



# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

**CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS, SOCIALES Y  
TECNOLOGICAS DE LA AGROINDUSTRIA Y LA AGRICULTURA MUNDIAL  
(CIESTAAM)**

**MICROEMPRESAS AGROALIMENTARIAS EN MERCADOS  
ALTERNATIVOS DE TEXCOCO: FACTORES CLAVE PARA SU  
PERMANENCIA**

**TESIS**

**Que como requisito parcial para obtener el grado de:**

**Maestro en Ciencias en Estrategia Agroempresarial**

**PRESENTA**

**Ricardo Romero García**



**APROBADA**



**Chapingo, México, noviembre de 2022**

**"MICROEMPRESAS AGROALIMENTARIAS EN MERCADOS  
ALTERNATIVOS DE TEXCOCO: FACTORES CLAVE PARA SU  
PERMANENCIA"**

Tesis realizada por Ricardo Romero García, bajo la dirección del comité asesor indicado, aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

**MAESTRO EN CIENCIAS EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL**

Director: \_\_\_\_\_



Dr. Jorge Gustavo Ocampo Ledesma

Asesor: \_\_\_\_\_



Dr. Fernando Cervantes Escoto

Asesor: \_\_\_\_\_



Dra. María Isabel Palacios Rangel



Asesor: \_\_\_\_\_

Dr. Joaquín Huitzilihuitl Camacho Vera

# CONTENIDO

|                                                                                       |        |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| CONTENIDO .....                                                                       | ii     |
| ÍNDICE DE CUADROS .....                                                               | vi     |
| ÍNDICE DE FIGURAS .....                                                               | vii    |
| DEDICATORIA .....                                                                     | ix     |
| AGRADECIMIENTOS .....                                                                 | x      |
| DATOS BIOGRÁFICOS .....                                                               | xi     |
| RESUMEN GENERAL .....                                                                 | xii    |
| GENERAL ABSTRACT .....                                                                | xiii   |
| 1 INTRODUCCIÓN GENERAL .....                                                          | - 1 -  |
| 1.1 Planteamiento del problema .....                                                  | - 2 -  |
| 1.2 Antecedentes .....                                                                | - 3 -  |
| 1.3 Justificación .....                                                               | - 6 -  |
| 1.4 Objetivos de la investigación .....                                               | - 8 -  |
| 1.4.1 Objetivo general .....                                                          | - 8 -  |
| 1.4.2 Objetivos específicos .....                                                     | - 8 -  |
| 1.5 Preguntas de investigación .....                                                  | - 8 -  |
| 1.6 Hipótesis .....                                                                   | - 9 -  |
| 1.7 Estructura de la tesis .....                                                      | - 10 - |
| 2 REVISIÓN DE LITERATURA .....                                                        | - 11 - |
| 2.1 Marco teórico y conceptual .....                                                  | - 11 - |
| 2.1.1 La empresa .....                                                                | - 11 - |
| 2.1.2 La empresa familiar .....                                                       | - 13 - |
| 2.1.3 La agroindustria .....                                                          | - 18 - |
| 2.1.4 Teorías de la empresa .....                                                     | - 18 - |
| 2.2 Marco de referencia .....                                                         | - 21 - |
| 2.2.1 Bibliometría de los mercados alternativos .....                                 | - 21 - |
| 2.2.2 Bibliometría de las microempresas .....                                         | - 22 - |
| 2.2.3 Las microempresas en Latinoamérica .....                                        | - 24 - |
| 2.2.4 Factores para la permanencia .....                                              | - 26 - |
| 3 FACTORES CLAVE PARA LA PERMANENCIA DE PRODUCTORES EN<br>MERCADOS ALTERNATIVOS ..... | - 29 - |
| 3.1 Introducción .....                                                                | - 29 - |

|        |                                                                                   |        |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 3.2    | Materiales y métodos .....                                                        | - 30 - |
| 3.2.1  | Cohorte de universo de estudio .....                                              | - 30 - |
| 3.2.2  | Consideraciones sobre la información obtenida.....                                | - 33 - |
| 3.2.3  | Levantamiento de la información .....                                             | - 34 - |
| 3.2.4  | Información obtenida por productores .....                                        | - 36 - |
| 3.2.5  | Red de limitantes.....                                                            | - 37 - |
| 3.2.6  | Red de productores 2021 .....                                                     | - 37 - |
| 3.2.7  | Estudios de caso .....                                                            | - 38 - |
| 3.3    | Resultados y discusión.....                                                       | - 38 - |
| 3.3.1  | Categorización de las empresas agroalimentarias.....                              | - 38 - |
| 3.3.2  | Ventas promedio e índice de diversificación .....                                 | - 43 - |
| 3.3.3  | Matriz ERIC para empresarios .....                                                | - 45 - |
| 3.3.4  | Nivel tecnológico de producción .....                                             | - 47 - |
| 3.3.5  | Red de limitantes de la empresa .....                                             | - 48 - |
| 3.3.6  | Redes sociales en dos tiempos .....                                               | - 49 - |
| 3.3.7  | Caso de estudio clúster 1 .....                                                   | - 55 - |
| 3.3.8  | Caso de estudio clúster 2 .....                                                   | - 59 - |
| 3.3.9  | Caso de estudio clúster 3 .....                                                   | - 63 - |
| 3.3.10 | Caso de estudio clúster 4.....                                                    | - 67 - |
| 3.4    | Conclusiones.....                                                                 | - 71 - |
| 4      | CONSUMO DE AGROALIMENTOS EN LOS MERCADOS ALTERNATIVOS Y SUS<br>COMPETIDORES ..... | - 75 - |
| 4.1    | Introducción .....                                                                | - 75 - |
| 4.2    | Materiales y métodos.....                                                         | - 76 - |
| 4.2.1  | Cohorte de universo de estudio .....                                              | - 76 - |
| 4.2.2  | Descripción de la situación .....                                                 | - 76 - |
| 4.3    | Resultados y discusión.....                                                       | - 77 - |
| 4.3.1  | Genealogía de los mercados alternativos .....                                     | - 77 - |
| 4.3.2  | Información de los clientes.....                                                  | - 79 - |
| 4.3.3  | Segmentación demográfica y geográfica .....                                       | - 79 - |
| 4.3.4  | Segmentación conductual .....                                                     | - 81 - |
| 4.3.5  | Preferencias en consumo .....                                                     | - 82 - |
| 4.3.6  | Percepciones de los mercados alternativos.....                                    | - 82 - |
| 4.4    | Conclusiones.....                                                                 | - 85 - |

|   |                              |        |
|---|------------------------------|--------|
| 5 | CONCLUSIONES GENERALES ..... | - 87 - |
| 6 | LITERATURA CITADA.....       | - 91 - |

## ÍNDICE DE CUADROS

|                                                                                      |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Cuadro 1 Representación de datos de las MiPyMES en países latinoamericanos.....      | - 25 - |
| Cuadro 2 Variables utilizadas en el estudio en las empresas de la investigación..... | - 35 - |
| Cuadro 3 Numero de productores por clúster .....                                     | - 42 - |
| Cuadro 4 Análisis ANOVA de los clústeres .....                                       | - 43 - |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                                                                                                                                                                                         |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Figura 1 Estructura de la tesis. ....                                                                                                                                                                                                   | - 10 - |
| Figura 2 Las Cinco Fuerzas Competitivas. ....                                                                                                                                                                                           | - 13 - |
| Figura 3 Modelo del equilibrio (barco) de la propiedad, empresa y familia. ....                                                                                                                                                         | - 14 - |
| Figura 4 Representación del barco hacia diferentes objetivos.....                                                                                                                                                                       | - 15 - |
| Figura 5 Representación del área de conflicto en empresas familiares. ....                                                                                                                                                              | - 16 - |
| Figura 6 Ejemplo del modelo de los tres círculos.....                                                                                                                                                                                   | - 17 - |
| Figura 7 Gráfica representando el creciente número de publicaciones anuales de mercados alternativos. ....                                                                                                                              | - 22 - |
| Figura 8 Gráfica representando el creciente número de publicaciones anuales de microempresas. ....                                                                                                                                      | - 24 - |
| Figura 9 La permanencia y sus diferentes dimensiones. ....                                                                                                                                                                              | - 27 - |
| Figura 10 Categorías y variables en el estudio de competitividad .....                                                                                                                                                                  | - 28 - |
| Figura 11 Representación de la población de estudio .....                                                                                                                                                                               | - 31 - |
| Figura 12 Composición del sector del agro procesamiento en términos de valor añadido, por grupo de países en desarrollo. ....                                                                                                           | - 31 - |
| Figura 13 Ubicación geográfica del área de estudio .....                                                                                                                                                                                | - 32 - |
| Figura 14 Representación gráfica de los productores por giro de alimentos.....                                                                                                                                                          | - 39 - |
| Figura 15 Categorización de productores por empresa familiar o no familiar .....                                                                                                                                                        | - 40 - |
| Figura 16 Categorización de los productores por ingresos externos por las ventas promedio.....                                                                                                                                          | - 41 - |
| Figura 17 Dispersión agrupada por el índice de diversificación por el total de ventas semanales por el número de casos en cada clúster .....                                                                                            | - 42 - |
| Figura 18 Índice de diversificación categorizado en tres diferentes grados por el total de las ventas semanales.....                                                                                                                    | - 44 - |
| Figura 19 Gráfica de las ventas promedio de cada categoría de productores por giro comercial, contra las ventas semanales totales promedio .....                                                                                        | - 45 - |
| Figura 20 Representación gráfica con nube de palabras de la matriz ERIC.....                                                                                                                                                            | - 47 - |
| Figura 21 Representación gráfica del nivel tecnológico que presentan las empresas..                                                                                                                                                     | - 48 - |
| Figura 22 Red de limitantes de los productores. ....                                                                                                                                                                                    | - 49 - |
| Figura 23 a) Red social de los locales alternativos donde se acentúan los que tienen mayores productores en el 2021. b) Red social en donde sobresalen los productores con mayor presencia en los puestos alternativos en el 2021. .... | - 51 - |
| Figura 24 a) Red social de los locales alternativos donde se acentúan los que tienen mayores productores en el 2022. b) Red social en donde sobresalen los productores con mayor presencia en los puestos alternativos en el 2022. .... | - 53 - |

|                                                                                                                                       |        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Figura 25 Genealogía de los mercados alternativos y las tiendas de consumo local en Texcoco. ....                                     | - 78 - |
| Figura 26 Segmentación del mercado: a) por género. b) por nivel de ingreso mensual. c) por edades d) por ubicación de residencia..... | - 80 - |
| Figura 27 Segmentación conductual de las preferencias en consumo de los clientes .                                                    | - 81 - |
| Figura 28 Comparativa de la preferencia de consumo entre los mercados alternativos y otras opciones .....                             | - 82 - |
| Figura 29 Nube de palabras con percepciones positivas de los clientes .....                                                           | - 84 - |
| Figura 30 Nube de palabras con percepciones negativas de los clientes .....                                                           | - 85 - |



## DEDICATORIA

Para mis padres, que en este periodo me tuvieron paciencia, comprensión y el apoyo que nunca faltó en el hogar, y a pesar de los obstáculos que se presentaron me impulsaron a seguir adelante y culminar con este objetivo de vida.

A mi hermosa Abril, el amor de mi vida, quien me animó siempre para alcanzar esta meta. Ahora que es una realidad puedo asegurar, amada mía, que esta tesis es parte de nuestros logros. Juntos podremos con todo, te amo.

Para mis abuelos, tíos y primos de mis familias materna y paterna, que nunca han dudado de mi capacidad y la motivación de hacer las cosas. Infinitamente les agradezco su apoyo a través de mi vida, y ahora en esta etapa en el cierre de la maestría.

A mi hermano del alma Diego, que estuvo apoyándome en todo momento mientras pasaba por altibajos en el transcurso de la investigación. Siempre con tu disposición, y por eso mismo, este trabajo también es tuyo.

## AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Autónoma Chapingo, máxima casa de estudios en agronomía que, una vez más, abrió sus puertas para que pudiera presentarme en el posgrado.

Al Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM), por darme la posibilidad de ser parte del gremio de egresados de este gran centro de enseñanza.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por el apoyo financiero que representó un gran soporte a través de estos años para la culminación de este trabajo.

Para mi director de tesis, el Dr. Jorge Gustavo Ocampo Ledesma, gracias a sus conocimientos, su guía y paciencia brindado desde el inicio de la maestría me han llevado hasta este punto. Aprecio sobre todo su apoyo, pero más que nada su amistad.

Para la Dra. María Isabel Palacios Rangel, el Dr. Fernando Cervantes Escoto y el Dr. Joaquín Huitzilihuitl Camacho Vera, a quienes agradezco su guía y participación en la presente investigación. Gracias por los conocimientos y su tiempo para mejorar cada vez esta investigación.

A todos y cada uno de mis profesores en el CIESTAAM, quienes me han dado conocimiento invaluable, el cual me servirá para mi formación profesional y para el impulso de nuevas metas en el emprendimiento.

A los productores locales de Texcoco, a los delegados del Tianguis Alternativo El Cooperativo y los clientes de éste. Gracias por compartir sus experiencias y datos para que esta tesis pudiera ser efectiva.

## DATOS BIOGRÁFICOS

**Ricardo Romero García** nació el 22 de julio de 1994 en la Ciudad de México. Realizó sus estudios de bachillerato en la Preparatoria Agrícola de la Universidad Autónoma Chapingo (2010-2013).



En su educación superior cursó la carrera de Parasitología Agrícola en la misma institución universitaria (2013-2017), donde se dio la oportunidad de participar en el programa EDGE para emprendedores en la Universidad, y posteriormente en Japón (2015).

En 2016 participó con la Fundación Chapingo en el programa IDEA de incubadora de agro empresas, donde en ese mismo año obtuvo el segundo lugar del concurso y fue acreedor a un capital inicial para la realización de su empresa.

En el último año de la carrera realizó una estancia preprofesional en la Universidad de Agricultura y Tecnología de Tokio (TUAT), donde participó activamente en el Laboratorio de Plant Pathogen con el Dr. Arie Tsutomu, con el que es coautor de un artículo científico del Mal de Panamá en banana.

En 2018 fue parte del equipo de investigación y desarrollo para la empresa EarthNote México, donde realizó actividades en conjunto con el INIFAP de Celaya, Tecomán, La Laguna y con actividades en conjunto en el Centro de Desarrollo Tecnológico La Noria de FIRA.

En 2019 regresó a la titulación de su carrera, y en 2020 comenzó sus estudios en el posgrado de la Maestría en Ciencias en Estrategia Agroempresarial en el Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM) de la Universidad Autónoma Chapingo.

## RESUMEN GENERAL

Microempresas agroalimentarias en mercados alternativos de Texcoco: factores clave para su permanencia<sup>1</sup>

Las microempresas corresponden al 95% de negocios en México. Los mercados alternativos han sido un punto de venta importante para los productores agroalimentarios en la región. El objetivo de la investigación es identificar los factores que presentan las empresas para su permanencia en el mercado. Para este propósito se estudiaron 53 negocios en dos tianguis alternativos y dos tiendas de consumo local, así como sus clientes. Los resultados muestran que los emprendedores fueron categorizados por alimentos ofrecidos, ventas semanales y diversificación de productos. Con esta información fueron creados cuatro clústeres no jerárquicos y un caso de estudio para cada grupo. Se mostraron las redes sociales de los mercados alternativos en la región y de sus productores para comparar la permanencia entre el 2021 y 2022. Con respecto a los clientes, se creó la segmentación demográfica y conductual de éstos y luego se destacaron los productos más consumidos en mercados alternativos contra otras opciones. Como conclusión es evidente que la mayoría de los empresarios tiene como problemática limitante el financiamiento; sin embargo, ésta no afecta su permanencia a mediano plazo. También se encontró que la distribución en varios puntos no es un factor clave que incremente significativamente el total de ventas de los productores, pero puede ayudar en tiempos de crisis para encontrar nuevos clientes. La adaptabilidad a la situación, diversificación de productos, conocimientos de contabilidad y administración son consideraciones importantes para los futuros empresarios.

**Palabras clave:** economía local, mercados alternativos, modelo de negocios, permanencia empresarial, redes sociales.

---

<sup>1</sup> Tesis de Maestría en Ciencias, Estrategia Agroempresarial, Universidad Autónoma Chapingo

Autor: Ricardo Romero García

Director de tesis: Jorge Gustavo Ocampo Ledesma

## GENERAL ABSTRACT

Agro-food microenterprises in alternative markets in Texcoco: key factors for their permanence<sup>2</sup>

Microenterprises correspond to 95% of businesses in Mexico. Alternative markets have been an important point of sale for agro-food producers in the region. The objective of this research is to identify the factors that companies have for their permanence in the market. For this purpose, 53 businesses from two alternative markets and two local consumption stores were studied, as well as their clients. Results show that entrepreneurs were categorised by offered foodstuffs, weekly sales and product diversification. With this information, four non-hierarchical clusters and a case study for each group were created. Social networks of the alternative markets in the region and of their producers were shown to compare the permanence between 2021 and 2022. Regarding clients, the demographic and behavioural segmentation of them was created; then, the most consumed products in alternative markets against other options were highlighted. In conclusion, it is evident that most entrepreneurs have financing as a limiting problem; however, this does not affect their permanence in the medium term. It was also found that distribution in several points is not a key factor that significantly increases the total sales of producers, but it can help in crisis times to find new clients. Adaptability to the situation, diversification of products, knowledge of accounting and administration are important considerations for future entrepreneurs.

**Keywords:** local economy, alternative markets, business model, business permanence, social networks.

---

<sup>2</sup> Master of Science thesis in the Agribusiness Strategy Programme, Universidad Autónoma Chapingo

Author: Ricardo Romero García

Supervisor: Jorge Gustavo Ocampo Ledesma

## 1 INTRODUCCIÓN GENERAL

En los Censos Económicos se utiliza el número de personas ocupadas como criterio para clasificar a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES) y a las empresas grandes. Se consideran microempresas a las que tienen hasta 10 personas ocupadas, pequeñas a las que tienen entre 11 y 50 personas, medianas a las que tienen entre 51 y 250 personas, y grandes a las que tienen más de 250 personas ocupadas (INEGI, 2020b). De acuerdo con el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM, 2018), las MiPyMES y los pequeños emprendedores se enfrentan a mercados adversos que tienen como competidores a grandes empresas, con mayor solidez financiera y una compleja estructura tecnológica. Por lo que se tiene la pregunta: ¿Qué hace falta para incrementar la competitividad de las microempresas en México?

Uno de los factores que pudiera influir significativamente, es la falta de financiamientos. Sin embargo, la problemática no es la falta de financiamiento, sino más bien, se debe a que las empresas no aceptarían un crédito bancario, ya que al parecer la tasa de interés es elevada para las microempresas, 11.71%. De las empresas que tuvieron financiamiento en 2017, ocho de cada diez lo utilizaron para comprar insumos, 27.5% para adquirir maquinaria y 25.6% para el pago de otros créditos (INEGI, 2019). Por lo que se presenta otra pregunta: ¿Será la mala administración gerencial de las microempresas lo que disminuye su crecimiento?

La encuesta nacional sobre productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (ENAPROCE) creada en conjunto con el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y el Banco de Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. (BANCOMEXT) y el (INEGI, 2019), nos muestra datos de la capacidad gerencial a la que las empresas tendrían que enfocarse en la resolución de la problemática en el proceso productivo, ya que se reporta que sólo un 24.6% de las microempresas dio solución a problemas en el proceso productivo, y se realizaron acciones para evitarlos. En tanto, un 13.3 % dio solución e implementó la mejora continua. En cambio, un 21.7% dio solución al problema, pero no llevó a cabo acciones

posteriores, y el 40% de las microempresas no crearon acciones de solución de ninguna forma.

Se debe de preguntar, entonces: ¿Por qué hacer énfasis en las microempresas? Por su importancia: las MiPyMES concentran el 99.8% de los negocios en el país, y de las 4 773 995 unidades económicas del sector privado y paraestatal, 95.0% son tamaño micro, y del total de ingresos que generan las empresas y los establecimientos en el país, 14.2% fueron por los micronegocios. También son fuentes de empleo para la población aledaña y repercute en su entorno, pues representan el 37.8% del personal ocupado, siendo éste el mayor porcentaje que se encuentra entre las empresas de diferentes tamaños (INEGI, 2019).

Uno de los puntos de venta más factibles por la localización y el costo de participación para los microempresarios productores de alimentos y bebidas en la región de Texcoco, Estado de México, son los mercados y tianguis orgánicos, agroecológicos y alternativos, tal como afirma Santana (2011). En estos mercados locales se encuentran elementos comunes como las artesanías, alimentos transformados y los considerados “commodities”, con la principal característica de constituir una alternativa viable de intercambio de bienes producidos a pequeña escala y frecuentemente de manera doméstica, aunado a las relaciones personales y al consumo alternativo.

Ante este contexto, se realizó la investigación en los tianguis alternativos, donde existe una gran cantidad de microempresas productoras de alimentos y bebidas de la región.

### 1.1 Planteamiento del problema

Para países como Alemania, las PyMES tienen un gran significado, ya que equivalen al 99% de las empresas, con el 50% del PIB, y emplean un total del 70% de la población económicamente activa. Para Japón, representan el 99% de los establecimientos en el país, el 77% de fábricas instaladas y el 50.2% de las ventas minoristas y mayoristas del país.

Por lo anterior resulta importante estudiar los objetivos de las microempresas agroalimentarias y sus estrategias para la permanencia en el mercado, y evidenciar cómo los tianguis alternativos han sido un punto clave de ventas para los productores de la región.

Dentro de lo que se tiene interés en conocer es como los factores externos a las empresas repercuten en las decisiones tomadas por los microempresarios para permanecer en el mercado y mas aun, en un nicho tan joven y considerado costoso como son los productos agroalimentarios alternativos. Las estrategias que los empresarios implementaron para su permanencia serán un primer acercamiento a los atajos que se pueden tomar para poder salir de las adversidades externas a la empresa en momentos críticos y en dado caso las propuestas para la permanencia en los tianguis alternativos.

Podemos agregar que el interés de conocer las ventajas que aportan los mercados alternativos a los productores de gran importancia, puesto que éstos aportan valores que fomentan la economía local y el crecimiento económico interno de la región; además, de incentivar a los empresarios a cada vez más mejorar sus estándares de calidad, producción y presentación de sus productos.

## 1.2 Antecedentes

Las pequeñas y medianas empresas (PyMES) a lo largo de los años, han significado un referente de importancia mundial muy alto, tal como lo señala Jácome-Haz et al., (2017; 12 ): “Las PyMES forman parte del desarrollo del país; son generadoras de oportunidades, y consideradas menos burocráticas. Sin embargo, las falencias que presentan no permiten que sean competitivas, influyendo directamente en su capacidad de crecimiento.” También Armendáriz-Martínez et al.,( 2017) afirman que las pequeñas, medianas y microempresas tienen una significativa importancia en el mundo, dada su contribución a la generación del Producto Interno Bruto y del empleo. Las microempresas han generado una contribución para la economía local y además son la punta de lanza para la creación de productos con diferenciación, dando como resultado una gran diversidad de sabores, texturas e ideas en las



bebidas y alimentos, rompiendo así con el esquema de las producciones en masa baratos y de baja calidad.

En el Estado de México el promedio de vida de una empresa es de 7.2 a 8.1 años, particularmente en el municipio de Texcoco, con un promedio de vida de 7.6 años. Esto es de relevancia, ya que del 100% de empresas que se tienen en el mercado sólo quedarán entre el 40 y el 30% en un rango de 5 a 10 años, respectivamente (INEGI, 2020a).

Tal como describe Becerra-Bizarrón et al., (2018) el 43% de las microempresas fracasa por errores administrativos y 24% por errores financieros antes de cumplir un año. Éstas en varias ocasiones carecen de competitividad, no logran la permanencia en el mercado porque buscan solo basar su éxito únicamente en la reducción de gastos, la calidad o el servicio y no en la reducción de sus costos e incrementar sus ventas, otro de los factores es el desconocimiento de donde buscar apoyo, 85.7% no conocen los programas de apoyo del gobierno federal y el 14.3% que conocen dichos apoyos no los pueden tramitar por la falta de estructura administrativa y de formalización que requiere para obtenerlos.

Para poder tener un mejor panorama de como los microempresarios locales han permanecido en el mercado, es necesario dar a conocer la importancia de los mercados alternativos en la región y como estos han sido adaptados desde los inicios de su existencia hasta la satisfacción de las necesidades de los consumidores contemporáneos.

Los tianguis, como lugares de intercambio, existían en varios lugares del México prehispánico. Eran espacios conocidos donde se llevaban a cabo operaciones de intercambio, incluido el trueque, lo cual se efectuaba entre los comerciantes directos. Los tianguis siguieron desarrollándose en el contexto colonial, lo que mantuvo el engranaje que permitió la inserción de núcleos étnicos a una economía mercantil en continua expansión. Con su incorporación a la economía colonial han cumplido dos funciones:

1. Lanzar a la circulación, en un ámbito regional, productos que se han hecho en un contexto de economía campesina, no necesariamente mercantil.
2. Proveer a los individuos y sus comunidades de manufacturas, producidas con fines exclusivamente mercantiles. Esto se refiere a que han sido elaborados con el objetivo de tener ganancias monetarias a través del intercambio.

Por lo tanto, se produce una articulación de esferas complementarias: la de una economía campesina, la cual persigue la reproducción simple del núcleo doméstico y de las comunidades, sin tener como objetivo la producción para obtención de ganancias. Por otra parte, la de una economía mercantil con el objetivo principal de la producción de artículos destinados al intercambio para beneficios monetarios (Samuel-Villela, 2013).

Los actuales tianguis convencionales actúan de forma que persisten algunas características de los tianguis de la época colonial. En relación con los productos agrícolas son catalogados en una competencia perfecta, donde los alimentos no tienen una diferenciación de ningún estilo, y el comprador se inclina hacia el precio de acuerdo con la calidad de éstos.

