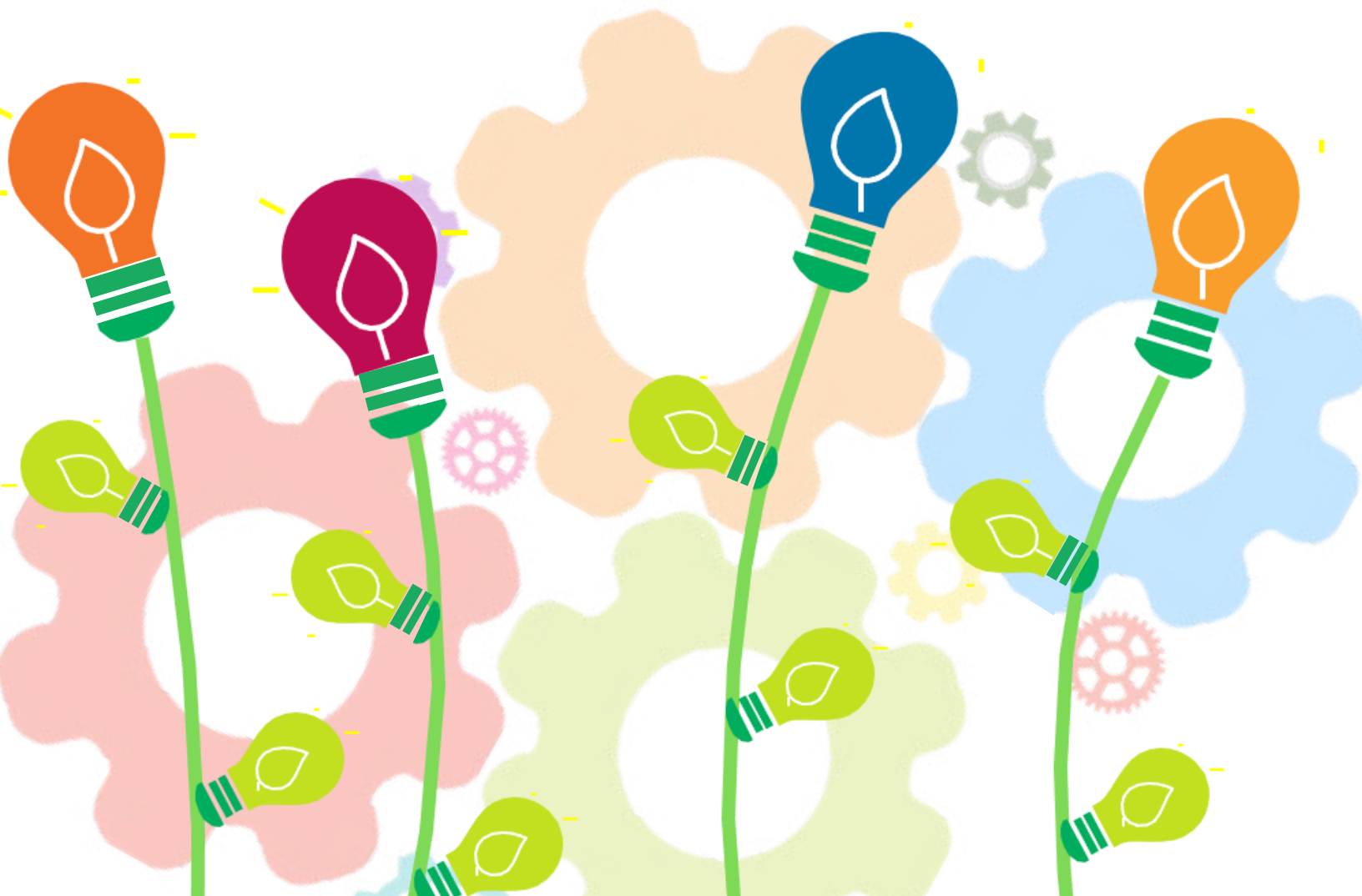


# MANUAL DE CAPACITACIÓN

## Formulación de la idea de negocio

# 7



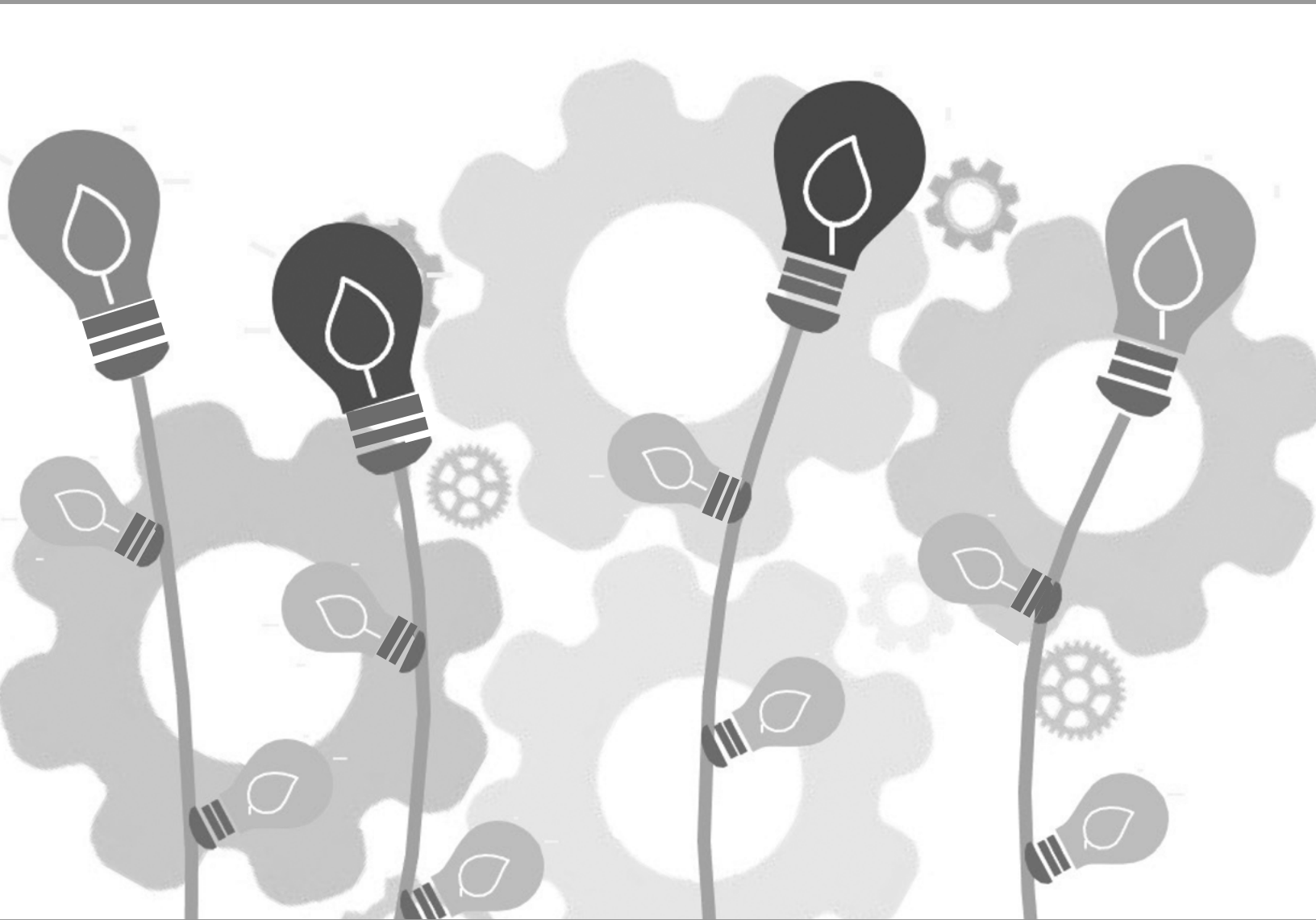


# MANUAL DE CAPACITACIÓN

# Formulación de la

# idea de negocio

# 7



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2021



Manual de capacitación 7: Formulación de la idea de negocio  
por IICA se encuentra publicado  
bajo Licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir  
igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO)  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)  
Creado a partir de la obra en [www.iica.int](http://www.iica.int)

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio web institucional en <http://www.iica.int>.

**Autores:** Miroslava González y Marvin Blanco

**Coordinación editorial:** Marvin Blanco

**Corrección de estilo:** Olga Vargas

**Diagramado:** María Fernanda Sequeira

**Diseño de portada:** Miroslava González

Manual de capacitación 7: Formulación de la idea de negocio/  
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura- San José,  
C.R.: IICA, 2022.  
28 p ; 21 x 16 cm.

ISBN: 978-92-9248-989-2

1. Empresas 2. Factores de producción 3. Planificación del  
trabajo 4. Cadenas de valor I González, Miroslava II Blanco, Marvin  
III IICA IV Título V Manual de capacitación 7

AGRIS  
E16

DEWEY  
338.16

San José, Costa Rica  
2022



## Tabla de contenidos

Presentación	1
Guía del facilitador	3
Orientaciones generales	3
Actividades	4
Guía del usuario	5
Revisión de los recursos didácticos	5
Objetivo de aprendizaje	6
1. Información básica sobre el bionegocio	7
Presentación del emprendimiento	7
Objetivo del nuevo bionegocio	8
Valores	9
