Huerta, que marcan sus tendencias y necesidades futuras para sus proyectos. Estos clientes y con volúmenes importantes pueden hacer que los procesos de La Huerta

se modifiquen y se adapten a sus exigencias, siempre y cuando coincidan con su filosofía institucional (misión, visión y valores).

La Huerta cuenta con una opción de entrega directa al consumidor final, donde aplican este modelo “reparto hogar” donde tienen una interacción directa con él y por tanto un mayor acercamiento. Modelo que está en crecimiento y que evita el contar con intermediarios para la venta y consumo de sus productos.

Sin embargo, a pesar de que esta opción permite conocer las necesidades del consumidor final, en ocasiones las exigencias vienen de los supermercados y tiendas mayoristas que requieren cambios en los procesos para cosechar hortalizas orgánicas que incrementan los costos de producción.

Fuentes de ingresos.

La mayor fuente de ingresos de La Huerta se genera por la venta de productos a mayoristas y supermercados que tienen la capacidad de congelación en sus instalaciones, su presencia en tiendas de conveniencia resulta muy poca por el momento por la poca capacidad en el manejo de alimentos congelados, así como, por no encontrar la línea adecuada de comercialización. Por eso, los esfuerzos operativos de La Huerta por producir productos más pre-elaborados y listos para su consumo es parte de sus estrategias próximas a concretarse.

Otra fuente de ingreso y que habla de su interés por mantener un acercamiento con el consumidor final es la venta en casa, a pesar de que es costoso el mantener esta línea de acuerdo con los directivos de la empresa, resulta ser más “nutritivo” el producto, esta fuente de ingreso solo se presenta actualmente en Aguascalientes y Monterrey.

La dependencia de las instituciones que tienen un mayor peso en el poder de compra como los supermercados y tiendas mayoristas es una fuerte influencia y dependencia. El reto de La Huerta es el poder mantener su influencia en el consumidor final y acortar distancias con él.

Recursos claves.

La empresa cuenta con más de cincuenta años en el mercado, tiempo que le facilita entender mejor su modelo de negocio y desarrollar toda su cadena de valor para su crecimiento. Entre los recursos claves que la empresa destaca está en gran parte el poder controlar la calidad de su producción partiendo desde los recursos necesarios para sembrar como el agua de pozo, seguido del uso de semillas certificadas, elementos que aportan calidad a sus productos.

También aparecen como recurso clave, su personal altamente capacitado, que les incentivan y motivan con beneficios evidentes como: guarderías, sueldos competitivos y buenas instalaciones.

La tecnología con la que cuenta La Huerta y la gran capacidad de producción para procesar producto fresco y colocarlo en su almacén automatizado y de congelación es también en recurso clave para la organización. La automatización en congelar y empaquetar los alimentos es un recurso clave para la empresa, ya que evita la administración de aditivos y químicos riesgosos para la salud. El almacén automatizado aplicado a productos alimenticios se basa en el modelo automatizados de la VW en Puebla.

Actividades claves

Las actividades claves en la empresa son: *a)* agua de pozo con la que riegan las cosechas, *b)* uso de semilla certificada, *c)* automatización en el congelado y empaque de sus alimentos, *d)* personal motivado y *e)* el uso de su propia flotilla con refrigeradores para mantener la calidad de sus productos.

Socios claves.

Los socios claves de La Huerta son principalmente los proveedores de semillas, proveedores de empaque y, en ocasiones, para siempre cubrir la demanda los cultivos de terceros.

Los proveedores de semillas no modificadas son esenciales para el buen desarrollo del cultivo, aunado a su riego con el agua de pozo, así como la importación de tierra con propiedades especiales son elementos importantes en la producción. El proveedor de empaque, es otro clave para La Huerta, que proporciona las bolsas, logos, e información requerida por las regulaciones para su venta. Los cultivos de terceros son también socios clave para conservar la cartera de clientes cuando existen épocas de escases o de sequías y se requiere cubrir la demanda.

El apoyo con semillas, créditos y técnicas de cultivo es un elemento importante para mantener una correcta relación con los socios claves.

Estructura de costo.

La energía eléctrica es un elemento importante para la empresa, todavía toda la energía proviene de CFE, que es parte importante de los costos de producción. Otro de los costos más importantes son la adquisición de la materia prima de calidad.

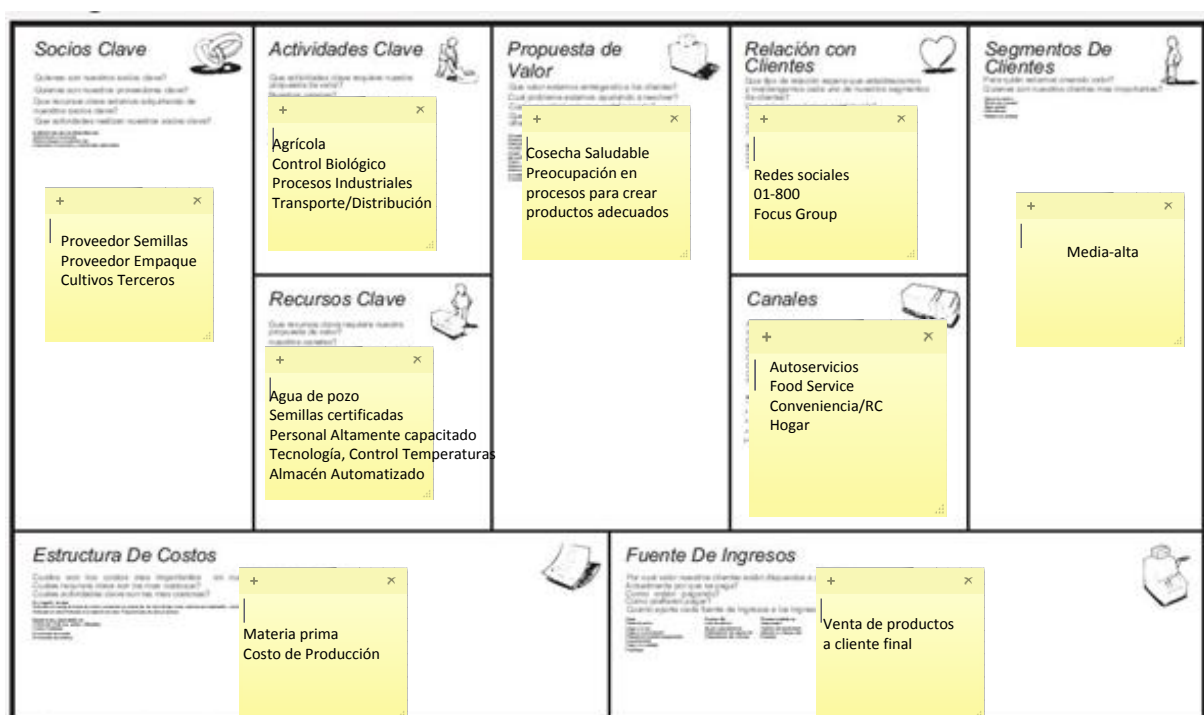


Fig. 4.10. Canvas del modelo de negocio La Huerta. Elaboración propia con ayuda directivos La Huerta.

4.8.4 Entrevista miembros clave La Huerta.

La Huerta tiene un modelo de negocio ejemplar, es el resultado de 50 años de una visión alineada a los valores y objetivos de la organización. Evita modificar su esencia en momento de crisis a pesar del surgimiento de nuevos mercados.

De acuerdo a las entrevistas realizadas a personas claves dentro de la organización, la empresa crea sus productos en función de las peticiones del consumidor final siempre cuidando su propuesta de valor: “Cosechando una vida saludable”.

El mantener la visión y misión de su fundador es un beneficio muy grande que le ha brindado a la organización, esto le permite tener una ventaja competitiva en el mercado alimentario, además le prepara para acercarse a las nuevas tendencias, como, por ejemplo, la producción de alimentos orgánicos en la que al aplicar ligeros cambios en sus procesos lo pueden lograr.

La propuesta de valor mantiene una base y enfoque a crear salud al consumidor, donde se detecta una convergencia en la industria farmacéutica y la alimenticia, como se mencionó en las diferentes tendencias de estrategia empresarial en el marco teórico.

Esta empresa es un ejemplo del valor social, pues antes de ver por sus beneficios económicos y reconocimiento, se preocupa más por lo que consume el cliente final. Esto la lleva a tener un valor compartido con la sociedad.

Existe un crecimiento en el mercado nacional, como ocurrió de igual manera para Empacadora San Marcos, por lo que el interés por este tipo de productos ha crecido en el mercado interno.

La competencia para La Huerta es el producto en fresco, por tanto, aprovecha satisfacer la necesidad del mercado de tener en menos tiempo y distancia el producto.

4.9 RESULTADOS ESTUDIO DE MERCADO.

Se aplicaron encuestas a 398 habitantes de la ciudad de Puebla pertenecientes a la clase media alta para el analizar sus preferencias de consumo: las razones de compra, su frecuencia, quien tiene el poder en la industria, así como, el interés por cambiar de productos con diferente propuesta de valor.

Al revisar las encuestas aplicadas se comprueban que todas ellas cumplen con los requisitos establecidos en la investigación, por lo tanto, su nivel de confianza asciende al 98%. La población de clase media y alta del Estado de Puebla y algunas regiones cercanas a la ciudad, corresponden a un total de: 1,434,062 habitantes, de las cuales, el 1.7 por ciento se ubica en clase alta y el 39.2 por ciento recae en la clase media. El universo total de ambas clases es de: 586,531 habitantes que permiten detectar un nivel de confianza del 95.5% con un margen de error de $\pm 5\%$.

La *Figura 4.11.* indica la frecuencia de compra. La compra semanal es la que sobresale con un 62 por ciento. Las compras mensuales reciben la menor participación con un 18 por ciento.

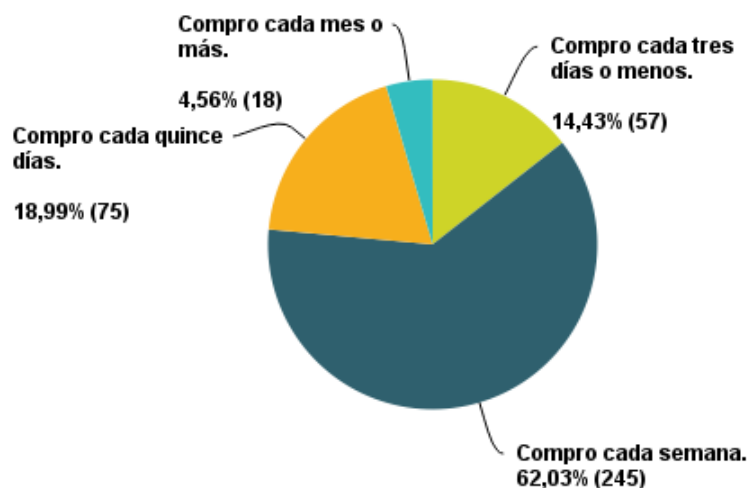


Fig. 4.11. Frecuencia de compra. Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados sirven como base para las empresas al momento de determinar el movimiento de sus productos en el mercado.

La *Figura 4.12.* indica a qué tipo de establecimientos recurre la gente para surtir su despensa. Entre ellas el 70 por ciento destaca que lo hace principalmente en los Supermercados mencionando a Walmart, Soriana y Chedraui. Por debajo del 20 por ciento se encuentra a otro tipo de establecimientos.

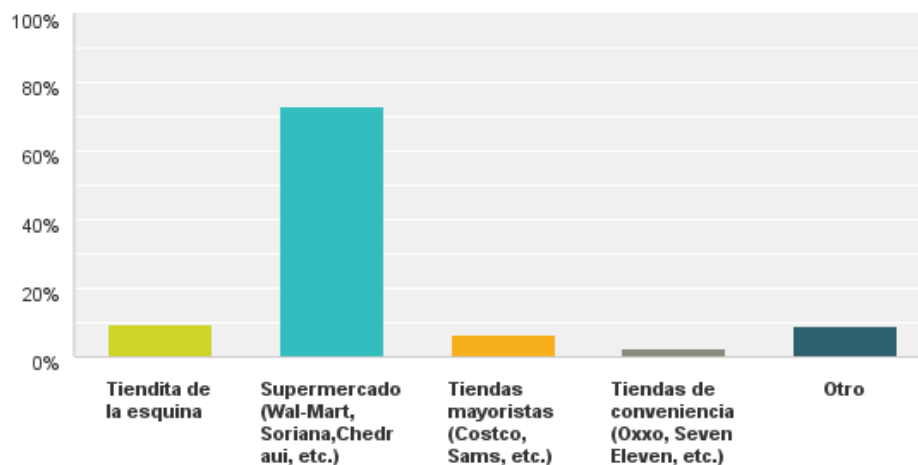


Fig. 4.12. Donde se realizan las compras de alimentos que consumo en casa (clase media-alta). Fuente: Elaboración propia.

Las tiendas mayoristas, tiendas de la esquina, tiendas de conveniencia, entre otros, reciben una participación pequeña en el mercado, por lo que su poder o influencia para consumo en mayor volumen se descarta. Es por ello, que la industria alimentaria depende en mayor medida de las decisiones y restricciones de las empresas intermediarias grandes.

El mayor reto que tienen la industria alimentaria es acercarse más al consumidor final y minimizar costos y con ello reducir el precio para que el consumidor lo lleve a su mesa.