En los mercados y tianguis alternativos actuales se tiene un catálogo de productos más elaborado, en el que los productos agrícolas primarios están presentados principalmente por los mismos productores o por un grupo de ellos, los cuales tienen una capacidad de producción más limitada. En relación con los clientes, son un grupo más especializado al percibir el impacto ambiental y económico de las compras que realizan en el día a día. Los consumidores prefieren estos puntos de venta para apoyar a la economía local y a sus productores en el crecimiento económico de la empresa regional. A cambio, los empresarios cultivan o transforman alimentos y bebidas de mayor calidad, los cuales se presentan como beneficios a la salud al eliminar aditivos o colorantes artificiales, libres de agroquímicos o de carácter orgánico. Incluso se pueden encontrar productos hechos a las necesidades de los clientes de manera específica, ya que una ventaja

de los mercados alternativos es acortar la cadena de valor y vincular a la empresa con el consumidor final, en una relación de mayor confianza.

Las raíces históricas de los tianguis muestran esta evolución hasta el presente, manteniendo como constante la vinculación social y regional dentro de los tianguis y en otras actividades, como la redistribución e intercambio de insumos y alimentos, las cuales se realizaban desde el México antiguo (García-Bustamante et al., 2016).

En estos mercados las relaciones entre compradores y vendedores constituyen un componente fundamental. La principal diferencia entre los mercados locales y el Sistema de Mercado, es que mientras los primeros fomentan las relaciones sociales, el último disuelve los lazos de dependencia entre los miembros de una comunidad y fomenta el individualismo (Santana, 2011). Ciertamente, los mercados locales alternativos fungen como un medio para poder llegar a los clientes de una manera directa y personalizada, y para los clientes es una alternativa más adecuada si se quiere diversidad fuera de los productos convencionales agroindustriales. Sin embargo, se afirma que los tianguis y mercados alternativos ya establecidos sirven de ejemplo para que en las regiones se fomente la activación de la economía local, y de esta forma, se empiece a tener un cambio en los hábitos de consumo de los consumidores, haciendo conciencia del impacto ecológico y económico de nuestras compras en bebidas y alimentos.

### 1.3 Justificación

Las empresas agroalimentarias son base esencial en la economía local y un pilar del emprendimiento comercial para la región de Texcoco, teniendo en consideración que ésta, al incluir instituciones agrícolas, como la Universidad Autónoma Chapingo, Colegio de Posgraduados, INIFAP y CIMMYT, es un punto de vanguardia en la investigación, producción y comercialización de los alimentos a nivel nacional, y resaltan las iniciativas de emprendimiento entre la comunidad de profesores, técnicos y alumnos adscritas a las instituciones.

Tal como lo describe García-Bustamante et al. (2016) en las actividades de las microempresas se incluye alimentar a una sociedad determinada con la cantidad de alimento disponible, así como la distribución y disponibilidad social de alimentos, en

donde los tianguis han tenido un papel histórico importante, y que ahora son parte de la evolución en conjunto de los sistemas agroalimentarios.

Estos tianguis han presentado diversos cambios a lo largo de la historia, desde la época prehispánica hasta nuestros tiempos. Actualmente se tienen los mercados alternativos que aportan a la comunidad ventajas tanto a los consumidores por su variedad de productos con valor agregado, como a los microempresarios para encontrar un espacio donde comercializar.

De acuerdo con Da Silva et al. (2013) las perspectivas de un crecimiento constante de la demanda de alimentos y de productos agrícolas con valor añadido incentivan el prestar mayor atención al desarrollo de las agroindustrias en un contexto de crecimiento económico, seguridad alimentaria y estrategias para acabar con la pobreza. Señala también que las éstas tienen el potencial de generar empleo para la población. De manera directa en el ámbito rural aportan en la creación de trabajo, pero de manera indirecta los empleos por comercio, transporte, publicidad, arrendamientos, entre otros se ven beneficiados de las actividades de estas empresas.

Por estos motivos se tiene interés en la investigación sobre las microempresas agroalimentarias, éstas presentan un área de oportunidad de empleo, ventas directas de empresas familiares que aportan a la economía local, tal como lo afirma Santana (2011), donde se tiene conciencia que las ganancias de nuestras compras deben ir enfocados a los micro emprendedores, porque así se remunera el trabajo y se redistribuye la riqueza.

Esta investigación plantea crear conciencia de las ventajas económicas y sociales que aportan los productores locales a la comunidad, y aportar recomendaciones generales a los futuros empresarios, que comienzan con la motivación de generar alimentos alternos a los creados de manera convencional.

Es de importancia estudiar el comportamiento de estas microempresas porque los mercados alternativos han sido un bastión de impulso para ofertar los productos que

se crean en la región, estos proyectos aportan bases para el fortalecimiento de la economía local.

En este estudio las estrategias adoptadas por los productores locales han sido relevantes puesto que presentan un nicho de oportunidad para incrementar su producción y sus ventas. Asimismo, la relevancia del presente trabajo de investigación se sujeta a la aportación teórica por el contraste de los resultados y los presentados con bases en la estructura neocapitalista convencional. Finalmente se llega con la intención que esto sirva para futuras investigaciones y que pueda llegar a ser práctica y viable para los productores en circunstancias similares.

## 1.4 Objetivos de la investigación

### 1.4.1 Objetivo general

Analizar los factores que interaccionan con las microempresas agroalimentarias y justificar aquellas que se consideran claves para su permanencia en los mercados alternativos.

### 1.4.2 Objetivos específicos

- Describir las preferencias de los consumidores de alimentos en los mercados alternativos y sus competidores
- Explicar las decisiones tomadas por los productores para la permanencia en los tianguis alternativos durante la pandemia
- Proponer las estrategias para la permanencia de productores agroalimentarios en mercados alternativos en futuras situaciones de crisis

## 1.5 Preguntas de investigación

De acuerdo con los objetivos establecidos previamente se presentan las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Los consumidores prefieren alimentos de los mercados alternativos a otras opciones convencionales?
2. ¿Qué decisiones se tomaron para la permanencia en tianguis alternativos durante la pandemia?

3. ¿Qué estrategias implementar para la permanencia de los productores en mercados alternativos en futuras situaciones de crisis?

#### 1.6 Hipótesis

Considerando las preguntas de investigación y los objetivos planteados, se establecieron las siguientes hipótesis:

1. Los clientes de mercados alternativos prefieren otras opciones por el precio de los productos alternativos, pero consumen estos por la variedad de alimentos, la limpieza y la calidad que no encuentra en supermercados o mercados convencionales.
2. Los empresarios tomaron decisiones rápidas para la permanencia de los cuales podemos destacar; ver la situación de pandemia como oportunidad, diversificar los puntos de venta y saber cuándo dejaban de ser rentables, el aumento de producción; la personalización de los productos para cada tipo de cliente y las entregas a domicilio.
3. La estrategia debe incluir adaptabilidad a la adversidad, invertir en cursos de administración y contabilidad, tener un fondo de ahorro para imprevistos, crear productos de calidad, diversificación de productos, aprovechar la relación directa con los clientes y conocer sus necesidades, adentrarse en nuevos puntos de venta considerados clave para la situación y finalmente la solidaridad entre los mismos integrantes de los tianguis

## 1.7 Estructura de la tesis

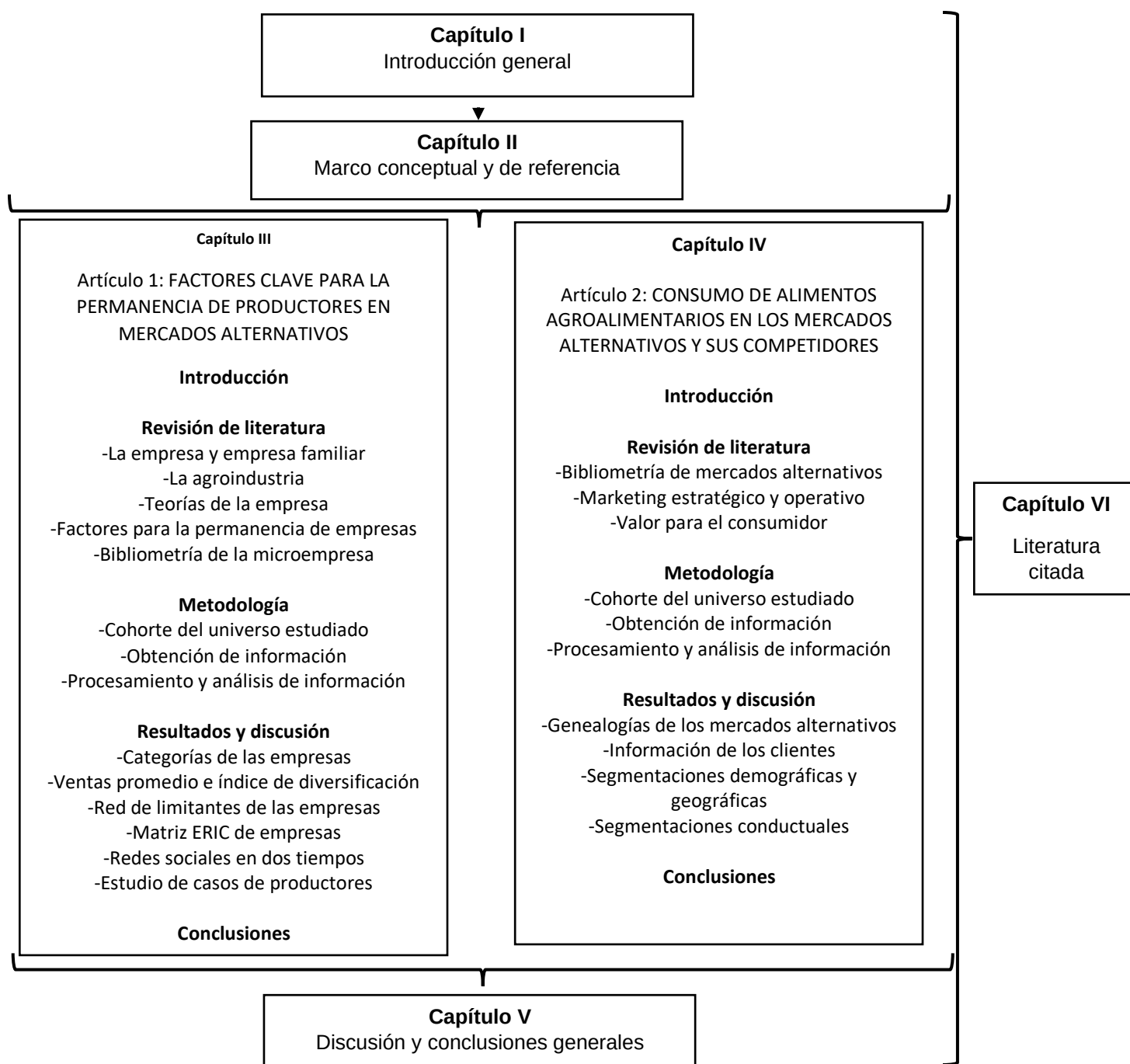


Figura 1 Estructura de la tesis

Fuente: Elaboración propia

## 2 REVISIÓN DE LITERATURA

### 2.1 Marco teórico y conceptual

En este apartado se encuentran las secciones de marco teórico, en donde se establecen las principales orientaciones que conceptualizan a la investigación para un aporte científico.

#### 2.1.1 La empresa

De acuerdo con la Real Academia Española es “la entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad”. De la consideración de lucro como fin de la empresa, se tienen diferentes orientaciones.

Si bien en la empresa convencional capitalista este es sin duda el objetivo y por tanto se ajusta a la definición planteada, existen otras formas de empresa que aun cuando obtienen utilidades o ganancias, no convierten en esta orientación su principal objetivo. De esta manera tenemos respecto a este sentido de lucro diferentes versiones de empresa.

En esta investigación se contempló la visión de las cinco fuerzas de Porter (1980), donde se presenta un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad:

- Poder de negociación con los proveedores. Esta fuerza analiza la capacidad del proveedor para poner a la PyME bajo presión, evalúa cuánto control tienen para aumentar sus precios, y cómo afecta la rentabilidad del negocio y los tiempos de entrega de los insumos.
- Amenaza de nuevos entrantes. Los nuevos entrantes al mercado amenazan a la rentabilidad del sector, esta fuerza analiza lo fácil o lo difícil que es para la competencia unirse al mercado, cuanto más fácil sea, mayor será el riesgo de que se agote la cuota de mercado de una PyME



- Poder de negociación de los compradores. Esta fuerza examina el poder del consumidor y su influencia sobre los precios y la calidad de los productos y servicios, así como también permite analizar la cantidad de clientes con los que cuenta la empresa.
- Rivalidad entre competidores existentes. Permite determinar los costos fijos, los precios, las estrategias presentes en el comercio, identificando la posición de la competencia en el mercado. Se puede tener una alta rivalidad de competencia cuando la industria está creciendo, cuando aparecen competidores con mayor capacidad y tamaño, y finalmente cuando los consumidores pueden cambiar la oferta de un competidor por una de bajo costo.
- Amenaza de productos o servicios sustituto. Esta fuerza estudia la facilidad con la cual un consumidor puede cambiar de una marca a otra, o sustituir un producto por otro, analizando el número de competidores, la calidad, los beneficios que obtienen los clientes, y realiza una comparación de precios.

De igual manera Porter (1980) también afirma que el compromiso del estratega es comprender y afrontar la competencia. Aunque en un comienzo se consideren distintos los sectores, las fuerzas son las mismas y generan los mismos resultados, por lo que el conocer la estructura de un sector es importante para el posicionamiento estratégico (Pérez-Tijaro, 2018).

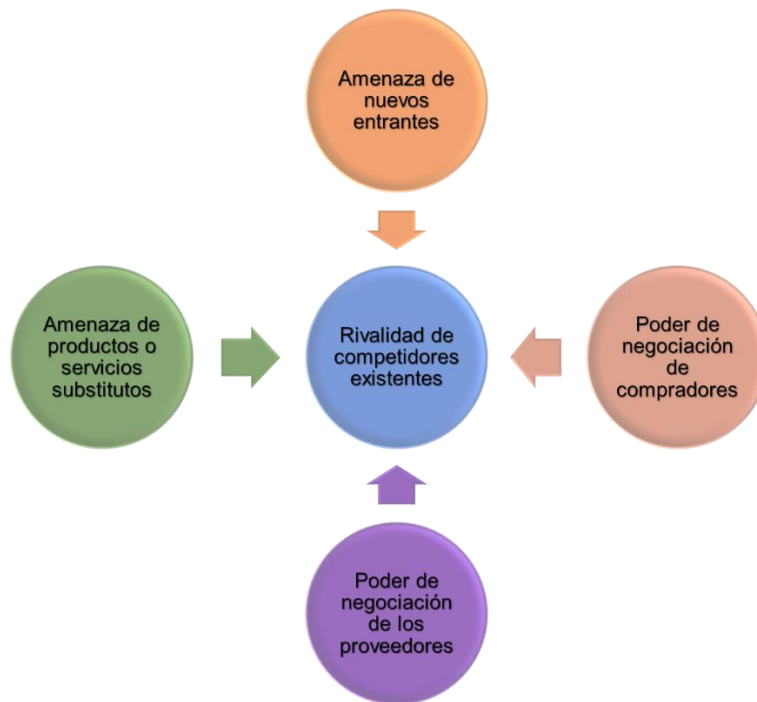


Figura 2 Las Cinco Fuerzas Competitivas

Fuente: Elaboración propia basado en Porter (1980)

### 2.1.2 La empresa familiar

Para poder describir a la empresa familiar, en esta investigación optamos por la analogía que describe Belausteguigoitia (2017), en donde se presenta un barco para ilustrar la situación que suelen enfrentar las empresas familiares. Los líderes de estas organizaciones se encuentran constantemente ante la disyuntiva de destinar los recursos generados por la empresa a ella misma o a la familia. Se tiene entonces que, si se canalizan recursos hacia el lado de la familia, la popa (empresa) comienza a descuidarse, y por el otro lado si la empresa recibe los recursos y la familia no disfruta de los beneficios generados, se ve afectada la proa (familia). La disputa que se da entre el sistema familiar y de empresa no es sólo por dinero, también la atención, el tiempo y la energía suelen dividirse entre ambos. Hay ciertas ocasiones en la que alguno de los elementos involucrados, sea la empresa o la familia, puede requerir una atención especial y cierto sacrificio por parte de la otra.

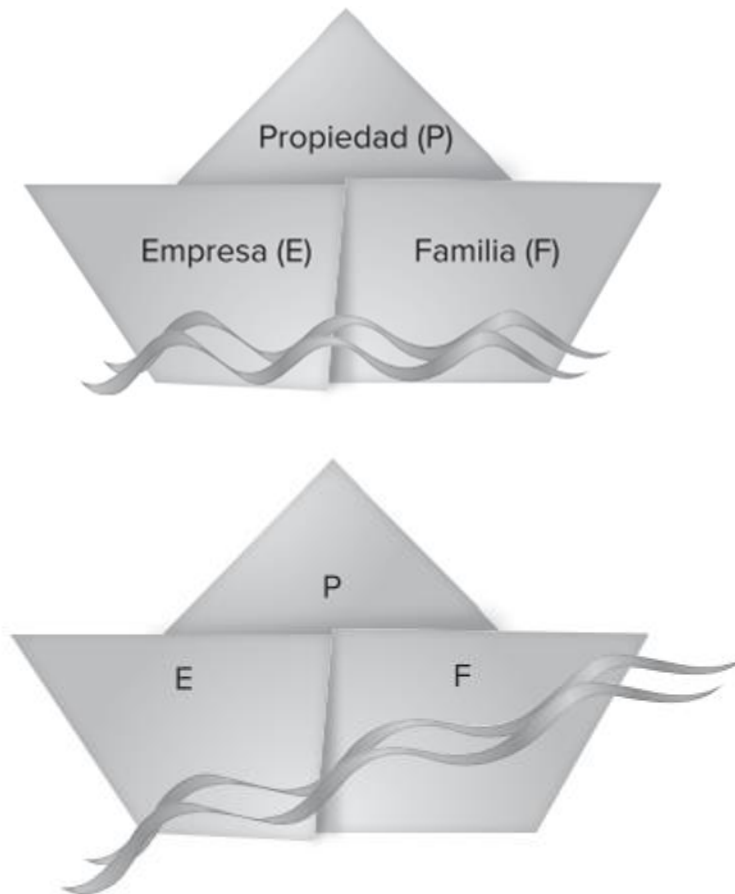


Figura 3 Modelo del equilibrio (barco) de la propiedad, empresa y familia

Fuente: Belausteguigoitia (2017)

Para llegar a determinado puerto, es importante que tanto la tripulación como el capitán se pongan de acuerdo sobre cómo elegir el destino y la forma de arribar. No basta la autoridad del capitán para que todas sus órdenes se cumplan. En otras palabras, la estrategia y los esfuerzos de todos los integrantes de la empresa deben de dirigirse hacia un mismo objetivo, tener claras las metas a perseguir y el cómo van a presentarse ante sus consumidores.

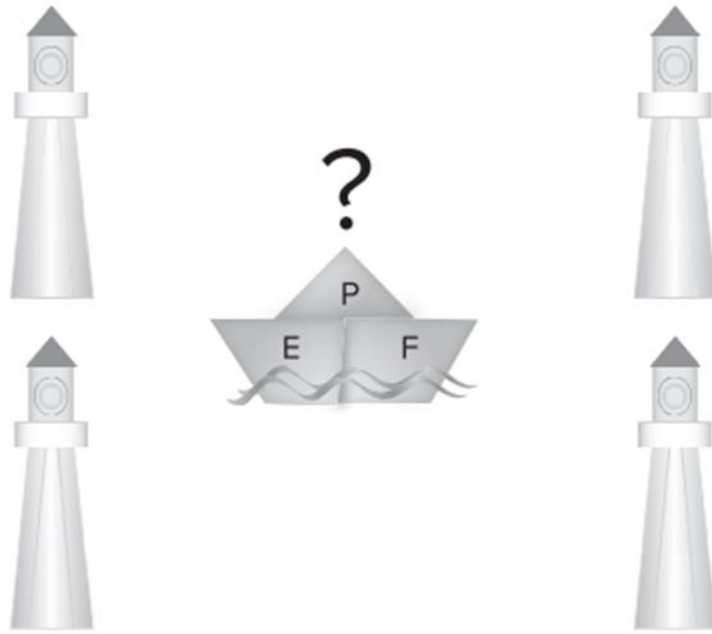


Figura 4 Representación del barco hacia diferentes objetivos

Fuente: Belausteguigoitia (2017)

También se presentan otros modelos conceptuales de la empresa familiar, como el modelo de los dos círculos. Este modelo sugiere separar lo más posible cada uno de ellos, de manera que el área de conflicto se reduzca, donde se intercepta cada círculo con el otro. No es posible separarlos del todo porque dejaría de representar a una empresa familiar, pero pueden colocarse de tal manera que apenas se rocen. Sin embargo, el hecho de que los círculos se junten no significa que tengan una rivalidad entre ellos, la idea es que el punto de choque en los círculos se complementen para enriquecerse mutuamente creando así ventajas competitivas para poder cumplir con los objetivos de cada una de las partes. (Belausteguigoitia, 2017).

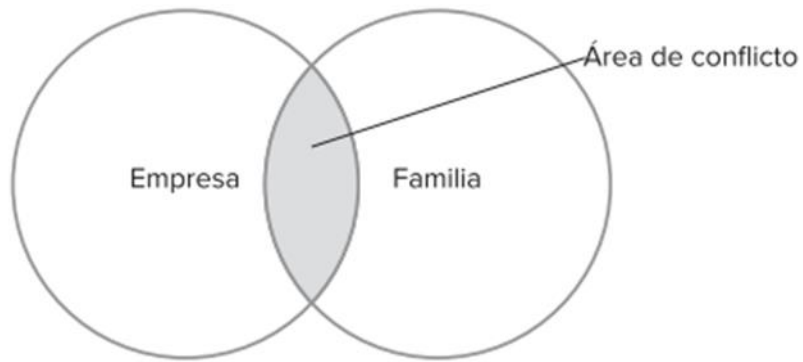


Figura 5 Representación del área de conflicto en empresas familiares

Fuente: Belausteguigoitia (2017)

Finalmente existe el modelo conceptual de la empresa denominado de los tres círculos. Este modelo presenta tres subsistemas interconectados (empresa, familia y propiedad), y cuatro áreas de intersección que ilustran los diversos papeles que pueden desempeñar.

Para poder aportar mayor claridad optaremos en el ejemplo propuesto por Belausteguigoitia (2017), donde es posible visualizar en la Figura 6 los diversos actores en el área que les corresponde, la cual se encontrará después una breve descripción de los actores para comprender las circunstancias, motivaciones y papeles de cada persona.

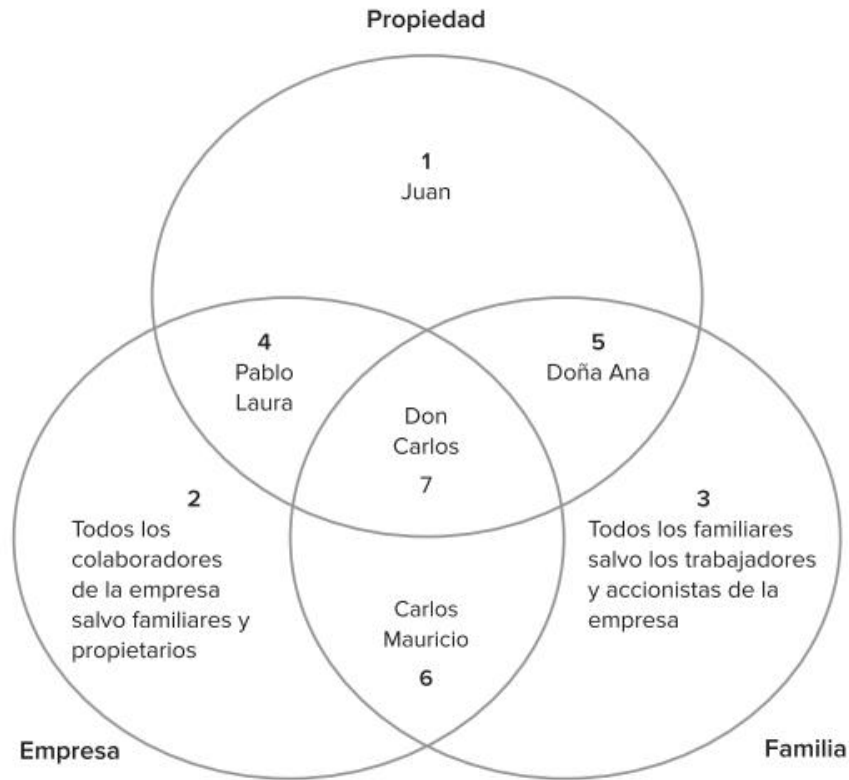


Figura 6 ejemplo del modelo de los tres círculos

Fuente: Belausteguigoitia (2017)

Aclarando la Figura 6, entendemos que los papeles de cada persona son:

1. Propiedad: Juan es propietario, mas no familiar ni trabaja en la empresa.
2. Empresa: Todos los colaboradores de la empresa, salvo familiares y propietarios.
3. Familia: Todos los familiares, salvo los trabajadores y accionistas de la empresa.
4. Propiedad y empresa: Laura y Pablo no son familiares, pero son propietarios y trabajan en la empresa.
5. Familia y propiedad: Doña Ana es familiar y propietaria, pero no trabaja en la empresa.
6. Familia y empresa: Carlos y Mauricio son familiares y trabajan en la empresa, pero no son propietarios.
7. Empresa, familia y propiedad: Don Carlos es familiar, trabaja en la empresa y es propietario.

### 2.1.3 La agroindustria

Citando a Bada-Carbajal & Rivas-Tovar (2010), la agroindustria es un sistema dinámico que implica la combinación de dos procesos productivos, el agrícola y el industrial, y tiene como objetivo transformar de manera rentable los productos provenientes del campo. Es la rama de la industria que transforman los productos de la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca en productos elaborados.

Para Da Silva et al. (2013) se presenta en términos generales como las actividades posteriores a la cosecha relacionadas con la transformación, la preservación y la preparación de la producción agrícola para el consumo intermedio o final, generalmente gana importancia en la agricultura y ocupa una posición dominante en la manufactura a medida que los países en desarrollo intensifican su crecimiento.

