



Guía de fortalecimiento de cadenas de valor con productos respetuosos con la biodiversidad y resilientes al cambio climático

Documento final

Octubre 2025.

Presenta: Gestión y Procesos Asesores, S.C

Contenido de la guía

1. Del propósito y contenido de la Guía	2
2. Del enfoque de la Guía	3
3. De cómo se utiliza la guía.....	5
4. Gestión del cambio en los agronegocios.....	6
4.1 Resistencia al cambio	6
4.2 Mapas Parlantes como generador de condiciones emocionales para realizar cambios en el sistema de creencias	13
4.3 A manera de reflexión de este primer ejercicio.....	16
5. Bases para un agronegocio sostenible.....	20
5.1 El agronegocio y las reglas sociales para su funcionamiento	20
5.2 El agronegocio sostenible, la innovación y la cadena de valor	23
5.3 Modelo para el funcionamiento de un agronegocio y la generación de ingresos.....	28
5.4 A manera de reflexión sobre el agronegocio sostenible	32
6. El agronegocio y la cadena de valor	35
6.1. De la cadena de valor donde se ubica el agronegocio.....	35
6.2. Identificación de las limitantes del agronegocio (selección de la principal limitante y el ámbito del agronegocio).	36
6.3. Análisis económico-financiero como punto de partida para saber en dónde innovar .	38
6.4. Identificación, diseño e implementación del proyecto de innovación	43
6.5. Evaluación y siguientes pasos (lecciones aprendidas)	45
7. Conclusiones	46
8. Caja de Herramientas	48
9. Bibliografía.....	55

1. Del propósito y contenido de la Guía

La razón de ser de un agronegocio es generar ingresos para sus dueños a través de la venta de sus productos o servicios en el mercado. En el marco de los agronegocios de pequeños productores, el propósito además debe contribuir al desarrollo sostenible de los territorios de manera que, sus procesos productivos y de vinculación comercial, y sus prácticas, principios y valores, puedan incidir en procesos de transformación local articulando la rentabilidad económica, inclusión social y resiliencia ambiental.

Para generar estos beneficios territoriales, los agronegocios requieren ser competitivos a partir de tener cierto margen de rentabilidad, lo cual se logra cuando sus productos o servicios se venden a un precio tal que es mayor a lo que les costó producirlo y colocarlo en el mercado.

Sin embargo, la realidad está en constante evolución. Por un lado, las necesidades y preferencias de los consumidores cambian continuamente o la presencia de nuevos competidores con productos o servicios parecidos con otras calidades o precios, así como cambios en los componentes de la cadena de valor. Complementariamente, fenómenos y circunstancias del contexto como las crisis económicas o los efectos del cambio climático provocan cambios en las condiciones iniciales o, las ya establecidas, que le permitieron al agronegocio ser rentable. Esto genera el reto de aprender a adaptarse a estas transformaciones para garantizar la sostenibilidad y éxito a largo plazo.

Ante esto, es necesario que los asesores o facilitadores que acompañan a los agronegocios sean capaces de promover, junto con los productores, la identificación, definición e implementación de innovaciones que les permitan adaptarse a los cambios del contexto. Estas innovaciones deben orientarse tanto a resolver los problemas o limitaciones que se presenten, como a aprovechar las oportunidades que surjan precisamente a partir de dichos cambios. De esta manera, los agronegocios no solo podrán asegurar su sostenibilidad en el tiempo y mejorar su competitividad, sino también fortalecer su capacidad para generar riqueza y bienestar en sus territorios.

Esta guía tiene como propósito compartir con asesores aspectos clave de un método de acompañamiento para facilitar procesos de cambio e innovación con productores que cuentan con algún agronegocio, poniendo énfasis en el trabajo para atender la resistencia al cambio del sistema de creencias, para después acompañar el análisis sistémico del agronegocio en el marco de la cadena de valor y el contexto territorial.

2. Del enfoque de la Guía

Los pequeños productores agropecuarios enfrentan grandes desafíos para seguir produciendo, en un contexto donde la economía actual se caracteriza por la velocidad del cambio tecnológico, la globalización de los mercados y la exigencia creciente de los consumidores. Esto implica que los productores deben realizar innovaciones permanentes y en varios ámbitos para mantener su rentabilidad.

En contraste, los productores y agronegocios que se limitan a producir sin una conexión previa con el mercado, y sin un proceso constante de innovación, corren el riesgo de quedar rezagados frente a aquellos que son más ágiles y creativos.

El principal problema reside en que muchos pequeños productores conservan un sistema de creencias tradicional, reflejado en la práctica de producir primero —con poca o nula información de mercado— y vender después. Esta forma de operar limita su capacidad de negociar precios justos, planificar la producción y administrar de manera eficiente sus recursos.

En cambio, en el ámbito de los negocios, la lógica es distinta: primero se debe vender el producto o servicio, después producirlo -o ajustar lo que se produce- y entregarlo de acuerdo con lo acordado, y finalmente administrar los ingresos y costos. Este constituye el primer cambio sistémico que los pequeños productores deben comprender.

Otro aspecto crítico es la producción de *commodities* (café, maíz, trigo, cebada, algodón, azúcar, entre otros), cuyo precio se define en los mercados internacionales, o de productos destinados a los mercados de abasto (tomate, chile, cebolla, limón, naranja, etc.). En estos casos, los pequeños compiten directamente con grandes productores nacionales e internacionales que tienen costos unitarios de producción mucho más bajos, lo que tiende a reducir los precios locales y, en consecuencia, disminuye severamente su rentabilidad.

La alternativa es conectarse con un mercado alternativo a partir de un proceso de innovación. Esto se puede lograr mediante herramientas como el *Design Thinking*, que ayudan a los productores a identificar productos o servicios diferenciados, o bien a insertarse en circuitos cortos de comercialización —no mayores a 150 kilómetros del sitio de producción— que abastezcan a la población regional.

Una vez identificados estos productos o servicios, se requiere establecer un ciclo integral: vender, producir, entregar y cobrar según lo acordado y administrar. Conforme se consolidan estos pasos, el emprendimiento debe asumir un proceso de mejora continua, sustentado en innovaciones permanentes en todas las áreas: mercado, producción, acopio, transformación, entrega y administración.

En este marco, el enfoque de la guía es que el asesor de agronegocios debe actuar principalmente como facilitador del cambio, ya que la energía y la información para transformar los negocios provienen principalmente de los productores. El papel del asesor es acompañarlos, aportar conocimiento comercial y administrativo y, sobre todo, ayudarlos a confrontar su sistema de creencias para motivar la apertura al cambio.

El **asesor de negocios** debe manejar **tres etapas clave** para apoyar a los productores en la realización de cambios dentro de sus agronegocios, ya que siempre existen **áreas de oportunidad** que pueden mejorarse o aprovecharse para fortalecer su desempeño y sostenibilidad.

1. Manejo de la resistencia al cambio

Utilizar herramientas participativas como el mapa parlante, juegos lúdicos o simulación de escenarios, que permitan disminuir la resistencia al cambio de los productores para que estén en condiciones de ser autocríticos con su agronegocio puedan proponer cambios para mejorar su desempeño.

Entre la sesión de resistencia al cambio y las sesiones para analizar el cambio en el emprendimiento debe haber un intervalo de entre 1 a 2 semanas, tiempo que la mente requiere para procesar la resistencia al cambio y estar abiertos a realizar el análisis de su emprendimiento buscando su mejora.

2. Saber cómo realizar el cambio o la innovación

El cerebro está diseñado para ahorrar energía, por lo que los esfuerzos creativos generan cansancio y malestar, sobre todo bajo presión de tiempo. Por lo que es importante trabajar al ritmo de los productores, con sesiones periódicas (1–2 semanas de intervalo) que permitan consolidar procesos cognitivos profundos.

Se sugiere que la innovación se realice mediante el diseño e implementación de proyectos pequeños y concretos: pasar de una situación A a una situación B. Esto permite que las acciones sean controladas (reduce ansiedad), rápidas (dan sensación de avance), participativas (involucran al equipo y se apropian de ellas) y constantes (fomentan la mejora continua).

En el caso de proyectos más complejos, que incluyan riesgos o inversiones significativas, deben planearse solo después de un análisis detallado del emprendimiento y con la asesoría especializada correspondiente.

3. Probar el cambio o la innovación

La implementación del cambio o innovación debe ser planeada y acompañada de instrumentos para registrar resultados y evaluar de manera objetiva.

Es crucial que los primeros ejercicios tengan resultados positivos, ya que esto refuerza la confianza de los productores y genera emociones favorables hacia el cambio.

Más allá de los resultados inmediatos, lo importante es que los productores comprendan el proceso de innovación y adquieran la capacidad de replicarlo.

Un primer éxito en la implementación de un cambio o innovación facilita la apertura para la adopción de un proceso de mejora continua.

3. De cómo se utiliza la guía

La presente guía sintetiza los elementos de una propuesta metodológica flexible que permita acompañar procesos de mejora de agronegocios de pequeños productores a la vez que contribuye a desarrollar las capacidades de los asesores, como facilitadores de cambio, en situaciones reales de trabajo. Como se ha mencionado, este método se basa en la innovación y mejora continua, a la vez que tiene como punto de partida y eje de trabajo, vencer la resistencia al cambio que trata de mantener un sistema de creencias. La flexibilidad del presente método permite ajustarse de acuerdo con la naturaleza y situación de cada emprendimiento ante los procesos de cambio e innovación requeridos para su desarrollo y sostenibilidad, así como de la cada cadena de valor donde se sitúa.

En esta guía se aportan elementos para identificar e implementar proyectos de innovación en los agronegocios, y lo hace, de tal forma que colabora a desarrollar una mentalidad innovadora en sus usuarios.

La guía estará dirigida principalmente a asesores y facilitadores que acompañan procesos de desarrollo de capacidades de pequeños productores principalmente en el fortalecimiento de agronegocios, su contenido será aplicable para cualquier tipo de cadena productiva. La ruta metodológica y herramientas propuestas que se presentan en esta guía fueron probadas con cuatro agronegocios del estado de Puebla, es decir, se construye sobre la experiencia práctica de acompañamiento a cuatro cadenas específicas: café, agave-mezcal, agroturismo y carne orgánica, mismas que presentan algunas oportunidades de mercado y crecimiento, así como algunos retos que deben ser identificados de manera participativa con las y los productores. El perfil, nivel de consolidación organizativa y madurez de incidencia en los mercados de los agronegocios fue variado, por lo que la guía puede usarse en distintos escenarios.

A lo largo de la guía encontrarás definiciones en recuadros sobre los conceptos importantes para entender mejor los temas. También se presentan preguntas de “invitación” con el propósito de que te detengas a reflexionar sobre el tema y lo apliques a tu experiencia y en especial con los agronegocios que acompañas. A su vez, encontrarás recursos y contenidos digitales junto con una amplia bibliografía que te permitirán conocer y profundizar sobre los temas abordados. Y una “Caja de Herramientas” que permitirán enriquecer tus capacidades de facilitación de estos procesos.

4. Gestión del cambio en los agronegocios

4.1 Resistencia al cambio

A pesar de la importancia que tiene la mejora continua en los agronegocios para mantener su competitividad, entonces,

¿Por qué la innovación no es algo común en los emprendimientos de los pequeños productores?

La respuesta no es sencilla, ya que se pueden identificar diversos factores, tanto externos como internos, que ayudan a explicar esta situación. En este primer apartado nos focalizaremos en el factor interno que comúnmente se identifica como “resistencia al cambio” y está directamente relacionado con el “sistema de creencias”.

Al contrario de lo que comúnmente se dice sobre el predominio de la razón en nuestro actuar, los seres humanos somos seres emocionales, lo que está íntimamente relacionado con nuestro cerebro. Por lo que es conveniente entender el funcionamiento de nuestro cerebro y su relación con los sistemas de creencias. Este conocimiento nos permitirá abordar y facilitar con los socios de los agronegocios acciones que les permitan estar en condiciones para desarrollar e incorporar cambios e innovaciones en sus emprendimientos.

La mayoría de la toma de decisiones está directamente influenciada por las emociones y los sistemas de creencias, en donde entran en juego mecanismos de funcionamiento de nuestro cerebro que combina lo emocional con lo racional.

Por estas condiciones neurológicas, es crucial entender que la resistencia al cambio es natural e inherente al ser humano, debido a que somos resultado de un proceso evolutivo que busca el establecimiento de condiciones socialmente estables, por lo que, con el objetivo de sobrevivir, nuestro cerebro prefiere la estabilidad y la certidumbre de lo ya conocido.

Por eso cuando se presenta un cambio instintivamente lo ligamos con emociones de pérdida o riesgo que hacen que el individuo desista de realizarlas. El marco de referencia que usa el ser humano para valorar cuando hay riesgos se conoce como el “**sistema de creencias**”, concepto que se revisará más adelante.

La resistencia al cambio es normal, ya que el cerebro ha evolucionado para priorizar condiciones estables, por lo que resistirse al cambio es parte inevitable a la vez que un hecho natural del cambio

Las resistencias al cambio más que racionales, están influenciadas por las emociones y el sistema de creencias

Comprender el funcionamiento del cerebro nos permitirá gestionar la resistencia al cambio.

Antes de continuar, te invitamos a hacer una breve pausa y utiliza estas preguntas para la reflexión:

¿Habías leído o conocido algo al respecto de estos temas?

¿De acuerdo con tu experiencia, cuáles han sido los principales obstáculos para introducir cambios y/o mejoras en los agronegocios que has asesorado?

¿Qué has hecho para enfrentar las resistencias al cambio de los productores?

¿En qué medida tienen relación con los temas que aquí se abordarán?

La resistencia al cambio y las emociones

El cambio activa de forma automática y sin darnos cuenta emociones como el miedo, la ansiedad o incluso la frustración. Estas emociones pueden dificultar la aceptación de nuevas ideas, procesos o tecnologías, ya que las personas tienden a aferrarse a lo conocido y lo que les brinda seguridad.

¿Qué son las emociones?

Son complejas reacciones psicofisiológicas (fisiológica y mental) a estímulos internos o externos (ambientales y sociales), que nos prepara para la acción y facilita la interacción social. Se manifiestan a través de cambios en nuestro cuerpo, pensamientos y comportamientos, como expresiones faciales y corporales, y tienen funciones adaptativas y sociales importantes para la supervivencia y el bienestar.

Como nos lo señala Joseph LeDoux en su libro *El Cerebro Emocional* (1999), las respuestas emocionales son a la vez fisiológicas e ingobernables que se activan sin conocimiento consciente. Esto es así debido a que son parte de los mecanismos de supervivencia básica de todos los organismos vivos. Las emociones son las que nos advierten del peligro y nos permite tomar acción instantáneamente, antes de nuestra mente consciente.

Para reflexionar sobre las emociones

A. Recuerda una situación difícil que hayas vivido en lo personal o en tu trabajo como asesor

¿Cómo me sentí en ese momento y por qué?

¿Cómo influyeron mis emociones en mi percepción de la situación?

