



**INFOTEC CENTRO DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN
EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y
COMUNICACIÓN**

DIRECCIÓN ADJUNTA DE INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO

GERENCIA DE CAPITAL HUMANO

Posgrados

**“ESTRATEGIA, INNOVACIÓN Y USO DE TICS EN LA
COMERCIALIZACIÓN DE LA NARANJA EN LA CDMX”**

SOLUCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

Que para obtener el grado de MAESTRO EN GESTIÓN DE
INNOVACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y
COMUNICACIÓN

Presenta:

Norberto Enrique Foster Olvera

Asesor:

Mtro. Elio Atenógenes Villaseñor García

Ciudad de México, octubre de 2017.

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Ciudad de México, 13 de diciembre de 2017

La Gerencia de Capital Humano/ Gerencia de Investigación hacen constar que el proyecto terminal titulado:

"Estrategia, innovación y uso de las TICS en la comercialización de la naranja en la CDMX"

Desarrollada por el alumno

Nombre: **Norberto Enrique**

Apellido paterno: **Foster**

Apellido materno: **Olvera**

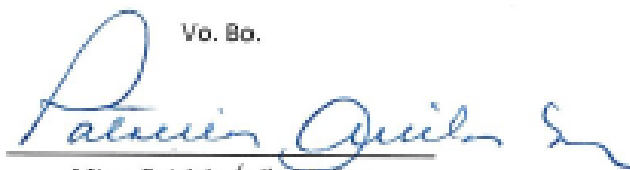
Desarrollado bajo la asesoría del:

Mtro. Elio Atenógenes Villaseñor García

Ha sido revisado y aprobado por miembro del Núcleo Académico Básico (NAB).

Por lo cual, se expide la presente autorización para impresión del proyecto terminal al que se ha hecho mención.

Vo. Bo.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Patricia Ávila Muñoz", is written over a horizontal line.

Mtra. Patricia Ávila Muñoz
Gerencia de Capital Humano

Agradecimientos

A todos y cada uno de mis compañeros y familiares por brindarme aportes
invaluables para la formulación del presente trabajo.

Muchas gracias por motivarme y ayudarme a concluir mi tesis.

Tabla de contenido

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. ASPECTOS GENERALES.....	4
1.1 IMPORTANCIA DE LA CADENA DE VALOR	4
1.2 CADENA DE VALOR DE LA NARANJA	10
1.3 LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN COMO HABILITADORAS DE LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO.....	14
CAPÍTULO 2. DESARROLLO DEL TEMA	18
2.1 FACTORES TECNOLÓGICOS GENERALES A CONSIDERAR EN LA COMERCIALIZACIÓN DE LA NARANJA.	18
2.2 ANÁLISIS POR CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE LA NARANJA EN LA CDMX (CEDA CDMX, TIENDAS DE AUTOSERVICIO Y MERCADOS PÚBLICOS).....	19
2.3 IMPORTANCIA DE LA APLICACIÓN DE TICS Y ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN LA COMERCIALIZACIÓN DE LA NARANJA EN LA CDMX	26
CAPÍTULO 3. PROPUESTA INTEGRAL DE APLICACIÓN DE TICS, ESTRATEGIA E INNOVACIÓN EN LA COMERCIALIZACIÓN DE LA NARANJA EN LA CDMX.....	31
CONCLUSIONES.....	42
BIBLIOGRAFÍA.....	44

Índice de figuras

Figura 1 Actividades comunes de la cadena de valor	4
Figura 2 Tasas de participación económica femenina en México al 2016	6
Figura 3: Problemática de las tienditas	7
Figura 4 Número de centros comerciales	13
Figura 5 Proporción de centros comerciales	14
Figura 6 Ubicación estratégica de competencia Sams Club	23
Figura 7 Preguntas que fomentan la estrategia de innovación	29
Figura 8 Mapa de opciones para las estrategias de innovación	30
Figura 9 USA Fruits promotion	31
Figura 10 USA Fruit Associates	32
Figura 11 Descripción Vistazo histórico a la Cadena de suministro de frutas frescas-	35
Figura 12 Mapa de actores en el tiempo de la Cadena de suministro de frutas frescas.....	36
Figura 13 Resumen de Tiendas de conveniencia	38
Figura 14 OXXO quienes somos	39
Figura 15 Seven Eleven quienes somos	39
Figura 16 Super City quienes somos	40
Figura 17 Circle K y EXTRA quienes somos	41

Índice de cuadros

Cuadro 1 Valores de producción de naranja por estado -----	11
Cuadro 2 Conocimientos generales necesarios para una correcta gestión de los actores económicos en la CEDA CDMX -----	21
Cuadro 3 Actividades de apoyo y tecnologías afines-----	26
Cuadro 4 SNIIM -----	27

Siglas y abreviaturas

ANTAD: Asociación Nacional de tiendas departamentales.

CDMX: Ciudad de México

CEDA CDMX: Central de abasto de la ciudad de México.

FICEDA: Fideicomiso para la Construcción y Operación de la Central de Abasto de la Ciudad de México.

INSP: Instituto Nacional de Salud Pública.

SNIIM: Sistema Nacional de Integración de Información de Mercados.

TICS: Tecnologías de la información y comunicación.

Introducción

La comercialización de la Naranja en la CDMX enfrenta una crisis que deriva principalmente de la decreciente demanda de su producto en los centros tradicionales de consumo, impactando profundamente a todos los eslabones de la cadena de valor de dicho sector cítrico.

La inquietud de hacer el presente trabajo deriva de la observación clara del deterioro de las ventas de naranja en los canales tradicionales de venta (centrales de abasto y mercados públicos), debido a la competencia feroz que enfrentan ante los supermercados y a la poca o nula innovación y aplicación de estrategia de acercamiento al consumidor. De acuerdo con el la Organización “Tiendas de Conveniencia” las tiendas de conveniencia han presentado un crecimiento de 36% en el periodo 2013-2017 cambiando radicalmente el escenario y mercado de venta de frutas y verduras al perfilarse como una opción nueva para los consumidores.

Por otro lado, estos mercados y centrales han caído de igual manera en un deterioro físico, comercial y normativo debido a la falta de presupuesto para asistir las necesidades de mantenimiento de las instalaciones. En un estudio publicado por la Subsecretaría de Industria y Comercio¹, se afirmó que pese a la importancia que tienen las centrales de abasto, en los últimos años se ha visto disminuida su participación, entre otros factores debido a la falta de competitividad, a la ausencia tecnológica y a la creciente presencia de las tiendas de autoservicio y supermercados que han mermado la participación de las centrales de abasto y mercados públicos como intermediarios tradicionales. A su vez, los centros comerciales han formado una cadena de suministro que las conecta directamente con los proveedores, lo cual les permite pactar amplias ventajas en precios, en costos de suministros y mayor eficiencia en la logística de distribución debido sobre todo al uso de mejores tecnologías.

Como elemento adicional se propone presentar las bondades que desde la perspectiva de salud pública puede aportar el consumo de productos agrícolas en

¹ Secretaría de Economía, Subsecretaría de Industria y Comercio, (Abril, 2008), “Agenda de Competitividad para las Centrales de Abasto 2008-2012”

particular frutas y verduras puede ser incentivado mediante la aplicación de programas de difusión en México, no solo por tratarse de un sector primario y estratégico para el país sino porque a través del incremento en el consumo de estos productos se podrían subsanar dos problemas: a) la decreciente demanda de productos frescos del campo y el empobrecimiento del mismo y b) un problema de salud pública que produce un gasto al gobierno para atender las enfermedades derivadas de la obesidad que genera el alto consumo de alimentos no saludables por la población “México enfrenta la crisis de obesidad más grave en América Latina, con 70% de los adultos con sobrepeso u obesidad, según el Instituto Nacional de Salud Pública (INSP) de México”, “Los gobiernos y programas de nutrición necesitan ahora enfocarse en asegurar que las personas compren más alimentos altos en fibras y proteínas, como frutas y vegetales, dijeron funcionarios de la ONU”, “La obesidad en algunos países de América Latina, como México, es una epidemia donde se deben tomar medidas extremas”, dijo Juan Rivera, director del centro de investigación en salud y nutrición del INSP, a la Fundación Thomson Reuters, “La obesidad le costó a la economía mexicana unos 5,500 millones de dólares (mdd) estimados en 2008, dijo, y si no se aborda el problema la cifra podría alcanzar los 12,500 mdd para 2017 y “La obesidad es la enfermedad crónica de crecimiento más veloz, y causa el fallecimiento de 2.8 millones de adultos por año. Las condiciones vinculadas con la obesidad, como diabetes y enfermedades cardíacas, ahora causan más muertes que la hambruna, según el Foro Económico Mundial”. (FORBES 2016).

El presente trabajo tiene por objetivo Innovar, redefinir la estrategia y uso de tecnologías de la información y comunicación TICS en la comercialización de la naranja y así corregir una falla de mercado (México es un país que conforme a su territorio podría producir y vender más productos agrícolas y que para nuestro estudio nos enfocamos en la naranja, tanto para consumo interno como para exportación). Pretendemos así diseñar un marco de referencia de innovación, estrategia y uso de TICS que pueda ser aplicado específicamente a la comercialización y así incrementar la venta de la naranja; afectando positivamente la derrama económica y desarrollo social de los involucrados. Se propone hacer uso

de la informática, para la toma de decisiones. Se define la población objetivo a los, mayoristas de las centrales de abasto y hacemos énfasis en la comercialización en las cadenas de tiendas de conveniencia de la República Mexicana (misma que en fechas actuales no se lleva a cabo de manera eficiente). Todo para facilitar colocar más mercancía en el mercado consumidor, por lo que los productores podrán cosechar más, los transportistas tener más fletes, los locatarios de centrales de abasto vender más. Se logrará romper el paradigma de los canales tradicionales de consumo para así insertar al sector en la era de la información.

El servicio al cliente; la capacitación del personal; las instalaciones físicas; la calidad de los productos; las promociones y la adopción de nuevas tecnologías son algunos de los retos que presenta la comercialización tradicional de la naranja.

Estas son algunas de las razones por las cuales hemos decidido estudiar y proponer una “Propuesta de Intervención” y también la “Solución Estratégica” que se materializa con la conceptualización de la “Propuesta Integral de Aplicación de TICS, Estrategia e Innovación en la comercialización de la naranja en la ciudad de México CDMX.” con el fin de aumentar las ventas de la naranja, impactado positivamente a la misma. Incentivar y fomentar la inclusión tecnológica a través del uso de tecnologías de la información de los mayoristas de las centrales de abasto, generará que miles de unidades económicas del sector abasto agroalimentario con miles de empresarios y empleados; así como la población consumidora de dichos alimentos sea impactada positivamente en términos económicos y de salud pública.



Capítulo 1

Aspectos generales

Capítulo 1. Aspectos generales

1.1 Importancia de la cadena de valor

El estudio de la cadena de valor de la naranja así como la identificación en sus eslabones de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas nos permitirá poder poner en contexto las ineficiencias en la comercialización.



Figura 1: Actividades comunes de la cadena de valor.

Fuente: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (1985).

Las primeras cuatro actividades presentadas en orden vertical de arriba hacia abajo en el cuadro anterior corren transversalmente a través de la organización interactuando con las otras cinco.

Las cinco actividades presentadas en el cuadro anterior en orden horizontal en el eje inferior son autodirigidas e independientes en cuanto a sus objetivos de negocio y mantienen una estrecha interacción con todas las áreas.

