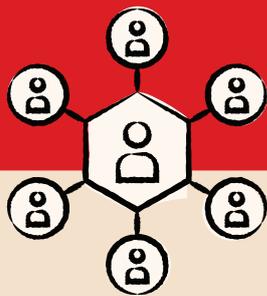




Comercializar mejor

Guía para acompañar a personas
productoras agropecuarias a pequeña
escala en la vinculación a mercados.







Comercializar mejor

Guía para acompañar a personas productoras agropecuarias a pequeña escala en la vinculación a mercados.



Editorial y créditos

El programa “Comercializar Mejor” es fruto de un largo proceso que buscaba comprender los retos a los que se enfrenta el personal técnico cuando debe acompañar procesos de comercialización de personas y grupos de productores agropecuarios a pequeña escala. Para asegurar la relevancia del contenido para estas personas, este programa fue piloteado con personal técnico y en el marco de un programa de acompañamiento a más de 10 grupos de personas productoras de los sistemas miel y maíz nativo en los estados de Puebla y Oaxaca.

Agradecemos a todo el personal técnico de la estrategia Cosechando Soberanía de la Secretaría de Agricultura, Secretaría de Desarrollo Rural de Puebla (SDR), Secretaría de Fomento Agroalimentario y Desarrollo Rural de Oaxaca (SEFADER) y a las personas productoras de las Escuelas de Campo (ECAs) de los sistemas miel y maíz nativo que nos brindaron su tiempo y compartieron sus saberes.

El programa “Comercializar Mejor” fue desarrollado por Tekio Agencia de Inteligencia Colectiva en el marco del proyecto “Vida y Campo” de la Cooperación Técnica Alemana. El proyecto “Vida y Campo” fortalece las capacidades técnicas y de gestión de las personas involucradas en el sector agropecuario, y facilita el desarrollo de herramientas digitales, políticas públicas y otras condiciones marco para fomentar la resiliencia y el bienestar del medio rural. Para contribuir a que la agricultura mexicana sea más productiva, justa y resiliente, el proyecto coopera con la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural del Gobierno de México, así como con las secretarías competentes para agricultura y medio ambiente de los Estados de Puebla y Oaxaca.

Se autoriza la reproducción parcial o total, siempre y cuando sea sin fines de lucro y se cite a la fuente de referencia.

**Cooperación Técnica Alemana (GIZ)
Proyecto Vida y Campo**

Forma de citar:

Cruz, J. M. y Quintana, M.J. (2025) Comercializar mejor. Guía para acompañar a personas productoras agropecuarias a pequeña escala en la vinculación a mercados. Agencia de Inteligencia Colectiva Tekio / Cooperación Técnica Alemana [GIZ]. México.

Elaboración y edición por:

Marcela Quintana Hernández
José Mervyn Cruz Antonio

Diseño editorial:

Emilio Bustamante González

Ilustración y gráficos:

Citlali Mazariegos Rivera

Créditos fotográficos y cuidado editorial:

Tekio, Agencia de Inteligencia Colectiva

**© Deutsche Gesellschaft für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH**

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn, Alemania
T. +49 228 44 60-0
F. +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1 - 5
65760 Eschborn, Alemania
T. +49 61 96 79-0
F. +49 61 96 79-11 15

Agencia de la GIZ en México
Av. Insurgentes Sur No. 826, PH
Col. Del Valle Del. Benito Juárez
03100, México, D.F.
T. +52 55 55 36 23 44
F. +52 55 55 36 23 44
E. giz-mexiko@giz.de

www.giz.de/mexico

Primera edición: mayo 2025



Las raíces de esta guía y cómo pueden ayudarte

Comercializar es un paso natural después de la producción. Aunque a veces se realice para el consumo propio, buena parte de las actividades productivas tienen como objetivo generar productos o servicios que, a través de su transacción o intercambio, brinden recursos para adquirir otros bienes y servicios. Gran parte de nuestra vida diaria sucede en la interacción con los mercados, comprando o vendiendo; sin embargo, este acto tan cotidiano se ha mitificado, envolviéndolo en formalidades y tecnicismos que lo han vuelto una actividad difícil de entender, un concepto complejo y lejano.

Para las personas productoras agropecuarias a pequeña escala, comercializar es un dilema: por un lado, pareciera que es una de las tareas más difíciles con las que se enfrentan y, al mismo tiempo, vender su producción es su mayor objetivo y aspiración. Comercializar es un reto para estas personas no por la dificultad de la actividad en sí, sino porque el método de enseñanza y aprendizaje de la comercialización no suele estar adaptado a su contexto y forma de vida.

Esta guía propone una ruta de acompañamiento con herramientas para que el personal técnico agropecuario pueda encaminar mejor a las personas productoras en la identificación y aprovechamiento de las oportunidades de comercialización que tienen a su alcance.

La metodología y herramientas propuestas tienen como raíces una serie de sesiones participativas entre personas productoras de miel, maíz nativo y cacao, además del personal que les brinda acompañamiento técnico en los estados de Puebla, Oaxaca y Chiapas, a través de los programas de la Secretaría de Agricultura Federal, así como sus equivalentes subnacionales en los estados de Puebla y Oaxaca. Este método de acompañamiento a la comercialización ha sido diseñado, piloteado, ajustado y optimizado en un proceso iterativo que ha permitido adaptarlo a las condiciones sociales, culturales, estructurales y ambientales del territorio donde trabajan personas productoras agropecuarias.

Nuestro enfoque se centra en el proceso de acompañamiento, especialmente orientado hacia los mecanismos que tienden a lograr la autogestión del proceso comercial y de toma de decisiones.

En este documento se incluyen también recursos y contenidos digitales, además de una amplia bibliografía con el fin de atender dudas y decisiones concretas (e.g. planes de negocio, estudios de mercado, atención a características que exigen los compradores, normas, etc.).

El objetivo principal de esta guía es ofrecer herramientas a quienes realizan acompañamiento técnico para que puedan ayudar a las personas productoras a tomar el control e incrementar los ingresos de la comercialización de sus productos. Esto puede parecer un gran paso y generar incertidumbre entre las personas productoras, pero hay maneras de hacerlo de forma segura y a la velocidad que cada uno requiera: lo importante es dar pasos hacia adelante, aunque sean pequeños. Para ello se requiere tomar la iniciativa, aprender de los errores y ajustar la forma en la que comercializamos.



Índice

01.

Elementos de la comercialización

- 12 Diferencia entre vender y comercializar
- 13 Las cadenas de valor
- 14 Comprendiendo el mercado
 - 16 Los tipos de segmentación de los mercados y sus requerimientos
- 18 El Plan de Comercialización
- 21 Etapa de madurez comercial de los grupos

02.

Acompañar con éxito la vinculación al mercado de personas productoras agropecuarias

- 25 ¿Por qué las personas productoras agropecuarias no logran una comercialización justa?
- 27 ¿Qué motiva a las personas productoras agropecuarias a pequeña escala a comercializar?
- 28 Retos del acompañamiento técnico
- 29 Modelo de acompañamiento
- 31 Inspirar estableciendo objetivos
 - 32 Reconocer la estrategia de vida
 - 33 Identificar tipos de motivadores
 - 35 Analizar el contexto productivo
 - 36 Evaluación de las alternativas
- 38 Activar definiendo acciones y roles
 - 39 El reto de trabajar juntos (la asociatividad)
 - 40 → Acuerdos entre socios
 - 41 → Propósito y alcance del proceso organizativo
 - 43 → Estructura con enfoque comercial
- 46 Articular una ruta de fortalecimiento
 - 47 Plan de fortalecimiento comercial
- 49 Riesgos en el proceso de acompañamiento



03.

Implementación del modelo de acompañamiento

- 51** Comienza antes de estar listo
- 52** Diseña un grupo demostrativo preparado para comercializar
 - 54 El grupo demostrativo
 - 54 La integración del grupo demostrativo
 - 55 → Identificar el perfil de adopción de innovaciones de los integrantes
 - 57 → El tamaño del grupo demostrativo a integrar
 - 58 → Identificar el potencial productivo
- 60** Dirigir reuniones efectivas
- 64** Construir un entendimiento común de los conceptos
- 65** Impulsar la toma de decisiones del grupo
- 66** Desarrollar prototipos
- 69** Seguimiento y evaluación

04.

Caja de herramientas

- 76** Herramienta de identificación de etapa de madurez comercial del grupo
- 78** Herramienta de acuerdo de socios
- 80** Herramienta de definición de componentes del mercado
- 82** Cálculo del costo de producción y precio ideal
- 85** Herramienta de evaluación de alternativas
- 87** Herramienta de definición del propósito
- 88** Herramienta de estructura básica con enfoque comercial
- 89** Herramienta de identificación de producto anzuelo
- 91** Herramienta de definición de la oferta
- 92** Herramienta planeación de prototipos
- 96** Herramienta plan de comercialización

01.

Elementos de la comercialización



Piensa en todos los productos y servicios que requieres día a día. Ahora imagina que por ti mismo tuvieras que producir todo lo que requieres para vivir. ¿Tendrías el conocimiento, tiempo y acceso a los recursos suficientes para ello?

A través del comercio las personas tienen la posibilidad de ofrecer y adquirir bienes y servicios que requieren para la vida o sus actividades. El comercio es el flujo de esos bienes y servicios de unas manos a otras. Al comerciar, las personas tienen la posibilidad de elegir entre diferentes opciones para cubrir sus necesidades; el reto de quienes ofrecen sus productos o servicios está en lograr ser la opción que estas personas prefieran. De ahí la utilidad de comprender el proceso de comercialización y la vinculación a las cadenas de valor.

De forma sencilla, la comercialización es el proceso por el cual una persona u organización implementa una serie de acciones para lograr que un perfil específico de consumidores adquiera sus productos o servicios de forma recurrente, logrando que sean su primera elección.

La comercialización puede manifestarse desde formas muy sencillas (como contar con un lugar en los días de plaza en una localidad), hasta procesos muy complejos que implican una sofisticada operación logística, como puede ser llevar un producto al anaquel de un supermercado o la exportación de mercancías. El objetivo de la comercialización es en esencia lograr que las personas, con la mayor frecuencia posible, elijan nuestros productos sobre otras opciones.

Diferencia entre vender y comercializar

Vender y comercializar son palabras que de forma cotidiana se usan como sinónimos. Si bien la forma en que se manifiesta el éxito de una acción de comercialización es a través de la venta, vender no necesariamente significa que se esté llevando un proceso de comercialización.

Seguramente en nuestra experiencia de vida, todas las personas hemos vendido algo: un coche, una bicicleta o algún producto que encontramos en algún lugar y que, al no existir en nuestra comunidad, nos puede parecer una buena oportunidad comprar un par de unidades para venderlas allí. Que de vez en cuando realicemos estas ventas no necesariamente significa que estemos implementando un proceso de comercialización.

Mientras que la venta es la transacción que puede darse en una ocasión o eventualmente, y no necesariamente a personas con las mismas características, comercializar es un proceso sistematizado enfocado a atender la necesidad de un grupo de personas de forma recurrente.

Lo más difícil para establecer un proceso de comercialización es tomar la decisión, y definir ¿qué vendo?, ¿a quién le vendo?, ¿cómo lo vendo? y teniendo claridad sobre ello, no titubear y mantenerse enfocado por más atractivas que puedan resultar algunas propuestas diferentes a la decisión tomada.

En la interacción con las personas productoras en el medio rural hemos observado que esta definición resulta especialmente complicada. Año con año, sus productos, los canales de comercialización o la presentación que emplean son diferentes, incluso quizá prefieran que una sola persona les compre toda su producción.

Si bien en algunos años los resultados que se obtienen pueden ser positivos, la falta de constancia en la forma de mover sus productos no permite el desarrollo y crecimiento de la acción comercial y cada año se enfrentan a la incertidumbre de qué hacer con su producto.



Esto se debe a que se enfocan más en vender que en desarrollar capacidades y habilidades, y en establecer un modelo de comercialización que les permita mover sus productos y servicios de forma más estable. Esto se logra a través de la identificación de las cadenas de valor, comprendiendo sus dinámicas y comportamientos.

Las cadenas de valor

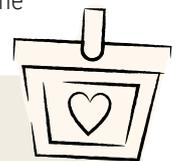
El fin de toda organización es crear y capturar valor.¹ Este valor es un beneficio que puede ser económico, social y/o ambiental. Hay organizaciones que enfocan sus actividades sólo en la generación de valor económico y dirigen su actividad cotidiana a encontrar formas más eficientes de obtener productos que puedan vender a precios más altos que su costo de producción. Hay otras organizaciones que se enfocan sólo en los beneficios sociales o ambientales, como las organizaciones de beneficencia. Y también podemos encontrar organizaciones que, en su forma de hacer las cosas, traten de conjuntar la obtención de más de un tipo de beneficios, dando importancia al crecimiento económico, pero con prácticas que generan beneficios a la sociedad y al medioambiente: estas son las organizaciones con un enfoque sustentable.

La cadena de valor se conforma por todas las actividades que se realizan para ofrecer un producto o servicio, cuidando que cuenten con determinadas características para que puedan atenderse, de cierta forma, las necesidades de un grupo de clientes o consumidores.

Este modelo abarca todas las partes del proceso, desde el origen hasta que llega al consumidor final. Para que una organización genere el valor que le es relevante, decide priorizar unas actividades sobre otras en el proceso de desarrollo de un producto o servicio. Lo tengamos consciente o no, en nuestra actividad económica todas y todos hacemos parte de una cadena de valor.

Tener claridad sobre la cadena de valor en la que participamos o queremos participar, nos da claridad sobre las condiciones y requerimientos que debemos cumplir para tener una vinculación óptima. Es importante considerar que estas condiciones o requerimientos no son un capricho: cada organización, dependiendo del valor en el que centra su actividad productiva, elige la forma en que le conviene trabajar para poder entregar aquello que promete a sus clientes.

Una adecuada vinculación a una cadena de valor tiene como objetivo generar estabilidad en el proceso comercial de nuestra actividad productiva.



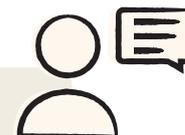
Esto va en dos sentidos: el primero es generar un producto que mantenga características similares a lo largo del tiempo y que, además, reúna las condiciones que requieren los clientes. Estas condiciones van desde el volumen, la forma de manejo, las características físicas o hasta elementos químicos en algunos productos agropecuarios. En el segundo, una vinculación adecuada permite colocar de forma

¹ En el lenguaje empresarial el término "valor" hace referencia a los beneficios que genera una organización, un producto o servicio. Es empleado también para referirse a la relación entre el costo y el beneficio que se genera. Así mismo, expresiones como "valor agregado" se refieren a que, a través de un proceso de transformación, una materia prima puede incrementar los beneficios que ofrece al usuario final.

01. Elementos de la comercialización

anticipada los productos y servicios que obtenemos, lo que resulta en una mayor certeza del destino final de lo que ofrecemos; esto permite, a menudo, negociar un precio adecuado.

Es frecuente que en el trabajo de las y los pequeños productores surjan factores que afecten las condiciones de su producción y que esto les empuje a ofrecer sus productos a diferentes compradores año tras año. Esta falta de constancia afecta el proceso de vinculación, ya que no genera en los compradores la seguridad de poder obtener los productos en las condiciones que lo requieren.



Así, la cadena de valor es una herramienta para clarificar las condiciones y exigencias productivas y operativas que requiere atender a un cierto mercado.

Comprendiendo el mercado

Si bien escuchamos y empleamos la palabra mercado en nuestra vida cotidiana, ya sea para referirnos a determinados puntos de venta o a entes más complejos (como los financieros, que pueden afectar el valor de nuestra moneda), muchas personas perciben el concepto como lejano y complicado. Los mercados suceden todos los días a nuestro alrededor, de forma consciente o inconsciente; somos parte de diferentes mercados, de los cuales obtenemos los productos y servicios que requerimos para nuestra vida diaria, o incluso ofrecemos continuamente productos o servicios por los que obtenemos una remuneración.

De forma sencilla, podemos entender el mercado como el conjunto de todas las personas que tienen la capacidad de pagar por obtener un producto o servicio. Así, todas las personas del mundo que tienen esa posibilidad forman parte de ese gran mercado.

Sin embargo, como los mercados están formados por personas, y no todas son iguales ni necesitan lo mismo, en esa gran masa de mercado se diferencian grupos de clientes que determinan los llamados “segmentos de mercado”.

Es decir, conjuntos de personas que comparten alguna característica en su necesidad o en la forma de consumir un producto o un servicio. Estas diferencias pueden darse por el sexo, la edad, la cultura, la solvencia económica, la ubicación territorial, los gustos, y un sinfín de factores que influyen en la forma en que un grupo de personas consumen un producto o usan un servicio.

No todos los segmentos de mercado tienen el mismo tamaño: hay segmentos muy grandes para los cuales se requieren productos o servicios que se puedan distribuir de forma masiva, y otros segmentos más pequeños –comúnmente llamados de nicho–, cuyos requisitos son muy específicos.

Salvo algunas excepciones, las personas no se definen a sí mismas por el segmento de mercado al que pertenecen ni estos son fijos, sino que son lecturas y definiciones con las que nosotros nombramos al contexto comercial en el cual nos desempeñamos o buscamos desempeñarnos.

Una buena lectura y segmentación de nuestro mercado representa una gran ventaja comercial y nos da mucha luz sobre la forma en que debemos organizarnos para poder generar una vinculación efectiva en el largo plazo. Por lo tanto, una tarea básica en el proceso de integración en mercados de un grupo que busca comercializar es la identificación de los segmentos de mercado cercanos y relevantes para el contexto que rodea su actividad productiva.

Segmentos de mercado



Imagen 1. Ejemplo de factores que determinan los segmentos de mercado.
Elaboración propia, TEKIO.

01. Elementos de la comercialización

Como se puede observar en la imagen, factores como el género, la ocupación, la cultura entre muchos otros, son criterios que nos permiten acotar las características de un segmento de mercado. Estos criterios van definiendo diversos tamaños de segmentos de mercado. Por ejemplo, si sólo se utilizara el criterio de edad, se pueden obtener únicamente grupos limitados como, por décadas. Esta división es aún muy amplia, por lo cuál agregando variables como edad, ocupación, poder adquisitivo, podemos distinguir segmentos más acotados y tener mayor claridad sobre sus necesidades.

Los tipos de segmentación de los mercados y sus requerimientos

Siempre es importante contar con una definición del segmento de mercado al cual queremos atender. Existen algunas formas "tradicionales" en las que podemos segmentar los mercados, pero también es posible tener una lectura y definición propia identificando las características de las personas que esperamos que adquieran lo que producimos. La importancia de definir claramente el segmento de mercado al que nos queremos dirigir radica en que cada uno de ellos tiene formas particulares de hacer tratos comerciales y requiere atender necesidades específicas. Sin limitarnos sólo a estos, en la imagen 2 se ejemplifican algunos criterios para definir segmentos de mercado relevantes para el sector agropecuario.

Segmentos de mercado sector agropecuario



Imagen 2. Ejemplos de segmentos de mercado del sector agropecuario
Elaboración propia, TEKIO.

Un segmento de mercado puede contener a otro. Cuanto más específica y adaptada a nuestro producto tengamos nuestra segmentación de mercado, más posibilidades tenemos de mantener una relación comercial efectiva y de largo plazo con los clientes. Esto se debe a que estaremos generando productos y servicios diferenciados, es decir, con características que conecten perfectamente con las necesidades de las personas que integran nuestro segmento.

Los ingredientes para el análisis de un segmento mercado son los siguientes:

Espacio:

Lugar que puede ser físico o virtual, donde se realiza el intercambio y suceden por periodos de tiempo determinados.

Oferta (Productores, vendedores):

Son las personas que hacen el intercambio, tienen algo para compartir, ofrecer o vender. Ellas son las que determinan los precios y son necesarias para obtener el producto o servicio.

Demanda (consumidores, compradores):

Son las personas dispuestas a adquirir un producto (clientes, consumidores o compradores). Puede haber otros interesados, aunque no compren todavía (consumidores potenciales).

Productos con valor:

Son los objetos o servicios preparados para intercambiarse, venderse o comprarse y que responden a un interés o necesidad.

Interacción:

Capacidades y posibilidades de las y los productores para llegar a los acuerdos para vender o intercambiar los productos o servicios.

Comunicación:

Es la forma en que doy a conocer que mi producto existe. Debe hacerse de manera clara, constante y enfocada en el comprador. Puede ser a través de medios tradicionales (como la radio, periódicos o televisión), redes sociales o de manera verbal dentro de la misma localidad.

Diferenciación. Háblale al público al que te quieres dirigir

El que quiere venderle a todos no logrará venderle a nadie. Para tener procesos comerciales que sean redituables debemos buscar implementar acciones precisas y efectivas. Una herramienta clave para ello es la diferenciación del producto en el segmento del mercado. Es común que cuando se habla de diferenciación nos enfoquemos en tratar de emplear palabras "más bonitas" para resaltar las bondades de nuestro producto, y si bien esto es una parte, una correcta diferenciación se da en función del segmento de mercado al cual queremos atender.

01. Elementos de la comercialización

Para dejarlo más claro, la diferenciación es una toma de decisión: se da cuando elegimos especializarnos en la atención de las necesidades de un segmento de mercado específico. Es separarnos del resto y organizar nuestro trabajo en la producción, administración y ventas en función de la forma en que el segmento de mercado que elegimos necesita que hagamos las cosas.

En este sentido, la diferenciación es resaltar las características que nos hacen la mejor opción dentro de nuestro segmento, que entendemos las necesidades que tiene y que podemos integrarnos a su forma de trabajo.

Para diferenciar nuestro producto, debemos conocer qué necesita el segmento de mercado de nosotros. Nos ayuda tener respuestas claras a estas preguntas:

- ¿Qué características debe tener la producción que solicita?
- ¿Qué volumen de producción compra este segmento y con qué frecuencia?
- ¿Qué características debe tener la presentación de mi producto?
- ¿Cuál es el precio que está dispuesto a pagar?
- ¿Cómo necesita que se realice la logística de recolección, envío, entrega y devolución?
- ¿Cuáles son sus medios de pago y con qué frecuencia?
- ¿Qué nivel de formalización requiero para poder trabajar con él?

El plan de comercialización

Un plan de comercialización tiene como objetivo establecer los pasos necesarios para llevar un producto o servicio hacia un segmento de mercado. Como los segmentos no son iguales, cada segmento de mercado requiere un plan de comercialización específico, adaptado a sus necesidades, comportamiento y expectativas particulares.

Los planes de comercialización pueden ser modelos muy sofisticados que requieren un control y seguimiento logístico, pero también pueden ser muy sencillos. Esta complejidad depende del segmento, volumen y cantidad de producto que requerimos movilizar para que nuestra actividad sea rentable.

Una fórmula básica para comenzar con un plan de comercialización es preguntarte lo siguiente: ¿quién compra?, ¿qué compra y por qué?, ¿cuánto puede pagar? y ¿dónde y cómo hace la compra?

La imagen 3 presenta los cinco elementos básicos para establecer un plan de comercialización adecuado a las necesidades de las personas productoras agropecuarias a pequeña escala que son acompañadas a través de la metodología de escuelas de campo.

Plan de Comercialización



Imagen 3. Modelo del plan de comercialización
Elaboración propia, TEKIO.

01. Elementos de la comercialización

Cinco elementos son claves al momento de establecer un modelo de comercialización.



Segmento de mercado (cliente).

El corazón de todo proceso de comercialización es la selección y definición del segmento de mercado (cliente) al que nos queremos dirigir. La comprensión de sus necesidades, motivaciones y expectativas al adquirir nuestros productos son indispensables para establecer un plan comercial efectivo.

Oferta.

Es lo que una empresa ofrece al segmento de mercado. Puede ser un bien tangible (como una miel o granos de maíz nativo), o un servicio (como puede ser una experiencia de agroturismo.) Es muy importante tener claridad en lo que ofrecemos, y conocer en profundidad (y saber comunicar) las características y los atributos que lo distinguen.



Precio.

Es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto o servicio. Cada cliente tiene un poder adquisitivo diferente y, dependiendo de sus necesidades, estará dispuesto a pagar cantidades diferentes por un producto. Por ejemplo, clientes que buscan emplear la miel para endulzar sus bebidas tendrán una disposición de pago bajo, muy diferente a personas que emplean la miel para tratar un resfriado los cuales tendrán mayor disponibilidad de pagar un precio por una miel pura. No debemos confundir precio con valor, el precio corresponde a una cantidad de pago y el valor está vinculado al beneficio que generan los productos.



Plaza.

También conocida como lugar o punto de venta, es donde los clientes pueden comprar el producto o servicio. Esto puede incluir tiendas físicas y tiendas en línea. La plaza nos permite definir con claridad el lugar donde se realiza el trato comercial, las ventas. Saber el comportamiento de la plaza, horarios, dinámicas y temporalidades, nos ayuda a saber el momento más propicio para ofrecer nuestro producto.