Misión	9
Visión	10
2. El entorno del agronegocio	11
La cadena agroproductiva	11
El entorno genérico	13
El entorno específico	14
Resumen	17
Ejercicio de evaluación	17
Ejercicio de aplicación	17
Referencias bibliográficas	22



## Presentación

El presente manual, que forma parte de una serie de materiales de apoyo didáctico dentro del Programa de Fortalecimiento de Capacidades sobre Bioemprendimiento, está dirigido a agricultores, emprendedores y técnicos de instituciones para orientarlos en cuanto a la metodología de formulación de planes de negocios basados en el aprovechamiento de la bioeconomía (bionegocios), con el objetivo de contribuir a la diversificación productiva y de ingresos de los territorios rurales.

El material didáctico y la implementación de dicho programa son el resultado del trabajo conjunto de los especialistas del Programa de Bioeconomía y Desarrollo Productivo del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y de sus representaciones en Honduras, Guatemala y Costa Rica, en asocio con los proyectos 1) Gestión del Conocimiento para la Adaptación de la Agricultura Familiar al Cambio Climático y 2) Apoyo a los Consorcios Regionales de Investigación Agropecuaria (Representación en Guatemala-Programa Consorcios Regionales de Investigación Agropecuaria), así como del financiamiento del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola.

El material didáctico consta de doce manuales organizados en cuatro ejes temáticos, a saber: 1) concepto y características del emprendimiento; 2) diversificación agropecuaria y aprovechamiento de la bioeconomía; 3) generación y modelación de ideas emprendedoras; y 4) formulación del plan de bionegocios.