Continuando con Da Silva et al. (2013), se puede decir que el sector agroalimentario abarca: productos para la subsistencia y mercados locales como los cultivos de tubérculos; alimentos básicos para los mercados nacionales urbanos como granos y cereales; materias primas tradicionales de exportación entre ellos el café, cacao, té, frutos secos o algodón; los componentes de dietas con alto contenido proteico de origen animal como productos lácteos, aceites y piensos para animales y las diferentes cadenas de carnes rojas, cerdo y aves de corral, tanto para los mercados nacionales como de exportación; productos frescos o no tradicionales como frutas, hortalizas, flores, productos marinos/acuicultura; exportaciones tradicionales diferenciadas entre ellos el comercio justo, productos orgánicos o productos con denominación de origen, que ahora también se orientan a mercados nacionales.

Aunque se presenta una amplia gama de sectores agroalimentarios previamente descritos, debemos destacar las empresas agroindustriales especializadas en la agricultura de contrato, donde no necesariamente se presenta una transformación de las materias primas.

### 2.1.4 Teorías de la empresa

Las bases teóricas en las que se sustenta esta investigación hacen la mayoría de ella una analogía de la empresa a un organismo vivo, el cual presenta ciertas características que pueden compartir, tal como el crecimiento de la empresa con el

crecimiento fisiológico de un ser vivo. Hernández et al. (2011) compilan la teoría de Herbert Spencer (1820-1903) donde se presenta más como una especie de radicalización de las afirmaciones de Comte y Charles Darwin. Spencer acentúa la importancia del individuo y, consecuentemente, de la psicología, y no incurre en la efusión religiosa de Comte. Para llegar a homologar la sociología a una ciencia natural utilizó lo que se considera la psicología conductual, que defiende la conducta social enfrentando explícitamente al estructuralismo funcionalista.

Así, defenderá en el estudio de la sociología su valor educativo y moral. Spencer postula una serie de principios y una ley universal de la naturaleza, la ley general de la evolución aplicado socialmente. Este principio desarrolla la analogía organicista de la sociedad con precedentes clásicos, y le permite explicar “los hechos sociales en términos naturalistas”.

Spencer (1966) en su escrito ¿Qué es una sociedad?, afirma que cuando decimos que el crecimiento es un fenómeno común a los agregados sociales y orgánicos ello no implica excluir por completo los agregados inorgánicos. Otro carácter de los cuerpos sociales, como de los cuerpos vivos, es que según crecen en tamaño lo hace también su estructura. Al principio, las diferencias entre sus grupos de unidades no llaman la atención ni por su número ni por su grado, pero a medida que la población aumenta, las divisiones y subdivisiones llegan a ser más numerosas y diferenciadas. Esta asociación entre sociedades y cuerpos vivos será más evidente si observamos que la progresiva diferenciación de estructuras viene acompañada por una progresiva diferenciación de funciones.

Para Nelson & Winter, (2002) presentan la teoría evolutiva económica la cual describe el pensamiento evolutivo que ha sido el análisis dinámico del cambio económico a nivel de la organización y la industria, particularmente en contextos donde el desempeño innovador es un elemento clave en la lucha competitiva. Afirma que los avances tecnológicos son “acumulativos” a nivel de empresa en el sentido de que los esfuerzos para hacer avanzar la tecnología hoy se construyen a partir de lo que la empresa logró ayer. Con el tiempo, la competencia separa a muchos de los actores de los que sobreviven con rutinas que se adaptan mejor al entorno. Otros



modelos evolutivos tratan a los actores como operando con un conjunto particular de rutinas “a corto plazo”, pero con mecanismos que les permiten mejorar las rutinas o aprender sobre otras significativamente mejores a medida que pasa el tiempo y adquieren experiencia. Es una premisa básica de la teoría de la evolución económica que este estado de cosas refleja con precisión el problema que enfrentan los actores económicos del mundo real.

Girola (2010) presenta la teoría evolutiva de Talcott Parsons, que se prefigura como parte de la consideración del estadio más “avanzado” en términos de racionalidad, para caracterizar el polo menos avanzado. Parsons resalta los mecanismos compensatorios adaptativos que las sociedades encuentran para contrarrestar las tensiones y los conflictos y la búsqueda de estabilidad y equilibrio como un imperativo para todos los sistemas sociales. En la obra de Parsons del periodo medio, es posible encontrar afirmaciones que llevarían a pensar la evolución como un proceso no lineal. Aunque las etapas no son inevitables, y puede haber “brincos evolutivos” y retrocesos, lo que sí es claro es la direccionalidad del cambio en el sentido de incremento de la racionalidad y diferenciación creciente de las bases de la integración social.

Además de las analogías descritas, ampliando el término de permanencia de las empresas, también se debe incluir el tema de la competitividad.

En este caso Estrada Bárcenas et al. (2009), describen que los estudios respecto de la competitividad se han enfocado desde dos perspectivas. Una de ellas considera que las organizaciones son sistemas abiertos que se ven influidos por factores externos sobre los que la empresa tiene poco o ningún control. Desde este punto de vista, el ambiente externo determinará el éxito o fracaso de las empresas. Describe que, desde otra perspectiva, la competitividad está determinada por los factores internos de la empresa. Una teoría que ha venido a apoyar esta idea es la Teoría de los Recursos y Capacidades de las Empresas, estipulada por Penrose y después ampliada por Barney, que sostiene que el éxito competitivo se debe al conjunto de recursos y capacidades que la empresa posee y que la hacen diferente de los demás competidores del sector (García-Garnica & Taboada-Ibarra, 2012).

## 2.2 Marco de referencia

En este apartado se abordan los principales conceptos analizados en la investigación, así como las referencias que se tienen en el método de investigación en trabajos previos que aportaran temas de discusión a ésta, además de presentar la relevancia en la exploración de este trabajo en el contexto económico que se vive en la actualidad.

### 2.2.1 Bibliometría de los mercados alternativos

Los mercados alternativos son una nueva propuesta con respecto a los tianguis y mercados convencionales, y presentan características que son atractivas para el consumidor, como para aquel que es un productor de bebidas y alimentos caseros, artesanales o diferenciados. Estos espacios están presentándose como una propuesta diferente de consumo más consciente. Los productos orgánicos, agroecológicos o de traspatio son los que principalmente podemos encontrar en la canasta básica. Los consumidores, por su parte, aportan a la economía local, y en el caso de los mismos productores agroindustriales aportan en la economía circular, consiguiendo las materias primas con sus compañeros del mercado.

Actualmente la exploración de investigaciones de los tianguis y mercados alternativos se presenta por un análisis bibliométrico, el cual fue realizado en la plataforma de Scopus desde el año 2010 al 2020 con la fórmula:

```
"TITLE-ABS-KEY ( "alternative markets" OR "marché" OR "tianguis" ) AND  
( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "SOCI" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "BUSI" ) )  
AND ( LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2020 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2019 ) OR  
LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2018 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2017 ) OR LIMIT-  
TO ( PUBYEAR , 2016 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2015 ) OR LIMIT-TO  
( PUBYEAR , 2014 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2013 ) OR LIMIT-TO  
( PUBYEAR , 2012 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2011 ) OR LIMIT-TO  
( PUBYEAR , 2010 ) )"
```

Se obtuvo un total de 1,054 publicaciones a través de los 11 años, y se aprecia un notable crecimiento en este periodo, representado en la figura 7, lo que nos da una idea de la importancia de estos lugares para el crecimiento económico de aquellos

microempresarios, que empiezan con un emprendimiento y quieren mayores puntos para la colocación de sus productos.

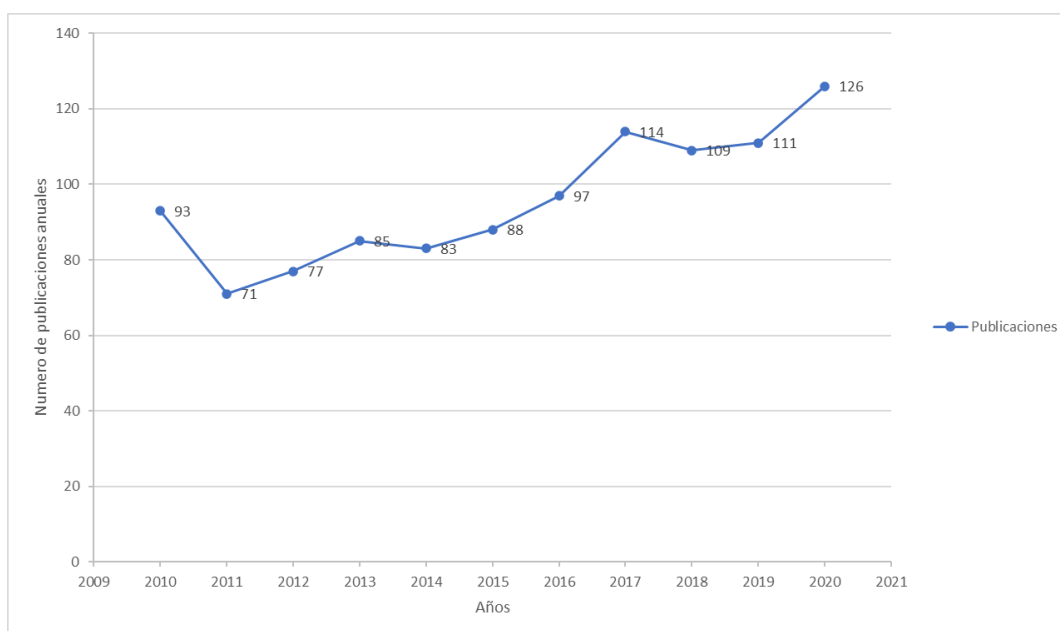


Figura 7 Gráfica representando el creciente número de publicaciones anuales de mercados alternativos

Fuente: Elaboración propia basado en la recopilación de Scopus

## 2.2.2 Bibliometría de las microempresas

La investigación de las microempresas se puede ver en diversos puntos, en este análisis lo acotamos en los rubros de tipo social y en negocios, dando un total de 8,7625 con la fórmula:

“TITLE-ABS-KEY ( "agribusiness" OR "agrobusiness" OR "small business" ) AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "BUSI" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "SOCI" ) ) AND ( LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2021 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2020 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2019 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2018 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2017 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2016 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2015 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2014 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2013 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2012 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2011 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2010 ) )”.

Podemos comprender que, en este periodo, en el año 2020 se presentó la pandemia a nivel mundial, en donde se tomó desprevenido varios sectores empresariales, con lo que se pausaron actividades relacionadas al ofrecimiento de servicios que promovían a las personas visitar centros sociales, además, afectó la venta de productos que no fueran de importancia primaria. Tal como se presenta las necesidades en la pirámide de Maslow descritas por Hamra (2019), las necesidades primitivas o de supervivencia son las que podemos encontrar dentro del primer escalón de la jerarquía, asegurando que no podemos satisfacer las necesidades de los siguientes peldaños sin haber completado las del punto anterior. Por tal situación en inicios de la pandemia se pudieron presentar dos situaciones, el despido de varios trabajadores asalariados en las actividades antes mencionadas y, a causa de esto, la creación de microempresas o el efecto del autoempleo para la subsistencia de esta crisis.

Podemos apuntar que el fenómeno de crecimiento en las investigaciones referentes a las microempresas confirma la importancia a nivel mundial de éstas, y la necesidad de conocer el cómo pueden hacerles frente a las adversidades no previstas como lo fue en su momento con el COVID-19. En la Figura 8 se puede apreciar un aumento significativo un año posterior al inicio de pandemia.

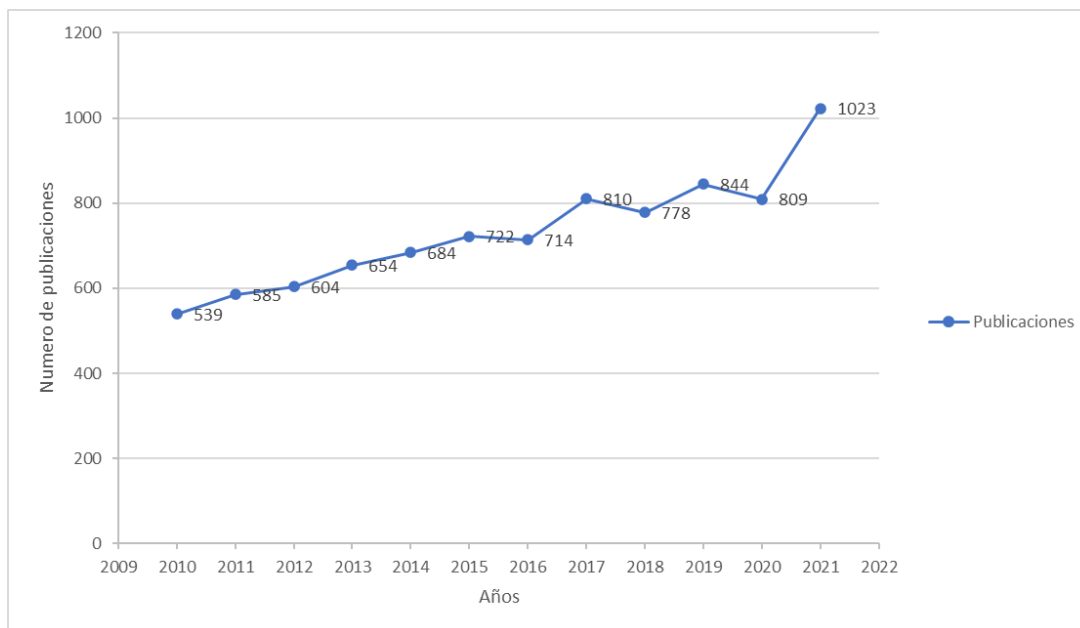


Figura 8 Gráfica representando el creciente número de publicaciones anuales de microempresas

Fuente: Elaboración propia basado en la recopilación de Scopus

### 2.2.3 Las microempresas en Latinoamérica

El papel de las pequeñas y medianas empresas en países en vías de desarrollo se considera importante para la generación de ingresos, así como para la promoción de empleos. En Latinoamérica las pequeñas empresas representan un porcentaje significativo de empleo, dependiendo del país.

En Perú, se estima que el 60% es la fuerza de trabajo de las pequeñas empresas, proporcionando una fluctuación de entre 300 mil y los 500 mil empleos. En Chile se estima que la pequeña industria comprende un 49% de los establecimientos, da trabajo a más de 300 mil personas y está compuesta por 40 mil establecimientos. En Ecuador se estima que el 95% de los establecimientos lo representan la micro y mediana empresa, que otorga trabajo a más de 500 mil personas y está compuesto por 10 mil establecimientos. En Bolivia existen aproximadamente 600 000 PyMES correspondiente al 95% de las empresas en el país y generan empleo a más de 2 millones de personas, que sería el 90% de trabajadores por empresas privadas. Cabe señalar que los sectores donde mayormente se desempeñan es en la industria

ligera y principalmente de confecciones textiles, comercio minorista, así como importadoras y agricultores. En Argentina se tiene un caso particular, pues sólo 7% de los emprendimientos llegan al segundo año de vida y sólo el 3% de los emprendimientos llegan al quinto año de vida, de acuerdo con la Asociación Argentina para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa. En Venezuela solo el 2% de personas que manejan pequeñas y medianas empresas tienen acceso a apoyo financiero por lo que los gobiernos deben de impulsar y apoyar estos sectores empresariales ya que son unos grandes empleadores y aportadores a la economía nacional. En Colombia solo el 41% de los emprendimientos subsiste al segundo año de vida. Y en Brasil solo el 65.2 % de las empresas subsisten en su segundo año (Becerra-Bizarrón et al., 2018).

Cuadro 1 Representación de datos de las MiPyMES en países latinoamericanos

| País    | *Número de MiPyMES | **Número de empleos | **Número de establecimientos |
|---------|--------------------|---------------------|------------------------------|
| Perú    | 2,283,105          | 300,000-500,000     | N/D                          |
| Chile   | 758,376            | 300,000             | 40,000                       |
| Ecuador | 802,696            | 500,000             | 10,000                       |
| Bolivia | 305,250            | 2,000,000           | N/D                          |
| México  | 4,057,719          | 73%                 | N/D                          |

Fuente: elaboración propia con los datos de \*Becerra-Bizarrón et al. (2018) e \*Ibarra et al. (2021)

Ahora bien, en nuestro país, un fideicomiso del gobierno mexicano, ProMéxico, estableció que las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen la columna vertebral de la economía nacional a causa del alto impacto que tienen en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México existen aproximadamente 4 015 000 unidades empresariales. Del total de esta cifra, 99.8 %

son MiPyMES, las cuales generan 52 % del producto interno bruto (PIB) y 72 % del empleo en el país. Sin duda son el motor del crecimiento económico en México, pues generan 8 de cada 10 empleos, y más de la mitad de la riqueza del país. Sin embargo, a pesar de su importancia, enfrentan limitantes para su crecimiento

#### 2.2.4 Factores para la permanencia

Becerra-Bizarrón et al., (2018) menciona, para que cualquier empresa logre su permanencia y crecimiento dentro del sector productivo, sus propietarios deben de estar atentos a cambios que se presenten en el ámbito interno y externo de la empresa. Se considera de gran importancia que las empresas implementen procesos y programas de calidad con el principal objetivo de estandarizar sus tareas, y de esta forma lograr perfeccionar la oferta y la calidad en sus servicios y de los servicios que prestan sus colaboradores.

Las empresas suelen adaptarse al medio con el objetivo de permanecer en el mercado en el tiempo y, de esta forma, evitar desaparecer. Por lo tanto, una empresa que perdura a través del tiempo adecua sus manejos a la intensidad de las condiciones del entorno sectorial y las fuerzas del mercado, conoce a sus competidores, obtiene desempeños eficientes en su gestión por la coherencia en su acción, la identificación de su entorno sectorial y sus políticas de gobierno, a la par de que evita los estados de morbilidad que dificultan su crecimiento. En suma, propicia la alineación de las personas con la empresa, la construcción de conocimientos y la calidad en los procesos de interacción social (Becerra-Bizarrón et al., 2018).

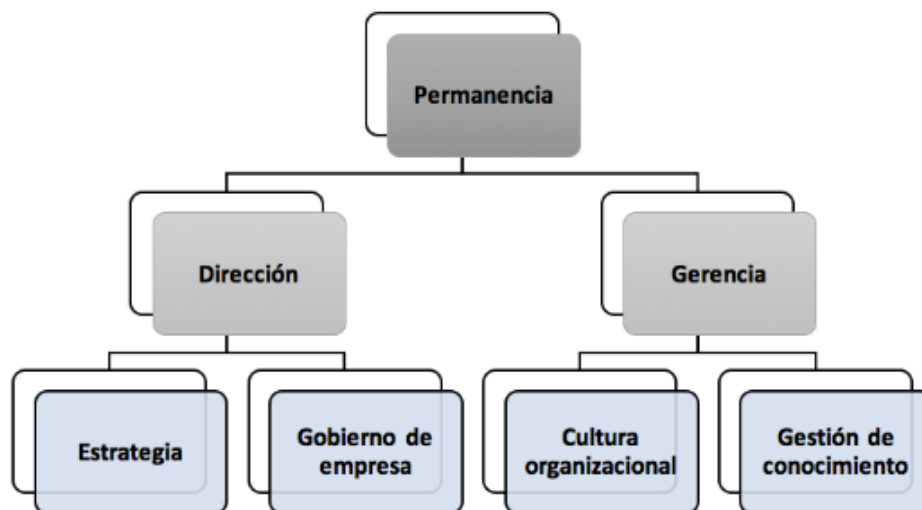


Figura 9 La permanencia y sus diferentes dimensiones

Fuente: Elaboración realizada por Becerra-Bizarrón et al. (2018)

Díaz-Morales (2015) presenta factores de éxito en las empresas. Entre los diversos factores asociados al éxito de las empresas se encuentran la gestión y administración, alianzas estratégicas, calidad de productos, capital humano, financiamiento, entorno favorable, I+D+i (Investigación, desarrollo e innovación), formalidad, materia prima, acceso a mercados, sector, escala y tamaño de empresa y localización.

Los autores Penrose, Wernerfelt y Barney citados por Castillo Escobar et al. (2020) considera que los factores internos son aquellos sobre los cuales la organización posee mayor control, y dependen principalmente de sus recursos y capacidades. Comentan que el análisis y medición de la competitividad se ha enfocado en recolección de evidencia empírica relacionada con innovación, productividad, gestión ambiental, posicionamiento estratégico, desempeño financiero y gestión del recurso humano. En síntesis, se aborda principalmente desde dos aspectos: operaciones del negocio y resultado de las operaciones. La primera considera líneas relacionadas con los procesos administrativos, responsabilidad social, sistemas de información y recursos humanos. La segunda, hace referencia a la innovación, productividad, posicionamiento estratégico y financiero.



| Categorías abiertas (Variables)    | Categorías cerradas         | Categorías emergentes        | Estudios de competitividad |
|------------------------------------|-----------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Responsabilidad social empresarial | Responsabilidad social      | Operación del negocio        |                            |
| Gestión Medioambiental             | Sistemas de información     |                              |                            |
| Sistemas de información            |                             |                              |                            |
| TIC                                |                             |                              |                            |
| Gestión de recursos humanos        | Recurso humano              |                              |                            |
| Planeación estratégica             | Procesos administrativos    |                              |                            |
| Aprovisionamiento                  |                             |                              |                            |
| Comercialización                   |                             |                              |                            |
| Capacidad de marketing             |                             |                              |                            |
| Capacidad directiva                |                             |                              |                            |
| Capacidad de innovación            |                             |                              |                            |
| Estrategias de comercialización    |                             |                              |                            |
| Gestión del conocimiento           | Innovación                  | Resultado de las operaciones |                            |
| Innovación                         |                             |                              |                            |
| Adquisición de conocimiento        |                             |                              |                            |
| Costo                              | Productividad               |                              |                            |
| Calidad                            |                             |                              |                            |
| Tecnología                         |                             |                              |                            |
| Eficiencia                         |                             |                              |                            |
| Participación en el mercado        | Posicionamiento estratégico |                              |                            |
| Incursión en nuevos mercados       | Financiero                  |                              |                            |
| Contabilidad y finanzas            |                             |                              |                            |
| Control financiero                 |                             |                              |                            |
| Desempeño financiero               |                             |                              |                            |
| Rentabilidad                       |                             |                              |                            |

Figura 10 Categorías y variables en el estudio de competitividad

Fuente: Castillo Escobar et al. (2020)

De acuerdo con lo descrito previamente, comprendemos que para la permanencia en el mercado se requiere de la competitividad por parte de la empresa, que requiere de las diversas variables; sin embargo, también debemos reconocer los factores externos a la empresa pueden direccionar hacia otro punto del que se tenía previsto al momento de realizar la estrategia de ésta, por lo que es necesario tomarlas en consideración.

### 3 FACTORES CLAVE PARA LA PERMANENCIA DE PRODUCTORES EN MERCADOS ALTERNATIVOS

#### 3.1 Introducción

La revolución verde trajo múltiples beneficios en la producción de alimentos, pero tuvo, entre otros, un impacto negativo en la salud, lo que generó descontento y dio lugar a una percepción social negativa del sistema alimentario mundial y la industrialización agrícola. Esto causó que los consumidores actuales sean más críticos en cuanto a dónde compran sus alimentos, valorando los aspectos naturales de los mismos, la posibilidad de establecer un vínculo con los productores y el consumo de productos locales (Escobar-López et al., 2017).

Los tianguis alternativos ofrecen casi la misma variedad de alimentos que los mercados generalmente provenientes de la agricultura convencional, y en algunos casos, productos regionales de temporada, productos frescos orgánicos, locales y alimentos tradicionales, por lo que poco a poco se han ido consolidando como lugares de venta y consumo responsable de alimentos (Escobar-López et al., 2021), pero también es un lugar donde puede haber recreación de los visitantes, tanto con talleres y eventos culturales, al igual que la participación de una experiencia de participación e intercambio social más completa que el simple hecho de comprar los alimentos.

En la situación de pandemia que se vivió por COVID 19 se pudo apreciar la falta de empleo y el aumento en la creación de emprendimientos, siendo los mercados alternativos un punto de venta esencial para los productores locales. Tal como lo describe Padilla Martínez et al. (2018; 311) “el espíritu emprendedor es la idea básica para comenzar un negocio y con esto obtener ganancias a base de oportunidades, los emprendimientos ayudan a estabilizar la economía de una nación al generar ganancias, además contribuye con su desarrollo al desprender innovaciones importantes dentro del mercado”. Finalmente destacamos que para esta investigación se buscaron los factores de la permanencia de los productores participantes de los mercados alternativos que pasaron por esta etapa de crisis económica.

### 3.2 Materiales y métodos

Dada la complejidad del problema de investigación, el tipo y diseño general del estudio es bajo los enfoques cualitativo y cuantitativo, haciendo esta investigación de carácter cualitativo. Las encuestas a los locatarios fueron recabadas en un censo de los productores agroalimentarios, éste se realizó de tal forma por la confianza de los encuestados, la cercanía de palabra con ellos y la ventaja del espacio-tiempo a favor de encontrarlos a todos agregados, dado que se llevó a cabo por al menos 6 fines de semana tanto en el TAEC como en ECOplaza en horario de labores, se implementó un seguimiento por cada uno de los encuestados en grupos de cinco a ocho personas por día. La información fue recabada a través de entrevistas semi estructuradas, y mediante preguntas con variables tanto cuantitativas como cualitativas. Éstas fueron dirigidas a productores pertenecientes a los mercados alternativos.

#### 3.2.1 Cohorte de universo de estudio

El universo de estudio de la presente investigación son las microempresas agroalimentarias ubicadas en la región de Texcoco, Estado de México. Dentro de este universo se consideraron a los productores de diversos tipos de alimentos elaborados de manera artesanal o industrial. Sin embargo, fue requisito que estos productores sean locales, o en su defecto realicen ventas directas en la región de Texcoco. Este estudio centró la atención en los empresarios dedicados a la creación de alimentos y bebidas elaborados por ellos. No se tomaron en consideración los denominados comerciantes de productos y revendedores.