¿Cuál fue mi reacción ante esa situación? ¿Actué emocionalmente o dejé que mi mente pensara mejor las cosas antes de reaccionar?

B. Ahora, ante una situación que requería que realizaras cambios

¿Qué emociones recuerdo que se generaron en mí? ¿Cuál fue mi reacción ante esa situación? ¿Cuál fue la creencia que me provocó esa reacción?

¿Qué estaba temiendo perder con este cambio? ¿Qué historia o relato me estaba contando, para justificar mi resistencia a ese cambio?

¿Qué es lo que realmente me asustaba de ese cambio, más allá de lo superficial?

¿Estoy aferrándome a creencias fijas o excusas que me impiden ver el potencial de algo nuevo?

Para abordar el desafío de la resistencia al cambio, es clave trabajar en reconocer las emociones que se generan ante una situación concreta dentro de un agronegocio.

Al ser mecanismos automáticos no pensamos en ellas. Por lo que es importante reflexionar sobre su presencia, los efectos que nos generan y entender sus causas. Para esto, es muy apropiado facilitar mecanismos de comunicación entre los socios y empleados, provocando la empatía (entender como lo piensan y sienten los demás) y proporcionar herramientas de reflexión que permitan a las personas adaptarse de manera más cómoda y segura al cambio.

Al igual que las emociones “negativas” frenan el cambio y hasta cierto punto la mejora personal, las positivas generan condiciones para el cambio. Por lo que para que se dé un proceso de cambio se debe provocar la generación de emociones positivas como el entusiasmo, la confianza y la curiosidad para superar estas resistencias, fomentando un ambiente donde se valore la innovación, se reconozcan los logros de los cambios implementados y se brinde apoyo emocional en momentos complejos y difíciles. De esta forma se contribuye a ayudar a las personas a sentirse más cómodas con el cambio.

El cerebro y su funcionamiento

Para los asesores en agronegocios es muy conveniente entender cómo funciona el cerebro, ya que de ello depende gran parte de la forma en que las personas, en este caso productores, toman decisiones. Para este fin utilizaremos el modelo de Paul MacLean (1990), conocido como el **cerebro triúnico** o de “tres cerebros en uno”. Aunque hoy en día se considera una simplificación dentro de la neurociencia, sigue siendo una herramienta práctica para explicar, de manera sencilla, cómo reacciona la mente humana.

Según este modelo:

- a) El **cerebro reptiliano** se encarga de los instintos básicos y la supervivencia.
- b) El **sistema límbico** regula las emociones y la memoria.
- c) El **neocórtex** permite el pensamiento racional, el análisis y la creatividad.

Este esquema tiene el potencial de ayudar a los asesores y productores a comprender por qué muchas veces las personas reaccionan con miedo o resistencia frente a lo nuevo, y cómo se pueden generar condiciones para facilitar el aprendizaje, la innovación y el cambio.

1. Cerebro reptiliano. Esta parte corresponde a estructuras como los ganglios basales, el tronco encefálico y el cerebelo, consideradas como la parte más antigua y primitiva del cerebro humano. Se le atribuye el control de funciones instintivas esenciales para la supervivencia, como comportamientos territoriales, agresivos y rituales, así como respuestas automáticas ante el entorno, y rechazan lo complejo, difícil o riesgoso, y prefiere pensar en lo sencillo, claro y directo.

Un ejemplo del funcionamiento de este cerebro es que un campesino siempre quiere ir por el mismo camino para llegar a su parcela. Aunque haya un camino más corto o mejor, prefiere el de siempre porque lo conoce y le da seguridad. De la misma manera, nuestro cerebro busca lo conocido y lo sencillo, aunque no siempre sea lo más productivo, rentable o conveniente.

Por eso, cuando hablamos de innovar en el campo —por ejemplo, cambiar un cultivo tradicional por uno con más valor en el mercado, o probar una nueva forma de vender—, este cerebro puede generar resistencia y hacernos pensar: “mejor no me arriesgo”.

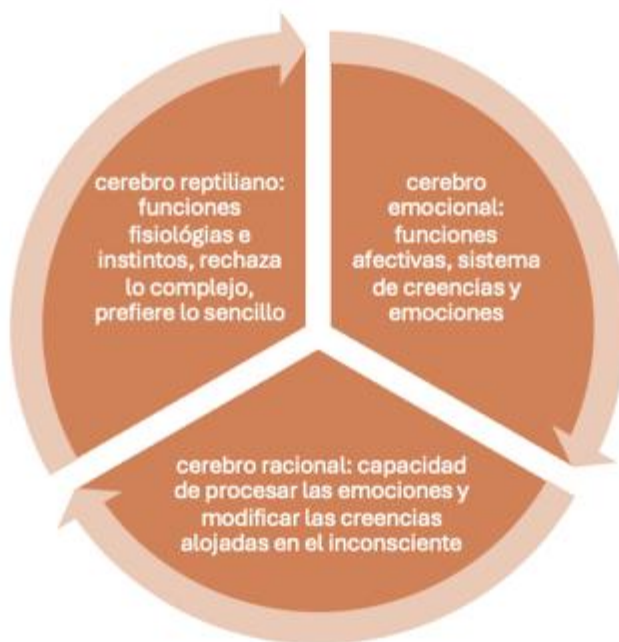
2. Cerebro emocional. El cerebro límbico, también llamado cerebro emocional, es un conjunto de estructuras cerebrales que regulan las emociones, la memoria y la motivación. Su función principal es procesar las experiencias emocionales, asociarlas con recuerdos y orientar la conducta en función de recompensas o amenazas, y en este se aloja el sistema de creencias. En términos sencillos, el cerebro límbico actúa como un puente entre lo instintivo y lo racional, influyendo fuertemente en la toma de decisiones, muchas veces incluso más que el pensamiento lógico.

Un ejemplo que explica los posibles efectos de este cerebro en las mentes de los productores, es cuando un productor que ha tenido malas experiencias vendiendo su cosecha puede sentir miedo o desconfianza para explorar nuevamente nuevos mercados. Estas emociones, procesadas por su cerebro límbico, influyen en su decisión de arriesgarse o no, incluso aunque los números y análisis del negocio indiquen que la inversión podría ser rentable. Por ejemplo, podría rechazar probar un nuevo producto o un canal de venta diferente porque su sistema de creencias le dice que es más seguro seguir haciendo lo que siempre ha hecho.

3. Cerebro racional (Corteza cerebral prefrontal). El cerebro racional, principalmente asociado con la corteza prefrontal, es la parte del cerebro encargada del pensamiento lógico, el análisis, la planificación y la toma de decisiones conscientes. Esta área permite evaluar información, anticipar consecuencias, resolver problemas complejos y controlar impulsos, funcionando como un centro de control que modula tanto los instintos del cerebro reptiliano como las emociones del sistema límbico.

Un ejemplo de la utilización de la corteza prefrontal es cuando un productor evalúa un nuevo cultivo a través del análisis de los costos, proyecta los posibles ingresos, considera los riesgos climáticos y de mercado, y con base en lo anterior, decide si la inversión es conveniente. Gracias a esta parte del cerebro, puede pensar antes de actuar, en lugar de tomar una decisión impulsiva basada únicamente en su experiencia pasada o en emociones momentáneas, logrando así decisiones más estratégicas y sostenibles para su negocio.

Funcionamiento del cerebro para el proceso de cambio



Fuente: Elaboración propia.

El sistema de creencias

Para entender cómo las emociones condicionan los procesos de innovación, es necesario relacionarlas con las experiencias previas acumuladas de las y los socios, las cuales han forjado a la vez que han se muestran supeditadas por lo que se conoce como el sistema de creencias.

¿Qué es el sistema de creencias?

Un sistema de creencias es el conjunto interconectado de ideas, valores y principios que una persona o grupo adopta para entender el mundo, interpretar experiencias y guiar su comportamiento. Funciona como un "mapa mental" personal y social que determina la forma en que vemos la realidad, cómo tomamos decisiones y qué consideramos importante o posible, gobiernan nuestra visión del mundo y nuestra actividad en él.

Estas creencias se alojan en la parte del cerebro que se encarga de guardar las emociones. Por lo que tienen una relación significativa en nuestra capacidad de cambiar e innovar. Debido a que este mapa mental influye en cómo interpretamos y respondemos al mundo y actúa como limitante para el cambio y la innovación o como catalizador para la creatividad y el pensamiento disruptivo.

En resumen, para innovar es esencial entender cuál es el sistema de creencias que gobierna el actuar de los socios del agronegocio, para que de esta forma, y utilizando varias herramientas metodológicas como las que se señalan a lo largo de esta guía, se pueda ir identificando primero, e incidiendo después en el sistema de creencias de tal forma que se abra la posibilidad de cuestionar lo establecido, aceptar la incertidumbre y abrazar el cambio como una oportunidad. Esto no solo amplía las posibilidades de creación, sino que también ayuda a superar barreras mentales que podrían limitar el potencial de innovación.

Para identificar un sistema de creencias, hazte preguntas como:

- ¿En qué creo? ¿Cuáles son tus valores y principios fundamentales? ¿Por qué hago lo que hago?
- ¿Cuáles son mis pensamientos automáticos más comunes ante situaciones que se me presentan regularmente? ¿Cuáles son mis reacciones más comunes? ¿Qué emociones identifico?
- ¿Cuáles son los patrones en tus pensamientos y acciones?
- ¿Cuáles son las ideas que tienes sobre un tema, por ejemplo, el agronegocio, el mercado, la organización?
- ¿Cuál es el sistema de creencias de las y los socios del agronegocio?
- ¿Qué sistema de creencias configura tu forma de mirar el mundo, de analizar las situaciones?
- ¿Qué me impide lograr mis objetivos?
- ¿Me estaré aferrando a creencias fijas o excusas que me impiden ver el potencial de algo nuevo?

El cambio en el sistema de creencias

Dependiendo del tamaño de la potencial pérdida que se tenga por realizar un cambio se genera ansiedad o miedo. Por ello, cuando se capacita a los productores para implementar un cambio, es fundamental ayudarlos a transformar sus **emociones negativas en positivas**, de modo que estén **emocionalmente dispuestos a escuchar, analizar y aceptar** nuevas propuestas de mejora. Para lograr lo anterior, existen herramientas para disminuir la ansiedad como el mapa parlante o mapa hablado y las dinámicas grupales en donde los productores actúan roles de procesos que se requieren atender dentro de un agronegocio. Estas herramientas utilizan las capacidades artísticas de las personas para expresar sus emociones y, como resultado de ese proceso, bajan sus defensas emocionales expresadas en miedo y ansiedad y están en condiciones de escuchar nuevas formas de hacer algo e innovar. Para lograr dinámicas que ayuden a pasar de emociones negativas a positivas, éstas deben realizarse por un facilitador del cambio externo al agronegocio que lleve esas sesiones y que debe ser ajeno al grupo, ya que, si las aplica alguien del grupo existen condiciones personales que pueden hacer que los productores que no quieren cambiar se nieguen a realizar las dinámicas o crean que son un engaño.

Recuerda: una persona innovadora habrá desarrollado un sistema de creencias abierto y flexible que fomenta su curiosidad y disposición a experimentar.

Está convencido en el valor del aprendizaje continuo, en la posibilidad de mejorar y en la capacidad de adaptarse al cambio creando entornos mentales propicios para generar ideas innovadoras.

Además, tiene una valoración positiva sobre él o ella misma, confía en sus propias habilidades y tiene la motivación para probar cosas nuevas continuamente.

La disonancia cognitiva, mecanismo de defensa ante la posibilidad del cambio

Para terminar este apartado, será necesario preguntarnos, ¿Por qué a pesar de abordar las emociones y de reconocer el sistema de creencias que rigen los comportamientos, aun así, no se generan los cambios? Para comprender esto, requerimos retomar el concepto de disonancia cognitiva y encontrar maneras de poder superarlo.

¿Qué es la disonancia cognitiva?

La disonancia cognitiva es la tensión psicológica de incomodidad o malestar que se experimenta cuando se tienen pensamientos, valores, creencias o actitudes que entran en conflicto entre sí, o cuando la conducta no se alinea con las creencias. Es decir, la disonancia cognitiva se produce cuando hay una discrepancia entre lo que pensamos o creemos y nuestras acciones o experiencias reales.

La disonancia cognitiva nos produce un conflicto interno que genera una sensación de tensión que buscamos resolver de alguna manera para restaurar la coherencia que busca nuestra mente. Para reducir esta incomodidad, las personas utilizan estrategias, que de acuerdo con Festinger (1957) son:

- A. Cambiamos nuestro comportamiento para que sea coherente con el otro pensamiento.
- B. Cambiamos uno de los pensamientos disonantes para restablecer la coherencia.
- C. Añadimos otros pensamientos (consonantes) que justifican o reducen la importancia de un pensamiento y por tanto disminuyen la inconsistencia.
- D. Trivializamos la inconsistencia por completo, haciéndola menos importante y menos relevante.

Algunas preguntas para abordar la disonancia cognitiva

De las estrategias señaladas ¿Cuáles has utilizado? ¿Por qué esas estrategias? ¿Qué emociones te generaron al haber usado esas estrategias?

¿Cuáles son las que usan más frecuentemente las y los socios de los agronegocios?

¿Por qué crees que son las más comunes?

A continuación, se presenta una de las herramientas utilizadas durante los talleres en el estado de Puebla con los agronegocios mencionados en esta guía, y que sirvió para trabajar la resistencia al cambio, pasar de emociones negativas a positivas y motivar a los grupos a ser autocríticos de sus agronegocios y tener la apertura para identificar los cambios que deberán hacer para lograr sus objetivos futuros.

Recuerda que Todo el mundo experimenta disonancia cognitiva, así funciona nuestro cerebro.

Para abordarla hay que ser auto compasivos y enfocarnos en el crecimiento, es una invitación al aprendizaje

Hay que aceptar la ambigüedad que esta genera y usar el conflicto como una oportunidad para crecer en lugar de sentirnos culpables.

4.2 Mapas Parlantes como generador de condiciones emocionales para realizar cambios en el sistema de creencias

Trabajar el cambio de manera colectiva tiene grandes ventajas metodológicas, puesto que cuando se trata de un grupo, se considera que éste forma una nueva entidad con una personalidad específica propia, que depende de la personalidad de quienes forman el grupo y de la relación entre ellos. Por esta razón, resulta más sencillo diseñar un proceso que facilite el cambio de creencias del grupo cuando los esfuerzos se orientan hacia los objetivos comunes que el grupo desea alcanzar.

Para facilitar procesos de innovación en los agronegocios, es necesario que sus integrantes estén dispuestos a aceptar lo que está mal de sus agronegocios y a escuchar nuevas formas de hacer las cosas,

sin estas condiciones no es posible iniciar un proceso de innovación y de mejora continua.

