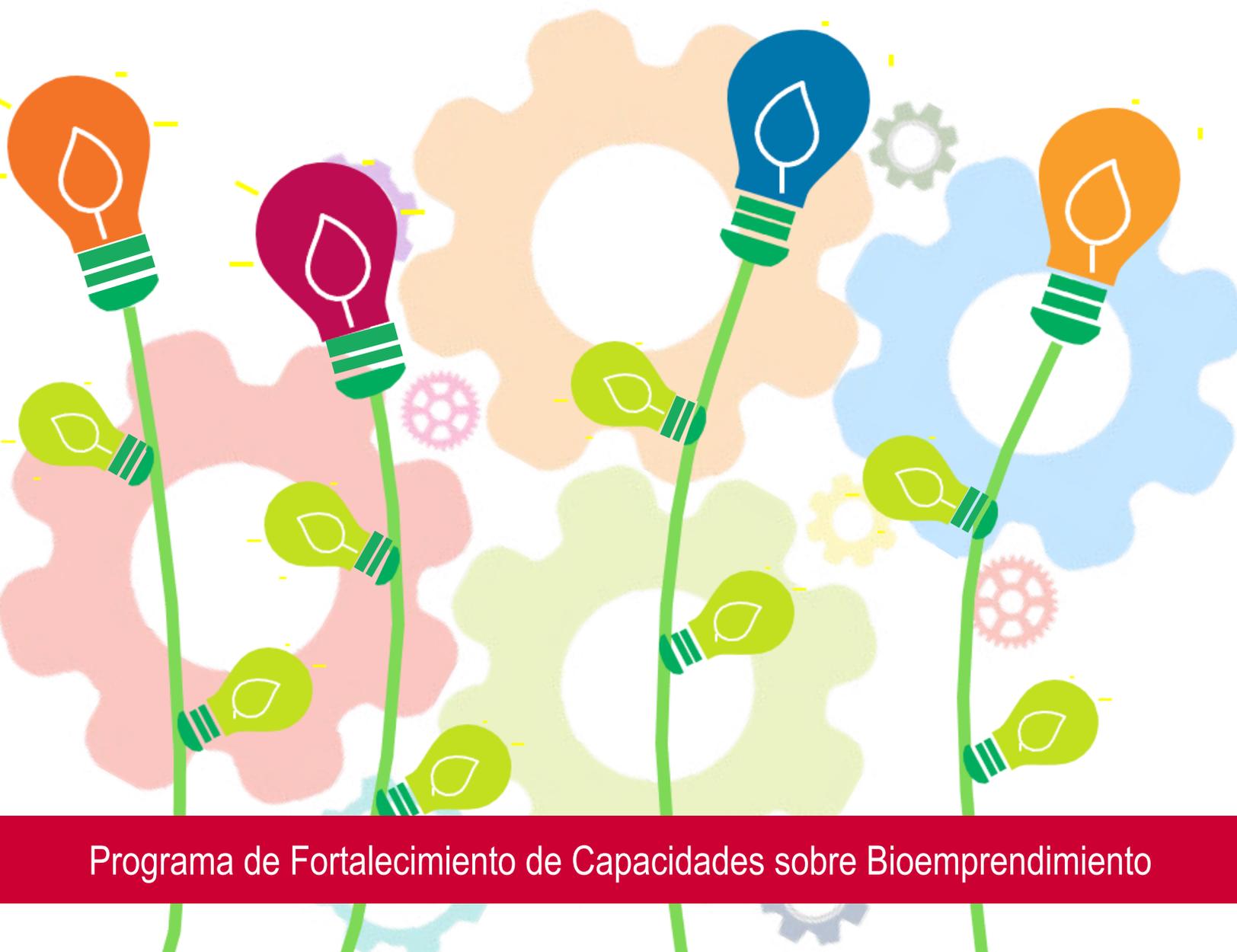


MANUAL DE CAPACITACIÓN

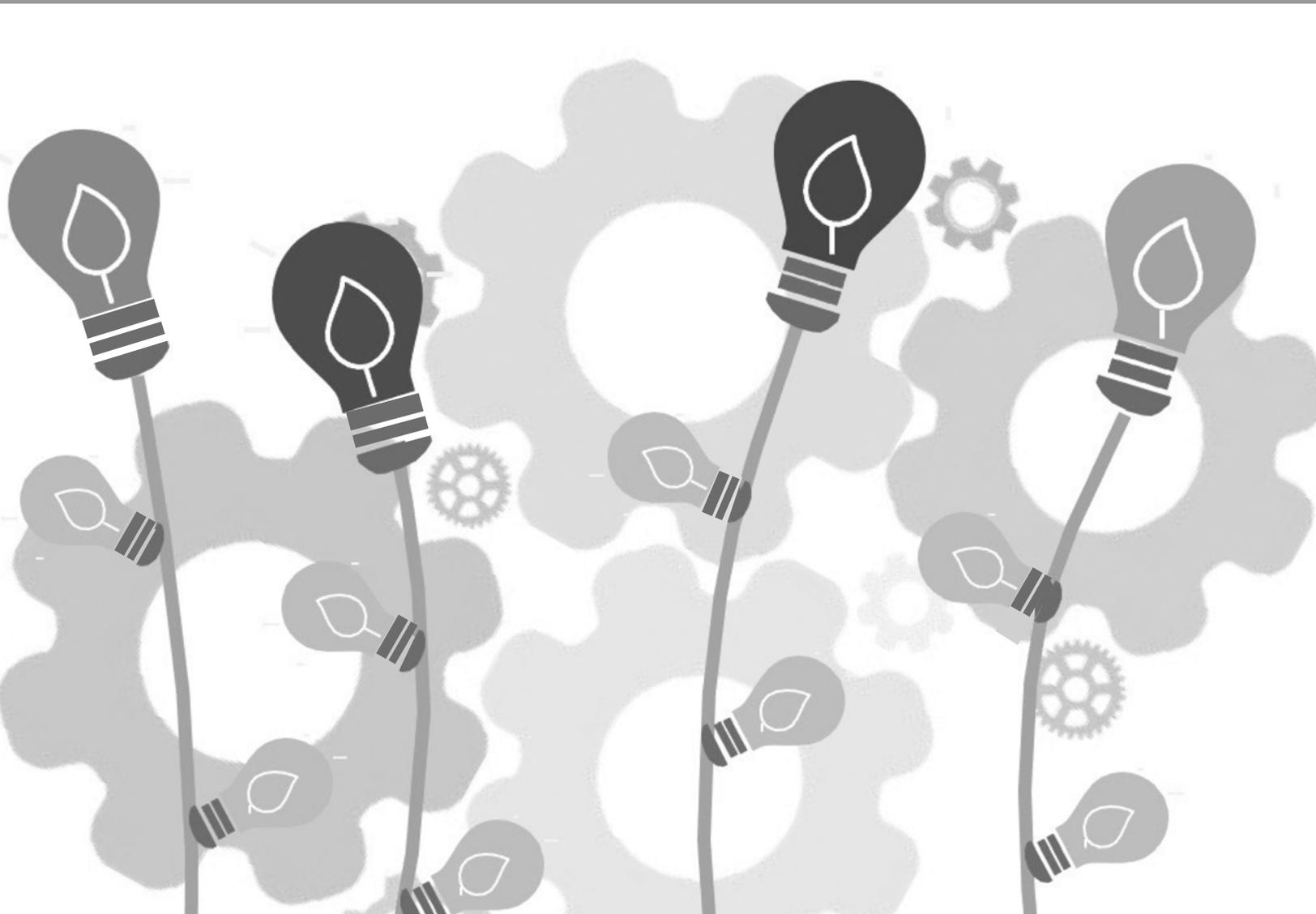
Generación y selección de ideas de negocios

5



MANUAL DE CAPACITACIÓN Generación y selección de ideas de negocios

5



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



Manual de capacitación 5: Generación y selección de ideas de negocios 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

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 5: Generación y selección de ideas de negocios/
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura- San José,
C.R.: IICA, 2022.
26 p ; 21 x 16 cm.

ISBN: 978-92-9248-987-8

1. Empresas 2. Productos nuevos 3. Innovación
4. Información situación del mercado I. González, Miroslava II.
Blanco, Marvin III IICA IV Titulo V Manual de capacitación 5

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 del aprendizaje	6
1. Generación de ideas de negocios	7
¿Cómo surgen las ideas de negocios?	7
Fuentes de ideas de negocios	8
Técnicas para generar ideas de negocios	13
2. Selección de las ideas de negocios	15
Técnica de los ocho factores	15
Técnica de evaluación de factores	15
Resumen	17
Ejercicio de evaluación	17
Ejercicio de aplicación	17
Referencias bibliográficas	20



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).

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 5.