Promoción.

Son las actividades que realiza una persona u organización para comunicarse con sus clientes y promover sus productos o servicios. Esto puede incluir publicidad, relaciones públicas, ventas personales y promociones de ventas.



Etapa de madurez comercial de los grupos

No todas las personas productoras, o sus grupos, están listas para cumplir con las condiciones que exigen ciertos segmentos de mercado. Hay algunas con mayor preparación que otras.

Por ello, al definir un plan de comercialización se debe establecer la etapa de madurez de la persona o grupo.

Toda persona o iniciativa enfocada en la comercialización atraviesa un proceso de madurez que va de la definición de una idea de negocio a su consolidación operativa. Las etapas que generalmente se tienen que atravesar en esta ruta hacia la madurez son cuatro:

Preincubación.

Esta primera etapa consiste en la construcción y validación temprana de la idea de negocio, que aún no tiene una estabilidad suficiente porque no se han establecido las bases mínimas de un modelo de negocio. En esta etapa se busca identificar si el emprendimiento será viable y si el grupo que lo impulsa tiene la suficiente organización para mantener una operación estable en el futuro.



Incubación.

Es la etapa de puesta en marcha de la iniciativa empresarial, de su articulación con el ecosistema de emprendimiento, su acceso a mercados y su formalización. En esta etapa ya hay un modelo más consolidado, pero aún se necesita enfocar los objetivos.



Aceleración.

Implica un acompañamiento para el crecimiento sostenido y la consolidación de las empresas. En esta etapa los emprendimientos ya han conseguido darle una dirección a su negocio. Además de tener constancia y conocimiento en las ventas que generan, dan empleos y pueden subsistir por más tiempo de manera autónoma, pudiendo ya rebasar el punto de equilibrio.



Fortalecimiento.

Es el apoyo especializado con base en las características empresariales y de los segmentos de mercado. En esta etapa los emprendimientos ya han logrado subsistir, tener una organización administrativa y gestión interna que les da estabilidad. Generalmente en este momento de madurez los desafíos de las organizaciones son específicos y tienen que ver con problemas de calidad, manejo de personal, cultura interna, digitalización, fiscales, innovación, extensión de línea, entre muchos otros temas, dependiendo del modelo de negocios.



01. Elementos de la comercialización

El conocimiento de la etapa de madurez en la que se encuentra una iniciativa comercial o grupo facilita la toma de decisiones en el acompañamiento, orienta las posibilidades de trabajo, las capacidades a desarrollar la infraestructura requerida, las expectativas de éxito y los retos específicos que se requieren para el fortalecimiento.

Etapa	Objetivo de la etapa	Indicadores de que se ubica en esta etapa.
Preincubación 	Pasar de una idea a la estructuración de un modelo de negocio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hay una idea que no se ha materializado ▪ Hay ventas, pero no existe una validación comercial ▪ No se ha definido si el producto o servicio funciona
Incubación 	Poner en marcha el modelo de negocio con una operación frecuente y ventas recurrentes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hay un equipo listo para realizar la iniciativa ▪ Modelo de negocio viable, que genere ingresos ▪ Producto listo para salir al mercado
Aceleración 	Crecimiento rentable y sostenible del negocio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El producto o servicio cuenta con mucha reputación y otras personas o grupos demuestran interés en él ▪ Se cuenta con una trayectoria de mercado ▪ Se ha agotado el mercado cercano
Fortalecimiento 	Revisar y ajustar el proceso para lograr la eficiencia y productividad del negocio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hay escala en la operación ▪ Se cuenta con una masa crítica y creciente de clientes

Tabla 1. Principales retos de cada etapa de madurez
Elaboración propia, TEKIO.

Principales retos de cada etapa de madurez

Principales retos a superar en la etapa

Comerciales y operativos

Organizativos

- Validación técnica del producto o servicio (Prototipado, producto o servicio mínimo viable)
- Validación comercial de la idea de negocio
- Validación financiera del negocio (punto de equilibrio)
- Análisis de la legislación necesaria para el buen funcionamiento

- Conformación del equipo de trabajo, estableciendo una distribución básica de tareas
- Generación de acuerdos entre socios que incluye la visión y compromisos para sacar adelante el emprendimiento
- Estructuración del modelo de negocio

- Implementar el modelo de negocio
- Un producto o servicio funcional y que se puede producir con regularidad (logo, empaque, experiencia, etcétera)
- Llegar al punto de equilibrio del negocio
- Generación de ingresos y ganancias
- Contar con una marca

- Estructura básica para Implementar el modelo de negocio
- Equipo de trabajo con capacidad y liderazgo para ejecutar
- Constitución legal de la empresa

- Planeación estratégica
- Ampliar los espacios de comercialización
- Crecer la producción
- Estructuración financiera para lograr invertir en el crecimiento

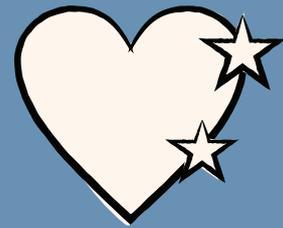
- Revisar y ajustar el modelo de negocios y procesos
- Integrar la gestión de la innovación para lograr mejoras al producto, servicio, procesos, formas de gestión de la empresa, etcétera.
- Desarrollo de capacidades específicas en los colaboradores

- Revisión del modelo de negocio
- Definición de una estrategia comercial
- Optimización de procesos productivos y financieros
- Internacionalización
- Integración a redes empresariales
- Desarrollo y encadenamiento de proveedores

- Gobierno corporativo
- Gestión del talento

02.

Acompañar con éxito la vinculación al mercado de personas productoras agropecuarias



Toda mejora en la producción se debe reflejar en una mejora en la calidad de vida y los ingresos de las personas productoras. Por ello, el acompañamiento que el personal técnico realiza para la obtención de productos agropecuarios de calidad con un impacto mínimo en el medioambiente, tarde o temprano se enfrenta a los retos de comercialización.

¿Por qué las personas productoras agropecuarias no logran una comercialización justa?

Son los intermediarios los que establecen el precio de compra de la gran mayoría de productos agropecuarios, según la disponibilidad de los mismos: en las temporadas de buena cosecha el precio baja y en los años de escasez el precio tiende a aumentar. Los productos agropecuarios son sensibles a las condiciones del clima, lo que ocasiona que, si bien el costo de trabajar la tierra se mantenga más o menos estable año con año, el volumen de producto que se obtiene puede presentar grandes variaciones de un ciclo productivo a otro, y de región en región. Esto ocasiona que no a todas las personas productoras agropecuarias a pequeña escala les cueste lo mismo producir un kilo de su producto, ni que a un mismo productor le cueste igual producir ese kilo de producto año tras año. Por lo cual, aunque el precio del producto mejore en años malos, es probable que aún no alcance a cubrir los costos que implica su producción. Tomemos el ejemplo de la actividad apícola:

Aproximadamente el costo de manejo de un pequeño apiario de 30 colmenas se encuentra en \$27,000 pesos (\$900 pesos por colmena). En un año con mucha floración y temporada de lluvias cortas, de cada colmena se puede llegar a cosechar hasta una cubeta de miel de 27 kg, con lo cual el costo de producción de un kilo de miel se encuentra en \$33 pesos y el precio de compra se encontró entre los \$25 y \$30 pesos. En un año con una temporada de lluvias largas y frío, del mismo apiario se cosechó media cubeta (13 kg) con lo cual el costo de producción del kilo de miel fue de \$69 pesos y el precio de compra que se ofreció fue de \$60 pesos.



02. Acompañar con éxito la vinculación al mercado de personas productoras agropecuarias

Los productos agropecuarios comercializados a través de intermediarios no permiten ganancias significativas. Las personas de que producen a pequeña escala optan por esta forma de desplazar su producto por necesidad: son pocas las que dedican el 100% de su tiempo a una sola actividad agropecuaria, sino que en general combinan un oficio con varias actividades agropecuarias,² lo que les dificulta la disposición de tiempo y recursos para explorar otras formas de desplazamiento de sus productos. El volumen de producción que obtienen individualmente y los retos logísticos por la ubicación geográfica de sus localidades incrementan el costo de llevar su producto a puntos de comercio regionales y urbanos donde podrían obtener un mejor precio.

Los casos en que las personas productoras agropecuarias a pequeña escala han logrado avanzar en su comercialización se caracterizan por:

- 1. la alineación de sus objetivos comerciales con su estrategia de vida;**
- 2. el trabajo organizado, cubriendo además de la vigilancia de la calidad y el proceso de producción, las tareas de venta y la administración;**
- 3. un acercamiento más directo al mercado estableciendo precios que les permiten cubrir sus costos de producción y un margen de ganancia.**

Si bien la comercialización a granel resulta atractiva para las personas productoras porque logran en una sola operación desplazar toda su producción, este camino tiene poco margen de acción, ya que para lograr hacerlo rentable, la innovación y la mejora de procesos productivos en la mayoría de casos sólo puede enfocarse en la disminución de los costos de producción.

Las personas productoras pueden cosechar mejores beneficios de sus acciones de comercialización cuando están en contacto directo con el consumidor final, pero ello implica un cambio radical en la forma en la que conceptualizan su actividad productiva, interiorizando dos ideas:

- 1. la importancia de producir con calidad, pero también,**
- 2. la necesidad de dedicar tiempo y recursos a la obtención de ganancias. Curiosamente, este cambio de perspectiva se da con mayor facilidad cuando en el grupo participan personas jóvenes y mujeres, ya que éstas aportan nuevos puntos de vista a la actividad productiva.**

² En nuestras sesiones participaron personas cuyo oficio era la albañilería, carpintería o enseñanza de educación básica y que, para complementar su ingreso, realizaban actividades agropecuarias como el cultivo de café y la apicultura.

¿Qué motiva a las personas productoras agropecuarias a pequeña escala a comercializar?

Generalmente, las personas que producen a pequeña escala asocian el término “comercialización” a un proceso complejo que implica movilizar grandes volúmenes de productos, trámites de formalización y la exportación de su producto. Esta forma de comprender el proceso comercial provoca que la actividad se perciba con lejanía y que las personas productoras desconfían de sus habilidades³ para controlar la comercialización de sus productos sin intermediarios.

Sin embargo, estas personas y organizaciones pueden encontrar alternativas a las formas convencionales de comercialización cuando:

- **Comprenden el valor de la actividad que realizan y los costos que implica su trabajo en el campo.**
Su incentivo es “dejar de perder”, por lo que exploran alternativas que les permitan obtener ganancias significativas que superen los costos de producción.
- **Conocen las aportaciones de su actividad agropecuaria al medio ambiente, la sociedad y la economía.**
A la vez, buscan que más personas conozcan estas bondades y puedan beneficiarse, ello a través del consumo de productos obtenidos de manera “limpia”,⁴ por lo que pueden ser más saludables.
- **Complementan el ingreso familiar con lo que producen.**
Las actividades agropecuarias son una vía de ahorro e inversión, por lo cual es común que “revuelvan el dinero”⁵ o empleen los ingresos de una actividad productiva en el financiamiento de otra. De esta forma, logran que los recursos que generan no disminuyan su valor y puedan llevar ingresos con mayor continuidad al hogar; de otra forma, sólo obtendrían ingresos una o dos veces al año, según el calendario de sus actividades agropecuarias.
- **Mantienen la actividad agropecuaria como parte de su modo de vida**
Obtienen más producción de la que requieren para consumir, por lo que tienen excedentes con los que comerciar.

Todas las motivaciones son válidas y pueden ser el motor de una comercialización exitosa. Dependiendo de los objetivos que se busquen, algunos acercamientos a la comercialización demandarán tomar acción con más urgencia que otros. Sin embargo, el primer paso (y el más importante), ya está dado: decidir trazar un camino de comercialización propio.

³ Características como la edad avanzada, el nivel educativo básico, el poco conocimiento en el uso de tecnología son algunos de los muchos prejuicios que disminuyen la confianza de las personas productoras agropecuarias a pequeña escala en sus habilidades y capacidades comerciales. Sin embargo, en el territorio hemos podido observar que estas condiciones pueden superarse cuando se abordan los elementos y dinámicas de mercado desde las situaciones de comercialización cotidiana en los que ellos ya participan.

⁴ El término es empleado por muchas personas productoras para referirse a que no se han empleado agroquímicos en la obtención de un producto agropecuario.

⁵ Término empleado para referirse a la acción de utilizar recursos obtenidos de una actividad en el financiamiento para el arranque de otra actividad agropecuaria (e.g. Un productor que colocó su café emplea las ganancias en la compra de animales de engorda; así, cuando los venda podrá disponer de recursos para preparar la tierra en donde sembrará su maíz).

Retos del acompañamiento técnico

El trabajo del personal técnico con los grupos es tan cercano que en ocasiones lo lleva a asumir compromisos más allá de lo que requiere su puesto. Se observa con mucha frecuencia a grupos que descargan las expectativas sobre la comercialización en las personas que les brindan acompañamiento técnico, deslindándose de la responsabilidad que tienen ellos mismos sobre sus resultados comerciales.

La aspiración de gran parte de las personas productoras agropecuarias de pequeña escala es lograr un buen precio y el acercamiento a los compradores potenciales de sus productos a través del apoyo institucional. Este camino puede ser cómodo en el corto plazo, pero no necesariamente permite el crecimiento y desarrollo en el futuro.



El objetivo del acompañamiento técnico es fortalecer la autogestión y autonomía de las personas productoras para que puedan decidir el aprovechamiento más conveniente de sus productos agropecuarios.

Hacerse cargo de la comercialización no es un resultado que se obtenga de la noche a la mañana: debido a que el acompañamiento es cíclico, la realización de pruebas y mejoras en el proceso comercial está ligada al calendario productivo. Los avances que podamos lograr dependen de:

- Construir la confianza de las personas productoras en sus habilidades y capacidades comerciales a través de un proceso de aprender-haciendo, en el que mediante la implementación de pruebas piloto y su análisis se vaya construyendo la experiencia comercial en cada ciclo productivo. Pequeños avances y cambios año tras año van generando el camino para grandes cambios.
- Inspirar a través de las historias de éxito: comenzar a trabajar con grupos demostrativos que puedan reflejar avances y evidencias de éxito comercial en el corto tiempo despierta en otros productores el deseo de integrarse a los grupos o conformar nuevos grupos con intención comercial.
- Clarificar y fortalecer las herramientas de toma de decisiones de las personas productoras y en el interior de sus grupos para que logren establecer mecanismos internos que aseguren el seguimiento a los compromisos.

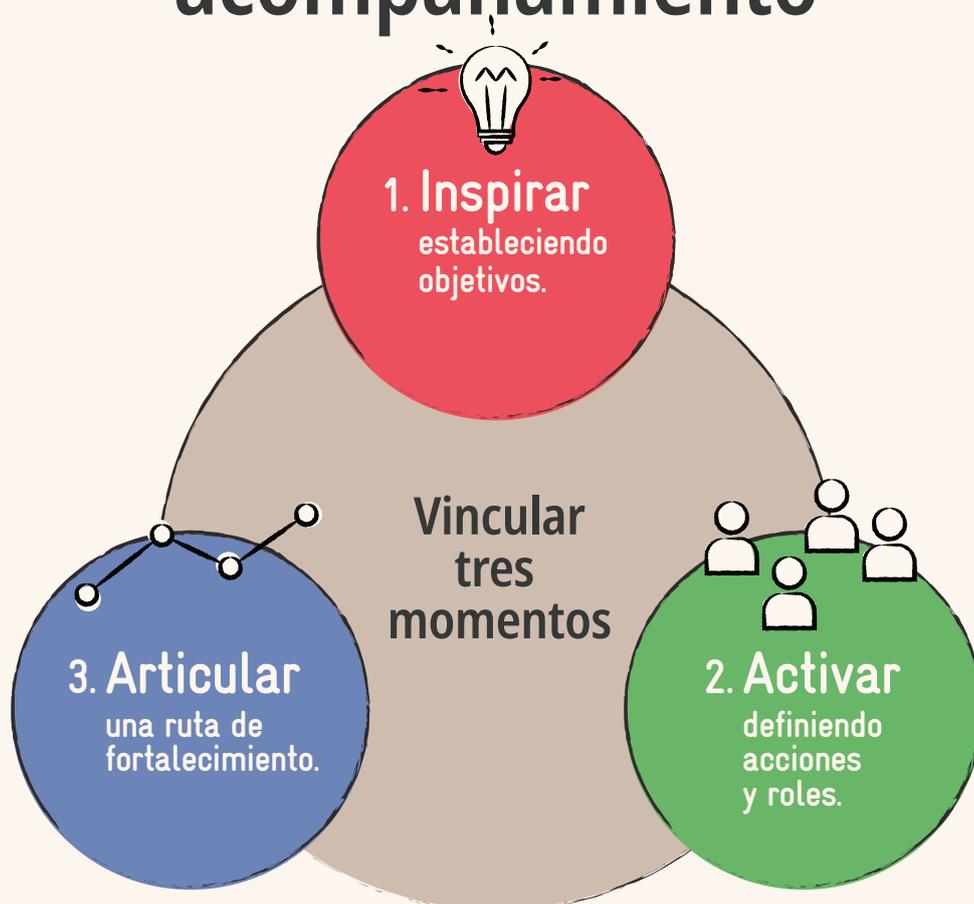
Modelo de acompañamiento

La comercialización no es un camino lineal, el proceso presenta altibajos que impactan en el estado de ánimo del grupo. Es probable que en el arranque se cuente con un gran entusiasmo que se refleja en la participación y apertura a explorar nuevas alternativas. Pero, si no se observan avances, esta buena voluntad puede comenzar a disminuir, afectando la cohesión del grupo y la credibilidad en la comercialización.

Es muy importante que procuremos que el ánimo y la buena voluntad se mantengan: este es el combustible que nos permitirá seguir avanzando en los momentos difíciles.

Para mantenerlos, el proceso de acompañamiento debe estar vinculado a tres momentos:

Modelo de acompañamiento



02. Acompañar con éxito la vinculación al mercado de personas productoras agropecuarias



Dar certeza y claridad a las personas productoras sobre lo que obtendrán – por la inversión de su tiempo– en el proceso de acompañamiento evita que se generen falsas expectativas y decepciones en el futuro. Es importante que los objetivos sean “inspiradoramente factibles.” Esto es, que representen un reto y un esfuerzo para el pequeño productor, pero que no sean tan lejanos que por más empeño que realice no lo pueda lograr. Profundizaremos más adelante en cómo establecerlos adecuadamente.



Se debe encaminar al grupo en la definición de una ruta de trabajo con acciones concretas y un orden organizativo. En este proceso es importante explorar escenarios y posibilidades en los cuales el grupo pueda poner a prueba sus ideas y recopilar información de la reacción de sus clientes potenciales. La validación y retroalimentación de las acciones con el mercado permite una mejor toma de decisiones y apoya la generación e intercambio de experiencias por los grupos.



Tener claridad en las habilidades clave a desarrollar, para acercar al grupo los talleres, herramientas, conocimientos y habilidades más pertinentes a sus objetivos de madurez y crecimiento. En este camino es de utilidad establecer con el grupo sesiones de análisis colectivo sobre la forma en que desarrollaron sus acciones y el progreso obtenido. Aún ante acciones con resultados negativos, es importante que el proceso de análisis y revisión de progreso se oriente a que las personas productoras identifiquen aprendizajes y espacios concretos de mejora, esto para no repetir acciones que no abonen al progreso del grupo.



Inspirar estableciendo objetivos

Dependiendo de sus condiciones y momento de vida, cada persona productora tiene razones diferentes por las cuales decide acercarse a un proceso de comercialización. No siempre es un motivo económico, como el incremento de ingresos; también puede estar ligado a motivos sociales, de aprendizaje, a la conservación de su espacio natural o a mantener vivas las prácticas productivas de su comunidad, entre muchas otras. Todos estos motivos forman parte de la estrategia de vida de las personas productoras, y poder conectar nuestras acciones de comercialización con estos objetivos es un elemento clave para el éxito de nuestro acompañamiento.

En él siempre debemos buscar motivaciones realistas y no imponer objetivos artificiales que no nazcan del interés genuino del grupo.

La inspiración se logra estableciendo objetivos basados tanto en un análisis de la realidad, como en la identificación de acciones factibles para lograr una mejora “alcanzable” en el contexto de la persona o grupo, empleando las habilidades y recursos disponibles.

Lo más importante en el proceso de inspiración es clarificar un problema en la vinculación a mercados que podamos diagnosticar de forma conjunta y establecer un objetivo en torno a él. Para ello es necesario:

- 
Reconocer la estrategia de vida
 que motiva la comercialización.
- 
Identificar las posibles motivaciones
 (intrínsecas o extrínsecas, ver tabla 2 más abajo)
 de las personas que se encuentran en el grupo.
- 
Analizar el contexto productivo
 para definir objetivos colectivos que, según él,
 puedan alcanzarse a través de la comercialización.
- 
Evaluar las alternativas
 para identificar las acciones con mayor
 posibilidad de éxito.

02. Acompañar con éxito la vinculación al mercado de personas productoras agropecuarias

✓ Reconocer la estrategia de vida

Conocer la estrategia de vida de las personas productoras nos permite tener mayor claridad en los objetivos que impulsan su participación en nuestros grupos demostrativos de comercialización (revisar capítulo 3). En ocasiones, el sistema productivo con el cual trabajamos es una actividad económica secundaria o terciaria para nuestro grupo. Esto impacta en la prioridad, así como en el tiempo, esfuerzo y recursos que serán destinados a las actividades requeridas. Algo similar se observa en personas productoras que viven en localidades donde el uso del dinero es limitado, debido a que existen otros formatos económicos, como el intercambio, que les permiten hacerse de los productos y servicios que utilizan cotidianamente. O en situaciones donde los grupos tienen interés en la visibilidad de su comunidad y problemáticas, usan la comercialización como una herramienta de conexión con otros actores y, a través de ello dar a conocer sus condiciones productivas y de vida.

Cuanto más cercanos estén los beneficios que puedan obtener de la comercialización en su estrategia de vida, más entusiasmo y dedicación pondrán las personas productoras en la generación de un proceso de comercialización exitoso.



De ahí que las personas productoras que decidan mejorar la comercialización de sus productos, lo hagan por tres razones:

Necesidad. Los momentos de crisis o urgencia son un importante motivo por el cual las personas productoras deciden tomar nuevos caminos para movilizar sus productos. Gran parte de los productores buscan mejorar la comercialización por necesidad, ya que, al no poder colocar sus productos por los canales tradicionales, se ven forzados a tomar otras alternativas. Si bien la necesidad es un motivador poderoso, cuando las personas se encuentran en una etapa de necesidad tienen poca resiliencia ante los fracasos y una urgencia por obtener resultados, que afecta el consolidar un proceso de comercialización.

Obligación. La mejora comercial por obligación se presenta cuando las personas tienen que establecer acciones comerciales debido a que son una condición para poder obtener otros beneficios. En estas situaciones el objetivo de mejora comercial es externo a la persona productora. Un ejemplo de esto es cuando un grupo establece una cooperativa para poder beneficiarse de algún recurso económico o en especie. En la mayoría de los casos, cuando la motivación es por obligación, se mantiene la intención comercial sólo mientras se mantenga la obtención de los beneficios. Aunque se pueden obtener resultados en el corto plazo, estas estrategias no muchas veces son sostenibles en el largo plazo.

Voluntad. La disposición de mejora viene del interior de la persona cuando hay corazón y un entusiasmo genuino para cambiar. La persona busca intencionadamente la mejora de sus condiciones comerciales, porque tiene una idea propia que quiere impulsar o un propósito personal de cambio. Cuando la motivación para mejorar se basa en la voluntad, se facilita la exploración de alternativas de mejora y un ánimo de aprendizaje que propicia una mayor resiliencia ante los fracasos.

✓ Identificar tipos de motivadores

Las razones que orientan la estrategia de vida están conformadas por una serie de motivadores, es decir, los elementos que dan la fuerza a las personas o grupos para realizar cualquier tipo de actividad, o a iniciar y mantener los proyectos que se propongan.

Los motivadores pueden clasificarse en dos categorías: intrínsecos o extrínsecos. La motivación intrínseca es la que proviene del interior de una persona; está conectada a sus sentimientos, a su autoconcepto y a los sueños que la impulsan día a día a hacer las cosas. Por otro lado, la motivación extrínseca hace referencia a los elementos que impulsan a la persona a realizar una tarea o acción que están fuera de su control. La motivación extrínseca son incentivos o refuerzos tanto positivos como negativos que se le otorgan a una persona por realizar una tarea.