Actividades primarias: Son todas aquellas que generan valor para el cliente, relacionadas con la producción, mismas que se enlistan a continuación:

- Distribución
- Logística

- Ventas
- Marketing
- Servicio al cliente.

Actividades de Apoyo: Michael Porter, nos habla sobre las actividades de apoyo o secundarias, son todas aquellas relacionadas con la operación de la empresa, mismas que se enlistan a continuación:

- Infraestructura de la empresa.
- Recursos humanos.
- Desarrollo Tecnológico.
- Abastecimiento.

Cadena de valor: Primeramente definiremos la cadena de valor de la naranja misma que se compone de 4 eslabones:

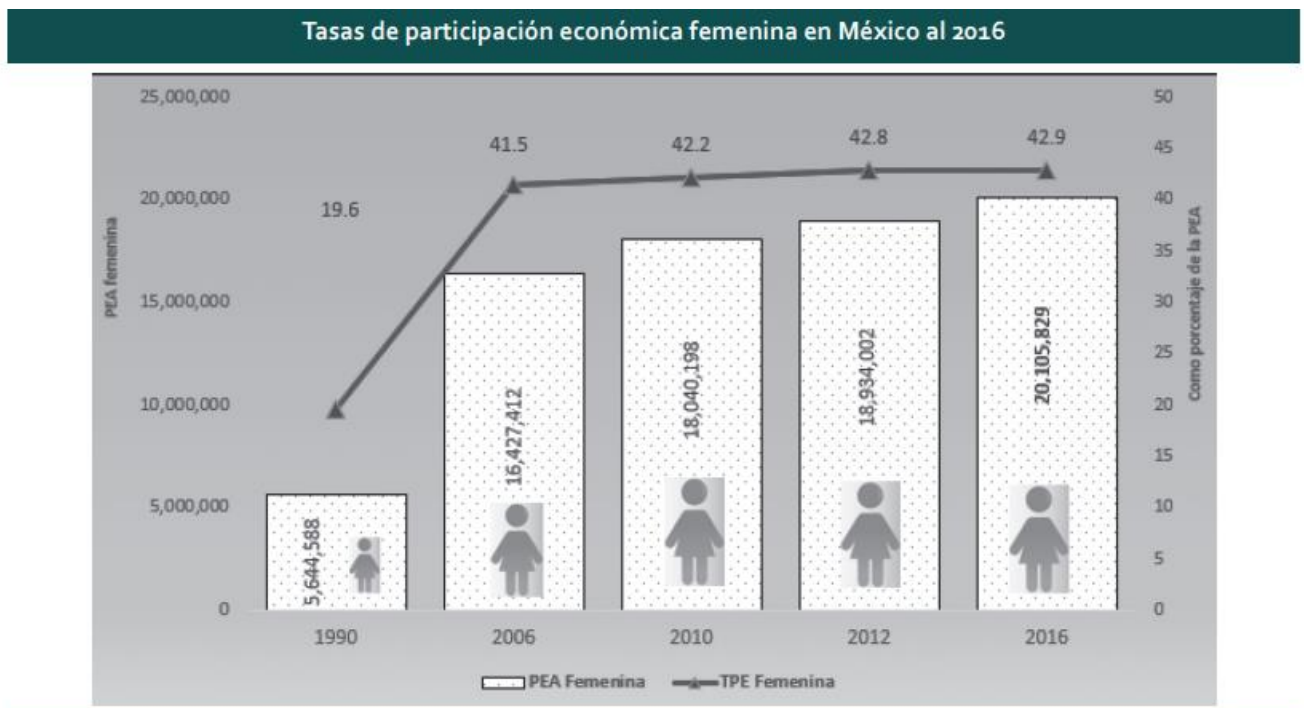
1. Productores agrícolas.
2. Acaparadores mayoristas.
3. Transportistas.
4. Locatarios en centrales de abasto y mercados públicos.

El análisis de la cadena de valor es una gran herramienta utilizada en la Planeación Estratégica. Los costes juegan un papel preponderante a lo largo de la cadena. Se tiene que crear valor al cliente. Cada eslabón de la cadena de valor debe de contener actividades o competencias que puedan generar específicamente una ventaja competitiva.

Esta ventaja de la que hablamos ha sido entendida, creada e implementada por las grandes tiendas de autoservicio; restando ventas a los locatarios de las centrales de abasto y mercados públicos y por consiguiente afectando a los otros eslabones anteriores: los productores agrícolas, los acaparadores mayoristas y a los transportistas.

Existen varias razones por las cuales las ventas de los centros tradicionales de consumo han disminuido:

1. Los lugares de consumo (antes mercados públicos, tianguis y tienditas) de las personas (principalmente amas de casa) han ido cambiando al evolucionar los horarios y costumbres con la llegada de la inclusión masiva de la mujer en los centros de trabajo; ante la imposibilidad de comprar en horarios en los que hombres y mujeres (principalmente ellas) se encuentran laborando, se ha dejado de comprar los insumos en los mercados públicos y los tianguis no queda más remedio que comprar en las tiendas de autoservicio y de conveniencia las cuales se encuentran atiborradas por las noches. En la siguiente figura del trabajo “Participación Femenina en el mercado laboral de México al primer trimestre del 2016”² se muestra la creciente participación económica femenina en México:



Nota: El año de 1990 se coloca con el fin de hacer referencia al momento en el cual se acentuó la participación de las mujeres en el mercado laboral de México, hasta últimas fechas.

Figura 2: Tasas de participación económica femenina en México al 2016.

² Participación Femenina en el mercado laboral de México al primer trimestre del 2016, Alma Yeni Barrios Márquez y Oscar Alfredo Barrios Márquez, Año 9, Núm. 3 / julio-septiembre 2016

Fuente: Participación Femenina en el mercado laboral de México al primer trimestre de 2016.

Tomado

de:

http://web.uaemex.mx/feconomia/Publicaciones/e903/Yeni_y_Oscar.pdf

2. No siempre es el precio bajo lo que determina el hábito de consumo sino también la disponibilidad de compra, así como la seguridad que brinda la tienda de autoservicio y de conveniencia como se muestra en la siguiente figura.

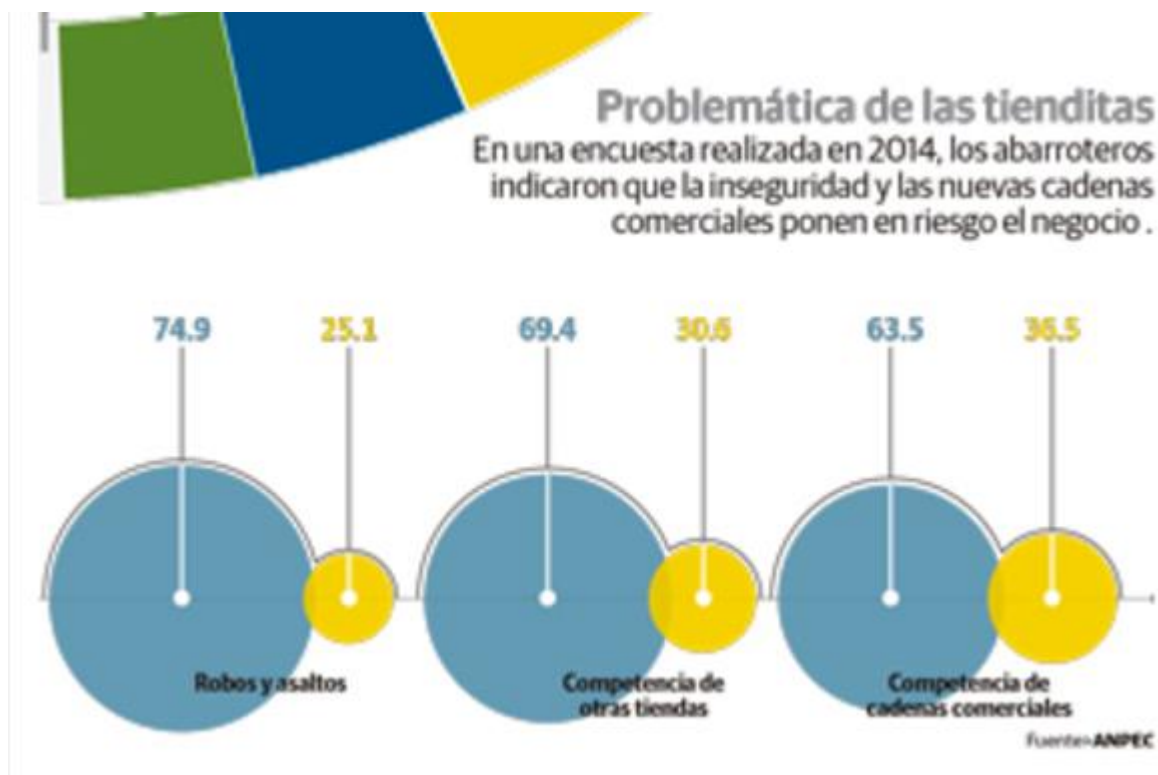


Figura 3: Problemática de las tienditas.

Fuente: Tiendas de conveniencia, un Negocio en auge.

Tomado de: <http://tiendasdeconveniencia.org/>

3. La forma de alimentarnos ha cambiado con la llegada del fast food/comida chatarra, ya sea en su presentación extranjera (hot dogs, hamburguesas, refrescos de soda, frituras, pastelillos, etc.) o nacional (tacos, sopes,

tlacoyos, garnachas, tamales, etc.); el consumo de alimentos frescos como frutas y verduras ha disminuido dramáticamente en los últimos años. Tanto en las fuentes de trabajo como en las escuelas no se prioriza el consumo de alimentos frescos como frutas y verduras, sino por el contrario si la comida chatarra. “Estos mercados se están expandiendo debido al crecimiento demográfico, la urbanización y el aumento de los ingresos. Junto con la comercialización y los cambiantes estilos de vida, estos son los principales factores determinantes de lo que la gente elige para comer” (Alimentos y bebidas ultraprocesados en América Latina: tendencias, efecto sobre la obesidad e implicaciones para las políticas públicas, 2011). Por lo que podemos pensar que no siempre es la calidad nutricional de los alimentos lo que determina el hábito de consumo sino su disponibilidad de compra y facilidad de preparación, los puestos de fast food/comida chatarra se encuentran esparcidos por todos los rincones de las ciudades.

4. Falta de comprensión e implementación de las tecnologías de la información produce que los productores agrícolas no maximicen su producción, que los acaparadores mayoristas caigan en prácticas monopólicas y/o que existan oferentes que no consigan compradores, que el transporte sea ineficiente, que los locatarios no lleguen a los consumidores finales, que no controlen su inventario ni proyecten adecuadamente sus ingresos y egresos, que no haya trazabilidad de los productos.

Una rentabilidad superior a la de los competidores se puede alcanzar mediante la optimización de la cadena de valor. Es decir, las actividades deben de generar valor y a la vez ser lo menos costosas posibles.

Las empresas deben de decidir si existen actividades que se puedan realizar por un tercero, es decir externalizar, debido a que en realidad otra empresa las pueda hacer mejor y a menor precio debido a su especialización en dicha actividad o negocio. Las estrategias de negocio o funcionales conjuntan a todas las actividades de valor de una empresa.

La sincronía en las interacciones de la cadena de valor es esencial ya que es el andamiaje que genera la sinergia del negocio. Nuevos modelos de negocio nacen de innovaciones en tanto en los eslabones, añadidura de nuevos actores en la cadena y en la optimización de las interacciones entre los eslabones.