Manual	Actividades
Manual de capacitación 5: generación y selección de ideas de negocios	<ul style="list-style-type: none">• Presentación del Programa y los objetivos de la sesión• Desarrollo de los contenidos del manual• Análisis del caso o video• Desarrollo del ejercicio de evaluación• Desarrollo del ejercicio de aplicación• Evaluación

Para desarrollar las actividades, el facilitador se apoyará en este manual y la presentación de Power Point n.º 5. 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 5.** 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.
 - [Generación de ideas](#) (video)
 - [Cómo generar ideas de negocios](#) (video)
 - [21 lecciones sobre cómo generar ideas de negocios](#) (video)
 - [Método SCAMPER](#) (video)
 - [Método SCAMPER: cómo generar ideas](#) (documento)
- 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 5: generación y selección de ideas de negocios** es comprender los procedimientos y las técnicas para generar ideas de negocios, a fin de seleccionar y conceptualizar un negocio con valor agregado. De esta manera se espera que, al finalizar el manual 5, los participantes sean capaces de:

- Identificar ideas de negocios de productos con valor agregado que puedan constituir oportunidades reales de negocios.
- Aplicar técnicas para generar buenas ideas de negocios.
- Evaluar y seleccionar una idea de negocio con valor agregado.





1. Generación de ideas de negocios

La generación de ideas de negocios es un ejercicio que nos permite concebir nociones a través de diferentes mecanismos. En esta sección analizaremos cómo surgen las ideas de negocios, sus fuentes y las técnicas para generarlas.

¿Cómo surgen las ideas de negocios?

Las ideas de negocios son nociones generales que indican que un producto o servicio se puede ofrecer en el mercado. Son el resultado del ejercicio de diferentes capacidades —como la observación, la reflexión, la verificación y la creatividad— de uno o varios emprendedores.

Describen de manera breve y precisa las operaciones básicas del negocio por emprender. En este punto se tiene claro que la idea corresponde a un producto nuevo o a uno similar a otros; no obstante, aún no hay claridad en torno a los clientes que se atenderán o acerca de cómo producirlo. Por lo tanto, las ideas de negocios deben especificar las necesidades por satisfacer de los consumidores, los bienes o servicios que se ofrecerán, así como la forma en que se venderán o prestarán y el tipo de clientes por atender. El origen de las ideas se ilustra en el cuadro 1.

Cuadro 1. Origen de las ideas de negocios.

Origen	Descripción
Necesidad	Situaciones críticas como el desempleo o la insuficiencia de ingresos obligan a muchas personas a generar ideas de negocios. En este caso, las crisis se convierten en una oportunidad.
Vocación	Hay personas que poseen o desarrollan la aptitud y la pasión por emprender. Los emprendedores con vocación constantemente generan ideas y buscan oportunidades de negocios.
Iniciativa	Se trata de dirigir los mayores esfuerzos a generar ideas y hacerlas realidad. Se busca información para encontrar posibles emprendimientos, así como la forma de financiarlos. Con optimismo y dedicación se nutren las ideas de negocios.
Inducción	Diversas instituciones o proyectos impulsan el fortalecimiento de capacidades de emprendimiento, facilitando información y herramientas para generar ideas.

Fuente: Elaborado con base en Garzozzi *et al.* 2014.



Fuentes de ideas de negocios

Una idea de negocio se convertirá en una oportunidad de negocio cuando el producto o servicio por ofrecer tenga posibilidades de éxito en el mercado. Esto se logra saber mediante un diagnóstico basado en un análisis de los entornos externo e interno.

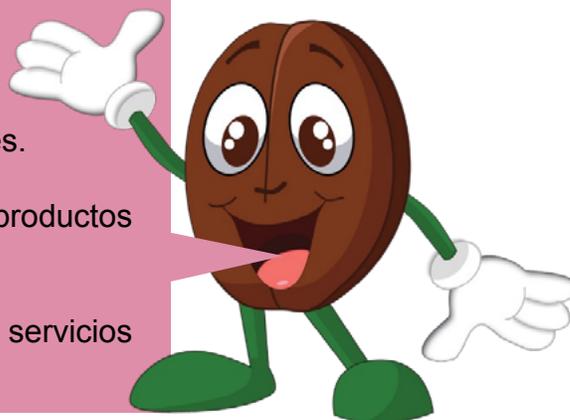
Entorno externo

El análisis del entorno externo consiste principalmente en evaluar la situación y los cambios del contexto en que se desarrolla el bien o servicio por colocar en el mercado. En este ambiente se registran tendencias y/o factores que se traducen en oportunidades o amenazas: las primeras pueden ser aprovechadas y las segundas, mitigadas, si la organización analiza los ámbitos en los que participa.

Además, implica revisar las interacciones y los puntos críticos de cada uno de los eslabones de la cadena, así como las fuerzas y/o tendencias que podrían impactar positiva o negativamente en nuestra idea de negocio. Finalmente, ayuda a identificar oportunidades y/o amenazas.