### Contenido temático de los manuales

Ejes temáticos	Manuales
Concepto y características del emprendimiento	1. Bioemprendimiento y capacidad emprendedora
Diversificación agropecuaria y aprovechamiento de la bioeconomía	2. Diversificación productiva 3. Agroindustria 4. Aprovechamiento de la bioeconomía
Generación y modelación de ideas emprendedoras	5. Generación y selección de ideas de negocios 6. Modelación de ideas de negocios
Formulación del plan de bionegocios	7. Formulación de la idea de negocio 8. Estudio de mercado 9. Estudio técnico 10. Plan de mercadotecnia 11. Plan legal y organizativo 12. Estudio financiero



Cada manual contiene dos guías: una del facilitador y otra del usuario. En esta última se plantea un ejercicio práctico para favorecer el proceso de aprendizaje, mediante el cual el participante desarrollará los contenidos de un plan de bionegocios. Una vez completado el estudio de los doce manuales de capacitación que componen el Programa, el usuario será capaz de formular el plan.

En la elaboración de estos manuales se ha valorado la experiencia previa del IICA en materia de agronegocios y se han incorporado temas de desarrollo reciente relacionados con la bioeconomía y la innovación. Con este programa se espera contribuir efectivamente en la generación de ideas emprendedoras entre los pequeños y medianos productores, para dinamizar las economías rurales por medio del aprovechamiento del potencial de la bioeconomía.



## Guía del facilitador

Los manuales que integran el Programa de Fortalecimiento de Capacidades sobre Bioemprendimiento están diseñados para su implementación en talleres de capacitación presenciales y virtuales.

### Orientaciones generales

Durante el desarrollo de los contenidos del manual, el facilitador deberá observar los siguientes lineamientos generales:

- Explicar de manera clara y precisa la forma de trabajo y los objetivos del manual.
- Identificar el nivel de instrucción de los participantes a fin de brindarles asistencia, según el caso.
- Ilustrar los temas de estudio con ejemplos adaptados al contexto de los participantes.
- Propiciar la integración del grupo, promoviendo su participación y canalizando sus conocimientos y experiencias.
- Atender las consultas de los participantes.
- Utilizar distintas herramientas de aprendizaje (presentaciones de Power Point, videos, estudios de caso, trabajo individual o en grupos).
- Escuchar a los participantes y dialogar con ellos, mostrando siempre flexibilidad, tolerancia y respeto.
- Orientar el trabajo de los participantes, especialmente para el cumplimiento de las tareas en el domicilio.
- En general, lograr que los participantes sean sujetos activos de su proceso de aprendizaje en un espacio de cordialidad y estímulo.





## Actividades

En el caso de los talleres presenciales, se recomienda que su duración sea como mínimo de cuatro horas, a fin de contar con tiempo suficiente para valorar las experiencias previas de los participantes y realizar los ejercicios propuestos.

En cuanto a las sesiones virtuales, es preferible que no se extiendan por más de dos horas y media, para mantener la atención de los participantes y evitar las posibles limitaciones de conectividad. En este contexto, las actividades de aprendizaje propuestas son las que se indican en el siguiente cuadro.

### Actividades del manual de capacitación 7.

Manual	Actividades
Manual de capacitación 7: formulación de la idea de negocio	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presentación del Programa y los objetivos de la sesión</li><li>• Desarrollo de los contenidos del manual</li><li>• Análisis del caso o video</li><li>• Desarrollo del ejercicio de evaluación</li><li>• Desarrollo del ejercicio de aplicación</li><li>• Evaluación</li></ul>

Para desarrollar las actividades, el facilitador se apoyará en este manual. Asimismo, se recomienda solicitar al participante que realice y entregue el ejercicio de aplicación antes de la siguiente sesión.



## Guía del usuario

Para lograr una mayor comprensión de los conceptos abordados en este manual, es deseable que los participantes lleven a cabo las actividades de aprendizaje propuestas (revisión de los recursos didácticos y realización del ejercicio de aplicación).

### Revisión de los recursos didácticos

- 1. Estudio del manual de capacitación 7.** Revise los objetivos del manual y las definiciones de los conceptos más importantes; si es el caso, plantee sus dudas al facilitador.
- 2. Revisión de materiales complementarios.** Lea con atención los siguientes materiales complementarios que le ayudarán a mejorar la comprensión de los contenidos del presente manual. Si desea comentar algún aspecto de estos materiales, hágaselo saber al facilitador.
  - [Cadena de valor agroindustrial](#) (video)
  - [Cadena de valor de la leche](#) (video)
  - [Cinco fuerzas de Porter](#) (video)
  - [PESTEL - herramienta de planificación estratégica](#) (video)
- 3. Realización del ejercicio de aplicación.** En forma individual o grupal desarrolle el ejercicio indicado al final del manual y envíelo a su tutor o facilitador en la fecha que se le solicite.



## Objetivo del aprendizaje

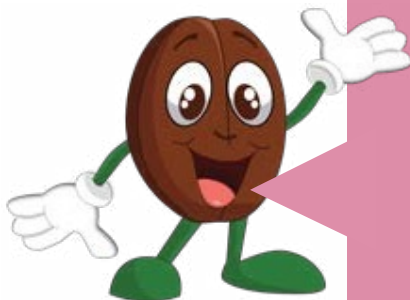
El objetivo del **Manual de capacitación 7: formulación de la idea de negocio** es presentar una idea de negocio y entender su entorno. De esta manera se espera que, al finalizar el manual 7, los participantes sean capaces de:

- Formular la idea y/u oportunidad de negocio que se desea emprender.
- Analizar el entorno externo del bionegocio en el que desea incursionar.





# 1. Información básica sobre el bionegocio



El contenido de este manual forma parte de la “Descripción del negocio” o “Formulación de la idea de negocio” del Plan de Negocio. Todo plan de negocios parte de una motivación personal o grupal; por lo tanto, en esta sección se debe incorporar un poco de la historia de la organización que propone la idea y del producto que se prevé ofrecer.

Cuando la idea de negocio ya está claramente definida y validada como oportunidad real de negocio (actividades realizadas en el *Manual de capacitación 6: modelación de ideas de negocios*), es tiempo de formular la idea.