Las tecnologías de la información juegan un rol realmente importante a la hora de la interacción entre eslabones, ya que es ahí donde se pueden automatizar los procesos, gestionar el conocimiento, analizar los datos e implementar modelos predictivos generando así información precisa y confiable, a diferencia de los métodos manuales tradicionales de control de la información.

Las empresas deben de medir la eficiencia del modelo de negocio mediante el análisis de la sinergia generada en la interacción de los eslabones de su cadena de valor con sus pares de la misma industria/gremio: para ver su nivel de competitividad y con otras empresas de otras industrias; para poder identificar oportunidades de mejores y más avanzadas prácticas que no son visibles en su industria/gremio.

Al igual que en el estudio de la economía en el que se analiza a nivel micro (unidad económica individual) y a nivel macro (país) podemos utilizar ese enfoque para el estudio del valor que generan a nivel micro las “cadenas de valor” (una sola empresa/unidad económica y el valor que generan a nivel macro una “red de valor” (varias empresas/proveedores, distribuidores y clientes de una misma industria).

La diferenciación de los competidores que crea una ventaja competitiva se puede alcanzar mediante tres estrategias genéricas:

- 1) **Liderazgo en costos:** Contar con el precio más bajo.
- 2) **Diferenciación:** Contar con el mejor producto/que genere valor agregado.
- 3) **Enfoque:** Contar con el mercado meta bien identificado y la satisfacción del consumidor.

La adopción de tecnologías de la información impacta positivamente y directamente a estas 3 estrategias genéricas debido a que corre transversalmente a través de la organización.

Ejemplo:

Liderazgo en costos: Un productor de maíz utiliza una nueva tecnología cuyo costo es menor a la que todos sus competidores usa, por lo que puede vender su producto más barato.

Diferenciación: Un productor consigue sembrar y cosechar una variedad de maíz que dura más tiempo en bodega, por lo que los compradores la prefieren a la variedad tradicional aunque esta no sea la más barata.

Enfoque: Un productor consigue vender su producto directamente a compradores en el extranjero accediendo así a otro mercado en donde su producto es más apreciado y comprado a mayor valor monetario que en el mercado nacional.

Existen cinco fuerzas que inciden en la elevación o disminución del grado de competitividad:

- 1) Poder de negociación de los compradores.
- 2) Poder de negociación de los proveedores.
- 3) Rivalidad entre los competidores existentes.
- 4) Entrada de nuevos competidores.
- 5) Amenaza de productos sustitutos.

1.2 Cadena de valor de la naranja

El sector citrícola naranjero mexicano se encuentra dentro del sector económico primario ya que está directamente involucrado en actividades como son la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la apicultura, la acuicultura, la caza, la pesca, explotación forestal. Normalmente los productos primarios son usados en la producción industrial.

Productores agrícolas: México tiene una gran diversidad de climas y tipos de suelo por lo que existe gran variedad de cultivos.

Agropecuario

Superficie cultivada y producción de cultivos perennes por cultivo y entidad federativa con representatividad en la muestra obtenida, 2014

[Definiciones](#) | [Siglas y ligas a fuentes](#)

Cultivo y entidad federativa con representatividad en la muestra obtenida	Superficie cultivada (Hectáreas)		Producción (Toneladas)
	Sembrada	Cosechada	
Naranja			
Baja California Sur	3 125.3	2 990.7	40 424.8
Nuevo León	18 396.3	16 179.7	187 777.6
San Luis Potosí	35 658.5	34 039.3	264 851.0
Tamaulipas	25 375.9	23 353.2	279 516.2
Veracruz de Ignacio de la Llave	172 492.7	162 847.4	1 624 130.4
Yucatán	11 723.9	11 056.1	58 025.7

Cuadro 1 Valores de producción de naranja por estado

Fuente: INEGI 2014.

Acaparadores mayoristas: La compra de frutas y verduras se realiza en México principalmente en la huerta, como comúnmente existen comerciantes dedicados a comprar y enviar la producción a las centrales de abasto principalmente, se les llama popularmente “coyotes” ya que tratan de comprar al precio más bajo para poder maximizar su ganancia. Estos individuos son necesarios en el ecosistema, ya que de otra manera al menos en el pasado y actualmente no podría haber comunicación entre el productor y el vendedor/locatario en las centrales de abasto. Es un intermediario que gana un porcentaje. Existen centros de acopio un caso arquetípico de la fuerza que puede tener una actividad económica en el desarrollo de una región es el encontrado en Álamo Veracruz donde vendedores particulares llevan a la plaza de acopio su producción en camionetas propias o rentadas y ahí les compran la producción los empacadores que juntan pequeñas cantidades de producto logrando así buenos volúmenes de envío a las centrales de abasto de la República Mexicana.

Transportistas: Este eslabón de la cadena es el vehículo a través del cual los productos agrícolas se mueven de los campos hacia las ciudades. Se compone principalmente por camionetas sencillas de carga menor a 1 tonelada, tonelada y media, tres y media tonelada, camiones rabones, tortons y tráileres. Solo para ejemplificar la importancia de su actividad sabemos que de acuerdo con la revista digital Transporte MX “De acuerdo con cifras oficiales, por la Ciudad de México se

movilizan un millón de toneladas de carga al día, que se traducen en la circulación de 68 mil unidades de transportes de carga pesada”.

Locatarios en Centrales de abasto, mercados públicos y tianguis: Las centrales de abasto así como los mercados públicos y tianguis comercializan grandes cantidades de bienes agroalimentarios y agroindustriales, permitiendo a su vez la generación de economías de escala y de empleo. Ofrecen diariamente productos frescos para el caso de los productos perecederos, así como un bajo precio en los productos por tratarse en muchos casos directamente de los proveedores y/o productores evitando así el coyotaje. Su capacidad de distribución es grande sin embargo no existe un control logístico que pueda optimizar los recursos por lo que con el paso del tiempo se han desarrollado diversos conflictos en la organización, distribución y almacenamiento de los mismos.

La falta de apoyo recibida en las centrales de abasto, mercados públicos y tianguis se ha acrecentado, deteriorando la situación cada vez más no solo en sus instalaciones sino en la capacidad de organización interna de los mismos, lo que a su vez ha hecho que la experiencia de compra y venta de los productos no sea la mejor ni la más eficiente alejando así a los clientes que desean un mejor servicio.

Según los resultados de los Censos Económicos 2009, a nivel nacional existen un total de 10,969 conjuntos comerciales³; dentro de este universo, las centrales de abasto representa apenas un 0.8%. En cuanto a la generación de empleos la participación de las centrales de abasto es más destacada ya que absorbieron 3% de la población ocupada dentro del total de los conjuntos comerciales.

³ El INEGI define a los conjuntos comerciales como aquél espacio físico diseñado con fines mercantiles. Los conjuntos comerciales según el INEGI, están formados por las centrales de abasto; los centros y plazas comerciales; los complejos industriales; los mercados públicos; las terminales de transporte y otros conjuntos comerciales. Estos, están conformados por unidades económicas de todos los sectores de actividad, conforme al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2007 (SCIAN 2007).



Figura 4 Número de centros comerciales (Comercio al por mayor de abarrotes y alimentos).

Fuente: INEGI, Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, datos referentes a 2017.

Cabe destacar, que los mercados públicos en un tiempo fueron los principales centros de abastecimiento comunitario, situación que ha ido cambiando en el tiempo, ya que poco a poco los centros y plazas comerciales han estado compartiendo el estrato de abastecedores.

En la siguiente figura podemos observar el número de unidades económicas con actividad 431 de Comercio al por mayor de abarrotes y alimentos por estado actualizado al 2017.

ACTIVIDAD	(01) AGUA SCALI ENTES	(02) BAJA CALI ORNIA	(03) BAJA CALI ORNIA SUR	(04) CAM PACHE	(05) COAH UILA DE ZARA GOZA	(06) COLI MA	(07) CHIAP AS	(08) CHIHU AHUA	(09) CIUDA D DE MEXIC O	(10) DURA NGO	(11) GUAN AJUA TO	(12) GUER RERO	(13) HIDAL GO	(14) JALIS CO	(15) MEXIC O	(16) MICH OACÉ R DE OCCAN PO	(17) MORE LOS	(18) NAYA RIT	(19) MUEV O LEÓN	(20) OASA CA	(21) PUEB LA	(22) QUER ETAR O	(23) QUINT ANA ROO	(24) SAN LUIS POTO SÍ	(25) SINAL OA	(26) SONO RA	(27) TABAS CO	(28) TAMA ULIPA S	(29) TLASC ALA	(30) VERA CRUZ DE IGNAC IO DE LA LLAVE	(31) YUCA TÁN	(32) ZACA TECAS	TOTAL
(4311) Comercio al por mayor de abarrotes y alimentos	387	662	194	162	448	168	766	640	3297	260	977	360	408	2272	1736	1221	259	236	1026	391	1170	428	264	574	759	667	364	453	77	919	338	243	22126
TOTAL	387	662	194	162	448	168	766	640	3297	260	977	360	408	2272	1736	1221	259	236	1026	391	1170	428	264	574	759	667	364	453	77	919	338	243	22126

Figura 5 Proporción de centros comerciales.

Fuente: INEGI, Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, datos referentes a 2017.

Los conjuntos comerciales cumplen una función importante en los procesos de producción, distribución y comercialización de bienes y servicios, además de que constituyen una fuente importante en la generación de empleos.

1.3 Las Tecnologías de la Información y Comunicación como habilitadoras de la Economía del Conocimiento.

Primeramente definiremos las Tecnologías de la Información y Comunicaciones TICS, es un término que “contempla toda forma de tecnología usada para crear, almacenar, intercambiar y procesar información en sus varias formas, tales como datos, conversaciones de voz, imágenes fijas o en movimiento, presentaciones multimedia y otras formas, incluyendo aquéllas aún no concebidas”. (Tello 2008).

“Las TIC conforman el conjunto de recursos necesarios para manipular la información: Los ordenadores, los programas informáticos y las redes necesarias para convertirla, almacenarla, administrarla, transmitirla y encontrarla” (ACM 2014). Se pueden clasificar las TIC según:

- Las redes.
- Las terminales.
- Los servicios.

Las tecnologías de la información impactan transversalmente a toda organización, también sirven para crear sinergias en la comercialización de la

nararanja como se muestran algunas mejoras a los procesos/áreas de las empresas a continuación:

- **Manejo exacto de información contable y financiera:** Mejora de la eficacia en la toma de decisiones.
- **Mejor gestión del personal:** Organigramas mejor estructurados, roles bien definidos. Datos de los trabajadores depositados en sistemas de administración del personal.
- **Manejo preciso de la información comercial:** Datos de clientes en una sola base de datos, consulta de proveedores rápida, órdenes de compra y pedidos automatizados a través de ERPS, CRM, etc., mejora de imagen.

Logística: Usar la información generada del cruce de datos para poder determinar la colocación del producto adecuado en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas.

Limitantes para la implementación de las TIC

- a) Rentabilidad:** Costo de hardware, software, capacitación y mantenimiento.
- b) Subutilización:** No usar correctamente ni sacar todo el provecho de las herramientas informáticas tanto de hardware como de software.
- c) Resistencia al cambio:** Las personas no quieren aprender a utilizar las tecnologías de la información y comunicación.
- d) Deficiente capacitación:** No aprender a usar correctamente las TICS.
- e) Resistencia a la redefinición de procesos y actividades:** Las personas se resisten a hacer las cosas de una nueva manera, pensando que esta implementación les va a afectar su estatus quo dentro de la organización.
- f) Ignorancia de los beneficios:** No se tienen claros los beneficios, sobre todo monetarios de la adopción de TICS.