En el análisis del entorno externo —como fuente de ideas de negocios— se deben efectuar las siguientes actividades:

- Analizar las tendencias en los mercados globales.
- Observar necesidades insatisfechas.
- Identificar nuevos usos de productos actuales.
- Descubrir nuevos mercados para productos disponibles.
- Determinar deficiencias en bienes y servicios disponibles.





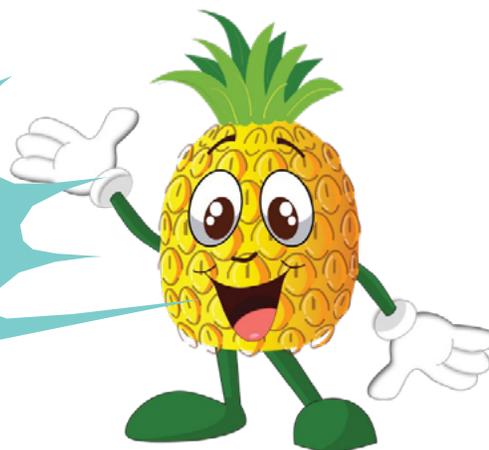
En este sentido, uno de los aspectos más importantes por considerar lo constituyen las tendencias de consumo. La palabra “tendencia” describe una inclinación o preferencia de las personas hacia determinadas alternativas. Aplicada a los mercados, la tendencia es un patrón de comportamiento de los consumidores durante un período específico.

En los últimos años se han registrado importantes transformaciones demográficas con impacto en las tendencias de consumo, entre ellas, una creciente población urbana de clase media con mayores ingresos, una mayor participación femenina en el mercado de trabajo, la expansión de las compras por internet (liderada por los milenials¹) y el uso intensivo de las nuevas tecnologías de la comunicación.

Sin embargo, la irrupción del síndrome respiratorio agudo producido por un coronavirus (COVID-19) ha alterado esas tendencias y ha generado otras nuevas. Los estudios más recientes indican que la pandemia no ha afectado mayormente o que incluso ha mejorado la economía de los estratos medios-altos y altos que se han adaptado al trabajo en casa (Nielsen 2020).

Por el contrario, la pandemia ha dañado severamente a los sectores medios y bajos, que constituyen la mayoría de la población. Los ingresos de estos segmentos se han visto mermados debido al desempleo, al subempleo o a la disminución salarial registrados en diversos giros económicos, a consecuencia de la proliferación de la enfermedad y las medidas adoptadas para atenuarla.

Debido a la pandemia de COVID-19, el fenómeno de la “economía en casa” surgió como tendencia, es decir, se presentó una inclinación de los consumidores a vivir, comer y entretenerse en sus hogares.



¹ Personas nacidas entre principios de los ochenta y finales de los noventa.



Cabe destacar que se observan patrones diferenciados de consumo, según la condición económica de los consumidores, principalmente en lo que se refiere a bebidas y alimentos. Mientras las personas con ingresos estables tienden a comprar productos de mayor calidad que son más caros, aquellas con recursos limitados optan crecientemente por opciones más baratas, pero de menor calidad.

Asimismo, esta pandemia ha producido una recesión sin precedentes que ha puesto a la mayoría de los negocios ante el reto de recuperarse o incluso reinventarse para superar esta adversidad. Esta crisis, por tanto, abre amplias posibilidades de desarrollo de ideas de negocios que respondan mejor a las transformaciones que ha traído consigo el COVID-19.

En este sentido, por ejemplo, la economía en casa promete crear oportunidades de negocio, es decir, se ha abierto un vasto mercado para satisfacer las diferentes necesidades de las personas en sus propios hogares.

Entorno interno

El análisis interno implica mirar hacia el interior de la organización para determinar cuáles recursos y capacidades representan fortalezas o debilidades. Los puntos fuertes son rubros en los que el negocio tiene superioridad frente a sus competidores, mientras que los débiles son aquellos en los que la empresa es vulnerable frente a la competencia o las amenazas del entorno.

En el ámbito interno los recursos y capacidades considerados como fortalezas pueden ser fuentes de ideas de negocios, como es el caso de las redes de contacto, conocimientos o habilidades poco comunes, la experiencia en un sector especializado y el acceso a recursos valiosos (cuadro 2).

Cuadro 2. Fuentes de ideas de negocios en el entorno interno.