Algunas de estas herramientas que ayudan en este proceso son el mapa parlante o mapa hablado y las dinámicas grupales en donde los productores actúan roles de procesos que se requieren atender. Estas herramientas utilizan las capacidades artísticas de las personas para expresar sus emociones y discutir las en el plano racional y, durante el proceso, las personas están más dispuestas a ser autocríticos y a estar abiertos hacia los cambios para mejorar la situación actual. Si bien este proceso es complicado a nivel personal, cuando se trabaja en grupo y bajo una meta concreta, el proceso es menos complejo, pero debe partir de un compromiso de los integrantes del grupo para tomar decisiones con base en los resultados que se obtengan de estos ejercicios.

El mapa parlante es una herramienta metodológica que permite al emprendimiento reconocer su contexto a través de dibujos y esquemas que representan escenarios en el tiempo y/o situaciones posibles respecto a sus emprendimientos.

A continuación, se presenta el ejercicio de mapa parlante implementado en los talleres con los cuatro agronegocios del estado de Puebla:

1. El ejercicio parte con el mapa parlante de la situación actual, para ello se invita al grupo a que visualice y dibuje cómo es la situación actual de su agronegocio tanto al interior como en el contexto de su territorio.
2. El siguiente paso es visualizar y representar un escenario inercial, es decir, cómo visualizan su realidad futura si no hacen ningún cambio en los aspectos ubicados en el mapa de la situación actual, en términos de consecuencias (positivas y negativas) sobre los recursos, actores, potencialidades y problemáticas. Cabe señalar que a partir de los talleres implementados, es en este ejercicio cuando se puede observar que el grupo comienza la reflexión sobre la importancia de realizar cambios o innovaciones en el marco de sus cadenas productivas para poder superar las brechas y problemáticas identificadas para su desarrollo y fortalecimiento.
3. Mapa del escenario ideal. En un tercer momento, se pide al grupo visualizar y dibujar cómo debería ser la situación futura para mejorar su situación presente y llegar a un escenario futuro que mejore sustancialmente su agronegocio sin comprometer los recursos de su territorio. En esta etapa, se reafirman las problemáticas e identifican los cambios que se deben empezar a hacer hoy para lograr el escenario futuro de éxito y sostenibilidad.

¿Qué logramos con el ejercicio del mapa parlante?

“Pasar de emociones negativas a positivas”

Mapa parlante realizado con el agronegocio: Cooperativa Yoli Tlalli, de la "Red Campesina Agroecológicos Tierras del Sur S.C de P. de R.L. de C.

Actividad: Biofertilizantes.

Municipio: Izúcar de Matamoros, Puebla.

Situación actual



Escenario inercial



Escenario ideal



Como cierre de este primer taller, se recomienda concluir con este ejercicio a través de una presentación en plenaria del grupo de los aspectos clave identificados en el mapa parlante, poniendo énfasis en las problemáticas actuales y los cambios que identificaron de manera preliminar para lograr su escenario ideal. Una vez que se concluye esta sesión, se debe dejar pasar un periodo de una o dos semanas para que ese trabajo a nivel de las emociones permita iniciar un diagnóstico de su emprendimiento, identificar sus innovaciones con mayor claridad y sin resistencia al cambio.

En el apartado “caja de herramientas” de la guía se detallará la metodología sugerida para el co-diseño del mapa parlante del emprendimiento.

4.3 A manera de reflexión de este primer ejercicio

Los temas abordados durante el primer apartado suelen generar un conjunto de emociones diversas, por lo que se recomienda al facilitador estar muy atento a las mismas para poder canalizar estos flujos emocionales hacia los propósitos del taller.

Es decir, que los participantes puedan por un lado, identificar, desentrañar y compartir el estado de las cosas de sus emprendimientos como base para definir lo que se tiene que cambiar y cuáles son las emociones asociadas esta situación. Por otro lado, que la conducción de las emociones que van aflorando pasen de los estados pesimistas, resultado de las problemáticas identificadas, hacia otros donde se priorice lo positivo, de lo que se visualiza como un futuro deseable, y de esta forma empezar a romper barreras emocionales que les impiden proponer mejoras y actuar para conseguirlas.

Por lo que se recomienda al facilitador una escucha activa, que no solo capte las palabras que se dicen, sino que trate de entender las emociones detrás de eso que se dijo. A su vez, el papel del facilitador, en esta etapa es de generador de preguntas puntuales que impulsen a los participantes a expresar sus emociones.

De lo que se trata es de preguntar con sentido¹, evitando dar -el facilitador- respuestas. Para esto es necesario conocer de forma mínima de qué se trata el emprendimiento que se está analizando.

Por otro lado, estos procesos llevan tiempo. Siendo coherentes con lo que se señala de cómo funciona nuestro cerebro en sus distintos grandes componentes, y de ahí como interactúa, positiva o negativamente con las emociones, será necesario ir desarrollando el mapa parlante, dando pausas para que se socialice entre todos los participantes. El objetivo es que afloren y se cuestionen las emociones, no cumplir contra reloj las actividades de la actividad. Por eso es importante, no querer abordar todos los pasos de manera rápida -por cuestiones de limitaciones de tiempo- pues así posibilitaremos que las emociones se expresen con la mayor naturalidad posible.

La pregunta es un excelente recurso didáctico pues estimula el aprendizaje autónomo y la reflexión crítica en adultos, fomentando la interacción horizontal, la resolución de problemas y la conexión con sus experiencias vitales (Van de Velde, 2014).

En lugar de una simple transferencia de información, las preguntas bien formuladas invitan a los adultos a construir su propio conocimiento, adaptar el aprendizaje a sus necesidades y participar activamente en el proceso educativo, lo que incrementa su motivación y autoeficacia.

Es común que, en un agronegocio de pequeños productores que ha identificado su problemática, conforme los participantes avanzan en la realización del ejercicio de revisión del escenario tendencial que les espera a sus emprendimientos, las emociones que afloran son, por lo general, de tipo negativo. Esto es usual en este tipo de emprendimientos de pequeños productores que se enfrentan a un conjunto de limitantes para lograr y mantener su posicionamiento en los mercados. A la vez, este hecho -de haber aflorado las emociones negativas- son una oportunidad para el facilitador para reflexionar sobre ellas y motivar a los participantes a la acción para “hacer algo diferente”.

Nuevamente, el facilitador deberá plantear algunas preguntas reflexivas como:

¿Cómo ven el escenario tendencial?

¿Qué emociones le generó al ver el escenario tendencial? ¿Se sienten cómodos ante lo que analizaron?

Ante esta situación ¿Qué se puede, que se debe o que se quiere hacer?

¹ En la Caja de Herramientas de esta Guía se han incorporado algunas que te ayudarán a mejorar tu capacidad de establecer preguntas adecuadas y tener escucha activa para facilitar los procesos de reflexión y aprendizaje con los socios de los agronegocios.

La parte final del ejercicio está orientada a la generación de emociones positivas que permitan, después de su procesamiento racional, ser la base para el diseño de las acciones necesarias para incorporar cambios en el agronegocio y así mantener o recuperar su competitividad.

Hay que estar muy atentos como facilitadores de no quedarnos en “darle vueltas” a las emociones negativas. Pues esto es común que suceda entre los participantes debido precisamente a la resistencia al cambio generada por la disonancia cognitiva como mecanismo de defensa al darse cuenta de la incomodidad e incoherencia entre lo que vienen haciendo y lo que deberían hacer o cambiar en el agronegocio.

Si bien hay que dejar que los participantes expongan y expliquen sus ideas, hay que tener cuidado de ir canalizando las participaciones hacia la exposición de ideas que reflejen emociones positivas.

Nuevamente, las preguntas con sentido donde ellos mismos tienen que plantear soluciones concretas, no el facilitador, son un recurso didáctico muy valioso. Es igual de importante que las respuestas se socialicen entre todos los participantes, que todos participen

Por ejemplo ante una reincidencia de hablar de lo “mal que está la situación” o de “lo mal que se sienten ante una situación” podemos plantear preguntas como:

¿Entonces cómo crees que se pueda cambiar esa situación?

¿Cómo se puede cambiar esa emoción?

¿Qué han hecho en otras ocasiones cuando se les presentó algo parecido?

¿Qué resultados obtuvieron? ¿Creen que funcionaría en esta ocasión?

¿Qué tendrían que hacer diferente?

Es importante no enfatizar las emociones negativas. El otro aprendizaje, y es por ello que el ejercicio del mapa parlante y una adecuada facilitación son importantes, es que, al dejar que se asienten las emociones y emergen el razonamiento, el tipo de emociones cambia hacia lo positivo.

Al final del ejercicio, el facilitador debe encausar las reflexiones hacia lo positivo. De esta forma, empezarán a surgir las emociones positivas que posibilitarán la construcción de propuestas de “veamos por donde”. Este giro es fundamental para la construcción de propuestas de innovación y el desarrollo del pensamiento innovador.

Para saber más sobre:

La facilitación accede al Manual de capacitación para facilitadores publicado por el IICA, (Calivá, 2008), haz clic en la siguiente liga: <https://hdl.handle.net/11324/19440>

Accede al artículo en línea “La Escucha activa: técnicas prácticas para convertirte en un experto” por Pau Forner haciendo clic en la siguiente liga: <https://habilidadesocial.com/escucha-activa/>

Para ver videos sobre la escucha activa, haz clic en las siguientes ligas

- a) Cómo mejorar tus habilidades de escucha (en inglés con subtítulos en español): <https://youtu.be/D6-MleRr1e8>
- b) El poder de la escucha activa: <https://youtu.be/JLi7dLJAEuU>

Sobre La pregunta como herramienta didáctica, para ver un video sobre el tema haz clic en la siguiente liga: <https://youtu.be/WYfG10ki30A>

5. Bases para un agronegocio sostenible

Una vez trabajado el tema de cómo abordar la resistencia al cambio, es necesario entender la lógica bajo la cual debe operar un agronegocio para lo cual se abordarán tres aspectos esenciales. El primero, tener claro qué es un agronegocio y el tipo de relaciones sociales que lo rigen. El segundo, las características de un agronegocio sostenible. Y tercero, los pasos a seguir de cómo debe funcionar un agronegocio.

5.1 El agronegocio y las reglas sociales para su funcionamiento

Para el correcto funcionamiento de todo agronegocio se requiere de una serie de elementos, funciones y áreas trabajen como un sistema. De estas, podemos destacar dos, entre muchas, que son esenciales para dicho propósito. Estas son, la propia naturaleza del emprendimiento, es decir a qué se dedica ¿Qué produce, qué ofrece, qué vende?; y la propuesta organizativa del conjunto de personas que realizan las actividades ¿Quiénes son los dueños? ¿Quiénes trabajan en la empresa? ¿Qué funciones desempeñan cada uno, y cómo se organizan o ponen de acuerdo?

Veamos primero, que es un agronegocio:

¿Qué es un Agronegocio?

Comúnmente se define como el conjunto de actividades económicas o sistema de redes de valor en los subsectores agrícola, pecuario, acuícola y forestal centradas en dar satisfacción a las demandas y preferencias del consumidor para la generación de rentabilidad económica, que van desde los insumos, producción, procesamiento, transformación, almacenamiento, distribución y comercialización (IICA, 2010; FOMAGRO, 2006)

A partir de esta definición, vemos que un elemento central de cualquier agronegocio es el conjunto de personas que lo conforman e interactúan realizando el conjunto de funciones y actividades que se requiere para lograr los propósitos de rentabilidad económica y generación de bienestar para sus dueños y el territorio donde se ubica. Al ser esto fundamental, es preciso reflexionar sobre el tema de las relaciones sociales que se establecen entre las personas que participan y que rigen a un agronegocio para posibilitar su competitividad.

Para sobrevivir los humanos necesitan relaciones sociales básicas para cooperar y relacionarse entre sí. De acuerdo con Fiske (1991), existen cuatro tipos de relaciones sociales básicas las cuales aplican únicamente en espacios o ámbitos específicos. Si estas relaciones sociales básicas se aplican en los espacios equivocados, se generan conflictos entre las personas, en la organización y el agronegocio, así como también en la comunidad.

Tipos de relaciones sociales:

Relación comunitaria, familiar o de amistad. Se construye con base en la cultura local y es de reciprocidad. Ejemplos de esto son los “tequios” o “mano vuelta” cuando los integrantes de una familia o comunidad se ayudan entre sí (mantenimiento de caminos, limpiar el bosque y bajar el riesgo de incendios).

Relación de intercambio. Es cuando las personas se ponen de acuerdo para intercambiar productos.

Relación de igualdad. Las personas tienen derecho a lo mismo y van compensando la cooperación entre ellos.

Relación de autoridad. En donde una persona manda y las demás obedecen en líneas jerárquicas. Esta relación tiene el sentido de que la persona que tiene la autoridad está encargada de cuidar a las personas que están bajo su mando.

Ahora que has visto cuáles son este tipo de relaciones sociales. Reflexiona:

¿Has experimentado estos tipos de relaciones sociales? ¿En qué espacios o ámbitos las has vivido?

En tu experiencia ¿Qué ha sucedido cuando alguno de los tipos de relaciones se ha utilizado en un espacio o ámbito incorrecto? ¿Podrías poner algunos ejemplos de esto?

¿Cuál es el tipo de relaciones sociales que identificas predominan al interior del agronegocio que estás asesorando? ¿Por qué es así?

¿Qué limitantes y ventajas ves en esto, para fines del éxito del agronegocio?

¿Has realizado alguna actividad previa para fomentar las relaciones de intercambio al interior del agronegocio? ¿Qué resultados has obtenido?

La relación social de intercambio, base para un agronegocio sostenible

Históricamente, en las sociedades rurales del país, la relación comunitaria ha permitido la buena convivencia entre las personas, y en cierto grado, la subsistencia de las comunidades. A la par de esto, el impulso de las actividades del medio rural se orientó a mejorar la producción. Esto ha dado como consecuencia que exista poca experiencia en el establecimiento de agronegocios en zonas rurales, por lo que muchos de sus habitantes desconocen la relación social del intercambio. Y por ello, entre otras cosas, es frecuente que sus proyectos productivos fracasen, puesto que se han centrado más en producir, e incluso transformar, que en encontrar productos o servicios que sean atractivos y accesibles para los consumidores, es decir, que tengan mercado.

Preguntas para la reflexión:

En tu experiencia, ¿Cuáles han sido las principales causas de que fracasen los emprendimientos de pequeños productores?

¿En qué medida se puede relacionar, estos fracasos, al tipo de relaciones sociales que establecieron los participantes para operar sus agronegocios?

La necesidad de aplicar un tipo de relación social diferente a la que estaban acostumbrados y en el cual deben basar sus agronegocios ha sido una de las principales fuentes de resistencia al cambio de los pequeños emprendedores rurales. Como se ha visto en el apartado anterior de la guía, esto se relaciona con el sistema de creencias que previamente han desarrollado las personas y en cierta forma, al actuar de la disonancia cognitiva que les hace generar diversos “pretextos” para no enfrentar el cambio requerido.

Para el buen funcionamiento de un agronegocio es fundamental guiarse y organizarse basados en la relación social de intercambio.

Para saber más sobre Desarrollo Organizativo-Empresarial consulta el siguiente material.

