



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS, SOCIALES Y
TECNOLÓGICAS DE LA AGROINDUSTRIA Y LA AGRICULTURA MUNDIAL

“ESTRATEGIA DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO PARA UN MERCADO AGROECOLÓGICO EN TEXCOCO”

TESIS

QUE COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL

PRESENTA:

GÓMEZ VERGARA CINDY EMILY

BAJO LA SUPERVISIÓN DE:

DR. VÍCTOR HERMINIO PALACIO MUÑOZ



APROBADA



Chapingo, Estado de México, febrero de 2025



**"ESTRATEGIA DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO PARA UN
MERCADO AGROECOLÓGICO EN TEXCOCO"**

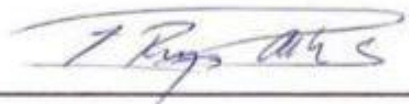
Tesis realizada por **Cindy Emily Gómez Vergara**, bajo la dirección del Comité Asesor indicado aprobado por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRA EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL

DIRECTOR:


DR. VÍCTOR HERMINIO PALACIO MUÑOZ

ASESOR:


DR. J. REYES ALTAMIRANO CÁRDENAS

ASESOR:


DR. JORGE EDUARDO VIEYRA DURÁN

DEDICATORIAS

A mi mamá, por tu esfuerzo, por tus sacrificios y por enseñarme con tu ejemplo el verdadero significado de la dedicación y el amor. Eres mi mayor inspiración, y todo lo que he logrado es gracias a tu apoyo constante y tus palabras de aliento.

A mi abuelito, quien ha sido como un padre para mí. Tus enseñanzas, tu ejemplo de fortaleza y tu amor incondicional me han acompañado en cada paso de mi vida. Este logro es para ti, como agradecimiento por siempre creer en mí y apoyarme en los momentos más desafiantes.

A Miguel, quien ha estado conmigo en cada paso de este camino. Gracias por tu paciencia, por creer en mí cuando yo dudaba y por brindarme tu apoyo incondicional incluso en los momentos más difíciles. Tu amor y tus palabras de ánimo me han dado la fuerza para seguir adelante, y este logro también es una parte de todo lo que construimos juntos.

A mi gatito “Bigotes” quien ha sido mi refugio en momentos difíciles.

Finalmente, pero no menos importante, me dedico este logro a mí misma, porque a pesar de los retos, las dudas y los obstáculos, no dejé de luchar por mis sueños. Este es un recordatorio de que soy capaz de superar cualquier desafío y lograr cosas que jamás imagine alcanzar, de que el esfuerzo y la perseverancia siempre valen la pena.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas e instituciones que hicieron posible la culminación de este trabajo y mi formación académica durante la maestría.

Agradezco al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencia y Tecnología (CONAHCYT) por el apoyo financiero otorgado durante mis estudios de maestría. Su respaldo fue fundamental para poder dedicarme completamente a este proyecto y alcanzar mis objetivos académicos.

A la Universidad Autónoma Chapingo, por abrirme sus puertas y brindarme un espacio para mi desarrollo profesional y personal.

Al CIESTAAM, por el apoyo constante y por ser el núcleo de mi formación durante la maestría. Agradezco todo lo que implicó este proceso: las exigencias académicas, el aprendizaje en cada etapa y las herramientas adquiridas para mi desarrollo profesional.

A los dueños del proyecto y productores donde realicé este estudio, por su confianza y disposición para permitirme llevar a cabo mi investigación.

A mis profesores de los diplomados, y al Dr. Vieyra quienes con su guía y experiencia me ayudaron a fortalecer mis conocimientos y habilidades en diversas áreas. Sus enseñanzas dejaron una huella importante en mi formación.

A mis amigas de la maestría, por ser una fuente de apoyo, motivación y compañerismo en este camino. Gracias por las palabras de aliento, por su compañía en los momentos difíciles y por compartir esta etapa conmigo.



DATOS BIOGRÁFICOS

Cindy Emily Gómez Vergara nació en Texcoco, Estado de México, el 9 de septiembre de 1998.

Desarrollo académico

2016-2023 Realizó sus estudios de licenciatura en Producción Animal en la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), Unidad Iztapalapa, donde se destacó por su desempeño académico, obteniendo la Medalla al Mérito Universitario.

2022-2024. Continuó su preparación académica en la Universidad Autónoma Chapingo, donde cursó la Maestría en Estrategia Agroempresarial en el CIESTAAM.

Desarrollo Profesional

2020. Realizó su servicio social en el Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural (INCA Rural), colaborando en el diseño de planes estratégicos y programas de aseguramiento de calidad en el sector rural.

2021. Llevó a cabo su estancia profesional en el Centro Experimental La Posta del INIFAP, donde participó en la investigación de puntos críticos sanitarios en la trazabilidad de la leche y queso tropicales de bovinos doble propósito.

2021-2022. Trabajó en la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, en el área de Sistemas de Producción Agropecuarios. Durante este periodo, participó en proyectos e investigaciones relacionados con el desarrollo y mejora de sistemas productivos en el sector agropecuario.

RESUMEN GENERAL

“ESTRATEGIA DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO PARA UN MERCADO AGROECOLÓGICO EN TEXCOCO”

La tesis analiza los factores internos y externos que influyen en el desempeño del Mercado Agroecológico, ubicado en Texcoco, Estado de México. Se usan metodologías como la red de valor, la indagación apreciativa, el árbol de problemas y el design thinking, identificándose los desafíos que enfrenta este mercado, tanto en términos de organización como de satisfacción de los consumidores. Fueron aplicadas encuestas a los diferentes actores de la red de valor como: visitantes, expositores y dueños, lo que permitió obtener una comprensión más profunda de las necesidades y expectativas de estos. Los resultados indican que, si bien los consumidores valoran los productos agroecológicos por su calidad y sostenibilidad, existen áreas de mejora, especialmente en términos de infraestructura, comunicación y gestión interna.

Se ha observado que la falta de una estrategia de marketing digital sólida limita el crecimiento del mercado y su capacidad para atraer a nuevos visitantes. De igual forma, la percepción de los consumidores, que confunden al Mercado Agroecológico con un mercado de productos exclusivamente orgánicos, señala la necesidad de una comunicación más clara sobre la identidad del mercado. Las propuestas de mejora, como la implementación de un software de gestión y la actualización de la presencia en redes sociales, buscan optimizar la operación y la experiencia del usuario. Además, se identificó la necesidad de establecer alianzas estratégicas y ampliar la oferta de productos junto con la creación de un punto de venta ancla para aumentar la competitividad. La implementación de las acciones sugeridas podría consolidar al Mercado Agroecológico como un espacio referente en la comercialización de productos sustentables, mejorando su impacto económico y social en la región.

Palabras clave: Mercado Agroecológico, Red de valor, Indagación apreciativa

Tesis en Maestría en Estrategia Agroempresarial, CIESTAAM, Universidad Autónoma Chapingo

Autor: Cindy Emily Gómez Vergara

Director de tesis: Víctor Herminio Palacio Muñoz

ABSTRACT

"DEVELOPMENT AND STRENGTHENING STRATEGY FOR AN AGROECOLOGICAL MARKET IN TEXCOCO"

This thesis analyzes the internal and external factors influencing the performance of the Agroecological Market located in Texcoco, State of Mexico. Methodologies such as the value network, appreciative inquiry, problem tree, and design thinking were used to identify the challenges facing this market, both in terms of organization and consumer satisfaction. Surveys were conducted with various stakeholders in the value network, including visitors, exhibitors, and owners, allowing for a deeper understanding of their needs and expectations. The results indicate that, while consumers value agroecological products for their quality and sustainability, there are areas for improvement, particularly regarding infrastructure, communication, and internal management.

It has been observed that the lack of a solid digital marketing strategy limits the market's growth and its ability to attract new visitors. Additionally, consumers' perception, which often confuses the Agroecological Market with an exclusively organic product market, highlights the need for clearer communication about the market's identity. Improvement proposals, such as implementing management software and enhancing the social media presence, seek to optimize the operation and enhance the user experience. Moreover, the need to establish strategic alliances, expand the product offerings, and create an anchor point of sale was identified to increase competitiveness. Implementing the suggested actions could consolidate the Agroecological Market as a leading space in sustainable product commercialization, improving its economic and social impact in the region.

Keywords: Agroecological Market, Value Network, Appreciative Inquiry

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	12
1.1 Antecedentes	12
1.2 Justificación	13
1.3 Objetivos	14
1.4 Preguntas de investigación	15
1.5 Estructura del documento	15
CAPÍTULO 2. REVISIÓN DE LITERATURA	18
2.1 Red de valor	18
2.2 Design thinking	19
2.3 Indagación apreciativa de problemas percibidos	23
2.4 Árbol de problemas	24
2.5 Matriz ERIC	27
2.6 Estrategia	30
2.7 Estrategia de marketing	31
2.8 Plan de negocios	31
2.9 Evaluación económica (análisis financiero)	34
2.10 Mercados agroecológicos	35
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA	38
3.1 Delimitación espacial y temporal del trabajo	38
3.2 Diagnóstico interno y externo del mercado agroecológico	40
3.3 Indagación apreciativa de problemas percibidos	42
3.4 Propuesta de innovación en valor para el Mercado Agroecológico	43
3.5 Plan de negocios para el fortalecimiento estratégico del mercado	44
CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	46
4.1 Diagnostico interno y externo del Mercado Agroecológico	46
4.1.1 Características del Mercado Agroecológico	46
4.1.2 Red de valor del Mercado Agroecológico	47
4.1.3 Indagación Apreciativa de problemas percibidos	56
4.2 Propuesta de innovación en valor para el Mercado Agroecológico	61
4.2.1 Identificación de efectos y razones causales	61
4.2.2 Razones Causales	68
4.2.3 Matriz ERIC	79

4.3 Plan de negocios para el fortalecimiento estratégico del Mercado Agroecológico.....	82
4.3.1 Estrategia de desarrollo para el Mercado Agroecológico	84
4.3.2 Tamaño del proyecto	88
4.3.3 Perfil de los dueños del proyecto	90
4.3.4 Organización Administrativa	94
4.3.5 Análisis financiero.....	96
4.3.6 Presupuesto de inversiones	98
4.3.7 Rentabilidad del proyecto	100
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS	103
LITERATURA CITADA	106

Índice de figuras

Figura 1. Etapas del Design Thinking	21
Figura 2. Árbol de problemas.....	26
Figura 3. Matriz ERIC	28
Figura 4. Delimitación espacial del Mercado Agroecológico	39
Figura 5. Red de valor del Mercado Agroecológico	48
Figura 6.. Inquietudes sobre la procedencia de los productos adquiridos por los visitantes del Mercado Agroecológico.....	63
Figura 7. Sugerencias del 55% del segmento de visitantes al Mercado Agroecológico	65
Figura 8. Frecuencia de visita de los asistentes al Mercado Agroecológico	67
Figura 9. Promedio de asistentes en sábado y domingo al Mercado.....	69
Figura 10. Edad de los visitantes del Mercado Agroecológico	72
Figura 11. Lugar de origen de los asistentes al Mercado.....	74
Figura 12. Términos y conceptos asociados con el Mercado Agroecológico en la percepción de los visitantes	77
Figura 13. Agenda estratégica con problemáticas identificadas dentro del Mercado	78
Figura 14. Matriz ERIC del Mercado Agroecológico	79
Figura 15. Conteo de número de visitantes al Mercado Agroecológico por mes (2023)	90
Figura 16. Proceso de gestión y toma de decisiones del Mercado Agroecológico	92

Índice de cuadros

Cuadro 1. Clasificación de expositores del Mercado y sus características.....	50
Cuadro 2. Pago de cuotas de expositores a Mercado por día 2023	52
Cuadro 3. Características de los Competidores del Mercado Agroecológico ...	54
Cuadro 4. Preferencias e Insatisfacciones de los Visitantes del Mercado Agroecológico	62
Cuadro 5. Segmentación y estimación del tamaño de cada segmento octubre 2023.....	70
Cuadro 6. Estimación de valor de compra por segmento de mercado.	71
Cuadro 7. Participación de ventas y preferencias por segmento de mercado agroecológico en octubre 2023.....	76
Cuadro 8. Estrategia de desarrollo para el Mercado Agroecológico	84
Cuadro 9. Cuotas y capacidad del Mercado	89
Cuadro 10. Puestos y salarios del mercado agroecológico	94
Cuadro 11. Presupuesto de inversiones	99
Cuadro 12. Utilidad neta del proyecto	101

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

El Mercado Agroecológico, ubicado en Texcoco, Estado de México, nació como respuesta a las necesidades de salud de su fundador. Tras enfrentar problemas de salud derivados de una alimentación basada en productos altamente procesados y cultivados con métodos convencionales, el fundador decidió buscar alternativas más saludables para su bienestar. En ese proceso, descubrió los beneficios de los alimentos agroecológicos, aquellos producidos bajo prácticas sustentables que respetan el medio ambiente y promueven la salud de los consumidores.

Este cambio personal impulsó al fundador a implementar estas prácticas en su vida diaria, cultivando sus propios alimentos y promoviendo su comercialización en zonas cercanas a él. La creciente demanda y el interés por productos más saludables y responsables llevaron a la creación del Mercado Agroecológico. Este mercado fue creado como un espacio donde no solo se venden productos locales y agroecológicos, sino que también se fomenta la educación sobre prácticas y la agroecología como un movimiento que beneficia tanto a productores como a consumidores.

Desde su fundación, este Mercado se ha distinguido de otros mercados convencionales por su enfoque en la promoción de productos que cuidan la salud de los consumidores y el medio ambiente, al mismo tiempo que buscan garantizar la justicia social para los pequeños productores. A través del mercado, se busca crear una red de valor entre productores, consumidores y expositores, promoviendo un comercio justo y el desarrollo de una economía más local y duradera.

A lo largo de los años, el mercado ha enfrentado diversos desafíos, tales como la competencia con mercados tradicionales, la falta de infraestructura adecuada, y la limitada capacidad de expansión y promoción. Sin embargo, a pesar de estas

dificultades, se ha mantenido su compromiso con la agroecología y otros movimientos agrícolas y ha buscado soluciones para optimizar su funcionamiento y aumentar su impacto en la comunidad.

Con base en su trayectoria, el Mercado Agroecológico representa un modelo de referencia para mercados locales que buscan promover la sostenibilidad, el comercio justo y la salud del consumidor, desempeñando un papel fundamental en el impulso de la economía local de Texcoco y la región alrededor.

1.2 Justificación

Los mercados agroecológicos han emergido como una respuesta a las crecientes preocupaciones sobre los impactos negativos del modelo agroindustrial convencional, que ha generado problemas de salud, degradación ambiental y desigualdad en las cadenas de suministro agrícola. Estos mercados promueven la venta de productos locales cultivados mediante prácticas ecológicas, que no solo respetan el medio ambiente, sino que también priorizan la salud del consumidor y las condiciones justas para los pequeños productores. Al ser un espacio donde los productos son comercializados directamente por los agricultores y productores locales, los mercados agroecológicos permiten una mayor transparencia y confianza entre consumidores y proveedores, fomentando prácticas más equitativas y responsables dentro de las economías locales.

En este contexto, el Mercado Agroecológico, ubicado en Texcoco, Estado de México, surgió como un esfuerzo para integrar estas prácticas agroecológicas en la zona. Desde su fundación, busco diferenciarse de los mercados convencionales no solo por los productos que ofrece, sino también por su enfoque en la salud y el bienestar de los consumidores, el respeto por el medio ambiente y la justicia social para los pequeños productores y comerciantes. Sin embargo, a pesar de estos objetivos, el mercado ha enfrentado desafíos importantes que han afectado su capacidad para crecer y consolidarse como un motor de desarrollo sostenible en la región.

La justificación de esta investigación consiste en la necesidad de evaluar de manera integral el funcionamiento del Mercado Agroecológico, identificando los factores que limitan su desempeño actual y las áreas donde se pueden implementar mejoras. La falta de una estrategia sólida de marketing digital, una percepción un tanto confusa por parte de los consumidores sobre lo que significa "agroecológico", y la necesidad de optimizar su gestión interna e infraestructura son algunos de los retos que requieren atención para que el mercado alcance su pleno potencial.

Este estudio permitió no solo identificar estas áreas de mejora, sino también proponer soluciones estratégicas que incrementen la competitividad del mercado. Mediante el diagnóstico de factores internos y externos, se pudieron desarrollar propuestas de innovación que fortalezcan su propuesta de valor, optimicen la satisfacción de los consumidores y aumenten su rentabilidad. Además, el análisis financiero y las estrategias de crecimiento planteadas servirán como un modelo que otros mercados agroecológicos pueden seguir, promoviendo el desarrollo sostenible en otras regiones.

Así que, esta investigación no solo es relevante para el Mercado Agroecológico, sino que también aportará al avance del conocimiento en otros mercados similares. Proporciona un marco de referencia para quienes deseen implementar prácticas agrícolas sustentables y responsables en sus propias comunidades, ofreciendo soluciones aplicables a contextos diversos que enfrentan problemáticas y oportunidades semejantes.

1.3 Objetivos

Objetivo General

Evaluar los factores internos y externos que influyen en el desempeño del Mercado Agroecológico, con el fin de identificar áreas de mejora y proponer estrategias para optimizar su operación, incrementar su competitividad y promover el desarrollo en la región de Texcoco.

Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico interno y externo del Mercado Agroecológico, para identificar los factores que afectan su funcionamiento, incluyendo aspectos operativos, administrativos y su relación con el entorno general en el que se desarrolla, utilizando metodologías como la red de valor, el análisis de problemas percibidos, árbol de problemas y *design thinking*.
2. Desarrollar una propuesta de innovación en valor para el Mercado Agroecológico, que contemple estrategias de crecimiento, mejora operativa, y optimización de la experiencia de todos los actores dentro de la red de valor.
3. Elaborar un plan de negocios estratégico que integre un análisis financiero, proyecciones de crecimiento, y estrategias comerciales, con el fin de fortalecer la rentabilidad y sostenibilidad del Mercado Agroecológico.

1.4 Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son los factores internos y externos que influyen en el desempeño del Mercado Agroecológico?
- ¿Qué estrategias de innovación en valor pueden implementarse para mejorar la competitividad y eficiencia del Mercado Agroecológico?
- ¿Cómo se puede estructurar un plan de negocios estratégico que garantice la sostenibilidad y rentabilidad del Mercado Agroecológico?

1.5 Estructura del documento

La estructura del documento de tesis está conformada en cinco capítulos, además de un apartado final de literatura citada, cada uno de los cuales aborda diferentes aspectos clave de la investigación relacionada con el Mercado Agroecológico, el capítulo uno, que es la introducción, establece el marco inicial de la investigación, abordando los antecedentes que explican el surgimiento del Mercado Agroecológico y los retos que enfrenta en su operación. Se justifica la importancia del estudio en relación con los mercados agroecológicos y su impacto en las comunidades locales. Además, se plantean las preguntas de

investigación y se definen los objetivos generales y específicos que guiarán el desarrollo del trabajo. También se presenta una visión general de la estructura de la tesis y se delimita el problema de estudio, subrayando la necesidad de proponer soluciones que mejoren el desempeño del mercado desde un enfoque integral.

El capítulo dos es el marco teórico que proporciona la base conceptual para la investigación. Aquí se revisan las principales teorías y modelos que sustentan el análisis del mercado, incluyendo la Red de Valor, *el Design Thinking*, la Indagación Apreciativa, el Árbol de Problemas y la Matriz ERIC.

El capítulo tres es la metodología que describe de manera detallada el enfoque metodológico de la investigación. Se presentan las técnicas de recolección de datos, que incluyen encuestas, entrevistas y observaciones directas.

El capítulo cuatro se presentan los resultados y discusión donde se presentan y analizan los resultados obtenidos durante la investigación. Se realiza un diagnóstico tanto interno como externo del Mercado Agroecológico, identificando los factores críticos que afectan su funcionamiento, tales como problemas en la gestión administrativa, comunicación con los clientes y deficiencias en la infraestructura. También se discuten las propuestas de innovación en valor, que incluyen estrategias para mejorar la operación y rentabilidad del mercado, y se detalla el plan de negocios diseñado para fortalecer su sostenibilidad.

El capítulo cinco refiere a las conclusiones y recomendaciones este sintetiza los principales hallazgos de la investigación, respondiendo a las preguntas planteadas en los objetivos. Se destacan las implicaciones de los resultados en términos del futuro desarrollo del Mercado Agroecológico y se evalúa el impacto potencial de las propuestas formuladas. Además, se presentan recomendaciones generales para mejorar la operación del mercado.

Por último, la tesis concluye con un apartado de literatura citada, en el cual se listan todas las fuentes y referencias utilizadas a lo largo de la investigación.

CAPÍTULO 2. REVISIÓN DE LITERATURA

En esta sección se presentan de manera concisa los principales significados, conceptos y metodologías que han sido abordados a lo largo de la investigación. La revisión documental y teórica ha sido un elemento fundamental para establecer las bases que sustentan el desarrollo de este trabajo. A partir de esta exploración, se han identificado las herramientas clave que permiten un mejor entendimiento del problema planteado, así como las estrategias necesarias para su análisis y solución.

2.1 Red de valor

La *red de valor* es un modelo organizativo que describe la interacción de diversos actores que, de manera conjunta, contribuyen a la creación de valor en un mercado. Este concepto, propuesto por Nalebuff, B., & Brandenburger, (1997), combina la competencia y la cooperación entre los actores, permitiendo que las empresas y organizaciones trabajen tanto como competidores como socios dentro de una red más amplia. En lugar de competir de manera aislada, las organizaciones colaboran para expandir el mercado y agregar valor a sus productos o servicios, mientras compiten por una mayor participación dentro de dicho mercado. Este enfoque garantiza que se puedan crear mercados más grandes y valiosos que beneficien a todos los actores involucrados, sin que haya un único "ganador" que controle todo el mercado.

Los actores clave dentro de la red de valor son los siguientes

- Aquellos que suministran los recursos, insumos o servicios necesarios para que las empresas operen y ofrezcan sus productos o servicios finales. Los proveedores desempeñan un rol importante en la creación de valor dentro de la red, ya que sus insumos permiten a las empresas mantener el flujo de productos y servicios hacia el mercado. Como señalan Nalebuff, B., & Brandenburger, (1997), los proveedores forman parte de

una simetría esencial con los clientes, ya que ambos grupos interactúan con las empresas para asegurar el éxito de la red.

- Los clientes consumen los productos o servicios ofrecidos dentro de la red de valor, son fundamentales porque su demanda impulsa la creación y el intercambio de valor. Nalebuff, B., & Brandenburger, (1997) explican que los clientes son el reflejo de los proveedores en la red de valor, ya que el flujo de bienes, servicios y dinero entre empresas y clientes es lo que sostiene la dinámica del mercado.
- Los competidores son aquellos actores que ofrecen productos o servicios similares y que, al hacerlo, reducen el valor percibido de las ofertas de una empresa dentro de la red. Los competidores obligan a las empresas a mejorar sus productos o servicios para mantener su relevancia en el mercado. Según Nalebuff, B., & Brandenburger, (1997), la competencia es una fuerza que, aunque aparentemente contraria a la colaboración, coexiste dentro de la red de valor, asegurando que las empresas se esfuercen por ofrecer más valor a los clientes.
- Los complementadores son aquellos actores que, al ofrecer productos o servicios que se combinan o mejoran los de otra empresa, aumentan el valor de la oferta total para los clientes. Por ejemplo, una empresa de software y una empresa de hardware pueden ser complementadoras, ya que sus productos tienen mayor valor cuando se utilizan juntos. Nalebuff, B., & Brandenburger, (1997) enfatizan la importancia de los complementadores dentro de la red de valor, ya que su presencia amplifica el atractivo y la efectividad de los productos o servicios en el mercado.