Fuente	Descripción
Redes de contacto	No solo clientes, sino también proveedores e incluso otros productores pueden ayudar a visualizar oportunidades de negocios. Algunos ejemplos de estas alternativas son la oferta de nuevos bienes o servicios a los clientes, así como la constitución de alianzas con proveedores y otros productores para introducir nuevos productos o incursionar en otros mercados. Las cámaras empresariales o gremiales, las universidades, las organizaciones no gubernamentales (ONG) y las instituciones desarrollan infinidad de eventos virtuales, aprovechando la mayor conectividad disponible. Asimismo, los proveedores de insumos y servicios pueden brindar información sobre la situación del mercado y nuevas oportunidades.
Conocimientos o habilidades poco comunes	Las mismas capacidades especiales que los emprendedores utilizan en la elaboración de sus productos se pueden convertir en servicios por ofrecer en el mercado.



Fuente	Descripción
Experiencia en un sector especializado	La experiencia en la producción de café, por ejemplo, podría facilitar la incursión en nuevos negocios relacionados con el grano, como viveros, cafés especiales, cafeterías y agroturismo, entre otros.
Acceso a un recurso valioso	En el sector agropecuario condiciones climatológicas especiales o la abundancia de agua, entre otras, pueden representar importantes ventajas frente a la competencia para producir determinados cultivos.

Tipos de bioemprendimientos

En el mercado agroindustrial las principales ideas de negocios se pueden ubicar en cuatro categorías de bioemprendimientos (IICA 2018a):

- **Tecnológicos.** Se basan en la investigación, la transferencia de tecnología y la formación de recursos humanos, a fin de aplicar mejoras para agregar valor a los productos o servicios ofrecidos. Estas innovaciones surgen del uso intensivo de conocimientos en centros de investigación públicos, privados o académicos.
- **Basados en oportunidades.** Algunos emprendedores emplean sus conocimientos, habilidades y experiencia en el aprovechamiento de las ventajas de su entorno para convertirlas en oportunidades de negocios. Se distinguen por la actitud y visión emprendedora de sus promotores, que les permiten encontrar nuevos productos o servicios, clientes y mercados.
- **Fundamentados en negocios en marcha.** Tienen como finalidad mejorar la oferta de bienes o servicios que ya están en el mercado. Estas ideas de negocios generalmente se concretan en sectores de relativo fácil acceso en términos de capital de inversión, conocimientos y tecnología, entre otros factores.
- **Basados en la necesidad económica.** Están ligados a la pobreza y no contribuyen al crecimiento de una economía. El aumento del desempleo tiende a incrementar este tipo de ideas de negocios, que también se concentran en actividades de fácil acceso.

La mayoría de las ideas de negocios (bioemprendimientos) se fundamentan en cuatro aspectos: tecnologías, oportunidades, negocios en marcha y necesidades.





Generación de ideas de negocios en el sector agropecuario

En este programa de capacitación se han revisado tres grandes categorías de estrategias para agregar valor a la producción agropecuaria que, a la vez, constituyen técnicas para desarrollar ideas de negocios: la diversificación productiva (manual de capacitación 2), la agroindustria (manual de capacitación 3) y el aprovechamiento de la bioeconomía (manual de capacitación 4), las cuales se abordan a continuación.

a. Diversificación productiva

Introducir nuevos cultivos es uno de los mecanismos utilizados por los agricultores para contrarrestar los efectos negativos del calentamiento global en sus productos ya establecidos. La diversificación de la producción de plantas, animales y sus derivados es entonces una fuente significativa de ideas de negocios que permite generar nuevos ingresos y adaptarse a los efectos del cambio climático.

Además, la diversificación agrícola abarca distintas vertientes, cada una de las cuales contiene a la vez múltiples áreas de acción. Entre otras formas de diversificación se incluyen la generación de nuevas variedades o el cambio hacia la agricultura orgánica o agroecológica.

También es posible integrar nuevas funciones; por ejemplo, una empresa de agricultura orgánica podría vender sus productos a domicilio u ofrecer servicios de mantenimiento de cultivos o de venta e instalación de plantas ornamentales.

b. Agroindustria

Los agricultores pueden generar ideas de negocios verificando los procesos de agregación de valor aplicables en los productos de su finca, para lo cual existen diferentes opciones.



La diversificación ofrece a los agricultores una amplia gama de opciones y combinaciones para su implementación. En síntesis, la diversificación abre numerosas posibilidades para idear alternativas de negocios.

Por ejemplo, una idea de negocio sería que los productores de café realicen en la finca operaciones de beneficiado, secado, tostado y molido para vender el producto directamente al consumidor. Otras actividades podrían ser el secado de plantas medicinales o aromáticas, así como la elaboración de conservas de frutas y hortalizas.



c. Aprovechamiento de la bioeconomía

El modelo de la bioeconomía ofrece grandes oportunidades para generar ideas de negocios no solo a las empresas convencionales, sino también a productores de la agricultura familiar o pequeños emprendedores. La bioeconomía, entendida como la producción, el uso y la transformación sostenibles de los recursos biológicos, supone grandes oportunidades en el actual contexto de cambio climático y pandemia.