Gutiérrez, R., y Gottret, M. V. (2012). *Fortalecimiento de los procesos socio-organizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales*. Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE).

IICA. (2018). *Facilitación de procesos de fortalecimiento empresarial y asociativo*. IICA.

Accede al repositorio de IICA para descargar el documento a través de hacer clic en la siguiente liga:
<https://repositorio.iica.int/server/api/core/bitstreams/6d5280c4-ca55-4a58-a17e-84b302fcc529/content>

5.2 El agronegocio sostenible, la innovación y la cadena de valor

Un agronegocio sostenible, visto desde la experiencia de los productores con pequeñas unidades de producción, es aquel que logra equilibrar la viabilidad económica, el cuidado del medio ambiente, la cohesión social de quienes lo integran y su conexión con las comunidades locales. En este tipo de emprendimientos, la sostenibilidad ambiental no depende de una obligación externa, sino de una convicción interna: los productores adoptan prácticas amigables con el medio ambiente porque comprenden su valor, tanto para la conservación de los recursos naturales como para la diferenciación de sus productos frente a los que se destinan al mercado de abasto.

Desde esta perspectiva, el agronegocio sostenible no solo fortalece a los productores, sino que se convierte en un motor de desarrollo territorial, al articular las actividades productivas con las dinámicas sociales, económicas y culturales del territorio. Esto implica que las prácticas sostenibles generan beneficios que trascienden a la unidad productiva, promoviendo el aprovechamiento responsable de los recursos locales, la creación de redes de colaboración y el arraigo de las comunidades rurales a través de oportunidades económicas justas y duraderas.

El compromiso ambiental y social les permite a los pequeños productores posicionarse en nichos de mercado especializados, donde se valora la calidad, el origen y las prácticas responsables de producción. Sin embargo, esta diferenciación también demanda un esfuerzo adicional: los productores deben aprender a comunicar de manera efectiva los valores y atributos de su producto, construyendo mensajes alternativos que conecten con consumidores conscientes.

En el ámbito social, la sostenibilidad se fundamenta en la organización colectiva y en el compromiso con sus comunidades para que los trabajos que se generen beneficien a los habitantes de la comunidad. Dado que las pequeñas escalas de producción limitan su capacidad individual para competir en el mercado, los productores necesitan unirse para reducir costos de transacción, compartir infraestructura, mejorar su poder de negociación y acceder a servicios comunes. Esto implica que todos los miembros del agronegocio deben estar capacitados y alineados con una visión empresarial compartida, basada en la confianza, la transparencia y la corresponsabilidad.

En suma, un agronegocio sostenible de pequeños productores es aquel que integra la conciencia ambiental, la organización social y la eficiencia económica como pilares complementarios, construyendo un modelo que no solo genera ingresos, sino que también fortalece las capacidades locales y promueve un desarrollo rural más justo y resiliente.

La innovación como detonante del cambio

Mucho se habla en la actualidad de la importancia de la innovación. Ya desde 1991, Michael Porter nos señalaba que la innovación es crear algo nuevo y significativo para el mercado y que era esencial para lograr la competitividad.

Entonces, lo primero que tenemos que hacer es preguntarnos ¿Por qué debemos innovar en nuestros negocios? O ¿Por qué debemos desarrollar una cultura y capacidades para la innovación en nuestros emprendimientos?

Empecemos definiendo que es innovación de acuerdo con el Manual de Oslo² (2005):

¿Qué es una innovación?

Una **innovación** es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (Manual Oslo, 2005, p. 56).

Entonces ¿Por qué es importante innovar?

- Un emprendimiento o negocio debe innovar porque es clave para mantenerse competitivo en el mercado.
- En un mundo en constante evolución, las necesidades y preferencias de los consumidores cambian rápidamente.
- Innovar permite adaptarse a estas transformaciones, ofrecer soluciones únicas, mejorar la experiencia del cliente y diferenciarse de la competencia.
- Además, la innovación puede optimizar procesos, reducir costos y abrir nuevas oportunidades de crecimiento.
- En esencia, es una herramienta fundamental para garantizar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de cualquier negocio.

En esencia, las organizaciones y emprendimientos, que se adaptan a los cambios marcados por el entorno, no solo son las que se mantienen en el tiempo, sino que son las que mejoran su competitividad y su posicionamiento en los mercados.

Entonces, si innovar y adaptarse a los cambios es importante para la sobrevivencia y consolidación de un negocio, debemos tener claro qué es innovar, de qué se trata innovar y qué es, y qué no es, una innovación.

Por lo que cuando se habla de innovación comúnmente se refiere a “hacer las cosas de manera diferente” con el objetivo de aportar valor, resolver problemas o satisfacer necesidades de manera más eficiente y que permita al agronegocio recuperar, mantener o incrementar su competitividad.

Una vez entendido qué es innovar, seguro nos surge la duda sobre ¿Cómo se le hace, qué se tiene que hacer para innovar en nuestros agronegocios?

Por lo general pensamos que esto de innovar es una situación que trasciende nuestra capacidad para promover los cambios necesarios en los agronegocios que acompañamos, se tiende a pensar que estos cambios deben ser “grandes cambios” y que requieren muchos recursos o alta tecnología.

² El Manual de Oslo es una serie de documentos elaborados desde 1995 por la Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico (OCDE) y la oficina de estadística de la Unión Europea (EUROSTAT) y es una guía o manual metodológico de referencia internacional para medir la innovación. Actualmente se cuenta con su cuarta edición de 2018. El manual de puede consultar en <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

¡Calma! Por lo general no es así.

Los cambios en los agronegocios de pequeños productores son por lo general paulatinos, poco a poco y de acuerdo con las capacidades propias de cada empresa.

Existen varios tipos de innovación que se pueden implementar, estos son:

Innovación de PRODUCTO: Introducción de un bien o servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina. Incluye la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y los materiales, de la información integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales. La innovación se da cuando las características de un producto cambian (Manual de Oslo, 2005, p. 58).

Innovación de PROCESO: la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución. También ocurre cuando hay un cambio significativo en la tecnología de producción de un producto o servicio o se producen cambios significativos en el sistema de dirección y/o métodos de organización; reingeniería de procesos, planificación estratégica, control de calidad, etc. Las innovaciones de proceso pueden tener por objeto disminuir los costes unitarios de producción o distribución, mejorar la calidad, o producir o distribuir nuevos productos o sensiblemente mejorados (Manual de Oslo, 2005, p. 59).

Innovación de MERCADOTECNIA: Aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos en el diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación. Estas tratan de satisfacer mejor las necesidades de los consumidores, de abrir nuevos mercados o de posicionar en el mercado de una nueva manera un producto de la empresa con el fin de aumentar las ventas. (Manual de Oslo, 2005, p. 60).

Innovación de ORGANIZACIÓN: Es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa. Buscan mejorar los resultados de una empresa reduciendo los costes administrativos o de transacción, mejorando el nivel de satisfacción en el trabajo (y, por consiguiente, aumentar la productividad) o reduciendo los costes de los suministros (Manual de Oslo, 2005, p. 62).

De acuerdo con este recuadro y con los resultados de tu mapa parlante en relación con las problemáticas y oportunidades que enfrenta el agronegocio:

¿En cuál tipo de innovación se requerirá focalizarse en el agronegocio?

Sin embargo, seguramente habrás caído en la cuenta de que la problemática del emprendimiento requiere abordar y trabajar en varios tipos de innovación. No te preocupes, esto es muy común!

El reto será identificar el conjunto de innovaciones considerándolas como el “sistema de innovaciones” que el agronegocio necesitará implementar para mejorar su competitividad. Para lo cual, se sugiere invitar al grupo a que identifique una innovación para comenzar su proceso de cambio y mejora continua.

La estrategia para desarrollar e implementarlas dependerá tanto de su correcta identificación como de la capacidad que tenga el agronegocio. Es importante ir introduciendo la noción de que una innovación no siempre depende de la disponibilidad de recursos económicos, sino que también está sujeta a otro tipo de recursos, como los de información y capacidad organizativa, entre otros.

El cambio climático y la necesidad de innovar

En la actualidad, los efectos del cambio climático están estrechamente ligados a la necesidad de innovación en un emprendimiento, ya que este fenómeno global plantea desafíos urgentes que requieren soluciones creativas y sostenibles. Por ejemplo, las empresas deben adaptarse a los cambios en las condiciones naturales de los sistemas de producción, a las nuevas normativas ambientales, además de las tendencias de los consumidores hacia productos o servicios sostenibles con los ecosistemas. Si bien el cambio climático representa un desafío, también abre oportunidades para que los emprendimientos se reinventen y lideren el camino hacia un futuro más sostenible.

Lo que NO es innovación:

- Una idea, un invento en sí mismos, no son ni representan innovación alguna.
- El solo hecho de crear y modificar algo no implica un proceso de innovación en sí mismo.
- La innovación no es simplemente realizar cambios por el hecho de cambiar
- No todo cambio implantado en la organización/empresa es innovación.
- No se trata de copiar ideas existentes sin adaptarlas o mejorarlas, ni de implementar soluciones que no aporten valor real.

La innovación no depende de la alta tecnología de recursos económicos externos

Es común que en la actualidad se asocie a la innovación como sinónimo de uso necesario de tecnología avanzada (innovación tecnológica). Si bien existen procesos de este tipo y requieren acceso a dichas tecnologías o de recursos externos, la mayoría de los procesos de innovación no se basan en esto. La innovación puede ocurrir en cualquier ámbito del agronegocio/emprendimiento, incluso sin herramientas tecnológicas o recursos económicos externos.

La creatividad y la innovación.

La innovación está más ligada a la creatividad y esta juega un papel importante en los procesos de innovación. Sin embargo, la esencia de innovar es un enfoque estratégico que conjunta lo creativo con las capacidades de análisis y síntesis para resolver problemas o mejorar procesos, productos o servicios y llevarlos a la práctica con éxito.

La innovación NO es un proceso improvisado ni una acción aislada.

Innovación = Oportunidad x Nuevas Ideas
(creatividad) x Implementación (ejecución) = **Valor**

Donde **Creatividad** = Conocimiento + Imaginación

La innovación, como creatividad implantada con éxito, produce sin duda un valor añadido. Y, por tanto, es necesario que contenga dos propiedades fundamentales, que sean ideas nuevas apropiadas al contexto y que estén implantadas con éxito, de manera que aporten valor respecto a lo que se tenía anteriormente.

Seguramente te preguntarás ¿Cómo es posible que no estemos innovando si entre los miembros del emprendimiento surgen continuamente ideas creativas sobre cómo enfrentar los problemas o aprovechar las oportunidades, pero no se materializan en cambios concretos, o innovaciones, en el quehacer del negocio?

Lo que a menudo falta no es creatividad en el sentido de la idea de creación, es la innovación en el sentido de la acción, es decir, poniendo ideas a trabajar. En definitiva, un buen proceso empieza con creatividad y termina con innovación.

La clave es entender cómo se lleva a cabo el proceso para pasar de solo tener ideas buenas y creativas a implantarlas como innovaciones. Y, cómo en este camino, existen dificultades y se presentan obstáculos que limitan a los emprendimientos en la intención de innovar. Los cuales, afortunadamente una vez identificados y después de haber comprendido su naturaleza pueden ser abordados para superarlos, minimizarlos o hacerlos a un lado y posibilitar la implantación de innovaciones. Esto es, precisamente, lo que se abordará en el siguiente apartado.

Algunas preguntas para la reflexión:

¿Cuáles son las razones por las que no se implementan innovaciones en el emprendimiento?

¿Cómo sugieres/crees que se puede pasar de las meras ideas a la innovación?

¿Cuáles son las principales dificultades, limitaciones u obstáculos que impiden que generen e implanten innovaciones en el emprendimiento?

¿Qué se puede hacer para superar estas limitaciones? ¿Qué propones hacer?

5.3 Modelo para el funcionamiento de un agronegocio y la generación de ingresos

A lo largo de los últimos años, en México se ha promovido una forma particular de trabajar en el medio rural, en el cual se ha hecho gran énfasis en la producción, pero sin estrategias claras para fortalecer el acceso al mercado. Tradicionalmente, las y los productores primero elaboran sus productos con base en lo que creen que el mercado necesita, y posteriormente, buscan a quién vendérselos. Entre las limitaciones de este modelo se pueden identificar varias, entre ellas destacan las siguientes:

- A) **No producir lo que quiere el mercado:** Se produce primero sin considerar lo que realmente se puede vender. Lo que se produce es lo que la tradición ha establecido sin preguntarse si lo que buscan las nuevas generaciones es lo mismo que se producía antes.
- B) **Producimos primero y luego vemos como vendemos:** Los esfuerzos se focalizan en producir sin planear adecuadamente la venta, hasta darse el caso de que ya con la cosecha lista, aún no se habían establecido en dónde y cómo se vendería, ocasionando no solo pérdidas para los productores, sino incluso problemas entre los miembros de la organización o de la empresa.
- C) **Nos limita la capacidad de acceder a buenos mercados:** Este enfoque tradicional reduce la capacidad de negociación de las y los productores y los limita a mercados tradicionales o de abasto, donde los márgenes de ganancia suelen ser bajos.
- D) **Nos hace poco competitivos:** Operar así nuestros emprendimientos dificulta la planificación estratégica, hace que no seamos eficientes ni eficaces en el uso de nuestros pocos recursos y, en consecuencia, impacta negativamente la rentabilidad de nuestras actividades económico-productivas.

Cuando el emprendimiento se organiza desde lo que producimos, se dice que se sigue un enfoque productivo o desde la oferta. Mientras que cuando lo organizamos desde lo que el mercado necesita y busca, se sigue un enfoque de mercado o desde la demanda.

De acuerdo con tu experiencia reflexiona cuál ha sido el enfoque utilizado para establecer los emprendimientos que has acompañado. Estos, ¿Se han establecido a partir de lo que estamos acostumbrados a producir (oferta) o a partir de lo que el mercado necesita y busca (demanda)? ¿Cuáles han sido las razones de hacerlo de una forma o de otra?

¿Qué resultados obtuvieron? ¿Qué ventajas han visto? y ¿Qué limitaciones obstáculos se encontraron?

Al usar un enfoque desde la oferta, ¿Cuáles han sido los resultados para el agronegocio? ¿Cuáles han sido las principales dificultades que han enfrentado para vender sus productos o servicios?

Si han usado un enfoque desde la demanda ¿Cuáles han sido los resultados para el agronegocio?

¿Han podido identificar las diferencias, en los resultados, de plantear el agronegocio desde un enfoque u otro?

Ahora bien, a lo largo de esta guía, el modelo que se propone implementar en los agronegocios es uno que está orientado al mercado. Es decir, se debe conocer lo que el mercado quiere y aprecia, así como las necesidades y los deseos del cliente. Estos serán los referentes para desarrollar la estrategia empresarial. En otras palabras, implica ver la empresa y sus productos desde la perspectiva del cliente.