2.2 Design thinking

El *Design Thinking* es una metodología centrada en el ser humano que busca abordar problemas complejos a través de un proceso iterativo que combina creatividad, empatía y experimentación. Según Brown, (2008), esta metodología se caracteriza por su enfoque en la comprensión profunda de las necesidades de las personas, permitiendo que las soluciones no solo sean funcionales, sino

también significativas y emocionalmente resonantes para los usuarios. A diferencia de los enfoques tradicionales de resolución de problemas, que tienden a ser lineales y analíticos, el *Design Thinking* promueve un proceso más dinámico y no estructurado, donde se exploran múltiples perspectivas y se fomenta la innovación disruptiva.

El proceso de *Design Thinking* se desarrolla en varias fases, incluyendo la empatía, la definición del problema, la ideación, el prototipado y la prueba de las soluciones. Cada una de estas etapas permite a los diseñadores comprender mejor los retos, identificar oportunidades para la innovación y generar ideas creativas que pueden refinarse continuamente. La iteración es un elemento clave, ya que se incentiva la creación de prototipos rápidos y el aprendizaje a través de la retroalimentación constante, lo que facilita la adaptación y mejora de las soluciones propuestas. Como dice Brown, (2008), esta metodología "combina sensibilidad y creatividad", cualidades que son importantes para enfrentar los desafíos contemporáneos en un entorno global en constante cambio.

Por tanto, el Design Thinking se convierte en una herramienta poderosa para abordar problemas que requieren una respuesta flexible y adaptable. Al centrarse en las experiencias y emociones de los usuarios, esta metodología ofrece soluciones que no solo responden a las necesidades funcionales, sino que también crean valor en términos de la experiencia de uso. En el contexto de esta investigación, el Design Thinking ha sido un enfoque clave para explorar nuevas formas de abordar el problema y generar resultados innovadores que se adapten a las circunstancias particulares del proyecto.

Etapas del *Design Thinking*, en la Figura 1.

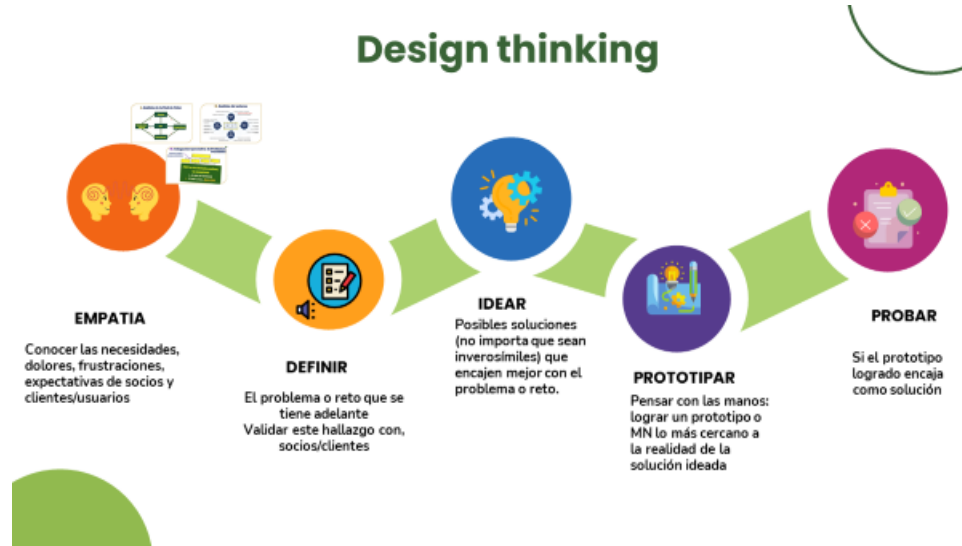


Figura 1. Etapas del Design Thinking

Fuente: Elaboración propia con base a Brown (2008)

- **Empatizar:** Esta es la primera fase y se centra en comprender profundamente a los usuarios. Implica sumergirse en su mundo para captar sus experiencias, deseos, frustraciones y motivaciones. A través de entrevistas, observaciones directas y encuestas, se busca obtener una visión integral del usuario, más allá de lo superficial, para así captar tanto lo que expresan como lo que sienten.
- **Definir:** En esta segunda etapa, los datos recolectados durante la fase de empatía son organizados y analizados. El objetivo es sintetizar esta información para formular una declaración clara del problema, que será el centro de los esfuerzos de innovación. Definir correctamente el problema es importante, ya que permite centrar los esfuerzos en generar soluciones que respondan a las necesidades reales de los usuarios.
- **Idear:** Una vez definido el problema, el equipo comienza a generar soluciones. El objetivo de esta fase es liberar la creatividad para generar el mayor número de ideas posibles, sin restricciones. A través de técnicas como lluvia de ideas, los participantes proponen diversas soluciones que pueden parecer radicales o inviables al inicio, pero que pueden evolucionar hacia soluciones innovadoras.

- Prototipar: Las mejores ideas generadas durante la fase de ideación se convierten en prototipos. Estos prototipos pueden ser modelos simples o simulaciones que permitan probar la idea de manera rápida y económica. El objetivo es hacer tangible la solución para que los usuarios puedan interactuar con ella y dar retroalimentación inmediata.
- Probar: La última etapa consiste en probar los prototipos con usuarios reales. En esta fase se busca evaluar cómo interactúan los usuarios con la solución propuesta y si esta responde adecuadamente a sus necesidades. Las pruebas permiten identificar errores o áreas de mejora, lo que puede llevar a volver a iterar sobre fases anteriores, como redefinir el problema o ajustar el prototipo.

2.3 Indagación apreciativa de problemas percibidos

La Indagación Apreciativa (IA), como lo describen Cooperrider & Whitney, (2021), es el arte de descubrir y valorar lo que da vida a una organización cuando está funcionando de manera más efectiva y capaz. A diferencia de los enfoques tradicionales que tienden a centrarse en los problemas y las deficiencias, la IA adopta un cambio radical de perspectiva. Este enfoque comienza con la identificación y apreciación de las fortalezas, los éxitos y las capacidades de una organización, con el objetivo de amplificar y expandir estas cualidades positivas para generar un cambio sostenible. La IA parte de la premisa de que las organizaciones, al igual que las personas, son sistemas construidos socialmente, y que el lenguaje y las historias que se generan dentro de estos sistemas son poderosos agentes de cambio.

En lugar de enfocarse en la resolución de problemas mediante el análisis crítico de lo que está mal, la IA se concentra en lo que ya funciona, ayudando a las organizaciones a redescubrir su potencial y a construir un futuro más optimista y colaborativo. Al centrarse en lo positivo, la IA promueve un clima de confianza y creatividad, lo que permite a las organizaciones no solo corregir problemas, sino también maximizar su desempeño y crecimiento en un ambiente proactivo y motivador. Este enfoque ofrece una alternativa inspiradora a los métodos tradicionales de diagnóstico, que suelen centrarse en identificar fallas para corregirlas. Aunque esos métodos pueden ser efectivos para resolver problemas inmediatos, tienden a generar un entorno reactivo, limitando el potencial para un cambio transformador.

El proceso de la IA involucra varias fases clave: la definición de lo que se quiere investigar, la exploración de los momentos de mayor éxito, el diseño de un futuro deseado, y la implementación de estrategias para alcanzarlo. Es un proceso profundamente colaborativo que involucra a todos los grupos de interés (stakeholders) en la toma de decisiones. De esta manera, se asegura que el cambio sea inclusivo, rápido y viable, y que todas las partes se sientan valoradas y comprometidas en la co-creación del futuro organizacional.

Cooperrider & Whitney, (2021) argumentan que la IA tiene aplicaciones vastas, que van desde la planificación estratégica y el desarrollo del liderazgo hasta el cambio cultural y la construcción de equipos. En este sentido, es una metodología poderosa para promover el crecimiento duradero de las organizaciones, ya que fomenta un enfoque holístico que abarca todos los aspectos de un sistema organizacional, permitiendo que las personas se alineen en torno a una visión compartida del futuro.

2.4 Árbol de problemas

El *árbol de problemas* es una herramienta metodológica ampliamente utilizada en la planificación estratégica y el diseño de proyectos, tanto en contextos empresariales como sociales. Según Hernández & Garnica, (2015) su principal función es identificar, analizar y estructurar de forma visual los problemas fundamentales que afectan un sistema, proceso o proyecto. Esta técnica permite desglosar el problema en sus componentes esenciales, dividiéndolo en tres partes clave: las causas (representadas por las raíces del árbol), el problema central (el tronco) y los efectos o consecuencias (las ramas). Este enfoque visual facilita la comprensión de la relación causa-efecto, ayudando a los diseñadores y gestores a abordar el problema desde sus raíces y no solo sus síntomas.

Además, el árbol de problemas no solo permite identificar las causas inmediatas de un problema, sino que también profundiza en las causas subyacentes, lo cual es importantes para diseñar soluciones que tengan un impacto más profundo y viable (Hernández & Garnica, 2015), Este enfoque proporciona una base sólida para una planificación efectiva, ya que permite ver claramente cuáles son los factores que deben abordarse primero para lograr un cambio real y duradero.

En términos de su aplicación, el árbol de problemas es particularmente útil en el diseño y desarrollo de productos, la planificación de intervenciones sociales, y la implementación de proyectos complejos, ya que proporciona una comprensión clara de las interrelaciones entre los diferentes factores involucrados en una problemática. Esto permite priorizar acciones correctivas y tomar decisiones

estratégicas informadas. Por ejemplo, al utilizar esta herramienta, los diseñadores pueden identificar qué aspectos de un proceso o producto deben mejorarse primero para lograr un impacto más significativo y evitar consecuencias negativas a largo plazo.

El árbol de problemas también es un componente esencial en la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), una herramienta ampliamente utilizada en la gestión de proyectos públicos y privados. Esta metodología es clave para identificar la naturaleza del problema y las relaciones causales que lo generan, lo que permite formular de manera efectiva los objetivos y resultados esperados en un proyecto. La vinculación entre el árbol de problemas y la MIR se da cuando este diagrama se transforma en el árbol de objetivos, un enfoque positivo que identifica los resultados deseados y las metas que se pretenden alcanzar. Según el CONEVAL, el árbol de problemas proporciona la base para definir el Resumen Narrativo en la MIR, que incluye el fin, propósito, componentes y actividades de un proyecto.

El árbol de objetivos (Figura 2), se construye a partir del árbol de problemas, reemplazando cada uno de los problemas identificados por soluciones u objetivos que se desean alcanzar. De esta manera, las causas del problema se convierten en las acciones necesarias para mitigar dichas causas, y los efectos negativos se transforman en los resultados positivos esperados. Esto ayuda a que los

diseñadores y gestores se enfoquen en un plan de acción que no solo sea correctivo, sino también proactivo.

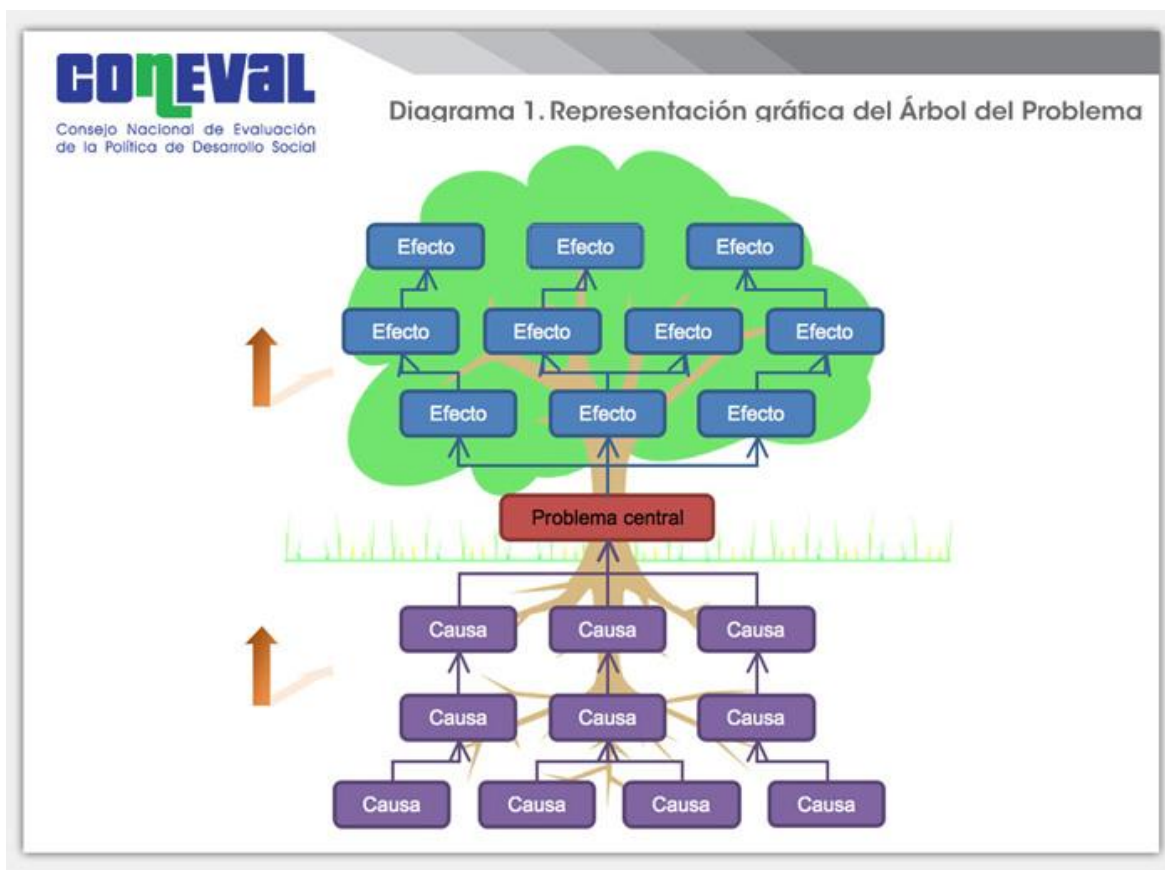


Figura 2. Árbol de problemas

Fuente: CONEVAL 2013

Una de las grandes fortalezas del árbol de problemas es que permite un análisis que facilita la toma de decisiones estratégicas, ya que identifica claramente los puntos críticos que requieren intervención. Esta herramienta es especialmente valiosa en proyectos de desarrollo perdurable, donde los problemas suelen ser multidimensionales y las soluciones deben ser implementadas de manera integral para ser efectivas. Al utilizar el árbol de problemas, las organizaciones pueden evitar intervenciones superficiales que solo abordan los síntomas y, en cambio, diseñar estrategias que solucionen los problemas desde sus raíces, generando un impacto positivo a largo plazo.

Otra ventaja del árbol de problemas es que fomenta la participación y la colaboración entre los diferentes actores involucrados en un proyecto. Al utilizar un enfoque visual y estructurado, esta herramienta facilita la comunicación y el entendimiento común entre los equipos de trabajo, lo que aumenta las probabilidades de éxito del proyecto. Al involucrar a todos los interesados en la identificación de problemas y la búsqueda de soluciones, se fomenta una mayor cohesión y compromiso hacia los objetivos establecidos.

2.5 Matriz ERIC

La *Matriz ERIC* es una herramienta estratégica derivada del concepto de la Estrategia del Océano Azul, desarrollada por Kim, W. C., & Mauborgne, (2004). Esta metodología tiene como objetivo mejorar y diferenciar la propuesta de valor de un producto o servicio a través de cuatro acciones clave: Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear. Se utiliza principalmente en la etapa de análisis estratégico para ayudar a las empresas o emprendedores a redefinir su modelo de negocio y posicionarse de manera única en el mercado, alejándose de la competencia directa y generando un nuevo espacio de mercado sin competencia.

La matriz ERIC (Figura 3), se organiza en un cuadrante de cuatro espacios, cada uno representando una de las acciones clave: Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear. Su objetivo principal es responder a la pregunta: *¿Qué variables del producto o servicio deben ser eliminadas, reducidas, incrementadas o creadas para que la estrategia se diferencie de la competencia?* Este enfoque se desarrolla a partir de la curva de valor, que es una representación gráfica de cómo una empresa o producto crea valor para los clientes en comparación con la competencia. La Matriz ERIC permite ajustar esa curva de valor, priorizando lo que realmente importa para el cliente.

<u>Eliminar</u> 	<u>Aumentar</u> 
<u>Reducir</u> 	<u>Crear</u> 

Figura 3. Matriz ERIC

Fuente: Elaboración propia con base a Kim, W. C., & Mauborgne, (2004)

Para implementar la Matriz ERIC en un proyecto, es necesario seguir varios pasos:

- Identificación de las variables del producto/servicio:
Se debe elaborar una lista detallada con las variables clave que definen el producto o servicio. Estas variables pueden incluir características físicas, atributos de calidad, servicio al cliente, distribución, precio, entre otras. Además, es importante asignar una puntuación a cada variable, que refleje su valor o nivel de entrega actual en el mercado.
- Establecimiento de las necesidades del público objetivo:
El siguiente paso es identificar claramente las necesidades, expectativas y deseos del público objetivo. Esto requiere un profundo entendimiento del cliente, ya sea a través de encuestas, entrevistas, análisis de comportamiento o cualquier otra herramienta que permita captar sus expectativas reales. Esta fase es fundamental porque define los aspectos que realmente generan valor para el cliente.
- Análisis de cada variable y su valor ideal:
Una vez identificadas las variables y las necesidades del cliente, se debe analizar el valor ideal que cada variable debe cumplir para satisfacer las

expectativas del público. Este análisis permite identificar brechas entre lo que se está ofreciendo y lo que realmente el cliente desea o necesita, lo que marca la pauta para las acciones estratégicas.

La *Matriz ERIC* proporciona una estructura clara para rediseñar la propuesta de valor, basada en cuatro principios:

- **Eliminar:**
Se refiere a las variables o características que no aportan valor real a los clientes o que simplemente no son necesarias. Estas características pueden ser eliminadas del producto o servicio, ya que su presencia no impacta positivamente en la experiencia del cliente. Por ejemplo, se puede eliminar una característica costosa que no es apreciada o utilizada por los clientes.
- **Reducir:**
Implica disminuir el valor o entrega de aquellas variables que están sobre cumpliendo las expectativas del cliente. Esto es común cuando un producto o servicio ofrece más de lo que el cliente realmente requiere, generando un costo adicional que no se justifica. Reducir estas características puede optimizar los recursos sin sacrificar la satisfacción del cliente.
- **Incrementar:**
En esta categoría se encuentran aquellas variables que no están alcanzando el nivel ideal de satisfacción del cliente. Es necesario aumentar su valor para cumplir o exceder las expectativas. Por ejemplo, si un producto tiene una baja calidad en el servicio postventa, es necesario aumentar la atención en este aspecto para mejorar la experiencia general del cliente.
- **Crear:**
Se trata de identificar nuevas variables o características que no existen actualmente en el mercado o en la propuesta de valor de la empresa, pero que podrían satisfacer necesidades no atendidas de los clientes. Este es

uno de los aspectos más innovadores de la matriz ERIC, ya que permite a las empresas crear nuevas formas de generar valor y diferenciarse radicalmente de la competencia.

La principal ventaja de la *Matriz ERIC* es que permite a las empresas diseñar o rediseñar su oferta de valor de manera estratégica y estructurada. Al enfocar sus esfuerzos en las cuatro áreas clave (eliminar, reducir, incrementar y crear), las empresas pueden no solo mejorar su competitividad, sino también encontrar nuevas oportunidades de mercado. En lugar de competir en un océano rojo, saturado de competidores, esta herramienta les ayuda a encontrar un "océano azul", es decir, un espacio de mercado inexplorado donde la competencia es irrelevante.

También es una herramienta flexible y puede ser utilizada tanto en proyectos nuevos como en la reestructuración de empresas ya existentes. Es igualmente útil para empresas grandes o pequeños emprendedores que buscan diferenciarse y ofrecer algo único a sus clientes.

2.6 Estrategia

De acuerdo con Porter, (2011), la estrategia competitiva consiste en la creación de una posición única y valiosa dentro del mercado, lo que implica seleccionar un conjunto de actividades que permiten a una empresa diferenciarse de sus competidores. La estrategia no se trata solo de ser eficiente o de mejorar la productividad, sino de realizar actividades que son diferentes o llevar a cabo las mismas actividades de forma distinta. A diferencia de la eficacia operacional, que se enfoca en hacer mejor lo que ya se hace, la estrategia busca un enfoque a largo plazo que permita a las empresas mantener una ventaja competitiva mediante la diferenciación y los trade-offs.

Porter sostiene que las empresas pueden superar a sus rivales únicamente si logran establecer una diferencia que puedan mantener. Esto se logra entregando más valor a los clientes o produciendo a menor costo, o ambas cosas. Para ello, es necesario tomar decisiones estratégicas que implican sacrificios o trade-offs.

Estas son las decisiones que una empresa toma sobre lo que no va a hacer para poder centrarse en aquello que le permite destacar. Sin trade-offs, las empresas tienden a intentar hacer todo, lo que diluye su enfoque y lleva a la convergencia con sus competidores.

Además, Porter (2011), señala que la estrategia tiene que ver con el calce entre las actividades de la empresa. Es decir, la coherencia entre las diversas actividades que realiza una organización es fundamental para generar valor y establecer una ventaja competitiva difícil de imitar. Cuando todas las actividades se refuerzan entre sí, el sistema en su conjunto se vuelve más difícil de replicar por los competidores, y esa ventaja competitiva se vuelve más viable en el tiempo.

2.7 Estrategia de marketing

Una estrategia de marketing se refiere al plan detallado que una organización diseña para cumplir con sus objetivos de mercado a través de la planificación, ejecución y monitoreo de acciones específicas orientadas a satisfacer las necesidades de los consumidores, al mismo tiempo que maximiza el rendimiento y la competitividad. Según (Álvarez, 2007), una buena estrategia de marketing debe integrar los objetivos de la organización, las políticas, y las secuencias de acción de manera coherente, buscando no solo la satisfacción de los clientes, sino también el posicionamiento competitivo dentro del mercado. Para lograr esto es esencial definir segmentos de mercado objetivo, crear una ventaja competitiva y manipular los elementos del marketing mix: producto, precio, promoción y distribución. Así, se busca asegurar que la empresa pueda cumplir su misión de forma eficiente y rentable, adaptándose continuamente a los cambios del entorno.

2.8 Plan de negocios

Un plan de negocios es un documento integral y fundamental para la creación, desarrollo o expansión de una empresa o proyecto de inversión. Este plan se

elabora con el propósito de estructurar, organizar y guiar las actividades clave del emprendimiento, ofreciendo una visión detallada de cómo la empresa alcanzará sus objetivos estratégicos. Además, sirve como una herramienta de comunicación que facilita la atracción de inversores y la obtención de financiamiento, proporcionando una hoja de ruta clara para la implementación del proyecto.