## Presentación del emprendimiento

El emprendimiento se presenta en forma breve, aportando datos generales acerca de los aspectos clave del negocio; p. ej., el nombre de la empresa y su actividad.

Asimismo, se deben mostrar las capacidades de la empresa para alcanzar los objetivos que se ha fijado. En cuanto a los integrantes del agronegocio, se debe destacar quiénes son los miembros fundadores, su rol, sus capacidades, su trayectoria y años de experiencia. Ya que esta es la primera sección del Plan de Bionegocios, se debe ajustar una vez concluido el documento.

Además, se deben incluir antecedentes, p. ej., cuándo y cómo nació la idea, qué la motivó y los hechos más importantes que tuvieron lugar durante su desarrollo y evolución. En este sentido, si se trata de:

- **Una empresa en operación**, se procurará responder a preguntas como: ¿Cuándo se fundó la empresa? ¿Quién la fundó? ¿Cuál fue la razón para fundarla? ¿Cuál fue el giro inicial de la empresa y cómo ha evolucionado a la fecha?
- **Una empresa de nueva creación** y el plan está orientado a evaluar en profundidad una nueva idea con potencial de negocio, se explica en qué consiste y qué la motivó.



En general, es pertinente proporcionar información sobre el territorio, la finca y la organización o familia emprendedora, específicamente, acerca de:

#### **La organización o familia propietaria:**

- Su número de socios/miembros (total de socios de la organización o de los miembros de la familia que viven en la finca).
- La distribución de sus tareas (qué hace cada socio/miembro).

#### **La finca y/o agroindustria:**

- El área total de la finca.
- La superficie de uso agrícola.
- Los cultivos (tipo, área y rendimiento anual de cada cultivo).
- Los animales (tipo, cantidad y producción anual de cada uno).
- La biomasa (tipo, cantidad y uso actual).
- Las instalaciones de producción y comercialización (establos, almacenes, invernaderos, gallineros, bodegas, etc.).
- La maquinaria y los equipos disponibles para la producción.



## **Objetivo del nuevo bionegocio**

Los objetivos de la empresa o del nuevo proyecto se deben expresar en términos cuantitativos. Generalmente, estos deben indicar qué se desea modificar para lograr algo en el futuro. Algunas áreas en torno a las cuales se podrían formular los objetivos son:

- Rentabilidad (utilidades netas).
- Eficiencia (bajos costos, mejora de la productividad).
- Crecimiento (aumento de los activos totales, las ventas, etc.).
- Ganancias y contribuciones a los socios (dividendos, seguridad, empleo, mejores servicios).
- Reputación (como una de las mejores empresas del sector o la región).
- Supervivencia (evitación de la quiebra).
- Aprovechamiento de los recursos ociosos de la finca y/o ampliación del negocio.
- Liderazgo tecnológico (innovaciones, creatividad).
- Necesidades personales del emprendimiento (empleo para familiares).
- Diversificación de la actividad de la finca o agroindustria (desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados, p. ej., agregación de valor a la biomasa ociosa).



Algunos ejemplos de objetivos son:

- Incrementar la rentabilidad de la empresa en 20 % durante los próximos cuatro años.
- Tecnificar el compostaje de la pulpa para generar un material de calidad que regresa en forma de biofertilizante a los suelos de los productores asociados a la cooperativa cafetalera.
- Ofrecer servicios de agroturismo para valorar la finca y diversificar las fuentes de ingresos de la familia.

De igual manera, se pueden plantear objetivos que atiendan las debilidades de la organización o asuntos que son de interés para los propietarios.

La redacción de los objetivos debe ser simple e iniciar con un verbo en infinitivo (terminado en -ar, -er o -ir).

## Valores

Los valores de una organización/empresa son concepciones compartidas de lo que es importante y, por tanto, deseable, por lo que, al ser aceptadas por los miembros/socios, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones (Vargas 2007).

**Cuadro 1.** Ejemplos de valores organizacionales

Valores	
• Respeto	• Rentabilidad
• Satisfacción del cliente	• Trabajo en equipo
• Responsabilidad social	• Responsabilidad
• Calidad	• Innovación
• Mejora continua	• Sentido de pertenencia

## Misión

La misión, que refleja la identidad organizacional, es una declaración concisa dirigida al exterior. Se centra en gran medida en el “hoy” y define todo aquello que se hará para lograr la visión. En su redacción se incluyen tres componentes:

- Una descripción de lo que hace el negocio.
- A quién va dirigido el producto y/o servicio que ofrece.
- Qué lo hace diferente frente a sus competidores.



## Visión

La visión es una declaración que integra un conjunto de aspiraciones por alcanzar en el futuro. Su mensaje apela a las emociones y creencias de los miembros de la organización, es decir, está dirigido al interior de la empresa.

Ejemplo de misión:

- Producimos téis orgánicos de excelente sabor y más sanos para clientes que cuidan su salud.

Ejemplo de visión:

- Ser una empresa 100 % sostenible en todos sus procesos productivos y de comercialización.





## 2. El entorno del agronegocio

Para entender el contexto en que opera el nuevo negocio es necesario estudiar el entorno externo, que incluye todo aspecto ajeno al emprendimiento y sobre el cual no se tiene control, pero que influye en este positiva o negativamente.

En el entorno externo existen tendencias y/o factores que se traducen en oportunidades o amenazas: las primeras se pueden aprovechar y las segundas, mitigar, si la unidad económica analiza los ámbitos en los que participa (o en los que se integrará) y toma medidas al respecto.

En un estudio del entorno externo se debe analizar:

- la cadena agroproductiva vinculada al agronegocio,
- el entorno genérico y
- el entorno específico.