La brecha digital se refiere a las diferencias en oportunidades entre las poblaciones que usen las TICS y aquellas que no; produciendo así una distancia entre quienes las usan y quiénes no.

El uso de internet significa más que solo una herramienta de intercambio de información, significa “Más específicamente, consiste en una tecno-estructura

cultural comunicativa, que permite la re-significación de las experiencias, del conocimiento y de las prácticas de interacción humana”. (CABRERA, 2004)

Para unos el uso del internet representa oportunidad de cambios radicales en la forma de vivir de las poblaciones “Diferentes países de la región han procurado hacer realidad la promesa de desarrollo y bienestar asociada a la difusión de las nuevas TIC, mediante la implementación de iniciativas nacionales tendientes a lograr la universalización del acceso a la Internet”. (VILLATORO, 2005)

“No deberían existir marginados en las sociedades del conocimiento, ya que éste es un bien público que ha de estar a disposición de todos” Unesco (2005).

No es novedad que el sector citrícola se encuentre entre los sectores rezagados en el uso de TICS, al ser compuesto por población con bajos niveles de escolaridad.

El uso de las TICS para lograr la Inclusión tecnológica es solo la parte (técnica) de la ecuación, la otra parte es lograr permear a la población usuaria del conocimiento propio para poder utilizar y aprovechar las tecnologías, es decir crear economías basadas en el conocimiento o apoyadas al menos por este.

Economía del conocimiento: La sociedad de la información de acuerdo a la CEPAL en la Declaración de Bávaro es: «Un sistema económico y social donde el conocimiento y la información constituyen fuentes fundamentales de bienestar y progreso, que representa una oportunidad para nuestros países y sociedades, si entendemos que el desarrollo de ella en un contexto tanto global como local requiere profundizar principios fundamentales tales como el respeto a los derechos humanos dentro del contexto más amplio de los derechos fundamentales, la democracia, la protección del medio ambiente, el fomento de la paz, el derecho al desarrollo, las libertades fundamentales, el progreso económico y la equidad social».

Las TICS sirven para poder lograr la comunicación y poner a disposición de las personas el conocimiento, es decir son una herramienta, un medio y no un fin por sí mismas. Estas nuevas formas de comunicación están dando lugar a la aparición de nuevas formas de organización social y productiva. Estas nuevas formas son las que buscamos obtener mediante el fomento a la Inclusión Tecnológica en la comercialización de la naranja.

Es una realidad que la brecha digital se acota con el paso del tiempo, sin embargo para la población objeto de nuestro estudio no crece al mismo tiempo que la población en las ciudades.



Capítulo 2

Desarrollo del tema

Capítulo 2. Desarrollo del tema

2.1 Factores tecnológicos generales a considerar en la comercialización de la Naranja.

Existen cuatro tipos de causas mayores por las cuales la población del sector cítrico no se encuentra inserta en la inclusión tecnológica:

Causas geográficas: Tomando en cuenta que el comercializador tiene trato con el productor es que en ese tramo es casi imposible la comunicación mediante las tecnologías de la información debido al rezago en este tema de dichos productores. La población agrícola se encuentra aislada por así decirlo de la modernidad, de los avances científicos, culturales, económicos y tecnológicos que la población urbana experimenta. Existen varias razones por las cuales esto sucede: “El acceso a la educación es más difícil para los niños, jóvenes y adultos rurales: La brecha entre el analfabetismo rural y urbano no se está cerrando; en muchos países el analfabetismo rural es dos o tres veces mayor que en zonas urbanas”, Lavinia Gasperini (2000) FAO.

Causas educativas: “La calidad de la educación es menor en las zonas rurales: los planes de estudio y los textos para las escuelas primarias y secundarias, con frecuencia se basan en lo urbano, inadaptados al contexto de las necesidades de la población rural y rara vez relacionados con sus asuntos y las habilidades y destrezas esenciales para la vida y el desarrollo rural” Lavinia Gasperini (2000) FAO.

Causas culturales y étnicas: “La sociedad mexicana se compone de un abigarrado conjunto de pueblos y grupos sociales que poseen y practican, cada uno de ellos, una cultura específica y diferente de las demás. El grado de divergencia cultural varía, según los casos que se decida comparar, desde matices locales, hasta el contraste entre formas de vida radicalmente diferentes, orientadas por proyectos históricos esencialmente distintos”. Guillermo Bonfil Batalla. Cuando ni siquiera el lenguaje es común, menos adopción de las TICS será posible.

Gestión del conocimiento: Es fundamental su práctica para que el sector citrícola naranjero pueda ser insertado en la era de la información, para que se lleve a cabo una verdadera inclusión tecnológica, misma que tiene por propósito transferir el conocimiento desde el lugar donde se genera hasta el lugar en dónde se va a emplear.

Conceptos de gestión del conocimiento: Existen varias definiciones:

- La gestión del conocimiento es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas (Andreu & Sieber 1999).
- Gestión del conocimiento es la adquisición y uso de recursos para crear un entorno en el que la información es accesible a los individuos y en el que los individuos adquieren, comparten y usan dicha información para desarrollar su propio conocimiento y son alentados y habilitados para aplicar su conocimiento en beneficio de la organización. (Harman and Brelade 2000).

Desde sus orígenes, internet ha producido un aumento de la colaboración creativa, la investigación y el aprendizaje. Las TICS promueven la gestión del conocimiento a través de la colaboración habilitada por sus herramientas.

2.2 Análisis por canales de distribución de la naranja en la CDMX (CEDA CDMX, tiendas de autoservicio y mercados públicos).

Análisis CEDA CDMX

El mayor centro de abasto de Latinoamérica, es decir la Central de abasto de la ciudad de México CEDA CMX: Los sistemas de suministro de productos en la Central de Abasto de Iztapalapa, son muy diversos. De acuerdo con datos del Fideicomiso para la Construcción y Operación de la Central de Abasto de la Ciudad de México (FICEDA), diariamente se reciben aproximadamente, 2 mil tráileres y 150 camiones torton procedentes de los estados de la república mexicana con la

finalidad de proveer de materias primas y todos los recursos necesarios para el sistema de producción.

La zona de pernocta, la cual comprende un espacio de 51 mil 385 metros cuadrados y capacidad para albergar entre 800 y 1,000 vehículos de carga, en este lugar el transporte se estaciona en tanto puede ingresar a los patios de maniobra para el abasto y desabasto de productos, sin embargo, los transportistas desafortunadamente no cuentan con las condiciones necesarias para resguardar el producto bajo condiciones adecuadas.

Una de las formas de distribuir la materia prima que llega a la central de abasto es mediante la descarga directa del camión a las bodegas de los locatarios, esta maniobra se caracteriza por estar escasamente tecnificada, el uso de patines, tarimas y montacargas es mínimo; lo usual es descargar a mano las unidades de transporte, de este modo se requiere un tiempo mucho mayor para realizar ese tipo de actividad además de no contar con técnicas y herramientas que permiten una mejor selección de los productos lo que genera para los comerciantes altas pérdidas de materia prima y altos costos en la logística de entrega de la mercancía.

A pesar de que existen horarios establecidos para el abasto de mercancía, estos nunca se cumplen, ello aunado a los sistemas poco tecnificados, da como resultado un sistema de descarga poco eficiente que genera un constante congestionamiento de estacionamientos y de la vialidad interna.

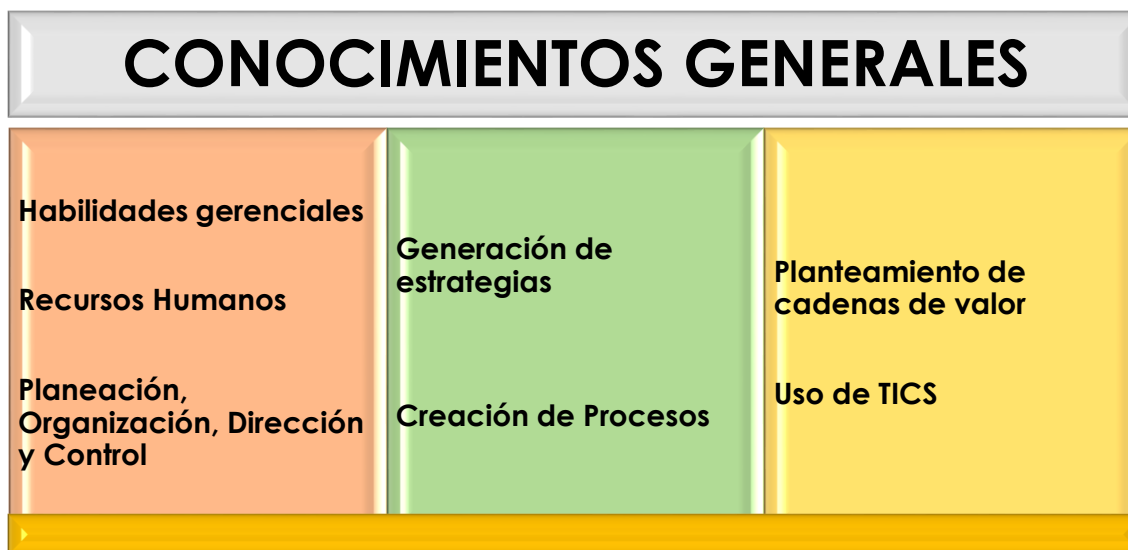
Otro método de aprovisionamiento ocurre por medio del sistema de subasta, este, se lleva a cabo desde las primeras horas del día cuando se comercializa a camión cerrado productos como los cítricos, de los cuales el 50% de la producción nacional se negocia dentro de la Central de Abasto.

En algunos otros casos las mayoristas han recurrido a la integración vertical, convirtiéndose en productores, empacadores y distribuidores de sus productos, todo ello en busca de minimizar costos y lograr mayores niveles de ganancia.

La primera problemática general es la falta de integración entre productores y centros de distribución. La CEDA CDMX requiere perfeccionar su cadena de abastecimiento reorientándola a lograr que los productos que comercializa, lleguen en la cantidad, calidad y tiempos requeridos y al costo más bajo.

Para la integración exitosa de la cadena de valor de la central se requiere que éstas funjan de manera óptima su función de centros logísticos, incorporando el uso de TICS y estrategias ya que de este modo los tiempos de operación y los costos podrán verse disminuidos de manera significativa, además de convertirse en el principal motor transversal de diversos sectores económicos como el agropecuario, agroalimentario, agroindustrial, servicios y comercio por mencionar algunos.

Para lograr que las Centrales de abasto logren alcanzar las buenas prácticas de un negocio orientado a la comercialización y logística y que permitan mejorar sus actividades y recuperar el mercado perdido, así como su función se requiere de manera urgente que se capaciten en diversos temas buscando la manera de incorporarlas al conocimiento de los modelos empresariales, logísticos y comerciales. Las Centrales de Abasto requieren el desarrollo de habilidades organizacionales, que permitan hacer más eficiente la planeación, organización dirección y control del diseño de la red logística.



Cuadro 2 Conocimientos generales necesarios para una correcta gestión de los actores económicos en la CEDA CDMX.

Fuente: Elaboración propia.