Según Martínez & Zarate, (2011), el plan de negocios incluye una serie de estudios y análisis que abordan aspectos clave como el mercado, la organización, la administración, los aspectos técnicos, y las proyecciones económicas y financieras. Estos elementos son importantes para evaluar la viabilidad de la inversión y determinar si el proyecto tiene potencial para generar un retorno de inversión satisfactorio, además de identificar los riesgos asociados y cómo gestionarlos. Dependiendo de la complejidad del proyecto, el plan puede incorporar una variedad de anexos, como planos arquitectónicos, cotizaciones de proveedores, contratos, y otros documentos que respalden la viabilidad técnica y financiera de la iniciativa. A continuación, se abordan algunos componentes importantes de un plan de negocios:

El resumen ejecutivo proporciona una visión general del proyecto, describiendo brevemente la empresa, su misión, visión, los productos o servicios que ofrece, el mercado al que se dirige y las principales estrategias para alcanzar sus metas. Aunque se encuentra al inicio del documento, generalmente se redacta al final, ya que resume todos los aspectos esenciales del plan.

La descripción de la empresa detalla la estructura organizacional, los productos o servicios que se ofrecen, la misión y visión, y el valor que se pretende aportar al mercado. Es fundamental explicar qué diferencia a la empresa de la competencia y cuál es su propuesta de valor única.

El análisis de mercado incluye un estudio detallado del mercado objetivo, las tendencias del sector, el perfil de los consumidores, y un análisis de la competencia., permite identificar oportunidades de negocio y establecer estrategias que posicionen a la empresa de manera competitiva. Este análisis

suele ir acompañado de estudios de mercado que justifican la viabilidad del negocio en función de la demanda esperada y las condiciones del entorno.

En el plan de marketing y ventas se definen las estrategias de marketing y ventas necesarias para alcanzar los objetivos comerciales. Se describen las tácticas para atraer y retener clientes, incluyendo precios, promociones, distribución, y las actividades de comunicación que se implementarán. Un plan de marketing bien diseñado es esencial para captar la atención del público objetivo y diferenciarse en el mercado.

En cuanto a la estructura organizacional y de gestión describe la estructura interna de la empresa, el equipo de gestión y las responsabilidades de cada miembro clave. Además, se incluye información sobre el personal necesario, la cultura organizacional y cómo se gestionarán las operaciones diarias.

Aspectos técnicos y operativos abordan el funcionamiento operativo de la empresa, desde la producción hasta la entrega del producto o servicio. Aquí se incluye información sobre proveedores, procesos de producción, tecnología utilizada y las necesidades logísticas.

El plan financiero es uno de los apartados más críticos, ya que presenta las proyecciones financieras del negocio, incluyendo el presupuesto inicial, los costos operativos, las proyecciones de ventas, los flujos de caja esperados, y los análisis de rentabilidad. Además, debe incluir una evaluación de los posibles riesgos financieros y los planes de contingencia para mitigarlos. Un plan financiero sólido proporciona claridad a los inversores y facilita la obtención de financiamiento.

El plan debe incluir un análisis de los riesgos asociados con el proyecto, ya sean financieros, operativos o de mercado, así como las estrategias para mitigarlos. Además, es importante identificar las oportunidades de crecimiento y expansión que puedan surgir a lo largo del desarrollo del negocio.

2.9 Evaluación económica (análisis financiero)

La evaluación económica de proyectos de inversión es un proceso clave que tiene como objetivo analizar y cuantificar los costos y beneficios asociados con una inversión proyectada, permitiendo tomar decisiones informadas sobre la viabilidad financiera y rentabilidad de un proyecto a lo largo del tiempo. De acuerdo con Jeklin et al., (2011), este análisis implica una cuidadosa consideración de factores como la inversión fija, el capital de trabajo, los flujos de caja proyectados, y el horizonte de recuperación de la inversión. El propósito es determinar si la inversión generará un retorno económico suficiente para justificar la asignación de recursos, considerando también los riesgos asociados y las fluctuaciones económicas.

La evaluación económica es esencial para cualquier proyecto, independientemente de su tamaño o complejidad. Este proceso incluye la valoración de todos los elementos que intervienen en el proyecto, con el fin de determinar su viabilidad financiera, eficacia operativa, y la capacidad del proyecto para alcanzar los objetivos propuestos. Es en esta fase donde se identifican los posibles riesgos, tanto internos como externos, y se formulan respuestas y estrategias de mitigación para enfrentarlos de manera efectiva (Nacional et al., 2008).

2.10 Mercados agroecológicos

Los mercados agroecológicos son espacios en los que productores agropecuarios, muchos de ellos campesinos, intercambian productos con habitantes urbanos, y en los que también se comparten saberes y experiencias, lo que los convierte en más que simples puntos de venta (Consumidores, 2017). Estos mercados se posicionan como una respuesta al sistema alimentario hegemónico, ofreciendo una alternativa que integra lo productivo, económico, social, cultural y político dentro del marco de la agroecología.

Un mercado agroecológico es un espacio de comercialización donde se promueven productos agrícolas producidos bajo principios de sostenibilidad, justicia social y respeto por los ecosistemas. A diferencia de los mercados convencionales, que suelen priorizar la maximización de ganancias y la eficiencia en las cadenas productivas, los mercados agroecológicos se centran en la producción y comercialización de productos que respeten la biodiversidad, utilicen recursos locales y minimicen el impacto ambiental. Además, estos mercados no solo se caracterizan por ofrecer productos orgánicos o libres de agroquímicos, sino también por promover prácticas de comercio justo que benefician a pequeños productores y respetan los derechos laborales. Esto implica una relación más equitativa entre los productores y los consumidores, basada en el respeto mutuo y la transparencia en la comercialización (Rahmanian & Meybeck, 2016).

La agroecología es un enfoque holístico que considera la agricultura no solo como una actividad económica, sino también como un conjunto de prácticas que buscan armonizar con el ecosistema, preservando la biodiversidad y promoviendo la justicia social. En este contexto, los mercados agroecológicos no se limitan a ser puntos de comercialización de productos, sino que también son unidades de interacción y construcción social, donde diversos actores

(productores y consumidores) se involucran en procesos de co-creación y desarrollo sustentable.

Los mercados agroecológicos, como destaca la FAO, (2016), son espacios fundamentales para la promoción de la diversificación de cultivos y el mantenimiento de sistemas alimentarios locales. Estas características los diferencian de los mercados convencionales, ya que buscan evitar la homogeneización de los productos y favorecen la creación de redes cortas de valor, fortaleciendo las economías locales y las relaciones sociales. Este tipo de mercados permite que los pequeños productores agroecológicos, a menudo marginados de los sistemas de mercado formales, puedan acceder a nuevos nichos de consumidores interesados en productos más saludables y sostenibles.

Uno de los grandes retos de estos mercados es que no siempre encajan fácilmente en los canales de comercialización tradicionales debido a las exigencias de estándares uniformes de calidad y volumen que muchas veces no coinciden con la diversidad de los productos agroecológicos. Sin embargo, estos mercados son esenciales para la resiliencia económica de los sistemas alimentarios agroecológicos, al brindar un espacio para la venta directa y el intercambio comunitario.

Como señalan Rahmanian & Meybeck, (2016), uno de los principales desafíos de los mercados agroecológicos es la competencia con el modelo de agricultura industrial, que tiende a simplificar los paisajes agrícolas y a imponer prácticas que afectan negativamente la biodiversidad y la sostenibilidad a largo plazo. La agroecología, por el contrario, promueve prácticas que sustituyen los insumos agrícolas convencionales por servicios ecosistémicos, aprovechando las interacciones sinérgicas entre los organismos vivos para aumentar la sostenibilidad general de las actividades agrícolas.

Entre las oportunidades clave para los mercados agroecológicos se encuentra la posibilidad de construir sistemas de distribución y comercialización más cercanos a las comunidades locales. Los modelos como los Sistemas Participativos de Garantía y la agricultura apoyada por la comunidad (Community Supported

Agriculture, CSA) permiten la certificación y comercialización de productos agroecológicos de manera que respete las particularidades locales y las necesidades de los pequeños productores. Estas alternativas no solo fomentan el comercio justo, sino que también fortalecen el tejido social al involucrar a consumidores y productores en un sistema de co-responsabilidad.

Los mercados agroecológicos son esenciales para promover la biodiversidad y apoyar a los pequeños productores en la venta de productos que no se ajustan a los estándares homogéneos de los mercados industriales (FAO, 2016). Además, estos mercados permiten la conservación de la biodiversidad tanto cultivada como no cultivada, lo que es clave para la resiliencia de los sistemas alimentarios en el contexto de cambios climáticos y económicos.

Los mercados agroecológicos no son solo espacios de venta, sino también de interacción social, donde se fortalece la relación entre productores y consumidores, y se fomenta la creación de cadenas de valor cortas y sistemas alimentarios locales más justos. A medida que el interés en la agroecología crece entre gobiernos, organizaciones civiles y consumidores, los mercados agroecológicos seguirán desempeñando un papel central en la transformación hacia sistemas alimentarios más sustentables y equitativos

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

Este capítulo describe las metodologías y herramientas utilizadas para realizar el diagnóstico y análisis del Mercado Agroecológico, así como para diseñar la propuesta de innovación en valor y el plan de negocios estratégico. Las técnicas aplicadas se centran en el análisis interno y externo del mercado, identificando tendencias, problemas percibidos y oportunidades para fortalecer el mercado. Se emplearon enfoques como la red de valor, encuestas, la indagación apreciativa, el árbol de problemas y el *Design Thinking*, entre otros.

3.1 Delimitación espacial y temporal del trabajo

El presente trabajo de investigación se desarrolló en el Mercado Agroecológico ubicado en Texcoco, Estado de México (Figura 4), durante el periodo comprendido entre inicios del 2023 a mediados del 2024. Este mercado fue seleccionado como objeto de estudio debido a su papel clave en la promoción de productos agroecológicos en la región, así como su importancia dentro del circuito de comercialización local de productos agrícolas. La investigación se centró en analizar los aspectos operativos y estratégicos del mercado, con el objetivo de identificar áreas de mejora en su propuesta de valor y su gestión interna, así como entender mejor las percepciones y necesidades de sus usuarios.



Figura 4. Delimitación espacial del Mercado Agroecológico

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal 1997-2000, H. Ayto. de Texcoco.

➤ **Delimitación espacial**

El trabajo de campo abarcó diversas áreas físicas dentro del mercado, se estudiaron diferentes zonas, como la zona de canasta básica, la zona de comida, la zona artesanal, igual que las otras áreas artesanal y bienestar, que representan diferentes tipos de oferta. Se observó la distribución espacial de los expositores, la organización de los productos y los flujos de visitantes, con el fin de identificar los patrones de comportamiento de los consumidores y su experiencia general dentro del mercado.

A nivel externo, se indagó en la conexión del mercado con su comunidad local y regional, considerando la procedencia de los visitantes y la relación del mercado con los proveedores agroecológicos. Se incluyó también el análisis de la red de valor del mercado, destacando la interacción entre los productores, comerciantes, y consumidores, como su impacto en el desarrollo económico local.

➤ **Delimitación temporal**

El periodo de investigación abarcó cuatro meses, desde agosto hasta noviembre de 2023, permitiendo observar el funcionamiento del mercado a lo largo de distintas épocas y bajo diferentes condiciones de afluencia, como días festivos y fines de semana. Este marco temporal fue clave para identificar tanto los patrones regulares de asistencia y compra, como las fluctuaciones estacionales en la demanda de productos.

La fase de análisis y desarrollo de propuestas estratégicas se extendió hasta mediados de 2024, para la identificación de soluciones innovadoras y mejoras en la gestión del mercado. Dado que se estuvo en contacto constante con los dueños del mercado, muchos hallazgos fueron compartidos y analizados con ellos, generándose acciones inmediatas para atender los problemas identificados. Estas acciones se retoman como avances en la implementación en el capítulo de conclusiones.

3.2 Diagnóstico interno y externo del mercado agroecológico

El diagnóstico del Mercado Agroecológico se desarrolló utilizando una combinación de fuentes primarias y fuentes secundarias, las cuales permitieron construir una visión amplia de su funcionamiento interno y su interacción con el contexto externo. El enfoque metodológico utilizado se centró en obtener una comprensión holística del mercado, abarcando tanto los aspectos operativos como las percepciones de sus actores principales: los dueños, los expositores, y los consumidores.

El proceso de recolección de datos incluyó una variedad de fuentes de información que permitieron vinculación y verificación de los hallazgos obtenidos.

Diagnóstico interno

Durante el periodo de estudio, se realizaron varias visitas al mercado, permitiendo el registro directo de las dinámicas comerciales, el flujo de visitantes, la distribución de los expositores, y el funcionamiento logístico del mercado. Esta metodología de observación fue clave para identificar problemas operativos y patrones de interacción entre los diferentes actores del mercado.

Se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas y a modo conversacional con los expositores del mercado, quienes brindaron información valiosa sobre sus percepciones, desafíos y oportunidades dentro del mercado agroecológico. Estas entrevistas permitieron profundizar en la experiencia de los productores y comerciantes locales, destacando su participación en la red de valor del mercado.

También mediante encuestas estructuradas, se recopilaron datos cuantitativos y cualitativos de los visitantes del mercado. Las encuestas incluyeron preguntas sobre sus hábitos de compra, percepción de la calidad de los productos, y satisfacción general con la experiencia en el mercado. Esta fuente fue fundamental para identificar áreas de mejora y captar las expectativas de los consumidores en relación con el mercado agroecológico.

Se empleó WhatsApp como una herramienta complementaria para realizar encuestas, enviando la liga donde se encontraba la encuesta y mantener una comunicación directa con los visitantes y expositores. Esta plataforma fue útil para enviar recordatorios a los participantes sobre las encuestas, realizar seguimientos a las respuestas, y facilitar la interacción directa con el equipo de investigación. El uso de esta aplicación permitió obtener un mayor volumen de respuestas, especialmente entre aquellos visitantes que no pudieron participar durante su visita al mercado.

La información colectada se estructuró mediante bases de datos, aspectos relacionados con la gobernanza y el funcionamiento operativo del Mercado; así como datos sobre ventas y asistencia de expositores y visitantes en varios fines de semana. Información que sirvió de base para el diagnóstico interno.

Diagnóstico externo

Tras el análisis de los factores externos que influyen en el Mercado Agroecológico, incluyendo los aspectos macroeconómicos y las dinámicas sociales del entorno, se decidió complementar esta información con una evaluación de las percepciones internas de los actores clave. Si bien el diagnóstico interno ofreció una visión sobre las oportunidades y desafíos desde un enfoque contextual, era necesario profundizar en los problemas y fortalezas percibidos directamente por los expositores y visitantes del mercado.

Este enfoque dual, que combina el contexto externo con la retroalimentación interna, proporciona una comprensión más completa del mercado, tanto desde su entorno como desde las experiencias de quienes participan en él. A continuación, se aborda la indagación apreciativa de problemas percibidos, centrada en recoger estas experiencias y opiniones para identificar áreas clave de mejora.

3.3 Indagación apreciativa de problemas percibidos

La indagación apreciativa fue seleccionada como enfoque metodológico para identificar problemas y oportunidades dentro del Mercado Agroecológico. Este enfoque se fundamenta en el análisis de los desafíos percibidos tanto por los expositores como por los visitantes, centrándose en los aspectos positivos que pueden ser potenciados y en las soluciones basadas en fortalezas. Siguiendo la propuesta de Cooperrider & Whitney, (2021), la indagación apreciativa permite reconocer las experiencias exitosas de los actores clave del mercado, lo que facilita un ambiente de colaboración y co-creación en la búsqueda de mejoras. Esta metodología ofrece una perspectiva más constructiva que ayuda a identificar no solo los problemas percibidos, sino también las oportunidades de desarrollo a partir de lo que ya funciona bien.

La indagación apreciativa se realizó mediante un enfoque cualitativo utilizando entrevistas a profundidad con los expositores y encuestas con preguntas abiertas

a los visitantes. También se incluyeron sesiones de observación para evaluar cómo los actores interactúan en el mercado.

Los datos cualitativos se analizaron mediante codificación temática, identificando los problemas clave señalados por los usuarios. Además, se realizó un análisis de árbol de problemas para desglosar las causas y efectos relacionados con los principales desafíos identificados, tales como la falta de seguridad, la insuficiente diversidad de productos y la limitada difusión del mercado.

3.4 Propuesta de innovación en valor para el Mercado Agroecológico

Para el desarrollo de la propuesta de innovación en valor para el Mercado Agroecológico, se utilizaron los resultados obtenidos a través de encuestas y la indagación apreciativa. Asimismo, se incluyeron los datos generados a partir del análisis de la red de valor del mercado, lo que permitió obtener una visión más completa del funcionamiento interno y las necesidades de los usuarios. Para identificar oportunidades de innovación, se recurrió también a estudios previos sobre mercados agroecológicos, los cuales ofrecieron un marco de referencia clave para formular propuestas aplicables al contexto del mercado local (Brown, 2008; Kim, W. C., & Mauborgne, 2004)

Se utilizaron herramientas metodológicas como la matriz ERIC de acuerdo a la metodología y el enfoque de *Design Thinking* de acuerdo a la metodología de Brown, (2008), para el desarrollo de la propuesta.

Por su parte, el enfoque de Design Thinking, conocido por su enfoque centrado en el usuario, fue implementado para desarrollar soluciones innovadoras que respondieran a las necesidades detectadas a lo largo del estudio. Las diferentes fases del Design Thinking: empatía, definición, ideación, prototipado y prueba, se aplicaron con el fin de obtener una comprensión profunda de los problemas que enfrentaban los usuarios del mercado y, a partir de esta comprensión, formular respuestas creativas que abordaran aspectos como el confort de los visitantes y la incertidumbre sobre el origen de los productos ofrecidos (Brown, 2008)

La *matriz ERIC* (Eliminar, Reducir, Incrementar, Crear) facilitó la identificación de los aspectos que debían modificarse en el mercado para maximizar su propuesta de valor, (Castaño, 2024). Este enfoque permitió analizar qué elementos del mercado debían eliminarse o reducirse para optimizar la experiencia de los usuarios, mientras que otros aspectos debían incrementar o crear para ofrecer un mejor servicio y ampliar la oferta.

La información recolectada fue analizada mediante el uso de la matriz ERIC, lo que permitió una estructuración clara de las prioridades estratégicas del mercado. Esta herramienta ayudó a generar un conjunto de acciones que pudieran ser implementadas de manera secuencial para fortalecer la propuesta de valor. En cuanto al análisis basado en Design Thinking, las soluciones propuestas fueron el resultado de un proceso iterativo de comprensión, ideación y pruebas de prototipos, asegurando que las propuestas se alinearan con las necesidades reales de los usuarios (Brown, 2008).

3.5 Plan de negocios para el fortalecimiento estratégico del mercado

El plan de negocios se desarrolló utilizando información interna del mercado sobre costos, ingresos y capacidad instalada, además de los resultados de las encuestas realizadas a los visitantes y las entrevistas con los expositores. Estos datos proporcionaron una base sólida para comprender la estructura financiera del mercado y formular estrategias que contribuyan a su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo. Además, se analizaron informes financieros y estudios de factibilidad para evaluar el potencial de crecimiento del mercado agroecológico.

Se realizaron análisis financieros detallados que incluyeron la estimación de inversiones necesarias, proyecciones de ingresos y egresos, y un análisis de la rentabilidad del proyecto. Como mencionan Martínez & Zarate, (2011), la evaluación económica de proyectos de inversión permite analizar no solo los flujos financieros directos, sino también los impactos indirectos y las externalidades, lo cual es esencial en proyectos con un enfoque agroecológico,

ya que estos deben considerar tanto la viabilidad económica como el impacto social y ambiental. Este enfoque se aplicó en el presente estudio para asegurar que el mercado no solo sea financieramente viable, sino que también cumpla con su objetivo de promover prácticas agrícolas ecológicas

Además, se recogieron datos sobre la organización administrativa y el perfil de los dueños del proyecto, con el fin de integrar un plan organizativo que fortalezca la gestión interna del mercado. Estos elementos fueron clave para proponer una estructura organizativa capaz de responder a los desafíos identificados durante el diagnóstico interno y externo del mercado.

Para el desarrollo del plan de negocios, se utilizaron diversas herramientas metodológicas. En primer lugar, se realizaron análisis financieros que incluyeron la estimación de inversiones necesarias, proyecciones de ingresos y egresos, y una evaluación de la rentabilidad del proyecto a corto y largo plazo. Estos análisis financieros fueron importantes para establecer la viabilidad económica del proyecto.

Además, se recogieron datos sobre la organización administrativa y el perfil de los dueños del proyecto para integrar un plan organizativo claro que permita optimizar los recursos humanos y materiales disponibles.

Se aplicó un análisis financiero detallado para evaluar la viabilidad del proyecto, que incluyó cálculos de rentabilidad, análisis de flujo de caja, y una estimación de la rentabilidad tanto a corto como a largo plazo. Este análisis financiero fue complementado con un análisis organizativo que permitió proponer mejoras en la gestión interna del mercado, asegurando que se cuente con una estructura adecuada para enfrentar los desafíos futuros y maximizar las oportunidades de crecimiento.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presentan y analizan los resultados obtenidos durante la investigación, con el objetivo de abordar los problemas identificados en el Mercado Agroecológico. A través de la combinación de metodologías cualitativas y cuantitativas, se han identificado áreas clave que necesitan mejoras para optimizar tanto la experiencia del usuario como la operación del mercado. Los hallazgos se discuten en relación con el marco teórico establecido, integrando las perspectivas obtenidas de las encuestas, observaciones de campo y la literatura relevante. Este enfoque permitirá proponer estrategias prácticas para mejorar el mercado, alineadas con los principios de la agroecología y la sostenibilidad.

4.1 Diagnostico interno y externo del Mercado Agroecológico

En este capítulo se presenta el análisis de los datos obtenidos a lo largo de esta investigación para un Mercado Agroecológico ubicado en el Estado de México. Estos resultados muestran a los actores clave de la red de valor, las problemáticas que enfrenta, el análisis de su entorno y tendencias, así como las características de la plaza y su entorno.

4.1.1 Características del Mercado Agroecológico

Este mercado se posiciona como un espacio dedicado a la venta de productos agroecológicos, orgánicos, sustentables, y de más. Su oferta incluye desde alimentos preparados, canasta básica, productos para el bienestar y cuidado personal hasta productos artesanales todos comprometidos con prácticas respetuosas con el medio ambiente. Más allá de ser un punto de venta, este establecimiento es lugar que ofrece educación ambiental con talleres, conferencias y actividades centradas en la agroecología, la conservación del medio ambiente y la sustentabilidad. Se promueven eventos que destacan la cultura local, la artesanía y la gastronomía.

El mercado, ubicado en el Estado de México, opera los fines de semana en horario de sábado de 9:00 a 15:00 horas y domingos de 9:00 a 17:00 horas.

El Mercado se encuentra ubicado en un lugar estratégico, cuyos antecedentes son fundamentales para comprender su creación. Surgió como una respuesta a la pandemia, convirtiéndose en un punto de inflexión para el establecimiento de este mercado. La iniciativa surgió como una alternativa para los comerciantes que ofrecían sus productos en otro mercado y se vieron afectados por la situación. Así, el mercado agroecológico nació como una solución temporal durante la pandemia, ubicada estratégicamente cerca de una institución reconocida.