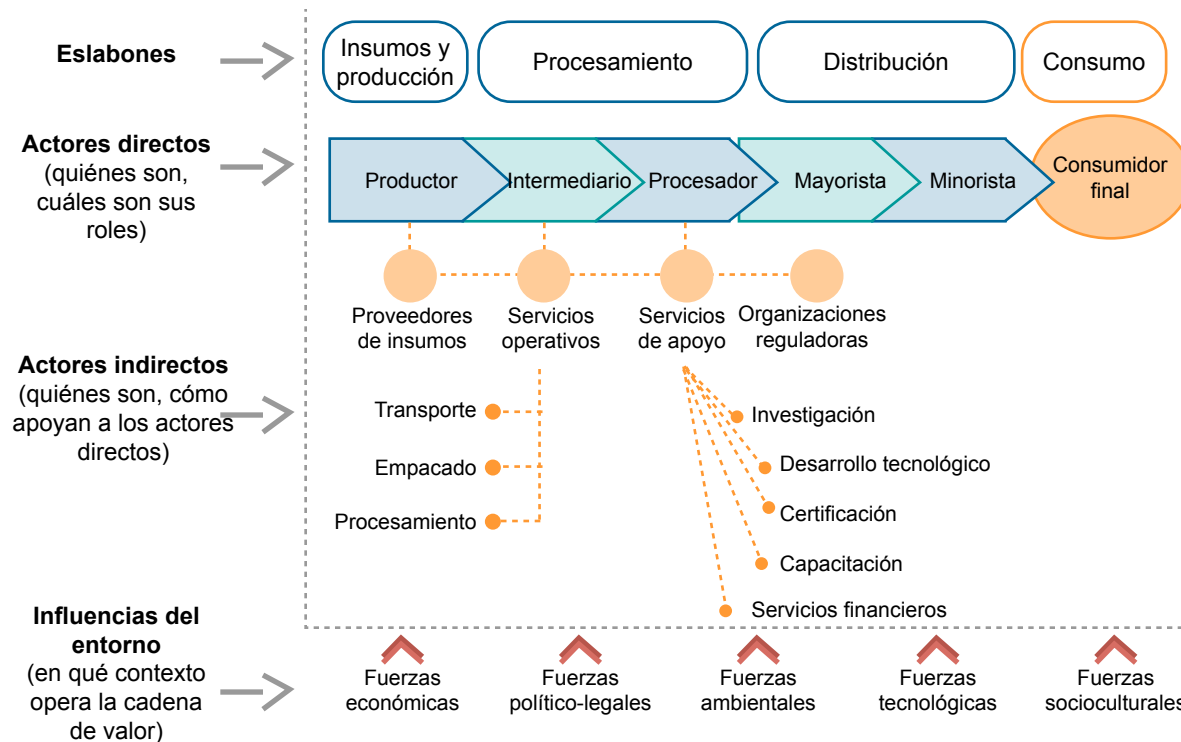


### La cadena agroproductiva

Una cadena es un sistema que agrupa a actores económicos y sociales interrelacionados que participan articuladamente en actividades que agregan valor a un bien o servicio desde su producción hasta su adquisición por parte del consumidor. Incluye a quienes se dedican a la proveeduría de insumos y servicios, el cultivo, el acopio, la transformación, la industrialización, el transporte, la logística y la comercialización.

La cadena agroproductiva se compone de eslabones (figura 1) que representan las actividades que conforman el proceso de elaboración y comercialización de un producto o servicio, así como los actores que toman parte en él.



**Figura 1.** Componentes de la cadena.

**Fuente:** Elaborado con base en Lundy 2014.

Analizar la cadena agroproductiva es importante porque permite conocer a fondo al sector de negocios en el que nos estamos introduciendo, es decir, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la competencia, entre otros aspectos. Ello supone la realización de un "mapeo de la cadena", para lo cual se requiere la siguiente información:

- **Historia.** Es una idea general de los cambios más importantes y los hitos que afectaron a la cadena en los últimos años.
- **Actores.** Se trata de la identificación de los actores (directos e indirectos) que intervienen en cada eslabón de la cadena, la cual incluye sus características, intereses y nivel de incidencia en el proceso.
- **Relaciones/organizaciones.** Se refiere a las relaciones de compraventa, sociales y de concertación entre los actores de los diferentes eslabones y de un mismo eslabón.
- **Mercado.** Se trata de las características de la demanda (incluidas las tendencias de consumo) y los datos acerca de la oferta. Esta información debe contribuir al conocimiento del mercado y de la posición del producto en este.



- Datos económicos. Son los relativos a los costos, precios y márgenes de utilidad (históricos y actuales) del producto en cada eslabón.

El mapeo consiste en describir el funcionamiento actual de la cadena agroproductiva en la que está inmerso el nuevo negocio. Sus objetivos son los siguientes:

- Conocer quiénes son los actores (productores, transformadores, comercializadores, consumidores) y determinar si, a través del diálogo, la concertación y la colaboración, es posible establecer relaciones entre los actores de la cadena y de qué tipo (alianzas formales o informales, etc.).
- Verificar si existe la posibilidad de articularse a otro eslabón como participante directo o proveedor de productos intermedios o finales, identificar servicios de apoyo técnicos, comerciales y financieros y evaluar si estos son suficientes o si se requiere generarlos.
- Detectar oportunidades derivadas del análisis del consumidor y las tendencias (p. ej., el ingreso a otros mercados y/o la oferta de productos con valor agregado mediante la introducción de tecnologías/innovaciones y calidad y diferenciación, entre otros mecanismos).
- Comprobar si hay amenazas, puntos críticos, cuellos de botella y/o limitaciones en cada eslabón de la cadena, principalmente aquellos que frenan la competitividad.