Como se abordó en el *Manual de capacitación 4: aprovechamiento de la bioeconomía*, en materia de biodiversidad existen oportunidades de negocios en actividades como la extracción racional de bosques y la producción de especies en extinción. Otras áreas de oportunidad son la eointensificación, las biorrefinerías, los bioproductos, las aplicaciones biotecnológicas, los servicios ecosistémicos y el incremento en la eficiencia de las cadenas de valor basado en criterios sostenibles.



Técnicas para generar ideas de negocios

Es posible tener muchas ideas de bionegocios en mente, pero estas deben ser priorizadas, ya que los recursos siempre son limitados. En este sentido, existen técnicas que ayudan a analizar y seleccionar las mejores ideas.

Lluvia de ideas

En una lluvia de ideas un moderador plantea un problema o una oportunidad y todos los miembros del grupo proponen el mayor número de ideas posible para resolverlo o aprovecharla, según el caso. Se valoran todas las ideas, aunque parezcan muy simples, a fin de fomentar la participación y creatividad de los asistentes. Una vez agotada esta etapa, los participantes analizan las propuestas y, por votación simple, seleccionan las más útiles para cumplir los objetivos del equipo.

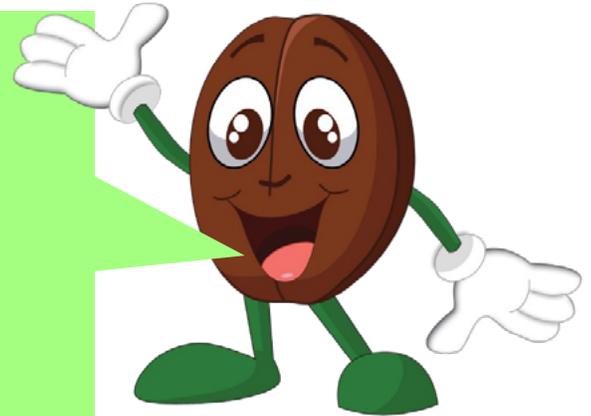
Método 635

Esta técnica busca estimular la participación de aquellos integrantes que, por razones de personalidad o su menor estatus dentro de la organización, no intervienen en las discusiones grupales.



Recibe su nombre por la dinámica en que se desarrolla. Básicamente, consiste en lo siguiente:

- Seis participantes integran un grupo bajo la supervisión de un moderador. Cada uno de ellos escribe en una hoja de trabajo tres ideas en un plazo de cinco minutos.
- Una vez transcurrido ese tiempo, cada participante recibe la hoja de trabajo con las ideas de la persona que tiene a su derecha, al mismo tiempo que pasa la suya a quien está sentado a su izquierda.
- En la segunda ronda se procede igual, solo que la hoja de trabajo que recibe el participante ya contiene seis ideas.
- Tras seis rondas, en un período de treinta minutos, el grupo habrá producido un total de 108 ideas.



En este proceso las ideas de los demás participantes sirven de inspiración para generar nuevas ideas.

Método Delphi

Se basa en una serie de consultas efectuadas a un grupo de personas independientes y calificadas sobre el asunto en cuestión. En primer lugar, los especialistas consultados responden un cuestionario en torno a los negocios de interés. Después, sus respuestas son analizadas y los principales hallazgos son reportados a los expertos para que comparen y corrijan o justifiquen sus opiniones. El proceso se repite tres o cuatro veces, a efectos de lograr la mayor coincidencia posible resultante de las sucesivas reflexiones que tengan los participantes acerca del tema.

La aplicación de esta técnica requiere más tiempo, debido a que se debe identificar a los especialistas que responderán la consulta y repetir el proceso hasta lograr la mayor coincidencia en la respuesta.



2. Selección de las ideas de negocios

Una vez generadas, las ideas de negocios se deben analizar en detalle para conocer aspectos importantes de las opciones identificadas, como su nivel de desarrollo, su claridad y las capacidades requeridas para llevarlas a cabo con éxito.

Técnica de los ocho factores

En este sentido, la técnica de los ocho factores es de particular utilidad para analizar y depurar ideas. Consiste en responder ocho preguntas clave cuyas respuestas tienen una puntuación que sirve de base para hacer una evaluación general de la idea (Garzozzi *et al.* 2014).

Las preguntas de la técnica de los ochos factores son las siguientes:

1. ¿Puedo comunicar la idea completa y claramente? (0-20 puntos)
2. ¿Cuánto interés tengo en ella? (0-20 puntos)
3. ¿Es lo suficientemente buena como para realizarla? (0-20 puntos)
4. ¿En qué medida se ajusta la idea en cuanto a su temporalidad? (0-5 puntos)
5. ¿Tengo las habilidades para materializarla? (0-10 puntos)
6. ¿Podría aplicar mis fortalezas a su concreción? (0-10 puntos)
7. ¿La idea presenta buenas ventajas competitivas? (0-5 puntos)
8. ¿Qué tan diferente o única es? (0-10 puntos)



El puntaje que se obtenga indicará el grado de desarrollo o madurez de la idea. Una puntuación de 100 (la máxima posible) significa un alto grado de desarrollo, por lo cual podría requerirse un análisis más profundo. En contraste, un puntaje menor a 50 muestra que la idea no está lo suficientemente madura o que podría descartarse.

Técnica de evaluación de factores

Las ideas de bionegocios generadas se pueden colocar en un cuadro para evaluarlas de acuerdo con los factores propuestos y para seleccionar la más viable.

**Cuadro 3.** Ejemplo de evaluación de factores de ideas de negocios en una finca de café.

Factor	Producción de biofertilizante	Café orgánico	Tour de café
Atractivo del mercado	5	5	5
Monto de la inversión (cantidad de recursos que se requieren para la puesta en marcha)	3	4	5
Tecnología (acceso a los equipos y al conocimiento necesario)	3	5	5
Capacidades de la organización o del emprendedor para llevar a la práctica el nuevo negocio)	2	5	1
Ventajas agroecológicas de la finca o territorio para cultivar el producto o generar la materia prima necesaria	5	5	4
Grado de afinidad (motivación o interés del emprendedor en la idea)	2	5	3
Diferenciación (originalidad del producto/ servicio frente a otros disponibles)	5	5	4
Posibilidad de recibir información, capacitación y asistencia técnica	3	5	5
Total (suma)	28	39	32

A la derecha de la columna “factores” se agregan las columnas necesarias a fin de registrar las ideas de negocios identificadas, para su calificación en cada uno de los criterios en una escala de 1 a 5 (1 es la calificación más baja y 5, la más alta). Después, se suman verticalmente todos los valores para establecer en qué posición se encuentra una idea con respecto a la otra. Por último, se selecciona la idea que registra el mayor puntaje.

Hasta aquí se han generado ideas de bionegocios y se han aplicado técnicas para seleccionar la mejor de ellas. En los siguientes módulos se va a describir y a modelar la idea y, por último, a elaborar el plan de bionegocios, por lo que se le invita a revisar los siguientes módulos.



Resumen

La generación de ideas de bionegocios se realiza a través de la revisión de los entornos externo e interno del negocio. Cabe destacar que estas ideas surgen por necesidad, vocación, iniciativa o inducción.

En este programa de capacitación se han revisado tres grandes categorías de estrategias para agregar valor a la producción agropecuaria que, a la vez, constituyen técnicas para desarrollar ideas de negocios: la diversificación productiva, la agroindustria y el aprovechamiento de la bioeconomía.

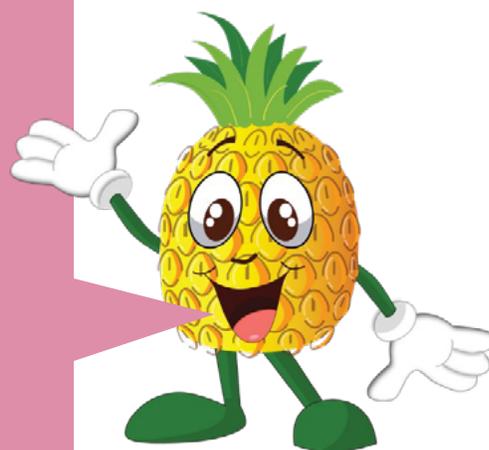
Otras técnicas para generar ideas de negocios son la lluvia de ideas y los métodos 635 y Delphi. Las ideas generadas pueden ser evaluadas para su elección mediante las técnicas de los ocho factores y de evaluación de factores.

Ejercicio de evaluación

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

- ¿La idea de negocio que usted quiere implementar surgió por necesidad, vocación, iniciativa o inducción? Explique.
- De las técnicas para evaluar y seleccionar ideas de negocio, ¿cuál utilizaría? Argumente su respuesta.

Desarrolle el ejercicio de evaluación en 20 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 bionegocios, para lo cual se debe realizar el siguiente ejercicio.

Objetivo

Evaluar y seleccionar una idea de negocio con valor agregado.



Instrucciones

1. A partir de los recursos didácticos del manual 5 y de su propia experiencia, realice lo que a continuación se le pide:
 - Redacte un párrafo introductorio sobre las ideas de bioemprendimiento que evaluará y seleccionará.
 - En una matriz comparativa como la que aparece más abajo, concentre y evalúe las ideas de negocios que identificó en los ejercicios de los manuales 2, 3 y 4.

Cuadro 4. Matriz comparativa de ideas de negocios identificadas.

Materia prima/alternativa biológica	Idea 1	Idea 2	Idea 3	Idea 4	Idea 5	Idea 6
Atractivo del mercado						
Monto de la inversión (cantidad de recursos que se requieren para la puesta en marcha del negocio)						
Tecnología apropiada						
Capacidades de la organización o del emprendedor para llevar a la práctica el nuevo negocio						
Ventajas agroecológicas de la finca o el territorio						
Grado de afinidad (motivación o interés del emprendedor en la idea)						
Diferencias con respecto a negocios similares						
Acompañamiento						
Total (puntaje)						

Instrucciones para completar la matriz

- Registre sus ideas de negocios en las columnas correspondientes.
- Califique de 1 a 5 (1 es la calificación más baja y 5, la más alta) cada una de sus ideas de negocios, de acuerdo con los siguientes criterios de evaluación:
 - Atractivo del mercado. Existe una oportunidad real de mercado, un mercado impulsado por las tendencias de consumo o un mercado en crecimiento.
 - Monto de la inversión. Es bajo, moderado o muy alto. Es asequible, es decir, se podría conseguir el financiamiento.



- Tecnología apropiada. Es posible acceder a los equipos y al conocimiento necesarios para producir el producto o servicio, según las exigencias del mercado.
- Capacidades de la organización o del emprendedor para llevar a la práctica el nuevo negocio. Se cuenta con el conocimiento y las habilidades requeridas para emprender el nuevo negocio.
- Ventajas agroecológicas de la finca o el territorio. Son las ventajas con las que se cuenta para cultivar el producto o generar la materia prima necesaria.
- Grado de afinidad. Es el nivel de motivación o interés del emprendedor en torno a la idea. ¿Qué tanto me gusta la idea? ¿Quién me apoya? ¿Con cuáles conocimientos y experiencia cuento? ¿Durante cuánto tiempo he soñado con emprender este negocio?
- Diferenciación. ¿Cuán diferente u original es el producto/servicio en relación con otros disponibles en el territorio o el país? ¿Cuáles son sus ventajas competitivas?
- Acompañamiento. Se refiere a la posibilidad real de recibir información, capacitación y asistencia técnica de las instituciones (organizaciones, ministerios, universidades, ONG, proyectos).
- Sume verticalmente las calificaciones que dio a las ideas de negocios en cada uno de los criterios, a fin de establecer en qué posición se encuentra una idea con respecto a la otra.
- En un cuadro como el siguiente, presente las dos ideas que obtuvieron el mayor puntaje en la matriz comparativa.

Ideas seleccionadas para el plan de bionegocios.

Idea de negocio	Puntaje	Argumentos a favor	Argumentos en contra

- En un párrafo explique cuál de las dos ideas que presentó en el cuadro anterior seleccionará para seguir con el proceso de formulación del plan de negocios (justifique su elección).
2. La actividad se puede realizar de forma individual o grupal. Luego de finalizarla, preséntela al grupo o tome una foto de pantalla a los resultados obtenidos y envíela a su tutor.



Referencias bibliográficas

Garzozzi, R; Messina, M; Moncada, C; Ochoa, J; Ilabel, G; Zambrano, R. 2014. Planes de negocios para emprendedores (en línea). LATIn. Consultado 23 jun. 2019. Disponible en http://www.emprenur.edu.uy/sites/default/files/publicaciones/small_plan_de_negocios_para_emprendedores_cc_by-sa_3.0.pdf.

IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Costa Rica). 2018a. Desarrollo de una propuesta metodológica que incluya modalidades prácticas para la identificación de cadenas o clúster con potencial para bioemprendimiento. San José, Costa Rica.

IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Costa Rica). 2018b. Manual 5: el mercado y la comercialización. San José, Costa Rica.

Nielsen. 2020. Dinámicas de consumo reajustadas en un mundo alterado con COVID-19 (en línea). Consultado 25 jun. 2019. Disponible en <https://www.nielsen.com/mx/es/insights/article/2020/dinamicas-de-consumo-reajustadas-en-un-mundo-altera-do-con-covid-19/>.