La *Figura 4.13.* resalta la importancia que tiene el precio del producto para el consumidor. En una escala del 1 al 10 a manera de percepción individual, el 8 sobresale en el nivel de importancia e influye en la decisión de compra.

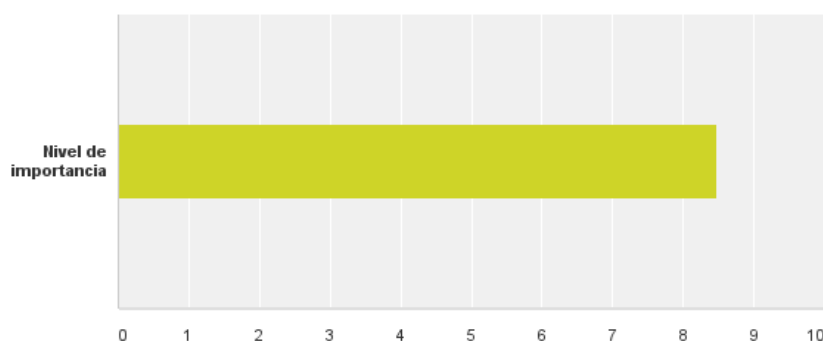


Fig. 4.13. Importancia del precio en los productos. Fuente: Elaboración propia.

El poder ofrecer productos a un precio razonable y de alta calidad con base en las expectativas del consumidor final, es uno de los pilares de la competitividad en la industria de alimentos. Dicha importancia que le da el cliente final al precio refleja la posibilidad de acercarse a mercados con poder adquisitivo menor.

La *Fig.4.14.* indica la importancia de la marca para el consumidor al momento de elegir un producto. En una 1 al 10 al, en un nivel 7 influye la marca. Por lo que, se puede apreciar que un 30% de los consumidores no dependen de una marca, si no del precio o la calidad del producto. Sería importante llevar este análisis a un nivel más específico para poder determinar el peso de las marcas para con ciertos productos o alimentos.

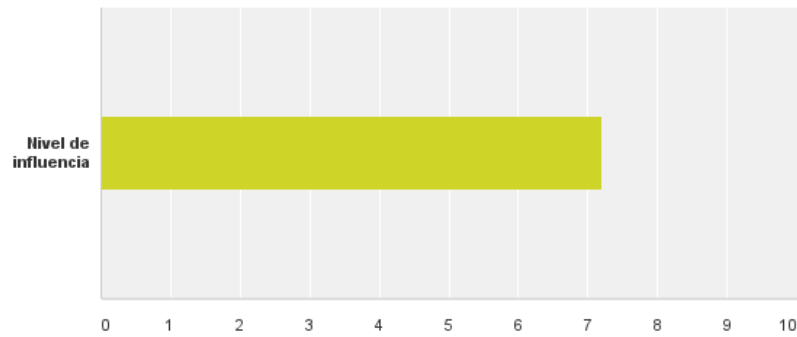


Fig.4.14. Importancia de la marca al momento de comprar un alimento procesado.
Fuente: Elaboración propia.

Con la intención de generar una mayor afinidad con el cliente, la mejora en la propuesta de valor, debe incluir la creación de Valor Emocional para el consumidor, de tal manera que se vincule la marca con la salud esperada.

La *Fig.4.15.* plantea el interés que tiene el consumidor en los ingredientes, en las porciones y presentación de los productos que adquiere. En la escala del 1 al 10, el 8 es la importancia que le brindan. Es decir, el producto y sus componentes tienen mayor influencia.

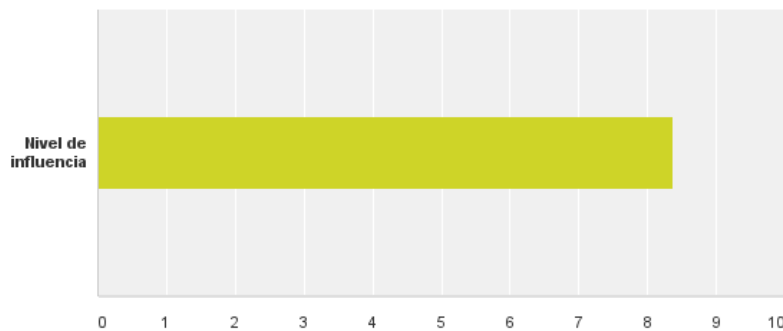


Fig.4.15. Importancia de los ingredientes, porción y presentación al momento de comprar un alimento procesado. Fuente: Elaboración propia.

Como se ha visto hasta el momento, el consumidor se interesa más por los ingredientes que por la marca. Esta situación complica que la marca de la empresa genere afinidad con el consumidor. La dependencia de intermediarios, así como el desprestigio de la industria, así como la falta de propuestas de valor más afines, son factores que probablemente afectan a las empresas en fortalecer su marca y conseguir la lealtad de sus consumidores.

La razón por la que se compra un producto procesado además del contenido, precios y marca, el sabor del producto sigue destacando. La *Figura 4.16*, concluye dicha aseveración.

Orden de las razones de compra:

1. Sabor
2. Información nutrimental
3. Precio
4. Presentación
5. Porción

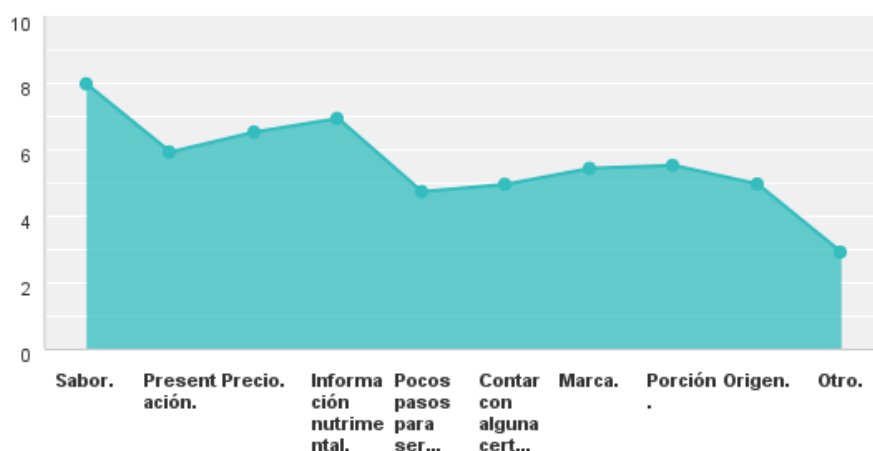


Fig.4.16. Razones más importantes por las que se realiza un consumo de alimento procesado. Fuente: Elaboración propia.

La razón de consumo número uno, no es ninguna sorpresa, pero lo interesante es que el consumidor cada vez más se está inclinando en la información nutrimental, lo que representa una oportunidad para la industria, y una fortaleza para las empresas que despuntan en este caso. La reestructura de la propuesta de valor, así como el entendimiento de las necesidades del consumidor son factores que permiten fortalecer la relación con el consumidor a corto y largo plazo.

La industria alimentaria representa la base para que las personas tengan salud y se desempeñen en otras industrias para hacerlas crecer. La alimentación se liga fuertemente con el crecimiento económico del país. Por eso, las palabras de Porter tienen mucho sentido ahora “Si no tenemos salud, simplemente no tenemos lo más importante” dinero para conseguir alimento y mantener la salud. Los cambios son necesarios tanto en los productos, como en las propuestas de valor.

El cambiar la propuesta de valor para cualquier empresa representará cambiar todos procesos e iniciar una reestructura que potencialice su marca a largo plazo.

Los consumidores están dispuestos a cambiar los productos que consumen, cada vez más son conscientes de los efectos que tiene para su salud el no hacerlo. Esto se interpreta la insatisfacción que tienen hacia los productos que adquieren actualmente. En mayor medida se inclinarán hacia las marcas y productos más adecuados. La *Figura 4.17*. comprueba que la población estudiada está dispuesta al cambio. En una escala del 1 al 10, la muestra elige un 9.

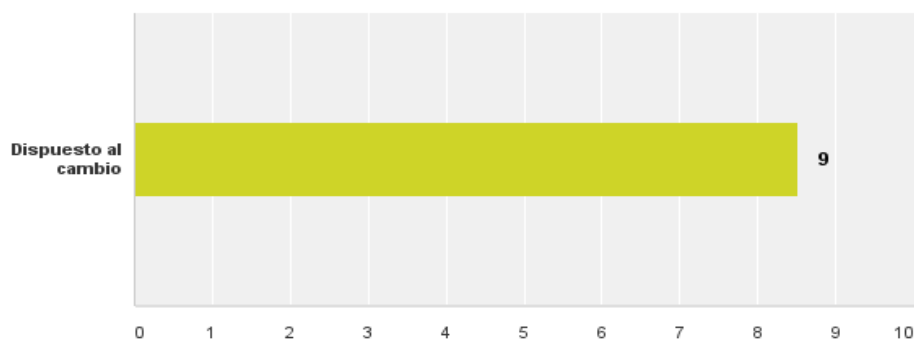


Fig.4.17. Intención de cambiar productos actuales por productos con orientación saludable. Fuente: Elaboración propia.

Aquellas empresas que no modifiquen sus procesos y productos son propensas a ser penalizadas y cambiadas por los consumidores. Ya que como se ha apreciado el consumidor está dispuesto al cambio y no tiene una retención de marca o afinidad por la marca que actualmente compra.

Los medios de comunicación, el gobierno, así como las diferentes secretarías, han generado bastante información para hacer entender a la población que tenemos un problema. Los números alarmantes, los reportajes, los diferentes casos de salud, así como las diferentes problemáticas vividas en seno familiar, han llegado a oídos de los consumidores. Por lo que su interés, por cambiar y por mejorar sus hábitos de consumo es evidentes. Conocer que demandan exactamente en esta tendencia representan oportunidades para industria.

La *Figura 4.18*, muestra gráficamente la importancia que tiene para a muestra adquirir productos saludables procesados para su consumo. Para llegar a ello, se aplicó una escala Likert, que va de “nada importante” a “un alto nivel de importancia”, dominando en la escala “bastante importante”.

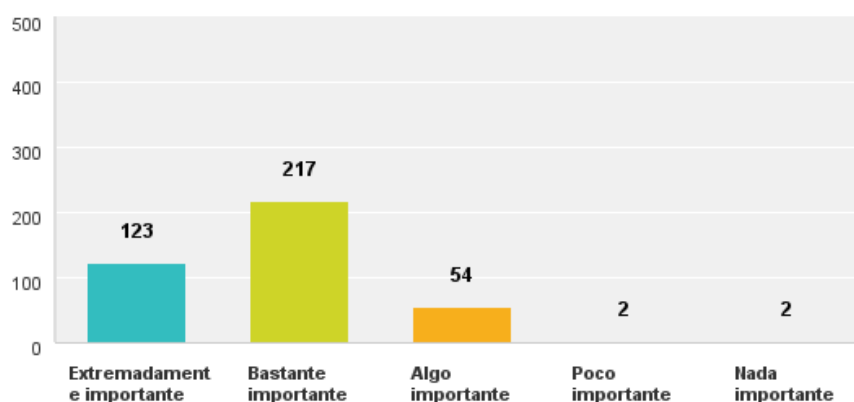


Fig.4.18. Nivel de importancia perceptual por consumir alimentos saludables en casa.

Fuente: Elaboración propia.

El estudio arroja un nivel de importancia alto, por consumir alimentos adecuados en casa. La persona encargada por llevar los alimentos a casa, tiene interés, por llevar lo más adecuado para cuidar su salud y la de sus integrantes.

Incluso, tiene el interés de pagar más por ello. Esta postura trae a colación la oportunidad que tienen los productos orgánicos que se analizará más adelante. El consumidor comprende que debe cuidar de su salud y que puede ser más costo que los productos que consume al no hacerlo.

La Fig.4.19. establece que el 84.13 por ciento de la muestra está dispuesta a pagar más por productos saludables y no por productos sustitutos que está desarrollando y predominan en la industria.

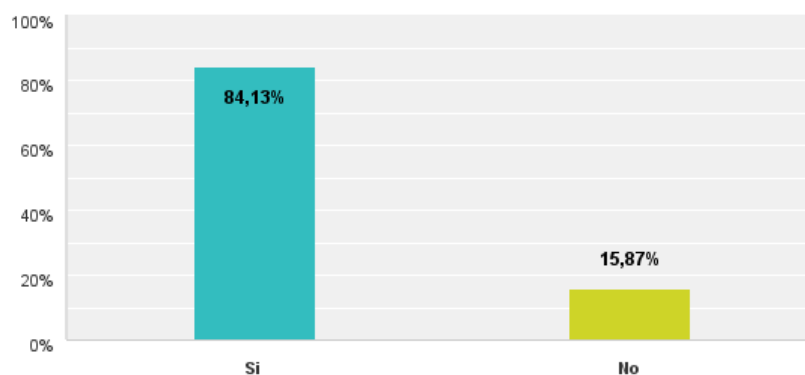


Fig.4.19. Disposición por pagar más por un alimento con orientación saludable. Fuente: Elaboración propia.

El incremento que está dispuesto a pagar el consumidor por un producto de mejores características saludables es de un 34 por ciento sobre el costo actual del producto. Actualmente, los productos orgánicos, pueden tener un precio del 25 al 60 por ciento más que el producto convencional, pues el proceso para obtenerlo necesita de mayor cuidado.