El mercado tiene una capacidad aproximada de 75 comercializadores o lugares para que la gente vaya a vender sus artículos, con cinco zonas distintas para diversos negocios. En infraestructura, cuenta con estacionamiento para los comercializadores en la parte trasera del mercado, sanitarios para el público y expositores, áreas de juegos para niños, área de invernadero, un pequeño salón de usos múltiples y un escenario para eventos en el centro del lugar. En eventos especiales, como la posada y venta nocturna del mercado, se abre durante cuatro días seguidos en diciembre (16,17,18 y 20), siendo la única ocasión adicional a los días habituales de sábado y domingo.

4.1.2 Red de valor del Mercado Agroecológico

La red de valor es un componente fundamental en el funcionamiento y la sostenibilidad del Mercado. Esta red de valor se utiliza para integrar y coordinar a todos los actores involucrados en el mercado, desde productores hasta consumidores, pasando por proveedores y actores. La red de valor de este mercado busca maximizar la eficiencia, la transparencia y la sostenibilidad en toda la cadena de suministro, asegurando que cada eslabón contribuya al objetivo común de promover prácticas agroecológicas, orgánicas y sustentables.

En este apartado, se describirá detalladamente la red de valor del Mercado Agroecológico, destacando cada uno de sus componentes y su contribución al mercado. Con base en lo anterior y retomando lo hablado del Mercado Agroecológico, la Figura 5 que se presenta a continuación, muestra cómo estos actores se conectan y contribuyen al funcionamiento integral del mercado.

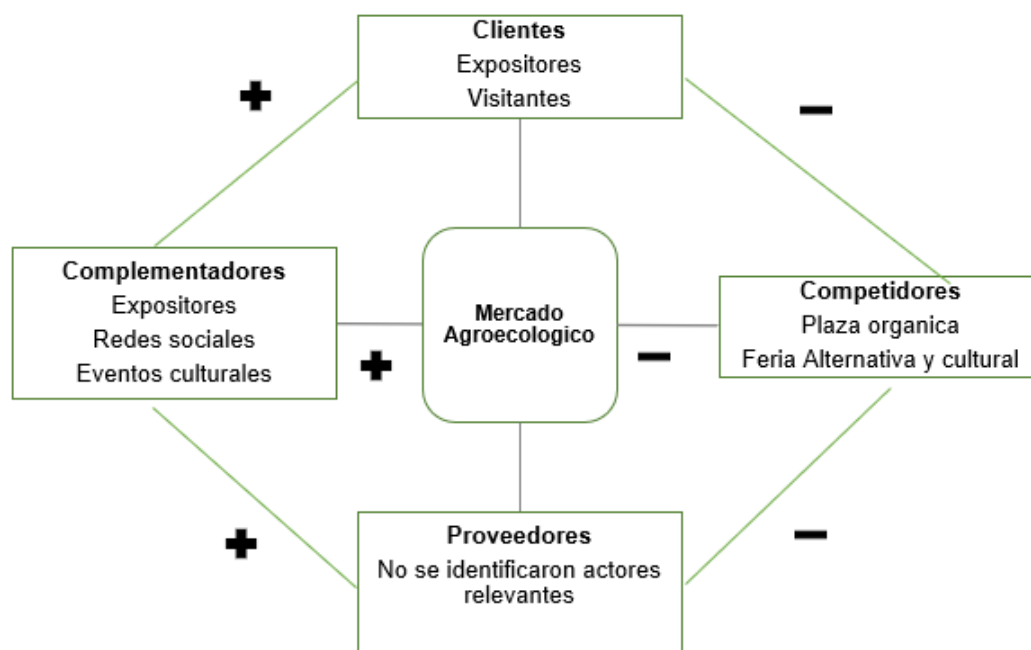


Figura 5. Red de valor del Mercado Agroecológico

Fuente: Elaboración propia

Clientes y complementadores del Mercado Agroecológico

Este Mercado cuenta con dos tipos de clientes por un lado los comerciantes que son los principales pues son la fuente primordial de ingresos para el mercado, pero también actúan como complementadores dentro de la red de valor.

Estos participan como comerciantes “expositores”, así llamados dentro de la plaza porque constituyen una integración diversa de pequeños negocios y microempresas, en su mayoría caracterizados por su carácter familiar. Estos proveedores desempeñan roles fundamentales en la oferta de productos en el mercado y se distribuyen en varias categorías, incluyendo artesanos, productores, agricultores y comerciantes. Su participación abarca desde la venta

directa de alimentos preparados hasta la gestión integral de la cadena, incluyendo la producción, procesamiento, transformación y comercialización de sus productos. De igual manera, es común encontrar expositores que actúan como intermediarios en este proceso, aportando una diversidad de enfoques y servicios dentro del Mercado.

Es significativo señalar que algunos de los proveedores en el Mercado poseen certificaciones que respaldan su producción orgánica de sus productos, lo cual confirma su compromiso con prácticas que son respetuosas tanto con el medio ambiente como con la salud durante todo el proceso de producción. La existencia de proveedores certificados no solo añade credibilidad al compromiso de Mercado con productos orgánicos, sino que también fortalece la diversidad y calidad de la oferta disponible para los clientes.

También es importante reconocer que, dentro de los diversos tipos de proveedores en el Mercado, hay aquellos que optan por prácticas artesanales, agroecológicas, ecológicas y algunos que incluso siguen principios de la agricultura regenerativa. Estas prácticas van más allá de la certificación orgánica y representan una variedad de enfoques sostenibles y éticos en la producción de alimentos.

En la actualidad, este mercado cuenta con aproximadamente 65-70 comerciantes, aunque es importante señalar que este número puede variar considerablemente debido a la rotación frecuente de estos.

La organización interna del Mercado se estructura en cinco zonas o áreas, cada una diseñada para acomodar las características específicas de los diversos expositores, asegurando así una distribución eficiente y una experiencia compuesta para los visitantes. Este enfoque en la diversidad y la flexibilidad indica el compromiso del Mercado en proporcionar un espacio activo y en constante evolución que refleje las necesidades cambiantes de los consumidores, como se detalla en el Cuadro 1 sobre la clasificación de expositores del Mercado y sus características.

Cuadro 1. Clasificación de expositores del Mercado y sus características.

Zona		Descripción
Zona Artesanal	“A”	Los productos artesanales son hechos a mano con habilidad y destreza por parte de un artesano. Se promueve la cerámica y el barro, la madera, telas y lana, tejidos y bordados, confección de ropa, bisutería y accesorios, etc.
Zona Bienestar	“B”	Productos que se producen cuidando el medio ambiente y que procuran la salud integral. Incluyen productos para el cuidado de la piel, como cremas, shampoo, maquillaje, y productos de higiene personal.
Zona Holística	“H”	Aquí se encuentran personas que ofrecen terapias y tratamientos alternativos.
Zona Canasta Básica	“CB”	Se ofrecen productos hechos de manera artesanal con ingredientes naturales, orgánicos y/o agroecológicos. Estos productos se manejan bajo el compromiso de Comercio Justo, respetando toda la cadena de producción para que los productos del campo mexicano sean consumidos localmente.
Zona Comida Tradicional Mexicana	“CMT”	Expositores que traen productos de otras regiones o localidades para prepararlos en forma de alimentos dentro de la Mercado. Estos expositores se encargan de todo el ciclo de producción: producir, procesar, transformar, preparar y comercializar sus alimentos.

Fuente: Elaboración propia con base a datos de la empresa

El Cuadro 1, que detalla la clasificación de expositores del Mercado Agroecológico y sus características, ofrece una visión clara de cómo se organizan los diferentes tipos de expositores dentro del mercado. Esta segmentación facilita la gestión interna y mejora la experiencia del visitante al estructurar los productos y servicios de manera lógica.

Cada zona del mercado está diseñada para satisfacer necesidades específicas de expositores y visitantes. Por ejemplo, la zona “A” Artesanal agrupa a aquellos que producen bienes con un enfoque manual y tradicional, mientras que la zona “CB” Canasta Básica se centra en productos alimenticios esenciales producidos con un compromiso hacia la sostenibilidad.

Esta organización por zonas permite al mercado ofrecer una experiencia diversificada, atrayendo a un público amplio. Además, la diferenciación facilita la implementación de estrategias comerciales adecuadas para cada tipo de expositor, lo cual es clave para mejorar la rentabilidad y optimizar la operación del mercado.

El Cuadro 1 permite identificar las necesidades y oportunidades en cada área. Esto es importante al considerar el sistema de cuotas y tarifas que los expositores deben cumplir ya que la segmentación del mercado permite ajustar las tarifas según las características de cada tipo de expositor. Por ejemplo, los expositores de la Zona “CMT” Comida Tradicional Mexicana, que utilizan más recursos y generan mayores ingresos, tienen una estructura de tarifas más elevada en comparación con otras zonas.

Para convertirse en expositor o comerciante en este mercado se establece un sistema de cuotas que los participantes deben cumplir, tanto por cada día de venta como por una anualidad. Inicialmente, las tarifas eran más bajas y se han ido incrementando con el tiempo debido a las necesidades y mejoras en la infraestructura de este. Los expositores que ofrecen productos de canasta básica y los dedicados a la comercialización de comida percibieron un aumento en las tarifas diarias desde el primer año hasta el tercer año de operación. Los expositores de comida, que generan un mayor volumen de ventas y utilizan más recursos como luz y agua, así como aquellos que ocupan un espacio fijo con servicios adicionales, pagan una tarifa diferenciada que también ha incrementado con el tiempo.

La estructura de cuotas para convertirse en expositor o comerciante en el Mercado Agroecológico está diseñada para reflejar las necesidades y los recursos asociados con cada tipo de comerciante. Como se muestra en el Cuadro 2, los expositores de canasta básica, bienestar y holística deben abonar \$280 por día, mientras que aquellos dedicados en el área de comida pagan \$430 por día debido al mayor uso de recursos como luz y agua. Los artesanos, quienes inicialmente no pagaban cuota durante el primer año de operación, comenzaron

a pagar \$100 por día en el segundo año, con un ajuste a \$120 por día en el tercer año.

Cuadro 2. Pago de cuotas de expositores a Mercado por día 2023

Proveedores	Cuota por día
Canasta básica	\$280
Gastronomía	\$430
Bienestar	\$280
Holístico	\$280
Artesanos	\$120

Fuente: Elaboración propia

Además de estas tarifas diarias, se implementa una anualidad para los expositores que participan ambos días del fin de semana. Esta anualidad ha aumentado de \$800 en el primer año a \$1,400 en el tercer año, reflejando las mejoras en la infraestructura del mercado, como la instalación de techos para los stands y otras labores de mantenimiento. Por otra parte, durante eventos especiales, como el aniversario o las ventas nocturnas, se cobra una cuota especial adicional, cuyos ingresos se destinan a continuar mejorando el entorno del mercado.

El crecimiento sostenido del Mercado Agroecológico desde sus inicios es un indicio claro de su éxito y aceptación dentro de la comunidad local. En su primer año, el mercado comenzó con solo seis productores; sin embargo, en su tercer año, ha alcanzado la participación de aproximadamente 65 expositores, lo que refleja su creciente relevancia y capacidad de atracción. Este incremento en el número de expositores no solo evidencia la popularidad del mercado, sino también la necesidad de continuar mejorando y ampliando sus instalaciones para adecuarse a la demanda en constante expansión y garantizar una experiencia de calidad tanto para los expositores como para los visitantes.

Paralelamente, el mercado ha reconocido la importancia de diversificar su oferta más allá de la venta de productos enfocándose también en la atención al cliente. Aunque estas actividades culturales no forman parte directa de la oferta comercial, juegan un rol fundamental en la atracción y retención del público. La realización de eventos culturales y recreativos dentro del mercado no solo

fortalece los lazos con la comunidad, sino que también tiene el potencial de convertir a los participantes en clientes, generando un flujo constante de visitantes que impacta positivamente en las ventas de los expositores.

También, el Mercado Agroecológico ha adoptado estrategias de comunicación digital para consolidar su presencia y mantener el interés del público. A través de las redes sociales, se difunden contenidos educativos y promocionales, como cápsulas informativas dirigidas a consumidores interesados en la alimentación saludable y sostenible. Este tipo de publicaciones no solo sirven para educar al público sobre los beneficios de los productos ofrecidos en el mercado, sino que también ayudan a construir y mantener una comunidad en línea que comparte valores similares.

Complementando la experiencia de compra, el mercado Agroecológico organiza regularmente conferencias y talleres que abordan temas de interés para sus visitantes, como la agricultura orgánica, la sostenibilidad y otras prácticas relacionadas con un estilo de vida saludable y responsable. Estas actividades educativas no solo enriquecen el conocimiento de los asistentes, sino que también refuerzan el posicionamiento del mercado como un espacio comprometido con la salud y el medio ambiente, atrayendo a un público que busca aprender y adoptar hábitos más conscientes.

Competidores

Dentro del análisis de la red de valor del Mercado Agroecológico, es importante considerar la dinámica de sus competidores directos, los cuales operan en el mismo contexto y bajo condiciones similares. A continuación, se presenta el Cuadro 3 que compara las características principales del Mercado Agroecológico con las de sus competidores directos: Plaza orgánica y la Feria alternativa y Cultural. Esta comparación destaca aspectos clave como la propiedad del lugar, la infraestructura, el enfoque de productos y la relación con los clientes.

Cuadro 3. Características de los Competidores del Mercado Agroecológico

Característica	Mercado Agroecológico	Plaza Orgánica	Feria Alternativa y Cultural
Ubicación	Estado de México	Estado de México	Estado de México
Propiedad	Propiedad de los dueños	Espacio gestionado por la Institución Educativa	Vía pública, los productores llevan sus mesas y materiales
Infraestructura	Medianamente establecida, zonas definidas, área de comida	Básica, enfocada en productos orgánicos	Variedad de productos, sin infraestructura fija
Enfoque de Productos	Amplio, diversos tipos de productos y servicios	Exclusivo en productos orgánicos	Amplia variedad: convencionales, artesanales, ecológicos
Días de Operación	Sábado y domingo)	Sábados y domingos	Sábados y domingos
Relación Cliente-Productor	Directa y por redes sociales	Directa y redes sociales	Directa
Oferta de Productos	Alimentos, artesanías, bienestar	Productos frescos y orgánicos	Comida preparada, productos holísticos, artesanías

Fuente: Elaboración propia

La comparación entre el Mercado agroecológico, Plaza orgánica y la feria alternativa y cultural revela importantes diferencias en su estructura, enfoque y contribución a la red de valor local. Cada uno de estos mercados aporta elementos únicos que diversifican el entorno comercial en la región.

El Mercado Agroecológico se destaca por su infraestructura relativamente estable y su amplia oferta de productos, lo que le permite atraer a una gran variedad de consumidores. Al ser de propiedad privada, el mercado cuenta con una organización más estructurada, un control efectivo sobre sus operaciones y una capacidad para mantener un ambiente adecuado tanto para los expositores como para los visitantes. Además, su diversidad de productos y servicios le otorga una ventaja competitiva en términos de amplitud y atractivo para diversos grupos de consumidores.

En contraste, Plaza Orgánica basa su fortaleza en su enfoque exclusivo en productos orgánicos, gestionados por una institución educativa, lo que le otorga credibilidad y especialización en un nicho de mercado específico. Este enfoque, apoyado por un esquema de certificación participativa, permite atraer a consumidores que buscan productos frescos y de origen orgánico. La colaboración con la organización educativa y la proximidad a ella refuerzan su capacidad para mantener altos estándares de calidad en sus productos.

Por su parte, la Feria Alternativa y Cultural, al realizarse en la vía pública, presenta una dinámica diferente, con una amplia variedad de productos convencionales, artesanales y ecológicos, lo que ofrece una experiencia cultural y de compra única. La interacción directa con los productores y la falta de infraestructura fija le dan un carácter más flexible y diverso, aunque también más dependiente de factores externos como la disponibilidad del espacio público.

Estas diferencias permiten que cada mercado atraiga a grupos de clientes distintos, lo que enriquece el entorno comercial de la región. El Mercado Agroecológico, con su enfoque en la sostenibilidad y la promoción de prácticas saludables, se posiciona como un referente en términos de infraestructura y diversidad de oferta, mientras que Plaza Orgánica y la Feria Alternativa y Cultural ofrecen enfoques complementarios que refuerzan la diversidad de mercados en la comunidad.

A partir de este análisis, es esencial entender cómo los diversos actores dentro del Mercado Agroecológico interactúan para fortalecer su red de valor. La red de valor incluye a todos aquellos que contribuyen directa o indirectamente a su operación, como clientes, competidores, proveedores y complementadores. Cada uno de estos actores desempeña un papel importante en la sostenibilidad y éxito del mercado, conectándose a través de redes de relaciones y colaboraciones que enriquecen el ecosistema comercial.

El uso de herramientas como el mapeo institucional y la ecología comunitaria, mencionadas por Torres & Rodríguez, (2015) puede ser fundamental para analizar y fortalecer las conexiones entre los diferentes actores dentro del

Mercado Agroecológico. Estas herramientas permiten visualizar la red de relaciones, identificar áreas de mejora y promover una mayor cooperación y eficiencia entre los miembros de la red. Implementar este tipo de análisis en el Mercado Agroecológico contribuirá significativamente a mejorar la coordinación y la alineación de intereses entre los expositores y otros actores involucrados.

4.1.3 Indagación Apreciativa de problemas percibidos

El análisis de la red de valor permitió identificar las relaciones clave y las interacciones entre los diversos actores del Mercado. A partir de este análisis, se pudieron observar tanto las fortalezas como las debilidades. Para profundizar en la comprensión de los desafíos específicos que enfrentan los actores del Mercado, se llevó a cabo una indagación apreciativa que incluyó varias etapas de recopilación de información.

Durante la primera etapa se llevaron a cabo encuestas de manera más casuales estructuradas como pláticas, con diversos actores dentro de la red de valor. El objetivo principal de estas interacciones fue entender mejor los desafíos y problemáticas que afrontaban. Estas conversaciones proporcionaron valiosas perspectivas directas de aquellos involucrados en el proceso, permitiendo obtener una visión más detallada de la situación en Mercado.

Por otra parte, en la segunda etapa, se consideró enfocarse principalmente en encuestas aplicadas a los visitantes del Mercado. El objetivo detrás de este punto de vista fue obtener información específica que pudiera ayudar a identificar problemas o retos clave que se presentan en el contexto de la empresa. Al dirigirse a los visitantes, se buscaba comprender sus experiencias, necesidades y percepciones sobre el espacio, con el propósito de informar de manera deliberada el enfoque en la investigación.

Derivado de las primeras indagaciones al conversar con los dueños y expositores, se pudo recopilar información valiosa que se consideró para la formulación y desarrollo de la investigación.

En estas charlas, se identificaron varios aspectos clave para el proyecto de investigación. Argumentos como la logística, la participación de los expositores, la percepción del cliente y otros elementos fundamentales para el éxito del Mercado emergieron durante estas interacciones. Estas interesantes aportaciones contribuyeron a enriquecer el entendimiento de la situación y proporcionaron información valiosa para abordar los desafíos específicos que enfrenta el proyecto.

La combinación de encuestas dialogo con actores de la red de valor, encuestas estructuradas a clientes y conversaciones formales con los dueños y expositores, ha permitido obtener una comprensión integral y detallada del entorno de Mercado. Este enfoque diversificado ha brindado una variedad de perspectivas que son esenciales para abordar de manera efectiva los problemas y retos identificados en el desarrollo de esta investigación.

Dentro de la encuesta llevada a cabo con los diversos actores vinculados al Mercado, se han identificado una serie de problemáticas y sugerencias que ofrecen una comprensión más profunda de los desafíos y las áreas de mejora que enfrenta este espacio.

En lo que respecta a los propietarios del Mercado, sobresalieron algunas dificultades en la operación y gestión del lugar. Entre las problemáticas señaladas, resaltó la escasez de personal para lograr una operación eficiente. También, los propietarios expresaron la necesidad de mejorar la infraestructura del recinto y de crear una fachada atractiva que invite a los visitantes. Asimismo, se han identificado la importancia de encontrar productores que adopten modelos de producción no convencionales y manifestaron la preocupación por la falta de empatía de algunos productores para participar en reuniones de trabajo, talleres y actividades destinadas a la mejora continua del Mercado.

Desde la perspectiva de los proveedores, se evidenciaron desafíos en la comunicación y la colaboración interna. Se mencionó la falta de difusión por parte de los propietarios hacia el Mercado, lo cual puede afectar la visibilidad de los proveedores. Además, se señaló la carencia de compañerismo entre los

productores, limitando así la creación de espacios de diálogo y la resolución de problemas comunes. Los proveedores también expresaron la necesidad de mejorar la infraestructura y la empatía por parte de los propietarios en relación con la asistencia de los proveedores a la demanda de los clientes.

Desde la perspectiva de la comunidad circundante, destaca la preocupación por el tráfico generado debido a su ubicación de Mercado en la entrada de la comunidad. Esto puede tener un impacto en la circulación de vehículos y en la economía de los vendedores locales. Las distintas percepciones recabadas revelaron una serie de desafíos que el Mercado enfrenta en sus operaciones y relaciones con los diversos actores involucrados.

En el análisis del Mercado Agroecológico ubicado en el Estado de México, se identificaron varios componentes críticos para su operación y sostenibilidad, particularmente en cuanto a su red de valor y estructura interna. Uno de los elementos más destacados fue la asociatividad entre los diferentes actores del mercado, un aspecto que ha demostrado ser esencial para enfrentar las crisis y las nuevas exigencias del mercado, tal como lo describe en el artículo revisado por Pazmiño Guevara & Álvarez Tello, (2021).

1. La asociatividad como motor de competitividad y sostenibilidad

Los autores subrayan la importancia de la asociatividad como una estrategia clave para incrementar la competitividad de los pequeños y medianos productores en un entorno globalizado. Este concepto es directamente aplicable al Mercado Agroecológico, donde la cooperación entre los expositores y otros actores de la red de valor es importante para mantener la viabilidad económica y la sostenibilidad del mercado. La existencia de certificaciones orgánicas y el compromiso con prácticas agroecológicas dentro del mercado no solo refuerzan la credibilidad del espacio, sino que también promueven una competitividad equitativa, tal como lo menciona el artículo respecto a las estrategias de mejora continua y trabajo cooperativo en red.

2. Estrategias de comercialización en un contexto post-pandemia

La pandemia de COVID-19 presentó desafíos significativos para el mercado, lo que llevó a la necesidad de adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones. Pazmiño Guevara & Álvarez Tello, (2021) destacan cómo la crisis sanitaria ha incrementado la demanda de productos agroecológicos y ha enfatizado la importancia de la certificación para asegurar el acceso a mercados diferenciados. En este sentido, el Mercado Agroecológico ha respondido adecuadamente, diversificando su oferta y mejorando la infraestructura para atraer tanto a expositores como a consumidores. Sin embargo, la implementación de estrategias de comercialización que aprovechen la asociatividad y la certificación aún podría potenciarse, alineándose con las recomendaciones del artículo para enfrentar las barreras de la intermediación y mejorar la sostenibilidad del mercado

3. Integración social y educación comunitaria

El Mercado Agroecológico no solo actúa como un punto de venta, sino que también se posiciona como un espacio de educación y promoción de prácticas sustentables. Pazmiño Guevara & Álvarez Tello, (2021) enfatizan la importancia de la integración social y la educación continua como medios para fortalecer la red de valor y asegurar la sostenibilidad a largo plazo. Las actividades educativas, talleres y conferencias organizadas por el mercado refuerzan esta visión, promoviendo la agroecología y la conservación del medio ambiente entre los visitantes y la comunidad local. Este enfoque está alineado con las estrategias de asociatividad que promueven la formación y la asistencia técnica, aspectos que son importantes para mantener la resiliencia y la innovación dentro de la red de valor del mercado.