El cambio fundamental que se propone hacer en un emprendimiento consiste en invertir la lógica convencional de organización de un emprendimiento o agronegocio, poniendo énfasis en la venta o comercialización. Para esto, se requiere acompañar a las y los productores en un proceso estructurado basado en cuatro pasos clave:

1. **Vender antes de producir:** Establecer acuerdos de venta con un comprador antes de iniciar la producción, asegurando que se elaboren productos que efectivamente serán adquiridos.
2. **Producir conforme a lo solicitado:** Elaborar los productos con las especificaciones del comprador, cumpliendo con lo pactado en los acuerdos de la venta.
3. **Entregar y cobrar según lo acordado:** Cumplir con las condiciones de entrega y pago estipuladas previamente, que fomenta una cultura de responsabilidad, cumplimiento y confianza.
4. **Administrar los recursos con base en la venta realizada:** Evaluar la rentabilidad del proceso, registrar ingresos y egresos, y analizar los resultados para identificar oportunidades de mejora.

Para implementar o fortalecer este modelo en un agronegocio debemos reconocer cuál es la situación de este en los siguientes aspectos. Los cuales seguramente cambiarán conforme avancemos en el proceso de innovación para la implementación o reforzamiento del enfoque de mercado como modelo.

- a) **Conocer bien nuestro agronegocio** como punto de partida: es decir, qué se produce, cómo lo producimos, cuánto nos cuesta producir, qué tan rentable es, cuáles son las limitaciones que tiene así como las oportunidades que existen.
- b) **Conocer el o los mercados existentes y potenciales:** Para esto debemos identificar a detalle las características de los productos que están buscando los clientes (los mercados) que nosotros podemos ofrecerles.
- c) **Ser capaces de establecer acuerdos con los clientes:** de tal forma que tengamos la seguridad de poder vender nuestros productos.
- d) **Ser capaces de generar y utilizar datos:** para priorizar y/o adecuar los productos y las características que los clientes desean y con las que no están satisfechos con la oferta actual del mercado.
- e) **Ser capaces de adecuar la organización interna:** de tal forma que la operación del agronegocio permita producir el o los productos, con las características y cantidades que los clientes están solicitando.

Atención, posiblemente se requiera un proceso de innovación en alguno o en varios de los pasos clave señalados, aquí te presentamos el ejemplo de este enfoque aplicado por un agronegocio.

De los agronegocios que participaron la capacitación que generó esta guía, destacan Directo al Origen y Red Campesina, ya que ambos están claramente dirigidos a mercados diferenciados.

En el caso de Directo al Origen, su enfoque es el mercado de café de especialidad, evitando la venta en el mercado convencional de café, que tiene precios sensiblemente más bajos. A lo largo de los últimos años, han establecido contacto con diversos compradores interesados en café oro o café tostado de especialidad para sus clientes. Con base en estos acuerdos comerciales de compra-venta, apartan el café en sus bodegas y lo entregan según la demanda de sus compradores a lo largo del año calendario. Gracias a esta información de mercado, producen, benefician y almacenan el café para asegurar que esté disponible cuando sus compradores lo requieren.

Por su parte, Red Campesina comercializa sus productos en mercados de productores de la ciudad de Puebla. Cuentan con una base de clientes estable a lo largo del año, lo que les permite calcular cuántos kilos de carne deben llevar cada fin de semana, que es cuando se realizan los mercados. Con esta información, programan la producción de carne en pie, el sacrificio y los cortes necesarios, asegurando un surtido constante para sus clientes durante todo el año.

En ambos casos, esta primera conexión comercial fue resultado de una innovación inicial, al identificar productos con demanda por parte de consumidores que buscan mejores condiciones y calidad a precios aún asequibles. Una vez que se ha encontrado un producto o servicio con demanda que cubre los precios de venta, el principal reto para ambas organizaciones consiste en cumplir con las expectativas de sus clientes de manera eficiente.

Pasos clave para el modelo orientado al mercado

Vender antes de producir:

Establecer acuerdos de venta con un comprador antes de iniciar la producción, asegurando que se elaboren productos que efectivamente serán adquiridos.

Uno de los criterios para alcanzar el éxito en el agronegocio es consolidar las ventas de nuestros productos o servicios. Para posibilitar lograr vender debemos tener claridad lo que el mercado y, en específico, los clientes quieren y están buscando. Pero la idea de “mercado” o “clientes” es muy amplia, por lo que tendremos que focalizarnos un poco más. Es lo que se llama realizar una segmentación de mercado. Es decir, tendremos que identificar las características particulares del mercado y del consumidor meta en términos de ingresos, edades, zona geográfica, usos del producto, frecuencia de compra, número de clientes que estén buscando satisfacer una necesidad y en la cual podemos incidir con nuestros productos o servicios.

¿Cuál sería la segmentación del mercado que debo realizar para focalizar las demandas de los clientes?

¿En qué medida mi producto o servicio se ajusta a lo que buscan estos clientes en específico?

El mercado meta

Es aquel segmento de mercado que el agronegocio decide captar, satisfacer y/o servir, dirigiendo hacia él su programa de mercadotecnia; con la finalidad, de obtener una determinada utilidad o beneficio (INCA Rural, 2017).

Un ejercicio adecuado para reflexionar sobre la importancia de identificar el mercado meta al cual dirigiremos nuestra producción es la dinámica de “El mercado de palabras”. Las instrucciones para desarrollar esta herramienta con los miembros del agronegocio se encuentran en la “caja de herramientas” de esta guía.

Una vez identificado el mercado meta y los clientes interesados en nuestro producto, será necesario

establecer acuerdos, de preferencia formales, de compra. Para esto, entre otras cosas, se requiere tener claridad de los parámetros productivos y económico-financieros de nuestro emprendimiento, debido a que en un acuerdo o contrato, se establecen las condiciones de la futura compra, como el precio de venta, el volumen de compra y condiciones de entrega y pago, así como las características de calidad del producto. A su vez, para tener esto, es necesario que nuestro agronegocio tenga información documentada de su operación.

Complementariamente, será necesaria tener cierta experiencia en el proceso de negociación y establecimiento de este tipo de acuerdos. En la sección de “caja de herramientas” encontrarás los pasos que recomiendan seguir los expertos para lograr un acuerdo para la venta de tu producto o servicio.

Para establecer un buen acuerdo para la venta es necesario conocer bien tanto la capacidad productiva del agronegocio como los costos asociados a nuestro producto o servicio, así como el desarrollo de ciertas habilidades de negociación y establecimiento de acuerdos.

Como vemos, para cumplir con estos puntos es necesario ir desarrollando nuestras capacidades señaladas en las páginas anteriores. Es decir, debemos tener conocimiento sobre los mercados actuales y potenciales, en especial el mercado meta seleccionado. Apoyado por el conocimiento de nuestro agronegocio y sus parámetros, lo cual se genera a partir de la práctica de generar y utilizar datos de la operación del emprendimiento. Y finalmente, se requiere saber cómo establecer acuerdos con los clientes para acordar la venta.

¿Qué es negociar?

Es en realidad un proceso de comunicación cuyo objetivo es conseguir acuerdos con otras personas, que puede que tengan intereses compartidos con los nuestros, pero también puede que opuestos.

Las negociaciones exitosas pasan por reconocer abiertamente los aspectos que nos separan y trabajar en los intereses comunes para contemplar posteriormente soluciones integradoras que maximicen los beneficios de las partes.

Para saber más sobre el tema de cómo establecer acuerdos comerciales y la negociación puedes ver estos videos, haz clic en las siguientes ligas

1. Video Los acuerdos comerciales: https://youtu.be/QCfuX-HCK_k?t=10
2. Un ejemplo de negociación: <https://youtu.be/L0mbcS56BSA>
3. El método Harvard de negociación <https://youtu.be/2hCp4EaLQCQ>

Producir conforme a lo solicitado:

Elaborar los productos con las especificaciones del comprador, cumpliendo con lo pactado en los acuerdos de la venta.

Para lograr este paso clave del modelo propuesto se requiere atender los siguientes aspectos:

1. Tener claridad en las características de calidad y volumen del producto o servicio de acuerdo con lo pactado con el cliente. Revisar los apartados anteriores.
2. Revisar el proceso productivo e identificar los cambios que se deben realizar para lograr dichas características de calidad y volumen a un costo competitivo y definir el plan de ajuste o, en su caso, el plan de producción para un emprendimiento nuevo.
3. Implementar los ajustes al proceso productivo, lo cual incluye ajustes en los ámbitos organizativo-administrativo, económico-financiero y tecnológicos del agronegocio.
4. Asegurar la calidad y volumen del producto/servicio a un costo competitivo y en los tiempos establecidos.

Estos pasos están relacionados con la capacidad de poder adecuar la organización interna de acuerdo con los requerimientos del producto o servicio requerido por el mercado y que se basa en la capacidad y práctica de generar y utilizar datos

Finalmente, no se debe olvidar la importancia de entregar los productos y cobrar según lo acordado previamente con los clientes. Y, como parte del fortalecimiento empresarial del agronegocio, es necesario que se cuente con un esquema eficiente de administración de los recursos que registre los principales aspectos de la contabilidad y el balance financiero del negocio, de tal forma que se analicen los resultados reales de las ventas, es decir la rentabilidad del negocio y se identifiquen áreas de mejora.

No debes perder de vista que los cuatro pasos del enfoque hacia el mercado, son pasos separados unos de otros y parte de un proceso de mejora continua dentro de una cadena de valor.

5.4 A manera de reflexión sobre el agronegocio sostenible

El apartado habla de lo que es un agronegocio, su entorno y las características para ser sostenible. A la vez que plantea las bases relacionales entre sus miembros para su correcto funcionamiento. Y finalmente, aborda el modelo propuesto a seguir para posibilitar su consolidación y mantener buenos niveles de competitividad que le permita mantenerse en el tiempo, generar riqueza para sus socios y aportar al desarrollo del territorio.

El agronegocio, como sistema económico y social, requiere la interacción organizada de personas y funciones para lograr rentabilidad y bienestar en su entorno. Su esencia radica en satisfacer demandas del cliente mediante actividades como producción, transformación y comercialización. Sin embargo, su éxito depende de las relaciones sociales que lo sustentan. Entre los tipos de relaciones, la social de intercambio es clave para la sostenibilidad del agronegocio, pues fomenta acuerdos comerciales y un enfoque en el mercado.

En comunidades rurales, donde predominan relaciones comunitarias basadas en reciprocidad y subsistencia, la transición hacia esta dinámica de intercambio enfrenta resistencias culturales y disonancias cognitivas. Esto se traduce en dificultades para adaptar proyectos productivos a las demandas del consumidor, lo que puede llevar al fracaso. Por tanto, para superar estos retos y asegurar la competitividad, es esencial que los emprendedores rurales adopten una mentalidad orientada al mercado y se organicen bajo principios de intercambio. Esto no solo fortalece sus agronegocios, sino que también contribuye al desarrollo económico y social de sus comunidades al integrarlas en redes de valor más amplias.

Como se ha señalado, la innovación es esencial para la competitividad y sostenibilidad de los negocios en un entorno cambiante. Más allá de ser un sinónimo de tecnología avanzada, la innovación se basa en la creatividad aplicada estratégicamente para resolver problemas, mejorar procesos y generar valor. Existen diversos tipos de innovación: de producto, proceso, mercadotecnia y organización, cada uno adaptado a las necesidades específicas del agronegocio. Aunque se tiende a pensar que innovar requiere grandes recursos, la mayoría de los cambios son graduales y dependen de las capacidades internas, como información y organización.

El desafío radica en transformar ideas creativas en acciones concretas, superando obstáculos como la falta de planificación o recursos. Para ello, es clave identificar las áreas prioritarias de innovación y desarrollar estrategias adaptadas. La innovación no solo implica hacer algo nuevo, sino hacerlo de manera efectiva y adecuada al contexto. En última instancia, es un proceso continuo que demanda compromiso, análisis y acción para garantizar el éxito y posicionamiento en el mercado. Innovar es pasar de la idea a la implementación, enfrentando los retos con creatividad y enfoque estratégico.

El agronegocio es parte integral de una cadena de valor, la cual abarca todas las actividades necesarias para que un producto o servicio pase por diversas etapas, desde su concepción hasta su disposición final. Cada etapa, conocida como eslabón, agrega valor al producto mediante procesos como transformación, transporte o minimización de riesgos. El entorno de la cadena de valor juega un papel crucial en la eficiencia, competitividad y sostenibilidad del agronegocio, ya que factores como proveedores confiables, redes de distribución eficientes y el entendimiento de las preferencias del cliente influyen directamente en su éxito. Además, el análisis de competidores permite identificar áreas de mejora y diferenciación, mientras que las regulaciones locales pueden actuar como facilitadores o barreras. En este contexto, un entorno favorable puede impulsar el crecimiento del agronegocio, mientras que un entorno adverso demanda estrategias específicas para superar los desafíos.

Al reflexionar sobre los retos y oportunidades en el funcionamiento de los agronegocios en México, se destaca la necesidad de cambiar el enfoque tradicional basado en la producción hacia uno orientado al

mercado. Este modelo propone invertir la lógica convencional, priorizando la venta antes de producir, lo que implica conocer las necesidades del cliente y adaptar la producción a ellas.

Se identifican varias limitaciones del modelo tradicional, como producir sin considerar lo que el mercado demanda, la falta de planificación en la venta, el acceso restringido a mercados competitivos y la baja rentabilidad. Estas prácticas dificultan la eficiencia y eficacia de los agronegocios, limitando su capacidad de crecer y competir.

El enfoque orientado al mercado busca superar estas barreras mediante cuatro pasos clave: vender antes de producir, cumplir con las especificaciones del comprador, garantizar la entrega y el cobro según lo pactado, y administrar los recursos basándose en las ventas realizadas. Este modelo requiere innovación y una comprensión profunda del agronegocio, los mercados potenciales y actuales, así como la capacidad de establecer acuerdos con clientes y generar datos útiles para tomar decisiones estratégicas.

Además, al plantear preguntas reflexivas, se invita a los asesores y miembros a evaluar el nivel de conocimiento sobre su agronegocio, los mercados en los que participan y su capacidad para adaptarse a las demandas del cliente. También se enfatiza la importancia de reorganizar internamente el agronegocio para cumplir con los estándares requeridos por los mercados.

En síntesis, el modelo orientado al mercado no solo mejora la rentabilidad y competitividad de los agronegocios, sino que fomenta una cultura empresarial basada en la planificación estratégica, el cumplimiento de acuerdos y la innovación constante. Este enfoque representa un cambio fundamental para garantizar el éxito sostenible en el sector rural mexicano.

Para saber más sobre el funcionamiento de un agronegocio y en especial profundizar sobre los aspectos señalados en este apartado, recomendamos consultar los siguientes materiales:

Caballero-García, M.A., & Santoyo-Cortés, V.H. (2019). *Agronegocios. Desafíos, estrategias y modelos de negocio*. México: Universidad Autónoma Chapingo, CIESTAAM.