Existe un enorme rezago en cuanto al desempeño de la gerencia. En términos generales, se pueden mencionar las siguientes deficiencias:

- Inexistencia de un sistema formalizado que evalúe la calidad de la materia prima, este proceso suele llevarse a cabo de forma tradicional sin el apoyo de ningún tipo de documento o manual.
- Sistemas de control y monitoreo de inventarios poco desarrollados.
- Falta de visión para la realización de alianzas estratégicas.

Tiendas de autoservicio

Una de las ventajas de tener un conocimiento amplio de la competencia a la que se enfrentan los negocios, es que incentiva la mejora de estos, mediante la fijación de posturas comerciales y promocionales en función de las estrategias de sus competidores sin importar el tamaño de estos; por lo que al no conocerla o no tomarla en cuenta, es muy posible que esta pueda ocasionar pérdidas de clientes o incluso la desaparición de los negocios, por lo que una adecuada estrategia de competencia puede ser la diferencia entre el éxito o fracaso de los negocios.

A partir de la apertura comercial en el país, un gran número de empresas han tenido que enfrentar una mayor competencia, situación en la que las Centrales de Abasto no son una excepción, se han incorporado al mercado de alimentos nuevos formatos que comercializan productos iguales o similares, los cuales están orientados al mismo mercado de clientes de las Centrales de Abasto.

Los competidores se pueden ver desde el punto de vista de los precios, ofrecimiento de servicios, de adquisición de productos nuevos y similares, por lo que es importante prepararse y responder con estrategias de atención al público consumidor o generar ambientes favorables a los negocios.

Respecto a la CEDA CDMX, sobre todo en el abasto de alimentos precederos y no precederos, las prácticas de comercialización se han modificado muy lentamente, pareciendo que en realidad no han tenido modificaciones, a diferencia de los autoservicios y supermercados que han incorporado a sus negocios toda la tecnología disponible en su logística y en la venta de los productos que comercializa.

Durante las visitas a la CEDA CDMX se observó que la mayor parte de los locatarios no realizan ningún tipo de estudio o análisis sobre las prácticas y estrategias que desarrolla la competencia, incluso, desconocen su verdadera competencia y sobre todo existe una tendencia de desinterés por identificarla.

Desconocer las prácticas comerciales de la competencia resulta un gran riesgo para los locatarios de las centrales de abasto ya que no les permite implementar estrategias comerciales, identificar las preferencias del consumidor, identificar las nuevas tecnologías que permiten la eficiencia de sus operaciones. Las centrales de abasto han quedado rezagadas, fuera de la competencia de los centros comerciales ya que han acaparado un alto mercado consumidor.

En la ilustración se muestra como la Central de Iztapalapa está rodeada por al menos cuatro sucursales de Sams Club: Benito Juárez (Nezahualcóyotl), Canal de Tezontle (Iztapalapa), Municipio libre en (Benito Juárez), Acoxpa (Tlalpan).

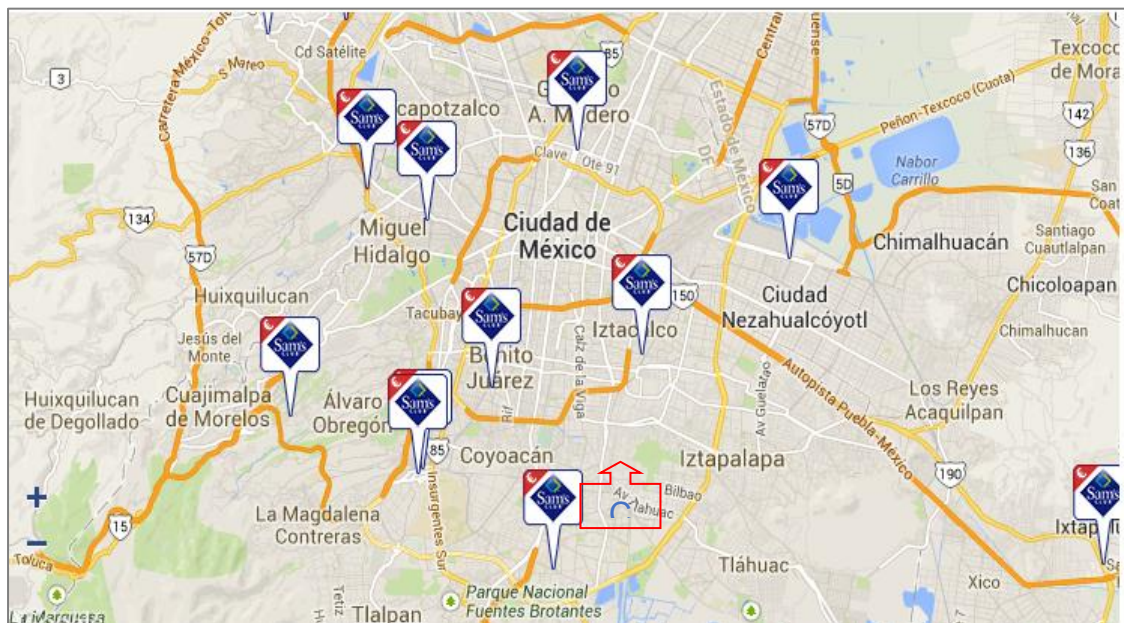


Figura 6 Ubicación estratégica de competencia Sams Club.

Fuente: Google maps.

La presencia de los formatos comerciales de autoservicio y supermercados, ha ido ampliando su participación en el mercado, creciendo de una manera que amenaza la presencia y competitividad de las Centrales de Abasto. A diciembre del

2012 las tiendas asociadas a la ANTAD registraron un crecimiento de 4.7% anual para aquellas tiendas con más de un año en el mercado.

Se puede definir como mercado competidor, a la cadena de tiendas de autoservicio, las cuales ofrecen una amplia variedad de productos que en su mayoría son también ofrecidos por los comerciantes de las Centrales de Abasto. Los integrantes de este grupo de oferentes, abarca cualquier volumen de ventas, desde las ventas al detalle, minoristas, medio mayoreo y mayoreo.

La ANTAD, (Asociación Nacional de Tiendas Departamentales) clasifica a las tiendas de autoservicio, de acuerdo a su tamaño y línea de productos que maneja en siete categorías.

- **Supermercados:** tiene una superficie entre los 500 y 4,500 m² Los productos que manejan son principalmente abarrotes y perecederos (Soriana, Walmart, Chedraui, Superama, Comercial Mexicana, etc.).
- **Clubes de membresía:** tiene una superficie entre los 500 y 4,500 m² Los productos que manejan son principalmente abarrotes y perecederos (City Club, Costco, Sam's Club, etc).
- **Bodegas:** generalmente su tamaño es de 500m², comercializan casi toda la línea de productos pero con un surtido mucho menor. Sus precios son más baratos debido a las austeras condiciones físicas del inmueble. En algunos de estos establecimientos se realizan compras a medio mayoreo con lo cual los precios son aún más bajos. (Bodega Aurrera, Zorro Abarrotero, Casa Ley, Sumesa, etc.)

Del universo de formatos comerciales de autoservicio, se puede destacar que los Mega Mercados, Hipermercados, Clubes de membresía y Bodegas extienden sus posibilidades de comercio día con día a la venta de productos al mayoreo y medio mayoreo, ofreciendo ventajas notables como horario ampliado, surtido, rápida atención, aceptación universal de medios de pago sin comisiones, instalaciones confortables, (aun cuando en muchos de los casos sus condiciones son austeras).

En general este tipo de establecimientos generan en el consumidor toda una experiencia de compra, lo cual hace que se tenga preferencia por este tipo de

establecimientos aun por encima del diferencial de precios en relación a la Central de Abasto.

Una ventaja adicional la representa la distribución geográfica de estos locales comerciales, ya que se ubican en zonas que se encuentran distribuidas estratégicamente en las cercanías de los centros mayoristas.

Además de las ventajas mencionadas, las cadenas comerciales se esfuerzan por lograr una imagen positiva para el público consumidor, muestra de ello es el compromiso de establecerse como empresas socialmente responsables.

De igual forma, la estrategia de presentación del producto e imagen del negocio ha sido fundamental para el mercado competidor ya que ofrece establecimientos limpios y ordenados con normas de sanidad y productos de calidad. La preferencia del consumidor aumenta cada vez que se le ofrece un servicio óptimo bajo una imagen agradable que hace de los clientes una experiencia de compra altamente positiva.

Mercados Públicos

Los mercados públicos de la CDMX son 329 establecimientos comerciales dedicados a la venta de comestibles como frutas, carnes y verduras así como artículos diversos de consumo. En su mayoría son tradicionales, los cuales venden toda clase de mercancías, los llamados de giro predeterminado que venden un sólo tipo de producto, como uno de los de La Lagunilla que vende zapatos o el Ampudia de dulces; y los especializados, que comercializan bienes de un sólo giro, como el de Sonora, dedicado entre otros productos a la herbología y artículos relacionados con la magia y el ocultismo o el de Jamaica, dedicado a la venta de flores. Los mercados de la CDMX suelen respetar una misma disposición agrupando por lo general locales de comestibles frescos (frutas, verduras, alimentos preparados) al centro de las naves, locales de carnes (carnicerías), quesos y lácteos (cremerías) y de abarrotes en la circunferencia, y bienes de consumo como zapatos o ropa fuera de la nave principal, en los accesos al mismo. Si bien, el tamaño y variedad de los mercados de la Ciudad de México puede incluir comercios de todo tipo y disposiciones varias.

Dentro de los mercados existen tres tipos:

- El tradicional: en este se puede encontrar cualquier tipo de mercancía, que sea de consumo y uso básico.
- El de giro predeterminado: en estos predomina un tipo de producto.
- Los especializados: solo comercializa bienes de un solo giro.

2.3 Importancia de la Aplicación de TICS y estrategia de innovación en la comercialización de la Naranja en la CDMX

Importancia de las TICS: Sin la aplicación de las TICS en la comercialización de la naranja en CDMX , el sector mencionado se encuentra rezagado respecto a otros sectores económicos.

Actividades de Apoyo	Tecnología afin
• Infraestructura de la empresa.	no aplica, no tienen infraestructura considerables para implementar un sistema informático.
• Recursos humanos.	Aplicación/software que administre al personal.
• Desarrollo Tecnológico.	no aplica, no tienen actividad operativa que implique un desarrollo en este campo.
• Abastecimiento.	Aplicación/software que administre la base de datos de clientes y proveedores.

Cuadro 3 Actividades de apoyo y tecnologías afines.

Fuente: Elaboración propia.

Existen herramientas tecnológicas de información de mercados al alcance de toda persona desde hace más de una década, como a continuación podemos ver en el SNIIM:

¿Qué es el SNIIM?

El Sistema Nacional de Información e Integración de Mercados - SNIIM, es un servicio de la Secretaría de Economía que tiene el propósito de ofrecer información sobre el comportamiento de los precios al por mayor de los productos agrícolas, pecuarios y pesqueros que se comercializan en los mercados nacionales e internacionales.

Además el sistema cuenta con un módulo de enlaces comerciales, que permite a los usuarios colocar en línea ofertas o demandas de productos perecederos, indicando sólo sus datos generales y las características particulares del producto que desean vender o comprar.