Tipo de motivadores

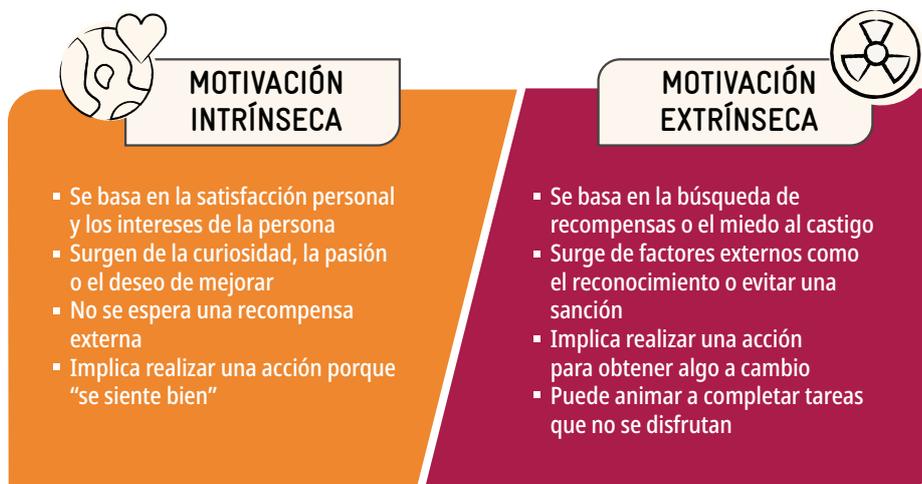


Tabla 2. Tipos de motivadores

Ambas categorías de motivación son útiles para impulsar un proceso de acompañamiento efectivo.

02. Acompañar con éxito la vinculación al mercado de personas productoras agropecuarias

La motivación intrínseca nos conecta con los intereses de realización de una persona, provocando que ponga su pasión y sueños a disposición de un objetivo, es una motivación que suele persistir en el largo plazo. Cuando la estrategia de vida está conectada con la voluntad, el impulso es intrínseco. Por otra parte, la motivación extrínseca se asocia con los resultados o beneficios concretos que un proceso nos puede ofrecer: por ejemplo, muchas ocasiones observamos que los grupos son más nutridos y participativos cuando se otorgan ciertos apoyos o recursos. Aunque en lo inmediato la motivación extrínseca logra ser muy efectiva, es común que, cuando los incentivos desaparecen, lo hace también el factor de cohesión del grupo.

En un proceso de acompañamiento comercial debemos buscar mantener el equilibrio entre una motivación intrínseca y una motivación extrínseca, es decir, mantener la pasión por lo que se hace, generando resultados que se reflejen en la realización de una persona.

La motivación intrínseca sin resultados o beneficios termina por convertirse en un sueño y, por el contrario, la sola motivación extrínseca ("buscar algo a cambio") se convierte en una dinámica asimétrica y una estructura paternalista que no fortalece los cimientos de un proceso: es un camino muy frágil y difícil de mantener en el largo plazo.

Manifestación de los motivadores



Tabla 3. Ejemplo de la forma en que se manifiestan los motivadores intrínsecos y extrínsecos en los grupos de personas productoras agropecuarias a pequeña escala

Analizar el contexto productivo

Los objetivos que definamos en la fase de inspiración deben tener una perspectiva realista que se base en las capacidades del contexto productivo. Lograr que el grupo tenga un mejor entendimiento de los factores que influyen en sus metas de comercialización es un paso fundamental, ya que les permite visualizar mejor el sector en el que se desempeñan, identificar oportunidades y tener claridad sobre los requerimientos que debe cumplir para participar de mejor manera en su mercado de interés. Algunas acciones que ayudan a comprender el contexto productivo y fortalecen la inspiración son las siguientes:

- **Realizar un análisis de costos de producción.**
Son muy pocas las personas productoras que tienen claridad sobre el costo que implica su actividad productiva. La mayor parte de ellas tiene la ligera sospecha de que los precios ofrecidos por sus productos no son justos. Sin embargo, realizar con ellos un ejercicio de cálculo y análisis de costos les da claridad y fortalece su toma de decisiones. Los técnicos, como personas que acompañan estos procesos, deben recordar que el cálculo de costo es una herramienta de reflexión con el grupo. Lo importante es lograr que este proceso sea abierto, que se analicen los espacios de fuga y, una vez calculado el costo de producción, se dialogue en conjunto sobre qué alternativas hay para lograr un precio que permita recuperar los costos de producción y recibir una remuneración por el trabajo realizado.
- **Análisis de la cadena de valor.**
Analizar con el grupo el camino que debe recorrer su producto para llegar a las manos de un consumidor final les ayuda a identificar las características que se esperan de un producto y los costos adicionales que genera su desarrollo. Cabe recalcar que cada canal de venta o cliente puede tener una cadena de valor específica; sin embargo, realizar un análisis colectivo, aunque sea a grandes rasgos, permite comprender las condiciones mínimas que cada cadena de valor demanda y las razones que lo sostienen.
- **Análisis de la capacidad productiva y operativa.**
Es útil revisar con el grupo las características actuales de su producción, las capacidades operativas (incluyendo el nivel de formalización) y contrastar estos elementos con los requerimientos mínimos de las cadenas de valor. De esta manera se podrán ir perfilando los elementos del plan de acompañamiento, tanto las prácticas de producción como las acciones operativas necesarias para la comercialización.

02. Acompañar con éxito la vinculación al mercado de personas productoras agropecuarias

✓ Evaluación de las alternativas

Cuando de inspirar se trata, no debemos buscar la idea más descabellada o ambiciosa, sino que debemos apostar por aquello que genere una motivación genuina y alcanzable.

Cuando las ideas son demasiado grandes, las personas sienten los objetivos lejanos y quizás tan imposibles que dejan de creer en ellas. Un buen elemento de inspiración presenta retos (motivación intrínseca), a la vez que beneficios que pueden ser tangibles (motivación extrínseca). Recordemos que las personas llegan a los procesos de comercialización con determinadas expectativas que, de no cumplirse, pueden generar frustración, disminuir la motivación y con el tiempo provocar la pérdida de interés en el proceso.

Para poder establecer elementos de inspiración adecuados es importante examinar las alternativas u oportunidades identificadas. Para ello requerimos estudiar cada una de ellas a través de estas tres cualidades: deseable, factible y viable.

Análisis de ideas u oportunidades

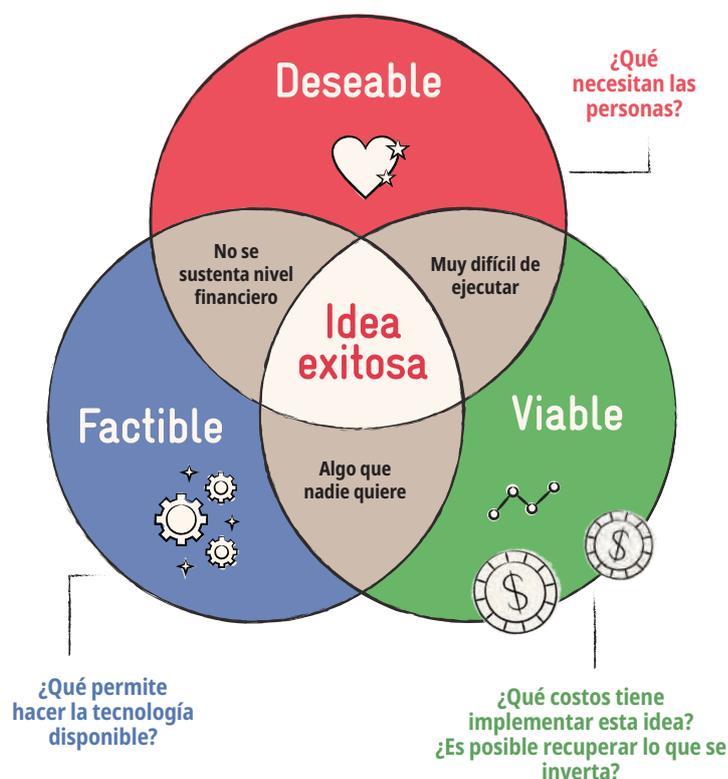


Imagen 4. Cualidades de análisis de ideas u oportunidades

Deseable. Al analizar ideas u oportunidades debemos identificar si lo que se plantea es algo que las personas quieren realizar, si se sienten cómodas con la propuesta y les interesa llevarla a cabo. Las ideas son deseables cuando atienden un problema real, es algo que las personas necesitan y no sólo algo que estaría bien tener.

Factible. Una idea u oportunidad es factible cuando las personas cuentan con los conocimientos, capacidades y habilidades para implementarlas tanto a nivel técnico como operativo. La factibilidad identifica si los recursos con los que contamos nos dan la capacidad para desarrollar la idea en el futuro cercano. Por medio de este análisis se identifican limitantes técnicas en procesos, así como el tiempo que tomará realizar lo que queremos.

Viable. Una idea u oportunidad es viable cuando es posible recuperar los recursos económicos que implica implementar esa idea o aprovechar esa oportunidad. El producto debe tener sentido desde la perspectiva comercial. Podemos tener el producto más deseado, pero si es muy caro o no genera ganancias no es viable.

Para aplicar el análisis de una idea u oportunidad a través de este modelo hay algunas preguntas-guía para trabajarlas de forma participativa con las personas productoras.

Preguntas guías para el análisis de ideas u oportunidades

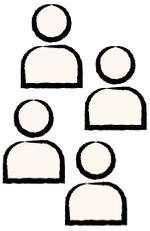
<p>Deseable</p>  <p>¿Esta propuesta resuelve el problema identificado?</p> <p>¿Hay una solución alternativa para lograr este objetivo?</p> <p>¿Lograr este objetivo cambiaría positivamente la vida de las personas de este grupo?</p> <p>¿Hay disposición e interés en realizar esto?</p>	<p>Factible</p>  <p>¿La tecnología y procesos con los que contamos nos permiten desarrollar la idea?</p> <p>¿Cuánto tiempo nos tomará desarrollar la idea?</p> <p>¿Requerimos nuevo talento?</p> <p>Si adquirimos infraestructura ¿cómo nos ayudará a futuros proyectos?</p> <p>¿Tenemos la capacidad para realizar las acciones que se requerirán para vender el producto?</p>	<p>Viable</p>  <p>¿Cuánto cuesta llevar esta idea a la realidad?</p> <p>¿Tenemos el capital para implementar bien la idea?</p> <p>¿Podemos generar ganancias de esta acción?</p> <p>¿Cuánto tiempo nos tomará obtener un resultado positivo?</p> <p>¿Lo que ofrecemos es sustentable?</p>
--	---	---

Tabla 4. Preguntas guías para el análisis de ideas u oportunidades

02. Acompañar con éxito la vinculación al mercado de personas productoras agropecuarias

Por las características de los grupos de personas productoras agropecuarias de pequeña escala, recomendamos que este proceso de análisis siempre se inicie con la evaluación del factor de factibilidad.

Esto debido a que es común que se le planteen a los grupos objetivos que son muy atractivos, por ejemplo, exportar, formar una cooperativa o poder colocar sus productos en tiendas reconocidas. Sin embargo, en algunas de estas oportunidades no es suficiente contar con un producto de calidad y obtenido con las mejores prácticas, ya que factores operativos como contar con una factura, un registro de marca, una tabla nutrimental o un estudio de laboratorio, son elementos que impactan en la factibilidad de esta idea u oportunidad. De ahí que debemos ser muy cuidadosos en el proceso de acompañamiento y exponer con mucha claridad las capacidades con las que cuenta el grupo para poder aprovechar una oportunidad en su contexto. Los elementos de factibilidad que no se logran cubrir son una buena oportunidad para establecer un plan de fortalecimiento del grupo enfocado en atender estas deficiencias, para poder estar mejor preparados en el siguiente ciclo productivo.



Activar definiendo acciones y roles

Al trabajar con personas productoras agropecuarias a pequeña escala es frecuente que, por más calidad y buenas prácticas que se empleen, el volumen de producción que se obtiene no sea suficiente para cubrir las necesidades de grandes compradores o que, al tratar de atender estos segmentos de mercado con producciones limitadas, el costo de cumplir los requerimientos productivos, higiénicos, organolépticos o logísticos sean tan altos que nuestro producto rebase la disposición de pago de nuestros compradores potenciales.

De ahí que la unión de personas u organizaciones para alcanzar un objetivo comercial compartido sea una herramienta indispensable para poder lograr una vinculación a cadenas de valor de forma más efectiva.

Una producción a pequeña escala puede movilizarse de forma adecuada y dejar resultados positivos en cadenas cortas locales y regionales. Sin embargo, resulta muy complicado establecer relaciones comerciales de largo plazo con grandes compradores de forma individual; en consecuencia, es necesario organizarse para tener oportunidades de ofertar su producto en canales más formales fuera de su entorno local o regional.

✓ El reto de trabajar juntos (la asociatividad)

En el sector agropecuario a pequeña escala colaborar entre personas y grupos es indispensable para avanzar en nuestro crecimiento y desarrollo. Asociarnos permite:

- Complementar los saberes productivos y los conocimientos comerciales.
- Contar con un proceso productivo eficiente, donde se reduzcan costos y se incremente la producción.
- Distribuir mejor las tareas y roles dentro de la organización, complementando los recursos y el potencial comercial de cada uno.
- Fortalecer la capacidad de negociación y mejorar las condiciones de precio y competencia en una región.

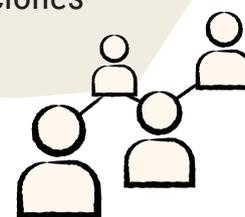
A pesar de estos beneficios, asociarse no es una tarea sencilla, ya que implica no sólo la voluntad de hacer algo juntos, sino el poder construir confianza a través de la ejecución responsable de los compromisos adquiridos. Los procesos organizativos con frecuencia no logran consolidarse por:

- Cambios en los objetivos individuales de las personas con la intención de asociarse, quienes no expresan de forma clara y honesta las razones que las impulsan a formar parte de la organización que se pretende gestar

02. Acompañar con éxito la vinculación al mercado de personas productoras agropecuarias

- Poca claridad en el propósito colectivo que se persigue, lo que provoca que la organización no logre avanzar en las metas propuestas, y a su vez genere tensiones entre las personas integrantes y reduzca la credibilidad de la asociación como una herramienta de crecimiento
- Falta de gestión del proceso organizativo, de tal forma que las personas integrantes no tienen claridad sobre lo que se espera de ellas en cuanto a tiempo, actividades y recursos; la falta de seguimiento del proceso organizativo diluye la cohesión y el compromiso de las personas

Una asociación se logra consolidar cuando hay confianza, cohesión y compromiso. Contar con un propósito, un plan de trabajo claro con elementos verificables y el establecimiento de roles y responsabilidades, son factores que ayudan a que las organizaciones avancen de forma significativa.



✓ Activar la organización

La activación de un proceso organizativo efectivo implica definición, seguimiento y actualización constantes, de estos tres elementos:

- **Los acuerdos entre socios.**
Clarificar las expectativas y recursos de los que disponen las personas que participan en la organización.
- **El propósito, alcance y metas de la organización.**
Definición de los objetivos colectivos y los compromisos para lograrlos.
- **Establecer y fortalecer una estructura con enfoque comercial.**
Definir la forma de trabajo y gestión de la organización, a fin de garantizar que pueda cumplir con los objetivos colectivos propuestos.

Acuerdos entre socios

En todo arranque de un proyecto o proceso organizativo es común que exista mucho entusiasmo y buena voluntad. Sin embargo, a medida que pasa el tiempo, el proceso organizativo demanda de las personas diversos recursos como tiempo, dinero, o conocimiento del cual no todas las personas disponen. Por ello, todo proceso organizativo debe comenzar estableciendo un acuerdo entre socios, en el que quede expresado de forma explícita:

- Las expectativas que cada uno de los integrantes tiene sobre el proceso organizativo
- El tiempo que puede dedicarle a la organización
- Qué recursos (conocimiento, económicos, herramientas o vínculos) puede aportar a la organización
- Las acciones, áreas o responsabilidades que no quiere asumir
- Forma en la que le parece cómodo que se dé el proceso de toma de decisiones
- Identificación de actividades para la organización de grupos y división de trabajo

Al realizar el acuerdo de socios, es importante considerar que no todas las personas pueden aportar de forma equitativa a la organización: algunas personas pueden aportar más tiempo para las reuniones que otras lejanas del punto de reunión del grupo, pero que quizás tienen mayor disponibilidad para realizar trámites; algunas pueden realizar mayores aportaciones económicas que otras, y así con cada uno de los aspectos.

Lo importante de un proceso organizativo no es que todas las personas hagan lo mismo, sino encontrar la forma en la que se complementen.

Con expectativas claras de las personas que integran la organización, se puede proceder a redactar las reglas que enmarcan el acuerdo entre socios. Es importante que periódicamente se revisen estos acuerdos y se optimicen, a fin de que cada una de las personas encuentre la forma de cumplir su estrategia de vida a través de la organización.

Propósito y alcance del proceso organizativo

Para lograr un proceso organizativo exitoso, se debe contar con un consenso de los fines comunes que motivan el trabajo en conjunto. Cuando no existe una meta en común, los grupos no logran cohesionarse y los integrantes sienten la libertad de tomar decisiones que pueden llegar a afectar negativamente el objetivo de la organización. Un ejemplo puede ser el que un grupo no aclare la intención de mejorar el precio de la miel en la región, y que ante el desconocimiento de esta meta los participantes compitan por el precio y ofrezcan su producción por debajo del precio que el grupo busca establecer.

El modelo "Cuestionar, Construir, Contextualizar" nos permite poder trabajar un propósito y acciones compartidas con las personas productoras que acompañemos. El modelo nos invita a la reflexión de tres elementos:

02. Acompañar con éxito la vinculación al mercado de personas productoras agropecuarias

CUESTIONAR

Cuestionar a las personas sobre lo que quieren lograr con el proceso organizativo. En pocas ocasiones, cuando buscan trabajar en conjunto, se realizan estas preguntas, pero sin duda son indispensables para poder determinar un rumbo en común y establecer un fin que sea compartido por todos.

CONSTRUIR

Construir en conjunto la ruta de trabajo para poder lograr la meta que queremos. En la construcción de esta ruta es importante llevar al grupo a visualizar hitos, elementos concretos en los que se refleje el avance de su trabajo. La construcción se realiza de derecha a izquierda, primero reflexionando la forma en que se hace tangible el objetivo final y luego, poco a poco, estableciendo la ruta que debe seguir el grupo desde su punto de partida actual para lograr ese objetivo. Por ejemplo, si un grupo planea poder vender su producto en el anaquel de un supermercado, es importante visualizar en qué ciudad, qué se requiere para entregar constantemente este producto al punto de venta y, previo a esto, cómo tener un tipo de empaque en específico, la información nutrimental en la etiqueta, y así ir identificando los pasos previos.

CONTEXTUALIZAR

Contextualizar el momento en el que se encuentra la organización. Debemos dar realidad a nuestros objetivos y poder tener mucha claridad sobre la línea de meta hacia la cual estamos partiendo en la aventura comercial. Debemos ayudar al grupo a visualizar los factores que influyen en su situación, identificar aquellos sobre las que podemos actuar y comenzar a establecer pequeñas acciones que permitan comenzar a gestar una transformación de esa realidad.

Modelo de Activación



Imagen 5. Modelo de activación
Elaboración propia, TEKIO.

En el análisis de este modelo se puede identificar el tiempo que tomará lograr esa visión en común y las actividades que podemos comenzar a realizar desde hoy para acercarnos a ese objetivo compartido.

✓ Estructura con enfoque comercial

Si bien los procesos organizativos no son ajenos a las personas productoras agropecuarias a pequeña escala (ya que muchas de ellas participan en procesos comunitarios, ejidales o en la misma escuela de campo), es importante poner en claro que muchas de las estructuras que pueden ser útiles para ordenar la gestión de los bienes comunes o el territorio, no necesariamente son estructuras que apliquen a un modelo comercial.

Una situación recurrente en los grupos de personas productoras es que en la gran mayoría de las veces se organizan simplemente para completar volúmenes ante el pedido de un cliente: la gran mayoría se encuentra en el eslabón producción, enfocándose en generar productos con las mejores prácticas, pero descuidando otros elementos como la generación y mantenimiento de posibles clientes, o la gestión de los recursos económicos disponibles.

Los procesos organizativos con fines de comercialización deben enfocarse en establecer un proceso de trabajo que mantenga un equilibrio entre tres esferas de competencia:

- **Producción.** Asegurar que se cumpla con la cantidad, calidad, volumen, temporalidad y expectativa del mercado al que nos dirigimos.
- **Administración.** Gestionar los recursos humanos y financieros que permitan continuar con la actividad.
- **Comercialización.** Asegurar la adquisición de lo que se produce.

Organización con Enfoque Comercial



Imagen 6. Estructura base para la organización con enfoque comercial
Elaboración propia, TEKIO.

02. Acompañar con éxito la vinculación al mercado de personas productoras agropecuarias

No hay una sola forma correcta de organizarse: cada grupo debe encontrar el modelo que más se adecue a sus objetivos, habilidades y capacidades. Sin embargo, el modelo básico que proponemos es un buen comienzo para ir distribuyendo las funciones, roles y responsabilidades de las personas que conforman la organización según los talentos del grupo, en áreas clave como la administración y las ventas.

¿Qué alcance tiene la esfera de la producción?

La esfera de la producción debe definir y establecer un sistema de control interno que permita asegurar que las personas que conforman la organización obtengan un producto que cumpla con las características esperadas por el segmento de mercado al cual se dirigen. Se debe brindar apoyo y capacitación a las personas que lo requieran a fin de poder contar con prácticas estandarizadas que aseguren un volumen mínimo y una calidad homogénea.

¿Cómo realizar la administración?

De forma muy sencilla el área administrativa de una organización debe asegurar que todas las personas cuenten con los recursos económicos, humanos y materiales necesarios para realizar las actividades asignadas. Para ello debe ejecutar cuatro funciones:

- **Planear.** Identificar y definir las metas, además de los recursos disponibles y necesarios, mediante la elaboración de presupuestos y flujos de gastos.
- **Organizar.** Gestionar tanto a las personas, como sus habilidades y funciones en la forma más eficiente posible, en función de optimizar el uso de recursos.
- **Dirigir.** Establecer mecanismos de seguimiento y supervisión sobre el uso de los recursos de la organización, para que cada uno de ellos se emplee para lo que fueron asignados.
- **Controlar.** Definir indicadores o "hitos" que permitan identificar que se cumplen las metas planteadas.

¿Cómo llevar la comercialización?

Las ventas no se generan por la suerte. Una venta efectiva se logra a través de un proceso que pone énfasis en la comprensión de los segmentos de mercado y sus necesidades. El proceso de ventas consta de 6 momentos:

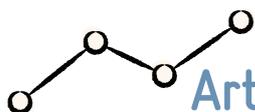
- **Prospección.** Elaborar una lista de clientes potenciales, empresas o personas a las que se considere puede darse respuesta a sus necesidades.
- **Calificación.** Evaluar las características de la relación con el cliente y definir si es posible cumplirlas.
- **Acercamiento.** Realizar encuentros con los clientes prospectivos, para profundizar en las necesidades que tienen y forma de trabajo.
- **Propuesta.** Dar una solución a las necesidades de los clientes que se adapte a sus recursos disponibles.
- **Cierre.** Concretar cantidad, precio y tiempos de entrega.
- **Post venta.** Seguimiento al cliente. Buscar la recurrencia en la compra.

 **Comunicación entre áreas**

Es muy importante que exista una suficiente comunicación entre las personas que se encuentran en cada esfera y entre las personas que tienen la responsabilidad de sacar adelante las otras áreas. La tabla 5 sugiere algunos aspectos de comunicación.

Comunicación entre las esferas de la estructura base

ÁREAS	Producción	Administración	Comercialización
Producción 	<p>Definir y dar seguimiento a un mecanismo de control interno para poder cumplir con el volumen y la calidad esperada.</p> <p>Se realizan prospecciones de la producción y se establecen prácticas e innovaciones que ayuden a mejorar los productos, reducir costos, etcétera.</p>	<p>En conjunto establecen presupuestos productivos, análisis de los costos de producción y estrategias para eficiente el gasto.</p> <p>Se definen espacios de inversión, la contratación de recursos humanos, la adquisición de herramientas y materiales, las capacitaciones y el cumplimiento de normativas operativas.</p>	<p>Definen la producción factible de obtener. Se realiza un diálogo para poder implementar optimizaciones en la producción, a fin de atender las expectativas de los segmentos de mercado con sus productos.</p> <p>Se planean innovaciones en los productos y servicios.</p>
Administración 		<p>Aseguran el cumplimiento de las obligaciones de la organización ante las autoridades competentes.</p> <p>Debe establecer estrategias y presupuestos para garantizar la disponibilidad de recursos humanos, financieros y herramientas a cada una de las áreas.</p>	<p>Definen en conjunto la prospección en el flujo de ingresos de la organización.</p> <p>Establecen mecanismos para hacer eficiente el costo de adquisición de los clientes.</p> <p>Establecen presupuestos para la promoción de la organización y su participación en espacios que permitan vincularse con clientes potenciales.</p>
Comercialización 			<p>Define los segmentos de mercado más adecuados para los productos y servicios de la organización.</p> <p>Establece un mecanismo de seguimiento a las necesidades de los clientes.</p> <p>Genera contactos y/o espacios para promover los productos y servicios.</p>



Articular una ruta de fortalecimiento.