4. Retos y oportunidades en la infraestructura y gestión del mercado

A pesar de los avances, el Mercado Agroecológico enfrenta desafíos significativos en términos de infraestructura y gestión, como se identificó en las encuestas a los expositores y propietarios. La falta de personal, la necesidad de mejorar la infraestructura y la empatía limitada hacia los expositores son áreas que requieren atención. El artículo sugiere que la adopción de estrategias

cooperativas y la mejora continua pueden abordar estos desafíos, facilitando una gestión más eficiente y una infraestructura más adecuada para las necesidades del mercado. Implementar herramientas de mapeo institucional y ecología comunitaria, como se sugiere en la literatura, podría mejorar la coordinación entre los actores y fortalecer las relaciones dentro de la red de valor.

5. Competencia y diferenciación en el mercado

La comparación con otros mercados, como la Plaza Orgánica y la Feria Alternativa y Cultural, revela que el Mercado Agroecológico tiene una ventaja competitiva en términos de diversidad de oferta y estructura organizativa. Sin embargo, el enfoque en productos orgánicos de Plaza Orgánica y la flexibilidad de la Feria Alternativa presentan desafíos. Pazmiño Guevara & Álvarez Tello, (2021), destacan la importancia de desarrollar estrategias asociativas que permitan a los pequeños productores diferenciarse en mercados competitivos. En este sentido, el Mercado Agroecológico debe continuar promoviendo su diversidad de productos y fortalecer su relación directa con los consumidores, utilizando estrategias de marketing digital y educación comunitaria para mantener su relevancia y competitividad.

4.2 Propuesta de innovación en valor para el Mercado Agroecológico

Luego de llevar a cabo la indagación apreciativa con el objetivo de reforzar la comprensión de los problemas previamente identificados, se procedió a realizar otra fase de investigación utilizando encuestas estructuradas. Y el resultado fue la recopilación de 92 encuestas, distribuidas entre un día festivo y varios días normales de trabajo del lugar. Estas encuestas estuvieron dirigidas a los visitantes donde se abordaron una serie de elementos que contribuyeron a identificar de manera más precisa los puntos críticos y áreas de mejora para el Mercado.

Esta perspectiva permitió obtener datos cuantitativos y cualitativos que complementaron la información recopilada en la fase previa de encuestas. La combinación de ambas metodologías tanto de Árbol de problemas y Design Thinking brindó un enfoque más completo de la situación, facilitando un análisis con más detalle de los problemas y oportunidades que el Mercado enfrenta desde la perspectiva de los visitantes.

4.2.1 Identificación de efectos y razones causales

1. Descuido de la seguridad y confort de los clientes

El análisis de los efectos y razones causales en el Mercado Agroecológico reveló un primer efecto significativo relacionado con el descuido de la seguridad y confort de los clientes. A través de las 92 encuestas dirigidas a los usuarios del mercado, se pudo segmentar a los visitantes en diferentes grupos, incluyendo familias, parejas, amigos y personas que asistían solas, tal como se presenta en el Cuadro 5. Esta segmentación permitió identificar tanto las preferencias como las áreas de insatisfacción de los clientes, lo que brindó información valiosa para mejorar la experiencia general en el mercado.

Cuadro 4. Preferencias e Insatisfacciones de los Visitantes del Mercado Agroecológico

Segmento	Lo que les gusta	Lo que les disgusta
Familias	Calidad de los alimentos	Ausencia de áreas de descanso
Parejas	Amabilidad de los expositores	Algunos precios son elevados
Amigos	Ambiente del mercado	Estacionamiento insuficiente
Visitantes solos	Variedad de productos	Sanitarios deficientes

Fuente: Elaboración propia con base a la encuesta

Entre las preferencias mencionadas por los encuestados, se destacó la calidad de los alimentos, la amabilidad de los expositores y el ambiente acogedor del mercado. Estos aspectos reflejan los puntos fuertes del Mercado Agroecológico, que son valorados positivamente por sus visitantes. Sin embargo, el análisis también reveló importantes áreas de insatisfacción que afectan la percepción y experiencia de los clientes.

Un aspecto clave de insatisfacción fue la falta de seguridad percibida en el estacionamiento, que se consideró insuficiente en tamaño y visibilidad, generando inquietudes sobre la seguridad de los vehículos. Además, los servicios sanitarios fueron señalados como insuficientes para la alta afluencia de visitantes, con críticas sobre su capacidad y adecuación para diferentes necesidades. La ausencia de áreas de descanso adecuadas también se destacó, especialmente la falta de espacios para protegerse del sol, lo que afectó negativamente la comodidad de los visitantes.

Por último, la percepción de precios elevados en algunos expositores también fue mencionada, lo que podría influir en la decisión de los visitantes sobre sus compras y, en última instancia, en su disposición a regresar al mercado.

Estas áreas de insatisfacción identificadas en el Cuadro 5 resaltan la necesidad de implementar mejoras que aborden estos problemas, con el fin de mejorar la seguridad, el confort y la percepción general del Mercado Agroecológico. La

atención a estos detalles es esencial para mantener y aumentar la afluencia de visitantes, asegurando la sostenibilidad y éxito continuo del mercado.

2. Incertidumbre sobre el origen de los productos

Para analizar el segundo efecto identificado, que trata sobre la incertidumbre de los consumidores respecto al origen de los productos que adquieren dentro del Mercado Agroecológico, es importante examinar las percepciones y expectativas de los visitantes. En la Figura 6, se muestra que un 83% del total de los segmentos de visitantes, compuestos por familias (55%) y parejas (28%), expresaron inquietudes sobre la procedencia de los productos que adquirirían. Estos visitantes argumentaron que no siempre contaban con garantías suficientes de que los productos fueran realmente distintos a los convencionales, particularmente aquellos etiquetados como orgánicos o producidos bajo métodos no convencionales.

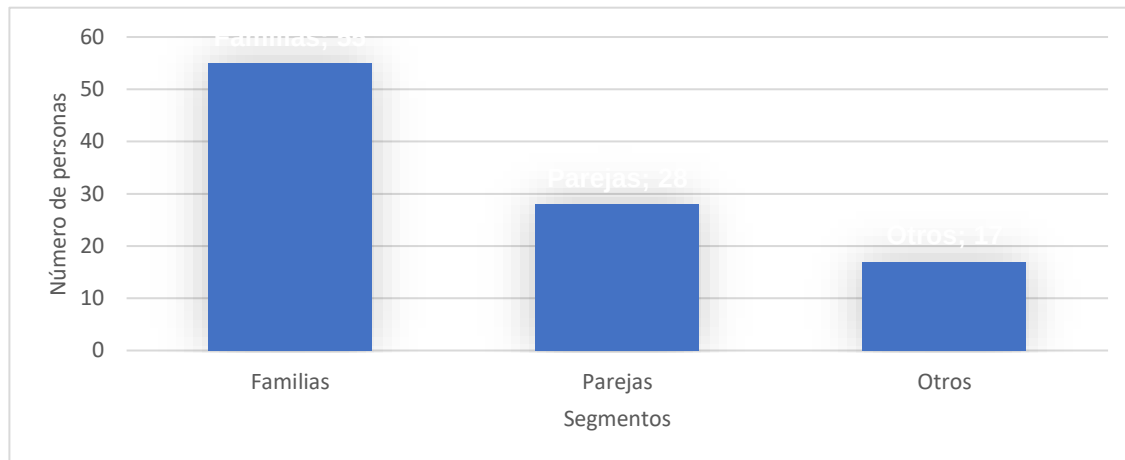


Figura 6.. Inquietudes sobre la procedencia de los productos adquiridos por los visitantes del Mercado Agroecológico

Elaboración propia con datos recopilados en la investigación

Algunos visitantes asocian al Mercado Agroecológico con un mercado orgánico o que promueve prácticas diferentes, lo que genera ciertas expectativas sobre la autenticidad y origen de los productos ofrecidos. Esta percepción podría estar influenciada por la imagen que el mercado proyecta a través de sus canales de

comunicación. Durante la investigación, se observó que el Mercado Agroecológico se autodenomina de diversas maneras en su sitio web y página de Facebook. En su sitio web, se presenta como un mercado de productores orgánicos y agroecológicos, mientras que en Facebook se destacan los productos orgánicos y sus beneficios para la salud. Esta diversidad en las descripciones puede generar confusión entre los visitantes sobre la verdadera naturaleza de los productos ofrecidos.

Además, se identificaron antecedentes sobre los propietarios y fundadores del mercado, quienes tenían experiencia previa como productores y comerciantes en un mercado completamente orgánico. Esta experiencia previa podría ser una de las razones por las que algunos visitantes asumen que el Mercado Agroecológico mantiene un enfoque similar. Este punto es decisivo para entender las expectativas de los consumidores y la necesidad de clarificar la oferta del mercado para evitar malentendidos y mejorar la confianza de los visitantes en los productos que adquieren.

3. Sugerencias del origen de productos

Otro efecto identificado fue la baja diversidad de productos en el Mercado Agroecológico. Como se muestra en la Figura 7, el 55% de los encuestados, principalmente familias, destacó la necesidad de una mayor variedad de productos, especialmente de la canasta básica.

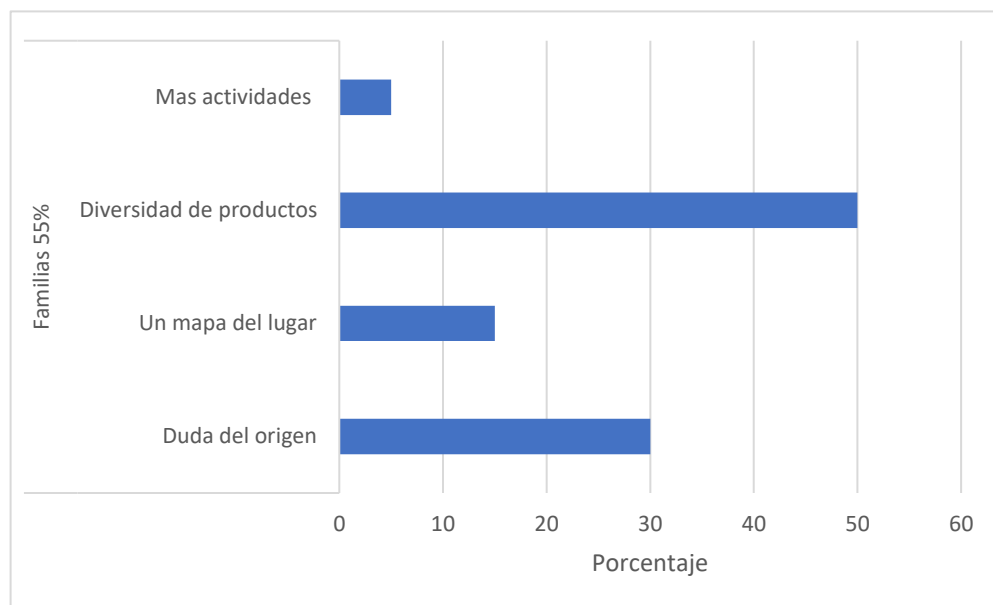


Figura 2. Sugerencias del 55% del segmento de visitantes al Mercado Agroecológico

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que las familias, que constituyen el mayor segmento con un 55% de los encuestados, subrayan la necesidad de una mayor diversidad de productos en el mercado. Esta demanda incluye productos básicos como frutas, verduras y hortalizas, lo que sugiere que el mercado podría beneficiarse al ampliar su oferta en estas categorías para satisfacer mejor las expectativas de este grupo principal de visitantes.

4. Deficiente difusión y conocimiento limitado del concepto

El cuarto efecto identificado durante el proceso de investigación se caracteriza en la deficiente difusión y limitado conocimiento acerca del concepto del Mercado Agroecológico. Esta problemática fue hallada cuando se conversó con los expositores, cuyas respuestas reflejaron una preocupación compartida en torno a la falta de visibilidad y la poca promoción del Mercado Agroecológico en plataformas de redes sociales y otros canales publicitarios.

Las sugerencias de los expositores durante este estudio resaltaron la necesidad prevaeciente de una presencia más sólida enfocada especialmente en acciones de publicidad en redes sociales, como Facebook, WhatsApp, Instagram, etc. Los

expositores expresaron su inquietud respecto a la ausencia de campañas de promoción efectivas que pudieran posicionar al Mercado Agroecológico como una opción atractiva para los consumidores en busca de productos como los que este ofrece.

Además, las encuestas realizadas durante en la primera etapa también hubo una percepción compartida entre los asistentes, quienes comentaron que el concepto y la filosofía del Mercado Agroecológico es muy interesante. Sin embargo, muchos de ellos argumentaron debería haber más difusión del lugar, ya que había muchas personas que no sabían de su existencia y menos de las actividades que se realizaban. Esto sugiere una brecha importante entre la oferta del Mercado Agroecológico y su alcance para atraer más personas

5. Pérdida de ingresos por ausencia de expositores

El último efecto detectado durante el proceso de investigación se centra en la pérdida de ingresos derivada de la ausencia de algunos expositores en el Mercado Agroecológico. Para abordar esta cuestión, se realizó una estimación de los espacios disponibles en el mercado. De los 75 lugares disponibles aproximadamente, se realizó un análisis sobre la asistencia de comerciantes durante los fines de semana, utilizando datos proporcionados por la propia empresa.

Se observó que el 64% de los espacios se ocuparon los sábados, mientras que el porcentaje aumento al 80% los domingos.

Al analizar las ausencias durante los días sábado, se identificó que los artesanos registraron la mayor inasistencia, con una ausencia del 79% en promedio. Esta situación llevó a realizar una estimación sobre la ocupación total de los espacios, considerando que, se ocupen el 100% de ellos, cubriendo las cuotas con expositores de las zonas de canasta básica y comida.

Los cálculos estimados mostraron que, de ocuparse todos los espacios disponibles, se generaría un ingreso mensual estimado de 138,800 pesos, por lo que la empresa no estaba percibiendo estos ingresos potenciales

Esta diferencia entre el ingreso potencial y el ingreso real destaca la importancia de abordar la problemática de la ausencia de expositores de manera efectiva y urgente, para maximizar los recursos y garantizar la viabilidad financiera del proyecto a largo plazo.

Tras identificar las cinco problemáticas que afectan al Mercado Agroecológico, se cuestionó cuál de estos efectos podría considerarse como el más importante y con mayor impacto sobre los demás. Al ser analizados, se determinó que el efecto principal es la elevada proporción de clientes ocasionales, debido a la baja capacidad de retención. Esto se fundamenta en una serie de factores y evidencias encontradas durante el proceso de investigación, que se reflejan de manera clara en la siguiente Figura 8. El análisis de la frecuencia de visita de los asistentes revela no solo su comportamiento y nivel de participación en el mercado, sino también su grado de satisfacción.

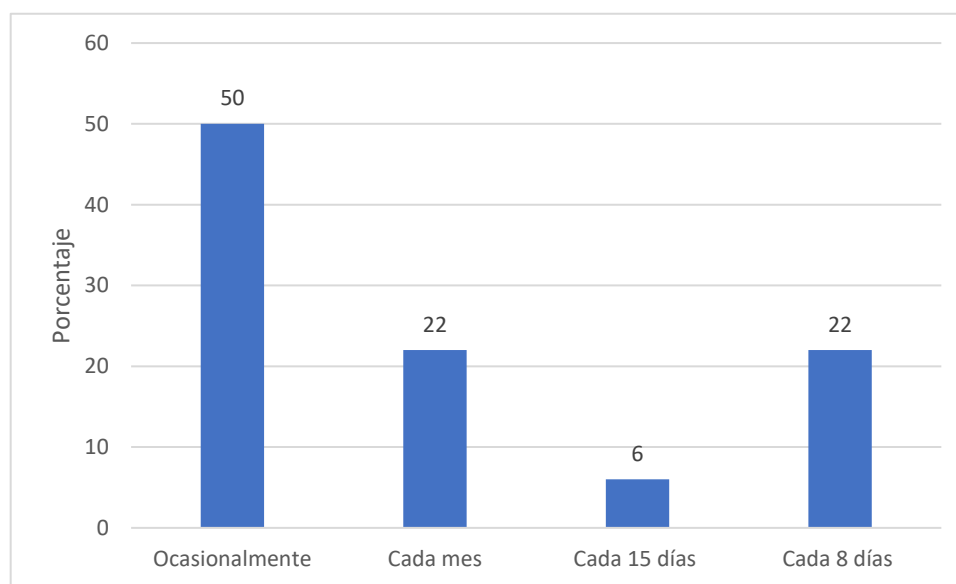


Figura 8. Frecuencia de visita de los asistentes al Mercado Agroecológico

Fuente: Elaboración propia.

Tras analizar las respuestas de los asistentes sobre su frecuencia de visita, se observó que el 72% de los clientes del Mercado Agroecológico son ocasionales, con un 50% que asisten esporádicamente y un 22% que visitan el lugar cada mes. Al centrarse en este aspecto, se comprende mejor cómo influyen las problemáticas identificadas en la dinámica y el funcionamiento general del

Mercado Agroecológico. La frecuencia de visita refleja no solo la calidad y variedad de los productos y servicios ofrecidos, sino también la percepción de los visitantes sobre aspectos como la seguridad, la diversidad de productos, la difusión del concepto y su filosofía, y la presencia de expositores. Este dato es relevante, ya que proporciona una idea clara de la regularidad con la que los clientes frecuentan el Mercado. Además, permitió realizar un análisis más detallado sobre el impacto económico de esta frecuencia de visita. Por ejemplo, se estima que la ausencia semanal de un cliente representa una pérdida de ventas de aproximadamente 276 pesos para el Mercado Agroecológico. Este descubrimiento resalta la importancia de fomentar una mayor frecuencia de visita por parte de los asistentes, ya que cada visita no realizada representa una oportunidad perdida en términos de ventas para el Mercado.

4.2.2 Razones Causales

Una vez identificados todos los efectos, conforme al enfoque del Árbol de Problemas, es importantes explorar las razones causales que residen a estos efectos detectados en el Mercado Agroecológico.

➤ Desconocimiento del perfil de los visitantes al Mercado Agroecológico

La primera razón causal identificada es el desconocimiento del perfil de los visitantes del Mercado Agroecológico. Para sustentar esta razón causal, se realizó una estimación del número de asistentes que frecuentan este espacio. Se realizaron conteos durante varios fines de semana en un periodo de agosto a noviembre del año 2023 como se señala en la Figura 9.

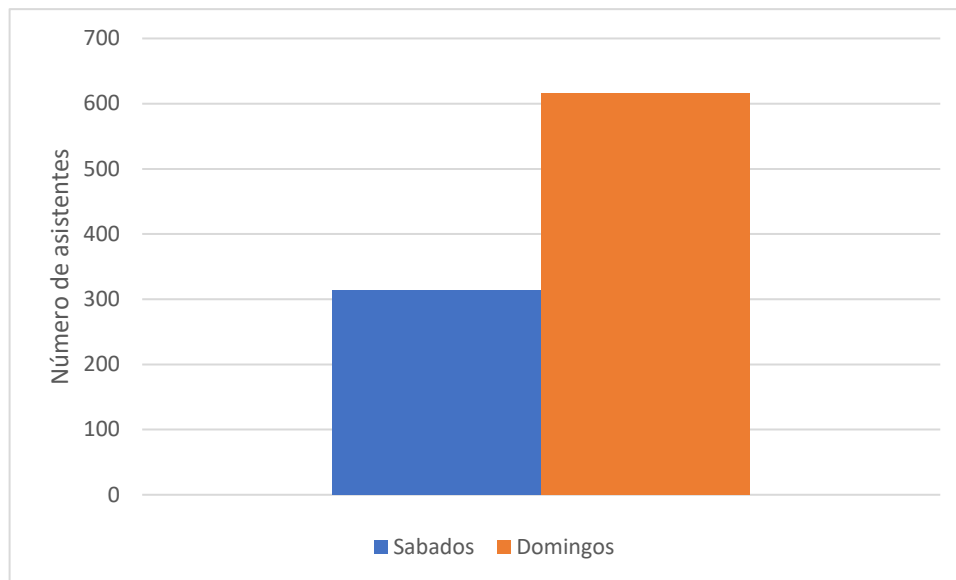


Figura 9. Promedio de asistentes en sábado y domingo al Mercado

Fuente elaboración propia

La Figura 9, muestra una clara diferencia en la afluencia de visitantes entre los sábados y domingos en el Mercado Agroecológico. Se observa que los domingos atraen un número significativamente mayor de asistentes, con un promedio de 616 personas, en comparación con los sábados, que registran alrededor de 314 asistentes. Esta diferencia puede estar influenciada por varios factores, como las preferencias de los visitantes para realizar compras el último día del fin de semana, la mayor disponibilidad de tiempo libre los domingos, o incluso la oferta de productos y actividades especiales que pueden atraer a más personas en este día.

Este patrón de asistencia tiene implicaciones importantes para la planificación y gestión del mercado. Por ejemplo, influyó en ajustar la cantidad de expositores o los servicios ofrecidos los domingos para manejar mejor la mayor afluencia de público.

La segmentación de los asistentes en el Mercado Agroecológico, como se muestra en el Cuadro 5, revela una distribución significativa de los diferentes grupos de visitantes entre los días sábado y domingo. El grupo más numeroso está compuesto por familias, que representan el 55% del total de asistentes,

seguido por parejas con un 28%. Los grupos de amigos y las personas que asisten solas constituyen el 10% y el 7%, respectivamente.

Cuadro 5. Segmentación y estimación del tamaño de cada segmento octubre 2023

Segmentos	Porcentaje (%)	Estimación del número de clientes día sábado	Estimación del número de clientes día domingo	Total por ambos días
Familias	55	48	94	142
Parejas	28	44	86	130
Amigos	10	31	62	94
Personas que asisten solas	7	22	43	65
Total	100	145	285	431

Fuente: Elaboración propia

Con base en el promedio de asistencia registrado se estimó que, durante un sábado, un total de 145 personas pertenecían a estos segmentos, con las familias y parejas constituyendo la mayoría. En cambio, los domingos, este número se elevaba a 285 personas, reflejando una mayor afluencia de visitantes en ese día. En conjunto, durante un fin de semana típico, se esperaba que un total de 431 visitantes asistieran al mercado, distribuidos entre estos segmentos.

Esta información fue clave para la planificación de actividades y la disposición de los expositores, ya que permitió al Mercado Agroecológico adaptar su oferta y recursos para satisfacer las necesidades y preferencias de cada grupo de visitantes. La diferencia en el tamaño de los segmentos entre sábado y domingo también sugirió que se podrían haber implementado estrategias específicas para atraer más visitantes los sábados, equilibrando así la afluencia de público entre ambos días.

➤ Estimación del valor de compra por segmento

Una vez hecha la estimación del tamaño de cada segmento de visitantes, se calculó el valor de compra de cada uno de estos grupos, considerando tanto los días sábado como los domingos. Esto fue uno de los datos obtenidos de la

encuesta al preguntarle sobre su gasto promedio al visitar el Mercado (Cuadro 7).

Cuadro 6. Estimación de valor de compra por segmento de mercado.

Segmento	Porcentaje (%)	Total, de ambos días	Gasto promedio (\$)	Total, de gasto por segmentos (pesos)
Familias	55	142	646	91,732
Parejas	28	130	554	72,020
Amigos	10	94	330	31,020
Personas que asisten solas	7	65	665	43,225

Fuente: Elaboración propia

Nota*: El total de gasto promedio se estimó con base a los dos días de trabajo del mercado.

Además de agrupar y analizar las respuestas proporcionadas, se encontró un promedio de gasto para cada segmento. Los resultados mostraron que las familias tuvieron un gasto promedio de 646 pesos cada que asistían al Mercado, mientras que las parejas destinaron aproximadamente 554 pesos por visita. Por otro lado, los grupos de amigos mostraron un gasto promedio de 330 pesos, y las personas que asistían solas reportaron un gasto promedio de 665 pesos por visita.

Se multiplicó este gasto promedio por el número total de clientes en cada grupo durante el período de investigación. Con estos cálculos se obtuvo el gasto total de cada segmento para los días sábado y domingo respectivamente. Para las familias, el gasto total fue de 91,732 pesos, mientras que para las parejas solo de 72,020 pesos. En el caso de los grupos de amigos, el gasto total alcanzó los 31,020 pesos, y para las personas que asistían solas se registró un total de 43,225 pesos.

Al sumar los gastos totales de todos los segmentos, se obtuvo una cifra que refleja el gasto semanal total de los visitantes en el Mercado Agroecológico, ascendiendo a 237,997 pesos. Este análisis proporciona una visión detallada del comportamiento de compra de cada grupo de visitantes.

➤ Diversidad en la edad de los visitantes

La distribución por edades entre los asistentes al Mercado Agroecológico mostró una diversidad representativa, lo que subraya la capacidad del mercado para atraer a una amplia gama de visitantes. El análisis reveló que el 34% de los clientes se encuentran en el rango de edad de 35 a 49 años. De manera similar, otro 34% correspondió al grupo de 50 a 64 años, lo que indica una significativa participación de la generación conocida como "baby boomer". Este grupo, caracterizado por su estabilidad financiera y su preferencia por productos de calidad, representa una parte importante del público del Mercado Agroecológico.

La Figura 10 ilustra cómo se distribuyen los diferentes grupos de edad entre los visitantes del Mercado Agroecológico, proporcionando una visión clara de la diversidad demográfica del lugar.

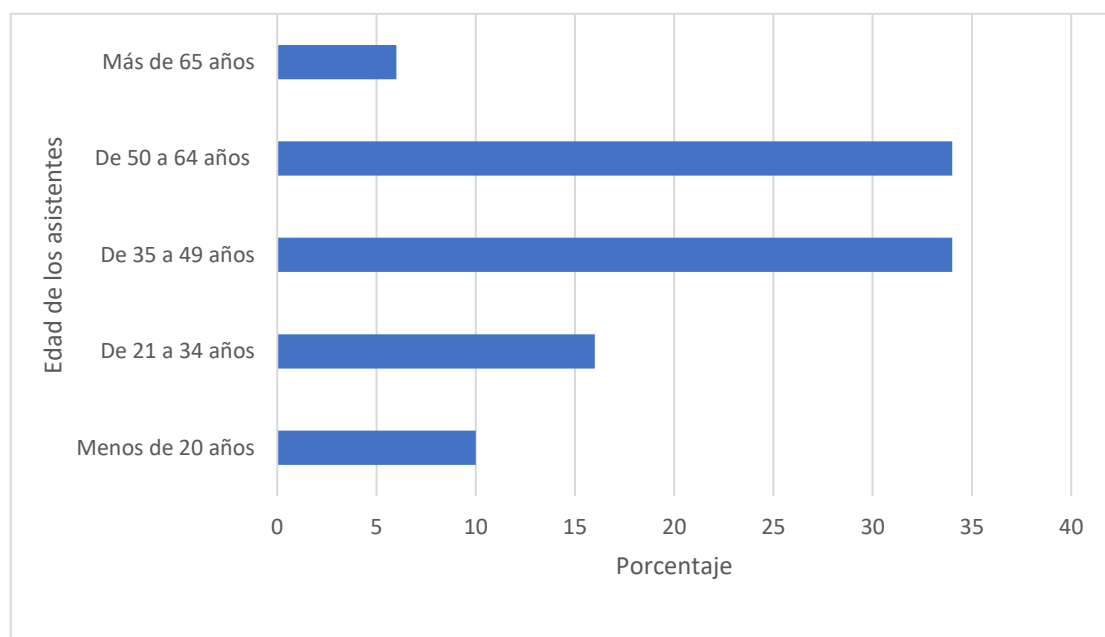


Figura 10. Edad de los visitantes del Mercado Agroecológico

Fuente: Elaboración propia

El análisis de estos datos también mostró que un 16% de los visitantes se sitúa en el rango de edad de 21 a 34 años, lo que refleja la presencia de una población

más joven, probablemente perteneciente a la generación millennial. Este segmento demográfico es conocido por su influencia en las tendencias del mercado y su enfoque hacia el consumo de productos ecológicos y responsables, lo que presenta un importante potencial para el crecimiento del negocio en el Mercado Agroecológico.

Por otra parte, el análisis mostró que el 10% de los clientes son personas menores de 20 años, lo que sugiere que incluso los jóvenes están interesados en participar en las actividades y oferta del mercado. Finalmente, el 6% de los visitantes pertenece al grupo de personas mayores de 65 años, lo que señala la atracción que el ambiente y los servicios del mercado tienen para la población de la tercera edad.

Esta diversidad en la edad de los visitantes no solo reflejó la capacidad del Mercado Agroecológico para atraer a diferentes segmentos de la población, sino que también contribuyó a su vitalidad como una opción integral que responde a las necesidades y preferencias de una clientela variada. La amplia gama de edades presentes en el mercado sugiere que este espacio ofrece algo valioso para cada grupo demográfico, lo que es esencial para su perdurabilidad a lo largo del tiempo.

- Procedencia de los Visitantes

También se indagó para conocer la procedencia de los asistentes, lo que permitió identificar de dónde provienen los visitantes del Mercado Agroecológico. Esta información es esencial para entender la influencia regional y el alcance que tiene el mercado. La Figura 11 ilustra la distribución geográfica de los asistentes, proporcionando una visión clara de las áreas desde las cuales provienen.

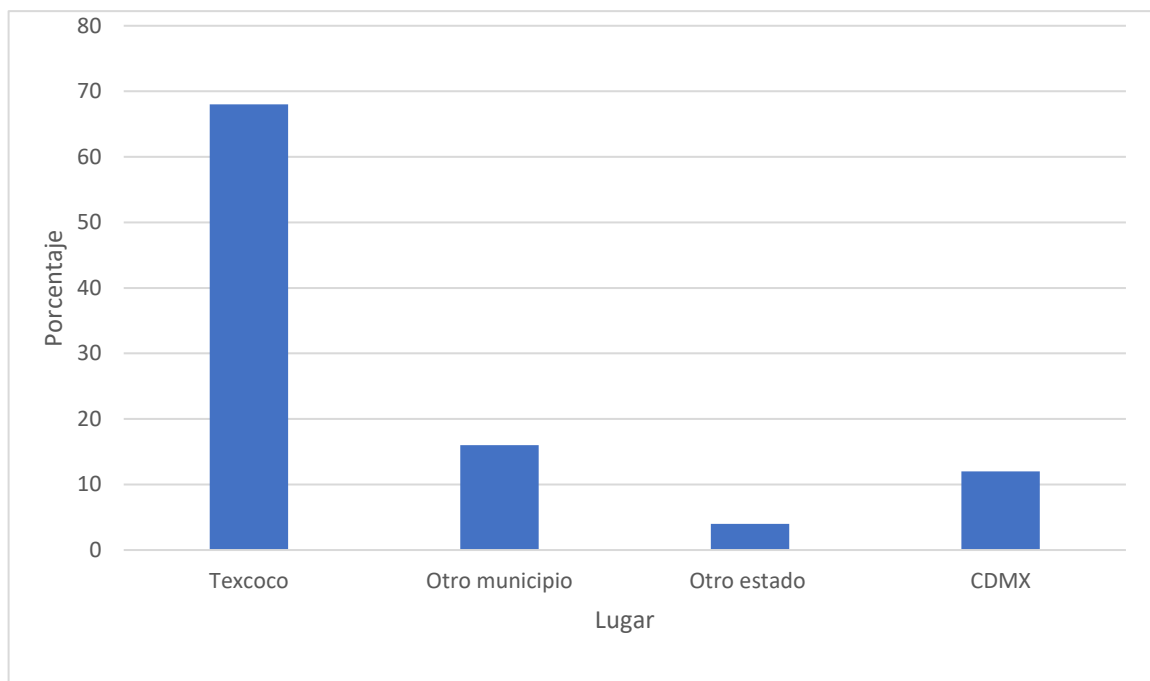


Figura 11. Lugar de origen de los asistentes al Mercado

Fuente: Elaboración propia.

Los datos obtenidos mostraron que la mayoría de los visitantes, un 68%, provienen del municipio de Texcoco, pero de este porcentaje el 8% proceden de la comunidad donde se encuentra el Mercado, lo que refuerza la importancia de este mercado para la comunidad local. Este fuerte arraigo local es fundamental para la sostenibilidad del mercado, ya que garantiza una base constante de clientes fieles.

Por otro lado, el 16% de los visitantes provienen de municipios cercanos como Netzahualcóyotl, Ecatepec, Chimalhuacán, etc. Lo que evidencia una influencia regional más allá de Texcoco. Este dato sugiere que el mercado no solo sirve a su comunidad inmediata, sino que también atrae a personas de áreas circundantes, ampliando su alcance y relevancia en la región.

Además, un 12% de los asistentes procedieron de la Ciudad de México, lo que destaca la capacidad del Mercado Agroecológico para atraer a visitantes de la

capital. Este flujo de personas desde la Ciudad de México podría deberse a factores como la oferta única de productos agroecológicos, la calidad del ambiente, y la reputación del mercado como un destino para compras y actividades recreativas. Este porcentaje también puede reflejar la efectividad de la promoción del mercado en zonas urbanas más grandes.

Finalmente, un 4% de los asistentes provienen de otros estados, lo que destaco la atracción que el mercado tiene incluso para personas que vienen de más lejos, posiblemente atraídas por eventos especiales o la oferta particular del lugar.

- Enfoque en la ocupación de espacios sin evaluar la atraktividad de los asistentes

La segunda razón causal identificada es la tendencia a concentrar los esfuerzos en ocupar los espacios disponibles con expositores, sin evaluar adecuadamente la atraktividad de cada segmento de mercado. Durante las conversaciones con los propietarios del Mercado Agroecológico, se manifestó una preocupación por la ausencia de expositores en ciertas áreas, lo que llevó a priorizar la ocupación de estos espacios para evitar que el mercado pareciera vacío. Sin embargo, este enfoque destaco una falta de comprensión sobre las preferencias y necesidades específicas de los visitantes. Los propietarios no tenían claridad sobre qué tipo de expositores o productos eran más demandados por los asistentes, ni cuáles áreas del mercado resultaban más atractivas para ellos.

Por ejemplo, se observó una tendencia para llenar los espacios vacíos con artesanos, pero estos expositores resultaron ser los más inestables y menos propensos a asistir regularmente. Para abordar este problema, se realizó una investigación directa con los visitantes, en la cual se les consultó sobre las zonas específicas que frecuentaban y los productos que adquirirían. La información obtenida se agrupó según las zonas correspondientes a cada tipo de producto adquirido, como se muestra en el Cuadro 7.

Cuadro 7. Participación de ventas y preferencias por segmento de mercado agroecológico en octubre 2023

Segmento	Participación en Encuestas (%)	Participación en ventas (%)	Zona de preferencia de compra
Familias	55	39	Canasta básica, Comida
Parejas	28	30	Comida, Canasta básica
Amigos	10	13	Artesanal, Bienestar
Personas que asisten solas	7	18	Bienestar, Canasta básica
Total	100	100	

Fuente: Elaboración propia

Se observó que la mayoría de los segmentos de mercado visitan la zona holística, pero no adquieren productos o servicios en ella, a excepción de las familias, aunque su participación en compras en esta zona es mínima. En detalle, un 39% de las familias, un 30% de las parejas, un 13% de los amigos y un 18% de las personas que asisten solas se destacan en las zonas específicas donde realizan la mayoría de sus compras.

Las familias mostraron una clara preferencia por la zona de canasta básica, donde adquieren la mayoría de sus productos, relegando la adquisición en otras áreas. Las parejas, por su parte, distribuyen sus compras de manera más equilibrada entre la zona de comida y la canasta básica. Los amigos visitaron todas las áreas, pero tienden a comprar más en las secciones de artesanías y bienestar. Las personas que asisten solas recorrieron todas las zonas, pero concentran sus compras principalmente en la zona de bienestar y canasta básica. Estos hallazgos ayudaron a los directivos del Mercado Agroecológico a establecer un orden de prioridad para la ocupación de espacios. Se recomendó enfocar primero en la zona de canasta básica, debido a la alta demanda por parte de las familias y la necesidad de ampliar la oferta de productos en esta área, abordando al mismo tiempo la preocupación sobre el origen de los productos. En segundo lugar, se sugirió fortalecer las secciones de comida y artesanías, seguidas por la zona de bienestar y finalmente, la zona holística.

- Falta de definición de la identidad del Mercado Agroecológico

La tercera causa identificada es la falta de definición de la identidad que posicionará al Mercado Agroecológico en la mente de los visitantes. Esta ambigüedad se refiere a los movimientos o valores que representará el Mercado Agroecológico: ¿orgánico, regenerativo, agroecológico, o algún otro movimiento alternativo? Esta cuestión es importante para crear una imagen clara y coherente del mercado en la percepción de sus visitantes.

Esta situación se refleja en la Figura 12, que muestra cómo diferentes términos y conceptos se asocian con el Mercado Agroecológico según la percepción de los participantes en la investigación.



Figura 12. Términos y conceptos asociados con el Mercado Agroecológico en la percepción de los visitantes

Fuente: Elaboración propia

La nube de palabras destaca los términos "Regenerativo", "Agroecológico", "Orgánico" e "Identidad" como algunos de los más prominentes, lo que indicó la variedad de enfoques y valores que podrían ser asociados con el mercado. La falta de una definición clara sobre cuál de estos valores representará el Mercado

Agroecológico podría estar generando confusión entre los visitantes, subrayando la importancia de establecer una identidad de mercado sólida y coherente.

Después de analizar todos los efectos y sus causas utilizando la metodología del árbol de problemas, se identificó un desafío central que resume las problemáticas encontradas. Este desafío se centra en la subutilización de espacios y el potencial de ingresos en el Mercado Agroecológico, como se muestra en la Figura 13.

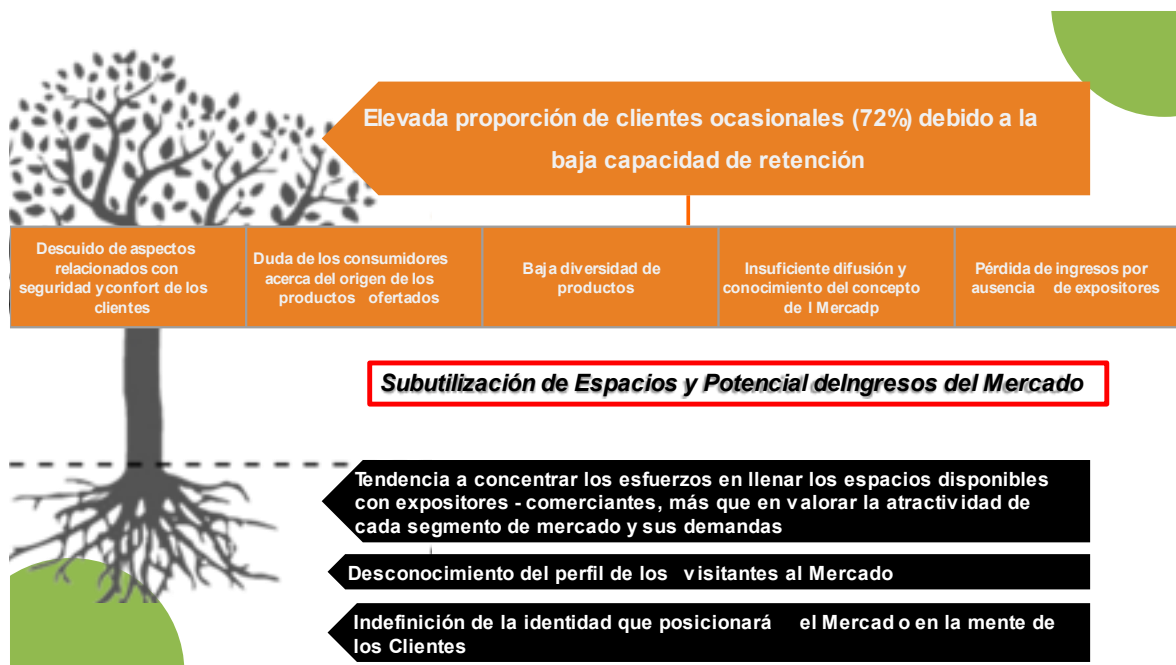


Figura 13. Agenda estratégica con problemáticas identificadas dentro del Mercado

Fuente: Elaboración propia.

Este análisis se fundamenta en los datos obtenidos previamente. Si todos los espacios disponibles se ocuparan al 100%, se generarían ingresos mensuales por un total de 138,800 pesos. Sin embargo, el promedio actual de ingresos mensuales es menor, lo que implica que los propietarios del Mercado Agroecológico han dejado de percibir una cantidad significativa en sus ingresos mensuales provenientes de las cuotas de los expositores.

Es relevante destacar que el valor de las transacciones realizadas en el Mercado Agroecológico asciende a 951,988 pesos al mes. Sin embargo, los ingresos

generados por el Mercado representan solo el 9% de estas transacciones realizadas por los expositores.

4.2.3 Matriz ERIC

Para abordar estas problemáticas de manera estructurada y efectiva, se desarrolló la Matriz ERIC, una herramienta diseñada para identificar y ejecutar soluciones estratégicas en el Mercado Agroecológico (Castaño, 2024). Se compone de cuatro categorías: Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear, cada una de las cuales se detalla a continuación en Figura 14.

ELIMINAR • Duda del origen de los productos • Sistema de cobro actual	INCREMENTAR • Espacios no ocupados y con bajas ventas (holística, bienestar, artesanal) • Organización administrativa • Productos ofrecidos
REDUCIR • Inconformidad de los clientes/usuarios relacionados con la calidad de servicios (Sanitarios, áreas de descanso con sombra)	CREAR • Identidad posicional en visitantes • Punto de venta ancla. • Estrategia de Marketing • Señalamientos y croquis • Alianzas estratégicas

Figura 14. Matriz ERIC del Mercado Agroecológico

Fuente: Elaboración propia

En la sección de Eliminar, se propusieron dos acciones principales: eliminar la duda sobre el origen de los productos para aumentar la confianza de los clientes, y reemplazar el sistema de cobro actual por uno más eficiente y transparente.

En Reducir, se busca disminuir la inconformidad de los clientes respecto a la calidad de los servicios, específicamente mejorando los sanitarios y las áreas de descanso con sombra.

En Incrementar se plantearon varias iniciativas. Primero, aumentar la ocupación y las ventas en áreas que actualmente tienen baja actividad, como las zonas holísticas, de bienestar y artesanales. Además, se enfatiza la necesidad de mejorar la organización administrativa para optimizar el funcionamiento interno del mercado y expandir la variedad y calidad de los productos ofrecidos para satisfacer mejor las necesidades de los clientes.

Finalmente, en la categoría de Crear, se propone desarrollar una identidad posicional clara para el mercado que resuene con los visitantes y refuerce su posicionamiento en el mercado. También se sugiere la creación de un punto de venta ancla que actúe como un atractivo principal. Se recomienda implementar una estrategia de marketing sólida para aumentar la visibilidad y el atractivo del mercado, así como introducir señalizaciones claras y mapas del mercado para mejorar la experiencia del visitante. Además, se considera esencial establecer alianzas estratégicas con otros actores clave para fortalecer la oferta y presencia del mercado.

En conjunto, la matriz ERIC proporciona un marco claro y estructurado para la planificación y ejecución de acciones dirigidas a mejorar la situación en el Mercado Agroecológico, posicionándolo mejor para enfrentar sus desafíos y alcanzar sus objetivos de manera más eficiente.

La propuesta de innovación en valor para el Mercado Agroecológico destaca varios desafíos críticos, como el descuido de la seguridad y confort de los clientes, la incertidumbre sobre el origen de los productos, la baja diversidad de la oferta, y la falta de difusión del concepto del mercado. Estos problemas no solo afectan la experiencia de los visitantes, sino también el funcionamiento general del mercado. Integrando las perspectivas del artículo "Mercados agroecológicos" de Chaparro-Africano, (2019), se puede enriquecer la comprensión de estas problemáticas y proponer soluciones más efectivas.

En primer lugar, la seguridad y confort de los clientes son fundamentales no solo para su satisfacción, sino también para la construcción de confianza, un aspecto central en los mercados agroecológicos. La confianza se fortalece cuando los

visitantes se sienten cómodos y seguros, lo que promueve la formación de relaciones duraderas entre productores y consumidores.

La incertidumbre sobre el origen de los productos subraya la necesidad de mecanismos transparentes que garanticen la autenticidad de los productos agroecológicos. Los sistemas de certificación participativa, mencionados en el artículo, pueden ser una herramienta efectiva para asegurar a los consumidores sobre la calidad y procedencia de los productos, fortaleciendo así la confianza en el mercado.

En cuanto a la diversidad de productos, la investigación muestra que ampliar la oferta es esencial para atraer y retener a más visitantes. Como señala Franco Hernández et al., (2022)., la diversidad es un pilar fundamental de los mercados agroecológicos, ya que permite responder mejor a las necesidades de diferentes grupos de consumidores y refuerza la sostenibilidad del mercado.

La deficiente difusión del concepto del mercado agroecológico destaca la importancia de una comunicación clara y coherente. Es vital que los visitantes comprendan y compartan los valores del mercado, como la agroecología y la sostenibilidad. Una estrategia de marketing que enfatice estos valores podría no solo aumentar la visibilidad del mercado, sino también atraer a un público más comprometido.

La elevada proporción de asistentes ocasionales sugiere la necesidad de fortalecer la retención de clientes. Al igual que en los mercados agroecológicos analizados por Franco Hernández et al., (2022), es importante que el mercado sea visto no solo como un lugar de comercio, sino como un espacio de educación y construcción comunitaria, lo que puede fomentar la lealtad de los clientes y su participación regular.

Además, la satisfacción del cliente en el Mercado Agroecológico está intrínsecamente ligada a la calidad del servicio que se ofrece. Según Zárraga Cano et al., (2018), en el contexto de la industria restaurantera, la eficiencia del personal y del servicio son elementos clave que influyen directamente en la

percepción del cliente sobre la calidad del servicio, y en última instancia, en su satisfacción. De manera similar, en el Mercado Agroecológico, mejorar la eficiencia en la atención al cliente y la organización del mercado puede tener un impacto significativo en la experiencia de los visitantes, lo que es esencial para aumentar la frecuencia de visita y la retención de clientes.