<u>Agrícolas</u>	<u>Pecuarios</u>	<u>Pesqueros</u>
Frutas y hortalizas (2)	Bovinos (2)	Especies de escama marina (1)
Flores y ornamentales (2)	Porcinos (2)	Especies de agua dulce (1)
Granos y semillas (2)	Ovinos y caprinos (1)	Crustáceos (1)
Insumos agrícolas (1)	Avícolas (2)	Moluscos (1)
Azúcar (1)	Huevo (2)	Otros procesados
Aceites (1)	Insumos pecuarios (2)	Productos enlatados (1)
Algodón (3)		

(1) Sólo nacional
(2) Nacional e internacional
(3) Sólo internacional

Periodicidad de Información Nacional

Mercados Agrícolas

Información	Periodicidad
Frutas y hortalizas	Diaria (de lunes a viernes)
Flores	En la Ciudad de México diario (de lunes a viernes); en Morelia, los jueves y en Oaxaca, Oax. los martes y viernes
Mercado de Granos Básicos (frijol, sorgo, trigo, soya, maíz y arroz palay)	Quincenal y de acuerdo a la estacionalidad en la producción de los granos básicos (tres días hábiles después de terminada la quincena)
Insumos agrícolas	Quincenal (días 15 y último de cada mes)
Andén de subasta de productores en la central de abasto de la Ciudad de México	Diaria (de lunes a viernes)
Azúcar	Diaria (de lunes a viernes)
Aceites comestibles	Semanal (miércoles)
Volúmenes de ingreso en centros mayoristas	En Guadalajara, Jal., los viernes; en Mérida, Yuc., una vez al mes (variable); en la Ciudad de México, una vez a la semana (variable); en Ecatepec, Méx. los jueves; en San Nicolás de los Garza Nuevo León, diario (variable).
Comentarios de Mercado	
Sobre el mercado de frutas y hortalizas en la central de abasto de la Ciudad de México	Semanal (lunes)
Precios pagados al productor de frutas y hortalizas.	Semanal (miércoles)
Granos Básicos.	Quincenal (5 días hábiles después de terminada la quincena)

Cuadro 4 SNIIM

Fuente: Sistema Nacional de Información e Integración de Mercados.

Tomado de: <http://www.economia-sniim.gob.mx/Nuevo/>

Importancia de la Estrategia de innovación: La evolución en la comercialización de la naranja en CDMX a largo plazo requiere ser capaz de enfrentar desequilibrios ambientales mediante la innovación y el aprendizaje. Desatacan cuatro principios básicos en relación con las capacidades basadas en la competencia (Stalk et al. (1992):

1. Los bloques que constituyen la estrategia no son productos ni mercados, sino procesos de negocios.
2. El éxito competitivo depende de la transformación de los procesos clave de una organización en capacidades estratégicas, que de manera consistente entreguen un valor superior al cliente.
3. Las compañías crean estas capacidades haciendo versiones estratégicas en una infraestructura de apoyo, que interconecte y supere las unidades estratégicas de negocio y sus funciones tradicionales
4. Ya que las capacidades necesariamente se entrecruzan con las funciones, el impulsor de una estrategia basada en las capacidades es el director general.



Figura 7 Preguntas que fomentan la estrategia de innovación.

Fuente: Adaptado de Liedtka y Rosenblum 1996 (Administración de la Innovación, Pervaiz K. Ahmed) 2012.

Existen 6 opciones para las estrategias de innovación, mismas que se encuentran en dos dimensiones: el riesgo de ingreso y el costo de oportunidad.

1. **Rapidez para la comercialización:** cuando resulta importante administrar el proceso de la innovación para llegar pronto al mercado.
2. **Estrategia de perfección:** el costo de oportunidad es bajo, aunque el riesgo de no acertar es alto.
3. **Estrategia de descomposición:** los riesgos de desarrollo y el costo de oportunidad son igualmente relevantes.
4. **Estrategia de desarrollo de mercados o de nicho externo:** reduce los riesgos de desarrollo sin exponer la innovación de la compañía a los clientes de sus productos actuales.

5. **Estrategia de desarrollo de productos (combinación de productos antiguos y nuevos):** Cuando el riesgo de ingreso es de importancia, aunque no tanto como el costo de oportunidad.
6. **Estrategia de Alianza:** Cuando el costo de oportunidad es muy alto al igual que el riesgo de ingreso. Se comparten los riesgos y los costos de desarrollo.

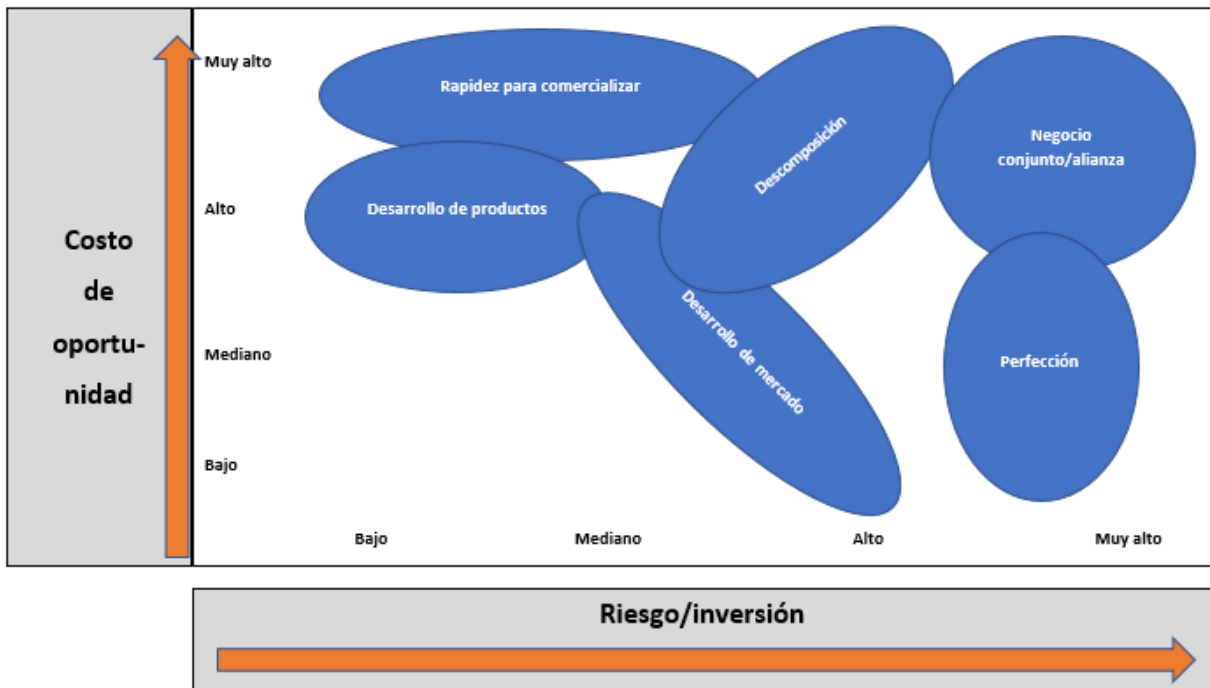


Figura 8 Mapa de opciones para las estrategias de innovación.

Fuente: (Administración de la Innovación, Pervaiz K. Ahmed) 2012.

Todos los factores antes citados deben de ser tomados en cuenta para desarrollar la estrategia nueva adecuada que permita eficientar la comercialización y vender naranja a través de nuevos canales de venta.



Capítulo 3

Propuesta Integral de Aplicación de TICS, Estrategia e Innovación en la comercialización de la Naranja en la CDMX y Conclusiones



Capítulo 3. Propuesta Integral de Aplicación de TICS, Estrategia e Innovación en la comercialización de la Naranja en la CDMX

- Creación del Consejo Promotor de la naranja mexicana: Existen entidades que agrupan a productores de diversos productos, por ejemplo peras, Manzana Golden, de Estados Unidos de Norteamérica, etc. Y ponen anuncios y promocionan al producto en diversos medios de comunicación como televisión, Facebook, radios, periódicos, foros, etc. La idea es crear un organismo promotor de la naranja que realmente promocióne su consumo y bondades.

Ejemplo:



Programa de Capacitación Básica de Fruta Fresca
de Estados Unidos

¿Necesita ayuda? support@usfreshfruit.com



Todo lo que necesita para mejorar la manera en que recibe, almacena y exhibe Fruta Fresca de Estados Unidos

¡Bienvenido al Programa de Capacitación Básica de Fruta Fresca de Estados Unidos! Ya sea usted importador o mayorista, gerente de frutas y verduras o miembro del personal de frutas y verduras, hemos cubierto sus necesidades de capacitación.

A continuación encontrará todo el material, herramientas e información que necesita para comenzar. Si tiene alguna pregunta, por favor envíenos un correo a support@usfreshfruit.com.

Figura 9 USA Fruits promotion.

Fuente: USA Fruits.

Tomado de: <http://www.usfreshfruit.com/es/>



Figura 10 USA Fruit Associates.

Fuente: USA Fruits Associates.

Tomado de: http://www.usfreshfruit.com/es/pdf/user_guide_hires.pdf

- **Aplicación de TICS mediante la creación e instrumentación de un fondo en SAGARPA que financie Inclusión a Tecnológica del Sector citrícola naranjero mexicano:**

Siendo un programa de la Secretaría de Agricultura, Ganadería Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, propone ser una política pública que fomentaría la inclusión tecnológica de la del sector citrícola naranjero mexicano. La adopción de Tecnologías de la Información por parte de las empresas de dicho sector es una de las formas más rápidas de incrementar su productividad y de prepararse para innovar por su alto valor agregado. En la actualidad donde diversos servicios necesarios en una sociedad del conocimiento se encuentran soportados de manera importante en las TI, es importante que nuestro país cuente con un sector citrícola

naranjero de clase mundial estrechamente integrado con los demás sectores económicos.

El programa tendrá por objetivo promover el desarrollo de las unidades económicas del mencionado sector mediante la inclusión tecnológica, acotando la población objetivo a los productores agrícolas, acaparadores mayoristas, transportistas y locatarios de las centrales de abasto y mercados públicos de la República Mexicana con el fin de lograr mediante la aplicación de las tecnologías de la información la mejora en la planeación, organización, dirección y control de los productos y/o servicios que dichas unidades económicas ofrecen a la población. Con la intención de hacer frente a los retos que actualmente presenta el sector, se establecen 3 estrategias: 1) Formación de capital humano capaz de usar productivamente las TICS. 2) Asesoría productiva de TI. 3) Equipamiento tecnológico.

Ámbitos de Operación:

- 1. Formación de capital humano capaz de usar productivamente las TICS:** Primeramente a través de un estudio inicial se podrá determinar el paraguas de las tecnologías necesarias para que las personas pertenecientes a la cadena de valor que puedan hacer uso de las TICS, posteriormente se creará un instituto que pueda impulsar el estudio en dichas tecnologías y que también canalizará recursos en forma de subsidio para que la capacitación sea accesible; de esta manera se podrá potenciar exponencialmente el uso eficiente de las TICS en el sector objeto de nuestro estudio.
- 2. Asesoría productiva de TI:** Expertos deben de desarrollar un modelo de negocios tecnológico a la medida para cada una de las unidades económicas.
- 3. Equipamiento tecnológico:** Se requiere de infraestructura tecnológica adecuada sobre la cual se puedan automatizar los procesos, gestionar el conocimiento, analizar los datos e implementar modelos predictivos generando así información precisa y confiable, a

diferencia de los métodos manuales tradicionales de control de la información.

4. **Aceleración de la Política Pública:** Un consejo consultivo propondrá proyectos e iniciativas que puedan detonar acciones estratégicas enfocadas a eliminar fallas de mercado que limitan el desarrollo del sector en comento; mismos que pueden articularse con actores estratégicos.