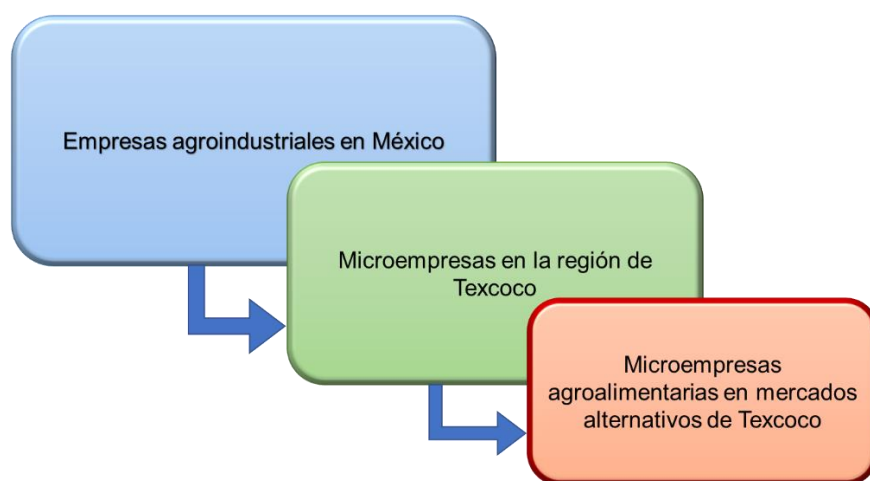


Figura 11 Representación de la cohorte de la investigación

Fuente: Elaboración propia

Se tomaron únicamente en consideración a las empresas agroindustriales alimentarias, por el hecho de que es la mayor cantidad de empresas presentes en la región, y de igual manera es la agroindustria que mayor porcentaje de ingresos presenta en cualquiera de los tres tipos de rubros (medianos altos, medianos bajos y bajos), haciendo de esta forma más homogéneo el tipo de artículos vendidos y el precio entre ellos.

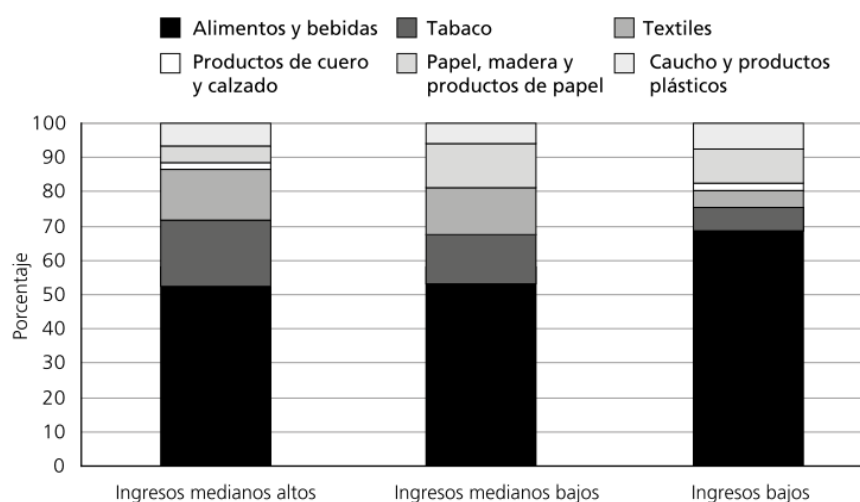


Figura 12 composición del sector del agro procesamiento en términos de valor añadido, por grupo de países en desarrollo

Fuente: Da Silva et al. (2013)

El estudio se realizó en la localidad de Texcoco, Estado de México, perteneciente al Valle de México, ubicada en las coordenadas geográficas son 19.30° N, 98.53° O, con una altitud en la cabecera municipal de 2250 msnm. Colinda al norte con los municipios de Tepetlaoxtoc, Papalotla, Chiautla y Chiconcuac; al sur con Chimalhuacán e Ixtapaluca; al oeste con Atenco y Nezahualcóyotl; y al este con los estados de Tlaxcala y Puebla.

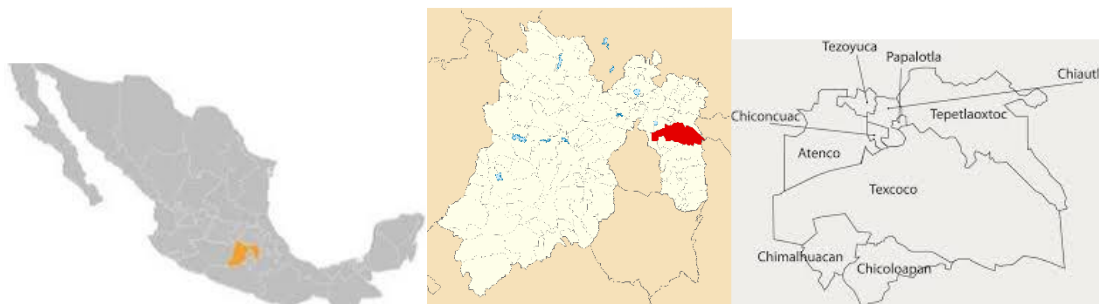


Figura 13 Ubicación geográfica del área de estudio

Fuente: Elaboración propia

La población objetivo de estudio son las microempresas agroalimentarias que conforman los tianguis alternativos “El cooperativo”, ubicado en la delegación El Cooperativo, la ECOplaza ubicada en Boyeros, además de las tiendas de consumo local “Tienda eco artesano” y “Terra Vega”.

Se escogieron estas locaciones para la investigación por que contienen una propuesta diferente para los vendedores, y provienen de la creación de los tianguis o mercados convencionales. La estrategia comercial difiere porque la gran mayoría de los comerciantes son productores locales, con diferenciación entre sus productos y con mayor valor agregado. Se promueve una estrategia tecnificada en el momento de realizar las ventas locales de la región.

La creciente natalidad de empresas agroempresariales en esta región es probable a que en el municipio de Texcoco se presentan instituciones importantes relacionadas con el campo, como son la Universidad Autónoma Chapingo, el Colegio de Postgraduados, el Centro de Mejoramiento de Maíz y Trigo (CIMMYT) y el Instituto Nacional de Investigación Forestal, Agrícola y Pecuario (INIFAP). Por lo

tanto, algunos de sus alumnos, egresados, y profesores e investigadores residen en la región. Aunado a esto, los conocimientos obtenidos por sus estudios o por la cercanía de estas instituciones estimulan la creación de su propia empresa.

### 3.2.2 Consideraciones sobre la información obtenida

En el momento de levantamiento del trabajo en campo se presentó la pandemia por COVID- 19, pasando la fase de semáforo verde en inicios de julio a semáforo amarillo a finales del mismo mes, y a semáforo naranja para inicios de septiembre. Aun con los cambios de intensidad de la pandemia, se siguieron colocando los productores en las zonas de venta, con todas las medidas y protocolos de salud, para protección de los involucrados y mantener el flujo de gente y de ventas en cada una de las áreas.

Anteriormente “ECOplaza”, ubicada en Boyeros en un área de propiedad privada, y el Tianguis Orgánico Chapingo (TOCh), ubicado en la nave frente a la Delegación de El Cooperativo, estaban unidos en uno solo, pero a raíz de la pandemia se separaron por problemas y disputas internas, teniendo al igual una problemática por la legalidad del título de propiedad de nombre en uno de los mercados, a tal grado que, en un tiempo, ambos se exponían como TOCh.

Se tiene registro de más de 100 puestos para vendedores en el tianguis alternativo “El Cooperativo”, aproximadamente 30 espacios para el Mercado ECOplaza de Boyeros, dando un aproximado de 130 lugares para colocación de productores, artesanos y comerciantes, en los cuales se realizaron las encuestas a la población objetivo, dando un total de 53 microempresas que cuentan con un espacio de ventas de bebidas y alimentos que son producidos localmente, sin ser de reventa.

En el caso de los productores, muchos de ellos tienen puestos en dos o más lugares semejantes a los estudiados, pues desde la llegada de la pandemia se han abierto espacios de este mismo formato para apoyo a los pequeños productores y artesanos de la región.

### 3.2.3 Levantamiento de la información

Dado que la investigación tan meticulosa de las empresas a analizar sería una investigación que duraría años en la realización completa de todas las variables descritas por Castillo Escobar et al. (2020) y Diaz-Morales (2015), se procedió a identificar y seleccionar las siguientes variables descritas en el Cuadro 2, las cuales, se utilizaron para la realización de esta investigación. Del total de las empresas entrevistadas, se realizaron cuatro estudios de caso, para un análisis de carácter cualitativo con entrevistas semiestructuradas donde, las empresas seleccionadas son:

- “Cremilla” empresa transformadora del cacahuete y semillas
- “Panificadora Singlusa” empresa productora de pan artesanal y vegano
- “Aqua Vega casa fermentista” empresa creadora de fermentos, probióticos y prebióticos
- “Si-Carne” empresa de producción de carne libre de hormonas en ganado de pastoreo libre

Cada empresa pertenece a un clúster diferente, sin embargo, el común denominador de estas empresas es su alta participación dentro de diversos proyectos alternativos de la región y la incursión de nuevos puntos de venta. Además, se seleccionaron empresas que sean de distintos giros de producción para visualizar similitudes estratégicas incluso con las diferencias de fabricación.

Las variables que presentan punto azul son las analizadas con el método de investigación de carácter cualitativo para los productores encuestados y finalmente aquellos elegidos como estudio de caso. Las del punto rojo son las que presentan un análisis de investigación de carácter cuantitativo, utilizando así el criterio de elección de las empresas que se entrevistaron, indagando de manera profunda como actúan y que decisiones toman para la competitividad y la permanencia en el mercado.

Es viable afirmar que todas y cada una de las empresas presentan características que influyen para que puedan estar, por más o menos tiempo en el mercado. Para continuar este trabajo se seleccionan las variables de responsabilidad social

empresarial, uso de TIC's, gestión de R.H., planeación estratégica, capacidad de marketing, gestión del conocimiento, adquisición del conocimiento, calidad, tecnología, eficiencia, participación de mercado e incursión en nuevos mercados descritos por Castillo Escobar et al. (2020) y Diaz-Morales (2015) pero con un enfoque de carácter cualitativo; además, se modifican la categoría financiera con variables de ventas semanales, financiamiento e ingresos externos.

Cuadro 2 Variables utilizadas en el estudio en las empresas de la investigación

| Variables                            | Categorías cerradas         | Categorías emergentes    |
|--------------------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| ■ Responsabilidad social empresarial | Responsabilidad social      | Gestión del conocimiento |
| ■ TIC                                | Sistemas de información     |                          |
| ■ Gestión de R.H.                    | Recurso humano              |                          |
| ■ Planeación estratégica             | Procesos administrativos    |                          |
| ■ Capacidad de marketing             | Innovación                  | Resultado de operaciones |
| ■ Gestión del conocimiento           |                             |                          |
| ■ Adquisición del conocimiento       |                             |                          |
| ■ Calidad                            | Productividad               |                          |
| ■ Tecnología                         | Posicionamiento estratégico |                          |
| ■ Eficiencia                         |                             |                          |
| ■ Participación de mercado           |                             |                          |
| ■ Incursión en nuevos mercados       |                             |                          |
| ■ Ventas semanales                   | Financiero                  |                          |
| ■ Financiamiento                     |                             |                          |
| ■ Ingresos externos                  |                             |                          |

Fuente: elaborado a partir de Castillo Escobar et al. (2020) y de Diaz-Morales (2015)



### 3.2.4 Información obtenida por productores

Se realizaron encuestas semi estructuradas pertinentes a la población objetivo. Se hizo un censo por el Tianguis Alternativo El Cooperativo (TAEC), donde se pudo obtener un total de 53 encuestados. Se creó un folio para cada uno de los encuestados, se categorizaron a los productores dependiendo del tipo de giro comercial que presentaron, se tomó como guía la clasificación presente en el Directorio Estadístico de Unidades Económicas (DENUE), y se dejó abierta para otras opciones y por si se tenían más de un giro de producción. La encuesta se subdividió en dos etapas las cuales se describen a continuación:

Primera etapa:

- Preguntas relacionadas con la base trabajadora de la empresa
- Matriz ERIC relacionada a la percepción de cada una de las empresas encuestadas. Ésta nos servirá para conocer lo que quisieran eliminar, reducir, incrementar y crear. De esta manera indagaremos si los valores que persiguen las empresas compaginan con aquellas que los mercados alternativos fomentan. Para la matriz se cuantifico el número de veces que cada uno de los empresarios resaltaba una característica dentro de cualquiera de las cuatro categorías de ésta, después se creó una nube de las ideas en donde a mayor tamaño y diferente tipo de letra se puede percibir lo que la mayoría de los participantes destaca para poder mejorar en su empresa.

Segunda etapa:

- Relacionada con las limitaciones percibidas por los empresarios existente en su empresa.
- Ingresos externos y créditos financieros
- Relación con el entorno y sus precios de venta de hasta 10 productos de ventas significativas semanales
- Ventas totales aproximadas por semana sumando las ventas de los productos descritos previamente

Adicionalmente se creó un índice de diversificación en base 0.1 a 1, donde mientras más cercano al uno la empresa presenta mayor diversidad de productos. Este índice de diversificación se utiliza para la medición de artículos ofertados por los empresarios en el rango y fue creado con el principio estadístico del Índice de Adopción de Innovaciones (INAI) realizado por el CIESTAAM, por lo que se puede considerar una aportación pionera en la medición de productos o servicios ofertados de las empresas.

### 3.2.5 Red de limitantes

Para crear una red técnica de limitantes que las empresas presentan se les pidió a los productores que refirieran algunas de las limitantes descritas previamente en la encuesta, y se incorporó una sección donde venían Otros, si es que no se identificaban con alguna de las opciones semiestructuradas. Se realizó una red técnica en la cual se muestran las principales limitantes descritas por los productores para el desarrollo pleno de sus respectivas empresas, se tiene en consideración que algunos productores tuvieron algunas limitantes específicas en la categoría de “otros”, los cuales principalmente se describen como “más puntos de venta”, “más ventas” y “marketing”.

### 3.2.6 Red de productores 2021

En primera instancia se comprendió como está estructurada la red social de los empresarios al momento de la toma de datos. Éstos fueron recolectados con la visita de los lugares estudiados. Se tomó nota de que productores están haciendo uso de diversos puntos de venta similares al concepto que representa el TAEC en la región. Una vez obtenidos los datos procedimos a incorporar la información en el software Ucinet y Gephi para representar gráficamente la red de productores presentes en los puntos de venta.

Se realizó una red técnica en donde veremos a los empresarios con mayores puntos de venta, y se destacará a aquellos que presentan mayores grados de entrada. Éstos serán cruciales para conocer el modelo de negocios que presentan y la estrategia que adoptan, para poder abarcar mayor cantidad de mercado en la región. También se realizó una segunda red social, en la cual se destacan los principales

puntos de venta de la región que tienen un sistema alternativo, como el TAEC. Esta toma de datos fue realizada el 1 de junio del 2021.

Finalmente, se realizó la toma de datos para una segunda red social de los empresarios un año después de la primera vez, con la finalidad de ver cómo ha sido el movimiento dentro de un periodo de tiempo y los ajustes de posicionamiento de productos para poder mejorar su venta en la región. Esta red fue de igual manera representada gráficamente en un software para poder apreciar y comparar de un año a otro los cambios. Esto fue recabado el 4 de junio del 2022, cuando finalizó la recolección de datos en campo.

### 3.2.7 Estudios de caso

Se realizaron entrevistas con cuatro productores especiales, pues cada uno de ellos representa uno de los clústeres creados, permite conocer las perspectivas que pueden llevar a definir las diferentes estrategias dentro de su modelo de negocios, la forma de realización de la empresa en tiempo de crisis económica y el manejo de la sucesión de la empresa. Estos productores fueron escogidos por su posición dentro de un clúster diferente, mediante un muestreo de bola de nieve. Sin embargo, cada uno de ellos presenta características diferentes de forma cualitativa. Las entrevistas fueron realizadas con preguntas semiestructuradas y la toma de información fue de manera presencial, primero haciendo grabación de las entrevistas, y transcribiendo los puntos clave de la conversación.

## 3.3 Resultados y discusión

En este capítulo se exponen los hallazgos realizados en la investigación, así como el contraste del conocimiento existente. La realización del capítulo se presenta con subtemas en donde se describen los datos tomados en la etapa de campo.

### 3.3.1 Categorización de las empresas agroalimentarias

Para la categorización de las empresas tomamos en cuenta las cualidades de cada una en cuanto a tipo de alimentos o bebidas que producen, la estructura interna de la empresa en relación si es de tipo familiar o no y si ésta se percibía como el sustento principal o si presentaban una o más fuentes de ingresos de mayor

importancia, dejando al negocio agroalimentario en segundo o tercer plano en base a sus ingresos semanales.

#### 3.3.1.1 Categoría por tipo de productos vendidos

Se realizó las encuestas a todos los productores agroalimentarios del tianguis alternativo, del Tianguis Orgánico Chapingo ubicado en boyeros y de 2 tiendas especializadas en venta de productos locales, en este caso se debe aclarar que varios de los productores están en 2 o más de los lugares comentados, el criterio de aceptación para la encuesta era que residieran o vendieran en los puestos alternativos y elaboren al menos un alimento que venden en los mismos. Por tanto, se hizo una clasificación de todos los encuestados, éstas fueron realizadas de acuerdo con el tipo de el giro comercial que presentaban (Figura 14) y se creó un nuevo grupo de mixtos en donde hacen diversos productos que pueden entrar en más de una de las categoría previamente realizadas.

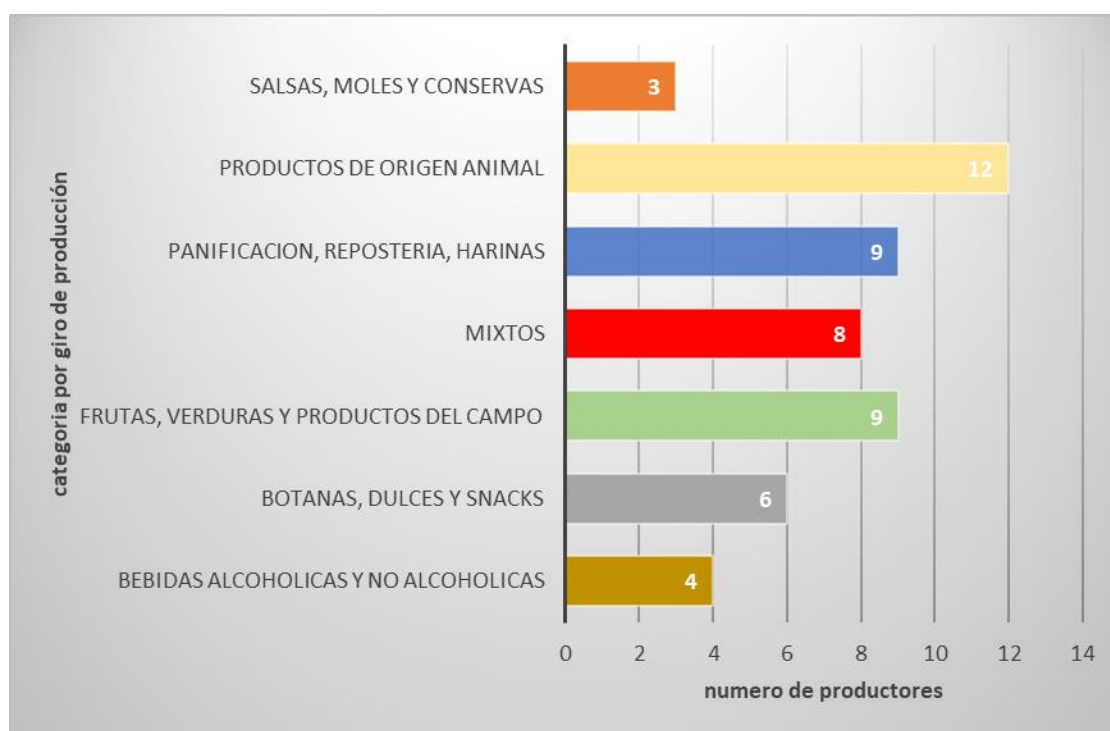


Figura 14 Representación gráfica de los productores por giro de alimentos

Fuente: Elaboración propia basado en los datos obtenidos en campo

### 3.3.1.2 Categoría de empresas familiares y no familiares

Para la investigación también categorizamos a las agroindustrias por su estructura interna, si resultaban ser familiares o no, cabe considerar que para catalogar como empresa familiar solamente se tomaron en cuenta aquellas que presentaban al menos un integrante de la familia del encargado, también entraban en esta clase los esposos o esposas, sin embargo, no clasificaban dentro de ésta los noviazgos o amistades cercanas al propietario de la agroindustria.

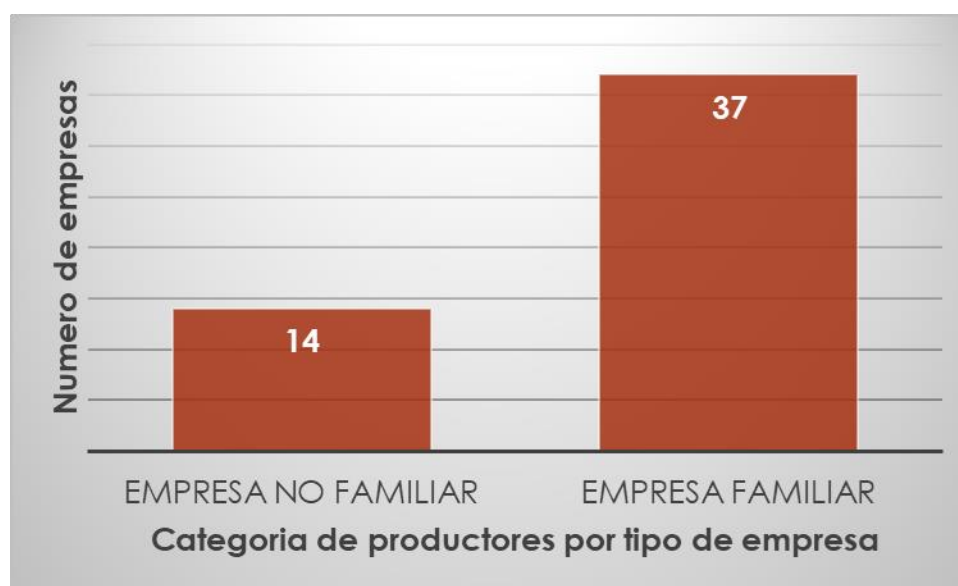


Figura 15 Categorización de productores por empresa familiar o no familiar

Fuente: Elaboración propia basado en los datos obtenidos en campo

Como resultado podemos notar que aproximadamente el 72% de las empresas presentes en los mercados alternativos son de tipo familiar, esto nos da a entender que la mayoría de la creación de microempresas se da dentro de su linaje y es una forma de obtener ingresos, en algunos casos son el único percibido.

### 3.3.1.3 Categoría de productores por ingresos externos

Abarcando el tema anterior se realizó una clasificación de los empresarios en base a los ingresos externos que percibían fuera de las ventas de sus productos estos fueron catalogados en 3 categorías “ingreso único” los cuales no presentaban ninguna adquisición monetaria fuera de las ventas de la empresa; “ingreso secundario” los cuales presentaban entradas económicas externas menores al 60%

total de éstas; “ingreso terciario” los cuales presentaban adquisiciones externas mayores al 60% del total, estas categorías se comparaban contra la cantidad de ventas totales que tenían, las cuales se dividió entre el número de productores por categoría, teniendo así que aquellos que no presentaban ingresos externos tenían mayores ventas en promedio que aquellos que tenían más.

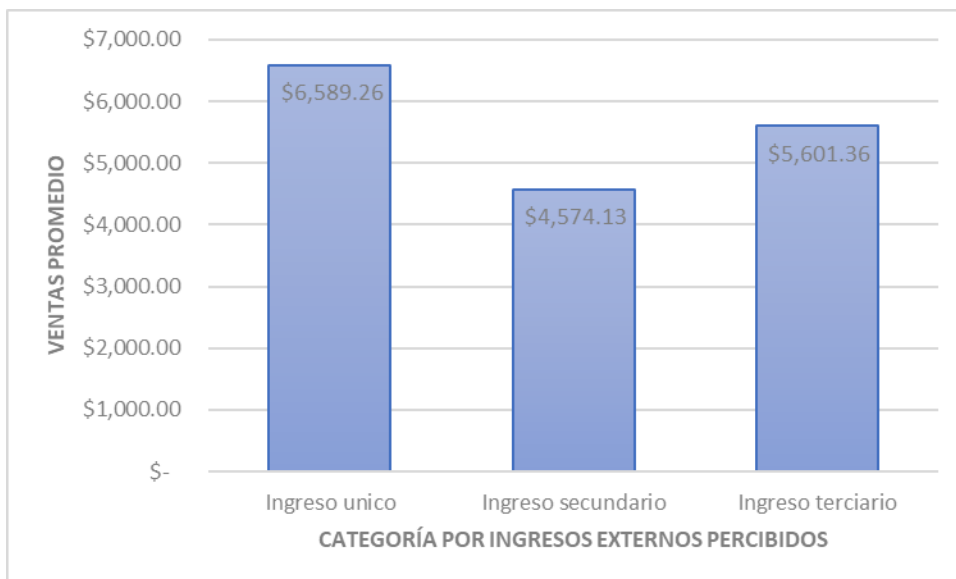


Figura 16 Categorización de los productores por ingresos externos por las ventas promedio

Fuente: Elaboración propia basado en los datos obtenidos en campo

#### 3.3.1.4 Categorías por clústeres K de medias

Se realizó la agrupación de los productores con el método de k de medias poniendo como observación  $x_1$  = total de ventas semanales, este se obtuvo contando el número de productos vendidos por su precio unitario, y  $x_2$  = índice de diversificación, adquirido en base a la diversidad de productos ofrecidos de hasta un máximo de 10 productos, finalmente se consiguió este indicador con la fórmula referente al INAI realizado por el CUESTAAM.