Los productos orgánicos nacen por otras necesidades diferentes a las de salud, mayormente enfocadas al cuidado de la tierra, donde la mayoría de los estudios realizados por el mundo, no han podido concluir un verdadero beneficio por consumirlos, solo satanizando a los productores que aplican productos altamente dañinos. Es aquí donde la producción de alimentos en el mundo debe encontrar un equilibrio entre los

diferentes factores para no incrementar tanto el precio de los alimentos y de igual manera cuidar de manera integral el medio ambiente y la salud del consumidor.

La *Figura 4.20*, indica que el 61.73 por ciento de la población estudiada ya consume algún producto orgánico. Este porcentaje indica que la gente está pagando un precio alto por ello, aunque pudieran no consumirlos, ya que, si un alimento es saludable, aunque no sea orgánico el mercado pagaría su costo sin tener que desembolsar más de lo necesario.

El incremento de interés en el consumo de productos orgánicos evidencia paralelamente la preocupación que tiene el consumidor por saber qué es lo que come. Compartirle al mercado cual es el proceso que se sigue para producir el alimento que se lleva a la boca, presenta una ventaja competitiva y contribuye a la propuesta de valor. Es darle información importante y facilita el proceso de decisión.

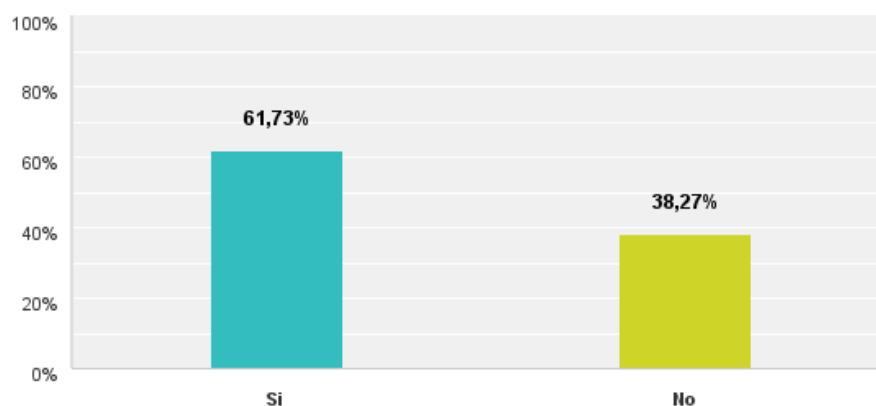


Fig.4.20. Porcentaje de consumidores de productos orgánicos región Puebla. Fuente: Elaboración propia.

La *Figura 4.21*, muestra la razón por la cual la población estudiada consume alimentos orgánicos. Cabe destacar que las respuestas proporcionadas son percepciones respecto a las bondades que se cree tienen. Los resultados fueron por orden el siguiente:

1. Porque los considero más saludables.
2. Porque su proceso es más cuidado y menos riesgos.

3. Porque me parece cuidan el medio ambiente.
4. Porque tienen mejor sabor.
5. Porque me los recomendaron.
6. Otro

De las respuestas proporcionadas, la razón principal por la que se consumen productos orgánicos es por considerarlos más saludables, cuando en la mayoría de los estudios no han podido probar ventajas significativas de salud en el consumo de estos productos. Representando esto una oportunidad para el análisis de la cartera de productos de las empresas y potencializar sus cualidades nutricionales o cambiarlas.

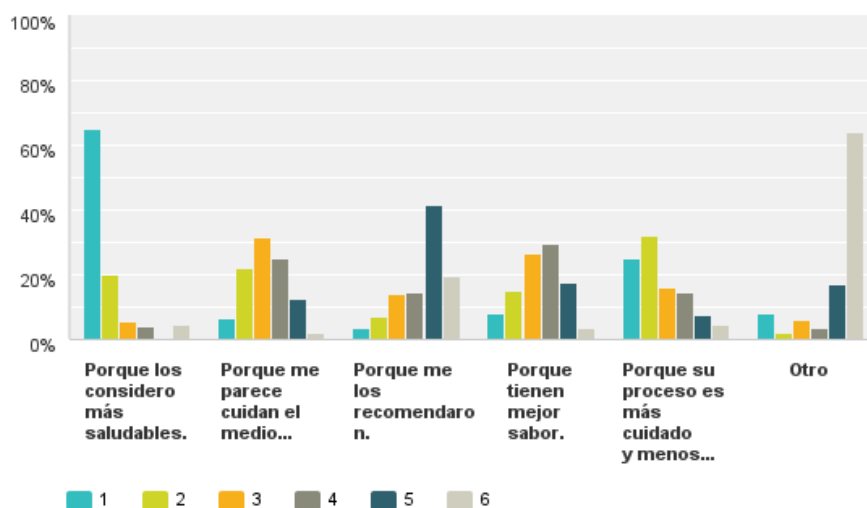


Fig.4.21. Razón por la que se consumen alimentos orgánicos. Fuente: Elaboración propia.

La información que presentan tanto las manufactureras de alimentos orgánicos, como los Supermercados, influyen en las razones de consumo, independientemente de que lo que se plasme en ellos sea falsa o verdadera, basados en la presentación, diseño de sus instalaciones y de estrategias mercadológicas.

El conocimiento que proporcionan los especialistas respecto a las características, beneficios e información de los productos, así como los daños a corto y largo plazo en sus porciones; favorecen a la solución de problemas de salud. La *Figura 4.22* presenta un resultado interesante pues evalúa el conocimiento que tiene el consumidor sobre los alimentos. En una escala del 1 al 10, el número 6 es la calificación.

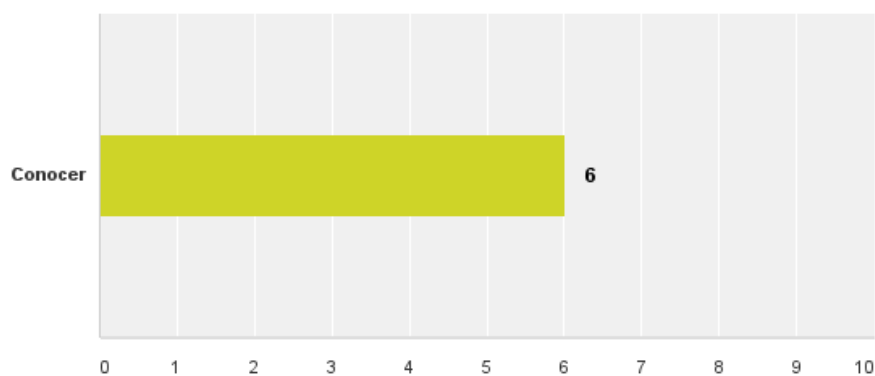


Fig.4.22. Percepción del conocimiento en diferentes características de los alimentos como Kilocalorías, azúcares y grasas. Fuente: Elaboración propia.

Si se considera que la expectativa de vida de una persona está sujeta sus hábitos alimenticios, la educación al respecto, es una de la protagonista para generar un cambio. Los consumidores están comprando alimentos con poca o nula información respecto a ellos, en cuanto a su contenido y los procesos a los cuales están sujetos. Este desconocimiento los lleva a ser influenciados en sus preferencias. Esto trae a colación las campañas de marketing desleal feto de ética.

La *Figura 4.23.* establece que 64.89 por ciento de los consumidores utiliza la información que tiene de él para hacer la compra.

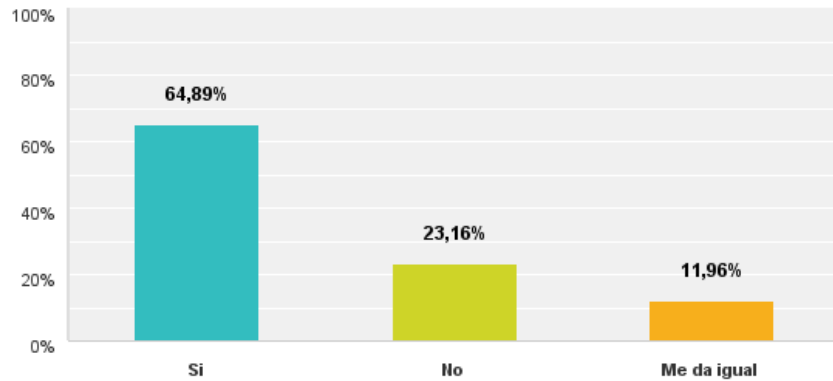


Fig.4.23. Influencia del conocimiento en características de los productos para realizar una compra. Fuente: Elaboración propia.

4.9.1 Prueba de Hipótesis

Los resultados obtenidos invitan a que el conocimiento que tienen los especialistas de salud, como doctores y nutriólogos, es importante para contribuir a la generación de valor en la industria y con ello ofrecer una propuesta de valor en el producto.

La *Figura 4.24.* Hace evidente que el 90 por ciento de los encuestados están dispuestos a acercarse con as empresas que ofrecen una propuesta de valor diferente en el contenido de sus productos, particularmente que no dañen a su organismo.

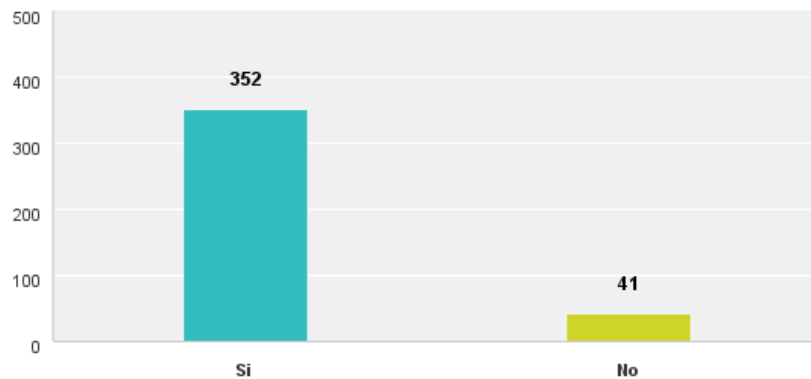


Fig.4.24. Interés por consumir productos limitados en características que en consumos elevados afectan salud de la mayoría de sus consumidores. Fuente: Elaboración propia.

De los involucrados en aceptar una nueva propuesta de valor más saludable están dispuestos a pagar por el un 31 por ciento más de su precio original. Es decir, existe una oportunidad clara para los productos sustitutos que justifiquen con información científica y real de que no afectarán la salud del consumidor.

Con los resultados obtenidos se acepta la hipótesis alterna establecida.

Ho: Las demandas de salud y de los motivos de compra del mercado, contribuyen en la definición de una propuesta de valor de las empresas de la industria alimentaria.

CAPITULO V. CONTRIBUCIONES ORIGINALES.

5.1. PROPUESTA FINAL DE MODELO DE NEGOCIO.

Una de las contribuciones originales que tiene el presente trabajo es la propuesta del modelo de negocios que se planteó al inicio del mismo. Después de resaltar las características dañinas de los alimentos procesados, de analizar los modelos de negocio clave, de estudiar las necesidades sociales y de conocer las tendencias del mercado en Puebla, se destacan los elementos cualitativos que las empresas deben atender si desean un cambio mediante el establecimiento de una propuesta de valor real que trae consigo retos para toda la organización y para la industria.

A continuación, se describe dicha propuesta basada en el modelo de Canvas:

a) Propuesta de Valor

La propuesta de valor es el elemento más importante de cualquier negocio e industria, pues define la relación con el cliente y los procesos productivos. La propuesta de valor tiene condiciones únicas que la hacen interesante para la aplicación en diferentes empresas y consideración para toda la industria, en este caso, los elementos claves son:

- 1) *Inocuidad alimenticia en todos los productos desarrollados.* Esto es un elemento obligatorio, para toda la industria, mantener este pilar resulta importante para la supervivencia de las empresas en esta industria.
- 2) *Estimulaciones organolépticas en la cartera de productos.* La razón de compra de los diferentes productos, sigue siendo la misma, el sabor que contienen o los caracteriza, por lo que cuidar que lo que se ofrece siga estimulando de la mejor manera al consumidor es de suma importancia.
- 3) *Interés por la salud del consumidor.* La inocuidad evita la enfermedad y el daño al consumidor en el corto plazo, pero la información nutricional, dosis y educación del consumidor, lo hace a largo plazo, por lo que esto debe ser otro de los pilares de las empresas.
- 4) *Sustentabilidad en los procesos.* Como se ha visto en el aspecto de valor compartido, el cuidado a la sociedad y al medio ambiente, es relevante en la producción y presentación de los alimentos que se deben tomar en cuenta.

- 5) *Límites en productos.* Consiste en establecer límites por gramo de producto, a favor de la salud, aspirando a la reducción de enfermedades a corto y largo plazo del consumidor final.
- 6) *Valor compartido:* La filosofía institucional (misión visión y valores) debe ser conocida, aplicada y extendida a través de la cadena de valor, pues esto brinda coherencia organizacional a la sociedad, por ende, confianza. En la empresa La Huerta se vio claramente esta situación, por lo que sirve como un excelente ejemplo.

La propuesta de valor, se ha convertido en un constructor muy interesante, que puede ser adaptado a la industria con estas diferentes bases con bases que crearán una diferenciación, y tendrán elementos para fortalecer la relación empresa consumidor.

b) Segmentos de mercado.

La propuesta de un modelo de negocio debe estar basado en las necesidades y tendencias del mercado. Se recomienda, hacer un modelo por cada segmento de mercado, ya que existe un cambio en la estructura y costos para los diferentes bloques considerados en el modelo Canvas.

En la industria de alimentos y sus derivados, la percepción y satisfacción del sabor del consumidor final es lo que genera la retención y frecuencia del consumidor. Lo sorprendente es que los aspectos nutricionales están en un segundo lugar al momento de tomar una decisión de consumo.