El mapeo, que se realiza durante talleres participativos en los que intervienen los actores de la cadena, es una representación gráfica de la información generada por medio del modelo de negocios *canvas* (módulo 6).



## El entorno genérico

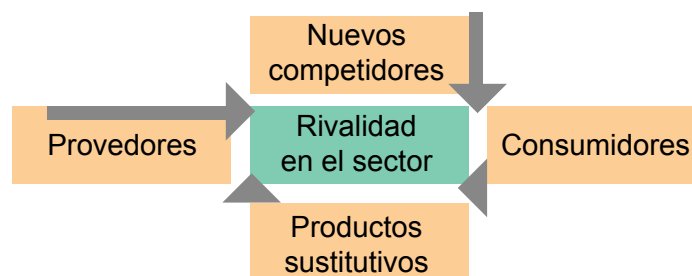
El entorno genérico está constituido por factores o tendencias presentes en los ámbitos nacional e internacional, los cuales influyen por igual en todos los negocios. En el estudio de este entorno, que se debe efectuar con frecuencia debido a que los contextos son muy dinámicos y cambiantes, se utiliza el análisis PESTEL (fuerzas políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, ambientales y legales) (véase el cuadro 2). Este análisis permite identificar los factores del entorno que pueden producir efectos positivos o negativos sobre nuestro negocio.

**Cuadro 2.** Componentes del análisis PESTEL.

Factores	Descripción
Políticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se analiza la estabilidad política, así como los lineamientos de políticas públicas económicas, agrícolas, de inversión, de innovación, comerciales, industriales y energéticas, entre otros.</li> </ul>
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se examinan temas como la globalización, los ciclos económicos, la disponibilidad de crédito, las tendencias en el nivel de ingresos per cápita y de empleo, la situación financiera y fiscal, la inflación, el tipo de cambio, las cargas impositivas y los costos de los insumos y suministros, entre otros.</li> </ul>
Sociales (incluidos los culturales y demográficos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se revisan tendencias en el crecimiento poblacional, los niveles de desarrollo humano urbano y rural y de educación, los estilos de vida y la moda, el nivel de concienciación en temas sociales (inclusión, igualdad de género, etc.) y las actitudes y los hábitos de consumo.</li> </ul>
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se analizan tendencias en materia de tecnología (incluidas las tecnologías de la información y la comunicación), biotecnología y nanotecnología, así como el gasto público en tecnología e investigación, desarrollo e innovación.</li> </ul>
Ambientales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se estudian tendencias en materia ambiental y de cambio climático, conciencia ecológica y prácticas de cuidado del ambiente (p. ej., el reciclaje).</li> </ul>
Legales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se examina el estado de las leyes y los reglamentos que inciden en las actividades económicas de las organizaciones y los bionegocios.</li> </ul>

## El entorno específico

Este análisis se lleva a cabo para diseñar estrategias de entrada en el mercado, ya que siempre habrá productos o servicios similares a los nuestros. El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (figura 2) se suele utilizar en este estudio.

**Figura 2.** Las cinco fuerzas competitivas de Porter.

### Competidores nuevos o potenciales

Se trata de aquellas empresas que no comercializan los mismos productos generados por nuestro nuevo negocio, pero que tienen la capacidad para hacerlo, si así lo desean. Si la inversión en el ingreso en un sector es muy alta, entonces dicha capacidad es reducida, si es baja, la capacidad es amplia (amenaza).



## Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores resulta útil para ganar clientes, debido a lo cual los negocios utilizan estrategias como bajar los precios de los productos o diferenciarlos e invierten en mercadotecnia para mejorar la promoción y distribución de lo que venden. Una rivalidad muy alta representa una amenaza para los negocios, pero, si es media o baja, puede representar una oportunidad. En el sector el grado de rivalidad está determinado por diferentes condicionantes (véase el cuadro 3).

**Cuadro 3.** Grado de rivalidad en un sector según algunos condicionantes.

Condicionantes	Grado de rivalidad
Número de competidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La rivalidad es una amenaza si hay muchos competidores.</li> <li>• Constituye una oportunidad si hay pocos competidores.</li> </ul>
Nivel de demanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La rivalidad se convierte en una amenaza si la demanda va a la baja (todos quieren atraer al cliente).</li> <li>• Representa una oportunidad si la demanda va al alza (hay muchos clientes).</li> </ul>
Costos fijos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La rivalidad se traduce en una amenaza si los costos fijos del sector son altos (se intensifica la competencia porque se deben cubrir esos gastos).</li> <li>• Constituye una oportunidad si los costos fijos son medios o bajos.</li> </ul>
Barreras de salida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La rivalidad es una amenaza si hay muchas barreras para salir de un sector no redituable. Como no se puede salir, se lucha por atraer a los clientes.</li> <li>• Se convierte en una oportunidad si hay pocas barreras para salir de un sector no redituable.</li> </ul>

Las **barreras de entrada** son obstáculos que dificultan el ingreso de nuevos emprendimientos en un mercado. Son colocadas por empresas en operación que tienen capacidad para producir grandes volúmenes a un bajo costo, que ofrecen productos a precios bajos o diferenciados y cuya marca es conocida. El conocimiento, la innovación tecnológica y la capacidad financiera se consideran también como barreras de entrada.

Las **barreras de salida** son aquellos factores que dificultan el cambio de sector o la liquidación de un negocio, p. ej., la dificultad para vender los activos fijos del negocio.