El enfoque de este modelo de acompañamiento considera que cada organización presenta situaciones particulares que orientan sus objetivos y ruta de desarrollo.

La articulación es la etapa donde se debe plantear junto al grupo un plan de acción comercial para el ciclo productivo, a fin de que se pueda ir consolidando su calidad productiva, su proceso operativo y las herramientas de venta con las que cuenta.

Dependiendo de sus condiciones particulares, cada grupo demandará un perfil de desarrollo de capacidades particulares. A primera vista, esto puede parecer muy complejo; sin embargo, por las características y la etapa de madurez comercial de las iniciativas de las personas productoras agropecuarias que participan en las escuelas de campo, la gran mayoría presenta coincidencia en sus necesidades de fortalecimiento, las cuales se ubican principalmente en las etapas de preincubación, incubación y, con contadas excepciones, en las etapas de aceleración.

Lo más importante en la articulación es poder desarrollar las capacidades que requiere el grupo de acuerdo con su momento de fortalecimiento. Para ello es indispensable tener en todo momento como punto de partida la etapa de madurez comercial.

En este sentido, hay infinitas herramientas y metodologías para su fortalecimiento y constantemente se van desarrollando nuevas. Comercializar no es una ciencia exacta sino un proceso de optimización constante, por lo que no debemos saturarnos con el llenado de múltiples herramientas, pero sí identificar las herramientas clave que debemos ir mejorando continuamente. Se presentan las que consideramos más adecuadas en el capítulo 4.

Lo más indispensable en la articulación es tener claridad en las necesidades de nuestro grupo para poder desarrollar el conocimiento que requiere o, en su caso, gestionar capacitaciones y apoyos que sean pertinentes a su etapa de madurez. Para realizar una articulación adecuada sugerimos la construcción de un plan de fortalecimiento.

✓ Plan de fortalecimiento comercial

Un plan de fortalecimiento comercial es una herramienta que permite la formulación de actividades o acciones para mejorar el nivel de vinculación comercial y desempeño operativo del programa. Es una herramienta empleada para el seguimiento comercial que da una ruta clara para el desarrollo de capacidades del grupo.

Plan de Fortalecimiento

 Objetivo de fortalecimiento del ciclo	 Acciones	 Descripción	 Verificación	 Responsable

Tabla 6. Estructura del plan de fortalecimiento

El desarrollo del plan de fortalecimiento dependerá de la etapa de madurez y puede irse adaptando al avance del grupo.

02.
Acompañar con éxito la vinculación al mercado
de personas productoras agropecuarias

Ficha formativa por etapa de madurez

Etapa	Objetivo de la etapa	Plan formativo
<p>Preincubación</p> 	<p>Pasar de una idea a la estructuración de un modelo de negocio</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprender el concepto de mercado ▪ Identificación de necesidades en mercados ▪ Comprender los componentes básicos de un modelo de negocio ▪ Construcción de la oferta (producto o servicio) ▪ Definición de la propuesta de valor de un producto ▪ Diseño conceptual del producto o servicio según la necesidad del mercado ▪ Validación técnica a través del diseño de un producto mínimo viable ▪ Validación comercial por medio del diseño de una prueba de mercado o prototipo ▪ Marco legal de la actividad productiva <p style="text-align: center;">Validación financiera a través del punto de equilibrio</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño conceptual del plan comercial ▪ Acuerdo entre socios ▪ Diseño de proceso operativo y funciones
<p>Incubación</p> 	<p>Poner en marcha el modelo de negocio con una operación frecuente y ventas recurrentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño y registro de marca ▪ Diseño de empaque y optimización de producto ▪ Diseño de servicio: fases de experiencia, guiones, atención al cliente y material de comunicación ▪ Definición de perfiles de puesto ▪ Capacitación técnica del equipo de trabajo en áreas de administración, proceso y ventas ▪ Redes sociales ▪ Implementación del plan comercial ▪ Salida a mercado ▪ Proceso operativo ▪ Plan de comercialización ▪ Plan financiero ▪ Constitución legal de la empresa ▪ Responsabilidades fiscales
<p>Aceleración</p> 	<p>Crecimiento rentable y sostenible del negocio</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planeación estratégica ▪ Revisar y ajustar el modelo de negocios y procesos ▪ Desarrollo comercial ▪ Estudio de mercado ▪ Apertura de nuevos mercados ▪ Optimización de procesos ▪ Modelo de gestión de la innovación ▪ Consultoría en innovación ▪ Desarrollo de habilidades y talento ante nuevas funciones ▪ Estructuración financiera y legal ▪ Implementación de cambios en plan comercial
<p>Fortalecimiento</p> 	<p>Revisar y ajustar el proceso para lograr la eficiencia y productividad del negocio</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición de estrategia comercial ▪ Optimización de procesos productivos y financieros ▪ Internacionalización ▪ Integración a redes empresariales ▪ Gobierno corporativo ▪ Gestión del talento ▪ Desarrollo y encadenamiento de proveedores

Tabla 7. Ficha formativa por etapa de madurez

Riesgos en el proceso de acompañamiento

El trabajo cercano que implica el proceso de acompañamiento presenta también algunos riesgos. Es importante tener precaución con:

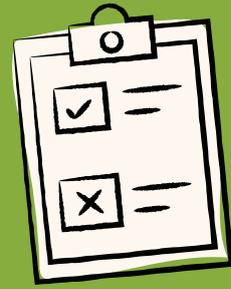
- No generar relaciones paternalistas o mesiánicas, en la cual las personas productoras tengan la expectativa de que a través del acompañamiento se solucionarán todos los problemas. El acompañamiento puede acercar herramientas, pero el trabajo de desarrollo debe ser del grupo, cuyos participantes también deben aportar recursos, esfuerzos y salir en búsqueda de otros apoyos para impulsar su acción comercial.
- No transformar el acompañamiento en un espacio para desahogar frustraciones, evidenciar conflictos o problemáticas de antaño. Los espacios de acompañamiento se deben manejar de forma objetiva, enfrentar los retos y problemáticas de una forma pacífica y constructiva, siempre anteponiendo el diálogo respetuoso y focalizado en la situación en concreto.
- No buscar cumplir objetivos personales del técnico asesor a través de las personas que acompañamos. Es muy importante que el acompañamiento se centre en las metas que genuinamente el grupo persigue; no debemos imponer, influenciar o construir objetivos que no estén vinculados a las aspiraciones reales de las personas productoras.
- No adquirir responsabilidades que no estén enfocadas a nuestro perfil de trabajo. El acompañamiento debe ayudar a que el acercamiento comercial de grupo sea menos sinuoso, pero el trabajo de construir sus alternativas de comercialización debe desarrollarlo el mismo grupo.
- No presionar la obtención de resultados de forma inmediata. Los procesos de comercialización requieren de tiempo para interiorizar las experiencias y transformarlas en aprendizajes. Las acciones que no se interiorizan no sobreviven al tiempo, por ello las acciones de acompañamiento deben avanzar al ritmo del grupo, sin prisa, pero sin pausa.

Una analogía que puede dar claridad sobre el proceso de acompañamiento es pensar en un niño que tiene que aprender a manejar una bicicleta. Que nosotros le expliquemos la teoría sobre cómo se deben manejar las bicicletas no es suficiente para que él aprenda a hacerlo.

Si en los primeros intentos vemos que no puede mantener el equilibrio y nosotros mantenemos agarrada la bicicleta todo el tiempo para que no caiga, tampoco ayudará a que él aprenda a manejarla. Sólo podrá aprender a través de la experiencia. En ese proceso habrá algunas caídas, nuestro trabajo como acompañantes o asesores es estar atentos al proceso que se sigue, señalar riesgos, plantear reflexiones y hacer sugerencias para que el camino de aprendizaje sea menos doloroso.

03.

Implementación del modelo de acompañamiento



Un proceso de acompañamiento exitoso logra cambiar la realidad de las personas que participan en él. Como todo proceso de cambio, la magnitud del avance que se logre depende de la toma de decisiones, la implementación de acciones y la mejora continua, tanto a través del aprendizaje como de la experiencia. Así, el acompañamiento es aprendizaje en acción cuya implementación requiere de un diseño de intervención adecuado.

Herramientas clave en la intervención del grupo:

- Comenzar antes de estar listo
- Diseñar un grupo demostrativo preparado para comercializar
- Dirigir reuniones efectivas
- Construir un entendimiento común de los conceptos de cada tema
- Impulsar la toma de decisiones del grupo
- Establecer planes de acción y su implementación
- Desarrollar prototipos
- Ejercer seguimiento y evaluación

Comenzar antes de estar listo

Si esperamos a que los grupos estén preparados para comenzar a comercializar, es probable que ese día no llegue. Comercializar no es un objetivo, es una herramienta para llevar bienestar a las personas mediante un mejor aprovechamiento de su actividad productiva. Realizarlo de forma adecuada requiere un proceso de aprendizaje y adaptación continua, y la única forma de adquirir experiencia y habilidades es a través de probar nuevas formas de acercamiento.

El ciclo productivo natural de los productos agropecuarios nos deja un espacio de tiempo limitado para poner a prueba las múltiples ideas que podamos tener sobre la comercialización de los productos. La venta del producto a un comprador a granel puede ser muy atractiva para los productores a pequeña escala ya que permite obtener recursos rápidamente; no obstante, al mismo tiempo puede significar que se pierda la oportunidad de explorar otros caminos que podrían representar una vía de comercialización más sostenible en el largo plazo. Constantemente aparecerán estos dilemas, pero si hay claridad en la intención de lograr una comercialización justa y sostenible, se podrán encontrar alternativas para enfrentarlo.

03. Implementación del modelo de acompañamiento

Es natural que las primeras exploraciones hacia la comercialización del grupo sean terribles. Un proceso de comercialización en un mercado nuevo estará lleno de errores, pero sólo a través de la prueba, error y mejora, podremos ir obteniendo resultados más positivos y experiencias comerciales más consistentes.



Todo emprendimiento es sólo una semilla que comienza a germinar; es muy injusto comenzar a comparar sus resultados con los de una gran empresa que tiene una gran facturación.

Comenzar en la comercialización exige tiempo, esfuerzo y mucha templanza, pero el ser constantes a la larga muestra sus beneficios. Es importante que en este proceso se esté abierto a escuchar sugerencias y tener disposición a seguir aprendiendo.

Diseñar un grupo demostrativo preparado para comercializar

Pensar que todas las personas productoras agropecuarias a pequeña escala deberían comercializar por cuenta propia es equivalente a estimar que todos los administradores deberían tener su propia empresa. Hay, sin duda, personas que se sienten motivadas por la idea de tener un negocio propio, pero también hay muchas otras que prefieren poner su talento y conocimientos al servicio de una organización y percibir ingresos que –aunque menores– sean más estables.

La gran mayoría de las personas productoras a pequeña escala comercializa por necesidad: Al obtener la cosecha aprovecha una parte de ella, y con los excedentes busca transformar el resultado de su esfuerzo en recursos que le permitan seguir invirtiendo en sus otros sistemas productivos y así satisfacer las necesidades familiares básicas.

La postura de acercamiento al mercado no es la misma para cada persona productora. Dependiendo de su contexto de vida pueden estar interesadas en desplazar su producción en una sola venta a granel a un precio bajo, o desplazar su producto en unidades con consumidores finales o explorar la elaboración de productos con valor agregado. Aunque las personas productoras agropecuarias a pequeña escala comparten muchos retos, sus expectativas y necesidades de acercamiento comercial no son homogéneas, y parten de la forma en que visualizan su actividad y las aspiraciones que tienen en el futuro.

Todo acercamiento al mercado de productores a pequeña escala debe entenderse como un proceso de emprendimiento. Esto implica que no se trata de una fórmula de trabajo, ni de aplicar acciones que den resultados inmediatos. Por el contrario, emprender es un proceso de aprendizaje, que requiere de: 1) observación y diálogo con los clientes; 2) operar con constancia y disciplina y 3) creatividad para adaptarse con rapidez a los cambios en el contexto y las necesidades de los clientes. Es un proceso de altibajos.



De acuerdo con el estudio “Radiografía del Emprendimiento en México” (ASEM, 2023) el 77% de los emprendimientos cierra en sus primeros tres años, y sólo el 11.2% sobrevive más de los 5 años.



Las 5 razones principales de los fracasos se deben a la falta de conocimiento del mercado, falta de liquidez, mala administración, problemas con los socios y falta de tiempo. Lo anterior no dista mucho de la situación que enfrentan las personas productoras agropecuarias a pequeña escala que acompañan las instituciones, a través de estrategias como las Escuelas de Campo.

Para lograr una mayor probabilidad de éxito de las acciones de mercado de las personas productoras que acompañamos, debemos partir del diseño del grupo al que queremos acompañar, enfocándonos en integrar perfiles abiertos a explorar nuevos caminos en la forma en que mueven sus productos y servicios.

En este capítulo, identificaremos que, cuando se trata de comercializar, el perfil de las personas productoras, sus actitudes y motivaciones, son clave para la obtención de resultados positivos.

El grupo demostrativo

Llamamos grupo demostrativo al conjunto de individuos que integran un grupo de trabajo para un fin específico. En el caso de este proceso de mejora de vinculación a mercado, nos referimos a las personas productoras agropecuarias que seleccionamos para trabajar con ellas las acciones de comercialización.

Los grupos demostrativos de comercialización tienen el fin de ser un factor de cambio en la cadena de valor de un sistema productivo a través de las innovaciones productivas, los formatos comerciales y los tipos de relaciones que establecen los actores que participan en él. Estos grupos son una semilla en evolución y adaptación comercial que genera en su interior reflexión y mejoras en los formatos de vinculación comercial en los que participa.

El grupo demostrativo es un perfil de “avanzada comercial” dentro de una escuela de campo (ECA), una herramienta para establecer puentes de comercialización que beneficien a las demás personas productoras de la comunidad.

Es posible que en las escuelas de campo (ECAs) se trabaje con un amplio número de personas en la mejora de sus prácticas productivas; sin embargo, no necesariamente todas estas personas deberán participar en los procesos de comercialización desde el principio ni con el mismo rol. Hay varios elementos que debemos considerar en su integración a estos grupos.

La integración del grupo demostrativo

Integrar un grupo es más que convencer y motivar a los individuos para que participen en una iniciativa o proyecto. Un grupo debe contar con un propósito compartido que dé sentido a su cohesión y motive sus acciones presentes y futuras.

El éxito de un grupo demostrativo de comercialización comienza desde su integración, ya que la actitud y motivación de las personas que seleccionemos tienen un peso fuerte en sus metas y objetivos. Es importante resaltar que la selección de un grupo no tiene una perspectiva excluyente, sino que tiene como fin la generación de las condiciones de arranque, impulso y crecimiento que requieren los procesos de trabajo en la vinculación de mercado. Sin embargo, a medida que los grupos demostrativos se fortalezcan, tendrán la posibilidad de integrar a más personas de la comunidad.

En la integración de un grupo demostrativo de comercialización se debe:

- **Identificar el perfil de adopción de innovaciones** de los integrantes del grupo con el fin de seleccionar a las personas con la actitud y motivación adecuadas.
- **Definir un tamaño de grupo** que permita la pluralidad de ideas y la toma de decisiones.
- **Reconocer la estrategia de vida** de las personas, evaluando la forma en que ésta resulta beneficiada del proceso de comercialización.
- **Identificar el potencial productivo** del grupo, considerando sus capacidades de producción.
- **Evaluar la etapa de madurez organizativa y comercial** en la que se encuentra el grupo demostrativo, a fin de poder definir el formato de trabajo más adecuado.
- **Reconocer los mercados cercanos y potenciales** con los que el grupo demostrativo puede establecer una vinculación recurrente, debido a que puede cumplir con los requerimientos y expectativas de esos mercados.

Identificar el perfil de adopción de innovaciones de los integrantes

Es importante considerar que todo proceso de cambio siempre va a contar con personas que se interesen en él desde el principio, y otras personas que requieren más tiempo y evidencias para asimilar el cambio y decidir participar en él.

En su modelo sobre la "Adopción de las Innovaciones," Roger Bell establece que no todo lo nuevo es aceptado por todas las personas al mismo tiempo; hay un proceso natural de convencimiento y adopción. Algunas personas intrínsecamente motivadas por lo novedoso están más abiertas a probar cosas nuevas pero hay una gran mayoría de personas que requiere de evidencias y cuya adaptación al cambio se da en un momento más tardío, cuando el contexto obliga a cambiar. En su curva de adopción, Bell distingue cinco perfiles de personas.

- **Innovadores.** Son quienes asumen los riesgos de introducir y difundir la innovación. Generalmente son los propios productores de la innovación, acompañados de un grupo de personas usuarias entusiastas, que pueden ejercer influencia sobre otras personas.
- **Adoptadores tempranos (pioneros).** Son quienes adoptan la innovación por primera vez, sin mucha discusión y análisis; pueden actuar como líderes reconocidos y respetados, además de jugar un papel importante para persuadir a otros actores de adoptar la innovación.
- **Mayoría temprana.** Comprende a los actores que no están dispuestos a correr riesgos de diversa índole y arriesgar tiempo y otros recursos, tienen cierta resistencia al cambio, analizan y reflexionan cuidadosamente antes de tomar una decisión; sin embargo, son propensos a aceptar la innovación después de una actividad persuasiva relativamente corta.
- **Mayoría tardía.** Son sumamente resistentes a cambiar, son difíciles de persuadir de adoptar una innovación sin una actividad intensa y una influencia significativa.
- **Rezagados.** Es la categoría de personas más refractarias al cambio, se muestran indiferentes ante cualquier innovación e incluso llegan a oponerse a ella y a combatirla activamente; son celosos guardianes del status quo y con frecuencia nunca llegan a adoptar la innovación.

Distribución de grupos y su adopción de innovaciones de Roger Bell

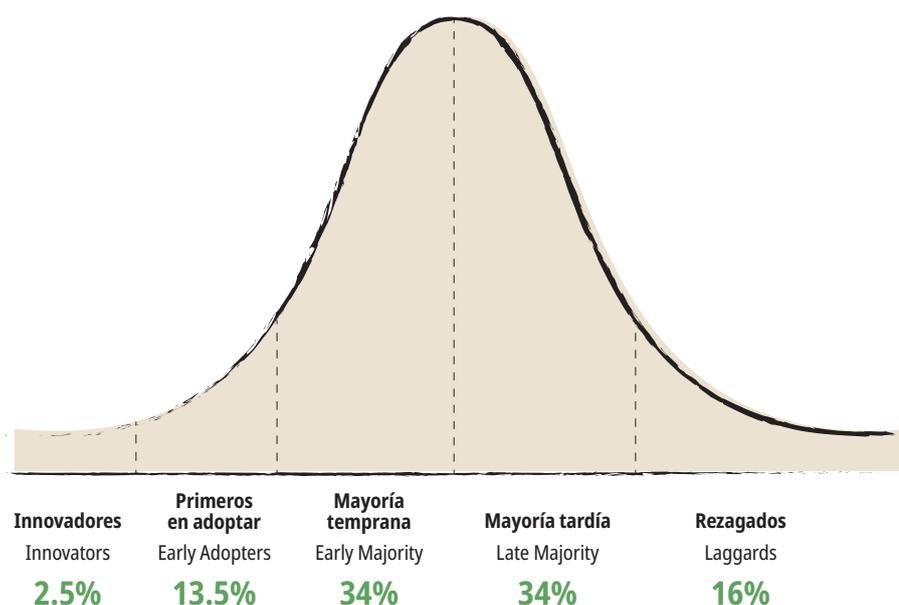


Figura 1. Distribución de grupos en adopción de innovaciones de Roger Bell

Es importante considerar la curva de Bell en nuestro proceso de acompañamiento, debido a que, si bien todas las personas productoras agropecuarias a pequeña escala aspiran a tener una mejor participación en la cadena de valor, no tienen la misma disposición a probar cosas nuevas en la forma de hacerlo. Muchas de ellas esperan mejoras sin realizar cambios significativos en la forma en que realizan la comercialización de sus productos.

El cambio en los resultados sólo se da cuando cambiamos las acciones que realizamos. De ahí que una gran parte de nuestro proyecto de mejora en la comercialización esté determinada por los caminos alternativos que logremos plantear y ahí es determinante la forma en que integramos el grupo de trabajo.

Un grupo integrado por personas con un perfil de innovadores y de adopción temprana tendrá más disposición a probar acciones nuevas, a salir al encuentro de nuevos clientes y buscar formas nuevas de hacer las cosas, y con ello logrará aprender del mercado y hacer los ajustes pertinentes para satisfacer sus necesidades. Por el contrario, un perfil de mayoría tardía buscará participar o integrarse cuando el proceso le brinde seguridad y pueda identificar resultados tangibles en el corto plazo.

El tamaño del grupo demostrativo a integrar

Es posible que, por los objetivos de nuestro trabajo, busquemos que los procesos de acompañamiento beneficien al mayor número de personas, y que esto implique la configuración de grupos de muchos integrantes, donde contemos con participantes innovadores o pioneros, pero también puede haber perfiles con mayor resistencia al cambio que, en el proceso de toma de decisiones colectivas, frenen acciones nuevas. Si bien contar con la voluntad de un grupo amplio y diverso puede apoyar a nuestras metas en el corto plazo, en el largo plazo estos grupos tan nutridos tienden a perder miembros, debido a que no todas las personas logran cumplir sus expectativas personales en el tiempo esperado, ya sea porque las personas que impulsan el cambio no encuentran el respaldo a sus propuestas y pierdan motivación, o por la deserción de perfiles de mayoría tardía o rezagados que no identifiquen avances.

La deserción termina afectando la motivación de los miembros y provoca un ambiente de colaboración negativo. Por ello, es clave impulsar los procesos de comercialización a partir de grupos demostrativos, integrados por personas innovadoras y pioneras con el potencial de crecimiento y la motivación de arrancar el proceso comercial.

Se recomienda que un grupo pionero esté conformado bajo la regla de integración de equipos 7 ± 2 (siete más o menos 2), con un número mínimo de cinco y máximo de nueve. De acuerdo con esta regla, los equipos pueden alcanzar un punto de inflexión y cambio positivo a partir de las cinco personas, ya que existe una diversidad suficiente de ideas y aún se puede mantener la atención en la conversación.



Cuando los grupos superan los 9 participantes, es posible que sobre la mesa se reciba demasiada información contradictoria, observaciones casuales y se generen conversaciones secundarias, lo que termina dificultando la toma de decisiones. Así mismo, cuanto mayor el número de personas, más difícil se vuelve encontrar una fecha de reunión común y un espacio viable. La asistencia recurrente y participación son claves en el grupo demostrativo, por lo cual cuanto más compacto sea, mayor la posibilidad de reunión y avance.

► Identificar el potencial productivo

Conocer el potencial productivo de las personas productoras que integrarán nuestro grupo demostrativo de comercialización es clave para poder cumplir los objetivos que busquemos con el grupo.