- **Aplicación de estrategia e innovación enfocada a la presentación y percepción del producto:**

Crear una identidad y una experiencia de compra para el consumidor: El desarrollo de estrategias mercadológicas, tiene como finalidad, crear una identidad para el negocio, identificar las necesidades gustos y preferencias del consumidor y definir el plan de acción que permita satisfacerlas. La mejor forma de diferenciar el producto es generando valor agregado para el cliente, programas de promoción y degustación de productos, entre otras.

Publicidad: Se recomienda implementar una adecuada campaña de publicidad, capaz de promocionar la naranja en todos los medios de comunicación posibles.

Desarrollo de presencia Móvil: Se debe de aprovechar al máximo la tecnología disponible, como el internet y las redes sociales, esto podría comenzar con la creación de una página web dinámica. Para entender hacia donde debemos ir es preciso ver la evolución de la cadena de suministro como se muestra en la siguiente figura.

Vistazo Histórico a cadena de suministro

Columna1	Columna2	Columna3	Columna4
	Ayer	Hoy	Mañana
Producción	Alto autoabastecimiento en jardines/fincas propios Agricultura local Primera ayuda de máquinas	Bajo nivel de autoabastecimiento Tendencia a la jardinería urbana Agricultura globalizada Producción parcialmente automatizada, a gran escala	Producción regional urbana creciente Nuevos conceptos como urbana/vertical Productores ajenos a la industria (Google, Toshiba, ...) Producción de cultivo mixto, completamente automatizada
Distribución	Primeras exportaciones de exóticas Mercados semanales en ciudades Tenderos Fuerte carácter estacional en la producción Lugares centrales: el consumidor va al productor	Comercio en línea Regreso parcial a los mercados Disponibilidad constante de los productos frescos, se esfuma el carácter estacional Principalmente a través de venta al por menor: el consumidor va al comerciante	Autónomo Servicios de pequeños suministros Suministro bajo Suministro Colaborativo Plataformación: el productor va al consumidor
Comportamiento de los consumidores	Amas de casa: responsables de la alimentación de la familia Necesidad primaria: Matar el hambre Conocimiento limitado sobre la alimentación Se come principalmente en casa	Comercialización del origen Preocupación por la salud Boom biológico (Bio-boom) Comida rápida: rápida, cómoda y sana Comer de modo flexible, siempre y en todos los lugares Dietas	Comercialización de las características Productos frescos procesados/ Composición final sana Transparencia y necesidad de conocer los ingredientes y el origen de los productos Estilo de vida controlado Abastecimiento rápido sobre la marcha, que está determinado por valores nutritivos sanos e individuales

Figura 11 Descripción Vistazo histórico a la Cadena de suministro de frutas frescas.

Fuente: Comercio Hortofrutícola 2025.

Tomado de:

[http://www.fruitlogistica.de/media/fl/fl_dl_es/fl_downloads_spanisch_fachbesucher/COMERCIA_HORTOFRUTICOLA_2025 - Parte I - Las tendencias y los motores clave.pdf](http://www.fruitlogistica.de/media/fl/fl_dl_es/fl_downloads_spanisch_fachbesucher/COMERCIA_HORTOFRUTICOLA_2025_-_Parte_I_-_Las_tendencias_y_los_motores_clave.pdf)

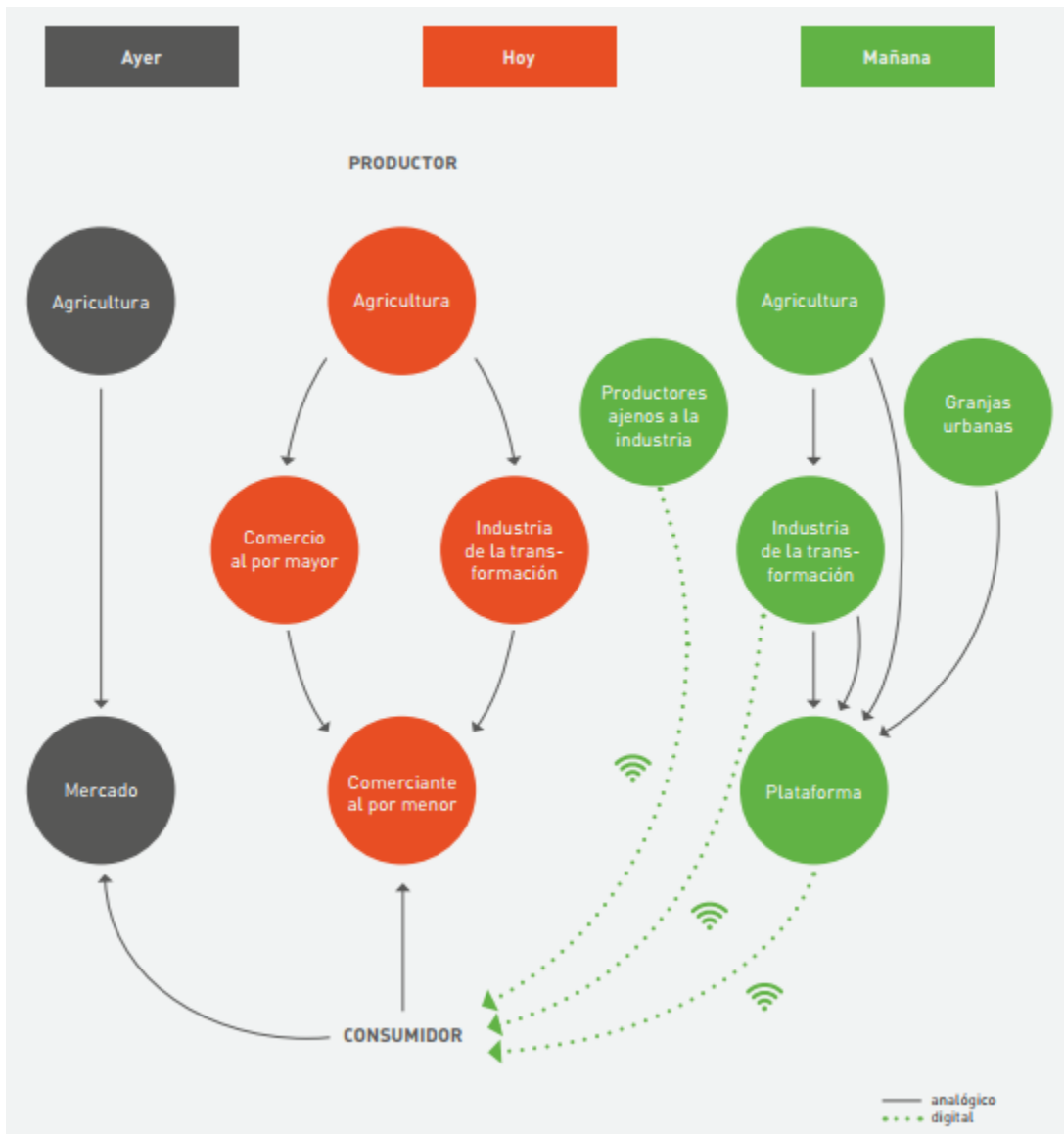


Figura 12 Mapa de actores en el tiempo de la Cadena de suministro de frutas frescas.

Fuente: Comercio Hortofrutícola 2025.

Tomado

de:

[http://www.fruitlogistica.de/media/fl/fl_dl_es/fl_downloads_spanisch_fachbesucher/COMERCIA_HORTOFRUTICOLA_2025 - Parte I - Las tendencias y los motores clave.pdf](http://www.fruitlogistica.de/media/fl/fl_dl_es/fl_downloads_spanisch_fachbesucher/COMERCIA_HORTOFRUTICOLA_2025_-_Parte_I_-_Las_tendencias_y_los_motores_clave.pdf)

- **Modernización de canales de comercialización y creación de nuevos:**

El agregar Valor a los Productos tradicionales, como en este caso la naranja es innovar, el producto debe proporcionar un valor entendido como utilidad, es decir lo que el producto hace por el cliente, el posicionamiento del producto en el mercado se dará de forma inmediata.

Tiendas de conveniencia como nuevo canal de venta de la naranja: Se llaman tiendas de conveniencia a los establecimientos con menos de 500 m², con un horario comercial superior a las 18 horas, un periodo de apertura de 365 días del año. De ahí el nombre popular de 24 horas. Tienen un amplio surtido de productos, centrado en bebidas, alimentación, productos de estanco, bazar, etc. A cambio de la amplitud de horarios y la variedad de productos, sus precios suelen ser ligeramente superiores a los de los supermercados al uso.

Generalmente, se ubican en el centro de las ciudades aunque también se engloban bajo esta denominación otros locales como, por ejemplo: los situados junto a estaciones de servicio o las tiendas situadas en los aeropuertos, que pueden ser o no libres de impuestos (Duty-free. (Wikipedia)

La mayor propuesta de innovación para vender el producto debe de enfocarse a ser vendida en este medio por que actualmente no se lleva a cabo eficientemente y a que es un tipo de negocio que crece día a día. Principales cadenas de tiendas de conveniencia en México:

Tienda	Descripción
OXXO	Con una abrumadora diferencia, la cadena Oxxo es la protagonista del sector. Su presencia se extiende por todo México con casi 11.000 establecimientos, una cifra equivalente al 77% del total de las tiendas de conveniencia existentes en todo el país. Es una marca poderosa y con una larga trayectoria en el país (pertenece a Grupo FEMSA) por lo que la aparición de nuevas franquicias prácticamente no ha repercutido en su crecimiento, que se ha mantenido estable en torno al 9%.
7-Eleven	La franquicia de tiendas de conveniencia 7-Eleven irrumpió en el mercado mexicano en 1976 con las tiendas Super 7, pero no adoptaría su actual nombre hasta la década de los 90. Actualmente tiene una participación del 11% en el mercado de las tiendas de conveniencia en México (el único de habla hispana en el que tiene presencia con más de 1.500 tiendas) y un crecimiento neto del 13,1% en 2014, que supera notablemente el del gigante Oxxo.
Extra	El año 2009 supuso un punto de inflexión en la trayectoria de estas tiendas pertenecientes por entonces a Grupo Modelo. Tras el cierre de 650 establecimientos en México durante 2006, a partir de esta fecha Extra reestructura su modelo de negocio e inicia una nueva etapa que concluirá en 2014 con la venta de las tiendas a Círculo K (alrededor de 711 establecimientos). Está previsto que a lo largo de 2016 estos establecimientos cambien de nombre y adopten el de sus nuevos propietarios.
Mambo	La franquicia Mambo es propiedad de Alta Grupo y abrió su primera tienda en la ciudad de Monterrey en 2011. Desde entonces ha experimentado un importante crecimiento en el sector donde ya cuenta con 160 establecimientos, situándose por delante de Círculo K hasta el momento de la compra de las tiendas Extra. En 2013 estos establecimientos cambiaron su imagen para ofrecer un nuevo concepto de tiendas de conveniencia, las tiendas de cercanía, diversificando su oferta e introduciendo productos como fruta, carne o juguetes.
Círculo K	Es una empresa de origen franco-canadiense, propietaria desde 2014 de las tiendas de la cadena Extra. Originalmente y como Círculo K, el grupo contaba con apenas un centenar de establecimientos en México. Pero tras la adquisición de las tiendas Extra esta cifra supera ya las 1.000 tiendas de conveniencia y se aproxima al número de negocios abiertos por 7-Eleven, su competidor más directo en el mercado mexicano.

Figura 13 Resumen de Tiendas de conveniencia.

Fuente: Tiendas de conveniencia en México.