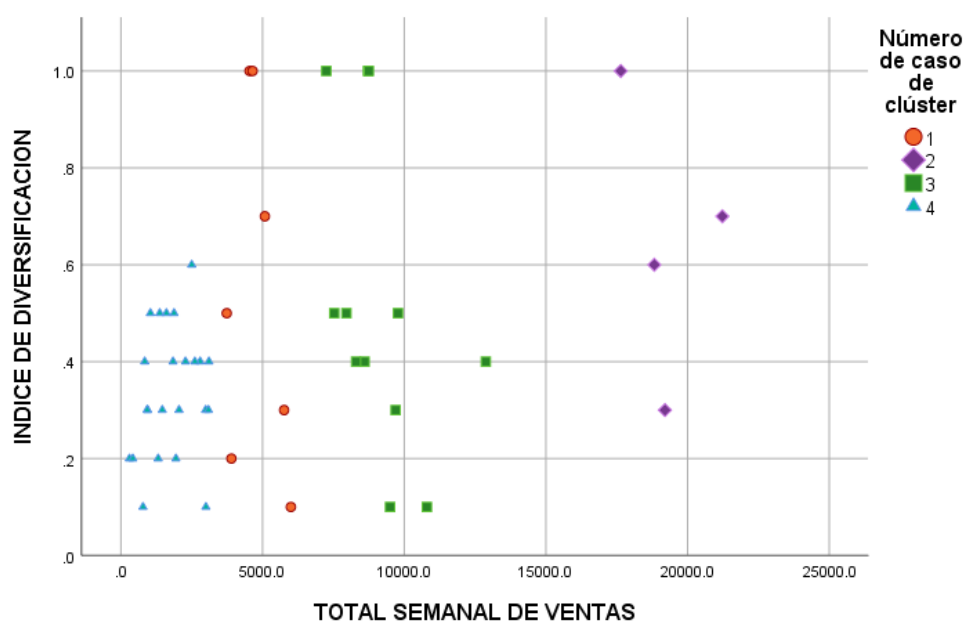


Figura 17 Dispersión agrupada por el índice de diversificación por el total de ventas semanales por el número de casos encada clúster

Fuente: Elaboración propia basado en los datos obtenidos en campo

En cada uno de los clústeres se obtuvo un número significativo en cada uno de ellos, principalmente la división se ve descrito en el Cuadro 3 complementándolo se analiza que en el clúster uno se presentan siete productores, el dos podemos apreciar cuatro integrantes, del tres se presentan 12 y finalmente se presenta del cuatro con 23 productores.

Cuadro 3 Numero de productores por clúster

| Clúster | Productores |
|---------|-------------|
| 1       | 7           |
| 2       | 4           |
| 3       | 12          |
| 4       | 23          |

Fuente: Elaboración propia con la información obtenida en el programa

El número de clústeres fue decidido gracias a la significancia que presento las variables expuestas en el ANOVA representadas en el cuadro 3, si en el ANOVA las variables  $X < 0.05$  podemos afirmar que es significativa para el estudio.

Cuadro 4 Análisis ANOVA de los clústeres

| Variables seleccionadas   | Media cuadrática |    | Media cuadrática |    | F       | Sig.  |
|---------------------------|------------------|----|------------------|----|---------|-------|
|                           | clúster          | gl | del error        | gl |         |       |
| Total de ventas           |                  |    |                  |    |         |       |
| semanales                 | 410642977        | 3  | 1310972.84       | 42 | 313.235 | 0     |
| Índice de diversificación | 0.185            | 3  | 0.062            | 42 | 2.987   | 0.042 |

Fuente: Elaboración propia con la información obtenida en SPSS

### 3.3.2 Ventas promedio e índice de diversificación

En este capítulo tomamos en consideración las ventas promedio realizadas por el índice de diversificación, el cual nos da hasta un máximo de 1 y un mínimo de 0.1, esto para conocer el resultado de algunos productores y si influye el número de productos vendidos con sus ventas totales. También tomamos en cuenta las ventas totales en cada una de las categorías de giro y lo promediamos por los integrantes para conocer la media de cada uno de los empresarios dentro de los giros, esto para conocer que empresarios estaban por arriba o por debajo de la media dentro de su mismo giro alimenticio.

Se pidió a los encuestados que llenaran un máximo de 10 productos estrella los cuales reflejaran sus ventas semanales por la cantidad de productos vendidos y por el precio unitario, sin embargo, muchos entrevistados no presentaron varios productos por lo que se generó un índice de diversificación (Figura 18) el cual fue tomado como referencia el Índice de Adopción de Innovaciones (INAI) realizado por el CIESTAAM. Los productores fueron clasificados en tres niveles por índice de diversificación “alto” productores con un índice igual o mayor a 0.7, “medio” con un índice entre 0.6 a 0.3 y “bajo” con un índice igual o menor a 3.



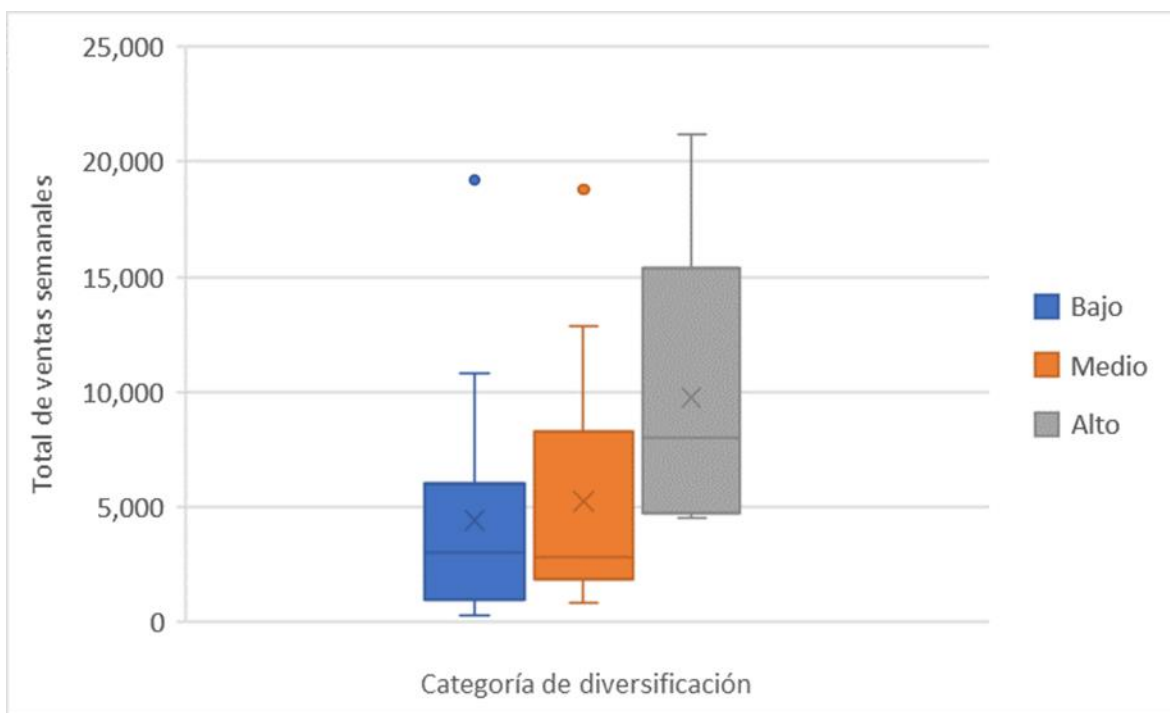


Figura 18 Índice de diversificación categorizado en tres diferentes grados por el total de las ventas semanales

Fuente: Elaboración propia basado en los datos obtenidos en campo

También se realizó la comparación de ventas promedio por categoría de giro comercial, se obtuvo sumando las ventas totales semanales por cada uno de los productores y dividiéndolo entre el número de sus integrantes respectivos (Figura 2), dándonos como resultado que el giro comercial con menor cantidad de ingresos los que producen moles, salas y conservas. La categoría que presenta mayor número de ventas promedio son aquellos que elaboran y se especializan en los alimentos de procedencia animal, sin embargo, la categoría de mixtos es la que está por debajo de ella, dándonos a entender que éstos diversifican su producción en las diferentes categorías y son casi tan exitosos como los especializados en productos de origen animal (figura 19). Con estos datos podemos afirmar que la diversidad de productos vendidos en diferentes conceptos aporta mayores ventas semanales y por lo tanto contribuye a la permanencia de las empresas, ya que las ventas son la principal entrada de ingreso de este tipo de negocios.

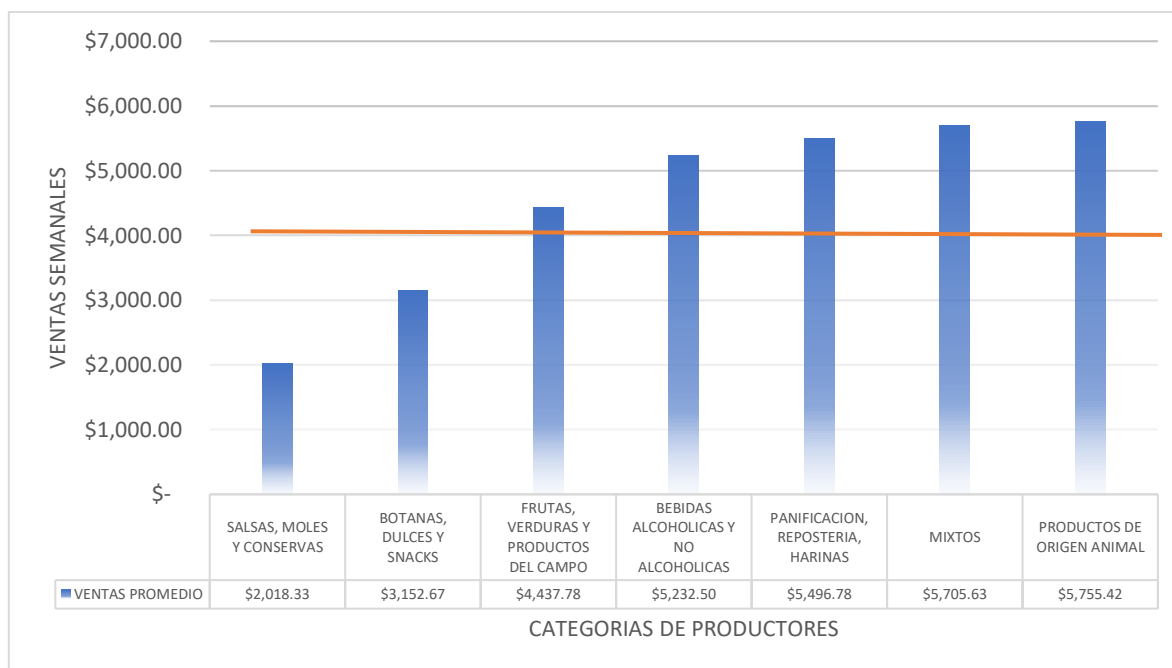


Figura 19 Grafica de las ventas promedio de cada categoría de productores por giro comercial, contra las ventas semanales totales promedio

Fuente: Elaboración propia basado en los datos obtenidos en campo

### 3.3.3 Matriz ERIC para empresarios

Después del levantamiento de datos en campo se analizaron la matriz ERIC de cada uno de los encuestados, de la información de cada uno de ellos se estandarizó las ideas generales de lo que desean incrementar, crear, reducir y eliminar. A continuación, se hará una descripción de cada una de las secciones dentro de la figura 20.

- Incrementar:

Dentro de los factores y recursos que podemos destacar sería la producción, el desarrollo tecnológico, la publicidad, el sueldo y las ventas, todas en el nivel de importancia de mayor a menor, sin dejar de lado los menos destacados como las comisiones e incentivos, la organización, los puntos de venta, el mobiliario, los uniformes y las materias primas entre otros.

- Crear:

Para los factores y recursos percibidos en esta sección el que más destaca por número de integrantes que lo señalaron fueron el empleo, nuevos productos, más ventas, puntos de ventas y una mejor área de trabajo todas en el nivel de importancia de mayor a menor, sin dejar de lado los menos destacados como son estrategias de venta, página de internet, vínculos con empleados, mayor productividad y el cambio de hábitos en el consumo entre otros.

- Reducir:

Dentro de los factores y recursos descritos en esta sección podemos destacar en primer instancia las mermas de producción, los tiempos de producción, costos generales y el uso de plásticos siendo estos casi igual de importantes para los productores, sin dejar de lado los menos referenciados como horas de trabajo, problemas de comunicación, variedades de productos y finalmente los costos de insumo, transporte e innecesarios.

- Eliminar:

Para los factores y recursos señalados en esta sección se destaca el uso de los plásticos, los celulares en labores, desechos, intermediarios de la cadena productiva y las actividades laborales en el nivel de importancia de mayor a menor, sin dejar de lado los menos destacados como autotransporte, trabajo de campo, los vicios, el tiempo de ocio y la estacionalidad del producto.



Figura 20 Representación gráfica con nube de palabras de la matriz ERIC

Fuente: Elaboración propia basado en los datos obtenidos en campo

### 3.3.4 Nivel tecnológico de producción

Con base en la encuesta también se preguntó por el nivel tecnológico que empleaban al momento de la producción, sus implementos de apoyo o su mecanización en la hora de hacerlos, por lo que se pidió que clasificaran en “básico” o aquellos utensilios necesarios que puedes encontrar o conseguir en una cocina común, “baja” con cierta especialización a la producción de sus alimentos y bebidas sin llegar a ser para una alta producción o de mayor cantidad de inversión o “media” el cual se puede encontrar tecnología más especializada hacia la producción, puede ser tanto por el crecimiento hacia nuevos mercados como también la especialización y formalización en su giro comercial, la tecnología que más recurrente se encontró por más de la mitad de los encuestados aquellos que presentaban una tecnología básica.

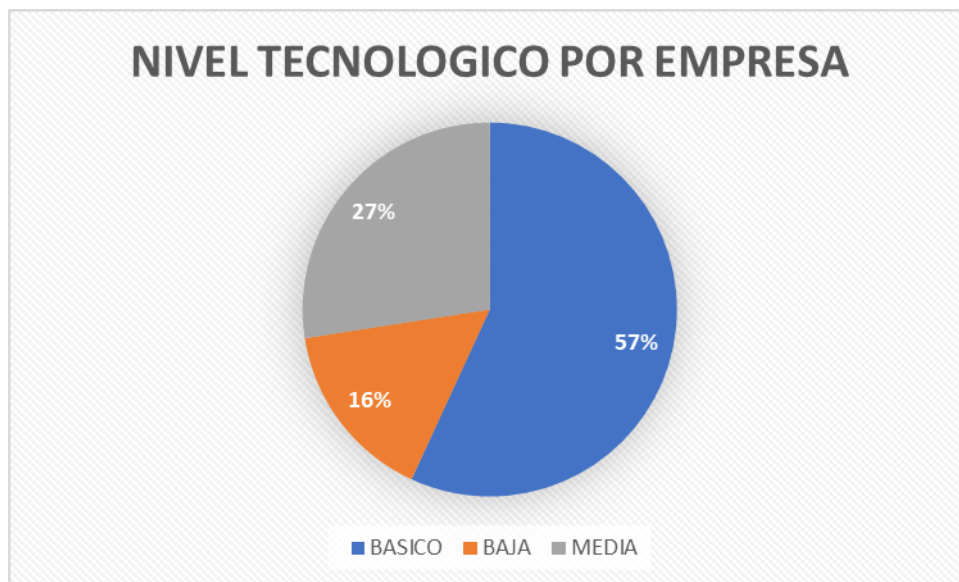


Figura 21 Representación gráfica del nivel tecnológico que presentan las empresas

Fuente: Elaboración propia basado en los datos obtenidos en campo

### 3.3.5 Red de limitantes de la empresa

De las limitantes definidas referenciadas en la figura 22, la que mayormente fue señalada por los empresario fue la falta de financiamiento, aclarando esto se tiene que en la obtención de información solo 2 empresarios contaban con algún financiamiento o apoyo gubernamental. También se puede notar que 3 de los productores “Pr008”, “Pr041” y” Pr053” se quedaron fuera de la red, ya que no colocaron opción alguna en las presentadas o en otros tipos de limitantes para su empresa, cabe resaltar que ellos presentan ventas semanales por arriba del promedio de ventas de los productores, estando sus ventas semanales arriba de \$8,000 pesos.

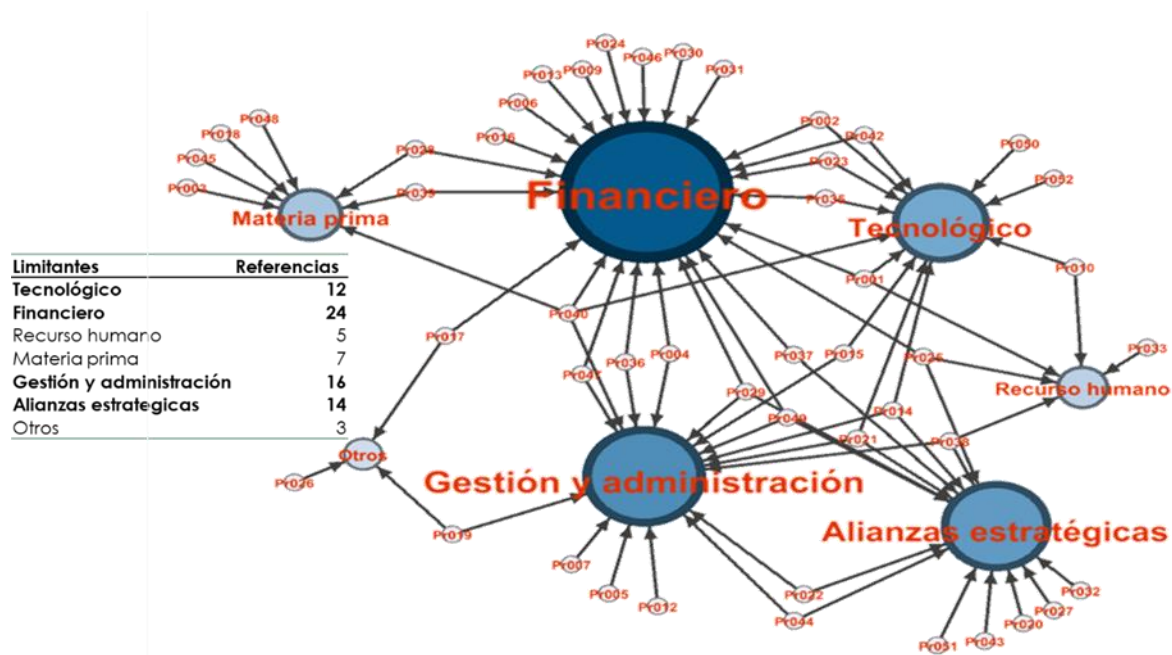


Figura 22 Red de limitantes de los productores

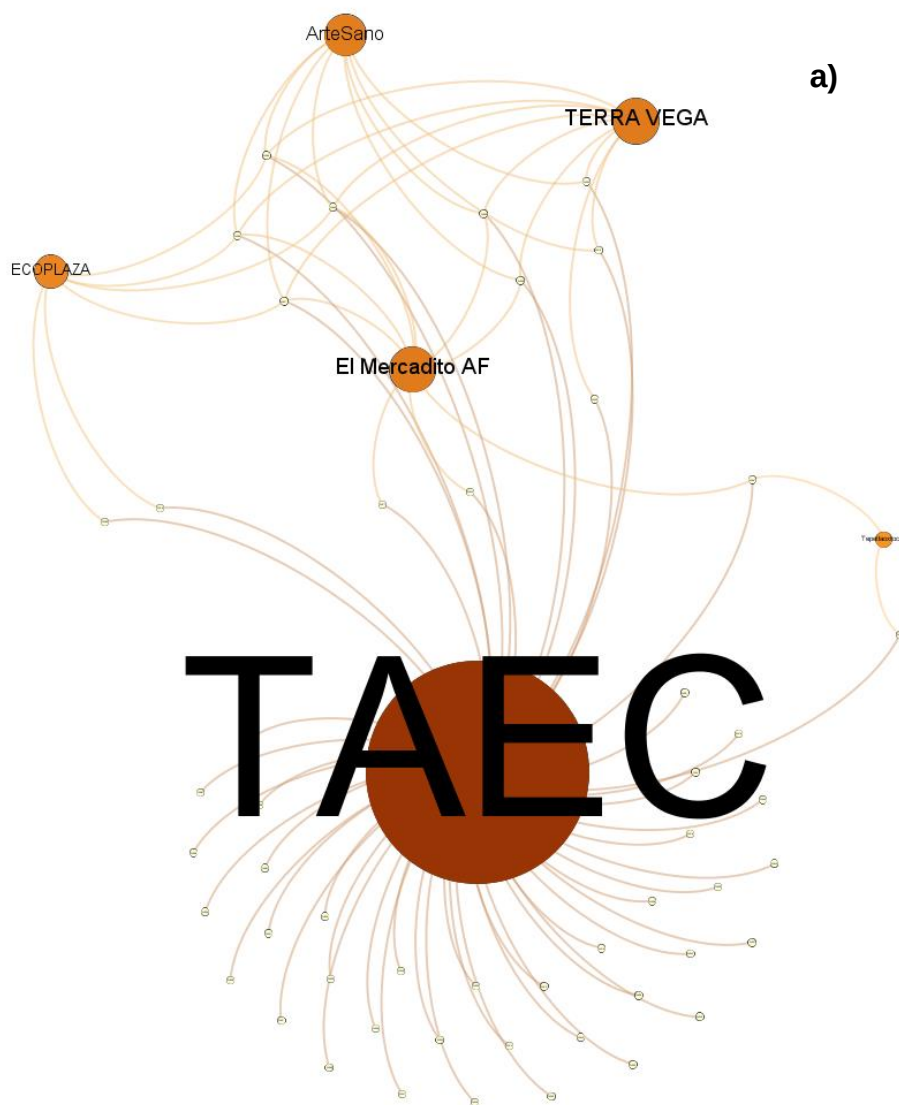
Fuente: Elaboración propia basado en los datos obtenidos en campo

### 3.3.6 Redes sociales en dos tiempos

#### 3.3.6.1 Red de productores locales en el 2021

Se realizó la toma de datos de los productores en el TAEC donde se preguntó en que otros puntos de venta se presentaban, también se realizó la investigación directa de los lugares mencionados por ellos, para conocerlos y verificar la presencia de sus alimentos y bebidas, de tal manera, los puntos de venta más fuertes a resaltar seria como principal el Tianguis Alternativo El Cooperativo, en donde se obtuvo la mayor referencia de productores presentes en la región, parte por la que es un punto con mayor referencia es la cantidad de tiempo existiendo en la zona, haciendo de este el punto con mayor número de diversidad no solo en alimentos y bebidas, sino también en productos agroindustriales diferentes a los alimentarios, artesanías y de medicina alternativa, como son joyería, talabartería, artesanías, coloidales y masajes terapéuticos, entre otros; También es importante mencionar que la disposición de un lugar en el TAEC es muy competitivo, ya que los costos mensuales para disponer del lugar son entre \$80 a \$120 pesos, haciéndolo muy atractivo para los productores.

En el caso de las tiendas “ArteSano” y “Terra Vega” tenían características similares, en ambos se tenía un tabulador de precios para los productores, se tenía un máximo de pago mensual y un mínimo de pago, dependiendo las ventas que se presentaban por cada productor, haciendo de esta forma un modelo de negocio diferente a lo comúnmente conocido en las tiendas convencionales, donde se dejaba el producto en la tienda y se pagaba en ese instante por el mismo.