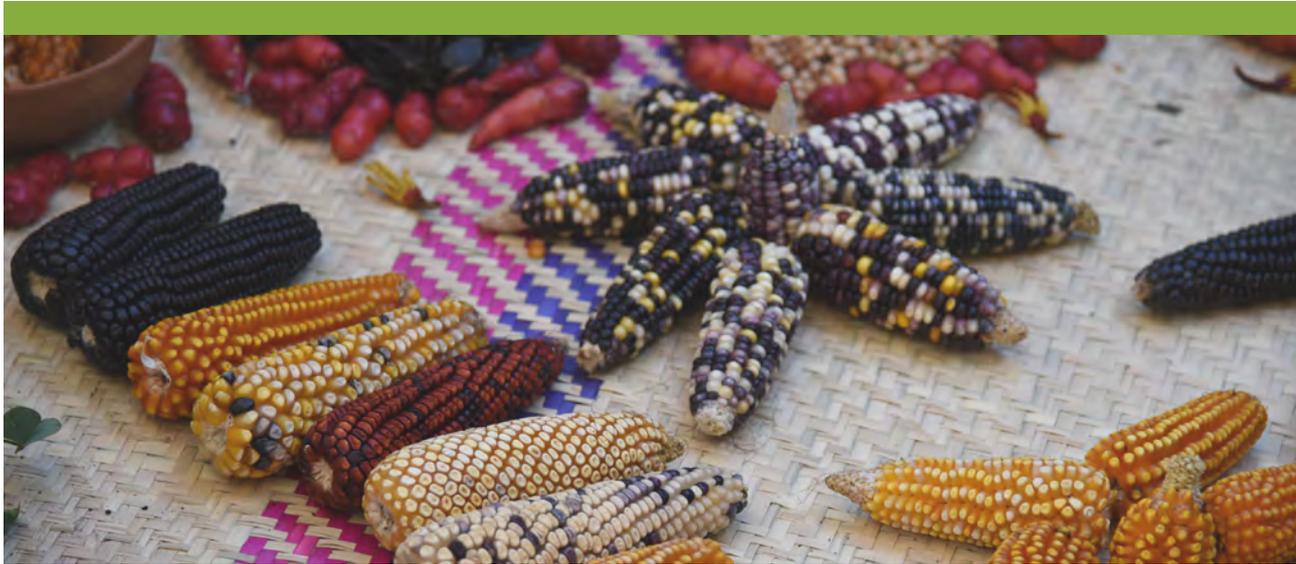
Si bien hemos mencionado la importancia del perfil de adopción y la estrategia de vida, sin una producción adecuada estos dos elementos no son relevantes para el crecimiento de nuestro grupo. La evaluación del potencial productivo se realiza mediante la identificación de tres factores:

- **Volumen de producción.** A partir de la cantidad de producto que se logra producir individualmente y en grupo, se debe determinar el porcentaje que realmente se puede destinar a un fin comercial. Sabemos que las condiciones climáticas afectan el volumen de producto que se logra obtener (hay ciclos de producción mejores que otros); sin embargo, en un proceso comercial debemos partir de la capacidad productiva mínima.
- **Calidad de la producción.** Son las características que presenta el producto que obtenemos. Dependiendo del sistema productivo esto puede hacer referencia al color, uniformidad, tamaño, aroma o hasta atributos higiénicos, nutricionales u organolépticos.
- **Proceso de obtención.** Las prácticas productivas que empleen las personas productoras también son un elemento que debe considerarse, en tanto que algunos espacios comerciales solicitan el cumplimiento de algunos requerimientos productivos. Estos pueden ir desde el rechazo al empleo de agroquímicos hasta la exigencia de un determinado manejo postcosecha.

La combinación de estos tres elementos nos facilita la definición de los alcances reales a los que puede aspirar un grupo demostrativo de comercialización. Por lógica que pudiera parecer esta evaluación, en la realidad del trabajo diario con los productores encontramos que en muchas ocasiones se plantean metas comerciales como la exportación o la proveeduría a un punto de venta urbano.



Estos dos ejemplos de punto de venta requieren que, para poder realizar una vinculación exitosa, se generen volúmenes que difícilmente una persona productora pueda cumplir individualmente, y poder atenderlos mediante un ejercicio de colaboración entre muchas personas productoras requiere protocolos de seguimiento y estandarización de prácticas productivas que no se logran cumplir en el corto plazo con facilidad.



La recomendación es tener una expectativa realista de las metas del grupo y plantear la vinculación a puntos de comercialización para los cuales ya estemos preparados, o podamos hacerlo en poco tiempo, para mantener así un proceso comercial continuo y permanente. Por ello es importante tener claridad sobre la situación productiva que tenemos como punto de partida.

Si bien es importante buscar la mejora continua del grupo y acercarse al cumplimiento de los estándares de los puntos de venta más exigentes, éste es un proceso que requiere tiempo y para el cual no hay que mejorar sólo la calidad, sino una serie de procesos de control interno, administrativos y de ventas que podremos ir afinando conforme el grupo genere los aprendizajes y desarrolle su capacidad comercial. Por pequeño que sea el comienzo, a medida que se consolide nuestra relación con un espacio comercial podremos ir estableciendo mejoras continuas que permitan aumentar el volumen, la calidad y la mejora de las prácticas de producción.

Dirigir reuniones efectivas

Las reuniones son un espacio clave para el acompañamiento de los grupos: permiten establecer una visión conjunta de los temas, desahogar puntos de vista y establecer compromisos. Sin embargo, cuando no se realizan de la forma adecuada pueden ser un proceso muy doloroso que absorbe mucho tiempo de los participantes y que puede llegar a desgastar la relación entre ellos.

La forma en que se dirigen las reuniones es uno de los principales factores de riesgo para la participación e involucramiento de las personas en un proceso de trabajo colectivo. Por ello, aprender a llevar reuniones efectivas nos permite fortalecer la cohesión del grupo y avanzar hacia las metas establecidas en un espacio que resulta útil y agradable.

¿Qué es una reunión efectiva?

Una reunión es efectiva cuando las personas se sienten satisfechas con el resultado obtenido por el tiempo invertido. En una reunión efectiva:

- Se cumple el propósito de la reunión en el tiempo previsto
- Las personas logran llegar a tomar decisiones o establecer acuerdos con los cuales todos están conformes
- Las personas tuvieron la misma oportunidad de expresar su punto de vista y en el resultado de la reunión sienten representadas sus aportaciones
- Durante la reunión las aportaciones se apegan al tema, evitando desviaciones y prejuicios

Qué impacta en la efectividad de las reuniones:

- Desperdiciar el tiempo de reunión
- Desperdiciar el tiempo de las personas
- Reuniones aburridas que no llevan a ninguna parte
- Reuniones sólo por el hecho de reunirse

¿Cómo dirigir reuniones efectivas?

Dirigir una reunión es mucho más que convocar a personas y cubrir los temas de una agenda de trabajo. Cuando se dirige una reunión la persona al frente es responsable del bienestar del grupo y las personas que lo conforman.

Hay 4 elementos indispensables para gestionar una reunión:

- **Planificarla**
- **Organizarla**
- **Manejarla**
- **Darle seguimiento**

► Planificar la reunión

Planificar la reunión significa decidir el objetivo y las personas que deben estar presentes para asegurar el cumplimiento de los resultados obtenidos.

Definir un objetivo

Las reuniones se deben plantear con mucha claridad respecto del resultado que se planea obtener. Al establecer objetivos para reuniones grupales se debe cuidar que sean temas concretos cuya resolución requiera la contribución de todas las personas. Los objetivos de las reuniones no deben ser temas generales abiertos, ni decisiones que puedan tomarse por una sola persona o algo que se pueda resolver por otro medio.

En la siguiente tabla se ejemplifican los perfiles que pueden tener nuestros objetivos.

Planificación de reunión

Ejemplo de objetivo	Posibilidad	Argumento
Decidir si quieren comercializar	Objetivo amplio	El tema está abierto y el resultado a obtener no queda claro
Definir el segmento de mercado más adecuado para la comercialización del grupo, a través de evaluar las oportunidades de comercialización disponibles	Objetivo adecuado	El resultado a obtener y el proceso de trabajo requerido se plantean con claridad
Conocer el producto disponible para comercializar	Objetivo específico	La información puede recopilarse por otros medios

Tabla 8. Planificación de reunión

03. Implementación del modelo de acompañamiento

En ocasiones, cumplir el objetivo de una reunión requiere información específica que debe reunirse o investigarse previamente. Debemos asistir a las reuniones con la información completa; cuando esto no sucede, la reunión se transforma en una pérdida de tiempo.

Asistentes

Cuando las personas van a reuniones cuya agenda no les interesa, generalmente nunca vuelven. De ahí la importancia de hacer una adecuada selección de los participantes en las reuniones y clarificar en la invitación la relevancia de su participación para lograr el objetivo previsto.

Organizar la reunión

Es importante tener una estructura del flujo de trabajo que se pretende lograr en la reunión, con claridad en el tiempo y duración de cada momento. La organización básica de una reunión considera los siguientes elementos:

- **Empezar y finalizar a tiempo.** Es importante ser respetuoso con el tiempo de las personas, por lo cual, aunque el grupo no se encuentre completo, se recomienda empezar para que los temas planteados logren cubrirse. Al iniciar a tiempo, se correrá la voz entre las y los participantes, y esto hará que mejoren su puntualidad. Si esto no sucede, será importante replantear la hora o frecuencia en la que se realizan las reuniones.
- **Establecer un espacio adecuado para las actividades que implica la reunión.** Los espacios para las reuniones deberían ser confortables y apropiados. La sala de reuniones debería estar localizada en un lugar de fácil acceso para los participantes y ser de un tamaño adecuado para el grupo de personas.
- **Impulsa la socialización.** Socializar es una de las principales razones por las cuales las personas se unen a los grupos, por lo que es importante reservar un tiempo antes y después de la reunión para este fin. Algunas veces “la reunión después de la reunión” es donde las personas pueden involucrarse realmente con el grupo –y también donde se les ocurren las mejores ideas para la próxima reunión!

▶ Manejar la reunión

Estar al frente de la reunión es más que una tarea. Se deben cuidar aspectos que van desde la gestión del tiempo, el dirigir las discusiones hacia el objetivo, modular las intervenciones cuidando el equilibrio y el tono de las aportaciones, así como asegurarse que todos los temas se comprendan por todas las personas.

Algunas sugerencias que considerar al estar al frente de una reunión son:

- **Presentar el objetivo del tema.** Recordar al grupo la intención de la reunión y los resultados esperados.
- **Clarificar el mecanismo de aprobación de acuerdos.** Definir la forma en que se aprobarán los acuerdos en la sesión, esto puede ser por unanimidad, por mayoría o a través de delegar la responsabilidad a un miembro con la experiencia en el tema o que por su responsabilidad pueda realizarlo.
- **Aprobar la agenda y las reglas.** Se debe plantear la agenda de la sesión al grupo y este debe aprobarlo por el mecanismo de toma de decisiones acordado.
- **Mantener la discusión en cauce.** Siempre sucede que algunas personas quieren aprovechar el espacio de reunión para generar otros temas o que por seguridad quieran dialogar aquéllos sobre los que tienen mayor conocimiento. Al presidir la reunión debe cuidarse que las intervenciones se mantengan en el tema. Si alguien realiza una aportación sobre otro tema es importante intervenir y plantear algunas preguntas que nos devuelvan al cauce.
- **Vigilar el tiempo.** Da seguimiento a la agenda y emplea el tiempo a tu favor para impulsar la toma de decisiones en el tiempo establecido.
- **Resumir lo escuchado.** El parafraseo ayuda a asimilar la información que recibimos del grupo, en ocasiones las personas emplean formas de expresión cotidianas que pueden resultar confusas, por ello debe buscarse comprobar que lo entendido es lo que la persona ha buscado en la comunidad. Haz un resumen de la intervención, repite lo aportado y pregunta si es lo que la persona quiso expresar.
- **Fomentar la participación.** Trata de fomentar la participación de todos los asistentes, modula la intervención de las personas con mayor liderazgo y abre el espacio de intervención para aquellas personas que tienen mayor dificultad o resistencia a participar.
- **Delegar partes del proceso.** Comparte la responsabilidad del resultado de la sesión con el grupo, esto se puede generar a través de permitir que algunas personas estén al frente de algunas partes del proceso, o por medio de realizar actividades en grupos más pequeños.



¡Tomar notas de los acuerdos y principales puntos de discusión!

► Dar seguimiento a la reunión

Es sumamente útil hacer una lista de las decisiones tomadas, con sus respectivos seguimientos. Las transcripciones –minutas– formales de la reunión son valiosas para muchas organizaciones (no todas) –éstas contienen anuncios, notas informativas, etc., que es importante reportar, aunque no sean “decisiones”.

Construir un entendimiento común de los conceptos

Aunque usemos las mismas palabras, no todas las personas entendemos los conceptos de la misma forma. Por ello, destinar tiempo a lograr un entendimiento común de los conceptos clave en cada uno de los procesos permite alinear las expectativas y poder clarificar las implicaciones de las acciones y compromisos que decidimos.

Por ejemplo, en varios de los grupos que visitamos hacían referencia a la necesidad de tener un precio justo por su producto. Al indagar con las personas qué era para ellos un precio justo, cada una tenía expectativas distintas. Algunas sólo querían que el cliente no les regatee; otras, un aumento en el precio; para otro, el aumento no sería suficiente si no lograba cubrir los costos de producción; mientras que, para otro grupo de personas, no era un tema sólo económico, sino que implicaba el que no fueran presionados a sobreexplotar su tierra para llegar a los volúmenes solicitados; para otras más, además de lo anterior, era necesario el reconocimiento del trabajo que realizaba la persona productora.

De manera que, si este grupo tiene como objetivo lograr un trato justo y no tiene una comprensión unificada de lo que ello implica, es posible que los resultados que se persiguen no dejen a todas las personas satisfechas.

Construir un entendimiento común requiere persistencia y un constante cuestionamiento de la otra parte, buscando a través de preguntas que construya su entendimiento del concepto. Un entendimiento común no es aprender una definición, sino construir conocimiento colectivo.



Impulsar la toma de decisiones del grupo

Una de las tareas más difíciles del proceso de acompañamiento es lograr que el grupo tome decisiones y que, después de haberlas tomado, se apeguen a lo decidido. En su arranque, los procesos de acompañamiento son exploratorios y tienen un componente importante de análisis de mercados e identificación de oportunidades. Es posible que, al ver las diversas opciones, se generen dudas sobre cuál es la mejor opción.

Tomar una decisión conlleva decir no, rechazar y dejar ir las posibilidades no seleccionadas; pero, a la vez, este ejercicio de elección nos permite enfocar nuestros recursos y esfuerzos hacia un solo punto.

En la cotidianidad del trabajo con personas productoras agropecuarias a pequeña escala es recurrente observar que cada año manejan de forma muy diversa su producción: algunos años lo ofertan a granel, en otras localmente y, si se da la oportunidad, realizan algún proceso de transformación. Estos cambios reactivos a la oportunidad que tienen frente a ellas en el momento, aunque suelen apoyar a la economía en el corto plazo, en el tiempo abonan muy poco a la consolidación de una vinculación de mercado duradera y estable.

Es difícil saber con antelación si la oportunidad que tomamos es la correcta, sólo el tiempo nos puede dar esa respuesta. Pero decidirnos por una oportunidad y trabajar para aprovecharla nos genera mejores resultados que el tratar de abarcar todas las oportunidades, ya que este segundo camino es muy desgastante en tiempo, recursos y esfuerzo. Bien dice el dicho, "el que mucho abarca poco aprieta".

Tres elementos son relevantes al momento de tomar una decisión:

- **Decidir quién decide.** Se debe establecer el mecanismo sobre el cual se tomará la decisión; ésta puede ser por unanimidad, por votación o asignarse la toma de decisiones a una sola persona. Independientemente del mecanismo que se elija, es importante asegurar la conformidad de los participantes en el mecanismo.
- **Evaluación de opciones.** El punto de partida para evaluar las opciones es la definición de los criterios que guiará nuestra decisión, dependiendo del impacto y relevancia de la decisión a tomar se pueden considerar más o menos criterios. El criterio básico de evaluación es la identificación de impactos positivos y negativos de cada opción, pero también se pueden integrar consideraciones financieras, de disponibilidad de tiempo, de conocimiento, entre muchas otras.
- **Decidir.** Una vez que se tiene la información y se han evaluado las posibilidades, es tiempo de decidir. Si se ha realizado una buena evaluación de las opciones, la decisión debe ser bien clara (aun cuando no siempre es fácil,) y así algo de remordimiento estará presente.

Finalmente, es responsabilidad de quienes toman las decisiones el asegurarse de que éstas se lleven a cabo y de que todo el trabajo hecho no se pierda.

Desarrollar prototipos

La comercialización no se basa solamente en la calidad de lo que producimos y cómo lo hacemos. Las necesidades de los segmentos de mercado son múltiples y ser la mejor opción para ellos implica la atención de otros elementos que en ocasiones escapan a nuestra vista. Un tema al que hacen mención las personas productoras agropecuarias a pequeña escala es su descontento con el hecho de que para atender ciertas oportunidades comerciales se les pida poder expedir una factura, o que no se les pague de forma inmediata. Hay una larga lista de este tipo de experiencias negativas.

Sin embargo, es importante tener siempre en cuenta que cada segmento de mercado tiene sus reglas y su forma de trabajar; comprender que se requiere y emprender las acciones para cumplir con estos requerimientos es el reto del proceso de acompañamiento.



La comercialización es un arte que se aprende con la práctica. Existen experiencias en organizaciones de distintos tamaños que nos demuestran que el camino para poder desarrollar un proceso de comercialización exitoso se basa en la capacidad de un grupo u organización de aprender a adaptarse a las necesidades de sus segmentos de mercado.

El desarrollo de un acercamiento basado en prototipos es la mejor herramienta para lograr este objetivo con el menor riesgo posible.

Un prototipo es un modelo inicial de un producto, servicio, proceso comercial o modelo de negocio que sirve como herramienta para:

- Explorar la funcionalidad y la facilidad de uso de un diseño
- Validar conceptos, procesos, formas de trabajo
- Identificar y corregir defectos e identificar áreas de mejora
- Mitigar riesgos y optimizar los procesos de implementación
- Garantizar que el producto final satisfaga las necesidades del segmento de mercado



Al desarrollar un prototipo se debe:

- Tener una visión clara de los elementos a validar, identificar el propósito del producto, servicio, proceso y el público objetivo del que se quiere obtener información.
- Dar prioridad a la función sobre el detalle; no olvidar que los prototipos son modelos iniciales que iremos mejorando y puliendo –dar prioridad a que cumpla con los requisitos básicos.
- Obtener información, en tanto que la finalidad de los prototipos es aprender de los segmentos de mercado que nos interesan, de ahí que deben ponerse a prueba de una forma sencilla.
- Ir mejorando en cada prueba, usar cada versión como una oportunidad de aprendizaje, refinando y revisando el prototipo con cada iteración.
- Elegir la mejor forma para transmitir sus bondades. En el caso del prototipo para colocar productos en una tienda de conveniencia, inicialmente no requerimos mucho producto, basta con acercarnos al punto de venta y preguntar por los requisitos que solicitan a sus proveedores.

Prototipar requiere entender a los clientes, tener un ojo agudo para la resolución de problemas y la agilidad para aprender e iterar. En espacios tan competidos como los procesos de comercialización, el prototipado rápido nos equipa para adaptarnos a los cambios y poder generar propuestas que sean relevantes para nuestro segmento de mercado.

03. Implementación del modelo de acompañamiento

La siguiente herramienta nos ayuda a poder planear un prototipo de forma adecuada:

Estructura del prototipo

Grupo				
Nombre del prototipo	Objetivo del prototipo			
Perfil del segmento de mercado con el que se aplicará	# personas que se busca alcanzar			
Espacio donde se realizará el prototipo	Razones por las cuales se eligió ese espacio			
Fecha de realización	Horario de realización	Cantidad de producto que se empleará	Cuanto producto se pretende vender	
Forma en que se promocionará el prototipo		# de personas que se requieren para operar el prototipo		
Describe en qué consiste tu prototipo y la secuencia de actividades que realizarás, considera diferentes fases para que puedas hacer más de 1 prueba:				
Material que requiere el prototipo	Riesgos del prototipo			

Tabla 9. Estructura del prototipo
Elaboración propia, TEKIO.

Después de ejecutar el prototipo de recomendación evaluarlo:

Evaluación de prototipo

Después del prototipo	
Aprendizajes positivos:	Elementos de mejora:
Resultado	
Decisión:	Argumento:

Seguimiento y evaluación

Es muy común que después de realizar una acción comercial o de vinculación a mercado se pueda tener una opinión negativa o positiva de la experiencia, según si se logró o no generar ventas o contacto con clientes potenciales. Aunque este es uno de los objetivos más recurrentes de una acción comercial, el calificar estas acciones como exitosas requiere considerar muchos otros elementos.

No olvidemos que la vinculación a mercados es un proceso de aprendizaje en acción, por lo cual los aprendizajes que podamos obtener de cada acción comercial son tan valiosos como las ventas que generamos.

Los acercamientos con el mercado nos aportan información muy valiosa sobre el producto, su presentación, precio, argumentos, proceso operativo, pero ante todo profundizar en el conocimiento del cliente para poder adaptarnos mejor a sus necesidades. Realizar un seguimiento y evaluación de las acciones comerciales que implementamos se vuelve crucial para establecer las mejoras necesarias que nos permitan fortalecer el modelo de comercialización.

03. Implementación del modelo de acompañamiento

El rol del personal técnico en el proceso de seguimiento y evaluación se centra en facilitar la reflexión al interior del grupo, a fin de que sean las mismas personas productoras agropecuarias a pequeña escala las que puedan identificar los avances y retrocesos logrados en cada acción implementada. Este proceso de evaluación debe contar con la participación de todas las personas involucradas en la acción.

El proceso de seguimiento y evaluación colectiva propuesto en este modelo de acompañamiento se centra en 4 pasos:

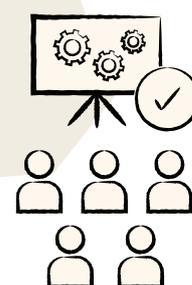
- **Enmarcar la situación a evaluar**
- **Análisis colectivo de la información**
- **Identificación de aprendizajes y mejoras**
- **Celebrar éxitos**

Dependiendo de la apertura del grupo y del tiempo disponible, este proceso se puede realizar en más de una sesión. Los procesos de seguimiento y evaluación no deben apresurarse; es importante destinar el tiempo que el grupo requiera, a fin de que interiorice los hallazgos que se obtienen colectivamente y se puedan formular aprendizajes y mejoras al proceso de comercialización.

► Enmarcar la situación

Todo proceso de seguimiento y evaluación debe partir de definir con claridad lo que se quiere obtener de la actividad. En el caso de la aplicación de seguimiento y evaluación para los procesos comerciales, una intención de este proceso siempre será la identificación de los espacios de mejora de las acciones de comercialización y la vinculación a mercados.

Enmarcar la situación se refiere a realizar junto a todos los participantes un ejercicio de memoria en el cual podamos recopilar la intención de las acciones a las que se pretende dar seguimiento y evaluar.



Al enmarcar la situación es importante dialogar lo siguiente con las personas participantes:

- Reconstruir con ellas en qué consistió la actividad
- Recordar los objetivos que motivaron su realización
- Recuperar los compromisos y responsabilidades adquiridos por el grupo y roles establecidos en la realización de la actividad
- Delinear los diversos momentos del proceso que requirió la realización de la actividad
- Identificar elementos y situaciones no previstas que llegaron a acontecer durante el proceso

► Análisis colectivo de la información

Durante el análisis colectivo de la información es muy importante recopilar las experiencias particulares de cada uno de los participantes respecto del proceso general de la acción, y después sobre cada uno de los elementos identificados al enmarcar la situación.

Sobre cada elemento a analizar el grupo podrá aportar dos tipos de observaciones:

- ¿Qué salió bien?
- ¿Qué se pudo mejorar?

Cada una de las aportaciones de las personas participantes es una oportunidad de diálogo y reflexión por el grupo. Por ello, en las aportaciones es relevante entablar un diálogo con cada una de ellas, realizando preguntas indagatorias que nos ayuden a comprender su punto de vista y, asimismo, identificar si otras personas dentro del grupo comparten la misma percepción, o si tienen elementos que puedan complementarlo.

Habiendo socializado el punto de vista, debe registrarse en una hoja visible a todas las personas participantes.

Una vez terminado el registro de todas las observaciones, se debe dar lectura a cada uno de los elementos registrados, revisando, así, que todo lo aportado se haya plasmado; o bien, de existir observaciones adicionales sería el momento de discutir las y decidir si se integrarán.

► Identificar aprendizajes y mejoras

A partir de los elementos analizados, se debe trabajar con el grupo en la identificación de aprendizajes y el desarrollo de acciones de mejora. Este es un proceso creativo, por lo que se debe incentivar al grupo para proponer acciones.

Debemos procurar que todas las personas sientan la confianza de proponer aprendizajes y acciones de mejora. Para ello, podemos apoyarnos en las aportaciones realizadas previamente en la fase de análisis, y así buscar que en cada rubro podamos identificar un aprendizaje y una acción de mejora.

03. Implementación del modelo de acompañamiento

Celebrar éxitos

En todo el proceso debemos asegurarnos de reconocer el esfuerzo, el buen trabajo y los resultados logrados por el grupo. Así mismo, al final de la sesión es importante que las personas den unas palabras sobre su experiencia personal en el proceso.

Herramienta de seguimiento y evaluación

La siguiente tabla es una herramienta de apoyo para la realización del proceso de seguimiento y evaluación.

Herramienta de seguimiento

Grupo				
Acción para evaluar		Objetivos		
 MOMENTOS, ROLES Y SITUACIONES	 QUÉ SALLÓ BIEN	 QUÉ SE PUEDE MEJORAR	 APRENDIZAJES	 ACCIONES DE MEJORA

Tabla 10. Herramienta de seguimiento
Elaboración propia, TEKIO.



Qué cuidar al momento de realizar el seguimiento y evaluación

- La presencia de todos los participantes que realizaron la actividad
- Evitar apresurar la actividad y darle el tiempo que requiere el grupo para realizarla
- Es un proceso de reflexión del grupo, por lo que los elementos deben ser aportados por sus participantes –el facilitador debe evitar tomar protagonismo en la evaluación
- Promover un diálogo respetuoso entre el grupo
- Mantener el diálogo centrado en el análisis de la situación, evitando que este se vaya hacia problemáticas ajenas al tema analizado
- Mantener un equilibrio entre las cosas positivas y las que se identifican con una necesidad de mejora

04.