Accede para descargar el material a través de hacer “click” en la siguiente liga:
<https://repositorio.chapingo.edu.mx/server/api/core/bitstreams/057980db-4ef0-4d63-90db-6836032c50da/content>

Boucher François, Riveros Hernando, Lazos José, Blanco Marvin. (2007). *Manuales de capacitación en empresas rurales. Volumen 1, Organización y administración de la empresa rural*. México: Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno del Estado de Chiapas.

Accede para descargar el material a través de hacer clic en la siguiente liga:
<https://s81c843597189ba68.jimcontent.com/download/version/1361656660/module/7174764368/name/ORGANIZACION%20Y%20ADMINISTRACION%20DE%20LA%20EMPRESA%20RURAL.pdf>

6. El agronegocio y la cadena de valor

6.1. De la cadena de valor donde se ubica el agronegocio

Todo agronegocio está insertado en, o forma parte de, una cadena de valor, aun cuando no nos hemos percatado de ello. Independientemente de su tamaño, toda empresa participa en al menos una cadena de valor local; por ejemplo, un productor agrícola de autoconsumo compra insumos (semillas, herramientas, fertilizantes y otros) que lo hacen interactuar con otros eslabones de la cadena.

Existen muchas definiciones sobre la cadena de valor, aquí te presentamos la brindada por Oddone y Padilla (2016) en el Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor, publicado por la CEPAL.

¿Qué es una cadena de valor?

Una cadena de valor comprende toda la variedad de actividades que se requieren para que un producto o servicio transite a través de las diferentes etapas de producción, desde su concepción hasta su entrega a los consumidores y la disposición final después de su uso.

Cada una de las etapas —concepción y diseño, producción del bien o servicio, tránsito de la mercancía, consumo y manejo, y reciclaje final— son comúnmente conocidas como eslabones.

Conforme el producto va transitando por cada eslabón, incrementa su valor; cada eslabón corresponde a una etapa de agregación de valor al producto, sea porque haya sido transformado, acopiado, transportado, sus riesgos asociados minimizados, etc.

El entorno de la cadena de valor tiene un impacto significativo en el desarrollo de un agronegocio, ya que influye directamente en la eficiencia, competitividad y sostenibilidad del negocio. Este entorno incluye distintos factores y actores como proveedores, distribuidores, clientes, competidores y regulaciones, entre otros.

Por ejemplo, contar con proveedores confiables y eficientes puede garantizar la calidad y disponibilidad de los insumos necesarios para la producción. Asimismo, una red de distribución bien estructurada facilita que los productos lleguen al mercado de manera oportuna y efectiva. Por otro lado, entender las necesidades y preferencias de los clientes permite adaptar los productos o servicios para satisfacer mejor la demanda.

La importancia de conocer la cadena de valor y entender su funcionamiento radica en que esta es un entorno que habilita o dificulta el desarrollo y crecimiento del agronegocio. Ya que este entorno nos afecta, pero en el cual no tenemos capacidad de cambiar completamente.

Además, el análisis de los competidores dentro de la cadena de valor ayuda a identificar oportunidades de diferenciación y mejora. Finalmente, las regulaciones y políticas locales también pueden influir en el desarrollo del emprendimiento, ya sea limitando o facilitando ciertos procesos.

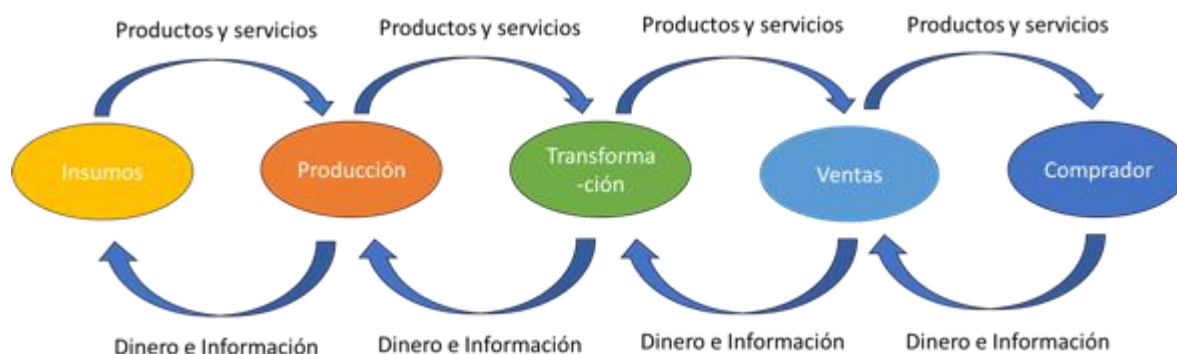
En resumen, un entorno favorable en la cadena de valor puede potenciar el crecimiento del emprendimiento, mientras que un entorno desfavorable puede representar desafíos que requieren estrategias específicas para superarlos.

6.2. Identificación de las limitantes del agronegocio (selección de la principal limitante y el ámbito del agronegocio).

Con el paso del tiempo, todo negocio tiende a perder rentabilidad, e incluso algunos desaparecen por completo, a menos que sus integrantes establezcan un proceso de mejora continua. Esto sucede porque, como se ha visto en esta guía, los negocios son sistemas interdependientes que dependen de que los consumidores adquieran los productos y servicios que ofrecen. Dicha compra está determinada por la percepción que los consumidores tienen sobre la calidad, el precio y la adecuación del producto o servicio, a sus gustos y preferencias, los cuales cambian constantemente.

Por esta razón, las ventas y la rentabilidad son los signos vitales de un agronegocio y deben ser monitoreados de manera continua. Sin embargo, las cifras de ventas o rentabilidad solo muestran el síntoma de un problema, no su causa. Para identificar el origen de las fallas, se requiere realizar un análisis de la cadena de valor, con el fin de ubicar el eslabón que está teniendo dificultades, y posteriormente, o en paralelo, aplicar un análisis de insumo-proceso-producto que permita precisar la naturaleza del problema.

El análisis de la cadena de valor parte del entendimiento de que los eslabones que la componen están organizados para llevar productos y servicios hasta el consumidor final (véase la siguiente figura). En este flujo, los consumidores reciben productos o servicios y, a cambio, envían dinero e información sobre sus preferencias al eslabón de ventas. Este, a su vez, transfiere recursos e información al eslabón anterior -por ejemplo, el de transformación- para adecuar los productos a las necesidades del mercado y cubrir sus costos, y así sucesivamente hasta llegar al eslabón de producción.



El propósito del análisis es detectar si existe una ruptura o ineficiencia entre los eslabones, es decir, si alguno no está entregando el producto o servicio en tiempo, forma o calidad adecuada.

Complementariamente, el análisis insumo-proceso-producto permite examinar cada eslabón de manera interna para determinar si los problemas son de tipo técnico, operativo o de costos (véase siguiente figura).



Finalmente, una discusión colectiva basada en los hallazgos de ambos análisis —de cadena de valor y de insumo-proceso-producto— ayuda a identificar con claridad las causas de la disminución de las ventas o de la rentabilidad, y a diseñar estrategias de mejora orientadas a restablecer el funcionamiento eficiente del agronegocio.

Caso práctico: Análisis de la cadena de valor en *Directo al Origen*

En el agronegocio *Directo al Origen* se realizó un análisis de la cadena de valor a partir de la problemática de que no se estaba entregando café oro en los tiempos requeridos por los clientes.

Al aplicar el análisis, se identificó que el cuello de botella parecía encontrarse en el beneficio seco, pues era ahí donde se acumulaban los retrasos. Sin embargo, al profundizar en la investigación mediante la herramienta de insumo-proceso-producto, se descubrió que el problema real no estaba en el desempeño del beneficio seco, sino en una desconexión entre el área de ventas y el beneficio húmedo.

La falta de comunicación hacía que el personal del beneficio seco tuviera que coordinar simultáneamente los requerimientos del área de ventas y la recepción del café proveniente del beneficio húmedo, generando desorden y retrasos que daban la impresión de que el problema era el personal operativo del beneficio seco.

La situación se solucionó al establecer una conexión directa entre lo solicitado por la gerencia de ventas y el beneficio húmedo, de modo que los costales de café pergamino llegaran al beneficio seco etiquetados según las órdenes de venta. Esto permitió organizar mejor los lotes y agilizar el proceso de beneficio seco.

Gracias a este ajuste, *Directo al Origen* mejoró significativamente sus tiempos de entrega, lo que no solo fortaleció la relación con sus clientes, sino que además le permitió atender una solicitud del gobierno estatal para realizar el beneficio seco de 22 toneladas de café pergamino, ampliando así su capacidad operativa y su prestigio en el mercado.

Para saber más sobre el tema de Cadenas de Valor, accede al Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor de la CEPAL, haciendo clic en la siguiente liga: <https://hdl.handle.net/11362/40662>

Otro manual que te ayudará a entender y fortalecer la cadena de valor donde está ubicado tu agronegocio es: Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor, publicado por la Fundación CODESPA en 2011 y que puedes descargar en la siguiente dirección, solo haz clic aquí: <https://www.codespa.org/aprende/publicaciones/metodologia-de-analisis-de-cadenas-productivas-bajo-un-enfoque-de-cadenas-de-valor/>

Preguntas para la reflexión

De acuerdo con la situación actual del agronegocio que acompañas:

¿Cuál es o cuáles son el producto o los productos (servicio) principal(es) que caracterizan la cadena de valor donde se ubica el agronegocio? Es decir, cuál o cuáles son las entradas (insumos o materia prima) y salidas (productos o servicios finales) de la cadena de valor?

¿Qué eslabones conforman la cadena de valor donde se ubica el emprendimiento?

¿En qué eslabón de la cadena incide o está el agronegocio?

¿Qué otros actores han identificado que participan en la cadena de valor?

¿Cuáles son las oportunidades y limitaciones que se identifican en la cadena de valor?

¿Quiénes son aliados y quiénes representan competencia?

¿Identificas alguna oportunidad de crecimiento hacia otros eslabones de la cadena de valor?

6.3. Análisis económico-financiero como punto de partida para saber en dónde innovar

Cálculo de costos

En todos los agronegocios acompañados en el proceso de capacitación que generó esta guía, se detectó la ausencia de un cálculo riguroso de costos, especialmente en lo relativo a la depreciación de equipos e infraestructura. Calcular estos costos es fundamental para reservar recursos destinados a la reposición de activos al final de su vida útil. Su omisión provoca que las utilidades brutas estimadas no reflejen la realidad económica del negocio.

Durante los ejercicios de diagnóstico, cuando se preguntó a los integrantes de los agronegocios cuál era la principal limitante de su operación, todos coincidieron en que necesitaban conocer las cifras precisas de

ventas y costos para poder responder con fundamento. Sin embargo, al no contar con esos datos, reconocieron la urgencia de fortalecer el control y análisis de costos y se hicieron algunos cálculos preliminares en los talleres.

Asimismo, se observó que los agronegocios no realizaban un cálculo de costos unitarios por etapa del proceso productivo o de transformación, sino que simplemente sumaban todos los costos y los restaban de las ventas para obtener la utilidad bruta, es decir, antes de impuestos. Este método impide identificar en qué parte del proceso se generan ineficiencias o pérdidas.

Para realizar un análisis económico útil para la toma de decisiones, es necesario calcular los costos unitarios por etapa, es decir, el costo por unidad producida o procesada en cada fase del proceso.

En el caso del café, por ejemplo, deben estimarse al menos los siguientes costos unitarios:

1. Producción: costo de producir un kilogramo de café cereza.
2. Beneficio húmedo: costo de transformar un kilogramo de café cereza en pergamino.
3. Beneficio seco: costo de procesar un kilogramo de café pergamino en café oro.
4. Tostado: costo de tostar un kilogramo de café oro.

La suma de los costos unitarios por etapa (véase suma siguiente) permite obtener el costo unitario total, es decir, el costo de contar con el producto final listo para la venta, en este caso, el café tostado. Este valor representa el costo real de producir una unidad de producto terminado y debe ser menor que el precio de venta, de modo que exista un margen suficiente para cubrir impuestos y generar utilidades.

$$\text{Costo unitario total} = \text{costo unitario 1} + \text{costo unitario 2} + \dots + \text{costo unitario "n"}$$

Cuando el costo unitario total se acerca o supera el precio de venta, el negocio deja de ser rentable, lo cual obliga a revisar los costos por etapa para identificar dónde se están generando ineficiencias o sobre costos. Por ello, el cálculo y seguimiento de los costos unitarios no solo sirven para conocer la rentabilidad, sino también para orientar la mejora continua del agronegocio.

Por otra parte, el costo unitario de cada etapa se obtiene sumando los costos directos (insumos, mano de obra, energía, transporte, etc.) y los costos indirectos (depreciación de equipos, administración, mantenimiento, entre otros), y dividiéndolos entre la cantidad de materia prima procesada en esa etapa.

$$\text{Costo unitario} = \frac{\text{Costos del proceso}}{\text{Cantidad procesada}} = \$/\text{unidad (kilos, litros, etc.)}$$

El cálculo de los costos unitarios por etapa permite medir la eficiencia de cada proceso, identificar dónde se concentran los mayores costos y orientar las estrategias de mejora.

Capital de trabajo

El capital de trabajo en un agronegocio representa los recursos financieros disponibles para cubrir sus operaciones diarias, como la compra de insumos, pago de mano de obra, transporte, mantenimiento y otros gastos necesarios para mantener la producción y comercialización en marcha.

Un capital de trabajo adecuado asegura que el negocio pueda cumplir compromisos a corto plazo, aprovechar oportunidades de venta y sostener su actividad incluso en periodos donde aún no hay ingresos por las cosechas o ventas.

La falta de capital de trabajo es una de las principales causas de estancamiento o quiebra en los agronegocios, ya que impide operar con eficiencia, cumplir contratos o responder a las demandas del mercado.

El capital de trabajo se calcula con base en las necesidades de recursos financieros requeridas para realizar las compras y pagos indispensables que permiten cumplir con la entrega de productos y servicios —por ejemplo, colocar café tostado en una ciudad específica—. Este capital se recupera una vez que se realiza la cobranza de las ventas.

En el caso de los agronegocios agrícolas, el capital de trabajo suele ser particularmente alto, debido a que los procesos productivos son largos y estacionales: pueden durar varias semanas, como en el caso de las hortalizas, o varios meses, como sucede con los cultivos perennes, por ejemplo, el café. Durante todo ese periodo, el negocio debe disponer de recursos suficientes para sostener la producción sin recibir ingresos inmediatos.

A continuación, se presenta un ejemplo práctico y sencillo del cálculo de capital de trabajo aplicado a un agronegocio de café:

Supongamos que “una empresa que produce y comercializa café” debe entregar 1 tonelada (1,000 kg) de café tostado en una ciudad específica dentro de cuatro meses. Para cumplir con este pedido, el negocio debe financiar todas las etapas previas (compra de café pergamino, beneficio seco, tostado, empaque y transporte) antes de recibir el pago del cliente.