Para abordar los desafíos de posicionamiento, y, diferenciación de los productos del Mercado Agroecológico, es esencial considerar la creación de una identidad territorial clara que pueda ser utilizada como una estrategia de marketing. Según Aranda & Combariza, (2007), las marcas territoriales ofrecen una manera efectiva de diferenciar productos en un mercado globalizado, permitiendo que los consumidores asocien los productos con su origen y los valores específicos del territorio. Esta estrategia no solo podría ayudar a resolver la incertidumbre de los consumidores respecto al origen de los productos, sino que también fortalecería la competitividad del mercado al agregar valor y autenticidad a los productos ofrecidos.

El estudio realizado por Chaparro Africano & Franco Chocue, (2020), en la Red de Mercados Agroecológicos de Bogotá, Región (RMABR). revela que los consumidores de productos agroecológicos en Bogotá son predominantemente mujeres adultas jóvenes con un alto nivel educativo. Las principales motivaciones de compra son la salud y la contribución a la sostenibilidad ambiental, mientras que el precio es la barrera más significativa para aumentar el volumen de compra. Este comportamiento del consumidor sugiere que el Mercado Agroecológico debe enfocarse en comunicar los beneficios de la agroecología y en mejorar la accesibilidad y la oferta de productos, como estrategias para incrementar la participación y satisfacción de los consumidores.

4.3 Plan de negocios para el fortalecimiento estratégico del Mercado Agroecológico

De acuerdo al análisis del árbol de problemas, se diseñó una agenda estratégica en conjunto con una matriz ERIC, por lo que se planteó una estrategia con cuatro grandes bloques y diversas actividades para abordar todos estos puntos críticos.

El objetivo fue mejorar el funcionamiento general del Mercado Agroecológico y aumentar su valor para todos los actores involucrados.

Se diseñó una estrategia de desarrollo para el Mercado Agroecológico para abordar una serie de problemáticas identificadas durante la investigación del proyecto que afectaba en el funcionamiento actual del mercado. Esto permitió aprovechar las oportunidades existentes para mejorar su funcionamiento y posición. La propuesta no solo buscó corregir deficiencias, sino también capitalizar la capacidad instalada y la experiencia acumulada en la empresa para potenciar su crecimiento y consolidación como un referente en la oferta de productos y servicios sustentables de la zona.

El Mercado Agroecológico presenta una serie de cualidades que lo hacen atractivo y popular entre los visitantes. Su ubicación en un entorno natural, con áreas verdes y árboles, ofrece un lugar cómodo y acogedor para pasar el tiempo con familia, pareja, amigos o para personas que asisten solas. La presencia de invernaderos, donde se mostraba la producción de alimentos agregaba valor al mercado al proporcionar una experiencia educativa y de conexión con la agricultura sustentable, en general, el buen ambiente, el trato y amabilidad de todos los que conforman el Mercado. Además, las actividades culturales, recreativas, talleres y eventos festivos contribuían a crear un ambiente vibrante y atractivo para los visitantes de todas las edades.

El Mercado Agroecológico no solo ofrece un lugar físico para la comercialización de productos por parte de los expositores, sino también un ambiente limpio, ordenado y atractivo, con todas las comodidades necesarias para una experiencia muy buena e interesante. Se disponen de espacios con sombra, iluminación adecuada, acceso a agua, estacionamiento sin costo, baños limpios, así como áreas para realizar talleres o pláticas. El mercado es un lugar reconocido y frecuentado en el municipio de Texcoco, atrayendo a los distintos segmentos de mercado, lo que garantizaba una importante afluencia de visitantes y potenciales clientes para los expositores.

Sin embargo, a pesar de estos atributos positivos, se identificaron una serie de deficiencias y desafíos que requerían atención y acción inmediata para garantizar la viabilidad y el éxito continuo del Mercado Agroecológico. Entre estas deficiencias se encontraban la insatisfacción de los visitantes con respecto a las instalaciones sanitarias, áreas con sombra, la falta de diversidad de productos en la oferta y la baja capacidad de retención de asistentes debido a la falta de promoción efectiva y la concentración de esfuerzos en la ocupación de espacios con expositores sin tener en cuenta las demandas específicas del mercado, así como cuestiones en la parte de organización administrativa ya que era deficiente.

Para atraer y retener visitantes, garantizando una mayor afluencia en el mercado y fomentando la participación de expositores con la renta de los espacios, se implementaron una serie de acciones estratégicas. Estas incluían la promoción, el fortalecimiento de la infraestructura, la mejora de la gobernanza corporativa de la empresa, la gestión administrativa y el desarrollo de un punto de venta ancla que permitiera la diferenciación del Mercado Agroecológico, atrajera a los visitantes y contribuyera a dinamizar el mercado.

4.3.1 Estrategia de desarrollo para el Mercado Agroecológico

Esta estrategia, compuesta por los bloques comercial, organizativo, de fortalecimiento y creación del punto de venta ancla, y de mejora en infraestructura dentro del mercado, está diseñada para beneficiar a los actores de la red de valor, como los expositores, visitantes y el propio Mercado. Todas estas acciones están interconectadas para abordar las problemáticas identificadas durante la investigación, enfocándose en los principales clientes: expositores y visitantes. La implementación de estas actividades pretende convertir a los visitantes en clientes tanto de los expositores como del punto de venta ancla. Al final, todas las acciones están vinculadas entre sí con el objetivo común de lograr la optimización del proyecto y sus características se detallan en el Cuadro 9.

Cuadro 8. Estrategia de desarrollo para el Mercado Agroecológico

Comercial	Actualización de presencia en redes sociales y página web
------------------	---

	Estrategia de marketing digital (Facebook, WhatsApp)
Organizativa	Software para análisis de expositores, agenda de expositores, control y registros
Fortalecimiento del punto de venta ancla	Remodelación e implementación de nuevos contratos y reglamentos Conteo de visitantes Unión y expansión del punto de venta Creación de marca del Mercado Agroecológico Promoción del punto de venta ancla en Facebook
	Software de contabilidad, inventario. Etc.
	Alianzas estratégicas con clientes, profesionales de la salud y eventos culturales
Infraestructura	Remodelación de la infraestructura en sanitarios Implementación de áreas con sombra Señalamientos y croquis

Fuente: Elaboración propia

Cada uno de los aparatos del Cuadro 9, que componen a la estrategia señalados explica a detalle, describiendo sus objetivos específicos y las acciones para su implementación:

✓ **Actualización de presencia en redes sociales y página web y estrategia de marketing digital:**

Se planteó la necesidad de actualizar y mejorar las redes sociales y la página web del Mercado Agroecológico para dirigir las promociones futuras a un nuevo segmento de mercado. También se sugirió implementar acciones de marketing en redes sociales, principalmente en Facebook, Instagram, etc., para atraer tanto visitantes como expositores y promocionar el mercado como un punto de venta atractivo. Adicionalmente, se propuso crear una cuenta de WhatsApp empresarial para proporcionar una imagen más profesional, facilitar el contacto con los clientes, ofrecer herramientas de análisis y promoción, y aumentar la visibilidad en línea.

✓ **Análisis de expositores y toma de decisiones:**

Se recomendó utilizar el software Odoo (Odoo, 2024), especializado para realizar un análisis de los expositores y tomar decisiones informadas para mejorar la calidad y diversidad de los productos ofrecidos en el Mercado Agroecológico. Este software ayudaría en distintos aspectos:

- Registro y gestión de expositores: Permitiendo mantener un registro centralizado de todos los expositores, incluyendo información detallada sobre sus productos, ubicación en el mercado y términos de contrato.
- Reservas de espacios: Gestionando las reservas de espacios para los expositores de manera fácil y eficiente, evitando conflictos de programación.
- Seguimiento de pagos y cuotas: Ofreciendo herramientas para realizar un seguimiento preciso de los pagos y cuotas de los expositores, generando facturas automáticamente y enviando recordatorios de pago.
- Comunicación y notificaciones: Facilitando la comunicación con los expositores a través de herramientas integradas de correo electrónico y mensajería.
- Análisis de desempeño: Evaluando el desempeño de cada expositor en función de métricas, la participación en eventos y la satisfacción del cliente.

✓ **Remodelación e implementación de nuevos contratos y reglamentos:**

Se propuso llevar a cabo una actualización de los contratos y reglamentos, basada en el análisis de los datos recopilados de los expositores y la identificación de las deficiencias actuales. El objetivo era establecer normas y reglas claras que permitieran una ejecución efectiva de las acciones planteadas y aseguraran el cumplimiento de los objetivos, generando beneficios adicionales para el Mercado Agroecológico sin requerir una inversión monetaria significativa.

✓ **Contabilidad de visitantes:**

Se sugirió asignar a una persona específica tanto en la parte trasera como en la entrada principal para realizar un conteo preciso de las personas que ingresan al Mercado Agroecológico, manteniendo un registro exacto del flujo de visitantes.

✓ **Unión y expansión del punto de venta:**

Se planteó consolidar y expandir los dos puntos de venta que representan ingresos significativos para los dueños del Mercado Agroecológico, logrando un crecimiento perdurable del mercado y reflejando los valores y principios del proyecto.

✓ **Creación de marca del Mercado Agroecológico:**

La creación de la marca Mercado Agroecológico se propuso como una iniciativa destinada a brindar una imagen más formal y distintiva tanto al punto de venta ancla como a los productos ofrecidos, fortaleciendo la percepción del público sobre la calidad y confiabilidad de los productos y servicios ofrecidos en el mercado.

✓ **Promoción del punto de venta ancla en Facebook:**

Se sugirió llevar a cabo la promoción del punto de venta ancla a través de la página de Facebook del Mercado Agroecológico, destacando productos, promociones, ofertas y valores asociados para brindar visibilidad y alcance a los clientes potenciales.

✓ **Software de contabilidad:**

Se propuso implementar un programa de fidelización utilizando la plataforma Odoo (Odoo, 2024) para gestionar la contabilidad, el registro y la creación de un programa de fidelización para los clientes del punto de venta ancla.

✓ **Alianzas estratégicas con clientes, profesionales de la salud y eventos culturales:**

- Alianzas con clientes: Gestionar la cartera de clientes que encuentran dificultades para asistir regularmente o tienen una baja producción,

estableciendo alianzas para adquirir sus productos bajo la marca del mercado.

- Alianzas con profesionales de la salud: Establecer alianzas para impartir prácticas informativas y distribuir tarjetas y folletos para dar a conocer el mercado.
- Alianzas con eventos culturales: Los eventos que se realicen en el mercado deberían promocionar el lugar en sus redes sociales y ofrecer volantes con descuentos o promociones para incentivar la participación y consumo en el punto de venta ancla.

✓ **Mejora de Infraestructura y Servicios:**

Finalmente, se sugirió realizar mejoras significativas en la infraestructura del Mercado Agroecológico, incluyendo la remodelación de baños, la creación de áreas con sombra y descanso, y la instalación de señalizaciones claras y un croquis en la entrada del mercado.

El desglose de las actividades de los cuatro apartados que integran la estrategia están diseñados no solo para mejorar la experiencia de los visitantes y expositores, sino también para optimizar la capacidad operativa y financiera del Mercado Agroecológico. A continuación, se presenta un análisis detallado del tamaño del proyecto, evaluando tanto la capacidad máxima de lugares disponibles para los expositores como la afluencia de los visitantes.

4.3.2 Tamaño del proyecto

- **Tamaño por capacidad máxima de lugares disponibles del mercado hacia los expositores:**

Se realizó una estimación sobre el potencial de ingresos del Mercado Agroecológico, considerando la ocupación total de los espacios disponibles a su capacidad máxima, priorizando las zonas de mayor afluencia. Esta proyección indica que se podría generar un ingreso mensual estimado de 138,800 pesos, basado en los dos días de operación semanal del mercado. Sin embargo, al contrastar este valor con el promedio mensual registrado en meses normales,

que ascendió a 81,068 pesos durante el año 2023, se evidencia una discrepancia significativa en los ingresos.

El Cuadro 9 ilustra la relación entre la capacidad instalada del mercado, el número de lugares ocupados, y los ingresos generados en un mes de operación.

Cuadro 9. Cuotas y capacidad del Mercado

Capacidad instalada (%)	Lugares	Ingresos (Miles de pesos)	Días de trabajo/mes
100	75	138, 800	8
95	71	131, 860	8
90	68	124, 920	8
85	64	117, 980	8
80	60	111, 040	8
75	56	104, 100	8
70	53	97, 220	8
65	49	90, 220	8
60	45	83, 280	8
55	41	76, 340	8

Fuente: Elaboración propia.

En términos monetarios, esta discrepancia sugiere que los propietarios del Mercado Agroecológico están dejando de percibir un promedio de aproximadamente 57,773 pesos mensuales. Para alcanzar la capacidad máxima del mercado, es necesario un crecimiento del 37%. La estrategia propuesta pretende lograr un crecimiento del 15% en un plazo de 24 meses, lo que contribuiría de manera significativa a reducir la brecha entre el ingreso potencial y el ingreso real.

Tamaño por número de visitantes que acuden cada fin de semana

Durante el año 2023, se realizaron conteos de visitantes en el Mercado Agroecológico durante varios meses, lo que permitió realizar estimaciones para los períodos sin registros directos. El promedio mensual de visitantes, calculado a partir de los primeros 12 meses, fue de 6,675 personas. Sin embargo, en un mes específico se registró un aumento significativo en la afluencia, alcanzando los 8,436 visitantes. Este incremento de 1,761 personas en comparación con el promedio mensual refleja la capacidad del mercado para atraer a un mayor número de visitantes bajo ciertas condiciones, como se muestra en la Figura 15.

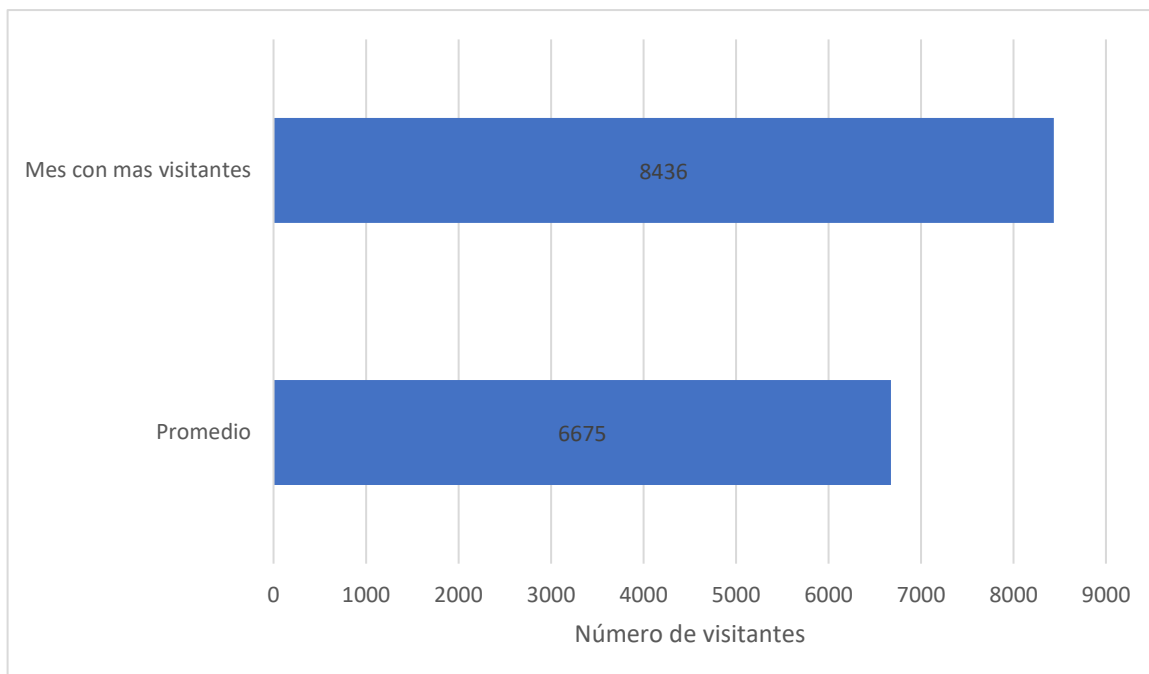


Figura 15. Conteo de número de visitantes al Mercado Agroecológico por mes (2023)

Fuente: Elaboración propia.

Este análisis sugiere que existe un potencial latente para incrementar la capacidad de visitantes, lo cual podría ser estratégicamente aprovechado para mejorar tanto el rendimiento como la rentabilidad del proyecto. Al enfocarse en las condiciones que llevaron al aumento de visitantes en este mes específico (Octubre), el Mercado Agroecológico podría implementar acciones que maximicen la afluencia de público de manera sostenida, lo que en última instancia se traduciría en un impacto económico positivo para el proyecto.

4.3.3 Perfil de los dueños del proyecto

Describir el perfil de los propietarios es esencial para comprender cómo se toman las decisiones estratégicas y operativas, así como para asegurar la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión del mercado (Islas et al., 2022). Con esta información, se puede identificar la estructura de gobierno, gestionar posibles conflictos de interés y garantizar que las decisiones se tomen en beneficio del mercado

Los dueños del Mercado Agroecológico están representados principalmente por el matrimonio, conformado por el esposo y la esposa. Actualmente, son ellos quienes dirigen y supervisan las operaciones del mercado, participando tanto en la gestión cotidiana como en la planificación estratégica a largo plazo. Aunque tienen hijos, estos son menores de edad y no están involucrados en las tareas del mercado en este momento.

El Mercado Agroecológico es un negocio que opera en la informalidad, lo que significa que no está legalmente constituido. Aunque los propietarios tienen una sólida reputación y buenas redes de contactos, la falta de formalización se debe a contratiempos que han enfrentado en el proceso. En el pasado, intentaron obtener los permisos necesarios, pero debido a la falta de respuesta por parte de las autoridades competentes, decidieron no perseguir más ese camino. Sin embargo, son conscientes de la importancia de formalizarse en el futuro, una vez que hayan liquidado todas sus deudas e inversiones pendientes en el mercado. Aunque esta informalidad puede limitar su crecimiento, están comprometidos a estructurar el proyecto y gestionar los permisos necesarios una vez que estén en posición de hacerlo.

En cuanto a la gobernanza, las decisiones en el Mercado Agroecológico fueron mayormente tomadas por el dueño y su esposa. La esposa se encargó de resolver los imprevistos y de mantener la imagen del mercado, asegurándose de que no faltaran elementos básicos. Sin embargo, las decisiones más importantes y que conllevaban mayor responsabilidad fueron tomadas por el esposo. Además, contaron con el apoyo de un expositor que colaboró en la planificación de eventos y acciones para el mercado, ocupando un rol secundario en la jerarquía. Aunque legalmente los dueños fueron únicamente la esposa y el esposo, el expositor fue una herramienta importante para el funcionamiento y la toma de decisiones del mercado. Él propuso ideas que fueron consultadas con la esposa, quien dio el visto bueno, pero el esposo tuvo la última palabra sobre si se llevaban a cabo o no. Además, existió un pequeño grupo de expositores que

ocasionalmente contribuyeron con ideas y acciones para el beneficio del mercado, aunque su participación no fue determinante en la toma de decisiones.

Para fortalecer la estructura de gobernanza y mejorar la toma de decisiones en el Mercado Agroecológico, se implementaron varias acciones que forman parte de la nueva estrategia de gestión, como se detalla en la Figura 16.

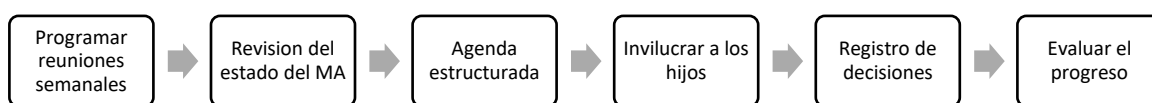


Figura 16. Proceso de gestión y toma de decisiones del Mercado Agroecológico

Fuente: Elaboración propia

Cada una de estas actividades se desglosan de la siguiente manera:

- Programar reuniones semanales: Establecer un día y hora específicos cada semana para llevar a cabo sesiones de seguimiento de la toma de decisiones. Durante estas reuniones, el esposo y la esposa pueden revisar el estado actual del mercado, discutir cualquier problema o desafío que haya surgido y tomar decisiones sobre cómo abordarlos.
- Agenda estructurada: Preparar una agenda detallada para cada reunión semanal, que incluya puntos clave a discutir, como actualizaciones financieras, estado de los inventarios, comentarios de los clientes y cualquier tema importante que requiera atención. Esto ayudará a mantener el enfoque y aprovechar al máximo el tiempo de la reunión.
- Involucrar a los hijos de manera adecuada: Si bien los hijos pueden no participar activamente en todas las discusiones, pueden estar presentes

durante parte de la reunión para escuchar y aprender sobre la gestión del negocio. Esto les permitirá familiarizarse con los desafíos y procesos de toma de decisiones en el mercado, preparándolos para un mayor involucramiento en el futuro.

- Registro de decisiones: Mantener un registro claro y organizado de las decisiones tomadas durante cada sesión de seguimiento. Esto puede incluir detalles como la decisión tomada, los motivos detrás de ella y cualquier acción o seguimiento necesario. Este registro servirá como una referencia útil para futuras reuniones y garantizará que todas las decisiones se implementen de manera efectiva.
- Evaluar el progreso: Al final de cada sesión de seguimiento, dedicar tiempo para evaluar el progreso realizado desde la última reunión y establecer metas o acciones específicas para la próxima semana. Esto ayudará a mantener el impulso y asegurará que se aborden de manera proactiva los desafíos y oportunidades identificados.

Además, es importante considerar cómo los conflictos vividos en la empresa familiar pueden influir en la adopción de prácticas de gobernanza. Un estudio reciente indica que la adopción de estas prácticas no necesariamente se realiza en respuesta a conflictos vividos, sino que puede estar motivada por la necesidad de mejorar la eficiencia organizacional y la capacidad de generación de riqueza (Islas et al., 2022). Las prácticas de gobernanza tienden a centrarse primero en fortalecer la relación entre la empresa y la propiedad antes de abordar los conflictos en la relación familia-propiedad

El estudio de (Orres & Rodríguez, (2015), es relevante para comprender y mejorar las relaciones e interacciones entre los distintos actores del Mercado Agroecológico, tales como expositores, clientes y administradores. La aplicación de un enfoque de ecología institucional, tal como se describe en su investigación, permite estructurar una gobernanza más inclusiva y eficiente al destacar la importancia de los arreglos institucionales y las interacciones dentro de una red empresarial. Este enfoque puede ayudar a identificar las conexiones críticas y los

flujos de recursos que son esenciales para el buen funcionamiento del Mercado Agroecológico, lo que es vital para la sostenibilidad y el crecimiento del proyecto

4.3.4 Organización Administrativa

Para gestionar eficientemente este crecimiento proyectado y abordar los desafíos identificados, es importante establecer una estable estructura administrativa. A continuación, se detallan las funciones y responsabilidades clave dentro de la organización administrativa del Mercado Agroecológico

La estructura administrativa del Mercado Agroecológico se ha diseñado para garantizar una gestión eficiente y efectiva. Se ha definido claramente la diferenciación de funciones y responsabilidades entre los dueños o propietarios y el equipo administrativo.

Los dueños o propietarios del Mercado estarán encargados de la toma de decisiones estratégicas, el establecimiento de políticas generales, la inversión en el proyecto y la dirección general de la empresa. Por su parte, el equipo administrativo estará a cargo de la implementación y ejecución de las decisiones tomadas por los dueños, así como de la gestión diaria del mercado. Esto incluye la atención a expositores y visitantes, la promoción y marketing, la gestión de recursos humanos y financieros, entre otros aspectos importantes para el buen funcionamiento del mercado.

A continuación, en el Cuadro 10, se presenta la descripción de los puestos y salarios en el Mercado Agroecológico, destacando las características de cada uno, los sueldos actuales y los sueldos proyectados con el nuevo esquema de organización, así como los cambios sugeridos:

Cuadro 10. Puestos y salarios del mercado agroecológico

Puesto	Características	Sueldos Actuales	Sueldos con Proyecto	Cambios Sugeridos
Director General	Gestión general, toma de decisiones estratégicas.	No tiene sueldo asignado	\$10,000	Propietario asume todas las responsabilidades del cargo.
Gerente de Operaciones	Supervisión diaria, funcionamiento eficiente.	No tiene sueldo asignado	\$8,000	Esposa asume las funciones del cargo.

Gestor		Intermediario entre dueños expositores.	entre y	No existe	\$8,000	Nuevo puesto esencial para comunicación y gestión.
Coordinador de Marketing y Promoción	de y	Desarrollo de acciones marketing, promoción.	de de	\$5,000	\$5,000	Cambio de título para reflejar responsabilidades.
Coordinador Administrativo y Financiero	y	Actividades administrativas, contables y financieras.	y	\$5,000	\$6,000	Formalización del rol con nuevo título.
Supervisor de Mantenimiento e Infraestructura	de e	Mantenimiento de instalaciones e infraestructura.	de e	\$1,600 - \$21,000	\$8,000	Contratación fija para estabilidad y consistencia.
Encargados del Punto de Venta Ancla	del	Gestión y operación del punto de venta ancla.		\$13,200	\$13,200	Sin cambios.
Encargado de Limpieza	de	Limpieza y mantenimiento de áreas comunes.	y de	\$5,500	\$5,500	Sin cambios, cambio de título.
Encargado de Tareas Generales	de	Diversas tareas de apoyo.	de	\$2,500	\$2,500	Sin cambios, cambio de título.
Total				\$42,500	\$66,200	\$23,700

Fuente: Elaboración propia.

La implementación de esta nueva estructura administrativa está diseñada para mejorar significativamente la eficiencia operativa y la efectividad de la gestión en el Mercado Agroecológico. Al formalizar roles y responsabilidades, se espera que cada miembro del equipo pueda enfocarse mejor en sus tareas específicas, lo que contribuirá a una mayor productividad y un mejor servicio a los expositores y visitantes. La asignación de sueldos adecuados para cada puesto también ayudará a motivar al personal y asegurar su compromiso con los objetivos del mercado.

Con esta estructura, el Mercado Agroecológico podrá manejar de forma eficaz los desafíos del crecimiento proyectado, mejorar la coordinación entre los distintos roles y asegurar una toma de decisiones fundamentada. En última instancia, estos cambios están orientados a fortalecer la capacidad del mercado para ofrecer un entorno de venta y compra más atractivo, dinámico y resiliente, beneficiando a todos los actores involucrados.

4.3.5 Análisis financiero

El análisis financiero es una herramienta esencial en la gestión empresarial, ya que permite evaluar la situación económica y financiera de una organización, identificar posibles dificultades y aplicar los correctivos necesarios para superarlas. Según Rosillón & Alejandra, (2009), el análisis financiero es fundamental para la toma de decisiones informadas y efectivas en la gestión financiera, al proporcionar indicadores clave sobre la liquidez, solvencia, eficiencia operativa, endeudamiento y rentabilidad de una empresa. Este marco teórico establece la base sobre la cual se desarrollará el presente análisis, con el objetivo de evaluar la situación financiera actual del Mercado Agroecológico y proponer estrategias que mejoren su desempeño económico y financiero.

Rosillón & Alejandra, (2009) sostiene que una empresa con liquidez es solvente, pero no siempre una empresa solvente posee liquidez, destacando la importancia de basar el análisis financiero en cifras ajustadas por inflación para proporcionar información financiera válida, actual, veraz y precisa. Este enfoque es importante en economías inflacionarias, donde los estados financieros basados en costos históricos pueden distorsionar la realidad económica de la empresa, afectando la precisión en la toma de decisiones.

El análisis financiero se fundamenta en la aplicación y cálculo de indicadores financieros que expresan la situación económica y financiera real de la empresa, permitiendo a los gestores empresariales tomar decisiones que optimicen el uso de los recursos disponibles, mejoren la rentabilidad y aseguren la sostenibilidad a largo plazo (Rosillón & Alejandra, 2009)

En este contexto, el presente análisis se enmarca en las directrices teóricas propuestas por Rosillón & Alejandra, (2009) y se orienta a la identificación de las fortalezas y debilidades financieras de la empresa, para auxiliar a la administración en la toma de decisiones estratégicas que mejoren su eficiencia operativa y competitividad en el mercado.

La consistencia de la estructura administrativa no solo es importante para la gestión diaria del Mercado Agroecológico, sino también para su estabilidad económica y la planificación de inversiones a futuro. Un análisis financiero detallado es necesario para comprender la estructura de costos, los ingresos proyectados, la rentabilidad y el flujo de efectivo del mercado. Este análisis permite identificar áreas de oportunidad y posibles riesgos, y desarrollar acciones financieras para optimizar el uso de los recursos disponibles.

Durante este análisis, se evaluaron diversos aspectos financieros, como la estructura de costos, los ingresos proyectados, la rentabilidad, el flujo de efectivo y la viabilidad financiera a largo plazo. También se evaluará la eficiencia en el uso de los recursos financieros y se explorarán actividades para mejorar el rendimiento económico del Mercado Agroecológico.

El análisis financiero proporcionará una comprensión profunda del estado financiero del Mercado, identificando áreas de oportunidad y posibles riesgos. Con esta información, se estará mejor preparado para tomar decisiones estratégicas que impulsen el crecimiento y la sostenibilidad del proyecto

Además, se desarrollan acciones financieras para optimizar el uso de los recursos disponibles y se implementan sistemas de seguimiento financiero para monitorear el desempeño del Mercado de manera continua. También se revisan y ajustan los presupuestos periódicamente para garantizar su alineación con los objetivos del proyecto

El programa de inversiones permitió establecer un plan detallado de cómo se asignarían los recursos financieros disponibles a lo largo del año o un ciclo productivo. Esto garantizó que los recursos se utilizaran de manera eficiente y efectiva para alcanzar los objetivos de las acciones identificadas.

El programa del Mercado Agroecológico se desarrolló a lo largo de un período de 12 meses, durante el cual se implementaron diversas acciones. Este lapso de tiempo abarcó un año completo, durante el cual se ejecutaron las acciones planificadas para mejorar y fortalecer el proyecto.

4.3.6 Presupuesto de inversiones

Con base en los resultados del análisis financiero, se estableció un programa de inversiones detallado. Este programa permitió planificar cómo se asignarían los recursos financieros disponibles a lo largo del año o ciclo productivo, asegurando que se utilizaran de forma eficiente y efectiva para alcanzar los objetivos de las acciones identificadas. El programa del Mercado Agroecológico se desarrolló durante un período de 12 meses, en el cual se implementaron diversas acciones planificadas para mejorar y fortalecer el proyecto.

La planificación financiera en el Mercado Agroecológico facilitó una distribución detallada de los recursos financieros disponibles, promoviendo el desarrollo de actividades y proyectos necesarios para el crecimiento del mercado. Además, sirvió como una guía para el control y seguimiento de los gastos durante la ejecución de proyectos, garantizando que se mantuvieran dentro de los límites establecidos y se desarrollaran según lo planeado. Esta planificación también ayudó a optimizar el uso de los recursos disponibles, identificando oportunidades para minimizar costos innecesarios y mejorar la eficiencia operativa y financiera.

El proceso de planificación permitió evaluar la viabilidad financiera de los proyectos, estimando costos y beneficios, lo que a su vez ayudó a tomar decisiones informadas sobre qué iniciativas eran más rentables y tenían un mayor potencial de retorno de la inversión. De esta manera, se priorizaron proyectos y actividades, asegurando que los recursos se asignaran de manera óptima para alcanzar los objetivos estratégicos del Mercado Agroecológico.

El Cuadro 11 a continuación, presenta el desglose del presupuesto de inversiones:

Cuadro 11. Presupuesto de inversiones

CONCEPTO	MONTO/RECURSOS PROPIOS
a) Inversión fija	\$ 54,500
Obra civil	\$ 42,000
Implementación de áreas con sombra	\$ 10,000
Señalamientos y croquis	\$ 2,500
b) Inversión diferida	\$ 77,100
Actualización de presencia en redes sociales y página web	\$ 13,500
Estrategia de marketing digital (Facebook, WhatsApp)	\$ 15,000
Software para análisis de expositores, agenda de expositores, control y registros	\$ 4,800
Remodelación e implementación de nuevos contratos y reglamentos	\$ 900
Contabilidad de visitantes	\$ 19,200
Unión y expansión del punto de venta	
Creación de marca	\$ 3,000
Promoción del punto de venta ancla en Facebook	\$ 15,000.00
Alianzas estratégicas con clientes, profesionales de la salud y eventos culturales	\$ 900.00
Software de contabilidad, inventario etc.	\$ 4,800.00
c) Capital de trabajo	\$ 20,000.00
Inversión total	\$ 151,600.00

Fuente: Elaboración propia.

El presupuesto de inversión del Mercado Agroecológico se estructuró en tres componentes principales. En primer lugar, se destinó una cantidad de \$54,500 para la inversión fija; en segundo término, se contempló una inversión diferida de \$77,100. Además, se reservó un capital de trabajo de \$20,000, que se destinó específicamente a la unión y establecimiento del punto de venta ancla. Es importante destacar que este capital se invirtió inicialmente en el primer mes; sin embargo, se esperaba recuperarlo a lo largo de los meses siguientes mediante las ventas generadas, permitiendo su reinversión en el negocio de forma cíclica.

En conjunto, el presupuesto total de inversión del Mercado Agroecológico ascendió a \$151,600. El proyecto fue financiado íntegramente con recursos

propios, lo que significó que no fue necesario adquirir un crédito externo para su ejecución. Esta decisión se basó en una planificación financiera sólida y en la disponibilidad de fondos suficientes para cubrir todas las etapas del proyecto. Al utilizar recursos propios, el Mercado Agroecológico pudo mantener un mayor control sobre sus finanzas y evitó incurrir en costos financieros adicionales asociados con la obtención de créditos. Además, esta estrategia garantizó una mayor autonomía y flexibilidad en la gestión del proyecto, permitiendo adaptarse con agilidad a las necesidades y oportunidades que surgieron durante su desarrollo.

4.3.7 Rentabilidad del proyecto

Evaluar la rentabilidad y el riesgo del Mercado Agroecológico es esencial para garantizar su sostenibilidad financiera y maximizar el retorno de la inversión. Analizar la rentabilidad de diferentes áreas y proyectos permite identificar oportunidades de crecimiento y optimizar la asignación de recursos. Además, al evaluar los riesgos financieros, el Mercado Agroecológico puede anticipar y mitigar posibles amenazas, ayudando a tomar decisiones más informadas y estratégicas.

Los flujos de efectivo en el Mercado Agroecológico representan la cantidad de efectivo que la empresa genera o consume en un período de tiempo específico. Estos flujos son fundamentales para comprender la salud financiera de la empresa y su capacidad para cubrir sus gastos operativos, inversiones y obligaciones financieras. En el caso del Mercado Agroecológico, los flujos de efectivo han mostrado una tendencia generalmente positiva, indicando que la empresa genera más efectivo del que gasta.

El escenario del proyecto del Mercado Agroecológico muestra un enfoque conservador, proyectando un aumento gradual tanto en la afluencia de visitantes como en el número de expositores por día a lo largo del período establecido. Según los datos proporcionados, se espera aumentar el número de visitantes de 834 a 1000, lo que representa un incremento de 166 visitantes, así como la inclusión de 8 expositores adicionales por día trabajado en el mes.

En el Cuadro 12, se presenta la comparación entre el escenario sin el proyecto y el escenario con el proyecto, detallando los cambios en la afluencia de visitantes, el número de expositores, los ingresos, los costos y las utilidades netas:

Cuadro 12. Utilidad neta del proyecto

	Sin proyecto	Con proyecto	Diferencia
Visitantes por día	834	1000	+166
Expositores por día	45	53	+8
Ingresos	\$ 155,804.80	\$ 199,567.80	\$ 43,763
Costos	\$ 72,199.08	\$ 95,240.83	\$ 23,041
Utilidades	\$ 83,605.72	\$ 104,326.97	\$ 20,721

Fuente: Elaboración propia.

Este aumento en la afluencia de visitantes y expositores se reflejó en los ingresos totales, que pasaron de \$155,804 a \$199,567 con la implementación del proyecto. A pesar de que los costos también experimentaron un aumento, las utilidades netas mostraron un incremento significativo de \$20,721 en comparación con el escenario sin el proyecto. Esto indicó que la implementación del proyecto resultó financieramente beneficiosa para el Mercado Agroecológico, generando mayores ingresos y utilidades.

Además, si se consideraba un aumento adicional de \$23,041 en los costos, las utilidades netas del proyecto se incrementarían en \$20,721 adicionales, lo que representaba un beneficio económico aún mayor para el Mercado Agroecológico.

La evaluación mostró que la implementación del proyecto tuvo un impacto positivo en términos de aumento en la afluencia de visitantes, ingresos y utilidades netas, a pesar del incremento en los costos operativos.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS

A lo largo de esta investigación, se han respondido las preguntas planteadas, arrojando luz sobre los factores que influyen en el desempeño del Mercado Agroecológico. Se ha logrado diagnosticar de manera integral los elementos internos y externos que limitan su eficiencia y permanencia. La falta de estrategias de marketing digital, la confusión en la percepción del público sobre el concepto agroecológico y las deficiencias en infraestructura y gestión administrativa han surgido como áreas críticas que requieren atención.

Si no se implementan las propuestas presentadas en esta investigación, el Mercado Agroecológico seguirá enfrentando los mismos desafíos, particularmente la falta de atracción de nuevos clientes y el estancamiento en su capacidad de crecimiento. La ausencia de acciones concretas podría resultar en una disminución gradual de su importancia en el ámbito local y la pérdida de competitividad frente a otros mercados.

Si se llevan a cabo las propuestas de mejora, incluyendo la profesionalización de la gestión, la implementación de estrategias de marketing digital y la diversificación de la oferta de productos, el mercado no solo podrá mejorar su competitividad, sino también incrementar su capacidad para atraer nuevos clientes y fidelizar a los actuales. Esto potenciará su permanencia, consolidándose como un referente en el ámbito agroecológico local y regional.

La implementación de las propuestas dependerá de la capacidad del mercado para adaptarse a las nuevas demandas del público y a las mejoras organizativas propuestas. Un aspecto clave será la aceptación y cooperación de los expositores, quienes deberán comprometerse con los cambios sugeridos. Además, el desarrollo de alianzas estratégicas y la integración de tecnología serán elementos determinantes para lograr el éxito del plan. Las condiciones necesarias para que las propuestas funcionen incluyen la correcta capacitación del personal en el uso de nuevas tecnologías, la adopción de una mentalidad de innovación y la continua evaluación de las estrategias para ajustarlas a las

necesidades emergentes del mercado. Asimismo, será fundamental asegurar una infraestructura adecuada que respalde los cambios planteados.

La investigación futura podría centrarse en la evaluación de los impactos a largo plazo de las estrategias implementadas, así como en la identificación de nuevas oportunidades de expansión, tanto en términos de productos ofrecidos como de alcance geográfico. También sería relevante profundizar en el estudio de las dinámicas de consumo de productos agroecológicos para optimizar la oferta de estos.

A lo largo de la investigación y como resultado del diagnóstico y las propuestas generadas, se han logrado avances significativos en la implementación de varias acciones dentro del Mercado Agroecológico. Estos avances no solo han mejorado la operación del mercado, sino que también han sentado las bases para un crecimiento perdurable y eficiente a largo plazo.

Uno de los primeros logros fue la implementación efectiva del reglamento, que anteriormente no se cumplía de manera precisa. Ahora, los expositores han comenzado a respetar los tiempos de pago, y se ha aplicado el cobro de recargos a quienes no cumplen con los plazos establecidos. Este cambio ha creado una mayor puntualidad en el pago de las cuotas y ha fortalecido la organización administrativa del mercado. De igual forma, la redacción de un nuevo reglamento y contratos más estrictos busca asegurar un compromiso más sólido por parte de los expositores, lo que ayudará a mantener el orden y la eficiencia en la operación diaria del mercado.

Otro avance importante ha sido la priorización de las zonas dentro del mercado que resultaron de mayor interés para los visitantes, según las encuestas realizadas. Se dio atención especial a la zona de comida y la canasta básica, que han mostrado una mayor demanda. En particular, la zona de comida ha sido mejor abastecida, lo que ha mejorado la experiencia de los visitantes y ha incrementado la satisfacción general.

En términos de infraestructura, se han realizado mejoras que incluyen la instalación de zonas con sombra en áreas clave del mercado, especialmente en la zona central. Esto ha solucionado parcialmente el problema de las sombrillas que no eran tan eficientes y que dejaban a los visitantes expuestos al sol durante ciertas horas del día. Si bien aún queda trabajo por hacer, estos cambios iniciales han mejorado el confort de los asistentes y se espera que se continúe con la expansión de estas zonas en el futuro cercano.

En cuanto a la expansión de los puntos de venta propios, se ha logrado un avance pequeño pero fundamental al fortalecer las alianzas con expositores que anteriormente habían dejado de asistir al mercado. Esto ha permitido aumentar la oferta de productos, especialmente en la zona de canasta básica, para cubrir mejor las necesidades de los visitantes.

Otro reto importante fue el problema del estacionamiento, que, aunque persiste, ha mejorado gracias a la contratación de personal encargado de organizar el flujo de vehículos y orientar a los visitantes y expositores sobre cómo estacionarse adecuadamente. Aunque esta es una solución temporal, ha facilitado una mejor gestión del espacio disponible y se están evaluando otras opciones para abordar el problema de manera más permanente.

Finalmente, los hallazgos de esta investigación han sido fundamentales para rediseñar contratos y reglamentos que ya han sido formalizados, lo que asegura que los acuerdos entre los expositores y el mercado sean más claros y estrictos, contribuyendo a la estabilidad a largo plazo.

Estos avances demuestran que, aunque aún existen áreas de oportunidad, el Mercado Agroecológico está en camino de consolidarse como un espacio más eficiente. La implementación de estas mejoras, combinadas con las estrategias propuestas, aseguran que el mercado pueda continuar su crecimiento y responder a las demandas cambiantes de los consumidores y expositores.

LITERATURA CITADA

- Álvarez, F. D. (2007). Planificación Estratégica De Marketing. *Universidad Católica Boliviana San Pablo*, 3(20), 67–104. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331006.pdf>
- Aranda, Y., & Combariza, J. (2007). Las marcas territoriales como alternativa para la diferenciación de productos rurales * Territorial brands as an alternative for the rural product differentiation Introducción El nuevo mundo globalizado ha desdibujado las fronteras. *Las Marcas Territoriales Como Alternativa Para La Diferenciación de Productos Rurales*, 25(2), 367–376.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*.
- Castaño, H. C. (2024). *Matriz ERIC*. <https://designthinking.es/matriz-eric/>
- Chaparro-Africano, A. M. (2019). Toward generating sustainability indicators for agroecological markets. *Agroecology and Sustainable Food Systems*, 43(1), 40–66. <https://doi.org/10.1080/21683565.2019.1566192>
- Chaparro Africano, A. M., & Franco Chocue, L. M. (2020). Consumidores y consumo de productos agroecológicos en los Integrantes de la Red de Mercados Agroecológicos de Bogotá, Región – RMABR. In *Cooperativismo & Desarrollo* (Vol. 28, Issue 117). <https://doi.org/10.16925/https://doi.org/10.16925/2382-4220.2020.02.04>
- Consumidores", F. "Educar. (2017). *"Mercados agroecológicos – Fundación Educar Consumidores."*
- Cooperrider, D., & Whitney, D. (2021). A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry. *Handbook of Organizational Behavior, Revised and Expanded, February*, 633–652. <https://doi.org/10.4324/9781482290011-21>
- FAO. (2016). *"Agroecology – FAO."* <https://www.fao.org/agroecology>
- Franco Hernández, E., Zamora Lomelí, C., Mier y Terán-Giménez Cacho, M.,

- Morales, H., & Perez Cassarino, J. (2022). Mercados agroecológicos: Procesos sociales multidimensionales y experiencias en Colombia, año 2019. In *Revista De El Colegio De San Luis* (Vol. 12, Issue 23). <https://doi.org/10.21696/rcsl122320221400>
- Hernández, N., & Garnica, J. (2015). Árbol de Problemas del Análisis al Diseño y Desarrollo de Productos Problem Tree Analysis to the Design and Development Products. *Conciencia Tecnológica*, 50, 38–46. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94443423006>
- Islas, A., Muñoz, M., Santoyo, V. H., Martínez, E. G., Aguilar, N., & Morris, W. (2022). The role of conflict in the adoption of prácticas de gobernanza en las empresas familiares. *Journal of Family Bussiness Management*, 12(4), 959–980.
- Jeklin, A., Bustamante Farías, Ó., Saludables, P., Para, E., Menores, P. D. E., Violencia, V. D. E., Desde, I., Enfoque, E. L., En, C., Que, T., Obtener, P., Maestra, G. D. E., & Desarrollo, E. N. (2011). Evaluación economica de Proyectos de Inversion. *Correspondencias & Análisis*, 15018, 1–28.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press.
- Martinez, C., & Zarate, G. (2011). Evaluación de Proyectos de Inversión Agronegocios Parte I. In *FIRA Boletín de educación financiera*.
- Nacional, D. R. B., Obras, D., Públicos, S., Javier, M. D. I., Garmendia, M., Marco, L., & Pérez, A. (2008). *METODOLOGÍA GENERAL PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS D.R.© Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C.*
- Nalebuff, B., & Brandenburger, A. (1997). *Co-Opetition*. Doubleday.
- Odoo. (2024). *Odoo*. <https://www.odoo.com/es>
- Pazmiño Guevara, L. V., & Álvarez Tello, J. R. (2021). Estrategias de

asociatividad para la comercialización de productos agroecológicos. *Revista Científica Retos de La Ciencia*, 5(e), 112–123. <https://doi.org/10.53877/rc.5.e.20210915.10>

Porter, M. E. (2011). 000007.1. *Que es la estrategia_Porter (1)*.

Rahmanian, M., & Meybeck, A. (2016). *What types of markets to support agroecology? Reflections from the FAO agroecology symposia Sustainable diets in the context of sustainable food systems View project. June 2016*. <https://www.researchgate.net/publication/328772879>

Rosillón, N., & Alejandra, M. (2009). Financial analysis: A key technique for efficient financial management. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 606–628.

Torres, C. E. T., & Rodríguez, J. C. (2015). Análisis ecológico de una red empresarial de turismo. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 17(56), 1044–1063. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i56.1837>

Zárraga Cano, L., Molina Morejón, V. M., & Corona Sandoval, E. (2018). La satisfacción del cliente basada en la calidad del servicio a través de la eficiencia del personal y eficiencia del servicio: un estudio empírico de la industria restaurantera. *RECAI Revista de Estudios En Contaduría, Administración e Infomática*, 7(18), 46–65. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637968306002>