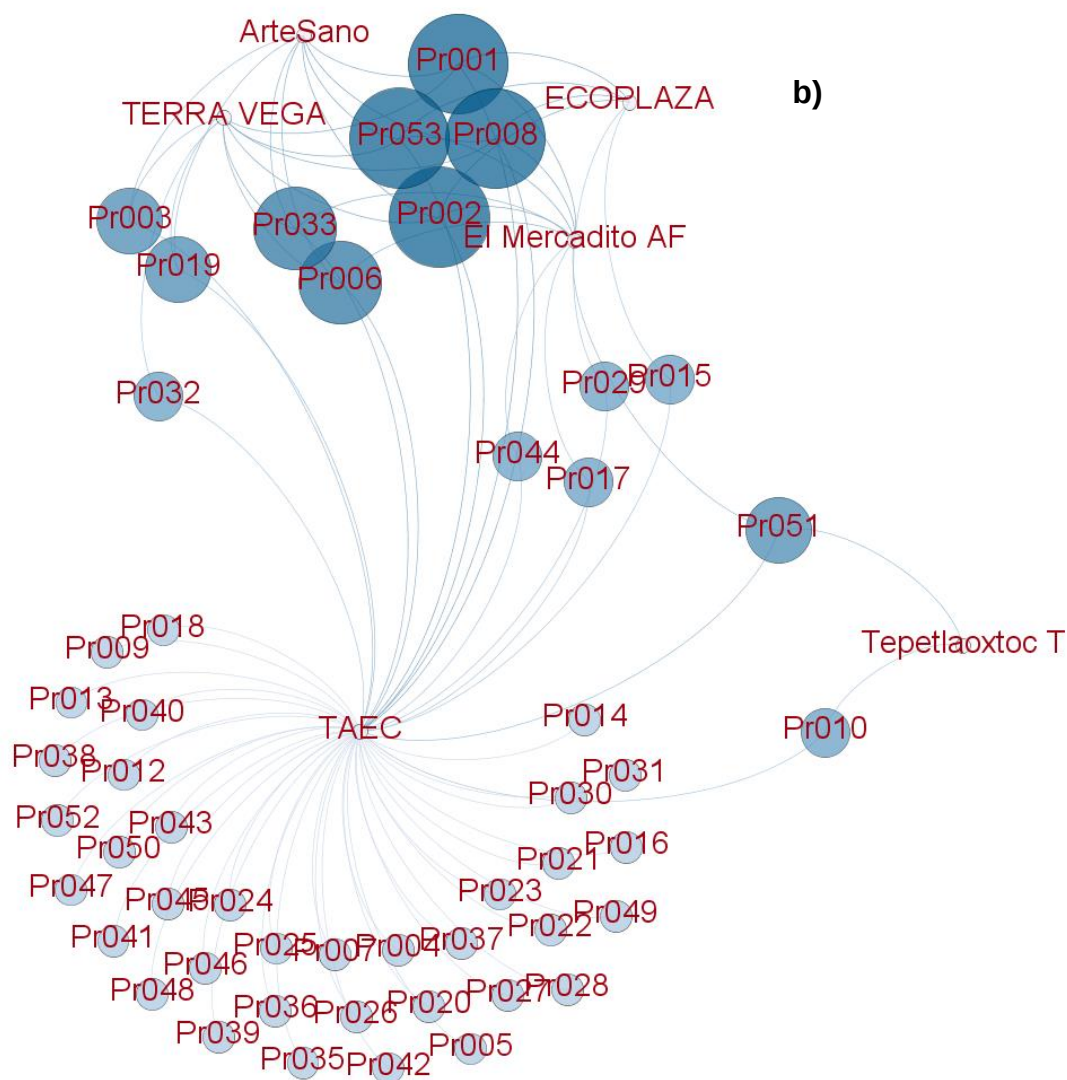


Figura 23 a) Red social de los locales alternativos donde se acentúan los que tienen mayores productores en el 2021. b) red social en donde sobresalen los productores con mayor presencia en los puestos alternativos en el 2021

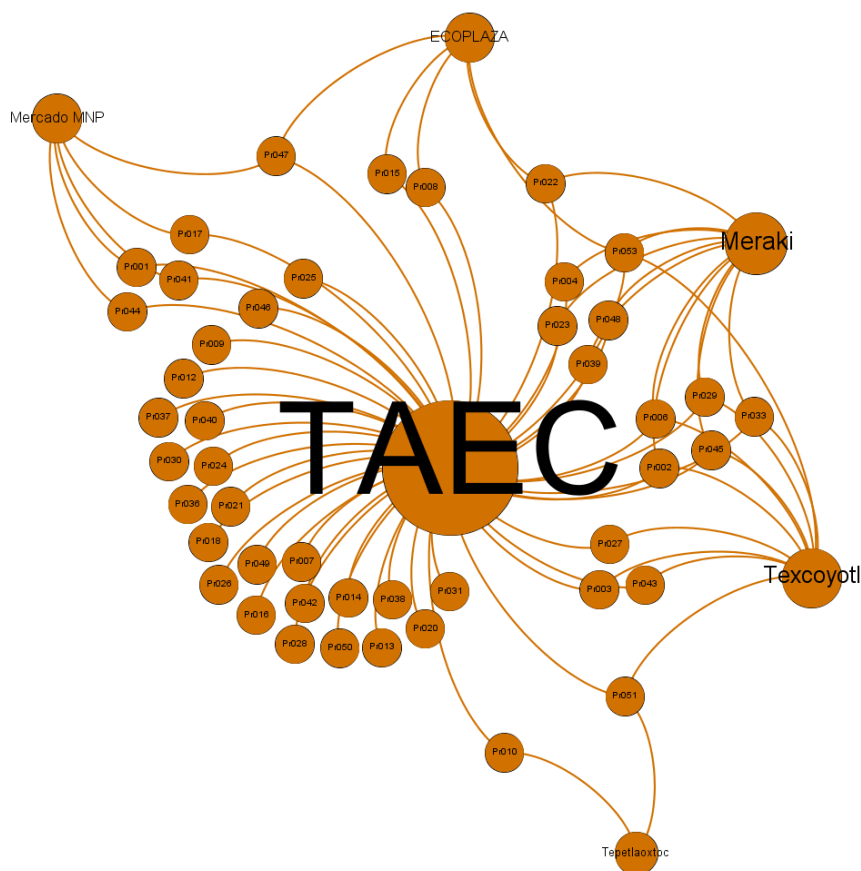
Fuente: Elaboración propia del censo realizado en 2021

### 3.3.6.2 Red de productores locales en el 2022

Se realizó la toma de datos el año posterior a la primer toma de datos en el TAEC donde se realizó la investigación directa de los lugares mencionados por ellos, para conocerlos y verificar la presencia de sus alimentos y bebidas, se fue al menos 3 semanas seguidas a estudiar la movilización de los productores de tal manera, los



puntos de venta más fuertes a resaltar sería como principal el Tianguis Alternativo El Cooperativo, Meraki tienda local, Mercado Texcoyotl, ECOplaza, el Mercado Nacional de Productores (MNP) y finalmente el tianguis de Tepetlaoxtoc. En la investigación se hizo una revisión de que productores ya no están presentes en el mercado dándonos como resultado que los casos PR005, PR019, PR032, PR035 y PR052 no se presentaron en al menos tres semanas en algún punto de venta, por lo que se supone la pausa de las actividades; sin embargo, resaltamos que en esta segunda revisión se presentaron al menos ocho nuevos comerciantes que no habían estado presentes el año pasado.



a)



tres de ellos han prevalecido; en el caso del TAEC podemos afirmar que es de los mercados más antiguos junto con el TOCh en el cooperativo, esto creando una cierta tradición para la gente de la región y de lugares cercanos para hacer sus compras en fin de semana; esto al mismo tiempo que el mercado presente en Tepetlaoxtoc, el cual tiene un esquema tradicional de la región en donde los productores de agro alimentos pueden participar para vender sus productos directamente, disminuyendo así la cadena de valor y por lo mismo vendiendo a menor precio los alimentos commodity de la región. Para el caso de ECOplaza al tener casi más de dos años en la región significa que ha prevalecido por las diferentes actividades organizadas, la inversión del espacio para volverlo un espacio agradable para los consumidores y los productores finalmente cabe en el análisis destacar que los pequeños empresarios de la región abundan y por ese motivo tienen presente una lista de espera para poder presentarse en su plaza de vetas. Para el año 2022 se han presentado al menos 3 nuevos puntos de venta en donde la participación de los empresarios locales y comerciantes se ha visto también aceptada; solo quedara ver con el tiempo si se tienen las estrategias adecuadas para su permanencia en el mercado.

En la situación de los productores locales encontramos también diversidad de acciones las cuales nos demuestran que la dirección de la empresa para diversificar puede ser tanto positiva como negativa, dependiendo de la situación en cada empresario. Podemos resaltar que en el 2021 los productores PR001, PR002, PR006, PR08, PR033 y PR053 estaban presentes en varios puntos del mercado dando así un mayor acaparamiento del mismo, al menos eso se pensaba; entendemos que presentarse en varios puntos de venta no garantiza como tal el éxito en las ventas para poder decir que hay un mayor número de clientes, simplemente se presentan los productos en varios puntos donde los consumidores pueden adquirirlos. Esto deja en claro la descripción de Marx (1867) en su libro El Capital, citado por Santana (2011) “el que haya producción y reproducción no hace más ricos a los dueños de las empresas; es en la venta de las mercancías donde se cristaliza la ganancia. Si la producción no se vende, no se recupera el dinero de la inversión y no hay acumulación de ganancias”. Aquí afirmamos la

descripción sobre la importancia de las ventas, principalmente porque en ellas se ve reflejada la utilidad después del esfuerzo realizado por los productores, comprendemos entonces que se espera de los productores locales una mayor calidad en sus alimentos que aquellos industrializados, pero no solo basta con tener mejores alimentos, la importancia de poder llegar a mantener a su clientela y las estrategias comerciales para atraer a nuevos clientes es esencial para que mantenga las ventas en cada uno de los establecimientos.

Para el año 2022 resaltamos un cambio de decisiones internas de las empresas en modificar la presencia en los puntos de venta, para el caso de PR002,PR006, PR033 y PR053 son aquellos productores que destacan en la presencia de diversos puntos de venta en ambos años; en el caso de PR022, PR029 PR045,PR047,PR051 son nuevos productores que se relatan para el 2022 y finalmente descubrimos que los productores PR001 y PR008 han dejado de estar como productores diversificados en varios puntos, hablando con los productores nos afirman que en los espacios no es que no les fuera mal en ventas, pero los costos de traslado, rentas, ubicaciones cerradas y el hecho de que no perdían clientela si dejaban de vender en tales ubicaciones fueron lo que radicó para que los dos casos dejaran de gastar los recursos y tiempo en presentarse en tanta diversidad de lugares.

Para finalizar resaltamos que en la creación de las redes tanto del 2021 como del 2022 no se tomó en cuenta los locales individuales físicos de cada uno de los locatarios, ya que varios presentan ventas en locales fijos, directamente en el área de producción o en su área residencial.

### 3.3.7 Caso de estudio clúster 1

Se comprende en este capítulo el caso de estudio de la empresa “Cremilla”. En la entrevista habla de una presencia en TAEC de 1 año y la empresa con el actual nombre lleva 2 años. El proceso de preguntas abarcó una cantidad de preguntas las cuales se describen junto con las respuestas del entrevistado y el estudio del modelo de negocios:

- ¿Cómo fueron los inicios de la empresa a llegar a lo que actualmente es?

Empezamos porque tenemos la iniciativa de crear un producto para gente que hagan actividades deportivas, mi socio empezó con esta idea ya que el realiza actividades deportivas y queremos entregar productos que no tengan conservadores artificiales ni otros añadidos dañinos a la salud. Personalmente me gustó la idea porque yo soy vegetariano, en mi dieta no consumo como tal carnes rojas por lo que investigue que, en la época medieval, por la falta de higiene se llegaba a perder los dientes en muchas ocasiones, como alternativa se utilizaba la crema de cacahuete para poder alimentar a la gente sin dientes y a los viejos. Nuestros objetivos no son vender una crema de cacahuete convencional, en la actualidad ya tenemos el producto de crema untable, la de avellanas con chocolate, pero esos productos son básicamente químicos como el aceite hidrogenado el cual en altas cantidades se ha visto que puede provocar cáncer en las personas, azucares y no dan una aportación que pueda beneficiar a tu salud.

- ¿Presentó cambios o modificaciones los objetivos de la empresa a través del tiempo?

Si hubo cambios en los objetivos, totalmente porque cuando nosotros empezamos a realizar este proyecto, se nos viene la situación de la pandemia; tuvimos que optar con los puntos de venta en estanterías y tiendas, colocar el producto y empezar a generar las ventas, cosa que nos vino de manera favorable. Antes teníamos la idea de tener solo un área de producción en Texcoco, pero conforme yo me tuve que mover a Tlaxcala optamos por tener dos áreas y dividirnos la carga de trabajo.

- ¿Presentó algún plan de contingencia antes de la pandemia? ¿Y ahora en postpandemia?

Por ahorita se tiene el plan de migrar la mayoría de las ventas de estantería hacia la CDMX, ya que hay mayor población y mi socio está más cerca de la ciudad, de esta manera podemos obtener mayores ventas. Por ahora se cuenta con un pequeño fondo de ahorro de las ventas, de ahí nunca tomamos de las ventas para nosotras, más que un porcentaje mínimo.

- ¿Cuáles fueron las estrategias para la permanencia en los tiempos de crisis económica y de pandemia?

La búsqueda de más puntos de venta tanto fijos como tiendas como los mercados alternativos. La personalización de los productos para nuestros clientes, ya que si les entregamos un producto hecho a la medida ellos te lo compran.

- ¿Qué fortalezas y debilidades percibe en los mercados y tianguis alternativos donde ha participado?

De las principales fortalezas son los proyectos de todos los compañeros, la unidad que se tiene dentro de los tianguis apoya a que la gente venga a conocer y cada día viene más gente para conocerlos, ciertamente no todos serán tus clientes, pero pueden ser unos potenciales clientes. Por el lado negativo va también la cuestión de al ser tantos para vender, es muy difícil unificar ideas, nunca se tendrá contentos a todos y por ello, es difícil ponernos un acuerdo para jalar al mismo lado. Por lo que eh visto es que esta existiendo un fenómeno de mucha oferta e poca demanda a raíz de que estamos en la época de postpandemia.

- ¿Se tiene planeado la sucesión a futuro de la empresa?

Como tal no, es el inicio de la empresa y al ser dos, todavía no sabemos bien que pueda pasar de aquí a unos años que pasara con la empresa, por lo que la prioridad no es ver la sucesión de una empresa que apenas está entrando al mercado.

Abordaremos el modelo de negocios de su empresa con la herramienta lienzo canvas

- **Asociaciones clave:** La simbiosis entre mi socio y yo se considera de gran relevancia. Con algunos productores de la región de Tlaxcala ya que nos han apoyado incluso en la distribución y en tomarnos como un caso de éxito dentro de este estado.
- **Actividades clave:** Cada semana se hace producción para mantener la frescura. Tener la ética de poner los ingredientes que se presentan en la etiqueta. Estar en los puntos de venta sin faltar, si se tiene el compromiso de estar cada fin de semana, cumplirlo. Finalmente, estar indagando en los puntos de venta nuevos que puedan abrirse.

- **Recursos clave:** La materia prima que se utiliza ya que conseguimos con los productores de varias regiones, el cacao de gente en Tabasco, el cacahuate de un productor de Puebla que tiene un manejo agroecológico.
- **Estructura de costos:** La materia prima, principalmente el cacahuate, el cacao y el aceite de coco. Los costos de traslado ya que yo hago la tarea de venir desde Tlaxcala cada fin de semana a vender y mi socio acaba de agregar los traslados desde Teotihuacán. El costo de los envases ya que son de vidrio y finalmente los costos de cada punto de venta que tengamos el producto, tanto venta personal como en tiendas fijas.
- **Propuesta de valor:** crear una proteína cien por ciento para gente vegetariana, un producto artesanal libre de conservadores y azúcares añadidos, una alternativa de nutrición para infantes.
- **Relaciones con clientes:** Es una relación muy buena y estrecha, como es tan amplio nuestra clientela tenemos de diferentes estratos que te permiten dar una opinión diferente en cada uno de los productos, por ejemplo; una persona que es vegetariana no te dará el mismo objetivo que una persona que hace deporte y lo busca por su alimentación. Lo que nos gusta es que nosotros podemos aprender con la retroalimentación de los clientes para poder darles lo que busca, aprovechamos que es una relación directa para crear una venta personalizada y eso aporta a que la relación se vuelva hasta interpersonal, ya que te pueden platicar de sus problemas de salud y por qué están buscando nuestros productos, ya nosotros nos damos a la tarea de investigar que poder agregarle para beneficio de ellos y su salud.
- **Canales:** Los canales de venta son mucho de cara a cara, nosotros somos los que realizamos las ventas principalmente. En otros casos hay gente que les dejamos nuestros productos a comisión y ellos los venden, principalmente en la región de Tlaxcala.
- **Segmento de mercado:** Tenemos un segmento bastante amplio, creemos que nuestro único punto donde no es nuestro segmento es la gente que tiene alergias a las nueces y también la gente que le gusta mucho la azúcar, finalmente de la gente que no gusta de la crema de cacahuate como tal.

- **Fuentes de ingresos:** Justamente como la creación de la empresa es muy joven, todo lo que aportamos es a la inversión, tenemos miras hacia bastantes utensilios y una buena zona de taller, por lo que tenemos el ingreso de las ventas; personalmente yo comercializo otros productos en mi región y de ahí se toma para la inversión hacia cremilla sin embargo yo no tengo como tal un ingreso fijo.

Finalmente representamos en las palabras del entrevistado un breve anexo en el cual describe recomendaciones, analizar los negocios o el propósito de llevar a cabo la producción.

“A los proyectos de cada uno de nosotros como emprendedores nos falta mucho el hecho de tener mayor conocimiento y más herramientas a nivel mercantil y de comercio. A Cremilla siento que nos falta es parte de las herramientas empresariales esto obviamente para tener mejores estrategias, mayor personal, estrategias en las redes sociales, los envíos. Creo que esto sería un punto rojo o debilidad que necesita.”

### 3.3.8 Caso de estudio clúster 2

Se comprende en este capítulo el caso de estudio de la empresa “Panificadora Singlusa”. En la entrevista habla de una presencia en TAEC de 5 años y la panificadora con el actual nombre lleva 7 años. El proceso de preguntas abarcó una cantidad de preguntas las cuales se describen junto con las respuestas del entrevistado y el estudio del modelo de negocios:

- ¿Cómo fueron los inicios de la empresa a llegar a lo que actualmente es?  
Antes al principio era en la Trinidad hace casi 17 años, sin realizar pan sin gluten. Su padre y uno de los hermanos trabajaban en la panadería, esto sin saber ser panaderos, anteriormente se trabajaba en la albañilería y a causa de que su hermano no quiso seguir con el proyecto de panadería, le dejó el puesto. Llegó a la panadería sin saber nada de hacer panes, solo llegó a aprender lo que el panadero de base le enseñaba.



Siete años después llegó al poblado de San Diego, donde abrió una nueva panadería, en donde se creaban los diferentes tipos de pan convencionales, después de ver la gran venta que se tenía en la trinidad sorprendió mucho que en la zona de San Diego fuera tan lenta la venta, por lo que se buscaron soluciones a esta situación, de ahí es de donde se tuvo la idea de buscar un lugar en el Tianguis Alternativo El Cooperativo (TAEC). A raíz de saber que el gluten le hacía daño, luego de llevar 3 años en la nueva panadería decidió iniciar a hacer panes sin gluten en la que ahora se le conoce como la panificadora Singlusa.

- ¿Presentó cambios o modificaciones los objetivos de la empresa a través del tiempo?

Se han creado cambios desde que se empezó a buscar una alternativa saludable sin gluten para los consumidores y entre ellos para mí también, sin embargo, los objetivos de entregar un producto de calidad que pueda nutrir a los clientes

- ¿Presentó algún plan de contingencia antes de la pandemia? ¿Y ahora en postpandemia?

No se presentó ningún plan de contingencia y no pensábamos que durara tanto tiempo esta situación. En la cuestión económica en épocas de inicios de la pandemia se percibió mayores ventas, una oportunidad en lugar de un problema.

\*se pudo observar que para los tiempos de pandemia el local se cerraba más temprano, pues ya no había tanto movimiento de gente.

- ¿Cuáles fueron las estrategias para la permanencia en los tiempos de crisis económica y de pandemia?

Aumentos de producción pues en el tiempo de crisis sanitaria fue una oportunidad de aumentar las ventas para nosotros. La diversificación de lugares y puntos de venta, aunque se percibía en donde si había ganancias y donde no, dejando de lado los lugares en donde ya no era rentable.

- ¿Qué fortalezas y debilidades percibe en los mercados y tianguis alternativos donde ha participado?

Una de las fortalezas es que te puedes dar a conocer en la región, un ejemplo claro es que hay clientes que ya me van a comprar directamente en la panadería por lo

tanto se acapara más el mercado con más clientes. Para todos aquellos que son productores de alimentos es un buen punto de venta, los alimentos ahí en los tianguis alternativos siempre van a tener ventas. Dentro de lo malo es que están los precios elevados, no lo digo por las rentas del lugar, más bien aquellos compañeros que elevan sus precios con la idea de que porque es artesanal pueden elevar los precios, aunque sean hechos de mala calidad o en precios exagerados. Eso nos afecta a todos porque puede provocar una mala imagen al TAEC. Pero en mi opinión estos tianguis ayudan en particular lo comento a los panaderos, se ve cada fin de semana cuanta cantidad de panaderos somos y para todos sale el sol, a todos afortunadamente nos va muy bien.

- ¿Se tiene planeado la sucesión a futuro de la empresa?

Yo ya voy para los 55 años entonces, las fuerzas se van acabando, pero podemos ver qué hacer con la panadería. Lo más seguro es que mi hija que está estudiando gastronomía le interese mucho en seguir con la panificadora, a ella le gusta más que nada hacer sus pasteles, lo que son las tartas de manzana, el de mil hojas, cheese cake de mango, entre varios que hace. Yo le preparo el material, pero ella realiza todos los pasteles que vendemos. A mi otra hija también le gusta mucho, pero veo que su camino es más en las escuelas. Finalmente yo soy de la idea de no obligar a los hijos, que ellos hagan lo que les gusta y lo que quieran de sus carreras.

Abordaremos el modelo de negocios de su empresa con la herramienta lienzo canvas

- **Asociaciones clave:** panadero de confianza
- **Actividades clave:** además de panificadora, también se tiene en las instalaciones una tienda convencional para poder cubrir bajas ventas en épocas de calor y tener una entrada de efectivo extra.

Preparación del producto 4 am. 7 am abrir el local y empezar con las ventas de pan de sal, a las 12 empezar a hornear el pan de dulce y en la tarde empezar a venderlo junto con más pan de sal de la tarde.

Las ventas personales, en los tianguis y en la bicicleta.

- **Recursos clave:** el recurso humano que le apoya en ventas y en producción, las materias primas de buena calidad
- **Estructura de costos:** gastos de la materia prima para producir el pan, gas, luz, pago de los trabajadores
- **Propuesta de valor:** pan sin gluten principalmente, pero no se deja de producir y de vender el pan convencional dulce o salado. Se tiene también pan vegano para la gente que no consume leche o huevo. Los ingredientes y materias primas para la preparación del pan son de mejor calidad que el convencional.

La utilización de semillas y diversos ingredientes que también nutran al momento de ser consumidos

- **Relaciones con clientes:** son ventas directas, en las cuales no se presenta intermediario alguno, se debe tener siempre gente que atienda bien a los clientes. Se tiene también una atención de pedidos para los clientes en los días de tianguis.
  - **Canales:** canales de venta directos, local, en tianguis alternativos, en bicicleta para llegar
  - **Segmento de mercado:** gente celíaca, veganos de manera directa o enfocados a ellos una sección específica, también para el público en general.
  - **Fuentes de ingresos:** ventas del pan y de los productos de la tienda, rentas de algunos cuartos o departamentos
- \*en tiempos de calor se baja la venta

Finalmente representamos en las palabras del entrevistado un breve anexo en el cual describe recomendaciones, analizar los negocios o el propósito de llevar a cabo la producción.

Para mí lo represento como en donde está el negocio, el dinero o “el queso” es a donde yo voy, esperemos que sigamos en la cuestión de la panadería porque es un trabajo muy noble, pero yo a lo largo de mi vida lo he visto las ideas de negocio, como fue la albañilería, la panificadora como lugares donde puedo encontrar “el queso”.

### 3.3.9 Caso de estudio clúster 3

Se comprende en este capítulo el caso de estudio de la empresa “AquaVega casa fermentista”. En la entrevista habla de una presencia en TAEC de 4 años y la empresa tiene los inicios desde la entrada al tianguis. El proceso de preguntas abarcó una cantidad de preguntas las cuales se describen junto con las respuestas del entrevistado y el estudio del modelo de negocios:

- ¿Cómo fueron los inicios de la empresa a llegar a lo que actualmente es?

La creación de la empresa fue motivada por el dinero, el hacerlo crecer y crear un proyecto ambicioso de negocio. Empezamos este emprendimiento sin saber nada de lo que eran probióticos ni prebióticos; por ayuda de mi padre nació esta idea de venderlos, me entrego literatura para poder conocer el producto y de ahí darme mis vueltas al Tianguis Alternativo El Cooperativo (TAEC) para saber quién lo está vendiendo y como lo están vendiendo; esto sirvió porque iniciando se tenía a lado una persona que vendía kombucha, un tipo de fermento parecido a nuestro primer fermento que comercializamos, por la ventaja de precio más accesible se tuvo nuestras primeras ventas.

- ¿Presentó cambios o modificaciones los objetivos de la empresa a través del tiempo?

Se presentaron objetivos claros que era la comercialización de un producto benéfico para la salud, al cabo de estos años hemos aumentado la gama de estos, teniendo un total de 8 diferentes productos, sin embargo, los objetivos de vender productos de calidad no han cambiado.

El detonante de aumentar de uno a ocho productos más que nada fue el tipo de cliente que nos llegaba, porque hay clientes que no les cae bien uno u otro fermento o están acostumbrados a uno que no teníamos, entonces acaparamos mayor mercado con mayor número de productos ofrecidos.

- ¿Presentó algún plan de contingencia antes de la pandemia? ¿Y ahora en postpandemia?

La situación de la pandemia se presentó sin avisar, no teníamos ningún guardado o algún tipo de ahorro, tampoco se esperó que durara todos estos años. Después

de pandemia o en el retorno a la nueva normalidad hemos empezado a tener un ahorro del 10% de las utilidades totales. Esta situación de pandemia fue una oportunidad, para mí no fue una crisis, lo tomamos como algo positivo, a nosotros nos ayudó en aumentar las ventas ya que todos estaban más pendiente de su salud. Había veces que llegaba gente preguntando directamente si con eso ayudaba a las defensas o contra el virus, nosotros sin decir mentiras, dábamos las propiedades de los probióticos y sus beneficios para la salud.

- ¿Cuáles fueron las estrategias para la permanencia en los tiempos de crisis económica y de pandemia?

En la etapa de la pandemia reiteramos que fue una época de oportunidad, nosotros antes de la pandemia solo teníamos dos puntos de venta, pero en el transcurso de la contingencia se abrieron más puntos de venta, que si sabíamos agarrarlos eran buenas oportunidades para vender.

En este caso también si nosotros tratamos de vender productos saludables, debemos vernos saludables, no se puede vender productos de salud si te ven con sobrepeso, si te ven desnutrido, si quieres que tu producto se venda, empieza con tu ejemplo.

- ¿Qué fortalezas y debilidades percibe en los mercados y tianguis alternativos donde ha participado?

Este es un tipo de tianguis diferentes, con oportunidades de ventas para productores, artesanos y comerciantes como nosotros, gente de la zona.

Dentro de las debilidades yo considero que son los precios irreales que algunos ponen para vender, eso nos afecta a todos por que se estigmatiza de que es un lugar de productos caros, algunos compañeros recomiendan sus productos a gente diabética o con hipertensión diciendo que son seguros para ellos, cuando la realidad es que también puede causar daño, pero en menor proporción, entonces se crea una falsa publicidad de sus alimentos. También la poca publicidad que se tiene del tianguis y hasta la misma gente que son los clientes que van a comprar lo único que conocen o lo más convencional, frutas, verduras, carne sin explorar lo que los demás pueden ofrecer.

- ¿Se tiene planeado la sucesión a futuro de la empresa?

Como tal yo tengo 32 años, soy una persona que vive con su pareja y aun no tenemos ni hemos pensado en hijos. Pero, no me veo vendiendo probióticos en el tianguis toda mi vida, dejándolo bien armado, una estructura sólida para entregarlo a manos más capaces para que aun mantenga la producción de los productos. Si es que alguien de mi familia se interesa adelante, si es que no se interesan, contratar a gente que tenga la capacidad de ser un CEO de la empresa y poder mantenerse como una empresa funcional sin que yo no este inmerso en el proceso.