A continuación, se estiman los principales costos operativos:

Concepto	Descripción	Monto (MXN)
Compra de café pergamino	1,400 kg a \$80/kg	\$112,000
Beneficio seco	Mano de obra, energía, depreciación	\$12,000
Tostado y empaque	Gas, mano de obra, empaques, etiquetas	\$18,000
Transporte y entrega	Flete y distribución en ciudad destino	\$8,000
Administración y otros gastos	Personal, servicios, mantenimiento	\$10,000
Total de recursos necesarios		\$160,000

Esto significa que la empresa requiere disponer de \$160,000 de capital de trabajo para poder producir y entregar el pedido. Ese monto será recuperado al momento de cobrar la venta, que, por ejemplo, podría tener un valor de \$200,000, generando una utilidad bruta de \$40,000.

Como puede observarse, vender café tostado requiere una gran cantidad de capital de trabajo para los pequeños productores cafetaleros, por lo que es algo que el asesor y facilitador deberá tomar en cuenta cuando trabaje con agronegocios ubicados en cadenas agropecuarias que requieran altos niveles de capital para transformar el producto.

Análisis financiero

El análisis financiero en agronegocios es el proceso de evaluar la situación económica y la rentabilidad de un negocio agrícola o agroindustrial mediante la revisión sistemática de ingresos, costos, gastos, inversiones y flujo de efectivo. Su objetivo es identificar la capacidad del agronegocio para generar utilidades, cumplir compromisos financieros y sostener sus operaciones, así como apoyar la toma de decisiones estratégicas, como inversión en nuevas tecnologías, expansión de la producción o ajustes en precios y costos.

En el caso del emprendimiento Directo al Origen, el análisis financiero mostró que el negocio obtiene utilidades significativas en un ciclo productivo. Sin embargo, también se identificó una necesidad de capital de trabajo de aproximadamente 10 meses, lo que provoca una carencia de liquidez durante gran parte del año. Esta situación se resuelve un par de meses antes de la siguiente cosecha, cuando se produce la venta del café reservado en sus bodegas, pero esa liquidez se utiliza rápidamente para la compra de café cereza y pergamino de la siguiente cosecha.

Con esta información, Directo al Origen ha comenzado a explorar opciones de financiamiento, incluyendo la banca de desarrollo, para cubrir los momentos críticos dentro de su modelo de negocios de café de especialidad.

Es importante señalar que la capacidad de realizar análisis financiero profundo requiere conocimientos especializados, por lo que el presente documento solo ofrece un panorama general. Sin embargo, cursos sobre contabilidad, administración y finanzas para agronegocios se encuentran disponibles en instituciones educativas, como el Instituto Mexicano de Contabilidad, Administración y Finanzas, entre otras.

Se recomienda que antes de contratar una capacitación sobre análisis financiero, el emprendimiento tenga bien documentado su flujo de efectivo (gastos e ingresos), así como su equipo e infraestructura para que durante la capacitación se utilicen sus números reales.

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es una herramienta financiera fundamental en cualquier agronegocio, ya que permite determinar el nivel mínimo de ventas o ingresos que se deben alcanzar para cubrir todos los costos y gastos de operación sin generar pérdidas. En otras palabras, es el momento en que los ingresos igualan a los costos totales. Esto permite a los productores planificar la producción, ajustar precios y

anticipar la rentabilidad de sus actividades. Por lo general, el punto de equilibrio es parte del análisis financiero.

Adicionalmente, se puede considerar que el punto de equilibrio también representa el momento en que un agronegocio genera ingresos suficientes para sus integrantes, ya que podría darse el escenario descrito en el párrafo anterior, pero en el que los ingresos no sean suficientes para que las familias puedan dedicarse a la actividad de tiempo completo.

Ejemplo de punto de equilibrio en un agronegocio

Supongamos que un pequeño productor vende **carne de cerdo orgánica** en mercados locales. Sus datos son los siguientes:

- **Costo variable por kilo de carne:** \$100 (costos que dependen directamente de la cantidad producida, como alimentación y empaque)
- **Costo fijo mensual:** \$5,000 (costos que no cambian con la producción, como renta, servicios y salarios)
- **Precio de venta por kilo:** \$150

El **punto de equilibrio en kilos** se calcula con la fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio de venta} - \text{Costo variable}}$$

Sustituyendo los valores:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{5,000}{150 - 100} = \frac{5,000}{50} = 100 \text{ kilos}$$

Esto significa que el productor debe vender **al menos 100 kilos de carne** al mes para cubrir todos sus costos.

- **Si vende menos de 100 kilos**, el negocio tiene pérdidas.
- **Si vende más de 100 kilos**, empieza a generar utilidades.

Además, el punto de equilibrio ayuda a evaluar si el negocio cubre un **ingreso digno para los dueños**. Por ejemplo, si después de cubrir los costos se necesita un ingreso mínimo de \$2,000 para los propietarios, se puede ajustar el precio o el volumen para alcanzarlo:

$$\text{Ventas necesarias} = \frac{\text{Costos fijos} + \text{ingreso deseado}}{\text{Precio} - \text{Costo variable}} = \frac{5,000 + 2,000}{50} = 140 \text{ kilos}$$

De este modo, el productor sabe que debe vender **140 kilos de carne al mes** para cubrir sus costos y obtener un ingreso adecuado, sin modificar el precio de venta, lo que podría sacar el producto del mercado.

6.4. Identificación, diseño e implementación del proyecto de innovación

Con base en los talleres y los trabajos de los emprendimientos, a continuación se presenta un ejemplo de innovación de producto utilizando el método que se ha descrito en esta guía.

Innovación de producto en la Red Campesina – Hamburguesas de carne de cerdo

La **Red Campesina** aplicó la metodología de **Design Thinking** para resolver un problema comercial relacionado con la baja venta de carne de cerdo que los obligaba a pensar en la apertura de nuevos mercados. Sin embargo, a través de este proceso, los productores lograron desarrollar un nuevo producto exitoso: **hamburguesas de carne de cerdo**.

A continuación se describe cómo se construyó el nuevo producto en cada una de las etapas del Design Thinking:

- 1. Empatizar.** El primer paso consistió en comprender a fondo las preferencias y hábitos de los consumidores que asisten al mercado de productores de Puebla en donde comercia su carne la Red Campesina. A través de observación y diálogo, se detectó que los consumidores no estaban dispuestos a comprar carne de cerdo surtida, pero sí mostraban interés en productos preparados o listos para cocinar, como salchichas o hamburguesas. Esta información fue clave para orientar el desarrollo del nuevo producto.
- 2. Definir.** Con base en lo anterior, se identificó con claridad el problema: existía una parte importante de la carne de cerdo surtida que no lograba venderse. Por tanto, se definió la oportunidad de transformar esta carne en un producto con mayor valor agregado y mejor aceptación en el mercado. La solución debía responder a las necesidades del consumidor moderno, que busca conveniencia, sabor y practicidad.
- 3. Idear.** Durante esta etapa, los integrantes de la Red Campesina generaron diversas ideas para procesar la carne de cerdo. Tras analizar las alternativas, se decidió desarrollar hamburguesas como el producto más viable. Se revisaron aspectos como la forma, tamaño, textura y tipo de condimentos, además del empaque. Se optó por presentaciones de dos piezas por paquete, permitiendo al consumidor flexibilidad en la cantidad que desea comprar.
- 4. Prototipar.** Con la idea definida, se elaboró un primer prototipo: paquetes de dos hamburguesas empacadas al vacío, listas para cocinar. Se prepararon 10 paquetes de muestra y se ofrecieron en el Mercado de Productores de la Ciudad de Puebla, con el fin de observar la reacción de los clientes y obtener retroalimentación directa.



5. Probar.

La prueba resultó un éxito rotundo. Los consumidores aceptaron de inmediato el nuevo producto, valorando su practicidad, sabor y presentación. Gracias a ello, la Red Campesina logró colocar en el mercado la carne de cerdo que antes no se vendía y, al mismo tiempo, incrementar significativamente sus ingresos. El precio de venta pasó de \$130–\$160 por kilo de carne fresca a \$360 por kilo en hamburguesas, a lo que hay que descontar los costos de procesamiento y empaque.

Este ejercicio de innovación demostró el valor de escuchar al consumidor, probar ideas en pequeño y aprender rápidamente de los resultados. A partir de esta experiencia, la Red Campesina decidió concentrar sus esfuerzos en consolidar la línea de hamburguesas dentro de los mercados locales, en lugar de buscar nuevos mercados lejanos, fortaleciendo así su modelo de agronegocio sostenible y localmente arraigado.



6.5. Evaluación y siguientes pasos (lecciones aprendidas)

En un agronegocio, todos los elementos —desde la producción hasta la comercialización— están interrelacionados en un sistema. Esto significa que cuando se introduce un cambio, como el desarrollo de un nuevo producto, la modificación de un proceso productivo o la apertura de un nuevo canal de venta, el sistema completo del agronegocio puede verse afectado.

Cada ajuste, por pequeño que parezca, tiene la capacidad de generar una nueva dinámica entre las áreas de trabajo: producción, administración, ventas, logística y finanzas. Por esta razón, **cada vez que se realiza un cambio en el agronegocio, se requiere revisar si éste tuvo la capacidad de transformar el sistema**, por lo que es indispensable revisar la manera en que se monitorea su desempeño.

Para ello, los agronegocios tienen que avanzar en documentar, dentro de sus posibilidades, los procesos y procedimientos tanto operativos como administrativos y comerciales que les permitan su estandarización y que vaya sirviendo para establecer indicadores de desempeño de cada área, de tal forma que se vuelve sencillo saber cuándo una parte del sistema está teniendo problemas y estar en condiciones de atenderlo oportunamente.

Ejemplos:

- a) En Directo al Origen están trabajando una lista de lo que debe contener las etiquetas de los costales con café pergamino cuando salgan del beneficio húmedo al beneficio seco.
- b) En la Red Campesina se está volviendo a redactar los procedimientos operativos del área de corte para agregar el proceso de preparación de hamburguesas de carne de cerdo.
- c) En Biocitla se diseñaron experiencias turísticas que se están probando y con base en los resultados se ajustarán dichos diseños para mejorar sus ingresos.
- d) En Mezcal Orgullo Poblano se están diseñando procedimientos para realizar catas en las ciudades de Puebla y México, para promover su marca.

Esto también será útil para ir construyendo un sistema de lecciones aprendidas que ayude a realizar nuevos cambios con base en experiencias propias y permita integrar más fácilmente gente nueva. De esta forma, el agronegocio se convierte en una organización que aprende continuamente, capaz de adaptarse, mejorar y sostener su competitividad a lo largo del tiempo.

7. Conclusiones

Los pequeños productores agropecuarios enfrentan grandes desafíos para seguir produciendo, en un contexto donde la economía actual se caracteriza por la velocidad del cambio tecnológico, la globalización de los mercados y la exigencia creciente de los consumidores. El principal problema reside en que muchos pequeños productores conservan un sistema de creencias tradicional, reflejado en la práctica de producir primero —con poca o nula información de mercado— y vender después. Esta forma de operar limita su capacidad de negociar precios justos, planificar la producción y administrar de manera eficiente sus recursos.

Desde esta perspectiva, el método aquí presentando parte de la importancia del trabajo con los productores de manera inicial para generar una reflexión colectiva que les permita bajar la resistencia al cambio, identificar su visión de futuro y romper con su sistema de creencias para operar agronegocios rentables y sostenibles.

Se destaca también dos ámbitos para el acompañamiento: el enfoque de mercado y la innovación como procesos clave en el trabajo formativo y de acompañamiento con los productores, de esta forma se han presentado algunos métodos como el design thinking, los mapas parlantes y el análisis de la cadena de valor y los procesos asociados, para que se pueda generar un proyecto de innovación.

Es importante también señalar que se busca que los emprendimientos identifiquen con claridad su proyecto de innovación en al menos uno de los eslabones de la cadena de valor, se trata de comenzar con pequeños cambios y no tratar de abarcar muchos espacios, pues la innovación debe ser un proceso de mejora continua y aprendizaje colectivo.



8. Caja de Herramientas

La presente caja de herramientas reúne un conjunto de metodologías participativas diseñadas para fortalecer las capacidades humanas, organizativas y comerciales de los agronegocios. Cada herramienta propone dinámicas prácticas que promueven la reflexión, el diálogo, la innovación y la toma de decisiones colectivas, articulando los aprendizajes técnicos con el desarrollo de habilidades sociales y emocionales.

Estas herramientas pueden aplicarse de manera independiente o complementaria, según los objetivos del proceso formativo o de acompañamiento. En conjunto, permiten que los equipos de trabajo avancen hacia modelos de gestión más colaborativos, sostenibles e integrales, centrados en las personas y en el fortalecimiento de la confianza, la comunicación y la vinculación con el mercado.

Para consulta de otras herramientas participativas que pueden ayudar en la implementación de esta guía, se recomiendan las siguiente:

- 80 Herramientas para el Desarrollo Participativo, del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura en: <https://evalparticipativa.net/wp-content/uploads/2019/05/02.-80-herramientas-para-el-desarrollo-participativo.pdf>

Herramienta del Mapa Parlante

Propósito: Facilitar procesos de reflexión colectiva y diagnóstico participativo que generen las condiciones emocionales para que los emprendimientos puedan generar cambios en sus sistemas productivos, organizativos y comerciales que impacten de manera positiva a sus negocios y territorios.

Fundamentación: En la Guía se establece que hay herramientas para facilitar el cambio como el mapa parlante o mapa hablado. Estas herramientas utilizan las capacidades artísticas de las personas para expresar sus emociones y discutir las en el plano racional. Esto significa que el mapa parlante es un medio para hacer consciente lo inconsciente, conectando el sistema emocional con la reflexión racional del grupo (coherente con la teoría de los tres cerebros y el enfoque del cambio en el sistema de creencias).

Objetivo general: Representar de manera gráfica y en colectivo, el entorno, los principales aspectos económicos, sociales, organizativos, ambientales y del territorio que influyen en el agronegocio, en tres escenarios: i) actual, ii) inercial, iii) ideal o visión de futuro esperado, para identificar problemáticas, oportunidades de cambio y bajar las barreras de la resistencia al cambio y “pasar de emociones negativas y positivas”.

Duración estimada: Entre 60 y 120 minutos.