### **Poder de negociación de los compradores (finales o intermediarios)**

Se trata de la capacidad de los compradores para negociar la disminución de los precios y una mejor calidad y servicios en relación con las demás empresas del sector. Si los compradores influyen en esos aspectos, esta capacidad es amplia (amenaza). Por lo tanto, existen compradores poderosos cuando el sector está fragmentado (muchas y pequeñas empresas), cuando estos compran grandes volúmenes, cuando los costos que implica cambiar de producto son bajos y cuando un comprador intermediario es un competidor potencial.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Es la capacidad de los proveedores para aumentar los precios de los insumos o elevar de otro modo los costos del sector. Este poder es intenso si venden productos para los cuales hay pocos sustitutos, si venden a varios clientes, si sus clientes registran un incremento en sus costos por comprarle a otro proveedor y si dicho proveedor es un competidor potencial.

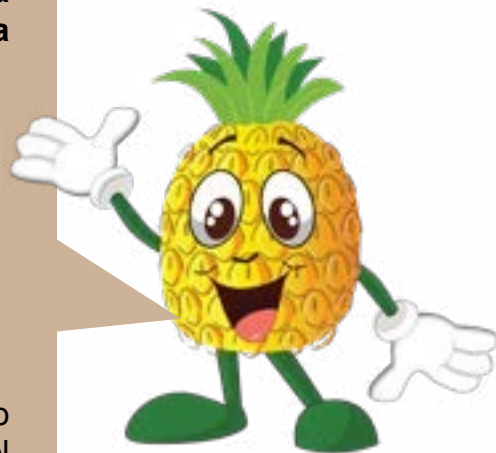
### **Productos sustitutos**

Son aquellos productos que, aunque son diferentes de los de la unidad económica que se analiza, pueden satisfacer necesidades semejantes, p. ej., un sustituto del café es el té. Su poder es intenso si existen muchos productos sustitutos.

**Recuerde que la sección “Formulación de la idea de negocio” debe contener al menos la siguiente información:**

- Presentación de la organización
- Objetivo
- Valores
- Misión
- Visión
- Entorno del agronegocio

Cabe mencionar que, si bien los análisis del entorno del agronegocio se colocan en esta sección del Plan de Negocios, estos se realizan después de plasmar la idea de negocio en el modelo *canvas*.





## Resumen

La sección “Formulación de la idea de negocio” del Plan de Negocios debe contener una descripción concisa del nuevo negocio por operar. Además, debe mostrar las capacidades de la organización/empresa para alcanzar las metas y los objetivos que se ha fijado. En cuanto a los integrantes del agronegocio, se debe destacar quiénes son sus miembros fundadores, sus roles, capacidades, trayectoria y años de experiencia.

Asimismo, la sección debe incluir un estudio del entorno del nuevo bionegocio. Las herramientas empleadas para llevarlo a cabo son el mapeo de las cadenas productivas, el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter. El propósito de estos análisis es reconocer las oportunidades por aprovechar y las amenazas por enfrentar en el nuevo negocio.

### Ejercicio de evaluación

A fin de reafirmar lo aprendido hasta el momento, conteste de manera individual las siguientes preguntas:

- ¿Con qué fin se definen los valores, los objetivos, la misión y la visión del nuevo negocio?
- ¿Ha reflexionado sobre las amenazas que podría enfrentar y las oportunidades que podría aprovechar el nuevo negocio?

Desarrolle el ejercicio de evaluación durante un período de veinte minutos.



### Ejercicio de aplicación

Como se explicó en la Presentación, el modelo pedagógico del Programa de Fortalecimiento de Capacidades sobre Bioemprendimiento propone el desarrollo por etapas de un plan de bionegocio, para lo cual se debe realizar el siguiente ejercicio.

#### Objetivo

Formular la idea y/u oportunidad de bionegocio que se emprenderá y analizar el entorno externo en el que se desarrollará.



## Instrucciones

A partir de los recursos didácticos del manual 7 y de su propia experiencia, formule su idea y/u oportunidad de negocio y presente un informe que contenga lo siguiente:

### 1. Descripción del negocio

- Beneficiarios/promotores del bionegocio. Preséntelos. ¿Quiénes son? ¿Cuáles son sus capacidades y experiencias en relación con la idea/opportunidad de negocio que se desea ejecutar? ¿Cuáles son las tareas que desarrollarán?
- Justificación. ¿Por qué se emprende el bionegocio? ¿Qué problema se resuelve y/o qué oportunidad se aprovecha con su realización?
- Objetivo. Determine cuál es el objetivo de su Plan de Bionegocio.
- Valores. ¿Cuáles son los valores que comparten los promotores del Plan de Bionegocio, p. ej., trabajo en equipo, honestidad, etc.?
- Misión. La misión se dirige a un público externo. Para redactarla, responda las siguientes preguntas. ¿Quiénes somos? Indique el nombre del bionegocio si lo tiene; en caso contrario, diga “Somos una empresa”, “Somos un grupo de...” ¿Qué hacemos? Mencione el producto. ¿Quién es el cliente? Indique a quién se atenderá. ¿Qué buscamos? Diga qué se pretende lograr con la propuesta. ¿Qué necesidad se satisface? ¿Qué nos hace diferentes? Explique por qué el cliente preferirá su producto y no otros.
- Visión. La visión es un mensaje dirigido al interior del bionegocio. Para redactarla, responda las siguientes preguntas. ¿Dónde queremos estar en el futuro? ¿Qué queremos ser o hacer en el futuro? ¿Cómo seremos en el futuro?
- Producto/bionegocio. ¿Cuál es la idea/opportunidad de negocio que se emprenderá? ¿Dónde se ubicará el negocio? ¿Cuáles son las características del producto? ¿Cuáles necesidades satisface? ¿Qué valor diferencial aporta con respecto a productos similares que ofrece la competencia? Su idea/opportunidad debe quedar clara.