El estudio de mercado realizado, dejó claro que el consumidor de clase media-alta está actualmente dispuesto a un cambio y abierto a la posibilidad de adquirir productos con diferentes características y sin apego a las marcas. Esta información representa una oportunidad para la industria, que siempre debe de buscar la reestructura de su propuesta de valor y así generar mejores beneficios al consumidor.

c) Canales de distribución.

Los canales de distribución en la industria de alimentos procesados resultan muy lineales. Al analizarla mediante el diamante de Porter, se enfatiza que el poder en la industria se inclina hacia comprador, que son principalmente: los Supermercados, Cadenas de Autoservicio y compradoras mayoristas; que tienen el poder de manipular las decisiones y requerimientos de la industria.

La oportunidad se encuentra en acercarse más hacia el consumidor final, fortalecer su logística al respecto y construir una comunicación más directa con él en cuanto a retroalimentación. Ambos, elementos importantes para la creación de ventajas competitivas. El reparto a casa, así como el posible envío de productos por paquetería, pedido en línea, pedido desde una aplicación, son elementos que deben ponerse sobre la mesa en la industria.

d) Relación con los clientes.

Los clientes son el pilar de cualquier industria, la industria alimentaria no es la excepción. Acercarse a ellos, ofrecer productos únicos y con beneficios especiales que valoren, son vitales para el desarrollo de los negocios. Satisfacer al cliente por medio de la cartera de productos correctamente seleccionada, contribuye en demostrar que existe una preocupación real por su salud y comunicarlo.

En un modelo de negocios, se tiene que cuidar dos relaciones claves: los clientes finales y los intermediarios comerciales. En estos últimos, la relación debe ser ganar-ganar.

e) Fuentes de ingresos.

Las fuentes de ingreso es principalmente la venta de producto en anaquel con la participación de los intermediarios. Las relaciones con distribuidores, supermercados, tiendas de conveniencia, aumentan el número de puntos de comercialización que, a su

vez, representa mayor volumen de producción y de egreso. Pero, en la medida que el volumen se concentra en ciertas marcas, fortalece el poder de compra de estas mismas.

En este apartado se resalta la venta directa al hogar, como lo realiza actualmente la empresa La Huerta. Lograr la venta directa, permite reducir el poder de los compradores intermediarios. La venta directa requiere apoyarse en las herramientas tecnológica y servicios de paquetería especializadas, lo cual invita hacer una evaluación de costo-beneficio.

f) Recursos claves.

Uno de los recursos claves en el proceso productivo de la industria alimentaria es: la materia prima (semillas, la biodiversidad animal y vegetal a transformar), los procesos (transformación de la materia prima y uso de los recursos) y la presentación de los productos (empaques: enlatados, frascos, bolsas, plásticos, cartón). La decisión de utilizar unos u otros, impacta en el costo, por ende, influye en su capacidad de fabricación. Sin embargo, se deben considerar los mejores para el cumplir la estrategia empresarial.

La infraestructura, es necesaria para operar, los metros cuadrados utilizados para realizar sus operaciones son inversiones muy altas y recursos importantes a considerar.

Otro de los recursos claves para las empresas es el personal capacitado, sin ellos, los procesos se detendrían. Un personal motivado y reconocido fortalece la cadena de valor de la empresa y contribuye a un sano clima laboral.

La adquisición de energía eléctrica es otro de los recursos necesarios para la producción, por tanto, es importante considerar fuentes energéticas alternativas de ser posible, aunado a ello, buscar la eficiencia energética que reduzca los costos de operación.

La investigación y desarrollo de estas empresas es muy importante para generar una diferenciación clara con el mercado, además de fortalecer un área de producción de alimentos sanos, sin el abuso de químicos y aditivos dañinos.

El control de temperaturas es un elemento importante para lograr la comercialización del producto, por lo que todos los recursos para este propósito son importantes para la empresa e industria ya se han productos en seco, refrigeración, congelación etc.

g) Actividades claves.

La industrialización de los alimentos es la actividad clave de la empresa, sin embargo, esto no la deslinda del conocimiento que debe tener del origen de su materia prima y el impacto que genera al medio ambiente.

El Control Biológico y reducción de aditivos son prácticas que deberían ser compartidas u obligadas por el gobierno. Asimismo, el fomento y práctica de comercio justo, en el establecimiento de los precios y pago a los agricultores, que siempre corren grandes riesgos la industria.

El control de calidad dentro de la producción masiva, también es un elemento que la hace más competitiva. Lograr la calidad es más fácil gracias al acceso de información a nivel local, nacional y mundial; que se tienen por los medios electrónicos.

La distribución, es algo importante para los modelos futuros de las empresas, posiblemente la búsqueda de nuevas formas de distribuir y acercarse al cliente.

h) Socios claves.

Los socios claves para la industria de alimentos, son: los proveedores de materia prima involucradas en el proceso.

Los agricultores, que, a través del trabajo del campo, de empacadores y sus propios procesos contribuyen a la cadena de valor. El apoyo que se le brinde por parte de la industria favorecerá a su existencia y mejora en la calidad de sus procesos.

Los proveedores de empaques, suelen ser en su mayoría empresas transnacionales, por tanto, el vínculo con ellas es determinante para la evolución del negocio, aunque en

etapas tempranas de la empresa es difícil tener relación comercial con ellas, pues se requiere una línea de crédito disponible y alto grado de conocimiento en la industria. Aunque para empresas nuevas que producen volúmenes menores, existen las proveedoras nacionales.

En esta nueva propuesta de negocio, los especialistas en la salud juegan un rol importante como asesores y voceros en la revisión y auditoría de productos procesados, así que se sugiere su participación en el proceso.

i) Estructura de costo.

La producción masiva es importante para el modelo, cualquier elemento relacionado con estos es importante en la existencia del mismo. La eficiencia energética, es un elemento mencionado anteriormente que impacta fuertemente en los costos, por ello se recomienda su monitoreo y la búsqueda de innovación.

La distribución muchas veces se soluciona con la subcontratación de tercero, en consecuencia, es también representativa en la industria, aunque existen muchas opciones en la zona para satisfacer esa necesidad para la pequeña, mediana y gran empresa.

La materia prima como se mencionó anteriormente es un elemento crítico en la industria, la mayoría de los costos directos en la industria de alimentos están ligados al producto y al envase, existen envases, frascos y presentaciones que valen más en el mercado abierto que lo que contiene o conservan.

Al cliente final se le busca ofrecer un producto con el menor costo posible y con las mejores propiedades para su consumo frecuente.

En la Figura 5.1. se refleja gráficamente la propuesta de modelo para la industria alimenticia en la ciudad de Puebla.

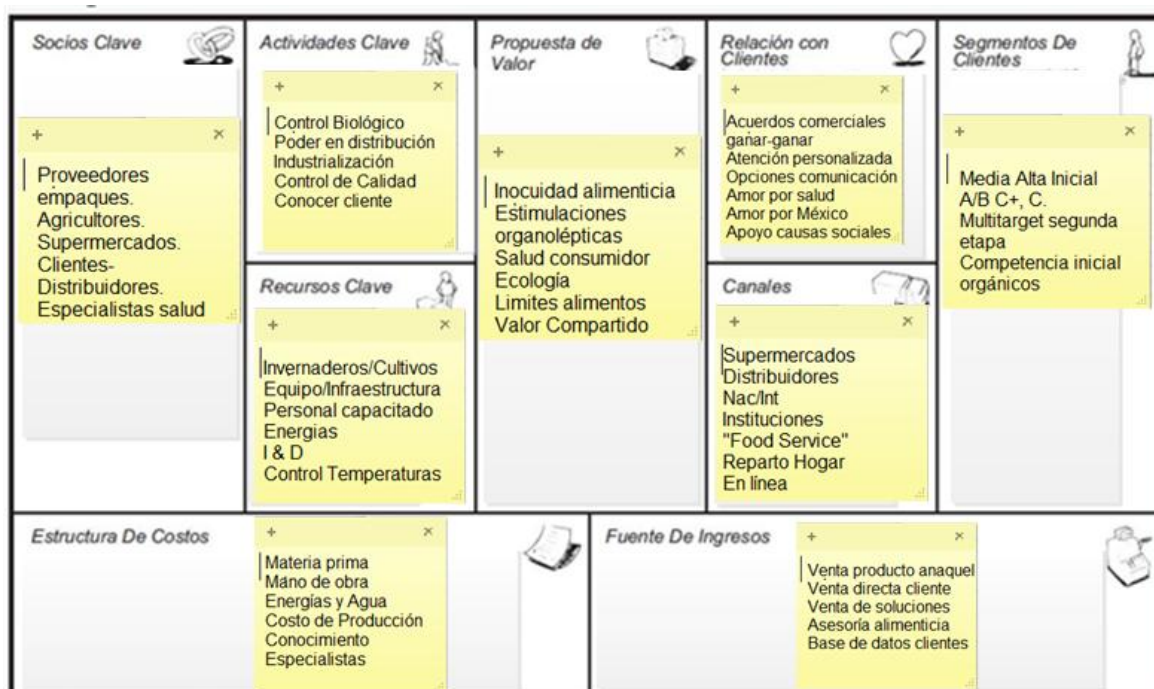


Fig. 5.1. Modelo de Negocios Industria de Alimentos Procesados Propuesta de Valor analizada.
Fuente: Elaboración Propia.

5.1.1. Análisis FODA de la industria alimentaria poblana.

La industria de alimentos se encuentra en un claro cambio derivado de las necesidades sociales, campañas publicitarias e incremento del conocimiento y conciencia de los consumidores. En la medida que la industria sepa qué hacer con esta información de esa manera podrán las empresas generar beneficios para la misma.

Con el objetivo de profundizar en el tema, se realizó un análisis FODA, (Tabla 5.1) a la industria de alimentos procesados saludables, cuyo resultado ayudará a la industria alimentaria de Puebla a establecer estrategias de mejora.

Tabla 5.1. Análisis FODA de la industria basada en la investigación actual.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Múltiples canales de distribución	Falta de información acerca de alimentos sanos procesados para la población
Existencia de cámaras para el apoyo de la industria (CANIRAC)	Poca diferenciación
Impuestos (IVA) a alimentos chatarra (recién aprobada, aún no aplicada)	Poco apoyo financiero por parte del gobierno
Apoyo de televisoras nacionales para aumentar la comunicación acerca del cuidado de la salud	Falta de tecnología en el campo
Campañas por parte de empresas abiertas a la población para consumo de alimentos sanos	Falta de educación en educación básica
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Aumento en el interés de la población por el cuidado de la salud	Entradas de alimentos chatarra a precios accesibles
Programas para el impulso gastronómico en el extranjero	Productos sustitutos
Programas de nutrición por parte del gobierno mexicano (en escuelas, por medios masivos)	Afectaciones climáticas para el campo
Cumplimiento de pre-condiciones para la creación de clústeres de alimentos.	Crecimiento en plagas y enfermedades en crianza de animales

Fuente: Elaboración propia.

Fortalezas

Como una de las fortalezas principales que se presentan para las empresas de alimentos procesados saludables, es la existencia de cámaras que apoyan a la industria en México. Un ejemplo de ello es la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), la cual proporciona servicios de capacitación, certificación, fomento a la obtención de distintivos, becas en educación, entre otros servicios.

También el apoyo gubernamental por medio de la creación y aplicación de leyes en temas de salud. Por ejemplo, la ley de impuestos sobre alimentos comúnmente denominados como chatarra, la cual consiste en el incremento de un 5 por ciento en los alimentos con alto valor calórico, como los que contengan 275 kilocalorías o más por cada 100 gramos. Por otra parte, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) como dependencia de gobierno, también ha realizado programas en contra de la obesidad

utilizando como herramienta los medios masivos de comunicación para promover las campañas de salud.

Oportunidades.

Una de las oportunidades para el desarrollo de las empresas saludables, es el interés de la población por el cuidado de la salud. Los resultados de las encuestas realizadas, muestran un interés claro de la población por contar con una mejor cartera de productos para su selección. El interés de la población permite dar un paso al tema de educación alimenticia para la toma de decisiones correctas e impulsar la demanda de productos más adecuados.

La agroindustria en Puebla cumple con las condiciones para la creación de un clúster de alimentos, lo que genera grandes beneficios para las empresas que le constituyen otorgando valor compartido empresarial.

Debilidades

No obstante, por mencionar algunas de las debilidades que se presentan para las empresas de alimentos procesados saludables son: la nula o poca información de los alimentos sanos, la poca diferenciación que existe en los alimentos de este tipo, el insuficiente apoyo financiero o incentivos por parte del gobierno y la falta de tecnología para proponer productos con menos aditivos y químicos en el sector.

También el desconocimiento de los consumidores respecto a las características de productos saludables conlleva a la demanda de estos.

Amenazas.

Los avances tecnológicos para la aplicación de aditivos y químico en los alimentos para que se duren más tiempo, se vean apetecibles y mejoren el sabor; han

dejado a un lado el valor nutrimental y de salud delegando la responsabilidad de decisión en consumirlos al cliente final. En la actualidad, el gobierno culpa al consumidor, y no la industria, ni a la permisión en la venta de ciertos alimentos.

5.1.2. Análisis de las fuerzas de Porter en la industria de alimentos poblana.

Las cinco fuerzas de Porter aplicada a la competencia entre las empresas de la industria alimentaria Poblana, se detectan diferentes oportunidades y amenazas en la creación de las condiciones más adecuadas para la alimentación saludable de los consumidores.