Caja de herramientas



De acuerdo con los retos más recurrentes de los grupos que son acompañados en las escuelas de campo, se ha generado esta caja de herramientas para que, de forma autónoma, el personal técnico pueda asesorar a los grupos en su proceso de maduración comercial.

Como el proceso comercial es iterativo, cada una de las herramientas puede ser empleada en distintos momentos de madurez. Por ejemplo, si bien en el cálculo de un precio ideal se realiza en una etapa de preincubación, al formalizar la actividad productiva en una etapa de incubación se pueden llegar a incrementar los costos fijos por lo cual debemos realizar una actualización de precios; lo mismo sucede si en una etapa de aceleración se diversifica la oferta y se generan productos adicionales, –para estos productos hay que realizar nuevamente el cálculo de costos de producción.

Caja de herramientas

Pilar	Reto	Herramienta	Etapa de madurez en la que pueda emplearse			
			Preincubación	Incubación	Aceleración	Fortalecimiento
Inspirar	Identificar nivel de madurez del grupo	Herramienta de categorización	×			
	Interés organizativo	Acuerdo de socios	×			
	Identificar las necesidades del mercado	Definición de componentes del mercado	×	×		
	Definir viabilidad	Cálculo de costo de producción y precio ideal	×	×	×	×
	Identificar potencial de la idea comercial	Evaluación de alternativas	×	×	×	×
Activar	Propósito asociativo	Definición del propósito	×			
	Estructura operativa	Estructura con enfoque comercial	×	×	×	×
Articular	Validación de cliente	Producto anzuelo	×		×	
	Construcción de la oferta	Definición de la oferta	×	×		
	Validación de productos, procesos, etcétera.	Prototipado	×	×	×	
	Plan de vinculación	Plan de comercialización	×	×	×	×

Tabla 11. Contenido de la caja de herramientas

Herramienta de identificación de etapa de madurez comercial del grupo

Es probable que en el acompañamiento a grupos se busque tratar de impulsarlos rápidamente y se busque la forma de atraer infraestructura, además de brindar capacitaciones que correspondan a etapas de madurez para las cuales el grupo aún no se encuentra listo. La siguiente herramienta de identificación de etapas de madurez permite realizar un diagnóstico para conocer de forma rápida y sencilla en qué etapa de madurez comercial se encuentra el grupo.



Preincubación	
Concepto	#
Identificamos la necesidad en un cliente y hemos pensado que se puede cubrir con un producto o servicio.	
Tenemos una versión de prueba de nuestro producto o servicio.	
Hemos ofrecido a clientes potenciales el producto o servicio.	
El cliente se ha interesado en pagar por mi producto o servicio.	
Las personas que conformamos este grupo estamos interesadas en realizar esta actividad de forma permanente.	
Contamos con los insumos para producir en la cantidad que deseamos estos productos o servicios.	
Entre los miembros se cuenta con los conocimientos mínimos para realizar la actividad productiva.	
Después de realizar el punto de equilibrio hemos identificado que sí es posible generar esa cantidad mínima de productos o servicios.	
Hemos identificado que al producto le podemos ganar al menos un 35% del costo de producción.	
Puntaje	



Incubación	
Concepto	#
La necesidad del cliente es recurrente (lo necesita mes a mes) y la podemos satisfacer de forma única ya que no existen productos o servicios similares.	
Contamos con una oferta terminada y bien definida. En productos: envase, etiqueta, permisos, normas de calidad. Servicios: Experiencia, modelo de atención, espacio para llevarlo a cabo, recurso humano capacitado.	
Contamos con puntos de venta fijos a los cuales surtimos de forma recurrente.	
Contamos con clientes que de forma recurrente adquieren nuestro producto o servicio.	
Las personas que conformamos el grupo nos hemos constituido dándole estatus legal a nuestra relación de socios.	
Hemos establecido un taller de producción con los elementos mínimos para producir la cantidad que requerimos y llegar al punto de equilibrio.	
Cada uno de los miembros tiene funciones específicas para cubrir las áreas de administración, ventas y producción; además recibimos un salario por ello.	
Logramos mes tras mes alcanzar las ventas que requerimos de acuerdo con el punto de equilibrio.	
El precio nos genera al menos un 35% de ganancia y el cliente está dispuesto a pagarlo.	
Puntaje	

Se sugiere contestar las siguientes preguntas asignando un valor de 1 al 3, donde 1 indica que **No**, 2 que está **en proceso** y 3 que **Sí**. Cada columna representa un nivel de avance en cada etapa de madurez, si el puntaje se encuentra entre 9 y 15, el nivel de avance en esa etapa de madurez es **bajo**; si el puntaje es entre 16 y 21, el nivel de avance es **medio**; si el puntaje es entre 22 y 27, el nivel de avance es **alto** en esa etapa y ya se está listo(a) para ir implementando acciones para alcanzar las siguientes etapas de madurez.

Como el desarrollo de los grupos no es lineal, y muchos de ellos tienen experiencias previas de comercialización, es probable que tengan algunos puntajes altos en aspectos particulares de una etapa de madurez, sin embargo, contar con algunos aspectos no necesariamente significa que el grupo se encuentre en esa etapa. Un fortalecimiento adecuado busca cubrir en un nivel alto todos los aspectos de cada etapa de madurez.

<h2 style="margin: 0;">Aceleración</h2> 		<h2 style="margin: 0;">Fortalecimiento</h2> 	
Concepto	#	Concepto	#
Los clientes reconocen que somos los que mejor han entendido su necesidad y hemos identificado nuevas necesidades a cubrir con él.		Tenemos un departamento especializado en analizar la forma en que evolucionan las necesidades de nuestros clientes.	
Contamos con un modelo de negocios sólido con claridad de quién es el cliente, los atributos que le son atractivos y el cliente está dispuesto a pagar por él.		Nos mantenemos desarrollando nuevas versiones de nuestro producto o servicio para mejorar los beneficios que ofrecemos al cliente.	
Nuestro producto o servicio se está convirtiendo en un referente. Por lo cual los pedidos han incrementado.		Tenemos un producto consolidado y estamos creciendo nuestras líneas de trabajo para atender diferentes perfiles de clientes.	
Hemos establecido alianzas comerciales con grandes compradores que adquieren nuestros productos mes tras mes.		Mantenemos redes de distribución sólidas que me permiten cubrir la demanda de productos por parte de los clientes.	
Cumplimos con todas las obligaciones legales de tener esta empresa cubriendo impuestos y demás obligaciones legales.		Hemos certificado los procesos de producción, realizamos reinversión importante y cumplimos con las responsabilidades legales.	
Hemos invertido en maquinaria de último nivel para incrementar la producción de acuerdo con la solicitud de los clientes.		Tenemos procesos productivos claros, los insumos están seguros y avanzamos hacia la obtención de certificaciones para mantener una operación segura y estable.	
Contamos con un organigrama definido y hemos podido contratar personas garantizando las prestaciones a la ley.		El equipo de trabajo es especializado y constantemente se capacitan en nuevas tecnologías para realizar el trabajo de forma óptima.	
Mes tras mes logramos superar las ventas que requiero de acuerdo con mi punto de equilibrio, por lo cual generamos ganancias que podemos emplear para la reinversión en infraestructura, capacitación y otros gastos.		Nuestro punto de equilibrio ha aumentado por la inversión realizada y logramos cubrir la operación y generar beneficios a nuestros socios.	
Debido al incremento de producción hemos logrado bajar costos e incrementar el margen de ganancia más allá del 35%.		Tenemos economías de escala que permiten contar con una operación estable que supera el 35%.	
Puntaje		Puntaje	

Tabla 12. Cuestionario para identificar nivel de madurez de un emprendimiento
 Elaboración propia, TEKIO.

Herramienta de acuerdo de socios

En el proceso de conformación de un grupo es importante no asumir que todas las personas que buscan asociarse buscan lo mismo o entienden de la misma forma las cosas. El éxito puede significar cosas diferentes para cada persona, para algunas se mide en la mejora de su capacidad de ingresos, pero para otras puede estar representado por el reconocimiento profesional o de la comunidad.

28% de los emprendimientos o nuevos proyectos fracasan por falta de entendimiento de los socios. Por ello, es muy importante clarificar nuestro propósito y lo que esperamos de la organización que estamos arrancando.

La herramienta "Acuerdo de socios" permite conocer las expectativas de cada participante en la conformación de una organización, para así poder plantear una visión compartida que sea impulsada de forma conjunta.

Acuerdo de socios

Preguntas 	Socio 1 	Socio 2 	Socio... 
¿Qué problema quieres resolver al asociarnos?			
En 5 años, ¿cómo imaginas esta organización?			
¿Qué te motiva a iniciar este proceso organizativo?			
Consideraré esta organización exitosa, cuando logre...			
¿Qué esperas de tu trabajo en esta organización?			
¿Qué esperas económicamente de esta organización?			
¿Cuánto tiempo puedes dedicar a lograr que esta organización sea exitosa?			
¿Cuánto dinero puedes dedicar a lograr que esta organización sea exitosa?			
¿Qué talentos pones a disposición de esta organización para hacerla exitosa?			
¿Cuánto dinero debe pagarte esta organización para mantenerte trabajando en su impulso?			
¿Qué pago emocional esperas de esta organización?			
¿Qué cosas no te gustaría que pasaran con esta organización?			
¿Tienes disposición a la participación de nuevos socios en esta organización? Si fuera el caso, ¿en qué condiciones?			

Tabla 13. Acuerdo de socios
Elaboración propia, TEKIO.

Herramienta de definición de componentes del mercado

Esta herramienta tiene el objetivo de ayudar a identificar los elementos que integran el mercado en una localidad.

Rubro	 Espacio	 Personas que ofertan (productores, vendedores)	 Personas que adquieren (consumidores, compradores)
Definición	<p>Lugar que puede ser físico o virtual, donde se realiza el intercambio y suceden por periodos de tiempo determinados.</p>	<p>Son las personas que hacen el intercambio, tienen algo para compartir, ofrecer o vender.</p> <p>Ellas son las que determinan los precios y son necesarias para obtener el producto o servicio.</p>	<p>Son las personas disponibles que adquieren mi producto (clientes, consumidores o compradores).</p> <p>Puede haber otras personas interesadas aunque no compren todavía (consumidores potenciales).</p>
Ejemplo	<ul style="list-style-type: none"> • La venta se realiza en la plaza municipal cada semana. • Los productos se transportan de la comunidad al punto de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productores de productos de la milpa. Algunas como maíz nativo, frijol. • Las personas productoras destinan parte de su producción para autoconsumo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personas de la comunidad que ya no cultivan, tienen conocimiento de nixtamalización, y emplean los productos para hacer tortillas.
Respuestas			

Definición de componentes del mercado

 Productos con valor	 Interacción	 Comunicación
<p>Son los objetos o servicios que estén preparados para intercambiar, vender o comprar y que responden a un interés o necesidad.</p>	<p>Capacidades y posibilidades de las y los productores para llegar a los acuerdos para vender o intercambiar los productos o servicios.</p>	<p>Es la forma en que doy a conocer que mi producto existe, debe ser de manera clara, constante y enfocada en el comprador.</p> <p>Puede ser a través de redes sociales o de manera verbal dentro de la misma localidad.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Maíz nativo cultivado de forma tradicional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se ofrece el grano de maíz por una medida local llamada maquila. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lo que llama la atención es el maíz de colores y compartir la importancia de las variedades nativas.

Tabla 14. Componentes de mercado.
Elaboración propia, TEKIO.

Cálculo del costo de producción y precio ideal

Lo primero que requerimos para calcular el punto de equilibrio es identificar los tipos de costos que tienes. Estos pueden ser de 3 tipos:

- **Los costos directos** son todos los gastos que tienes cada vez que realizas la actividad. Tienen relación directa con tus ventas y varían según lo facturado.
- **Los costos indirectos** pueden ser de dos tipos: fijos o de inversión.
- **Los costos indirectos fijos** son aquellos que se mantienen mes a mes. Su valor se mantiene en el tiempo. Estos gastos están relacionados con las condiciones de trabajo y no con el producto. Por ejemplo, tus gastos fijos pueden ser: renta, agua, luz o salario de la persona que te ayuda.
- **Los costos indirectos de inversión** son gastos de largo plazo, e incluyen las herramientas que necesitas para tu operación. Generalmente la inversión dura unos 5 años. Por ejemplo, invertir en una máquina que haga más sencillo tu trabajo.

Proceso para realizar el cálculo

1. Realiza una lista de tus productos o servicios y señala tu precio actual y la cantidad que puedes realizar al mes. Es importante que al poner el número de productos mensuales estos deben estar calculados en conjunto, en una producción combinada. Es posible que generalmente produzcas bajo

 Producto o servicio	Producción mensual	 Precio actual

pedido, este ejercicio se debe realizar imaginando un pedido grande con la mezcla de tus productos.
 2. Identifica los costos. Los costos directos son de cada producto o servicio debido a que pueden existir variaciones en la cantidad de insumos que requieres para realizarlos. Y los costos indirectos fijos y costos indirectos de inversión son compartidos. Al terminar tu listado suma los resultados.

Costo directo	Costos indirectos	
	Fijos	Inversión

3. Debemos obtener el costo de producción por unidad. Este se obtiene sumando el costo directo del producto, el costo indirecto fijo por unidad y el costo indirecto de inversión por unidad.

Por lo cual, antes de realizar este cálculo debes conocer la distribución de los costos indirectos fijos y los costos indirectos de inversión en cada producto producido en el mes.

El costo indirecto fijo por unidad

Lo obtienes dividiendo el total de gastos fijos entre el total de productos mensuales.

$$\text{Gastos fijos} \div \frac{\text{Total gastos fijos}}{\text{\#Productos mensuales}}$$

04. Caja de herramientas

El costo indirecto de inversión por unidad

Lo obtienes dividiendo el total de la inversión entre el tiempo de uso de esa inversión (aproximadamente 60 meses). El resultado es el costo indirecto de inversión mensual, por lo cual para obtener el valor por unidad debes dividirlo entre el total de productos mensuales.

$$\text{Inversión} = \frac{\text{Total inversión}}{60 \text{ meses}} = \frac{\text{Gastos mensuales de inversión}}{\# \text{Productos mensuales}}$$

Después de tener estos valores sólo debes sumar.

$$\text{Costo de producción por unidad} = \text{Costo directo de la unidad} + \text{Costo indirecto fijo por unidad} + \text{Costo indirecto de inversión por unidad}$$

4. El costo de producción te permite obtener el precio ideal de cada producto. Esto lo obtienes multiplicando el costo de producción por unidad por el margen de ganancia esperado. Idealmente este margen debe ser del 35%; aunque no todos los productos permiten un margen tan alto, debes establecer un margen mínimo del 5%, 10% o el que consideres más adecuado para no salirte de los precios de tu región. Sumar el resultado del margen esperado y el costo de producción por unidad te dará el precio ideal.

$$\text{Precio} = (\text{Costo de producción por unidad} * \text{margen}) + \text{Costo de producción por unidad}$$

5. Es cierto que son muchos números los que tienes que manejar en este proceso. Por lo cual es importante que al momento de realizar estos cálculos emplees una tabla resumen donde coloques sólo tus resultados.

Resumen del cálculo de costos

<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="background-color: #4CAF50; color: white; border-radius: 50%; padding: 5px; margin-right: 10px;">🏠</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; flex-grow: 1;">Nombre emprendimiento:</div> </div>							
# productos o servicios mensuales		Costos indirectos fijos mensuales:			Costos indirectos de inversión mensuales:		
		Costos indirectos fijos por unidad:			Costos indirectos de inversión por unidad:		
📄 Producto o servicio	Producción mensual	💰 Precio actual	Costo directo	Costos indirectos fijos por unidad:	Costos indirectos fijos por unidad:	Costo de producción por unidad	Precio ideal 💰

Tabla 15. Tabla resumen del cálculo de costos

Herramienta de evaluación de alternativas

Esta herramienta ayuda a realizar una evaluación participativa de las oportunidades o ideas de comercialización que tenga el grupo que acompañamos. Toda alternativa debe ser evaluada a partir de tres cualidades: deseable, factible y viable.

Por las características de los grupos de personas productoras agropecuarias a pequeña escala, recomendamos que este proceso de análisis siempre se inicie con la evaluación del factor de factibilidad. Esto debido a que es común que planteen objetivos muy atractivos a los grupos, pero que no pueden implementarse por falta de infraestructura, tiempo, dinero, entre otros.

Evaluación de alternativas

IDEA PARA EVALUAR			
Atributo	Descripción	Preguntas	Respuestas
Deseable 	Identifiquen que lo planteado es algo que genere un beneficio real y que despierte el interés para que destinen tiempo y esfuerzo.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Esta propuesta resuelve el problema identificado? • ¿Hay una solución alternativa para lograr este objetivo? • ¿Lograr este objetivo cambiaría positivamente la vida de las personas de este grupo? • ¿Hay disposición e interés en realizar esto? 	
Factible 	Identifiquen si las personas cuentan con los conocimientos, capacidades y habilidades para implementarlas tanto a nivel técnico como operativo.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La tecnología y procesos con los que contamos nos permiten desarrollar la idea? • ¿Cuánto tiempo nos tomará desarrollar la idea? • ¿Requerimos nuevo talento? • Si adquirimos infraestructura ¿cómo nos ayudará a futuros proyectos? • ¿Tenemos la capacidad para realizar las acciones que se requerirán para vender el producto? 	
Viable 	Identifiquen si es posible recuperar los recursos económicos que implican implementar una idea o aprovechar esa oportunidad.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuánto cuesta llevar esta idea a la realidad? • ¿Tenemos el capital para implementar bien la idea? • ¿Podemos generar ganancias de esta acción? • ¿Cuánto tiempo nos tomará obtener un resultado positivo? • ¿Lo que ofrecemos es sustentable? 	

Tabla 16. Herramienta de evaluación de alternativas

Herramienta de definición del propósito

Para lograr un proceso organizativo exitoso, se debe contar con un consenso de los fines comunes que motivan el trabajo en conjunto. Cuando no existe una meta en común, los grupos no logran cohesionarse y los integrantes sienten la libertad de tomar decisiones que pueden llegar a afectar el objetivo de la organización. El modelo Cuestionar, Construir, Contextualizar, nos permite poder trabajar un propósito, y acciones compartidas con las personas productoras agropecuarias a pequeña escala que acompañemos.

Definición de propósito



Tabla 17. Herramienta para definición de propósito

Herramienta de estructura básica con enfoque comercial

La organización es central para la comercialización de personas productoras agropecuarias a pequeña escala. No existe una forma única de organizarnos, pueden ser verticales, horizontales, triangulares, cuadradas. No se busca forma perfecta, sino la más funcional para nuestros objetivos. Sin embargo, para los temas de comercialización es indispensable establecer qué personas desempeñarán los roles en al menos tres áreas en nuestro proceso operativo.

- **Producción.** Asegurar que se cumpla con la calidad y expectativa del mercado al que nos dirigimos.
- **Administración.** Gestionar los recursos humanos y financieros que permitan continuar con la actividad.
- **Ventas.** Asegurar la adquisición de lo que se produce.

Los roles por área dependen de las necesidades y formas de trabajo de cada grupo.

Estructura operativa

ÁREAS	Rol	Objetivo	Funciones	Seguimiento	Persona asignada
Administración 					
Producción 					
Ventas 					

Tabla 18. Herramienta para estructura operativa
Elaboración propia, TEKIO.

Herramienta de identificación del producto anzuelo

Una oferta mínima viable (OMV) es una versión básica de un producto o servicio que incluye las características suficientes para atraer a los primeros clientes y validar una idea. Una OMV se desarrolla con la menor cantidad de esfuerzo posible para obtener valoraciones de los clientes antes de invertir más recursos en el producto.

Ventajas:

- Saber si el producto o servicio realmente es necesario y si existe una base de consumidores dispuesta a pagar por él.
- Perfeccionar el diseño y las funciones del producto o servicio para poder centrarse en aquello que realmente gusta y aporta valor.
- Minimizar los costes de desarrollo, y ahorrar al no tener que invertir en las características o funcionalidades que no interesan a los clientes.
- Disminuir el riesgo de fracaso y la incertidumbre vinculada a la entrada al mercado, permitiendo crear un producto o servicio con mayores probabilidades de éxito.
- Comenzar a construir una base de clientes fieles a través de los primeros compradores.

- La oferta mínima viable debe ser tan **necesaria, básica y poderosa** para hacer sonar la caja de nuestro emprendimiento. A través de este producto podemos comenzar a generar una cartera de clientes, adentrarnos en sus necesidades y fortalecer la oferta para que se adecue a sus necesidades presentes y futuras.

Ejemplos de oferta mínima viable:

- La compañía **Amazon** comenzó como una tienda en línea de libros. La oferta mínima viable a probar fue el sistema para ventas en línea (tecnología y logística).
- **Coppel** inició como una tiendita que se llamó El Regalo, y que con el tiempo terminó vendiendo radios y relojes.

Identificación de producto/ servicio anzuelo

NIVEL DE CONTACTO	CLIENTE POTENCIAL	HIPÓTESIS DE NECESIDAD	PRODUCTO QUE PUEDO ACERCARLE
 Muy cercano			
Nos conocemos			
No lo conozco, pero puedo tener acceso a la persona			
No tengo acceso a la persona			

Tabla 19. Identificación de producto/servicio anzuelo
Elaboración propia, TEKIO.

Herramienta de definición de la oferta

Un conocimiento profundo de los productos que ofrecemos es clave para poder identificar los componentes que influyen en la generación de valor y preferencia de los segmentos de mercado. Esta herramienta permite conocer a detalle el producto o servicio que ofrecemos a nuestros clientes y las necesidades que cubre cada uno de sus componentes.

Definición de la oferta

	Nombre de producto o servicio
	Describe el producto o servicio <i>¿qué es lo que ofreces?</i>
	¿Cuáles son los factores de calidad asociados al producto o servicio?
	¿A quién va dirigida la oferta? <i>Puede ser más de 1</i>
	¿Qué necesidad resuelve? <i>Al menos 1 necesidad por segmento</i>

Qué fases o componentes tiene la elaboración del producto o servicio con las características que solicita el comprador	Describe la fase	Desempeño esperado	Actividades asociadas a la fase	Factores de riesgo

Tabla 20. Definición de oferta.
Elaboración propia, TEKIO.

Herramienta de planeación de prototipos

Un prototipo es un modelo inicial de un producto, servicio, proceso comercial o modelo de negocio. Y es una herramienta que podemos emplear para identificar el desempeño de un producto, validar mercados, mitigar riesgos, entre muchos otros elementos.

Estructura del prototipo

Grupo				
Nombre del prototipo	Objetivo del prototipo			
Perfil del segmento de mercado con el que se aplicará	# personas que se busca alcanzar			
Espacio donde se realizará el prototipo	Razones por las cuales se eligió ese espacio			
Fecha de realización	Horario de realización	Cantidad de producto que se empleará	Cuanto producto se pretende vender	
Forma en que se promocionará el prototipo		# de personas que se requieren para operar el prototipo		
Describe en qué consiste tu prototipo y la secuencia de actividades que realizarás. <small>considera diferentes fases para que puedas hacer más de 1 prueba;</small>				
Material que requiere el prototipo	Riesgos del prototipo			

Tabla 21. Planeación de prototipo
Elaboración propia, TEKIO.