Tomado de: <http://tiendasdeconveniencia.org/tiendas-de-conveniencia-en-mexico.html>

Quiénes Somos | OXXO inmuebles | Responsabilidad Social | Oportunidades de empleo | Factura electrónica | Proveedores | Contáctanos | Buscar

OXXO

Apaga tu sed
Satisface tu antojo
Calma tu hambre
Para tu hogar
Para tus reuniones
Telefonía y Servicios

andatti

NUESTRAS MARCAS

Quiénes Somos

Inicio | Quiénes Somos



Año con año nos hemos convertido en parte del estilo de vida de muchas personas, ya que en OXXO nos preocupamos por brindar una amplia oferta de productos y servicios que les sean útiles y prácticos para su vida diaria.

Somos la primer cadena de tiendas de formato pequeño que a lo largo de 30 años de experiencia, ha logrado satisfacer las necesidades cotidianas de nuestros clientes, con establecimientos en la República Mexicana y Colombia.

Formamos parte de FEMSA, empresa creada por mexicanos, cuyo origen se remonta a 1890. FEMSA es una empresa líder que participa en la industria de bebidas operando Coca-Cola FEMSA, el embotellador público más grande de productos Coca-Cola en el mundo; y en el sector cervecero como el segundo accionista más importante de Heineken, una de las cerveceras líderes en el mundo con presencia en más de 70 países. En comercio al detalle participa con FEMSA Comercio, operando diferentes cadenas de formato pequeño, destacando OXXO como la más grande y de mayor crecimiento en el continente Americano. Adicionalmente, a través de FEMSA Negocios Estratégicos, ofrece servicios de logística, soluciones de refrigeración en el punto de venta y soluciones en plásticos a las empresas FEMSA y a clientes externos.

*Última actualización: mayo 2015

Figura 14 OXXO quienes somos.

Fuente: Oxxo.

Tomado de: <http://www.oxxo.com/quienes-somos/>

7-ELEVEN

INICIO | NUESTRA EMPRESA (Cinco 7-Eleven México) | EN LA TIENDA (Nuevos Productos) | OPORTUNIDADES (Para Participar Juntos) | RESPONSABILIDAD (Acciones y Compromisos) | ÚNETE AL EQUIPO (Envía tu Solicitud)

Quiénes Somos

7-Eleven® México fue fundado en 1976 en Monterrey, N.L., con la asociación de Iconn y 7-Eleven, Inc. En donde se conjuntaron la experiencia comercial de Iconn y el liderazgo mundial en tiendas de conveniencia de 7-Eleven®.

En 7-Eleven® México nos esmeramos para llevar a nuestros consumidores productos y servicios de la más alta calidad de una manera rápida y conveniente, las 24 hrs. del día en ubicaciones preferentes y en un ambiente agradable y seguro.

7-Eleven® México, es una cadena de tiendas de conveniencia pionera de este concepto en el país, que cuenta actualmente con más de 1,700 tiendas en varias zonas de la República tales como Baja California, Coahuila, Distrito Federal, Estado de México, Jalisco, Nuevo León, Sonora, Tamaulipas, Yucatán y Quintana Roo.

Misión

Satisfacer consistentemente las cambiantes necesidades de conveniencia de nuestros clientes y consumidores, a través de la ejecución de RI, ofreciéndoles la mejor experiencia de compra.

NUESTRA EMPRESA

- Quiénes Somos
- Nuestros Valores
- Facturación Electrónica
- Aviso de Privacidad
- Contáctanos



Figura 15 Seven Eleven quienes somos.

Fuente: Seven Eleven.

Tomado de: <http://www.7-eleven.com.mx/nuestra-empresa/quienes-somos>



Nuestra Misión

Satisfacer al consumidor poniendo a su disposición una variedad de productos a precio competitivo en adecuadas instalaciones.

Nuestra Visión

Estamos decididos a competir con creatividad en el mercado ofreciendo una opción diferente en tiendas de conveniencia, con personalidad y características propias, buscando siempre la aceptación del cliente para consolidarnos por todo el territorio mexicano a corto plazo.

Figura 16 Super City quienes somos.

Fuente: Super City.

Tomado de: <http://www.supercity.com.mx/site/default.aspx?p=7042>



Somos una empresa que ofrece productos y servicios de calidad que satisface las necesidades mediatas e inmediatas de consumo de nuestros clientes a través de comisionistas calificados en ubicaciones estratégicas.

Figura 17 Circle K y EXTRA quienes somos.

Fuente: Circle K.

Tomado de: <http://www.circlek.com.mx/nosotros/>



Conclusiones

Conclusiones

Mediante el trabajo realizado en el presente documento podemos aseverar que la comercialización de la naranja en la CDMX puede aumentar su competitividad mediante la aplicación de TICS, generando así la ruptura del paradigma industrial para así adentrarse en la era de la información, en la cual el valor agregado se deriva del conocimiento y la creatividad. Algunos beneficios que el uso de la tecnología podría aportar son: mayor productividad, estándares de calidad más altos.

La comercialización de la naranja en tiendas de conveniencia puede ser el primer paso para que la salud pública se puede ver beneficiada mediante el consumo de productos agrícolas en particular frutas y verduras mediante su promoción en medios electrónicos y convencionales; sustituyendo así el consumo de alimentos chatarra por alimentos saludables.

El gobierno mexicano puede implementar Políticas Públicas que promuevan el desarrollo del sector citrícola naranjero mexicano, favoreciendo la generación de empleos y la atracción de inversión, generando desde su centro competitividad, centrándose en llevar las TICS a dicho sector, la inclusión tecnológica puede corregir la falla de mercado referente a la productividad de nuestro rico campo, no sirve de nada producir mucho y de buena calidad, si no se logra colocar la mercancía para su venta, debiendo llegar los productos agrícolas así eficientemente a los consumidores finales es de fundamental importancia que se integre a la naranja con las tiendas de conveniencia. La estrategia para vender más naranja debe contemplar el acercar el producto al cliente, mediante la instalación de puntos de venta en lugares estratégicos (tiendas de conveniencia), los cuales están en zonas de fácil acceso y de amplio tránsito humano. En estos establecimientos se respetan los precios, las calidades y las dinámicas de compra venta, para que el cliente compre bajo condiciones óptimas. El acercamiento con los clientes a través de las redes sociales será vital, a través de descuentos y promociones en los productos.

Mediante la capacitación del personal del sector es que podremos estar siempre a la par de los avances tecnológicos, y constante evolución para enfrentar y aprovechar las oportunidades surgidas durante los cambios ocurridos a nivel local, nacional y global en los últimos años.

La conceptualización del programa de gobierno que financie a la cadena de valor en comento ayudará sin duda a sentar un precedente de lo importante que es incluir tecnológicamente a uno de los subsectores agrícolas por superficie de trabajo y geográficamente más extenso de la República Mexicana.

Bibliografía

ACM. "Tecnologías de la Información". Computing Carrers and Degrees (en inglés). Consultado el 17 de marzo de 2016.

AMITI (2006). Políticas públicas en materia de Tecnologías de Información y Comunicaciones para impulsar la competitividad de México. AMITI, México.

ANDREU, R. & SIEBER, S. (1999): "La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje", Economía Industrial.

Bulmaro Adrián Fuentes Morales (2010): "La gestión de conocimiento en las relaciones académico-empresariales. un nuevo enfoque para analizar el impacto del conocimiento académico." Tesis Phd. Universidad Politécnica de Valencia, España.

Cabrera, José (2004). Navigators and castaways in cyberspace: Psychosocial experience and cultural practices in school children's appropriation of the Internet.

Harman, Chris; Brelade, Sue (2000). Knowledge Management and the Role of HR. Financial Times/Prentice Hall 2000. (Edición Española Kindle 2015).

Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES), (2004), "Metodología del Marco Lógico", Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Jaime Pereña Brand, (1996), "Dirección y Gestión de Proyectos", Madrid, editorial Díaz de Santos.

Laudon, Kenneth C. Sistemas de información gerencial. Administración de empresa digital. Pearson Educación. México 2008.

Lavinia Gasperini (2000) FAO, artículo De la educación agrícola a la educación para el desarrollo rural y la seguridad alimentaria. Consultado el 28 de septiembre de 2015.

Select (2005). Modelo de la Demanda de TIC 2005. México: Select.

Maritza Villamizar M., (2010), "Logística y distribución Física Internacional: Clave en las Operaciones de Comercio Exterior", Bogotá, Cámara de Comercio de Bogotá.

Pervaiz K. Ahmed (2012), Administración de la innovación, Pearson México.

Tello, Edgar (2007). "Las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) y la brecha digital: su impacto en la sociedad de México" Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento.

UNESCO (2005). Hacia las sociedades del conocimiento. París: Unesco.

Villatoro, pablo; silva, allison (2005). Estrategias, programas y experiencias de superación de la brecha digital y universalización del acceso a las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC). Un panorama regional. Santiago (Chile): CEPAL.

WIIG, K. (1997): "Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management", Long Range Planning.

Páginas web utilizadas

AMIPCI, 11^o estudio sobre los hábitos de los usuarios de internet en México 2015
https://www.amipci.org.mx/images/AMIPCI_HABITOS_DEL_INTERNAUTA_MEXICANO_2015.pdf

ANTAD, Asociación Nacional de Tiendas Departamentales,
<http://www.antad.net/>

ATLANTE Cuadernos de Educación y Desarrollo,
<http://atlante.eumed.net/educacion-agricola/>

FONADIN, Fondo Nacional de Infraestructura, <http://www.fonadin.gob.mx/>

FORBES, Obesidad, un problema de 5,500 mdd para México 13 febrero 2015,
<http://www.forbes.com.mx/obesidad-un-problema-de-5500-mdd-para-mexico/>

INEGI, [México en cifras, Información Nacional por Entidad y Municipios,](http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/)
<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/>

INEGI, [Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2007 \(SCIAN 2007\),](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/SCIAN/presentacion.aspx)
<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/SCIAN/presentacion.aspx>

Fruit Logistica
[http://www.fruitlogistica.de/media/fl/fl_dl_es/fl_downloads_spanisch_fachbesucher/COMERCIA_HORTOFRUTICOLA_2025 - Parte I -
_Las tendencias y los motores clave.pdf](http://www.fruitlogistica.de/media/fl/fl_dl_es/fl_downloads_spanisch_fachbesucher/COMERCIA_HORTOFRUTICOLA_2025_-_Parte_I_-_Las_tendencias_y_los_motores_clave.pdf)

PROLOGYCA Programa de Competitividad en Logística y Centrales de Abasto, <http://www.prologyca.economia.gob.mx/acercaDe.html>

SIAP, Servicio de Información Agroalimentaria, <http://www.siap.gob.mx/>

SNIIM <http://www.economia-sniim.gob.mx/Nuevo/>

Tecnologías de la Información, https://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADas_de_la_informaci%C3%B3n_y_la_comunicaci%C3%B3n

Tiendas de Conveniencia, “Tiendas de conveniencia en México”, <http://tiendasdeconveniencia.org/tiendas-de-conveniencia-en-mexico.html>

Trabajo Colaborativo, https://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_colaborativo

Transporte MX, Transporte de carga insustituible, restricción afectará abasto en CDMX 20 abril 2016, <http://www.transporte.mx/transporte-de-carga-insustituible-restriccion-afectara-abasto-en-cdmx/>

Universidad Autónoma del Estado de México http://web.uaemex.mx/feconomia/Publicaciones/e903/Yeni_y_Oscar.pdf

US Fresh fruit <http://www.usfreshfruit.com/es/>