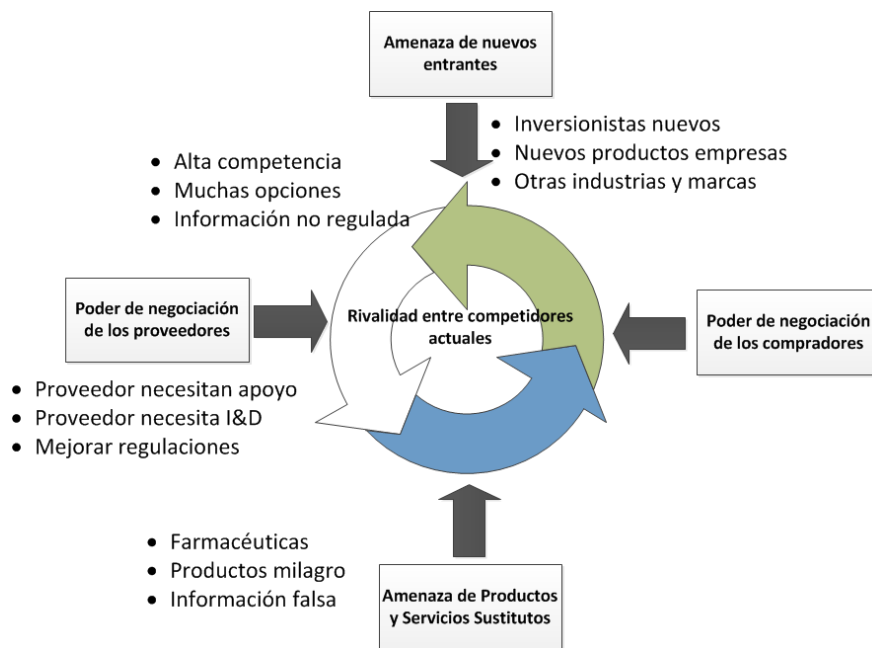


Fig.5.2. Cinco fuerzas de Porter en la industria de alimentos procesados. Fuente: Elaboración Propia

Amenaza de Entradas.

La industria de alimentos, requiere de inversiones fuertes para producir masivamente y colocarse en los anaqueles. Las empresas con poco capital, tardan mucho en lograr un posicionamiento en el mercado, considerando que la competencia es fuerte.

Pese a la cantidad de inversión requerida para tener un posicionamiento, el consumidor finalmente tiene la última decisión, lo que puede resultar una oportunidad para la empresa pequeña en crecer o la amenaza de una empresa grande para desaparecer. El consumidor puede cambiar de marca sin miramientos si encuentra un producto sustituto de sus necesidades alimenticias, por lo que la entrada de productos con propuesta de valor más atractivas serán los elegidos. La información y el contenido de los productos enlistan las preferencias de compra y la experiencia vivida con su consumo afianzaran la relación del cliente con la marca.

Tabla 5.2. Amenaza de entradas de productos a la industria de alimentos procesados saludables.

Amenazas de Productos Entrantes	Bajo	Medio	Alto
1. Economías de escala de los proveedores			
2. Beneficios de economías de escala de la demanda			
3. Costo de cambio de clientes			
4. Requerimientos de capital			
5. Ventajas no atribuidas al tamaño de la empresa			
6. Acceso desigual a los canales de distribución			
7. Política de gobierno restrictiva			

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de que el Gobierno fomenta en sus leyes la alimentación saludable, en la práctica, su aplicación es débil. Pues lo que ha sucedido es que algunas empresas de comida chatarra han reducido las porciones en sus productos, pero la publicidad sigue fuertemente presente.

Poder de los Proveedores.

El campo, lugar donde se origina la materia prima alimentaria debe atender regularmente las disposiciones gubernamentales respecto al trabajo de las tierras, lo que lleva a sortear altos riesgos para mantener la cosecha, sin contar con lo que el clima

puede hacer. El campo tiene muchas complicaciones regulatorias, pero de prioridad para alimentar a la comunidad Poblana.

En este sentido, el poder de los proveedores de la industria de alimentos es bajo, situación que requiere una participación más activa por parte de los empresarios para compartir sus hallazgos en la investigación y desarrollo, así como, proporcionar créditos financieros y brindar asesorías.

Tabla 5.3. Amenazas de poder de los proveedores para la industria de alimentos procesados saludables.

Amenazas de Poder de los Proveedores	Bajo	Medio	Alto
1. Concentración de la industria a la que vende			
2. Dependencia en la industria			
3. Costos de cambio de proveedores en la industria			
4. Oferta de productos diferenciados			
5. No existen productos sustitutos			
6. Posibilidad que el proveedor se integre a la industria			

Fuente: Elaboración propia.

Si el campo no produce, sustituir la materia prima resulta complicado.

Poder de los Clientes.

En la industria de alimentos el poder del cliente intermediario es alto, su decisión de compra controla el volumen de producción, los puntos de venta y el surgimiento de opciones en la industria. Esto conlleva a la toma de decisiones empresarial.

A su vez, los comerciantes tienen relación directa con la competencia y productos sustitutos, no existe exclusividad ni regulaciones, la competencia puede ser potencializada o incluso impulsada por el cliente.

En cuanto al consumidor final, no representa algún costo significativo cambiar de del producto, aunque la competencia se refleje al momento de llegar a los anaqueles con

un mayor desplazamiento. El consumidor mediador es sensible al precio, y por ello establece regulaciones a las empresas fabricantes de productos procesados para exigir un mejor precio.

El poco ingreso que percibe el cliente final, pone en riesgo la permanencia del producto en los anaqueles del supermercado en caso de que este sea muy alto.

Tabla 5.4. Amenazas de poder de los clientes para la industria de alimentos procesados saludables.

Amenazas de Poder de los Clientes	Bajo	Medio	Alto
1. Clientes de grandes volúmenes			
2. Productos estandarizados o sin diferenciación			
3. Costos en el cambio de proveedor			
4. Posibilidad de los clientes para integrarse a la industria			
5. Sensibilidad ante el precio			
6. El producto representa una fracción importante del gasto del consumidor			
7. El grupo de consumidores percibe un salario bajo			
8. El precio del producto tiene poco efecto en los otros costos el consumidor			

Fuente: Elaboración propia.

Los clientes directos, supermercados y tiendas mayoristas, actualmente controlan a la industria. Intervienen en las decisiones del consumidor final, en la información que le proporcionan, definen sus visitas y su volumen de compra, por lo que, la industria alimentaria, deberán buscar las herramientas para acercarse al cliente poblano.

Amenaza de Productos sustitutos

La competencia en la industria de alimentos es alta, tanto local, como nacional e internacional, incluso en relación a los productos farmacéuticos, es decir, las personas que padecen una enfermedad relacionada con la alimentación, buscan su solución en las medicinas, no en los alimentos, por eso las empresas relacionadas con la salud tanto en la

industria de alimentos como de la farmacéutica están comenzando a tener una convergencia en sus propuestas de valor.

El hecho de que los alimentos muestren una prevención a las posibles enfermedades de las personas, previene el uso de productos de otra industria, por lo que es una oportunidad para la industria misma evitar la presencia de productos sustitutos o complementarios.

Tabla 5.5. Amenazas de productos sustitutos para la industria de alimentos procesados saludables.

Amenazas de Productos sustitutos	Bajo	Medio	Alto
1. Oferta atractiva de costo-beneficio			
2. Bajo costo de cambio a un sustituto			

Fuente: Elaboración propia.

El costo de los medicamentos es alto en comparación con el precio de un alimento, ya que son más especializados y costosos de producir, además de que las patentes y licencias son más complicadas para su comercialización. La industria de alimentos debe cuidar más la relación con su cliente.

Rivalidad entre competidores.

La industria de alimentos tiene mucha competencia, es fácil encontrar muchos productos que cumplan la misma finalidad en sustituir las necesidades saludables alimenticias. La comida independientemente de que sea saludable o no llena el estómago.

Existen muchos competidores en la región y con los mismos productos, ya que dependen de las cosechas y productos que se siembran en la zona. También al llegar a los anaqueles las opciones son muchas, el consumidor tiene una gama muy amplia para tomar una decisión y llevarse un alimento a la boca. Lo que provoca que el cliente pueda ser muy exigente y poderoso para la industria.

Tabla 5.6. Factores entre competidores para la industria de alimentos procesados saludables.

Factores entre competidores	Bajo	Medio	Alto
1. Muchos competidores igual en tamaño y poder			
2. El crecimiento de la industria es lento			
3. Altas barreras de salida			
4. Los rivales tienen aspiraciones de liderar el mercado			
5. Las empresas no pueden predecir sus estrategias entre sí, debido a la diferencia en su naturaleza y objetivos.			
6. Productos y servicios idénticos, no existen costos de cambio de proveedores			
7. Los costos fijos son altos y los costos variables con bajos			
8. La capacidad debe aumentarse si la producción aumenta para ser eficientes			
9. El producto es perecedero			

Fuente: Elaboración propia.

Existen muchos competidores en la industria, que aumentan la competencia, la presión y la incertidumbre en las empresas. Por lo que la creación de nuevas propuestas de valor, el fortalecimiento de la relación con el consumidor final, son herramientas importantes para diferenciarse en la industria, y comenzar a ser parte de las soluciones de las problemáticas de salud de los consumidores.

5.1.3. Análisis del Diamante de Porter en la industria alimentaria poblana.

Siguiendo en análisis de la industria alimentaria y con la información recabada, se propone un análisis de la industria por medio del Diamante de Porter. Que permite analizar el estado actual y futuro de la industria en la ciudad de Puebla.

La industria alimentaria contribuye con el 22,7 por ciento del PIB en México, y el 3,9 por ciento corresponde a la ciudad de Puebla, además genera 812.229 empleos directos según PROMEXICO (Comercio, 2012).

El Estado de Puebla se ubica en la región centro-sur del país, y se encuentra cercana al Valle de México, la zona más poblada del país con más de 23 millones de habitantes. Incluso, goza de una ubicación privilegiada, pues se encuentra una distancia

de 228 km en línea recta al puerto de Veracruz y a 670 km en línea recta del puerto de Manzanillo. Puebla tiene un aeropuerto internacional y tiene la cercanía del aeropuerto internacional de la Ciudad de México.



Fig. 5.3. Diamante de Porter de la Industria de Alimentos. Fuente: Elaboración Propia.

Condiciones de la Demanda.

Los cambios en la dinámica social y económica durante los últimos años ha sido un factor determinante en el aumento de obesidad y sobrepeso en la población mexicana. En el artículo *Construcción Sociocultural de la Obesidad* (Dávila, 2006) se le atribuye directamente a:

- El desarrollo tecnológico en producción industrializada de alimentos y la alteración de las propiedades originales de los mismos al someterse a estos procesos industriales.
- Ingesta calórica supera los requerimientos del organismo.
- El ritmo de vida actual fomenta la sustitución de alimentos caseros por los industrializados, los que generalmente contienen altas cantidades de carbohidratos

refinadas y grasas saturadas, ambos perjudiciales para la salud. Además, tampoco favorece el cumplimiento de horarios alimenticios.

- El cambio en el rol de la mujer modifica los hábitos de consumo.
- El estilo de vida moderno requiere menos actividad física que en épocas pasadas, por ejemplo, la tendencia creciente de urbanización.

Según datos de Pro México en 2011 el consumo de alimentos procesados en México fue 18.211.000, se estima que para el período 2011-2020 esta cifra crecerá a una tasa del 6.1 por ciento. Para este mismo año, las exportaciones de México en este sector obtuvieron un total de 7.785 millones de dólares, con un crecimiento del 32,4% respecto a 2010. Los alimentos horneados y las tortillas fueron los de mayor consumo.

Los supermercados controlan la demanda, siendo capaces de manipular los productos para el consumidor final, dependiendo de lo que el consumidor pida puede ir cambiando lo que se le demanda a la industria.

Actualmente, todas las campañas comunicación y compromiso de empresas, medios y gobierno ha generado una creciente conciencia en cambiar los consumos de alimentos, por lo que los clientes se van haciendo más sofisticados y entendiendo mejor sus consumos, de esa misma manera, los clientes pueden exigir diferentes características en sus alimentos.

Evidencia de esto es el crecimiento de la demanda de los productos orgánicos, que, aunque no son una solución a la problemática, dan evidencia de que a los consumidores les interesa tener opciones más adecuadas para su salud en un corto y largo plazo, marcando una oportunidad para la industria.

Industrias Relacionadas y de soporte

Puebla tiene una actividad agrícola importante. El estado tiene una superficie sembrada de 845.742 hectáreas en cultivos cíclicos, de las cuales 124.295 corresponden a riego y 721.447 a temporal. La superficie cosechada para este tipo de cultivo es de 686.273, de riego 120.736 y 565.537 de temporal. El valor total de estos es 7`403.612.

Los estados con mayor actividad agrícola del país son Sinaloa, Tamaulipas y Zacatecas, y los de menor actividad agrícola Baja California Sur, Nuevo León, Tabasco y Colima. En cuanto a los cultivos perennes Puebla cuenta con una superficie sembrada de 166.179 hectáreas, 143.721 hectáreas cosechadas con un valor total de 3`562.77

Puebla se caracteriza como una “ciudad universitaria”, la matrícula de alumnos de educación superior aumentó en un 37.5 por ciento en tan sólo 8 años, al pasar de 141 mil 648 en 2005 a 194 mil 804 en 2013, de acuerdo a la Secretaría de Educación Pública. De las 534 instituciones de educación superior inscritas el 75% son privadas, y a ellas asisten más del 40% de estos alumnos (Olguín, 2013).

Además, existen organismos que facilitan la certificación, así como programas de fortalecimiento a la industria, entre ellos: Certificación y Programas de Gobierno para el desarrollo de la Industria (PROCEI), Programa de Competitividad en Logística y Centrales de Abasto, Programa para el Desarrollo de Industrias de Alta Tecnología, Programa Nacional de Empresas Tractoras, Crédito para Proyectos de Inversión.

IFC`s existentes:

- Cámara Nacional de la Industria de Conservas Alimenticias (CANAINCA)
- Cámara Nacional de la Industria Lechera (CANILEC)
- Asociación Nacional de la Industria del Café (ANACAFE)
- Consejo Mexicano de la Carne
- Asociación Nacional de Fabricantes de Chocolates, Dulces y Similares (ASCHOCO)
- Consejo Poblano de Agricultura de conservación (COPAC)
- Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC)
- Universidades: UPAEP, IBERO, ITESM, ANAHUAC, UDLAP, MADERO.

- CIDAC
- CONACCA. Confederación Nacional de Agrupaciones de Comerciantes de Centros de Abasto, A.C.

Estrategia de las firmas, estructura y rivalidad

En Puebla hay una fuerte presencia de procesadoras de alimentos, empresas como Herdez, La morena, San Marcos, Bimbo, Pepsico, entre muchas otras, se podría concluir que a pesar de la posición de estas grandes empresas la industria se encuentra fragmentada.

Puebla recibió 404 millones de dólares por concepto de inversión extranjera directa en 2012, 3.2 por ciento del total recibido en toda la república. La industria manufacturera fue el sector que más inversión recibió, la industria de alimentos y bebidas recibió un total de 142.5 millones de dólares (Pro México).

La entidad fue calificada en el lugar número 28 entre otras 32 ciudades de la república que se evaluaron en el rubro de Competitividad; el lugar 25 de 32 en cuanto a la facilidad para hacer negocios, con un total de 7 trámites y una duración de 11 días; y en el lugar 12 de 32 en cuanto a su índice de productividad (Banco Mundial-FMI, 2013).

Condiciones de los factores

La agricultura, el origen de los productos, es la base para la industria, el poder estar cerca de los cultivos, siembras, agricultores es una ventaja para la misma. Existe una dependencia de lo que se siembre en la zona, dependerá en que se procesa en la región, la zona geográfica es muy adecuada para el campo, por lo que es una de las razones de la existencia de la industria.

La región cuenta también con la posibilidad de tener mano de obra calificada, personas con conocimiento en la zona y región. Dada la cercanía y gran presencia de

universidades en la región, un gran motor para lograr el crecimiento en conocimiento para las empresas en la industria.

La infraestructura de la región, también es adecuada, donde las carreteras, caminos, aeropuertos nos acerca al campo y nos permite la distribución, siendo la zona también atractiva para un mercado con tantos habitantes en un radio de 150 kilómetros a la región de Puebla.

Gobierno

El gobierno federal se ha propuesto combatir la obesidad y el sobrepeso a través de tres ejes: *Salud Pública, Atención Médica Oportuna y Regulación Sanitaria y Política Fiscal en favor de la Salud*. En el Acuerdo Nacional contra la Obesidad y el sobrepeso se propuso realizar algunas acciones transversales, específicamente:

- Información, comunicación y educación.
- Abogacía, regulación y corregulación.
- Monitoreo y evaluación
- Investigación

La posición del gobierno para combatir la obesidad y el sobrepeso favorece el desarrollo de las empresas manufactureras de alimentos saludables, una evidencia de ello es el incremento del impuesto a los alimentos con alto contenido calórico entre el 5 y el 8 por ciento (Rita, 2013).

Oportunidades

Crisis de salud nacional. Crisis de salud, la preocupación por el consumidor, es la principal oportunidad de las empresas para reestructurar su propuesta de valor y fortalecer la relación con el consumidor.

Calentamiento Global. Las actividades del hombre han acelerado los efectos del cambio climático (National Geographic, 2013), a un ritmo tan rápido que algunos seres vivos podrían no adaptarse a estos y corren peligro de extinción.

Crisis económicas. Afectan la capacidad económica de las familias. Aunque los alimentos son productos indispensables el mercado es sensible al precio, aplicando el análisis de las 5 fuerzas (Porter M. E., 2008)

Escasez de agua. Es un fenómeno que se presenta en la mayoría de países a nivel internacional. Según la Organización de las Naciones Unidas “Hay suficiente agua potable en el planeta para abastecer a los 7.000 millones de personas que lo habitamos, pero ésta está distribuida de forma irregular, se desperdicia, está contaminada y se gestiona de forma insostenible” (ONU, 2013).

5.2. APORTACIONES ORIGINALES.

El conocer mejor la industria, incluyendo las diferentes características de un modelo de negocio, no solo ayudar a mejorar a las empresas consideradas en este estudio a conocerse mejor, sino a toda la industria para la mejorar su propuesta de valor y con ello todas las áreas que son parte del negocio.

Interrelacionar el conocimiento de los especialistas de la salud y la industria de alimentos, es un paso muy importante para el entendimiento integral de las necesidades de salud de la población y de la generación de una ventaja competitiva para la industria, así como las bases para la creación de valor compartido al ser pilares de la mejora de salud social y ambiental.

El conocimiento de las seis características de los alimentos a controlar, pueden cambiar el destino y problemáticas de una sociedad, entre ellos: reducir riesgos de salud, costos altos en las instituciones de salud, penalizaciones de aseguradoras; esencialmente cambiar nuestra esencia.

Se da a conocer el interés del consumidor con altos niveles de confianza, en tener una oferta mayor de alimentos saludables en su vida diaria. Dispuestos a cambiar sus hábitos, aunque estos representen un mayor costo en su adaptación a los procesos empresariales.

El gran interés del consumidor por productos sustitutos y su bajo apego a las marcas, habla nuevamente de lo vulnerable que está la industria. Los nuevos productos deben adaptarse a las nuevas necesidades y exigencias de la sociedad para competir con empresas que tienen propuestas saludables, que, en realidad, existe una amplia oportunidad en este aspecto.

Esta investigación, valida cualitativamente los descubrimientos realizados, detectando tendencias y oportunidades para la industria que está en un cambio y que resalta también los resultados positivos de las empresas modelo por el cambio de hábitos de consumo del cliente final.

Las empresas modelos, resaltan su incremento e interés por el mercado nacional, es decir, sus ventas nacionales han incrementado de manera significativa en los últimos años, siendo su referencia la detección de hábitos alimenticios en los consumidores y potencializar productos adecuados para el consumo frecuente.

Todas las empresas que son parte de la industria, así como de industrias afines como la Agroindustria, Farmacéutica, Restaurante, entre otras, pueden verse beneficiada por esta investigación al entender mejor las necesidades del consumidor y los cambios que está buscando de acuerdo a las encuestas realizadas.

5.3. ALCANCES Y LIMITACIONES.

5.3.1. Alcances.

Los alcances de esta investigación mayormente descriptiva, pretende plasmar las características identificadas como más representativas de las empresas ejemplares en el sector de alimentos procesados para compartirlas a la industria de salud y de alimentos del estado de Puebla, para que, a su vez, generen estrategias colaborativas conducentes a proveer productos de mayor calidad instaurando un *valor compartido* que satisface los gustos del mercado y ataca la problemática de salud, de tal suerte, que las lleve a ser más competitivas, diferentes y trascender empresarialmente.

En esta investigación llevada a cabo en la ciudad de Puebla, se pretende evidenciar el potencial que tienen los alimentos con tendencias saludables. Además, de mostrar que estas tendencias, influyen positivamente en la respuesta de los consumidores y la imagen de la empresa procesadora.

La propuesta de valor de las empresas, es el elemento central del modelo de negocio, re-definiéndolo de manera correcta, en función de las necesidades, tendencias y preferencias del consumidor, permitirán la trascendencia de las empresas, por lo que resulta importante identificar las oportunidades y tendencias del mercado.

5.3.2. Limitaciones.

La investigación cualitativa puede parecer menos válida en su enfoque, métodos o conclusiones, para un público acostumbrado a la revisión cuantitativa. La investigación cualitativa depende mucho del criterio e interpretación del investigador.

Dado el origen y características de la investigación, no se pueden interpolar los resultados obtenidos de la población para extraer conclusiones generales o de largo alcance.

El tiempo es limitado para la investigación, el lograr concretar citas con las empresas, ganarse su confianza y generar una línea de comunicación, no es cuestión de días, sino de meses y de una correcta comunicación. El tiempo, la confianza y la comunicación correcta son indispensables para enriquecer los apartados de la presente investigación.

Las relaciones interpersonales como la desconfianza que pudiera representar el hecho de compartir un modelo de negocio o la esencia como empresa evito el concretar el acercamiento a diferentes empresas candidatas a la investigación de este proyecto. Fueron dos las empresas con las que no se pudo concretar el establecimiento de su modelo de negocio, por falta de comunicación en el proceso.

La cantidad de contactos personales, influyó en el tiempo para concretar encuestas tanto para especialistas de salud como para el consumidor general relacionado con la hipótesis, este factor, así como la insistencia y difusión en redes sociales fue también determinante para lograr los niveles de confianza de la hipótesis planteada, y que alargó la conclusión de la tesis, por no llegar a un correcto nivel de confianza.

Dos empresas fueron las seleccionadas para el establecimiento del modelo de negocios, es una muestra relativamente pequeña y que puede mejorarse al incluir más modelos. Siempre y cuando, se focalicen a la salud del consumidor, para perfeccionar la propuesta del valor de la industria.

Las empresas estudiadas, tienen como base la agroindustria, por lo que, el enfocarse a empresas con otro tipo de productos más complejos, aumenta el reto y complejidad para la aportación de propuestas, así como, los límites permitidos podrían cambiar. Pese a ello, la necesidad de generar más información al respecto favorece a la población, en mejorar su dieta, elegir productos de mayor calidad, mantenerse informado y actualizado en temas de salud.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

*“Saltar rápidamente a conclusiones rara vez
conduce a felices aterrizajes”
-S.Siporin*

6.1 CONCLUSIONES.

Los modelos actuales se rigen por la garantía de la inocuidad alimentaria, son pocas las empresas ejemplares y ligadas a la misión de creación de productos saludable.

Las empresas usadas como base y que sirven para establecer el modelo de negocio, tienen diferentes características entre sí y entre las empresas de la industria. La empresa San Marcos resalta el cumplimiento de las regulaciones internacionales y que ese cumplimiento, la lleva a ofrecer productos aptos para todos los mercados, aunado a ello, que el origen de los productos es natural, lo que le facilita ser parte de cualquier tipo de dieta sin afectaciones futuras.

En el caso de la empresa La Huerta, su enfoque institucional es el cuidado de salud de sus consumidores, con el uso del congelamiento en lugar de utilizar aditivos y químico que presenten un riesgo para ello. Al igual que la empresa San Marcos, también existe una base de productos de origen natural.

El modelo de negocios, es una herramienta conceptual que nos ayuda a resaltar los elementos más importantes de una empresa, dependiendo del mercado en el que se pretenda comercializar los productos determinará todas las necesidades y elementos relacionados al modelo. El poder definir el mercado, industria serán elementos claves para ir determinando el modelo.

En la industria de alimentos, las necesidades del consumidor han ido creciendo y haciéndose evidente la necesidad de potencializar y mejorar la cartera de productos de las empresas. El modelo analizado y presentado funciona para la clase media-alta la cual es más propensa a pagar por el valor agregado de los productos, aunque puede extenderse estos beneficios para cualquier mercado en la medida que se pueda ofrecer a precios adecuados, ya que las necesidades de mejora de consumo de alimentos no atacan a una sola clase social por el momento.

6.2. RECOMENDACIONES.

- Es recomendable llevar el estudio a situaciones más específicas y/ o productos también específicos. Los alimentos, así como la manufactura de alimentos, son temas particularmente muy amplios. El entendimiento de estos temas favorece a la consciencia empresarial al momento de diseñar su propuesta de valor, generando en ella cambios y trascendiendo en buscar cambios en los consumidores, en la sociedad y en la industria. Mejorar el valor emocional, valor compartido y varios elementos que sirven para fortalecer la relación con el consumidor.
- Las empresas de alimentos necesitan reestructurarse continuamente, ya que existe mucha incertidumbre por las decisiones cambiantes del consumidor, un cliente mayor informado y preocupado por su salud lo lleva a tomar decisiones más cuidadosas de lo que se está llevando a su cuerpo, esta incertidumbre genera desconfianza no solo para una empresa sino para toda la industria. Presentar opciones saludables y nutritivas al consumidor son elementos que ayudarán a fortalecer la relación consumidor-empresa-gobierno-industria.
- La población estudiada se hizo en una región geográfica pequeña, por lo que la aplicación del estudio en otras regiones probablemente arrojará resultados similares, pues se está viviendo una época de consciencia alimenticia, por tanto, influirá en el tipo de respuestas proporcionada por las fuentes de información.
- De acuerdo a las tendencias, y lo que se vive en los resultados de salud presentados en las últimas épocas en la región y en el país, es recomendable indagar más en lo que nos rodea y de qué manera afecta la

salud, para bien y para mal. Pues, definitivamente la alimentación puede ser la prevención y la cura de enfermedades que queremos tratar con medicinas. Cuando se cambia la dieta, los beneficios son visibles, tanto física como anímicamente, por tanto, la apuesta a una alimentación saludable es relevante para la humanidad es una herramienta de uso estratégico para la industria.