Después de ejecutar el prototipo se recomienda evaluarlo:

Evaluación de prototipo

Después del prototipo

Aprendizajes positivos:

Elementos de mejora:

Resultado

Decisión:

Argumento:

Ejemplo del prototipo

Grupo		Ejemplo		
Nombre del prototipo	Objetivo del prototipo		Nombre del prototipo	
Prueba con clientes en ferias regionales	Evaluar los clientes en ferias regionales, que se sienten atraídos por la oferta de nuestro grupo de transformadores y si existe la posibilidad de incrementar el margen de ganancia.		Si se requiere el uso de una etiqueta. Las presentaciones de los productos. Posibilidad de incrementar el margen de ganancia. Mensajes más atractivos para la comunicación.	
Perfil del segmento de mercado con el que se aplicará	# personas que se busca alcanzar			
Visitantes a la feria regional que provienen de distintas partes del estado o de pueblos aledaños. Los visitantes asisten a este evento como un espacio recreativo para pasar tiempo con la familia, tienen el interés en descubrir nuevos productos locales a su alcance y están dispuestos a probar diferentes productos por lo que adquieren diferentes opciones de productos en presentaciones pequeñas de muchos productores.	1000 personas por día. Para un total de 2000 en el fin de semana.			
Espacio donde se realizará el prototipo	Razones por las cuales se eligió ese espacio			
El mercado itinerante de San Juan Teotihuacán, Estado de México.	Es un espacio que recibe perfiles similares al de la feria regional, las personas asisten a este espacio como una forma de paseo y actividad turística. El espacio tiene un alto flujo de personas.			
Fecha de realización	Horario de realización	Cantidad de producto que se empleará	Cuanto producto se pretende vender	
Fin de semana. Sábado 6 y domingo 7 de Agosto 2021.	De 9:00 am a 3:00 pm ya que es el periodo de mayor afluencia.	100 botellas en diferentes presentaciones. Un litro (1L) sin etiqueta Un litro (1L) con etiqueta 500 ml con etiqueta 250 ml con etiqueta	50 piezas	
Forma en que se promocionará el prototipo		# de personas que se requieren para operar el prototipo		
Se generaron unos volantes caseros. Se imprimió una lona para el puesto y comunicación de boca en boca.		El prototipo requiere 3 personas. Una persona para realizar producción y envasado. Una persona para desarrollar los materiales de promoción y una persona para venta en el punto de venta.		
Describe en qué consiste tu prototipo y la secuencia de actividades que realizarás,				
considera diferentes fases para que puedas hacer más de 1 prueba:		<ul style="list-style-type: none"> En el mercado de fin de semana cercano a las pirámides de Teotihuacan, instalaremos un puesto ofertando nuestros productos, donde se cambiará la oferta entre el día sábado y domingo, para tener la oportunidad de probar cuales son las presentaciones que generan más venta. El día sábado se ofrecerán sólo las presentaciones de un litro con etiqueta y sin etiqueta. Durante las primeras horas de este día, no se realizarán acciones promocionales de 9:00 a 11:00 am. Para la segunda parte del día correspondiente al horario de 11:00 a 3:00 pm se instalará la lona y una persona tomará los volantes e invitará a los asistentes a pasar a visitar el punto de venta. El día domingo se incrementarán las opciones de presentaciones, teniendo presencia en el puesto las presentaciones de un litro con etiqueta, sin etiqueta, las de 500 ml con etiqueta y las de 250 ml con etiqueta. Se mantendrá la promoción, con la lona y la invitación con volantes durante todo el día. 		
Material que requiere el prototipo		Riesgos del prototipo		
Permiso para instalar el puesto, una mesa. Material para cuidado por contingencia covid, gel antibacterial, desinfectante y cubrebocas. 25 botellas de 1L sin etiqueta, 25 botellas de 1L con etiqueta. Una persona atendiendo el puesto, una lona, 200 volantes.		No alcanzar la meta de venta Que el producto no sea atractivo Que por contingencia sanitaria no abra el mercado ese día.		

Tabla 22, Ejemplo y evaluación de prototipo.
Elaboración propia, TEKIO.

Ejemplo evaluación de prototipo

Después del prototipo

Aprendizajes positivos:

- El producto es atractivo para el mercado definido.
- Las personas muestran interés por el producto.
- Se logró la venta de todas las botellas de 250 ml con etiqueta.
- Se logró recuperar la inversión en el prototipo.
- Las personas no ponían objeción en el precio
- El uso de la lona atrajo mayor afluencia de personas al puesto.
- Se comprobó que es importante emplear la etiqueta.

Elementos de mejora:

- Se deben mejorar los mensajes .
- Las personas hicieron preguntas sobre la historia del grupo, los beneficios al medio ambiente, la procedencia de los ingredientes y estos son contenidos que se deben incluir en las herramientas de comunicación.
- En el trabajo en feria se debe de generar mayor volumen de presentaciones de 250 ml.
- Fortalecer los argumentos para evitar el regateo o anticiparnos al regateo estableciendo ofertas/promociones.
- El tamaño de la etiqueta podría ser más grande.
- Las personas perciben que un producto sin etiqueta debería ser más barato.

Resultado

Decisión:

En las ferias regionales los productos deben llevar etiqueta.

Un 60% de los productos que se lleven a las ferias deben ser en presentaciones de 250ml.

Hay espacio para incrementar el margen a través de presentaciones pequeñas.

Argumento:

La etiqueta genera mayor certeza hacia los clientes, brindando un apoyo informativo y se percibe como un producto de mayor calidad que otro que no tiene la etiqueta.

Las personas que asisten a las ferias regionales buscan apoyar y conocer la mayor cantidad de los productos locales. Para ellas, es importante comprarle a la mayor cantidad de productores, por eso una presentación pequeña se percibe como más accesible y detona una mayor disposición de compra.

La rentabilidad de una presentación pequeña es mayor a una botella grande. En comparación con el costo de una botella grande, la botella pequeña resultaría más cara, sin embargo las personas están dispuestas a pagar un precio alto en una presentación pequeña con tal de no desperdiciar producto en caso de que ano les guste.

Herramienta de plan de comercialización

Un plan de comercialización tiene como objetivo construir la estrategia de venta que llevará a cabo un grupo y establecer los pasos necesarios para insertar tu producto en el mercado.

Para que exista comercialización, tiene que existir una oferta bien definida: Dirigir el producto o servicio de tal manera que sea atractivo para determinado tipo de personas con el objetivo de satisfacer una necesidad específica. Este proceso de selección de un grupo y clasificación de clientes potenciales se denomina "segmentación".

¿Qué es lo más importante a la hora de diseñar un plan de comercialización?

Para comercializar lo primero en lo que hay que pensar es en el cliente. Se requiere tener en cuenta que no todos queremos o necesitamos lo mismo. Las personas tenemos gustos, necesidades y expectativas diferentes a la hora de valorar un producto o servicio. Al tomar decisiones, los clientes priorizan: algunos le dan más importancia al precio otros al diseño o a la calidad. Cada cliente elige de forma diferente.

Para conocer al cliente es importante realizar las siguientes preguntas:

¿Quién es tu cliente? ¿Qué hace? ¿Qué necesidades tiene? ¿Qué expectativas tiene sobre lo que le ofreces? ¿A qué aspectos de mi producto o servicio le presta más atención?

Una vez definido el cliente, el siguiente paso es definir cuatro acciones:

- **Producto:** Se debe ofrecer al cliente un producto o servicio adecuado a sus expectativas: Cada persona tiene intereses, necesidades y expectativas diferentes que deben ser tomadas en cuenta para definir quién será nuestro cliente.
- **Precio:** Se debe establecer un precio acorde con la capacidad económica de los clientes: Una vez definido quién es el cliente, hay que ponerle un precio al producto o servicio que buscamos que nos compre. El precio debe ser coherente con la calidad que se ofrece y la necesidad que se cubre. A la hora de definir un precio es importante que nos deje ganancia y que las personas puedan pagarlo.
- **Plaza:** Se deben identificar los espacios en donde las personas a las que quieres hacer llegar tus productos o servicios desarrollan sus actividades cotidianamente: Los clientes no llegan solos, hay que ir a buscarlos y analizar qué necesidades tienen. Por ejemplo, si se vende miel, probablemente tus clientes estén interesados en la alimentación. Se recomienda reflexionar sobre las preguntas: ¿Dónde puedo encontrar el cliente ideal para este producto o servicio? ¿Dónde se informan las personas que quiero que compren este producto? ¿En qué lugar pasan tiempo?
- **Promoción:** Son todas las acciones de comunicación que sirven para estimular la compra o venta a corto plazo. El objetivo principal es persuadir al cliente para que adquiera el producto o servicio que se ofrece. Las principales herramientas para una buena promoción son: publicidad en redes sociales, fuerza de venta y las relaciones públicas (el boca a boca).

Un plan de comercialización sirve para establecer metas de venta a corto plazo, por lo que debe revisarse de manera frecuente. A veces puede parecer muy complejo, pero si nos enfocamos en pequeñas acciones podemos ir aprendiendo de los clientes e ir eligiendo las acciones más efectivas.

Plan de Comercialización



Tabla 23. Herramienta para planeación de plan de comercialización.
Elaboración propia, TEKIO.

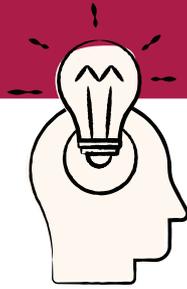


La cosecha esperada

El programa Comercializar Mejor favorece la generación de condiciones para una comercialización justa, resiliente y sostenible de las personas que trabajan el campo.

A través de este proceso / modelo de acompañamiento buscamos fortalecer a los técnicos para que puedan contar con las herramientas y encaminar a las personas productoras en un proceso comercial que les brinde mejores oportunidades con un impacto en la transformación de sus condiciones de vida.

Este proceso busca fortalecer la autonomía y autogestión de las personas productoras agropecuarias, reflexionar con ellas sobre su perspectiva de futuro y ampliar su campo de visión para identificar y aprovechar las oportunidades de crecimiento que su contexto les brinda.



Bibliografía

Aibar, E. (2023).

El culto a la innovación.

España. Ned ediciones.

Asociación de Emprendedores de México [ASEM] (2024).

Radiografía del Emprendimiento en México 2024.

Informe de resultados. México. ASEM. https://bit.ly/REM2024_Informe

Bland, D. J., & Osterwalder, A. (2019).

Testing business ideas: A Field Guide for Rapid Experimentation.

New Jersey, USA. John Wiley & Sons.

Brown, T., & Katz, B. M. (2009).

Change by design : how design thinking transforms organizations and inspires innovation. En HarperBusiness eBooks.

<http://biblioteca.iednetwork.com/files/2011/06/change-by-design.pdf>

Candelo, c., Gracia, A., Ortiz, R. & Unger, B. (2003).

Hacer talleres: una guía práctica para capacitadores.

Cali, Colombia. WWF Colombia

Chavez-Tafur, J. (2006).

Aprender de la experiencia: una metodología para la sistematización.

Lima, Perú. Bellido Ediciones e.i.r.l.

Chopyak, C. (2013).

Picture Your Business Strategy: Transform Decisions with the Power of Visuals. USA. McGraw Hill Professional.

Fortón, R. E., & García, M. H. M. (1978).

Investigación, organización y desarrollo de la comunidad.

Oaxaca. Ediciones Oasis, S. A.

Geilfus, F. (2002).

80 herramientas para el desarrollo participativo.

San José, Costa Rica. IICA.

**La fuerza de lo colectivo:
apuntes sobre autoorganización. (2019).**

Lamarre, G. (2020).
Storytelling como estrategia de comunicación: herramientas narrativas para comunicadores, creativos y emprendedores. Barcelona, España. Editorial Gustavo Gili.

Marchioni, M. (1999).
Comunidad, participación y desarrollo: teoría y metodología de la intervención comunitaria. España. Editorial Popular, S.A.

Martin, B., & Hanington, B. (2012).
Universal Methods of Design: 100 Ways to Research Complex Problems, Develop Innovative Ideas, and Design Effective Solutions. Rockport Publishers.

Mendieta, M. I. H., Martín, M. Á. G., & Espigares, T. L. (2006).
Intervención social y comunitaria. Málaga. Ediciones Aljibe. S.L.

Morales, T. & Szwarc, L. (2022).
En Común: Rutas para el hacer colectivo. Barcelona, España. Neret Ediciones.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010).
Business model generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. New Jersey, USA. John Wiley & Sons.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014).
Value Proposition design: How to Create Products and Services Customers Want. New Jersey, USA. John Wiley & Sons.

Roam, D. (2009).
The Back of the Napkin: Solving Problems and Selling Ideas with Pictures. USA. Portofolio Penguin.

Espacios de consulta y capacitaciones complementarias

Capacitaciones

Rubro	Tema	Cursos o programas	Institución	Link de consulta	Descripción	Modalidad
Entender los conceptos	Empresas en Crecimiento	Impulsa tu empresa/empresas en crecimiento	Secretaría de Economía	https://mipymes.economia.gob.mx/courses/impulsa-tu-empresa/	Aprenderás algunas herramientas indispensables para aprovechar mejor la creatividad, comunicación, resolución de problemas y negociación, así como gestionar el tiempo y la productividad personal en tu negocio. También conocerás cómo prepararte para tener entrevistas exitosas que podrás llevar a cabo con proveedores o posibles empleados.	Virtual, asincrónico Permanente
	Modelos de negocio	Webinar ¿Cómo sacar tu emprendimiento adelante desde la comodidad de tu casa?	Secretaría de Economía/ Incubadora UVM	https://mipymes.economia.gob.mx/courses/como-sacar-tu-emprendimiento-adelante-desde-la-comodidad-de-tu-casa/	En el contexto de la situación actual es posible adquirir dos posturas, esperar a que el mundo resuelva por nosotros o aprovechar la oportunidad y, de esta manera, encontrar o detectar cuáles son los problemas de nuestro entorno y resolverlos. Esta ponencia te guía a través de un camino muy claro para poder desarrollar tus ideas e implementarlas. Ponente: Juan Carlos Cortina Seifer, Director de Emprendimiento Latinoamérica Fundación Wadhvani.	Virtual, asincrónico Permanente
		Modelo de negocio	Secretaría de Economía/ Gestoría empresarial Global Services	https://mipymes.economia.gob.mx/courses/modelo-de-negocios/	Lograrás implementar tu propio modelo de negocio, desarrollando una propuesta de valor, identificando las principales acciones que se deben realizar para potencializar tu negocio, ingresos y egresos que te permitirán obtener la utilidad deseada.	Virtual, asincrónico Permanente
		Modelo de negocios Canvas	Secretaría de Economía/ Espacio empresarial México	https://mipymes.economia.gob.mx/courses/modelo-de-negocios-canvas/	Comprende y aplica los elementos que integran la metodología "Modelo de Negocios Canvas", conocer, construir y debatir un caso real, que te ayude en el diseño de tu propio modelo de negocio.	Virtual, asincrónico Permanente
		Webinar: Paso a paso del emprendimiento	Secretaría de Economía/ CLIP	https://mipymes.economia.gob.mx/courses/paso-a-paso-del-emprendimiento/	Aprenderás las primeras fases para iniciar tu emprendimiento; de igual manera, conocerás las tendencias de consumo durante y post pandemia, así como las oportunidades que debes considerar en la creación de tu marca y producto. Ponente: Natalia Ferriz.	Virtual
	Capacidades Administrativas y Humanas	Propiedad Industrial	Secretaría de Economía/ IMPI	https://mipymes.economia.gob.mx/courses/propiedad-industrial/	Aprende de la mano del IMPI que es y todo lo que puedes hacer para proteger tus creaciones.	Virtual, asincrónico Permanente
		Estrategias humanas para emprendedores e intraemprendedores	Secretaría de Economía/ Incubadora UVM	https://mipymes.economia.gob.mx/courses/estrategias-humanas-para-emprendedores-e-intra-emprendedores/	Mediante este seminario, distinguir las dimensiones básicas de la estrategia humana para mejorar resultados, identificarás la Mano del Líder Emprendedor en su labor de cultivador cultural y estratégico y conocerás acciones prácticas de alto impacto y bajo costo para atraer y retener talento. Ponente: Maestro Fernando Sánchez-Arias.	Virtual, asincrónico Permanente
		Recomendaciones de mejora para tu negocio	Secretaría de Economía/BBVA	https://mipymes.economia.gob.mx/courses/recomendaciones-de-mejora-para-tu-negocio/	Conoce la mejor manera para emprender un negocio, al igual que una serie de desafíos, dificultades, procesos y oportunidades que debes considerar.	Virtual

Los contenidos de MiPYMES requieren registro previo en <https://mipymes.economia.gob.mx/directoriomipyme/regform.php>

Emprender	Cómo emprender	Autorización De Uso De Denominaciones y Razones Sociales	Secretaría de Economía	https://mipymes.economia.gob.mx/emprender/crea-tu-empresa/autorizacion-de-uso-de-denominaciones-y-razones-sociales/	La denominación o razón social de una empresa son las palabras, letras, símbolos y/o caracteres que conforman el nombre de una sociedad o asociación, que permiten individualizar y distinguirla de otras, sin considerar su régimen jurídico, especie, ni modalidad, y tiene una función similar al nombre de las personas físicas, ya que permite diferenciarlas, aunque desarrollen actividades similares.	Virtual, asincrónico Permanente
		Sociedad Por Acciones Simplificada (Sas)	Secretaría de Economía	https://mipymes.economia.gob.mx/emprender/crea-tu-empresa/sociedad-por-acciones-simplificada-sas/	La Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) es un tipo de sociedad que se constituye con una o más personas físicas que solamente están obligadas al pago de sus aportaciones representadas en acciones y surge para atender a las micro y pequeñas empresas por su importancia en la producción y distribución de bienes y servicios, así como en la generación de empleos.	Virtual, asincrónico Permanente
		Modelo de negocio	Secretaría de Economía/ Gestoría empresarial Global Services	https://mipymes.economia.gob.mx/courses/modelo-de-negocios/	Lograrás implementar tu propio modelo de negocio, desarrollando una propuesta de valor, identificando las principales acciones que se deben realizar para potencializar tu negocio, ingresos y egresos que te permitirán obtener la utilidad deseada.	Virtual, asincrónico Permanente
		Protege Tus Creaciones	Secretaría de Economía/IMPI	https://mipymes.economia.gob.mx/emprender/protege-tus-creaciones-2/	En el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) puedes solicitar el registro de tu marca para que tus clientes identifiquen fácilmente tus productos y servicios en el mercado. De esta manera, aseguras que tu marca sea solo tuya, diferente y única.	Virtual, asincrónico Permanente
		Padrón De Confianza Ciudadana	Secretaría de Economía/ Padrón de confianza ciudadana	https://mipymes.economia.gob.mx/emprender/padron-de-confianza-ciudadana/	Al inscribirte en el padrón conocerás de inmediato las inspecciones y visitas domiciliarias que serán suspendidas en función de tu actividad económica.	Virtual, asincrónico Permanente
		Ventanillas Municipales	Ventanilla Del Sistema De Apertura Rápida De Empresas (SARE)	https://mipymes.economia.gob.mx/emprender/ventanillas-municipales/ventanilla-del-sistema-de-apertura-rapida-de-empresas-sare/	La licencia de funcionamiento municipal corresponde al principal trámite para abrir empresas de bajo riesgo.	Virtual, asincrónico Permanente
		Ventanilla De Construcción Simplificada (Vecs)	Secretaría de Economía/Ventanilla De Construcción Simplificada (Vecs)	https://mipymes.economia.gob.mx/emprender/ventanillas-municipales/ventanilla-de-construccion-simplificada-vecs/	Si tu negocio requiere la construcción de un local, entonces debes tramitar una licencia de construcción ante tu autoridad local para que puedas construir, ampliar, reparar o modificar una obra o instalación.	Virtual, asincrónico Permanente
Comercialización	Comercio electrónico	Plataformas de Ventas	Secretaría de Economía	https://mipymes.economia.gob.mx/plataforma-de-ventas/	El comercio electrónico es un modelo de negocio basado en la compra, venta y comercialización de productos y servicios a través de medios digitales (páginas web, redes sociales, entre otros.) Mediante estas herramientas, tus clientes podrán tener mayor acceso a los productos y/o servicios que ofreces sin importar el lugar y el momento en el que se encuentren.	Virtual, asincrónico Permanente
		Pagos Digitales	Secretaría de Economía	https://mipymes.economia.gob.mx/pagos-digitales/	Los pagos digitales son los distintos métodos con los que puedes recibir el pago de tus productos o servicios, con el propósito de evitar usar el dinero en efectivo y reducir el tiempo en diversas transacciones. Existen proveedores de métodos de pagos que cuentan con muchas opciones que se adaptan a tu negocio, lo que podrá aumentar la demanda de tus productos o servicios, ya que entre más formas de pago aceptes habrá mayor posibilidad de llegar a más clientes.	Virtual, asincrónico Permanente

Los contenidos de MiPYMES requieren registro previo en <https://mipymes.economia.gob.mx/directoriomipyme/regform.php>

Iniciativas de Apoyo	Diferentes plataformas digitales.	Secretaría de Economía	https://mipymes.economia.gob.mx/iniciativas/	Plataformas digitales que apoyan a los pequeños emprendedores o brindan algún espacio para vender sus productos.	Virtual, asincrónico Permanente
Promoción y difusión	Plataformas digitales y herramientas para poder emprender un negocio	Secretaría de Economía	https://mipymes.economia.gob.mx/vender/promocion-y-difusion/	En esta sección podrás encontrar medios para promocionar tu negocio e identificar nuevos clientes.	Virtual, asincrónico Permanente
Estrategia de Ventas	Aprende a llevar tu negocio al mundo del E-commerce	Secretaría de Economía/ amvo	https://mipymes.economia.gob.mx/courses/aprende-a-llevar-tu-negocio-al-mundo-del-e-commerce/	Este curso te guiará en la creación de un comercio en línea, analizando los conceptos fundamentales para el desarrollo y seguimiento del mismo, así como las mejores prácticas para optimizarlo.	Virtual, asincrónico Permanente
Venta en línea	10 pasos de tu ruta digital	Secretaría de Economía/ Incubadora UVM	https://mipymes.economia.gob.mx/courses/10-pasos-de-tu-ruta-digital/	A través de este seminario podrás encontrar un modelo único y sencillo de 10 etapas para triunfar en el mundo digital. Ponente: Laura Espinosa	Virtual, asincrónico Permanente
	Los básicos para vender en línea	Secretaría de Economía/ Acelerador digital de negocios	https://mipymes.economia.gob.mx/courses/los-basicos-para-vender-en-linea/	Aprende algunos pasos fundamentales para sacarle el mejor provecho al internet y vender en línea.	Virtual, asincrónico Permanente
Retención fiscal	Retenciones Fiscales en Plataformas de Venta	Secretaría de Economía/ Mercado Libre	https://mipymes.economia.gob.mx/courses/retenciones-fiscales-en-plataformas-de-venta/	Aprende cómo funcionan las retenciones de impuestos con las modificaciones fiscales que se hicieron para el ejercicio fiscal 2021 para personas físicas en Mercado Libre y marketplaces.	Virtual, asincrónico Permanente
Fotografía para venta en línea	Fotografía creativa para redes sociales y plataformas de venta	Secretaría de Economía/ Digital marketing agency	https://mipymes.economia.gob.mx/courses/fotografia-creativa-para-redes-sociales-y-plataformas-de-venta/	Conoce tips que te ayudarán a generar ideas creativas mediante el uso de fotografías de tus productos para promocionarlos en redes sociales y/o medios digitales, así como herramientas de edición fotográfica fáciles y gratuitas.	Virtual, asincrónico Permanente
Narrativa de ventas	Aprende a vender contando historias	Secretaría de Economía/ Incubadora UVM	https://mipymes.economia.gob.mx/courses/aprende-a-vender-contando-historias/	Proporciona las herramientas básicas para conectar con el cliente potencial contando historias y generar vínculos que motiven la compra de productos o servicios.	Virtual, asincrónico Permanente
Mercadotecnia	Los 5 básicos del Marketing Digital que debes de seguir en tu negocio	Secretaría de Economía/ Digital marketing agency	https://mipymes.economia.gob.mx/courses/los-5-basicos-del-marketing-digital-que-debes-de-seguir-en-tu-negocio/	Ayudarte a hacerlo más fácil, porque es imprescindible para tu negocio llegar, adaptarse y convivir con esos clientes que hoy toman decisiones de una manera diferente, y que sin duda, esperan que tú llegues a ellos justo en el momento exacto y con la información necesaria.	Virtual, asincrónico Permanente
Mercadotecnia	Los 5 básicos del Marketing Digital que debes de seguir en tu negocio	Secretaría de Economía/ Digital marketing agency	https://mipymes.economia.gob.mx/courses/los-5-basicos-del-marketing-digital-que-debes-de-seguir-en-tu-negocio/	Ayudarte a hacerlo más fácil, porque es imprescindible para tu negocio llegar, adaptarse y convivir con esos clientes que hoy toman decisiones de una manera diferente, y que sin duda, esperan que tú llegues a ellos justo en el momento exacto y con la información necesaria.	Virtual, asincrónico Permanente
Servicio al cliente	Inteligencia Emocional en el Servicio al Cliente	Secretaría de Economía/ Integra Group	https://mipymes.economia.gob.mx/courses/inteligencia-emocional-en-el-servicio-al-cliente/	El participante practicará técnicas innovadoras para mejorar la inteligencia emocional en el proceso del servicio al cliente interno y externo en las empresas.	Virtual, asincrónico Permanente

Los contenidos de MiPYMES requieren registro previo en <https://mipymes.economia.gob.mx/directoriomipyme/regform.php>