Abordaremos el modelo de negocios de su empresa con la herramienta lienzo canvas

- **Asociaciones clave:** hemos tratado de expandirnos con la gente que ve potencial en nuestros productos y quiere revenderlos, pero es muy complicado, porque la gente no sabe explicar bien el producto lo que termina afectando a las ventas de esa persona, por lo que no se ha logrado por ese camino.
- **Actividades clave:** la organización de y el manejo de los tiempos al momento de la producción, no podemos dejar que se nos pegue la flojera y posponer a hacer los fermentos porque llevan un proceso de tiempos, si se saca antes de tiempo no se tendrá una buen producción final para la venta, por lo que depende que se tenga en buen tiempo.

La imagen de la empresa, ya que queremos siempre que se vea esa seriedad en nuestra imagen, nuestros productos y en uno mismo, ya que eso les genera confianza a los clientes.

La inocuidad es esencial cuando se manejan microorganismos y más si se tienen diferentes tipos de fermentos con diferentes cepas como nosotros, para evitar contaminaciones cruzadas debemos mantener un buen orden e inocuidad en este proceso

- **Recursos clave:** las materias primas, en este caso los cultivos, la fruta y el agua, en este caso la calidad de agua debe ser buena, tenemos un filtro de osmosis inversa para ello.

- **Estructura de costos:** los envases tanto de vidrio como el plástico pet que utilizamos, el etiquetados y las materias primas para la producción. una ventaja es que tenemos el agua gratis, pero invertimos en el filtro que cada cuatro meses cambiamos tanto para los productos como para el hogar. Los gastos fijos de gas luz e internet, pero esos los juntamos con los gastos de la casa.
- **Propuesta de valor:** son probióticos con un manejo agroecológico, los cuales están vivos aun cuando se consumen, algunos de los fermentos eliminan con la pasterización a los organismos y nosotros los entregamos íntegros. También son productos cien por ciento artesanal hecho por nosotros que somos de la región, lo que nos da ventaja de poner un precio más accesible, más justo para el consumidor sin afectar nuestro margen. Tratamos de fomentar el consumo de estos probióticos, como parte de la dieta de los clientes, ya que los probióticos presenta múltiples beneficios para la flora intestinal, para ello les entregamos variedad de sabores y diferentes cepas de probióticos.
- **Relaciones con clientes:** son ventas directas, en las cuales no se presenta intermediario alguno, hacemos mucho énfasis en que nos sigan por redes, en dar tarjetas y que tengan nuestro celular para los servicios postventa. Se tiene también una atención de pedidos para los clientes en los días de tianguis.
- **Canales:** las ventas se concretan de manera “face to face” lo que sería una venta directa, tanto en el tianguis donde estamos cada fin de semana como también los pedidos a domicilio en la región, esto nos apoya en la estrategia para convencer al cliente y concientizándolo de la importancia de los probióticos.

\*una complicación que se ha presentado con nosotros en las ventas en línea es que hay ciertas restricciones de productos que no puedes vender si no es por tu página personal, lo que no es nuestro fuerte las ventas en línea o por redes sociales.

- **Segmento de mercado:** yo puedo decir que percibo dos tipos de clientes, la gente consciente de los beneficios de los probióticos, aquellos que cuidan de su alimentación y su salud por eso ya conocen los productos, también existe el tipo de cliente el cual solo lo toma cuando se siente mal, cuando tiene síntomas o malestares del estómago, cuando se lo toman y se les quita el malestar, ya luego los vuelvo a ver en tres o cuatro meses, estos serían esporádicos.
- **Fuentes de ingresos:** únicamente tenemos las ventas, sin embargo ya estamos en la etapa donde me invitan a que de cursos, preguntan si puedo darles cursos de capacitación para crear probióticos, también me ha llegado gente que pide los cultivos; anteriormente no los vendíamos pero después nos dimos cuenta que la gente que solo va por los cultivos, no son clientes nuestros, por lo que decidimos empezar a venderlos, porque son clientes de otra rama de ventas que si a las 2 semanas se les muere el cultivo regresa y si se cansan de tratar de hacer los probióticos, entonces nosotros ya les vendemos el producto.

Finalmente representamos en las palabras del entrevistado un breve anexo en el cual describe recomendaciones, analizar los negocios o el propósito de llevar a cabo la producción.

“Aventarse al trabajo emprendedor o comerciante es sin miedo, pero sabiendo que el mercado es muy volátil, puede que a veces seas tú y hay veces que si eres tú y debes reinventarte. Conocer que pueden ocurrir crisis y siempre tratar de ver el lado positivo de ello para verlo como una oportunidad”.

#### 3.3.10 Caso de estudio clúster 4

Se comprende en este capítulo el caso de estudio de la empresa “Si-Carne”. En la entrevista habla de una presencia en TAEC de 5 años y la empresa tiene 8 años presente con el nombre descrito. El proceso de preguntas abarcó una cantidad de preguntas las cuales se describen junto con las respuestas del entrevistado y el estudio del modelo de negocios:

- ¿Cómo fueron los inicios de la empresa a llegar a lo que actualmente es?



En realidad, la producción de la granja de engorda de ganado que tenemos lleva casi 30 años, es una granja familiar donde iniciamos con la producción de otros animales, como conejos, borregos y aves, también en la granja se puede ver producción de hortalizas y verduras. La producción de carne bovino empezó hace 25 años.

Anteriormente los canales de comercialización eran distintos, se vendía directamente a intermediarios el ganado vivo, pero apenas hace 5 años que empezamos a comercializar directamente nosotros la carne.

- ¿Presentó cambios o modificaciones los objetivos de la empresa a través del tiempo?

El objetivo general de entregar carne de calidad a los consumidores siempre ha sido el mismo, lo que si ha cambiado son los específicos ya que podemos diversificar las especies que nosotros engordamos, agregar caprinos y ovinos, pero éstos serían más factibles venderlos ya preparados en platillos, lo que significa que ya o solo sería la venta de la carne sino la transformación de ésta.

- ¿Presentó algún plan de contingencia antes de la pandemia? ¿Y ahora en postpandemia?

Cuando inicio la pandemia hubo un cierre de actividades de casi cuatro meses, en ese momento tuvimos que recurrir a unos compañeros que nos invitaban a otros puntos de venta, tuvimos la oportunidad de poder comercializar otras especies como el cerdo ya que era pedido, lo que paso fue que nuestra demanda se nos elevó a un 25% más, las ventas aumentaron y con ello la estrategia cambio, tuvimos que surtir a domicilio por la región. Para nosotros la cuestión de pandemia nos apoyó tanto en ventas como en concientizar a la gente por su salud, pero también esto provoco que aumentara la competencia pues creció con al menos tres comerciantes que traían carne con un sistema limpio.

- ¿Cuáles fueron las estrategias para la permanencia en los tiempos de crisis económica y de pandemia?

Buscamos la innovación, trabajamos en la variedad de especies para nuestros clientes y de esta manera poder diferenciarse con la competencia. Encontrar los puntos de venta y cambiar la forma de canalizar el producto a los clientes.

- ¿Qué fortalezas y debilidades percibe en los mercados y tianguis alternativos donde ha participado?

Dentro de las fortalezas que percibo es que la gente que compra es curiosa y quiere saber el origen de o que consume, esto para los productores es excelente; otra fortaleza es que puede nos da la facilidad de llegar a los clientes que buscan este tipo de productos. Dentro de las debilidades es la cuestión social, actualmente la población se está dedicando a comercialización de productos por todo lo que sucedió en pandemia, esto hace que aumente las competencias tanto de los comerciantes como de los mismos mercados y tianguis alternativos, ya que antes solo existían dos, mañana pueden ser cinco o seis incluso más, cabe resaltar que es buena la competencia, pero el incremento de tianguis y comerciantes hace que se diluya las ventas.

- ¿Se tiene planeado la sucesión a futuro de la empresa?

Este proyecto de la granja es un proyecto ya heredado por mi padre, el siendo agrónomo en fruticultura nos dejó este proyecto y a mí me gusta hacerlo y seguir con esta línea; en el caso de mis hijos no impongo a que se dediquen a lo mismo que nosotros, pero de lo que hemos platicado mi esposa y yo es que si no se lleva como tal para la producción para venta, que sea un lugar donde podamos consumir nosotros mismos los alimentos que hacemos, un lugar donde puedas tomar paz y relajación con las actividades que hacemos; todo esto depende de el camino a donde mis hijos quieran ir. Si buscamos una sucesión, pero no tanto de la venta de carne sino de una forma de vida.

Abordaremos el modelo de negocios de su empresa con la herramienta lienzo canvas

- **Asociaciones clave:** Nos debimos adaptar a un sistema donde no se requiera el personal humano más que yo y algún familiar, sin embargo, el manejo del ganado nos ha apoyado un can, una perrita que nos ayuda a

pastorear y cuidar del ganado. En la parte de ventas el personal que hemos capacitado a través del tiempo y que los preparamos para poder dar a conocer nuestros productos.

- **Actividades clave:** La parte de ventas es un punto clave, nosotros debemos estar presentes para explicarle al cliente las ventajas de nuestra carne y concientizar al consumidor para que este satisfecho. En la producción debemos mantener un estrés mínimo en los animales para no generar sustancias como el cortisol.
- **Recursos clave:** Hemos utilizado algunos subproductos agroindustriales como el bagazo de cítricos, los pastos y los granos como el maíz; prácticamente todo el consumo de alimentos para el animal.
- **Estructura de costos:** El costo de inversión ha sido el mas pesado, anteriormente nosotros cruzábamos nuestros becerros, pero ahora invertimos en algunos de los animales de cruza y otros totalmente para engorda, pero con pastoreo limpio. Los gastos fijos como luz eléctrica, gas o agua nos lo hemos ahorrado ya que por el momento no se utiliza la luz, pero estamos consiguiendo celdas solares, el agua la captamos de lluvia y se hace un riego por gravedad.
- **Propuesta de valor:** La venta de carne en un sistema natural, libre de químicos y hormonas, donde el animal consume pastos y granos. Un sistema natural de producción y con manejo agroecológico y sustentable, se canaliza lo que produce la granja para sostener a los animales de la granja.
- **Relaciones con clientes:** La relación con los clientes finales ha sido directas en los mercados alternativos, son clientes los cuales ya están concientizados y conocen los beneficios de nuestros productos, siempre están los cliente que compran cada mes cada quince días y muy pocos los que cada 8 días nos consumen.
- **Canales:** Los canales son principalmente el TAEC los fines de semana, pero algunos clientes nos hacen pedidos entre semana por lo que también hacemos entregas personales a domicilio.

- **Segmento de mercado:** Notamos dos tipos de clientes que tenemos, el 70% de las ventas que hacemos son clientes que ya nos conocen y son gente que les importa el cuidado de su salud, que conoce lo que a la carne convencional se le añade. También el otros 30% de los clientes que apenas va conociendo el producto, son los clientes iniciales, de que ellos regresen a consumirnos estará más o menos en un 5% de recuperación.

**Fuentes de ingresos:** La venta de la carne, el ingreso de un trabajo fijo, ingresos externos a base de asesorías de ganado y de programas computacionales.

Finalmente representamos en las palabras del entrevistado un breve anexo en el cual describe recomendaciones, analizar los negocios o el propósito de llevar a cabo la producción.

“Como tal nuestro proyecto va más allá de la venta de carne y hortalizas, en realidad va hacia una granja recreativa, donde familias vengan a disfrutar de la riqueza y la experiencia del campo. Nosotros buscamos una producción sustentable y es difícil llevarlo a cabo en gran escala, por lo que tenemos muy poca producción, por lo mismo no hay tantas ventas, hay heces que en un año fue prácticamente en el sueldo y las consultorías sin tanto ingreso por parte de la carne.”

“Yo como investigador debo decir que la ciencia es un medio para nuestros objetivos, sabemos que la competencia puede tratar de copiar en lo que hacemos, pero también el leer artículos científicos y conocer la parte medular de los avances de la ciencia nos aporta una ventaja.”

### 3.4 Conclusiones

Los factores que determinan la permanencia de las empresas son diversos. Por ello, es importante que al analizarlos sea desde una perspectiva amplia y haciendo uso de distintas herramientas. La importancia de las variables cualitativas repercute de diferentes formas a las variables cuantitativas y viceversa, por lo que es necesario conocer los objetivos de la empresa.

Con base en lo anterior podemos considerar como claves las variables de la planeación estratégica; la gestión del recurso humano; la capacidad de marketing; la

gestión y adquisición del conocimiento cada vez crear un producto con mayor calidad; la responsabilidad social empresarial; la incursión de los nuevos mercados para después conocer cuales puntos de venta estratégicos son aptos para la participación del mercado.

Las variables que podemos considerar importantes, mas no como factores clave serían la tecnología utilizada en la empresa, ya que al tratarse de productos caseros no se espera la utilización de mecanismos de vanguardia, en algunos casos mientras más industrializado el proceso de elaboración puede conllevar a la desconfianza del cliente que espera productos artesanales; el uso de financiamientos crediticios, pues a falta de dinero se puede optar por el uso de los ingresos externos para solventar por un tiempo, la perdidas o los costos que puedan requerirse al momento de la operación sin llegar a pagar por los intereses que una institución financiera exija; el uso de las TIC's pues finalmente su utilización fue un punto clave en el sector más joven, lo cual no es el total de la población que visita los mercados alternativos, existe esta situación de brecha generacional que no permite que algunas de las personas de más de 40 años puedan interactuar con los productores por medio de las TIC's siendo estos los factores que pueden ser o no implementadas por los mismos.

Las fortalezas percibidas por los locatarios son la facilidad de poder presentarse ante los consumidores locales que buscan estos tipos de alimentos alternativos, el reconocimiento de su marca y el posicionamiento de la empresa en la región, el acaparamiento de más mercado y la unidad que se tiene entre los agremiados.

Dentro de las debilidades se percibieron por parte de los empresarios los aumentos de competencia entre los productos ofrecidos y entre los puntos de comercialización. La dilución de las ventas por el aumento de las opciones ofrecidas y por lo mismo el efecto de poca demanda y mucha oferta. La falta de publicidad de los tianguis alternativos. La dificultad de ponerse de acuerdo entre varias personas. Los precios elevados de algunos compañeros junto con la falsa publicidad de éstos crean una percepción errónea en los consumidores que pueden afectar a los tianguis alternativos.

La relación de los locatarios con sus clientes es principalmente de manera directa, es una relación interpersonal y con posibilidades de hacer alimentos a la medida de cada cliente; en el entorno se perciben los puntos de venta que por cultura y tradición prevalecerán por mucho tiempo y está el caso de aquellos recién surgidos que luchan por tener un lugar en el mercado de los establecimientos alternativos.

Contrastando con los resultados de los casos de estudio concluimos que los productores cambiaron objetivos específicos en la estrategia de la empresa, pero nunca se modificó el entregar productos de calidad. Para ninguno de los productores se tenía previsto un plan de contingencia económica al momento de la pandemia, más que un productor que tenía ingresos fijos de un empleo y en inicios de la postpandemia se empezaron a crear fondos de ahorro del dinero de las ventas para imprevistos. Dentro de las estrategias que adoptaron en la pandemia fue la diversificación de puntos de venta donde colocarse, este caso es homogéneo para los empresarios; de igual manera se presentaron diversificaron las estrategias como el aumento de producción, personalización de productos, nuevos canales de venta y la venta de congruencia a través del ejemplo. Las ventajas que los entrevistados perciben de los mercados alternativos es el acaparamiento de mercado en estos puntos; sin embargo, dos productores concuerdan con los precios exagerados de algunos participantes, dando así una estigmatización de productos caros; también se concuerda que ha aumentado el número de ofertantes en productos artesanales y los demandantes no han crecido de igual manera, haciendo que exista mayor competencia tanto entre los productores como en el aumento de tianguis alternativos.



## 4 CONSUMO DE AGROALIMENTOS EN LOS MERCADOS ALTERNATIVOS Y SUS COMPETIDORES

### 4.1 Introducción

Actualmente existen diversos tipos de ventas minoristas en México, de los cuales podemos clasificarlos en tres grupos; los supermercados en donde encontramos gran variedad de productos tanto nacionales como importados, los canales tradicionales de abastecimiento como bazares, tianguis, mercados y abarroteras, finalmente destacamos a los de carácter alternativo donde pequeños agricultores venden sus productos directamente a los consumidores (Escobar-López et al., 2021); pero no solo se crea un canal de comercialización más directo entre productor y consumidor final, también es un área donde participan eventos culturales, gastronomía e incluso un lugar de recreación para los clientes. Sin embargo, su éxito está estrictamente relacionado con la demanda cambiante de los usuarios, que en estos años dieron una mayor atención a la calidad y conciencia de los problemas ambientales, sociales y de salud (Cicatiello, 2020). Tal como lo describe Escobar-López et al. (2021) han surgido grupos de consumidores con valores éticos caracterizados por una preocupación por lo que comen y su constante búsqueda de productos limpios y saludables con características específicas de calidad y autenticidad. Por otro lado existe clientela que sigue su alimentación por vías más tradicionales o convencionales sin importar los beneficios que proveen los mercados alternativos, dejando en pie lo que Gambaro (2018) afirma, que existe un conocimiento inconsciente implícito en la toma de decisiones sobre la alimentación, asociado a ideas previas, actitudes, conceptos de autoestima e incluso estereotipos.

Para esta investigación y en cumplimiento al objetivo de describir que alimentos de los mercados alternativos prefieren los consumidores, se presentó la segmentación de los compradores en mercados alternativos, consumo en estos y otros establecimientos y finalmente las percepciones que tienen específicamente sobre los alternativos; esto para verificar el impacto de los mercados alternativos en los consumidores de la región.



## 4.2 Materiales y métodos

Para recabar la información se crearon encuestas semiestructuradas en la plataforma de Google Forms, presentando preguntas con variables cuantitativas como cualitativas. Se realizó el levantamiento de información con encuestas de carácter semiestructuradas y compartidas en grupos estratégicos de los clientes de mercados alternativos por medio de las redes sociales. Para los puntos físicos de comercialización, se colocaron códigos QR para ser escaneados y enviar directamente al llenado de la encuesta. Ésta nos servirá para destacar los gustos y preferencias de los compradores, comparar los productos que el consumidor busca en la región y cuáles proveen los tianguis y mercados alternativos, finalmente servirá para diseñar nubes de palabras ejemplificando las perspectivas positivas y negativas de los clientes.

Para las preferencias de consumo de los clientes se comparó de manera gráfica la diferencia de consumo de los productos ofertados, tanto en los mercados alternativos como en otras opciones convencionales, ya sean supermercados, tiendas de conveniencia e incluso tianguis contemporáneos.

### 4.2.1 Cohorte de universo de estudio

El universo de estudio son los consumidores que frecuentan los tianguis y mercados alternativos de la región de Texcoco, Estado de México. Para obtener la información se realizó un enlace de la encuesta en Google Forms y se envió por redes sociales a grupos específicos de consumidores en mercados alternativos de Texcoco. De manera presencial se realizó un código QR con la liga para contestar la encuesta y se colocó en 4 puestos diferentes de productores del Tianguis Alternativo El Cooperativo (TAEC), invitándolos a la participación en la misma. La respuesta fue entusiasta y bien dispuesta, basada entre otras cosas en la confianza con el encuestador, que es un compañero de esos mercados.

### 4.2.2 Descripción de la situación

Durante la fase de campo (mayo-junio 2022) se presentó la postpandemia del COVID-19, y se pasó a la fase de semáforo verde. Los productores en las zonas de venta mantuvieron las medidas y protocolos de salud. Si bien se ha disminuido la

tensión social al respecto y se reducen las medidas sanitarias, en algunos casos los consumidores dejaron de utilizar obligatoriamente el uso de cubrebocas, al igual que algunos de los integrantes de los tianguis.

Para este momento, noviembre de 2022, se puede decir que el poder adquisitivo de la gente y la estabilidad en los puntos de venta casi se han normalizado, pasando a la meseta de infección en la pandemia, aunque se advierten nuevos peligros en una situación generalizada socialmente más allá de los mercados alternativos.

#### 4.3 Resultados y discusión

##### 4.3.1 Genealogía de los mercados alternativos

Los tianguis alternativos funcionan como un canal de comercialización de los productores locales. Principalmente se pueden describir como un medio para ofrecer artesanías, alimentos y bebidas con valor agregado, con los principios de la economía local y circular, por lo que se realizó una genealogía de estos mercados en nuestra región de estudio (Figura 25):

- Tianguis Alternativo “El Cooperativo”, ubicado en la calle Igualdad 10, El Cooperativo, 56225, Texcoco, Méx.
- Mercado ECOPlaza Chapingo, ubicado en Úrsulo Galván, Los Sauces 78, San Martín, Nezahualcóyotl, 56263, Texcoco, Méx.

También se incluyeron en la genealogía dos tiendas de consumo local ubicadas en el municipio de Texcoco, las cuales son importantes para la investigación porque forman parte de una iniciativa propuesta por productores del Tianguis Alternativo “El Cooperativo”, siendo:

- “ArteSano”, ubicada en calle Barranquilla 20, San Lorenzo, 56168, Texcoco, Méx.
- “Terra Vega”, ubicada en Miguel Alemán 243, Los Jilgueros, 56170, Texcoco, Méx.

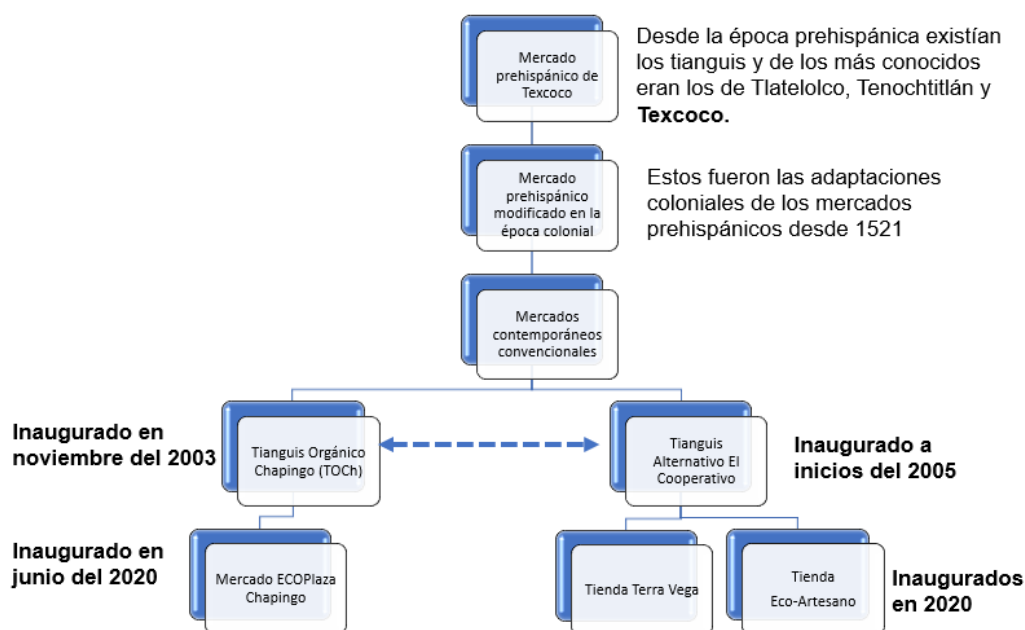


Figura 25 Genealogía de los mercados alternativos y las tiendas de consumo local en Texcoco

Fuente: Elaboración propia

Los antecesores a todos son los tianguis de la actualidad son aquellos identificados en la época prehispánica, los cuales tenían como forma principal de comercialización el intercambio o trueque, con escaso uso del cacao o cañotes de pluma de ave rellenas de oro. Éstos fueron adaptados en la época colonial, donde siguió existiendo el trueque, pero empezaba a gestarse la comercialización con dinero y con fines de ganancias económicas, como los de nuestra época.

Los tianguis y mercados alternativos se caracterizan por ofrecer, también, productos no convencionales. Sus ofertas pueden presentar características de diferenciación, como ser orgánicos, artesanales, caseros y regionales, entre otros. Tal como lo describe García-Bustamante et al. (2016), sus actores buscan promover proyectos locales basados en la solidaridad y en la participación ciudadana, mediante los alimentos, a los que llaman sanos, cercanos, seguros y soberanos, ofertando productos locales con valores ecológicos y culturales, que disminuyen externalidades negativas sobre la salud o el medio ambiente y diversifican los

ingresos de pequeños productores locales, agrícolas y/o artesanales e incluso urbanos.

El primero de manera reciente con estas características en la región, es el Tianguis Orgánico Chapingo (TOCh), inaugurado en noviembre del 2003 y apoyado en la Universidad Autónoma Chapingo. Dos años más tarde los vecinos de la colonia El Cooperativo se organizaron con el Consejo de Participación Ciudadana (COPACI) para recabar firmas en la aceptación del TAEC. Por más de 15 años estos tianguis han fungido como parte importante de la riqueza cultural y gastronómica de Texcoco, atrayendo gente de la región y del área metropolitana. Sin embargo, en marzo del 2020 se presentó la pandemia por COVID-19, y por orden gubernamental se cerraron los lugares con mayor concentración de personas, entre ellos ambos tianguis. Durante ese periodo los locatarios estuvieron en busca de diversos puntos de venta, tanto en línea lo cual dependía únicamente de redes sociales para aquellos que tenían páginas de sus productos, otros optaron por buscar locales en la zona centro de Texcoco. De esta manera varios productores encontraron espacio, como el provisto por la Alianza Francesa Texcoco en El Mercadito Le Petit Marché.

A finales de junio del 2020 se autorizó la reapertura de lugares con medidas sanitarias pertinentes. Durante este lapso los integrantes del TOCh se dividieron por diferencias internas, y de esta manera fue creado el Mercado ECOPlaza. Por otra parte, el TAEC estuvo cerrado durante 3 meses por la pandemia, lo que generó que algunos integrantes del TAEC vieran un modelo de negocio en la creación de tiendas que presentaron los productos locales de Texcoco. En ese momento los empresarios buscaron donde ofertar su mercancía. A la reincorporación de actividades comerciales en el TAEC, el aforo se vio disminuido para los tianguistas, por lo que estas tiendas fungieron como apoyo para colocación de productos y ganar una mayor clientela en la región.

#### 4.3.2 Información de los clientes

#### 4.3.3 Segmentación demográfica y geográfica

Se realizó la segmentación de los clientes que visitan los tianguis y mercados alternativos. Para clasificarlos se requirió de una segmentación descrita

geográficamente por región, y demográficamente por género, edad e ingreso mensual neto, tal como se muestra en la Figura 26.

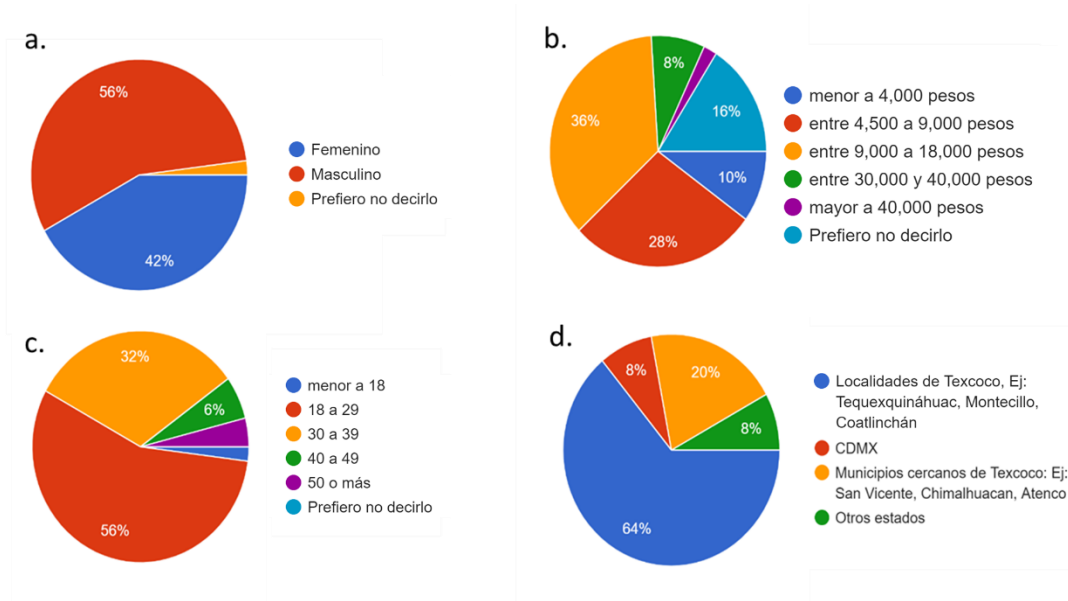


Figura 26 Segmentación del mercado, donde: a) Género, b) Nivel de ingreso mensual, c) Edad, d) Ubicación de residencia

Fuente: Elaboración propia basado en los datos obtenidos en la encuesta a clientes

Se observa en los gráficos que la mayoría de las personas que contestaron la encuesta son del género masculino. Al momento del levantamiento de la información de manera presencial, se percibió que de las familias informantes es el hombre quien utilizó el enlace para hacer la encuesta.

Para el caso de edad, se observó que la mayoría de los encuestados pertenecen a una población joven, pues el 88% presenta un rango de edad de entre 18 a 39 años. Todas las encuestas fueron obtenidas por medios electrónicos, quiere decir que los consumidores jóvenes están más familiarizados con la tecnología, que la gente mayor a 40 años.

El ingreso mensual neto que mayormente se registró oscila entre los 9,000 a los 18,000 pesos mensuales. Se presentó una segmentación psicográfica de gran parte de los clientes que visitan estos lugares, resultando que pertenecen a la clase social media alta o tipo C. Esto concuerda con los resultados de Espinoza-Ortega et al.

(2021), quienes en su estudio del clúster consciente presentan consumidores de ingresos medios altos y que perciben el valor de los productos no industrializados. El segundo grupo con una presencia similar fluctúa entre los 4,500 y los 9,000 pesos, lo cual incluye clientes de una clase social media baja o clasificada D+ y una clase baja tipo E.

Los registros muestran que el primer grupo representa el 64% de los clientes del TAEC correspondientes al Municipio de Texcoco, considerando los poblados aledaños de la región como Tequexquináhuac y Coatlinchán. El segundo grupo de importancia registrado son los que residen en municipios aledaños al de Texcoco, tales como San Vicente Chicoloapan y Chimalhuacán.

#### 4.3.4 Segmentación conductual

Se pidió a los encuestados que indicaran los lugares donde más frecuentemente realizan la compra de despensa de productos alimenticios para su consumo. En la figura 27 se observa que los clientes tienen diversas preferencias, principalmente los mercados convencionales y los supermercados son los lugares en que la mayoría de la población realiza sus compras preferentemente, antes que los mercados alternativos.

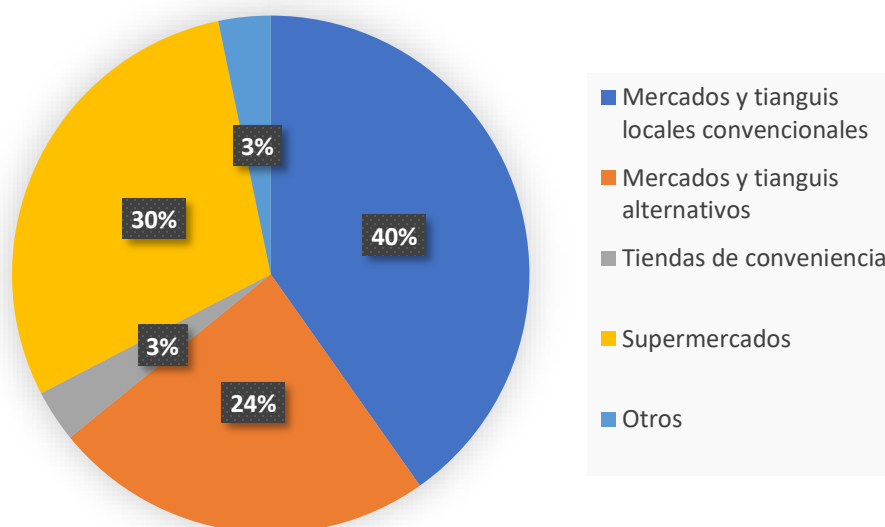


Figura 27 Segmentación conductual en los puntos de consumo de los clientes

Fuente: Elaboración propia basado en los datos obtenidos en la encuesta a clientes

#### 4.3.5 Preferencias en consumo

Acorde con lo observado en la figura 28 se describe una mayor concentración del consumo de frutas y verduras que se venden en los tianguis alternativos. De igual manera, pero en menor escala, se tienen mayores ventas en carne y huevo, productos a base de maíz, semillas y granos.

De los productos que se identifican con un consumo igual es en los dulces, botanas y snacks. Finalmente, los consumidores mayormente obtienen los productos lácteos, pescados, mariscos, panificación, repostería, destilados y licores en otras opciones diferentes a los mercados alternativos. En referencia a los productos de higiene personal, ninguno de los entrevistados presentó opciones para los mercados alternativos.

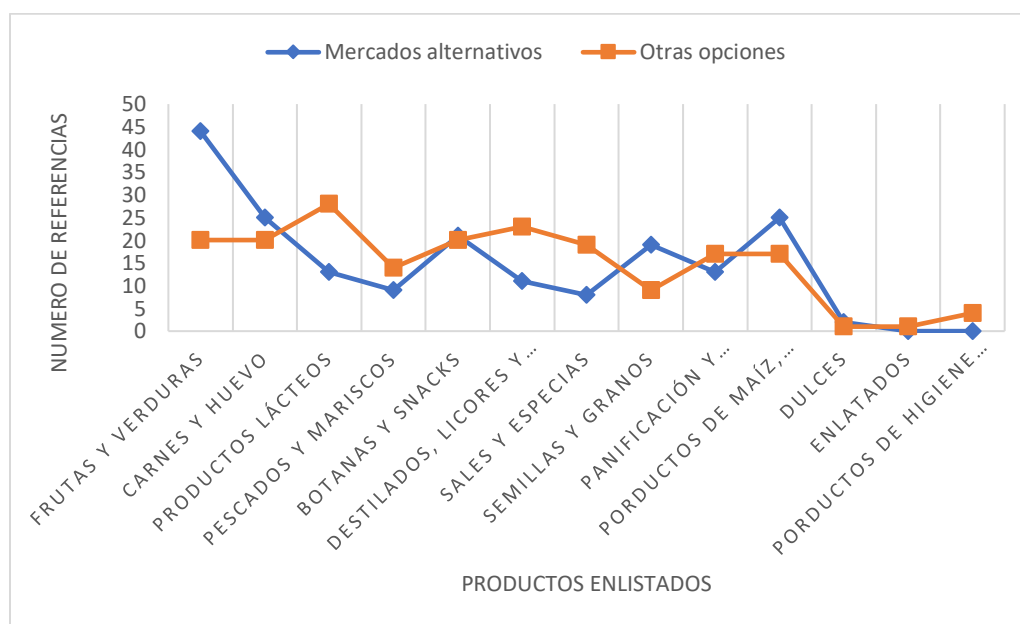


Figura 28 Comparativa de la preferencia de consumo entre los mercados alternativos y otras opciones

Fuente: Elaboración propia basado en los datos obtenidos en la encuesta a clientes

#### 4.3.6 Percepciones de los mercados alternativos

Dentro de las preguntas en la encuesta se refieren a cuáles son las principales percepciones que tienen, de manera positiva o negativa, los consumidores para los mercados y tianguis alternativos. Como primer avance se presentan las opiniones

positivas. Se pidió a los encuestados que con tres palabras describan las características favorables de los tianguis alternativos. Como se puede apreciar en la figura 29, se presentaron varias cualidades de las que resaltan tres:

- Limpio. Una característica importante para poder vender productos alimenticios no sólo se debe percibir en el tianguis, sino en los alimentos y bebidas que se ofertan. Para el consumidor es una cuestión de confianza y de sanidad, y por lo tanto deben mantener esa característica para que los clientes tengan un área limpia.
- Calidad. Este punto tiene relevancia para los consumidores, pues una de las ventajas de los productos alternativos es la mejor calidad sobre los convencionales. El valor agregado que el cliente paga se debe advertir en la mejor calidad del producto final.
- Variedad. Destaca por presentar al cliente una amplia gama de productos. En la actualidad el mercado de competencia monopolística nos ha llevado a no conformarnos con un solo tipo de presentación o producto. Al consumidor le interesa la exploración de productos innovadores, sabores, texturas y colores. Este punto va de la mano con saber por parte del productor qué tipo de variedad busca su clientela, y por lo tanto se debe llevar a cabo un estudio previo.

Éstas fueron las más opinadas por parte de los consumidores en la encuesta. No se debe omitir que para el cliente también es importante el acceso por los precios, la sanidad del producto, la cercanía de la zona, la atención brindada, que involucre creatividad y donde se puedan encontrar actividades culturales. De manera que se complementa lo que Escobar-López et al. (2021) afirma: el desarrollo de relaciones de confianza basadas en el contacto directo entre los integrantes de los mercados y la participación familiar es de importancia para los consumidores, además de los beneficios al medio ambiente, los participantes, las relaciones de igualdad, el respeto y la oportunidad de facilitar más el acceso a los productos alternativos.





Figura 29 Nube de palabras con percepciones positivas de los clientes

Fuente: Elaboración propia basado en los datos obtenidos en la encuesta a clientes

Como siguiente punto se presentan las percepciones negativas. Se pidió a los encuestados que con tres palabras describieran las características que representan de manera desfavorable a los tianguis alternativos, información que puede ser de importancia para los productores y arrendadores. Como se puede apreciar en la figura 30 se presentan las características que describen los aspectos desfavorables, resaltando tres en especial:

- Caro. Esta es una característica de las que casi todos los encuestados mencionaban como “caro” o como “altos precios”. Cabe resaltar que, para los clientes, el presentar un producto artesanal se puede asociar con que será más caro que el convencional. En algunos casos los precios del producto pueden llegar a costar casi el doble de uno convencional, lo que deja abierta la pregunta: ¿se presenta un precio justo para los consumidores?
- Malos productos. Se comprende como una mala calidad del producto. Puede ir de la mano con el punto anterior, a lo que se deja abierta la pregunta: ¿es

- Sucio. Tal como se había descrito previamente en los puntos positivos, la falta de higiene en un mercado es lo que más afecta en la percepción y en el retorno de los clientes, siendo la contraparte de un tianguis alternativo ideal.

Fuente: Elaboración propia basado en los datos obtenidos en la encuesta a clientes

Dentro de la segmentación del mercado, se observó que la mayoría de los clientes encuestados son de género masculino, más del 50% de los clientes tienen ingresos

mensuales de entre 4,500 a 18,000 pesos mexicanos, donde el 36% de éstos perciben de 9,000 a 18,000 pesos mexicanos.

La mayoría de los clientes son gente joven de entre los 19 a los 39 años, con un porcentaje del 88% del total de los encuestados. Lo anterior deja ver dos situaciones: la falta de interacción de la gente mayor a los 40 años durante la encuesta por un problema en la brecha tecnológica que dificultó la obtención de sus resultados. La otra es la participación de las generaciones más jóvenes en los tianguis alternativos, los cuales residen en el municipio de Texcoco y también en los municipios aledaños.

Se afirma que los consumidores de la región no tienen como primera opción la compra de productos en mercados alternativos, que empiezan a impactar a nivel competitivo con las opciones convencionales en el mercado local.

Los productos más demandados en tianguis alternativos son las frutas, verduras, cereales y granos, así como los productos hechos a base de maíz, huevo y carne.

Las fortalezas percibidas por los consumidores son un espacio donde exista variedad de productos hechos de buena calidad y en un lugar limpio. También les importa un precio accesible, local y con productos orgánicos.

Dentro de las debilidades que se percibieron por parte de los clientes son los altos precios, que sean de mala calidad y finalmente un área donde la suciedad no permita disfrutar de la experiencia. En ambas percepciones se presentan puntos a considerar para mayor acaparamiento del mercado, haciendo de este una experiencia más placentera para el cliente al momento del consumo de alimentos.

Se considera que los tianguis alternativos son una opción para realizar la compra de los alimentos diferente a las opciones convencionales de la región; estos lugares van acaparando parte de los consumidores y son del interés de aquellos que conocen los beneficios de productos artesanales, además están el tanto de la importancia de la economía local por lo que consideramos que son espacios necesarios y están en crecimiento.

## 5 CONCLUSIONES GENERALES

Los factores que determinan la permanencia de las empresas son diversos. Por ello, es importante que al analizarlos sea desde una perspectiva amplia y haciendo uso de distintas herramientas.

La importancia de las variables cualitativas repercute de diferentes formas a las variables cuantitativas y viceversa, por lo que es necesario conocer los objetivos de la empresa.

Por lo anterior se consideran como claves las variables de la planeación estratégica teniendo así una integración exitosa al mercado; la gestión del recurso humano, ya que el método más común de interacción entre vendedor y consumidor es de manera directa, personalizada e interpersonal; la capacidad de marketing para saber presentar el producto de carácter aumentado para los clientes; la gestión y adquisición del conocimiento para dar a conocer las propiedades benéficas del producto y el cómo puede ser útil para los consumidores, las futuras innovaciones del producto y como mejorarlo cada vez más con mayor calidad; la responsabilidad social empresarial para llevar un estandarte de empresa amigable con el ambiente, libre de conservadores artificiales y una empresa preocupada con la atención hacia los clientes; la incursión de los nuevos mercados para después conocer cuales puntos de venta estratégicos son aptos para la participación del mercado de manera más eficiente y que valga la pena los esfuerzos de operación; de esta manera tener una base sólida para tener mayor cantidad de ventas produciendo así un ingreso tanto para la empresa como para mejorar el bienestar familiar .

Las variables relevantes pero no consideradas como factores clave son la tecnología, en este caso industrializada, ya que al tratarse de productos caseros y artesanales no se espera de la utilidad de gran tecnología, en algunos casos mientras más tecnificado el proceso de elaboración puede conllevar a la desconfianza del cliente que espera productos artesanales; el uso de financiamientos crediticios, pues a falta de dinero se puede optar por el uso de los ingresos externos para solventar por un tiempo, la perdidas o los costos que puedan requerirse al momento de la operación sin llegar a pagar por los intereses que una

institución financiera exija; el uso de las TIC's pues finalmente su uso fue un punto clave en la población más joven, lo cual no es el total de la población que visita los mercados alternativos, existe esta situación de brecha generacional que no permite que algunas de las personas de más de 40 años puedan interactuar con los productores por medio de las TIC's siendo estos los factores que pueden ser o no implementadas por los productores.

Las fortalezas percibidas por los productores son la facilidad de presentarse ante los consumidores que buscan esos tipos de productos, el reconocimiento de tu marca y empresa en la región, el acaparamiento de más mercado y la unidad que se tiene entre los productores. Para el caso de los consumidores, las fortalezas que presentan los mercados alternativos son un espacio donde exista variedad de productos, hechos de buena calidad y en un lugar limpio principalmente, también les importa un precio accesible, local y con productos orgánicos.

Dentro de las debilidades se registraron por parte de los productores el incremento de la competencia entre los mismos además de los puntos de venta alternativos; la dilución de las ventas por el aumento de productos y por lo mismo, el efecto de la poca demanda y mucha oferta, la falta de publicidad de los tianguis alternativos, la dificultad de ponerse de acuerdo entre tantos productores, los precios elevados de algunos compañeros junto con la falsa publicidad que pueden crear y la mala percepción que puedan darle a los tianguis alternativos, esto último teniendo gran peso para los clientes pues, las principales percepciones de éstos son los altos precios, productos de mala calidad y finalmente la falta de higiene del lugar, igual les preocupa un lugar sin variedad, poco amigable y que quede lejos.

La relación de los productores con sus clientes es principalmente de manera directa, es una relación interpersonal y con posibilidades de hacer alimentos a las necesidades de cada cliente; en el entorno se perciben los puntos de venta que por cultura y tradición prevalecerán por mucho tiempo y está el caso de aquellos recién surgidos que luchan por tener un lugar en el mercado de los establecimientos alternativos.

En el caso de los mercados alternativos, existe la promoción de talleres cortos donde los expositores enseñan los beneficios de los huertos familiares, la producción de alimentos de manera agroecológica para autoconsumo o para iniciar un negocio; esto para activar la economía familiar de sectores con menores recursos.

En caso de los productores, no se tenía una preparación al momento de la pandemia, se presentaron obstáculos al momento de retomar actividades en los puntos de venta y cambió la cantidad de gente que frecuentaban estos lugares; sin embargo, el aumento de demanda en los productos sanos, sin colorantes, aditivos y conservadores artificiales fue un factor externo a cualquier estrategia que pudieran implementar los locatarios que apoyó a la superación de la pandemia. Para aquellos productores que percibían las necesidades de sus clientes y enfocaron sus estrategias como empresa a satisfacerlas, obtuvieron mejores posibilidades para mantener sus ventas incluso después de pasar a la mesta de infección en la pandemia.

Por otra parte, la investigación arroja buenos resultados, lo cual quiere decir que la metodología funcionó, más cuando se realizó desde la confianza de ser uno de los tianguistas.

Finalmente, la recomendación estratégica para las empresas agroalimentarias que desean participar en los mercados alternativos son:

- Tener claras las metas, objetivos y la dirección que llevará la empresa, independientemente del giro comercial.
- Ofrecer productos de buena calidad.
- Plantear en la estrategia una diversificación donde incluso, si se promueve la venta de un solo producto, presentarlo de diferentes formas atractivas a sus clientes
- Atenderlos con respeto y educación para que perciban empatía y así el cliente externará sus necesidades y el motivo de comprar los productos.

- Realizar un estudio de mercado para conocer tanto a los clientes como a sus competidores y de esta manera poner un precio con valor agregado pero racional con lo que se está ofreciendo
- Incursionar en nuevos puntos de venta para conocer su potencial y si es factible, tener en mente los costos que conlleva y hasta donde ya no sería rentable.

Estos puntos pueden ser el inicio de una buena estrategia para los futuros empresarios locales que deseen incursionar en los tianguis y mercados alternativos, ciertamente se pueden describir muy fácilmente, pero al momento de la práctica debe ser constante en el seguimiento de cada una de las recomendaciones.

## 6 LITERATURA CITADA

- Armendáriz-Martínez, J. F., Vázquez-Lúndez, J. L., De la Garza- Cienfuegos, S., & Jiménez-Martínez, D. G. (2017). Variables que influyen en el éxito de las Mipymes en la región centro del Estado de Coahuila. *Vincula Télica*.
- Bada-Carbajal, L. M., & Rivas-Tovar, L. A. (2010). Los clusters agroindustriales en el estado de Veracruz. *Investigación Administrativa*, 39(105), 73–100.
- Becerra-Bizarrón, M. E., Delgado-Díaz, L. A., & Sandoval-Ballesteros, G. D. (2018). *Identidad organizacional y cohesión social , como elementos de permanencia de las microempresas de Puerto Vallarta , Jalisco*. 1(14), 103–114.
- Belausteguigoitia, I. (2017). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación* (Issue February 2017).
- Castillo Escobar, A., Velandia Pacheco, G., & Navarro Manotas, E. (2020). Contabilidad de gestión: efecto en los factores clave del éxito competitivo en el sector cooperativo. *CIRIEC-España Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa*, 99, 119–146. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.99.14087>
- Cicatiello, C. (2020). Alternative food shoppers and the “quantity dilemma”: a study on the determinants of their purchases at alternative markets. *Agricultural and Food Economics*, 8(1). <https://doi.org/10.1186/s40100-020-00160-6>
- Da Silva, C. A., Baker, D., Shepherd, A. W., Jenane, C., & Da Cruz, S. M. (2013). *Agroindustrias para el desarrollo*.
- Díaz-Morales, A. (2015). *Creación y permanencia de las empresas rurales en el estados de México*.
- Escobar-López, Sttefanie Y., Espinoza-Ortega, A., Moctezuma-Pérez, S., Chávez-Mejía, C., & Martínez-García, C. G. (2021). Consumers’ perception of different types of food markets in Mexico. *International Journal of Consumer Studies*, 46(1), 147–160. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12650>
- Escobar-López, Sttefanie Yenitza, Amaya-Corchuelo, S., & Espinoza-Ortega, A.



- (2021). Alternative food networks: Perceptions in short food supply chains in Spain. *Sustainability (Switzerland)*, 13(5), 1–15.  
<https://doi.org/10.3390/su13052578>
- Escobar-López, Sttefanie Yenitza, Angélica, E.-O., Ivonne, V.-B., & Thomé-Ortiz, H. (2017). The consumer of food products in organic markets of central Mexico. *British Food Journal*, 119(3), 93–120.  
<https://doi.org/10.1108/eb011765>
- Espinoza-Ortega, A., Martínez-García, C. G., Rojas-Rivas, E., Fernández-Sánchez, Y., Escobar-López, S. Y., & Sánchez-Vegas, L. (2021). Consumer and food changes in Mexican households during maximal contingency in the COVID-19 pandemic. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 24(October 2020). <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2021.100357>
- Estrada Bárcenas, R., García Pérez de Lema, D., & Sánchez Trejo, V. G. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 1–24.  
<https://doi.org/10.31876/revista.v14i46.10528>
- Gambaro, A. (2018). Projective techniques to study consumer perception of food. *Current Opinion in Food Science*, 21, 46–50.  
<https://doi.org/10.1016/j.cofs.2018.05.004>
- García-Bustamante, R., Miguez-Rappo, E. S., & Temple, L. (2016). Innovaciones Socioambientales En El Sistema Agroalimentario De México: Los Mercados Locales Alternativos (Tianguis). *Agroalimentaria*, 22(43), 103–117.
- García-Garnica, A., & Taboada-Ibarra, L. E. (2012). Teoría de la empresa: Las propuestas de Coase, Alchian y Demsetz, Williamson, Penrose y Nooteboom. *Economía: Teoría y Práctica*, 36, 9–42.
- Girola, L. (2010). Talcott Parsons : a propósito de la evolución social. *Sociológica*, 72, 169–183.
- Hamra, A. (2019). Pirámide de Jerarquias en la Empresa. *Perspectivas: Revista*

*Científica de La Universidad de Belgrano*, 2(1), 195–199.

Hernández, F. J., Beltrán, J., & Marrero, A. (2011). *Teorías sobre sociedad , familia y educación*.

Ibarra, G., Vullingsh, S., & Burgos, F.-J. (2021). Panorama Digital de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes) de América Latina 2021. *Issuu.Com*, 80. <https://issuu.com/inchalam/docs/panoramadigital-edicion123-noviembre2020>

INADEM. (2018). *Las MiPyME en México: retos y oportunidades*.  
<https://www.inadem.gob.mx/las-mipyme-en-mexico-retos-y-oportunidades/>

INEGI. (2019). *INEGI presenta resultados de la encuesta nacional sobre productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (ENAPROCE) 2018*. <https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/>

INEGI. (2020a). *Esperanza de vida de los negocios en México*.  
<https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/>

INEGI. (2020b). Estadísticas a propósito del día de las micro , pequeñas Y medianas empresas ( 27 De Junio ) datos nacionales. In *Comunicado De Prensa Num 285/20* (pp. 1–5).  
<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2020/MYPIMES20.pdf>

Jácome-Haz, D., Morán-Montalvo, C., & Rodríguez-Valencia, L. (2017). Emisiones sindicadas de obligaciones como alternativa de financiamiento para las PyME del sector metalmecánico en Guayaquil. *Ciencia UNEMI*, 10(22), 11–19.  
<https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol10iss22.2017pp11-19p>

Marx, K. (1867). *El capital*.

Nelson, R. R., & Winter, S. G. (2002). Evolutionary theorizing in economics. *Journal of Economic Perspectives*, 16(2), 23–46.  
<https://doi.org/10.1257/0895330027247>

- Padilla Martínez, M. P., Lascano Pérez, L. F., & Silva Jiménez, W. R. (2018). La dinámica empresarial y el emprendimiento, factores determinantes para el desarrollo del ciclo de vida de las pymes. *Revista Publicando*, 15, 308–325.
- Pérez-Tijaro, B. F. (2018). *Alta gerencia: Casos prácticos* (1ra edición).
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. In *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.
- Samuel-Villela, F. (2013, September). Mercados indígenas en México. *Arqueología Mexicana*, 74–79.
- Santana, M. E. (2011). Los mercados alternativos y la Economía solidaria. *Revista Electrónica de Ciencias Sociales*, 16, 136–146.
- Spencer, H. (1966). *¿Qué es una sociedad? Una sociedad es un organismo.: Vol. VI* (pp. 231–243).