REFERENCIAS

- A. Osterwalder, Y. P. (2014). *Value Proposition Design*. New Jersey: Sons, Inc.
- Aboites. (2011). Uso de semillas genéticamente modificadas e incremento de los ingresos de los agricultores. *Cepal*, 1-58.
- Altieri, M. A. (2002). Biotecnología agrícola: Mitos, Riesgos Ambientales y Alternativas. *Food First*, 1-41.
- Alvarado, J. A. (2010). *La vista general de la investigación de Obesidad en México*. Guadalajara, Jalisco.
- Alvírez-Morales, A. G.-M.-S. (2002). Tendencias en la producción de alimentos: alimentos funcionales. *RESPYN*, 3.
- Arroyo, P. (2008). La alimentación en la evolución del hombre. *Medigraphic*, 431-440.
- Banco Mundial - FMI. (24 de Noviembre de 2013). *Doing Business. Midiendo las regulaciones para hacer negocios*. Obtenido de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/mexico/sub/puebla/>
- Banco Mundial-FMI. (24 de Noviembre de 2013). *Doing Business. Midiendo las regulaciones para hacer negocios*. Obtenido de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/mexico/sub/puebla/>
- Banco Mundial-FMI. (24 de Noviembre de 2013). *Doing Business. Midiendo las regulaciones para hacer negocios*. Obtenido de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/mexico/sub/puebla/>
- Barquera, S., Campos-Nonato, I., Hernández-Barrera, L., Pedroza-Tobías, A., & Rivera-Dommarco, J. (2013). Prevalencia de obesidad en adultos mexicanos, ENSANUT 2012. *Salud Pública Mex*, 55 supl 2:S151-S160.
- Clinton Foundation, T. (30 de Noviembre de 2013). <http://www.clintonfoundation.org/our-work/alliance-healthier-generation>.
- Collins, D. a. (2008). Can you say What your Strategy Is? *Harvard Business Review*, 86(4), 82-90.
- Comercio, P. I. (2012). http://mim.promexico.gob.mx/wb/mim/seleccion_de_indicadores.
- Contreras, D. J. (2007). Alimentación y religión. *Humanitas, Humanidades Médicas*.
- Dávila Zara, G. Y. (2006). Construcción Sociocultural de la Obesidad. *Salud Urbana* 3, 32-34.

- Departamento de Promoción de la Salud, S. d., & Departamento de Crónicas no transmisibles, S. d. (2013). *Monitor de la Salud "Estrategia Nacional para la Prevención y el Control del Sobrepeso, la Obesidad y la Diabetes"*. Puebla, Pue. .
- Departamento de Promoción de la Salud, S., & Departamento de Crónicas No transmisibles, S. (2013). *Monitor de la Salud "Estrategia nacional para la prevención y el control del sobrepeso, la obesidad y la diabetes"*. Puebla, Pue.
- Diana Perez, J. A. (2010). Publicidad de alimentos en la televisión mexicana: ¿Los niños están mas expuestos? *Salud Pública de México*, 119-126.
- DiMarzo, S. (20 de abril de 2016). *La alimentación que nos hizo humanos. Parte I*. Obtenido de elestimulo.com: <http://elestimulo.com/bienmesabe/la-alimentacion-que-nos-hizo-humanos-parte-i/>
- Dray, T. (Julio de 2015). *Live Strong*. Obtenido de Live Strong: http://www.livestrong.com/es/efectos-salud-del-info_11796/
- Eisenmann. (2001). *Internet business models, texts and cases*. New York: McGraw-Hill.
- Empresarial, C. (2011). <http://www.compromisoempresarial.com/multimedia/2011/02/creacion-de-valor-compartido/#sthash.tlWy6fZD.dpuf>.
- ENSAUT, B. S., Campos-Nonato, I., Hernández-Barrera, L., & Pedroza-Tobías, R.-D. (2013). Prevalencia de Obesidad en adultos mexicanos, ENSAUT 2012. *Salud Pública Mex*, Supl. 151-160.
- FAO, S. J. (13 de Marzo de 2013). http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/FAODG/docs/1_2012-03-13-food-for-all-wur-95thanniversary-symposium-DG-speech-en.pdf.
- Food Valley NL. (2013). *Food Valley NL*. Obtenido de <http://www.foodvalley.nl/English/Paginas/About%20Food%20Valley.aspx>
- Gilles-Eric, S. &. (2007). New Analysis of a Rat Feeding Study with a Genetically Modified Maize Reveals. *Environmental Contamination and Toxicology*, 596-602.
- H.Lusting, R. (2012). *Fat Chance*. New York: Hudson Street Press.
- Harold, K. (1998). *Administración: una perspectiva global*. Mc Graw-Hill.
- Hartline, O. F. (2012). *Estrategias de Marketing Quinta edición*. Mexico D.F.: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Hassink, S. (2009). *Obesidad Infantil*. México D.F.: Selector.
- Hassink, S. G. (2009). *Obesidad infantil guía para padres*. México D.F.: Selector.
- Hawking, S. (2010). *The Grand Design*. New York: Bantam Books.

- Hurtado, J. y. (2008). *Alimentos Biològicos y Dietéticos en el merccado Latinoamericano: Panorama actual y perspectivas futuras*. España: Gamma.
- INEGI. (2013). *INEGI*. Obtenido de http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/notasinformativas/pib_preocr/ni-pibcr.pdf
- INEGI, I. N. (2013). <http://www.inegi.org.mx/>.
- Iñarritu Pérez, M. D. (s.f.). *Obesidad*. Ciudad de México: Periódico Mural Facultad de Medicina UNAM.
- Isdell, N. (2011). *Inside Coca Cola*. New York: Martin Press.
- J Barlow, D. M. (2000). *Valor Emocional: Creando fuertes lazos con sus clientes*. Sydney, Australia: Berret-Koehler Publishers.
- J. Barlow, D. M. (2000). *Emotional Value, Creating Strong Bonds with Your Customers*. San Francisco California: Berrett-Koehler Publishers.
- J.A. Rivera, O. M.-H.-P.-S. (2008). Consumo de bebidas para una vida saludable: recomendaciones para la población mexicana. . *Boletín médico del Hospital Infantil de México*, 65(3), 208-237.
- Jonhson, M. W. (2008). Reinventing your Business Model. *Harvard Business Review*, 50-59.
- Juan Pablo II. (1988). *La preocupación de la iglesia por la cuestión social*. CEAS.
- Kaplinsky, R. a. (1 de Enero de 2002). *A Handbood for Value Chain Research*. Obtenido de Intitute of Development Studies: <http://www.prism.uct.ac.za/Papers/VchNov01.pdf>
- Kotler, A. (2008). *Marketing*. Naucalpan Estado de Mexico: Prentice Hall.
- Loic Ple, X. L. (2010). Customer-Integrated Business Model: A Theoretical Framework. *Management*, 226-265.
- López-Sobaler, O. R. (2014). Cuestionando la efectividad de los impuestos a alimentos como medida de lucha frente a la obesidad. . *Gaceta Sanitaria*, 69-71.
- Lustig, R. H. (2013). *Fat Chance*. New York, USA: Hudson Street Press.
- M.Rodríguez, S. M. (2003). Alimentos funcionales y nutrición óptima. *Revista Española Salud Pública*, 317-331.
- Magretta, J. (2002). Why Business Model Matter. *Harvard Business School Publishing Corporation*, 3-8.
- Magretta, J. (2013). *Para entender a Michael Porter*. México: Grupo Editorial Patria.
- Mark W. Johnson, C. M. (2008). Reiventing your Business Model. *Harvard Business Review*, 50-59.

- Martínez, A. (2004). *Alimentos Composición y propiedades*. Interamericana de España.
- Miller, D. (2001). *Handbook of research design and social measurement*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- National Geographic. (1 de Diciembre de 2013). Obtenido de NATGEO:
<http://www.nationalgeographic.es/medio-ambiente/calentamiento-global/calentamiento-global-definicion>
- O'Hara, B. M. (2003). Resurgimiento del Modelo de negocio y analizando la propuesta de valor. *Comments of Insurance Technology Strategy*, 58-64.
- Olguín, I. (4 de Octubre de 2013). *Unión Puebla*. Obtenido de
<http://www.unionpuebla.mx/articulo/2013/10/04/educacion/puebla/puebla-eleva-su-matricula-de-estudiantes-universitarios>
- ONU. (1 de Diciembre de 2013). Obtenido de ONU:
<http://www.un.org/spanish/waterforlifedecade/scarcity.shtml>
- Ortega, L. S. (2014). Cuestionando la efectividad de los impuestos a alimentos como medida de lucha frente a la obesidad. . *Gaceta Sanitaria*, 69-71.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology*. Scribd.
- Pablo II, J. (1990). Mensaje de Juan Pablo a Empresarios., (págs. 1-3). Durango.
- Pigneur, A. O. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Son, Inc. .
- Plummer, J. J. (2011). *Sociología*. Madrid, España: Pearson.
- Porter, M. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review* , 77-90.
- Porter, M. (2010). The Competitive Advantage of Firms in Global Industries. *On Competition*.
- Porter, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 1-17.
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Firms in Global Industries. En M. E. Porter, *On Competition*.
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions. *Harvard Business School Press*.
- Porter, M. E. (2008). *On competition*. Boston: Harvard business review book series.
- Porter, M. E. (2008). *On competition*. Boston: Tghe harvard business review book series.

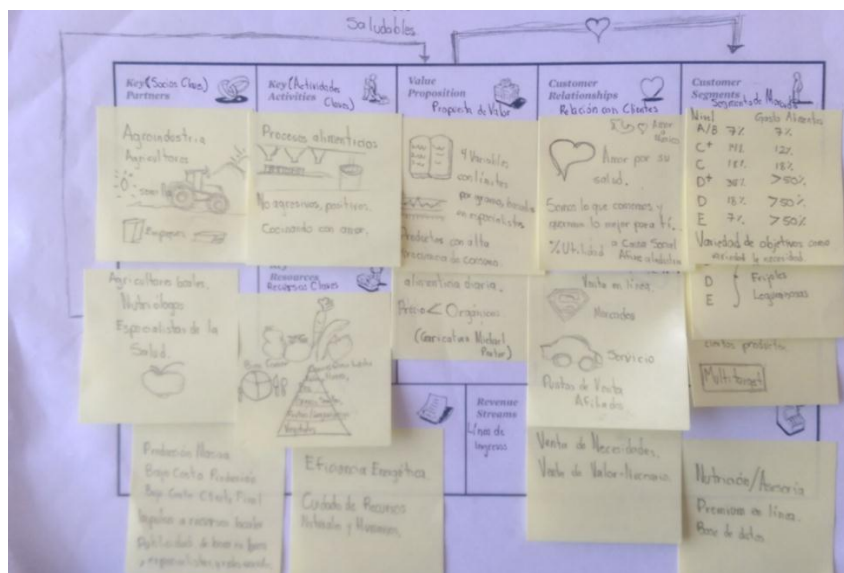
- Porter, M. E. (2012). Competitividad en Países en Desarrollo y La Creación de valor compartido. *Sintonía: Competitividad para la nueva Puebla, la región y México*. Puebla.
- Porter, M. E. (2013). *Valor Compartido*. Puebla: Harvard Bussiness.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. R. (2011). Creating Shared Value . *Harvard Business Review*, 1-17.
- Porto, D. S. (10 de Enero de 2003). *Agargel*. Obtenido de Agargel:
www.agargel.com.br/carragenina.html
- Presidencia de la República. (31 de Octubre de 2013). *Presidencia de la República*. Obtenido de <http://www.presidencia.gob.mx/3-pilares-de-la-estrategia-nacional-para-un-mexico-sin-obesidad/>
- Presidencia de la República. (31 de Octubre de 2013). *Presidencia de la República. México*. Obtenido de <http://www.presidencia.gob.mx/3-pilares-de-la-estrategia-nacional-para-un-mexico-sin-obesidad/>
- Profeco. (Noviembre de 2013). *Quién es quién en los precios*. Obtenido de <http://www.profeco.gob.mx/precios/canasta/home.aspx?th=1>
- Profeco. (Noviembre de 2013). *Quién es quién en los precios*. Obtenido de <http://www.profeco.gob.mx/precios/canasta/home.aspx?th=1>
- PULSAR, G. (2000). Antropología de la función directiva. *ANTROPOLOGÍA DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA*. Monterrey: PULSAR.
- R. Buzzell, B. T. (1975). Market Share a Key to Profitability. *Harvard Business Review*, 97-106.
- Ramos, P. P. (2008). *Modelo Organizativo en Red*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Rita, I. S. (17 de Octubre de 2013). *CNN Expansión*. Obtenido de <http://www.cnnexpansion.com/mi-dinero/2013/10/17/alimentos-chatarra-que-subiran-de-precio>
- Rivera, D. P. (2009). Publicidad de alimentos en la programación de la televisión mexicana. . *Salud Pública de México*, 1-3.
- Rodero, A. B. (2009). Toxicity of Sucralose in Humans: A Review. *Int. J. Morphol*, 239-244.
- Rtveladze, K., Marsh, T., Barquera, S., & Sanchez , L. (2012). Obesity prevalence in Mexico: impact on health and. *Public Health Nutrition*, 1-7.
- Salud, D. d. (2013). *Monitor de la Salud "Estrategia Nacional para la Prevención y el Control del Sobrepeso, la Obesidad y la Diabetes"*. Puebla, Pue.