### 2. Diagnóstico situacional

- Análisis de la cadena de valor:
  - En un párrafo introductorio, indique a cuál cadena pertenece su bioproducto/ bionegocio y cuáles eslabones la integran.
  - Presente el esquema de la cadena.



- Sobre los actores de la cadena, ¿quiénes son? Identifique y mencione a los actores principales. ¿Dónde están ubicados? ¿Cuáles son sus funciones en la cadena? ¿Qué capacidades y destrezas poseen? ¿Cuál es su historia? ¿Cuáles son sus niveles de organización? ¿Cómo se relacionan entre sí? ¿Las relaciones son buenas, regulares o malas? ¿Por qué? ¿Qué características poseen?
- En torno a los servicios de apoyo de la cadena (instituciones públicas y/o privadas), ¿quiénes brindan respaldo a cada eslabón de la cadena? ¿De qué manera? ¿Cuáles servicios ofrecen (en cada eslabón de la cadena)? ¿Cuál es la calidad de los servicios ofrecidos? ¿Cuáles son los efectos de los instrumentos de política pública (si los hay) en el desarrollo de la actividad?
- En cuanto al producto, ¿qué requisitos de calidad existen? ¿Cuáles son los volúmenes mensuales o anuales de producción? ¿Cuánto producto se vende por mes o anualmente en los mercados? ¿Cómo es la oferta del producto a lo largo del año? ¿Dónde se vende lo que se produce en cada eslabón de la cadena?
- Sobre costos, rendimientos y distribución del valor de la cadena, ¿cuánto cuesta producir? ¿Cuáles son los precios de compra y venta en cada etapa de la cadena? ¿Son estables durante el año o fluctúan? ¿Cuál es la eficiencia (rendimientos por área sembrada, factores de conversión, etc.) de la cadena? ¿Cómo se distribuye el valor total de la cadena entre los actores? ¿Cuáles grupos ganan más y cuáles menos y por qué?
- Entorno específico:
  - En un párrafo introductorio, indique a cuál sector pertenece su bioproducto/ bionegocio.
  - Presente un cuadro como el que sigue.

**Cuadro 4.** Análisis sectorial

Fuerza competitiva	Situación actual	Valoración del riesgo (1-5)	Estrategia
Competidores nuevos o potenciales			
Rivalidad entre competidores			
Poder de negociación de los compradores (finales o intermediarios)			
Poder de negociación de los proveedores			
Productos sustitutos			





### Instrucciones para completar el cuadro

- Columna “Situación actual”, fila “Competidores nuevos o potenciales”. Indique quiénes podrían ingresar como competidores en el sector de su proyecto. Mencione si las barreras a la entrada son bajas o altas y cuáles son esas barreras.
- Columna “Situación actual”, fila “Rivalidad entre competidores”. Diga quiénes podrían ingresar en el sector de su proyecto como competidores. Indique si las barreras a la entrada son bajas o altas y cuáles son.
- Columna “Situación actual”, fila “Poder de negociación de los compradores (finales o intermediarios)”. Indique si hay suficiente demanda de su producto por parte de los consumidores y/o compradores, si hay productos diferenciados que el consumidor/comprador pueda adquirir y si se trata de consumidores/compradores informados. Valore el poder de negociación de los consumidores y/o compradores. ¿Es alto? ¿Es bajo?
- Columna “Situación actual”, fila “Poder de negociación de los proveedores”. Diga si existen pocos o muchos proveedores de las materias primas que requiere su bionegocio y si los productos de los proveedores son diferenciados. Valore el poder de negociación de los proveedores. ¿Es alto? ¿Es bajo?
- Columna “Situación actual”, fila “Productos sustitutos”. Indique si hay productos con características similares al de su bionegocio que puedan reemplazarlo. Mencione las amenazas que podrían provocar la sustitución de su producto.
- Columna “Valoración del riesgo” de todas las filas. Califique el riesgo de cada fuerza de 1 a 5, donde 1 es bajo y 5 es alto.
- Columna “Estrategia” de todas las filas. Mencione qué podría hacer en cada una de las fuerzas para aprovechar la oportunidad o neutralizar la amenaza que identificó en la situación actual de cada fuerza.
- Entorno genérico
  - En un párrafo introductorio, indique a cuál sector pertenece su bioproducto/ bionegocio.



**Cuadro 5.** Factores del macroentorno.

Factor	Descripción del factor/la tendencia	Impacto	Valoración	Estrategia

**Instrucciones para completar el cuadro**

- Columna “Factor”. Escriba la categoría del factor que describirá en la siguiente columna, p. ej., factores políticos, económicos, sociales (incluidos los culturales y demográficos), tecnológicos, ambientales y/o legales.
- Columna “Descripción del factor y/o tendencia”. Describa el factor/la tendencia identificada que puede afectar a su bioproducto/bionegocio, p. ej., “valoración de hábitos saludables”.
- Columna “Impacto”. Indique si el impacto del factor identificado es positivo o negativo.
- Columna “Valoración”. Califique el riesgo de cada factor de 1 a 5, donde 1 es bajo y 5 es alto.
- Columna “Estrategia”. Mencione qué podría hacer para aprovechar la oportunidad o neutralizar la amenaza del factor que identificó.

Puede realizar la actividad de forma individual o grupal. Recuerde: todos los informes deben ser enviados a su tutor.



## Referencias bibliográficas

IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Costa Rica). 2017. Manual de capacitación: formulación de planes de negocio para el desarrollo de productos agropecuarios con valor agregado. San José, Costa Rica.

Lundy, M. 2014. Metodología LINK: una guía participativa para modelos empresariales incluyentes con pequeños agricultores. Cali, Colombia, CIAT.

Vargas, JG. 2007. La culturocracia organizacional en México (en línea). Eumed. Consultado 15 jul. 2020. Disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/indice.htm>.