Metodología:

Etapa	Descripción	Materiales/ herramientas	Rol del facilitador
1. Introducción, identificación del agronegocio	Inicia con una breve dinámica que conecte al grupo con su experiencia en el agronegocio (ej. “Lo que hacemos”, “lo que más me gusta de producir”, “lo que me preocupa”).	Cartulinas, marcadores, papeles, dinámica oral con invitación abierta a participar.	Crear ambiente seguro, promover confianza y apertura.
2. Dibujo colectivo del escenario actual	Se invita al grupo a que visualice y dibuje cómo es la situación actual de su agronegocio tanto al interior como en el contexto de su territorio.	Papel bond o lona grande, plumones, post-its de colores	Evitar dirigir el dibujo; observar los símbolos o metáforas que aparecen.
3. Dibujo colectivo del escenario inercial	Se invita al grupo a dibujar un segundo escenario en donde plasmen cómo visualizan su realidad futura si no hacen ningún cambio en los aspectos ubicados en el mapa de la situación actual, en términos de consecuencias (positivas y negativas) sobre los recursos, actores, potencialidades y problemáticas.	Papel bond o lona grande, plumones, post-its de colores	Facilitar la verbalización de lo implícito; escuchar sin juzgar.
4. Dibujo colectivo del escenario ideal	En un tercer momento, se pide al grupo visualizar y dibujar cómo debería ser la situación futura para mejorar su situación presente y llegar a un escenario futuro que mejore sustancialmente su agronegocio sin comprometer los recursos de su territorio.	Papel bond o lona grande, plumones, post-its de colores	Facilitar la reflexión de futuro, enfatizar los aspectos positivos que se pueden lograr.
5. Discusión guiada y análisis en plenaria	Se invita al grupo a presentar los resultados de sus escenarios, se analizan los patrones observados: ¿qué se repite?, ¿qué falta?, ¿qué problemáticas existen actualmente? ¿Qué pasará en el futuro si no generamos cambios? ¿qué creencias están detrás de esas prácticas que no permiten cambiar?	Pizarra o rotafolio	Vincular las emociones expresadas con las decisiones y resultados del mapa parlante.
6. Cierre y compromisos	El emprendimiento ubica la principal problemática para atender, el facilitador debe preguntar al menos tres veces el porqué de ese problema identificado para generar análisis grupal respecto a si es ese el problema o es otro.	Tarjetas de compromiso	Sintetizar hallazgos y motivar el seguimiento y la reflexión posterior al taller.

	Se invita al grupo a llevarse la reflexión y regresar una o dos semanas después a validar o cambiar lo identificado para iniciar un proceso de cambio.		
--	--	--	--

Herramienta sobre escucha activa: Escuchar para comprender y cooperar

Propósito: Fortalecer la comunicación interpersonal dentro de los agronegocios y equipos de trabajo comunitarios mediante la práctica de la escucha activa, entendida como una habilidad esencial para generar confianza, prevenir conflictos, fomentar la cooperación y consolidar relaciones laborales y humanas más efectivas.

Fundamentación: En los procesos colectivos de producción y comercialización -como los que se impulsan en los agronegocios rurales- la comunicación es el eje que articula la coordinación, la toma de decisiones y la innovación. Sin embargo, muchas veces los malentendidos o tensiones surgen no por falta de palabras, sino por falta de escucha.

La Guía busca promover un cambio de sistema de creencias y de prácticas sociales hacia la colaboración y la empatía. En este contexto, la escucha activa es una herramienta transformadora, pues convierte la comunicación en un acto de reconocimiento mutuo, base de toda organización exitosa y de todo liderazgo consciente.

Objetivo general: Desarrollar en las y los participantes la capacidad de escuchar de manera consciente, empática y constructiva, para mejorar la comunicación, la cohesión grupal y la efectividad en el trabajo colaborativo.

Duración estimada: Entre 30 y 40 minutos.

Metodología:

Etapas	Descripción	Herramientas/ materiales	Rol del facilitador
1. Introducción vivencial	Iniciar con una dinámica sencilla para diferenciar entre oír y escuchar (por ejemplo: pedir a algunos que repitan un mensaje que escucharon a medias). Reflexionar sobre cómo la falta de atención genera confusiones.	Hojas, lápices, rotafolio.	Motivar la reflexión sobre cómo la atención cambia el sentido de la comunicación.

2. Comprender el concepto	Explicar que escuchar no es sólo percibir sonidos, sino comprender el mensaje completo, verbal y no verbal, implicando atención, empatía y retroalimentación.	Presentación o pizarra con conceptos clave: audición, atención, comprensión, retroalimentación.	Usar ejemplos reales del grupo (reuniones, ventas, decisiones colectivas).
3. Identificar obstáculos personales	En grupos pequeños, compartir experiencias en las que no se sintieron escuchados o en las que interrumpieron a otros. Identificar los “ruidos” o distracciones más comunes.	Tarjetas y marcadores de colores.	Facilitar el diálogo sin juicios; subrayar la importancia de reconocer patrones.
4. Práctica guiada de escucha activa	Ejercicio en parejas: una persona habla durante 3 minutos sobre un tema personal o laboral; la otra escucha sin interrumpir, manteniendo contacto visual, lenguaje corporal positivo y tomando notas mentales. Luego, repite con roles invertidos.	Cronómetro, fichas de observación.	Observar y dar retroalimentación sobre lenguaje corporal, empatía y silencio activo.
5. Retroalimentación colectiva	Preguntar: ¿Qué se sintió al ser escuchado? ¿Qué se sintió al escuchar sin interrumpir? ¿Qué aprendimos del otro?	Rotafolio o mural de reflexiones.	Sintetizar los aprendizajes comunes y destacar los beneficios colectivos.
6. Plan de acción grupal	Definir compromisos concretos para aplicar la escucha activa en las reuniones del agronegocio (por ejemplo: “respetar los turnos de palabra”, “escuchar antes de opinar”, “usar parafraseo”).	Tarjetas de compromiso o mural.	Acompañar la formulación de acuerdos alcanzables y medibles.

Herramienta sobre conocimiento del mercado: El mercado de las palabras (Tomada y adaptada de: José Gerardo Alonso- sin publicar)

Propósito: Sensibilizar a las y los participantes sobre la lógica del mercado, la importancia de conocer las necesidades del cliente y los factores que determinan el éxito o fracaso de una venta. A través de un ejercicio vivencial y lúdico, se busca que comprendan cómo la planeación de la producción y la estrategia comercial deben estar orientadas al mercado y no únicamente a la oferta del productor.

Fundamentación: La experiencia de los agronegocios muestra que, con frecuencia, los productores se concentran en producir lo que saben o lo que siempre se ha hecho, sin detenerse a pensar si eso es lo que el mercado realmente necesita o valora. Esta herramienta recrea una simulación en la que las y los participantes asumen el rol de productores, con un presupuesto limitado, enfrentándose a la incertidumbre y a la competencia, tal como ocurre en los mercados reales. El ejercicio genera un impacto emocional y cognitivo al evidenciar la frustración que produce no poder vender, lo cual facilita la reflexión sobre la importancia de investigar al cliente, diversificar, innovar y planificar con base en la demanda.

Objetivo general: Introducir a los participantes en el concepto de mercado y sus dinámicas básicas, reflexionando sobre cómo las decisiones productivas y comerciales deben considerar las preferencias, características y comportamientos de los consumidores.

Duración estimada: Entre 50 y 60 minutos.

Metodología:

Etapa	Descripción	Herramientas/ materiales	Rol del facilitador
1. Introducción y explicación	Explicar al grupo que realizarán un juego de simulación llamado <i>El mercado de las palabras</i> . Se dividirán en 3 a 5 equipos que representarán a grupos productores. Cada grupo producirá “palabras” que deberá vender posteriormente.	Rotafolio, marcador, hojas.	Clarificar que se trata de un ejercicio sobre mercado y toma de decisiones, no sobre lenguaje.
2. Asignación de roles y presupuesto	Cada grupo recibe un presupuesto ficticio de \$500. Se les explica que cada sílaba de una palabra cuesta \$25. (Ejemplo: “ma-zor-ca” cuesta \$75). No deben rebasar su presupuesto.	Hojas, marcadores.	Supervisar que todos comprendan las reglas.
3. Producción de palabras	Los grupos eligen un tema (fútbol, maíz, mezcal, etc.) y “producen” palabras escribiéndolas en hojas, calculando su costo de producción.	Hojas blancas, plumones.	Animar el proceso creativo sin revelar aún quiénes serán los compradores.
4. Definición de precios y	Cada grupo define el precio de venta de sus palabras. Se les pide que tengan	Calculadora, hojas.	Estimular la reflexión sobre cómo establecer precios realistas.

estrategia de venta	su estructura de costos (producción + ganancia esperada).		
5. Aparición del mercado	El facilitador o equipo técnico asume el rol de compradores, con preferencias específicas: uno comprará palabras con determinado número de sílabas; otro, sólo palabras vinculadas con cierto tema (por ejemplo, la fermentación si el tema fue mezcal).	Hojas de criterios de compra.	No anunciar previamente los criterios. Esto genera aprendizaje al experimentar el rechazo del mercado.
6. Venta o frustración	Los grupos ofrecen sus palabras; muchos serán rechazados por no coincidir con la demanda. Algunos podrán vender, otros no.	Espacio amplio para circular.	Mantener la dinámica breve (10–15 min) y observar reacciones.
7. Reflexión plenaria	Se realiza una discusión colectiva sobre la experiencia vivida: frustración, aprendizaje, decisiones, errores, y cómo se relaciona con la vida real de los productores. Preguntas para la plenaria: ¿Quién pudo vender? ¿Por qué vendió? ¿Se les ocurrió preguntar primero a los compradores que necesitaban? ¿Por qué lo hicieron o por qué no lo hicieron? ¿Cómo se comporta el mercado? ¿Qué relación tiene esto con nuestra realidad?	Rotafolio, marcador.	Facilitar el análisis con preguntas guía.

Herramienta sobre prácticas de negociación comercial: Negociemos un buen trato.

Propósito: Fortalecer las capacidades de las y los productores, cooperativas o grupos de agronegocios para negociar y formalizar acuerdos de compraventa justos, claros y sostenibles, mediante la práctica de la comunicación efectiva, la planificación estratégica y el seguimiento responsable.

Fundamentación: En los agronegocios, el éxito no solo depende de producir con calidad, sino de construir relaciones comerciales sólidas y sostenibles. Muchos conflictos y pérdidas económicas surgen por acuerdos verbales mal entendidos o por falta de seguimiento.

Esta herramienta busca que los grupos aprendan a preparar sus negociaciones, escuchar activamente al comprador, documentar compromisos claros y dar seguimiento responsable, integrando habilidades de comunicación, gestión y confianza mutua.

La metodología se basa en un proceso de cuatro fases: a) Preparación b) Negociación c) Formalización d) Seguimiento, donde cada paso se vincula con las habilidades trabajadas en herramientas anteriores (planificación, empatía, escucha y análisis financiero).

Objetivo general: Desarrollar habilidades para planificar, negociar, formalizar y dar seguimiento a acuerdos comerciales, promoviendo relaciones basadas en la confianza, la transparencia y la equidad entre productores, compradores y aliados.

Duración estimada: Entre 60 y 90 minutos, dependiendo del número de participantes y de si se incluye una simulación de negociación.

Metodología:

Etapas	Descripción	Herramientas/ materiales	Rol del facilitador
1. Preparación del acuerdo	Antes de cualquier negociación, el grupo debe investigar al comprador: quién es, qué busca, qué capacidad de compra tiene y en qué condiciones suele negociar. Además, deben definir sus propios objetivos: cuánto quieren vender, a qué precio y qué puntos son negociables.	Ficha de planificación, rotafolio, marcadores.	Guiar la reflexión: “¿Qué sabemos del cliente? ¿Qué necesitamos saber antes de sentarnos a negociar?”
2. Negociación	Simular o practicar una conversación de negociación. Se presentan las posiciones iniciales, se intercambian preguntas, se escuchan las necesidades de ambas partes y se formulan propuestas. Se recomienda aplicar técnicas de escucha activa y comunicación empática.	Tarjetas de roles (vendedor, comprador, observador).	Supervisar que las partes no interrumpan, fomentando el respeto, la escucha y la búsqueda de beneficios mutuos.
3. Formalización del acuerdo	Una vez alcanzado el entendimiento, se redacta un documento o minuta donde se consignan los términos: cantidades, precios, fechas, condiciones de pago, responsabilidades, calidad del producto y sanciones por incumplimiento.	Ejemplo de contrato o formato de carta de intención.	Explicar la importancia de la precisión: “Lo que no está escrito, se olvida o se interpreta distinto.”
4. Seguimiento y gestión	Los acuerdos no terminan con la firma. Es clave mantener comunicación constante, revisar el cumplimiento, resolver diferencias y evaluar si el acuerdo sigue siendo beneficioso. La confianza se construye con la coherencia y el cumplimiento.	Bitácora de seguimiento, checklist mensual.	Motivar la continuidad: fomentar reuniones breves de revisión entre las partes.

9. Bibliografía

Boucher François, Riveros Hernando, Lazos José, Blanco Marvin. 2007. *Manuales de capacitación en empresas rurales. Volumen 1, Organización y administración de la empresa rural*. México: Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno del Estado de Chiapas, 84 p.

Caballero-García, M.A., & Santoyo-Cortés, V.H. (2019). *Agronegocios. Desafíos, estrategias y modelos de negocio*. México. Universidad Autónoma Chapingo, CIESTAAM

Calivá Esquivel, J. (2008). *Manual de capacitación para facilitadores*. IICA. <https://hdl.handle.net/11324/19440>.

Cifuentes Álvarez, William., Pérez, Maria Jesús., Gil-Casares Mesonero-Romanos, Mónica. (2011). *Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor*. Fundación CODESPA <https://www.codespa.org/aprende/publicaciones/metodologia-de-analisis-de-cadenas-productivas-bajo-un-enfoque-de-cadenas-de-valor/>

Fisher, R., Ury, W., y Patton, B. (2011). *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*. Agenda 2000.

Fiske, A. P. (1991). Structures of social life: The four elementary forms of human relations: Communal sharing, authority ranking, equality matching, market pricing. Free Press.

Gordillo León, Fernando y Mestas Hernández, Lilia. (2024). Una aproximación a las decisiones emocionales. *Revista Electrónica de Psicología de la FES Zaragoza-UNAM*. **14 (27)**, 46-54. <https://www.researchgate.net/publication/381119776>

Gutiérrez, R., y Gottret, M. V. (2012). *Fortalecimiento de los procesos socio-organizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales*. CATIE.

IICA. (2010). Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe. Conceptos, instrumentos y casos de cooperación técnica. <http://repiica.iica.int/docs/b1708e/B1708e.pdf>

IICA. (2018). *Facilitación de procesos de fortalecimiento empresarial y asociativo*. IICA.

INCA Rural. (2017). *Ficha Técnica No. 1. El Mercado Meta*. INSTITUTO NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES DEL SECTOR RURAL A.C.

Kahneman, D. (2012). *Pensar Rápido, pensar despacio*. Editorial Debate.

MacLean, Paul, D. (1990). *The Triune Brain in Evolution. Role in Paleocerebral Functions*. Plenum,

Morales, M. y León, A. (2013). *Adiós a los mitos de la innovación: Una Guía Práctica para Implementar la Innovación en América*. INNOVARE

Morales Zamorano, L. A. (coord.) (2024). Un enfoque sistémico en los agronegocios: oportunidades para el desarrollo rural. *Comunicación Científica*. México. <https://doi.org/10.52501/cc.204>

Oddone, Nahuel., y Padilla, Ramón. (2016). Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor. CEPAL.

Van de Velde, Herman. (2014). APRENDER A PREGUNTAR, PREGUNTAR PARA APRENDER. ¿Cómo lo hacemos para aprovechar al máximo la pregunta como recurso pedagógico-didáctico?
www.abacoenred.com