- Sanz, E. (6 de Agosto de 2015). *Muy Interesante*. Obtenido de Muy Interesante: <http://www.muyinteresante.es/curiosidades/preguntas-respuestas/ique-son-las-grasas-trans>
- Secretaría de Salud. (26 de Enero de 2003). *Diario Oficial*. Obtenido de http://www.promocion.salud.gob.mx/dgps/descargas1/programas/2_norma_oficial_mexicana_nom_043_SSA2_2005.pdf
- Secretaría de Salud DF. (Junio de 2013). *Salud Gobierno del Distrito Federal*. Recuperado el 14 de Junio de 2013, de Salud Gobierno del Distrito Federal: http://www.salud.df.gob.mx/ssdf/index.php?option=com_content&task=view&id=4034
- Secretaría de Salud, G. F. (2010). *Acuerdo Nacional para la Salud Alimentaria*. México.
- Secretaría de Salud, Gobierno Federal. (25 de Enero de 2010). *Acuerdo Nacional para la Salud Alimentaria. Estrategia contra el sobrepeso y la obesidad*.
- Secretaría de Salud. Gobierno Federal . (25 de Enero de 2010). *Acuerdo Nacional para la Salud Alimentaria. Estrategia contra el sobrepeso y la obesidad*.
- Seifert, J. (Dirección). (2014). *GMO OMG* [Película].
- Seralini, E. (2007). New Analysis of a Rat Feeding Study with a Genetically Modified Maize Reveals Signs of Hepatorenal Toxicity. *Environmental Contamination and Toxicology*, 596-602.
- Serroy, G. L. (2010). *La cultura-mundo respuesta a una sociedad desorientada*. París: Anagrama.
- Sintonía. (2012). <http://www.sintonia.mx/porter.php>.
- Stefanie Broring, L. M. (2006). The front end of innovation in an era of industry convergence: evidence from nutraceuticals and functional foods. *Journal compilation Blackwell Publishing Ltd*, 488-498.
- T. Durán Trave, F. S. (2005). Obesidad Infantil ¿un problema de educación individual, familiar o social? *Nutrición Infantil*, 204-207.
- The Benwood Foundation. (2011). *Gaining Ground*. Obtenido de <http://growchattanooga.org>
- Tolle, E. (2000). *El Poder del Ahora*. Novato, California: New World Library.
- Tolle, E. (2000). *El Poder del Ahora*. Novato, California: New World Library.
- Vanguardia. (25 de Septiembre de 2013). *Vanguardia.com.mx*. Obtenido de <http://www.vanguardia.com.mx/lasrepercusionesdeingridymanuel-1839428.html>
- Volonté, R. (2013). *Productos orgánicos (Doc. A-6); Estudio I.E.G. 3.3.7. Coordinación del Estudio ONU-CEPAL*. Aregentina: ONU-CEPAL.

- WagrAlim, Agro-Industry Cluster of Wallonia. (2013). *WagrALIM*. Obtenido de <http://www.wagralim.be/indexEN.php?PHPSESSID=1e56d9554ce645168a85c548f55dba37>
- Ward, K. (2013). 2050: El empuje de las economías emergentes. *Expansión*, 113-116.
- WHO. (5 de Noviembre de 2014). *World's Health Organization*. Obtenido de WHO: www.who.int/medicentre/factsheets/fs311/en/
- WHO, W. H. (updated March 2013). <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/en/>.
- Wider, R. S. (2010). *115 Reasons Why It's not your fault you are fat*. Henderson: CalorieLab Press.
- Wieder, R. S. (2011). *115 Reasons Why It's not your fault you are fat*. Henderson, NV: Calorie Lab Press.
- Wragham, R. (13 de marzo de 2015). Aprender a cocinar nos hizo humanos. (E. Punset, Entrevistador)
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research Design and Methods*. Thousand Oaks, California: SAGE Inc.
- Yin, R. K. (2009). *Investigación de Estudios de Caso*. Oaks, California: SAGE.
- Zook, C. (2007). Finding your next core Business. *Harvard Business Review*, 66-75.
- Zook, C. (2007). Finding your next core Business. *Harvard Business Review*, 66-75.

ANEXOS

Representación visual Modelo de negocio San Marcos. Elaboración: Directivos San Marcos.

[illegible]

Anexo B. Encuesta aplicada a especialistas de la alimentación y salud.

Nombre: _____

Carrera: _____

Institución Educativa: _____

La presente encuesta busca definir variables en investigación en el área de Planeación Estratégica para proponer un adecuado modelo de negocio de productos procesados saludables y poder crear empresas que tengan ventajas competitivas en base a la cartera de productos recomendables y aptos para el consumo humano. Se agradece ampliamente el apoyo al llenar esta encuesta y poder crear información de valor que sirva a las empresas procesadoras de alimentos y entender mejor las necesidades nacionales.

1.- ¿Qué alimentos procesados (incluye marca) listos para su consumo sin preparación llegas a recomendar para su consumo en una dieta saludable con mayor frecuencia? (Alimentos procesado: todo producto con algún cambio físico o químico desde el agua pura en cualquier presentación)

2.- De manera abierta, y en orden de importancia, siendo el más importante el número 1 y el menos importante el número 6, ¿Qué medible/indicador/elemento/característica buscas contenga un alimento procesado saludable? En base a las necesidades actuales de alimentación de la población mexicana.

1. _____

4.- _____

2. _____

5.- _____

3. _____

6.- _____

3.- Coloca en orden de importancia siendo el más importante el número 1 y el menos importante el número 6, de estos siguientes elementos lo que sería importante considerar para hacer un consumo de un producto procesado saludable de acuerdo a las necesidades de alimentación de la población mexicana.

Carbohidratos ____ Densidad calórica (Cal/g) ____ Vitaminas y minerales ____ Azúcares ____

Sodio (Na) ____ Orgánico ____ Grasa (todas) ____ Proteína ____ No GMO (Modificado Genéticamente) ____

Ingredientes prohibidos otros países ____ Colesterol ____ Fibra ____ Sin conservadores ____

Incluya Super Alimentos en Ingredientes ____ Incluya Alimentos Funcionales en Ingredientes ____

Otro, nombre: _____ Otro, nombre: _____

4.- ¿Qué alimentos procesados listos para su consumo sin preparación llegas a prohibir/limitar a tus pacientes, amigos, familiares o conocidos con mayor frecuencia?

<https://es.surveymonkey.com/s/FS>

Anexo C. Prueba al consumidor potencial de propuesta de valor.

Estudio de Mercado de Productos con base en Propuesta de Valor establecida

	Ingresos	Necesidades básicas cubiertas	Estilo de vida	Grados de estudio
Clase media-alta C+ (NSE)	Ingresos entre \$40,600-98,499 mensuales 	- Tienen de una, dos o más casas y/o departamentos. - Seguro médico de gastos mayores. - Posesión de dos vehículos. - Gasto promedio por alimentos al día: US\$20-25 - Compra de ropa y calzado nuevos: cada 3 meses en promedio.     	- TV por cable o vía satélite, modulares de sonido smartTV y TV por Internet, teléfono fijo, Internet en casa, smartphone y otros gadgets como las tablets. - Va al cine regularmente y asiste a conciertos, restaurantes y bares de lujo recurrentemente.     	- Graduados, maestros, doctores y licenciados con estudios de posgrado que se mantienen en cursos de actualización. - Lectura: hasta 10 libros al año.   
Clase media C (NSE)	Ingresos entre \$13,500-40,599 mensuales 	- Renta o posesión de un departamento o casa. - Seguro social y seguro médico de gastos mayores. - Uso de vehículo (propio, rentado o compartido). - Gasto promedio por alimentos al día: US\$8-13 - Compra de ropa y calzado nuevos: una vez cada seis meses en promedio.     	- TV por cable o vía satélite, reproductor de blu-ray, teléfono fijo, Internet en casa, celular con Internet o smartphone. - Va al cine hasta tres veces al mes y visita exposiciones artísticas, restaurantes y va a conciertos hasta una vez al mes en promedio.    	- Pasantes y universitarios con estudios de posgrado o cursos, talleres y diplomados de capacitación. - Lectura aproximada anual: seis libros   
Clase media-baja D+ (NSE)	Ingresos entre \$9,500-13,499 mensuales 	- Renta o posesión de un departamento o casa de Infonavit - Seguro social - Uso de transporte público - Gasto promedio por alimentos al día: US\$5 - Compra de ropa y calzado nuevos: cuando es necesario.     	- TV abierta, reproductor de DVD en casa, teléfono fijo, estéreo, celular. - Frecuenta los paseos en espacios públicos y la recreación al aire libre y va al cine una vez al mes en promedio.    	- En su mayoría preparatorianos y pasantes de universidad. Se mantienen en capacitación constante para crecer. - Lectura aproximada anual: dos libros.   



81% de la población mexicana se siente de clase media
32% realmente pertenece a la clase media



5 de cada 10 tienen auto propio



7 de cada 10 tienen TV de paga



7 de cada 10 cuentan con Internet en casa



8 de cada 10 tienen casa propia



94% cuenta con teléfono fijo



1 de cada 10 tiene un negocio
7 de cada 10 que tienen un negocio emplean a 5 personas

Referencia para clasificación de clase media mercado meta en revisión de la propuesta de valor. Fuente: El Universal.

Definiciones:

Producto saludable: es aquel que carece de algún ingrediente, o no lo contiene en grandes cantidades, que pueda generar alguna enfermedad degenerativa cuando su consumo se repite.

1.- ¿Cuál es tu nombre?

2.- Lugar de residencia.

3.- Rango de edad

- 1.- Entre 0 y 15 años.
- 2.- Entre 15 y 30 años.
- 3.- Entre 30 y 50 años.
- 4.- Entre 50 y 150 años.

4.- Cuando decides comprar un alimento que consumes en casa, ¿Cuáles son los principales elementos que consideras?

- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-

5.- ¿Con que frecuencia haces tú compra de alimentos que consumes en casa?

- 1.- Compró cada tres días o menos.
- 2.- Compró cada semana.
- 3.- Compró cada quince días.
- 4.- Compró cada mes o más.

6.- ¿Dónde compras tus alimentos para el día a día para consumir en tu casa?

- 1.- Tiendita de la esquina
- 2.- Supermercado (Wal-Mart, Soriana, Chedraui, etc.)
- 4.- Tiendas mayoristas (Costco, Sams, etc.)
- 5.- Tiendas de conveniencia (Oxxo, Seven Eleven, etc.)
- 6.- Otro

7.- ¿Qué tan importante es lo que inviertes en tus alimentos cuando haces tus compras de alimentos que consumes en casa?

Nada importante

Extremadamente importa

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8.- En general, ¿Cuánta influencia tiene la marca (empresa) al momento de elegir estos productos?

Ninguna influencia

Mucha influencia

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9.- En general, ¿Cuánta influencia tienen los ingredientes, porción y presentación de los productos que compras?

Ninguna influencia

Mucha influencia

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10.-En general ¿Qué características en los alimentos que consumes en casa esperas al momento de su compra y consumo? Enlistar del 1 al 10. Siendo 1 el más importante y 10 el menos importante.

- 1.- Sabor.
- 2.- Presentación.
- 3.- Precio.
- 4.- Información nutrimental.
- 5.- Pocos pasos para ser consumido.
- 6.- Contar con alguna certificación de mi preferencia, necesidad o creencia.
- 7.- Marca.
- 8.- Porción.
- 9.- Origen.
- 10.- Otro.

11.- En general, ¿Si existe un producto sustituto que manifiesta una orientación saludable, está dispuesto a cambiar?

Nada dispuesto a cambiar

Muy dispuesto a cambiar

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12.- En general, ¿Qué tan importante es para usted consumir alimentos saludables en casa?

- 1.- Extremadamente importante
- 2.- Bastante importante
- 3.- Algo importante
- 4.- Poco importante
- 5.- Nada importante

13.- En general, ¿Estaría dispuesto a pagar más por un alimento saludable por otro que no lo manifiesta?

- 1.- Sí. De ser positivo: ¿Qué porcentaje más? _____
- 2.- No

14.- ¿Conoces lo que es un alimento orgánico y además los consumes?

- 1.- Si
- 2.- No

De ser Si la respuesta de la pregunta 11:

15.- En general, ¿Por qué consumes productos orgánicos?

- 1.- Porque los considero más saludables.
- 2.- Porque me parece cuidan el medio ambiente.
- 3.- Porque me los recomendaron.
- 4.- Porque tienen mejor sabor.
- 5.- Porque su proceso es más cuidado y menos riesgos.
- 6.- Otro

16.- En general, ¿Qué tanto conoces tu alimentación en términos de Kilocalorías, azúcares y grasas?

No conozco

Conozco bastante

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

17.- En general, tu nivel de conocimiento de la pregunta 13, ¿Influye en tus consumos de compra?

- 1.- Si
- 2.- No
- 3.- Me da igual

18.-En general, ¿Te gustaría que los alimentos que compras para consumir en casa, te informaran que su contenido está limitado en elementos que pudieran poner en riesgo tu salud con altos consumos?

- 1.- Si, de ser positivo: ¿Qué porcentaje más estarías dispuesto a pagar por ellos? _____
- 2.- No

Gracias por tu tiempo.