Expansión	Evaluación De La Conformidad	¿Qué es la "Evaluación De La Conformidad"?	Secretaría de Economía/ INAES	https://mipymes.economia.gob.mx/crecer/evaluacion-de-la-conformidad/	Es el proceso técnico que permite demostrar el cumplimiento con las Normas Oficiales Mexicanas, Estándares, Normas Internacionales u otras disposiciones legales. Comprende los siguientes procedimientos.	Virtual, asincrónico Permanente
	Herramientas para crecer	Asegura La Calidad de tus Productos	Secretaría de Economía/ INAES	https://mipymes.economia.gob.mx/crecer/asegura-la-calidad-de-tus-productos/ https://mipymes.economia.gob.mx/crecer/asegura-la-calidad-de-tus-productos/	La Secretaría de Economía, a través de la Unidad de Desarrollo Productivo y el Centro Nacional de Metrología (CENAM), promueve que las MIPYMES incorporen en su estrategia de desarrollo productivo la Consultoría MESURA-PYME	Virtual, asincrónico Permanente
	Guías y Herramientas Para Exportar	She trades	Secretaría de Economía/ INAES	https://mipymes.economia.gob.mx/exportar-2/she-trades/	Es una iniciativa del comercio Internacional (ITC) para PYMES lideradas con mujeres.	Virtual asincrónico Permanente
		Herramientas Para Exportar	Secretaría de Economía/ INAES	https://mipymes.economia.gob.mx/herramientas-para-exportar/	Son diferentes herramientas para poder exportar tus productos.	Virtual asincrónico Permanente
	Programas De Cooperación	Programa de cooperación México-Alemania: "Fit for Partnership"	Secretaría de Economía/ INAES	https://mipymes.economia.gob.mx/exportar-2/programas-de-cooperacion-y-eventos/	La Secretaría de Economía y el Ministerio Federal de Economía y Protección del Clima (BMWK), a través de la Agencia de Cooperación Técnica (GIZ) te invitan a participar en el Programa "Fit for Partnership with Germany" dirigido a personas gerentes o ejecutivas de pequeñas y medianas empresas (PYMES) mexicanas.	14 de Abril del 2023
	Eventos Y Publicaciones	Eventos	Secretaría de Economía/ INAES	https://mipymes.economia.gob.mx/exportar-2/eventos-y-publicaciones/	Con esta iniciativa buscamos cerrar la brecha digital de género, promoviendo la alfabetización y especialización tecnológica para que las mujeres logren independencia y alcancen sus metas.	20-27 de Junio del 2022
	Textos de consulta T-MEC	Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá	Secretaría de Economía/ INAES	https://mipymes.economia.gob.mx/exportar-2/t-mec-2/textos-finales/	Muestra a las MIPYMES los detalles y las novedades sobre el nuevo tratado para comerciar con los Estados Unidos o Canadá.	Virtual, asincrónico Permanente
	Exporta A Eeuu Y Canadá	Exporta A Eeuu Y Canadá	Secretaría de Economía/ INAES	https://mipymes.economia.gob.mx/exportar-2/t-mec-2/exporta-a-eeuu/	Mira el panorama de oportunidades de exportación a nuestros países socios en el T-MEC.	Virtual, asincrónico Permanente
Sitios Oficiales De Gobierno De Los Socios T-Mec		Secretaría de Economía/ INAES	https://mipymes.economia.gob.mx/sitios-oficiales-de-gobierno-de-los-socios-t-mec/	En esta sección conocerás a las diferentes instancias de los tres países involucrados en el T-MEC y los servicios que ofrecen a las MIPYMES.	Virtual, asincrónico Permanente	
Cultura de Economía Social	Descubre Economía social y solidaria	Descubre Economía social y solidaria	Secretaría de Economía/ INAES	https://sinca.gob.mx/cursos/descubre_ess	Reconocer el concepto, las dimensiones, los principios, fines y valores que caracterizan a la economía social y solidaria, para reconocerla como una propuesta viable y alternativa frente al modelo capitalista.	Virtual asincrónico por convocatoria
	Economía social en tiempos de cambio	Economía social en tiempos de cambio	Secretaría de Economía/ INAES	https://sinca.gob.mx/cursos/tiempos	Identificar las principales características del modelo capitalista, así como las consecuencias económicas, ambientales derivadas de ésta, en contraste con la economía social y solidaria propuesta en México y en otros países.	Virtual, asincrónico Permanente

	Conformación de Cooperativas de Consumo	Conformación de Cooperativas de Consumo	Secretaría de Economía/ INAES	https://sinca.gob.mx/cursos/coopcons	Analizar las características y el modelo organizativo de una sociedad cooperativa de consumo, así como sus bases de operación y el proceso de constitución legal, a través del análisis de los beneficios y principios que este tipo de sociedad promueve, con la finalidad de desarrollar las herramientas necesarias para crear y gestionar una cooperativa de consumo.	Virtual asincrónico por convocatoria
	Modelos de negocio comunitarios	Modelos de negocio comunitarios	Secretaría de Economía/ INAES	https://sinca.gob.mx/cursos/energia	Los participantes podrán identificar los elementos necesarios para establecer un Modelo de Negocio Comunitario y Cooperativo de Energía Sustentable, mediante el uso de las energías sostenibles, la eficiencia energética y las comunidades organizadas y cooperativas, que facilite el desarrollo de modelos innovadores que resulten en una democratización de la energía y en una mejora en la calidad de vida de sus comunidades.	Virtual asincrónico por convocatoria
RAICEES	Ruta de acompañamiento para la innovación y creación de empresas de economía social.	Ruta de acompañamiento para la innovación y creación de empresas de economía social.	Secretaría de Economía/ INAES	https://sinca.gob.mx/cursos/raices	Desarrollar herramientas para la creación de un modelo de negocios que derive en la creación de un emprendimiento colectivo de economía social, a través de la metodología RAICEES.	Virtual asincrónico por convocatoria
Gestión empresarial	Cómo promocionar eficientemente sus productos o servicios	Cómo promocionar eficientemente sus productos o servicios	Secretaría de Economía/ INAES	https://sinca.gob.mx/cursos/promocionar_productos	Conocer los aspectos estratégicos, mercadológicos y de imagen que una empresa debe analizar, planear y llevar a cabo para una promoción y comercialización eficiente, tanto de un producto como de un servicio.	Virtual asincrónico por convocatoria
	Servicio al cliente: Los 10 mandamientos	Servicio al cliente: Los 10 mandamientos	Secretaría de Economía/ INAES	https://sinca.gob.mx/cursos/servicio_cliente	Dar a conocer herramientas puntuales para mejorar las posibilidades de crecimiento del negocio, a través de la construcción de un modelo de servicio al cliente.	Virtual, asincrónico Permanente
	Forjando innovadores protegidos	Forjando innovadores protegidos	Secretaría de Economía/ INAES	https://sinca.gob.mx/cursos/forjando_innovadores	En este curso identificarás la manera de proteger sus invenciones, signos distintivos y los trámites para solicitar su protección ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI)	Virtual asincrónico por convocatoria
Innovación social	Licenciatura en gestión de empresas de economía social	Licenciatura en gestión de empresas de economía social	Secretaría de Economía/ Universidad Mondragón México	https://sinca.gob.mx/cursos/gestion_empresas_ess	Dirigido a gestores de empresas cooperativas que estén directamente involucrados en la operación y tengan poder de decisión para la transformación positiva de la empresa.	Por convocatoria
	Maestría en dirección e innovación de empresas de economía social	Maestría en dirección e innovación de empresas de economía social	Secretaría de Economía/ Universidad Mondragón México	https://sinca.gob.mx/cursos/direccion_innovacion_empresas_ess	Dirigido a personas que colaboren o busquen colaborar en empresas de Economía Social y/o Cooperativas que deseen profesionalizarse y superarse dentro del sector, buscando potenciar sus competencias directivas.	Por convocatoria

Banca social y solidaria	Descubre la economía social y solidaria	Descubre la economía social y solidaria	Secretaría de Economía/ INAES	https://sinca.gob.mx/cursos/descubre_ess	Reconocer el concepto, las dimensiones, los principios, fines y valores que caracterizan a la economía social y solidaria, para reconocerla como una propuesta viable y alternativa frente al modelo capitalista.	Virtual asincrónico por convocatoria
	Diplomado en educación financiera	Diplomado en educación financiera	CONDUSEF (Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros)	https://sinca.gob.mx/cursos/condusef	Que el público interesado adquiera conocimientos y competencias para el mejor aprovechamiento de los servicios y productos financieros que fortalezcan sus capacidades en el manejo del dinero, coadyuvando con ello a su bienestar y el de su familia.	Virtual, asincrónico Permanente
	Proyecto MINERVA	Proyecto MINERVA	CONDUSEF (Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros)	https://www.gob.mx/inmujeres/prensa/descarga-la-app-proyecto-minerva?idiom=es	La Comisión Nacional para Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) y la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS) desarrollaron recientemente la "App Proyecto Minerva" para los sistemas operativos IOS y Android, con la finalidad de facilitar a las mujeres el desarrollo de los cursos sobre educación financiera.	Permanente
	Conformación y Gestión de Grupos Comunitarios de Ahorro y Préstamo (GCAP)	Conformación y Gestión de Grupos Comunitarios de Ahorro y Préstamo (GCAP)	Secretaria de economía/ INAES	https://sinca.gob.mx/cursos/gcap	Al finalizar el curso, los participantes serán capaces de identificar las características de un Grupo Comunitario de Ahorro y Préstamo (GCAP), así como las etapas y actividades básicas que debe de desarrollar un GCAP, con la finalidad de implementar las herramientas necesarias para la conformación y gestión de un GCAP.	Virtual asincrónico Por convocatoria
Programa de capacitación para la obtención del distintivo ABAT	Comprendiendo el mercado ABAT	Comprendiendo el mercado ABAT	CONABIO	https://conabio.tekio.mx/	En esta sección lograrás comprender el concepto mercado desarrollando las habilidades para identificar los elementos clave que permitan el impulso de un mercado para productos y servicios Amigables con la Biodiversidad en Agroecosistemas Tradicionales (ABAT) en tu localidad o en tu región	Virtual asincrónico
	Construyendo mi oferta ABAT	Construyendo mi oferta ABAT	CONABIO	https://conabio.tekio.mx/	Como parte de este programa te ayudaremos a resaltar el atributo Amigable con la Biodiversidad en Agroecosistemas Tradicionales (ABAT) para tus productos y servicios mediante la construcción de una oferta específica.	Virtual asincrónico
	Profesionalizando mi actividad comercial	Profesionalizando mi actividad comercial	CONABIO	https://conabio.tekio.mx/	En esta fase te ayudaremos a profesionalizar las actividades para la consolidación de tu actividad productiva. Te compartiremos información sobre cómo tener productos de calidad, te ayudaremos a identificar elementos básicos de administración y los elementos clave para que puedas promover tus productos en redes sociales.	Virtual asincrónico
	Construyendo redes y alianzas	Construyendo redes y alianzas	CONABIO	https://conabio.tekio.mx/	La construcción de alianzas es clave para el fortalecimiento del mercado ABAT. En esta sección te compartimos una metodología para identificar a los grupos de interés, que se pueden desarrollar como aliados en su contexto local.	Virtual asincrónico
	Recursos para activar mercado	Recursos para activar mercado	CONABIO	https://conabio.tekio.mx/	Diferentes formatos que funcionan como herramientas de apoyo para realizar las actividades que contiene cada sesión.	Virtual asincrónico

Glosario

Acuerdo de socios

Es un compromiso inicial entre las personas que participan en una organización, donde se explicitan sus expectativas, el tiempo y los recursos que pueden aportar, las responsabilidades que no desean asumir, su forma preferida de tomar decisiones y la organización del trabajo en grupo.

Articulación

Es la etapa donde se debe plantear junto al grupo un plan de acción comercial para el ciclo productivo, a fin de que se pueda ir consolidando su calidad productiva, su proceso operativo y las herramientas de venta con las que cuenta.

Asociatividad

Estrategia de colaboración entre personas o grupos productivos que permite fortalecer sus capacidades, optimizar procesos y mejorar su competitividad. En el ámbito agropecuario a pequeña escala, asociarse facilita la complementariedad de saberes, la eficiencia productiva, la distribución equitativa de tareas y el fortalecimiento del poder de negociación para acceder a mejores condiciones comerciales.

Autogestión

Capacidad de las personas productoras para organizar y dirigir por sí mismas los procesos relacionados con la producción, transformación y comercialización de sus productos. Implica tomar decisiones informadas, realizar pruebas, hacer mejoras continuas y adaptarse al calendario productivo, todo ello sin depender de agentes externos de manera permanente.

Autonomía

Facultad de las personas productoras para tomar decisiones propias sobre el aprovechamiento más conveniente de sus productos agropecuarios. Se relaciona con el fortalecimiento de sus capacidades para actuar de manera independiente en la gestión de sus recursos, procesos y objetivos productivos y comerciales.

Cadena de valor

La cadena de valor es un concepto empresarial que describe todas las actividades necesarias para llevar un producto o servicio desde su concepción hasta su entrega al cliente final. Analizar la cadena de valor permite a las empresas identificar cómo cada etapa contribuye al valor total del producto o servicio, y a optimizar los procesos para mejorar la eficiencia y reducir costos.

Comercio

Actividad que permite a las personas ofrecer y adquirir bienes y servicios que requieren para la vida o sus actividades. El comercio implica el flujo de estos bienes y servicios de unas manos a otras.

Comercialización

Proceso sistematizado mediante el cual una persona u organización implementa una serie de acciones para lograr que un perfil específico de consumidores adquieran sus productos o servicios de forma recurrente, convirtiéndose en su primera elección.

Costos directos

Son todos los gastos en los que incurre la empresa y que de manera inequívoca se usan para la manufactura del producto o la entrega del servicio. Tienen relación directa con tus ventas y varían según lo facturado.

Costos de producción

Es la suma de todos los gastos necesarios para fabricar un producto o brindar un servicio, incluyendo la materia prima, la mano de obra, los costos de fabricación indirectos, y otros gastos operativos.

Costos indirectos fijos

Son aquellos que se mantienen mes a mes. Su valor se mantiene en el tiempo. Estos gastos están relacionados con las condiciones de trabajo y no con el producto. Por ejemplo, tus gastos fijos pueden ser: renta, agua, luz o salario de la persona que te ayuda.

Costos indirectos de inversión

Son gastos de largo plazo, e incluyen las herramientas que necesitas para tu operación. Generalmente la inversión dura unos 5 años. Por ejemplo, invertir en una máquina que haga más sencillo tu trabajo.

Esfera de Producción

Ámbito dentro de una organización encargada de definir y establecer un sistema de control interno que permita asegurar que las personas que conforman la organización obtengan un producto que cumpla con las características esperadas por el segmento de mercado al cual se dirigen.

Espacio

Lugar, físico o virtual, donde se realiza el intercambio de bienes o servicios. Este intercambio sucede durante periodos de tiempo determinados.

Estrategia de vida

Conjunto de razones y objetivos personales que motivan a una persona productora a participar en procesos de comercialización, considerando su contexto y momento de vida. Estas razones pueden ser económicas, sociales, ambientales o culturales. Conectar las acciones de comercialización con estos objetivos es un elemento clave para el éxito de acompañamiento.

Estructura de enfoque comercial

Es la organización de trabajo en procesos con fines de comercialización que busca equilibrar tres esferas de competencia: producción (cumplir con la cantidad, calidad y tiempos del mercado), administración (gestión de recursos humanos y financieros) y comercialización (colocación efectiva de lo producido).

Etapa de madurez comercial

Es el nivel de desarrollo en el que se encuentra una organización o grupo productivo en términos de su capacidad para comercializar. Este momento orienta los objetivos, necesidades y tipo de acompañamiento que requiere el grupo. Identificar esta etapa permite diseñar planes de acción y fortalecimiento acordes a sus condiciones, priorizando el desarrollo de capacidades clave según se encuentre en preincubación, incubación o aceleración.

Factor de deseabilidad

Es el criterio que permite identificar si una idea u oportunidad es algo que las personas quieren realizar, si se sienten cómodas con la propuesta y les interesa llevarla a cabo. Una idea es considerada deseable cuando atiende un problema real, es algo que las personas necesitan y no solo algo que está bien tener.

Factor de factibilidad

Elemento que permite evaluar si una oportunidad comercial es viable para un grupo de personas productoras, considerando sus capacidades operativas y organizativas. Incluye aspectos como la posibilidad de emitir facturas, contar con registro de marca, tabla nutricional o estudios de laboratorio.

Factor de viabilidad

Es el criterio que permite determinar si una idea u oportunidad puede implementarse recuperando los recursos económicos que requiere. Una propuesta es viable cuando tiene sentido desde la perspectiva comercial. Aunque una idea sea altamente deseada, si su costo es muy elevado o no genera ganancias, no se considera viable.

Grupo demostrativo de comercialización

Conjunto de personas productoras agropecuarias seleccionadas dentro de una escuela de campo (ECA) para trabajar específicamente en acciones de comercialización. Su propósito es impulsar cambios en la cadena de valor del sistema productivo mediante innovaciones, nuevos formatos comerciales y relaciones entre actores del mercado. Este grupo actúa como una "avanzada comercial", generando reflexión, aprendizaje y mejoras en los mecanismos de vinculación comercial, con el fin de establecer puentes que beneficien al conjunto de la comunidad productora.

Incubación

Etapa de puesta en marcha de una iniciativa empresarial, en la que se articula con el ecosistema de emprendimiento, se accede a mercados y se avanza hacia la formalización.

Interacción

Capacidades y posibilidades de las y los productores para llegar a acuerdos que permitan vender o intercambiar productos o servicios.

Herramienta de definición de componentes del mercado

Instrumento que permite identificar y comprender los elementos que conforman un mercado en una localidad específica, facilitando el análisis de su estructura y características.

Herramienta de definición de la oferta

Recurso que permite conocer a fondo un producto o servicio, identificando sus componentes clave y cómo estos responden a las necesidades del cliente, con el propósito de generar valor y atraer a segmentos de mercado específicos.

Herramienta de evaluación de alternativas

Herramienta que facilita el análisis participativo de ideas u oportunidades de comercialización. Cada alternativa es valorada según su deseabilidad, factibilidad y viabilidad para determinar su potencial de implementación.

Herramienta de plan de comercialización

Guía estratégica que orienta la forma en que un grupo llevará su producto o servicio al mercado. Define los pasos y acciones necesarios para posicionarlo de manera efectiva y alcanzar los objetivos de venta.

Modelo de activación

Metodología participativa que guía a los grupos productivos en la construcción de un propósito común y una ruta compartida de acción. Se basa en tres momentos clave: cuestionar qué desean lograr como grupo de personas productoras, construir la ruta de trabajo partiendo del objetivo final hacia el presente, y contextualizar su situación actual para definir acciones viables. Este modelo promueve la reflexión colectiva, el diseño estratégico y el arraigo de los objetivos en la realidad del grupo.

Motivadores

Elementos que dan fuerza a las personas o grupos para realizar cualquier tipo de actividad, o a iniciar y mantener los proyectos que se propongan.

Motivación extrínseca

Hace referencia a los elementos externos que impulsan a una persona a realizar una tarea o acción. Consiste en incentivos o refuerzos, tanto positivos como negativos, que se otorgan como consecuencia de haber realizado una actividad, y que están fuera del control interno del individuo.

Glosario

Motivación intrínseca

Es aquella que proviene del interior de la persona y está conectada con sus sentimientos, su autoconcepto y los sueños que la impulsan a actuar día a día. Se basa en la satisfacción personal y en los intereses propios, surgiendo de factores como la curiosidad, la pasión o el deseo de superarse.

Plan de fortalecimiento comercial

Es una herramienta que permite la formulación de actividades o acciones para mejorar el nivel de vinculación comercial y desempeño operativo del programa. Es una herramienta empleada para el seguimiento comercial que da una ruta clara para el desarrollo de capacidades del grupo.

Punto de equilibrio

En una actividad productiva es el nivel de ventas donde los ingresos totales cubren exactamente los costos totales, tanto fijos como variables. En este punto, ni se genera ganancia ni pérdida.

Oferta

Es lo que una empresa presenta al segmento de mercado. Puede ser un bien tangible (como una miel o granos de maíz nativo), o un servicio (como puede ser una experiencia de agroturismo.) Es muy importante tener claridad en lo que ofrecemos, y conocer en profundidad (y saber comunicar) las características y los atributos que lo distinguen.

Oferta mínima viable (OMV)

Es una versión básica de un producto o servicio que incluye las características suficientes para atraer a los primeros clientes y validar una idea. Una OMV se desarrolla con la menor cantidad de esfuerzo posible para obtener valoraciones de los clientes antes de invertir más recursos en el producto.

Organizaciones con enfoque sustentable

Son aquellas que, en su forma de operar, buscan obtener múltiples beneficios, dando importancia al crecimiento económico sin dejar de lado prácticas que generen impactos positivos en la sociedad y el medioambiente.

Perfil de adopción de innovaciones

Clasificación que describe la disposición de las personas a adoptar cambios. Según Roger Bell, hay cinco perfiles: innovadores, adoptadores tempranos, mayoría temprana, mayoría tardía y rezagados. En la comercialización agropecuaria, estos perfiles determinan cuándo y cómo se integran las personas a los procesos de mejora.

Plan de comercialización

Conjunto de pasos necesarios para llevar un producto o servicio hacia un segmento de mercado específico, considerando aspectos como precio, promoción, lugar de venta y comunicación.

Potencial productivo

Conjunto de características que definen la capacidad real de una persona productora para participar en procesos de comercialización. Se determina a partir del volumen de producción disponible con fines comerciales, la calidad del producto según los requerimientos del mercado, y las prácticas utilizadas en su obtención.

Plaza

También conocida como punto de venta. Es el lugar, físico o digital, donde los clientes pueden comprar un producto o servicio. Incluye tiendas físicas y plataformas en línea.

Precio

Cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener un producto o servicio. Es determinado por los oferentes y está relacionado con los costos, la demanda y la competencia. El precio es una variable clave dentro de un plan de comercialización ya que permite definir la viabilidad comercial de la actividad productiva.

Precio adecuado

Es aquel que se fija respecto a los costos de producción de un producto a manera que permita la obtención de ingresos sin sobrepasar la capacidad de pago del segmento de mercado. Los márgenes del precio adecuado varían por oferta, entre mayor la diferenciación de lo que se ofrece mayor posibilidad existe de obtener un mejor precio.

Precio justo

El precio justo es aquella cantidad que permite reconocer el valor del trabajo que realizan las personas productoras o campesinas por desarrollar un producto que genere beneficios de forma sobresaliente las necesidades y expectativas del segmento de mercado. El precio justo no es la cantidad, sino la relación de beneficios mutuos. El precio justo no es el mismo para todas las personas.

Preincubación

Etapas del proceso de comercialización que consiste en la construcción y validación temprana de la idea de negocio.

Procesos de venta

Serie de acciones estratégicas que ponen énfasis en la comprensión de los segmentos de mercado y sus necesidades. El proceso de ventas consta de 6 momentos clave: prospección, calificación, acercamiento, propuesta, cierre y postventa.

Producto

Bien o servicio que una empresa ofrece a un segmento de mercado. Puede ser tangible (como miel o granos de maíz nativo) o intangible (como una experiencia de agroturismo).

Productos con valor

Objetos o servicios preparados para ser intercambiados, vendidos o comprados, que responden a un interés o necesidad específica de los consumidores.

Productos obtenidos de manera "limpia"

Término empleado por muchas personas productoras para referirse a que no se han empleado agroquímicos en la obtención de un producto agropecuario.

Promoción

Actividades que realiza una persona u organización para comunicarse con su clientela y fomentar la adquisición de sus productos o servicios. Puede incluir publicidad, relaciones públicas, ventas personales y promociones especiales.

Prototipo

Modelo inicial de un producto, servicio, proceso o negocio, utilizado para explorar su funcionamiento, validar ideas, detectar mejoras, reducir riesgos y asegurar que responda a las necesidades del mercado.

Prototipar

Proceso que implica comprender a los clientes, identificar problemas con precisión y adaptar soluciones de forma ágil. En contextos comerciales competitivos, el prototipado rápido permite ajustarse a los cambios y crear propuestas relevantes para el mercado objetivo.

Revolver el dinero

Término empleado para referirse a la acción de utilizar recursos obtenidos de una actividad en el financiamiento para el arranque de otra actividad agropecuaria.

Segmentación

Proceso mediante el cual se define y dirige una oferta específica hacia un grupo de personas, con el fin de hacerla atractiva y satisfacer una necesidad particular. Consiste en seleccionar y clasificar a los clientes potenciales para facilitar la comercialización.

Segmentos de mercado

Grupos de personas que comparten características similares en sus necesidades o en la forma de consumir un producto o servicio. Estas diferencias pueden estar relacionadas con el sexo, la edad, la cultura, la capacidad económica o la ubicación geográfica.

Valor

En mercadotecnia, se refiere a la percepción que tiene el cliente sobre los beneficios que obtiene de un producto o servicio en relación con los costos (monetarios y no monetarios) que debe incurrir. Es una comparación subjetiva que determina si el cliente cree que ha obtenido más beneficios que los que ha pagado.

Valor agregado

Incremento de beneficios que una materia prima puede ofrecer al usuario final tras pasar por un proceso de transformación. El valor agregado puede estar relacionado con la calidad, presentación, utilidad o accesibilidad del producto.

Venta

Transacción mediante la cual se intercambia un producto o servicio por dinero. Puede ser eventual o recurrente, y no necesariamente se dirige a personas con características homogéneas.

Proyecto elaborado en:

