

## Cómo elaborar un perfil de econegegocio: guía para organizaciones rurales

Desarrollo de iniciativas empresariales vinculadas a cadenas de valor sostenibles



CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros son el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana, Venezuela, España y el Estado de Acre en Brasil.



# Cómo elaborar un perfil de econegocio: guía para organizaciones rurales

Desarrollo de iniciativas empresariales  
vinculadas a cadenas de valor sostenibles

**Autora:**  
Laura María Rodríguez

Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE)  
División de Investigación y Desarrollo  
2013

CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros son el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana, Venezuela, España y el Estado de Acre en Brasil.

© Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, CATIE, 2013

ISBN

# Índice

PRESENTACIÓN .....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	6
<b>Antecedentes</b> .....	6
Origen del ecomercio.....	6
Principales limitantes en la cadena de valor seleccionada.....	6
<b>Concepto del ecomercio innovador</b> .....	7
Idea del ecomercio innovador.....	7
Innovación .....	7
Descripción del producto .....	7
Participantes .....	7
Ubicación y localización.....	7
Tiempo necesario .....	7
<b>Plan de mercadeo</b> .....	7
Definición del producto o servicio .....	8
Demanda y mercado objetivo .....	8
Competencia.....	8
Precios.....	8
Distribución de los productos.....	9
<b>Plan de operaciones y producción</b> .....	9
Descripción del proceso de producción.....	9
Equipos e instalaciones .....	9
Materias primas y proveedores .....	9

<b>Plan financiero de inversión</b> .....	9
Plan de inversión .....	10
Costos de producción .....	10
Proyecciones de ventas.....	11
Cálculo del punto de equilibrio.....	12
<b>Cronograma de actividades</b> .....	13
<b>Análisis del perfil de econegocio</b> .....	13
GLOSARIO.....	14
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	15

# Presentación

El Programa Agroambiental Mesoamericano (MAP) pone a disposición esta guía como instrumento de aprendizaje, para aquellas personas y organizaciones interesadas en promover iniciativas empresariales, en el marco de cadenas de valor sostenibles e inclusivas.

Esta guía es el resultado de un primer ciclo de eonegocios impulsado por el MAP en la región de Trifinio (Guatemala, El Salvador y Honduras), por medio de su Proyecto Innovaciones en Cadenas de Valor Sostenibles. El primer ciclo de eonegocios del MAP en Trifinio incluyó consolidar plataformas territoriales de eonegocios, realizar talleres de capacitación y asignar fondos semilla para once eonegocios. Promoviendo también la equidad e igualdad de género en los procesos de fortalecimiento empresarial y acceso a los recursos financieros.

La publicación de esta guía representa un primer esfuerzo para disponer de una herramienta que promueva la incorporación del enfoque ecológico y de cadena de valor sostenible en los procesos de elaboración de planes de negocio. La guía está dirigida, principalmente, a personal técnico y personas promotoras del desarrollo empresarial de organizaciones rurales.

Esperamos que esta guía sirva como herramienta de consulta para el diseño y la gestión de iniciativas rurales, que promuevan la competitividad y sostenibilidad del sector agropecuario en la región centroamericana.

**Danilo Padilla**  
**Coordinador Territorial**  
**CATIE MAP-Trifinio**

# Introducción

Al proponerse a empezar su econegocio, la organización de productores y productoras debe responder las siguientes preguntas básicas: ¿Es posible hacer que esta idea funcione? ¿La podría hacer realidad? Si puedo hacerla funcionar, ¿es rentable y sostenible?

Por eso, el propósito de esta guía es presentar, paso a paso, cómo elaborar un perfil de econegocio que responda a las preguntas anteriores.

Un perfil de econegocio ayuda a transformar una idea de negocio en una realidad. Es una herramienta administrativa que sirve como “hoja de ruta” a las organizaciones rurales que deciden emprender un nuevo negocio. Al elaborar un perfil de negocio, se responde a la pregunta de si el producto o servicio que se desea ofrecer es rentable, y si la organización tiene todos los recursos y las capacidades para producirlo.

El perfil de negocio, además, establece los objetivos de mercado, los procesos de producción del producto o servicio, y la inversión de los recursos financieros necesarios —mientras se desarrollan y aplican nuevas ideas, con énfasis en el valor agregado que se espera alcanzar.

Este documento ayuda a obtener información sobre aspectos de mercado, competencia, costos y precios. Es importante que los datos que se recopilen para elaborar el perfil de negocio sean reales y estén actualizados, porque de esto dependen las decisiones futuras de la ejecución o puesta en marcha del econegocio.

Asimismo, en la medida en que la elaboración del perfil de econegocio se realice de forma participativa, habrá más empoderamiento y apropiación, por parte de los miembros de la organización, para tomar las decisiones adecuadas al momento de llevar las ideas de negocio innovadoras a la implementación y acción.

El Programa Agroambiental Mesoamericano (MAP) del CATIE promueve econegocios innovadores, como una manera de fortalecer la competitividad y equidad de género en las cadenas de valor, y la sostenibilidad de los recursos naturales en los territorios.

## Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo es el apartado que describe los puntos más importantes del perfil de negocio. Debe escribirse cuando el perfil de negocio esté terminado. Es la “cara” del documento y debe resaltar el concepto general del econegocio innovador que desea implementar a corto plazo, y por qué razón considera que tendrá éxito.

El objetivo del resumen ejecutivo es despertar el interés del lector para que continúe leyendo el documento; por eso, debe ser breve y conciso. Debe incluir el nombre del econegocio, la ubicación, los principales productos, las principales características, los clientes potenciales, los datos de punto de equilibrio y las proyecciones de ventas anuales. Es conveniente que esta sección no tenga más de dos páginas, ya que los puntos se ampliarán en el perfil de econegocio.

## Antecedentes

### Origen del econegocio

En esta parte, se describirán los antecedentes que se tomaron en cuenta para determinar la actividad del econegocio. Aquí se presenta la identidad de la asociación, cooperativa u organización, y se describe su estructura legal.





## Principales limitantes en la cadena de valor seleccionada

Aquí se plantean las principales limitantes o los problemas que se presentan en la cadena de valor seleccionada (desde el suministro de insumos y la producción, hasta la comercialización y distribución final). Es importante identificar si existe alguna limitante en cada una de estas etapas.



## Concepto del econegocio innovador



### Idea del econegocio innovador

Se debe proporcionar una explicación detallada y concreta de la idea de negocio que desarrollará la organización, y cómo este nuevo emprendimiento contribuye a mejorar las condiciones de la comunidad y del medio ambiente. También es importante definir cuál es la necesidad identificada en el mercado al cual se responderá con los productos o servicios del econegocio.

### **Innovación**

Se describen más detalles sobre la originalidad y el valor adicional de la idea de negocio. Aquí se especifica si se van a desarrollar y aplicar nuevas ideas, o nuevos productos o servicios en el econegocio.



### **Descripción del producto**

Se describen los productos o servicios por ofrecer en el econegocio. Si el producto ya existe, se describirá su nivel de avance. Por ejemplo, se describe si el producto está elaborado con algún material especial, las variedades de los productos y los servicios adicionales que preste el econegocio a sus futuros clientes.

### **Participantes**

Se menciona cuántas personas trabajarán en el econegocio, quiénes participarán (mujeres, jóvenes, hombres) y cómo será la distribución de las tareas. Se especifica si habrá personal permanente y temporal.



### Ubicación y localización

Se define el lugar donde se establecerá el ecomercio, resaltando puntos de interés que ilustren la conveniencia de su ubicación.

### Tiempo necesario

Aquí se estima el tiempo necesario para lograr la ejecución del ecomercio. También se explica si la propuesta requiere de varias etapas. Es importante tomar en cuenta el ciclo de producción de los productos y analizar las inversiones necesarias para iniciar el ecomercio.

## Plan de mercadeo

En esta parte del perfil de ecomercio, se identifican las oportunidades de mercado y se planifican las actividades que realizará la organización de productores y productoras para aumentar las ventas de los productos o acceder a un nuevo mercado, desarrollando alianzas con otros actores de la cadena de valor.



### Definición del producto o servicio

Se describen aquí los productos o subproductos que se elaborarán en el ecomercio. La definición del producto debe ser muy específica, indicando sus características esenciales y diferenciadoras, y aspectos como la calidad, la presentación del producto, el empaque, y sus usos y beneficios.

### **Demanda y mercado objetivo**

En esta parte, se identifican los posibles compradores directos de los productos o servicios que ofrecerá el ecomercio, tomando en cuenta sus gustos y preferencias en términos de calidad, precio y presentación. Es importante identificar qué necesitan los consumidores y qué no ofrece la competencia para entrar a nuevos mercados.

Definir el mercado objetivo implica identificar y seleccionar el tamaño del mercado al que se desea entrar. Puede hacerse de acuerdo al tamaño geográfico (local, nacional o internacional) y al mercado meta (grupo de personas al que está destinado el producto o servicio).



### **Competencia**

La competencia son quienes venden productos similares a los del ecomercio. Es importante hacer un análisis de la competencia e investigar los precios de comercialización de sus productos en el territorio y mercado al cual se dirigen. Hay que saber qué hace la competencia para conocer todas las oportunidades, y los riesgos actuales y potenciales en el mercado.

### **Precios**

En esta parte, se determina el precio del producto o servicio. Para ello, se toman en cuenta los costos de producción de los productos o servicios, y se comparan con los precios del mercado. Cuando los productos son nuevos en el mercado, se recomienda establecer un precio bajo durante las etapas iniciales y hacer promociones para ganar clientes.

### **Distribución de los productos**

Se describe aquí la forma en que se distribuirán los productos. La distribución puede ser directa o indirecta. El objetivo es llegar al mayor número de compradores posible, por medio de diferentes canales de distribución (por ejemplo, supermercados, tiendas de productos ecológicos, etc.).

## **Plan de operaciones y producción**

En esta parte, se debe describir cómo se producirán los productos del ecomercio. La organización debe demostrar que sabe cómo producir los productos que piensa comercializar, describiendo las etapas de desarrollo del producto.

## Descripción del proceso de producción

Consiste en describir las acciones o los pasos necesarios para desarrollar el producto o servicio que venderá el ecomercio. El perfil de negocio debe aclarar cuándo empezará la producción del producto y cuánto tarda el proceso de producción.



## Equipos e instalaciones

En esta parte, se debe describir de forma breve el equipo, las herramientas y el mobiliario necesario que utilizará el ecomercio. Se detallan las cantidades, el valor monetario, la ubicación del terreno y la adecuación de instalaciones para desarrollar el proceso productivo.



## Materias primas y proveedores

Aquí se hace un listado de las principales materias primas que se utilizarán en la elaboración de los productos o servicios. Es importante familiarizarse con los costos reales de los materiales y definir quién realizará las compras de los insumos necesarios para la producción.



## Plan financiero de inversión

Esta parte del perfil del eonegocio tiene como objetivo comprobar la viabilidad económica del proyecto y su rentabilidad. Implica proyectar, en términos monetarios, las acciones propuestas en el plan de mercadeo, y en el plan de operaciones y producción. La determinación de todos los costos y gastos del eonegocio es fundamental para mostrar los resultados esperados en los primeros años de operación.

### Plan de inversión

Esta parte es medular en el perfil de negocio. Se debe calcular, aproximadamente, cuanto será la inversión de recursos financieros que necesitará el eonegocio para su desarrollo. Se describen las inversiones en maquinaria, equipo, instalaciones, materia prima y mano de obra.

Para elaborar el presupuesto de inversión es necesario realizar cotizaciones. Pueden hacerse por teléfono, correo electrónico o personalmente. Esto le permitirá a la organización tener una aproximación real de los montos del recurso financiero necesario para operar.

En el cuadro siguiente, se deben establecer los montos necesarios para invertir en el eonegocio. Esto es importante a la hora de buscar fuentes de financiamiento.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO (\$)	COSTOS TOTALES (\$)	TOTAL (\$)



### Costos de producción

En esta parte, es necesario determinar todos los costos y gastos que tendrá el ecomercio para lograr que su producción esté lista para la venta o para prestar el servicio a los clientes. Esto implica llevar un registro de todas las salidas de dinero (pagos de materia prima, mano de obra, electricidad, agua, mantenimiento de equipos, combustible, transporte, distribución, material para empaque, etc.). Es importante registrar estos costos desde el inicio del ecomercio, para identificar si se está ganando o perdiendo con la inversión.

A continuación, se presenta un ejemplo de un cuadro con los costos para la producción de abono orgánico de tipo ‘bocashi’:

DESCRIPCIÓN	COSTO (\$)
Materia prima (gallinaza, cascarilla de arroz, carbón, etc.)	\$ 404
Mano de obra	\$ 32
Energía eléctrica	\$ 40
Agua	\$ 28
Alquiler del local o terreno	\$ 50
Teléfono	\$ 10
<b>Total</b>	<b>\$ 564</b>

### Proyecciones de ventas

En esta parte, se incluyen las proyecciones de las ventas que se espera tenga el ecomercio en un tiempo determinado. Se estiman los ingresos y calculan las cantidades de productos por vender, así como el precio de venta proyectado.

Para el primer año, deberá hacerse una proyección mensual, con el propósito de comparar lo real con lo proyectado. Esto es útil para realizar ajustes, tanto en producción como en ventas, ya que así se podrá verificar el desempeño del

econegocio mensualmente y no hasta el final del año —cuando probablemente sería demasiado tarde para corregir algún problema.

A continuación, se presenta un ejemplo de cómo calcular las proyecciones de ventas; estimando el número de productos que se espera vender, multiplicado por el precio de cada unidad vendida:

Ejemplo: Se calcula 15 clientes diarios, a quienes podremos vender una cajilla de tomate de nuestra producción de hortalizas especiales a un precio de \$15 por cajilla. El precio de venta se incrementará en 10% para el segundo mes.

### Proyecciones de ventas Periodo: Primer trimestre de 2013

Mes	Enero			Febrero			Marzo		
Producto	Cantidad	Precio de venta	Total	Cantidad	Precio de venta	Total	Cantidad	Precio de venta	Total
Tomate silverado	15 cajillas de 40 lb c/u	\$15	\$225	17	\$16	\$272	17	\$16	\$272
	15 cajillas de 40 lb c/u	\$15	\$225	17	\$16	\$272	17	\$16	\$272
	15 cajillas de 40 lb c/u	\$15	\$225	17	\$16	\$272	17	\$16	\$272
<b>Total de ventas</b>			<b><u>\$675</u></b>			<b><u>\$816</u></b>			<b><u>\$816</u></b>

### Cálculo del punto de equilibrio

En esta parte, se determinará la cantidad de productos y el nivel de ventas que el econegocio necesita lograr para cubrir todos los costos y gastos, con el objetivo de empezar a generar ganancias. Todo econegocio debe tener ganancias para sobrevivir. Si la producción se vende a un precio bajo y los costos son altos, se afectará la rentabilidad del econegocio.

La importancia de realizar el análisis del punto de equilibrio es conocer el nivel de ventas mínimo que el ecomercio debe alcanzar, para poder cubrir al menos todos sus costos y gastos, y llegar a un punto en el cual “no pierde ni gana”.

Para calcular el punto de equilibrio es necesario determinar los costos fijos y variables del ecomercio. Los costos variables agrupan todos los costos directamente relacionados con la producción (por ejemplo, costo de materia prima, mano de obra utilizada en el proceso de producción, costos del empaque, etc.). Los costos fijos agrupan todos los costos en los que incurre el ecomercio, independientemente del nivel de producción (por ejemplo, salario del contador, costo de los materiales de limpieza, alquiler del local, etc.).

### ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS

Para calcular el punto de equilibrio, hay que conocer **el precio de venta** del producto, el **costo variable** por unidad y los **costos fijos**. A continuación se presenta un ejemplo con la fórmula para calcular el punto de equilibrio:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{costos fijos}}{\text{precio de venta} - \text{costo variable}}$$

Precio de venta:	\$15	Punto de equilibrio <u>150</u> = 21,42
Costo variable:	\$8	15 - 8
Costo fijo:	\$150	

En este ejemplo, el punto de equilibrio se alcanza con la venta de 21,42 unidades (22 unidades). Es decir, a partir de la venta de 23 unidades, el ecomercio empieza a obtener ganancias. Con esta información, se deberá analizar la posibilidad de alcanzar y sobrepasar ese número de unidades vendidas.

## Cronograma de actividades

En esta sección, se establecerán las actividades o tareas que se deben realizar para poner en marcha el ecomercio. Es importante hacer una lista de las actividades principales, definiendo quién será la persona responsable por cada una de ellas.

Actividades	Responsable	Periodo (semana, mes, trimestre)			
		I	II	III	IV

## Análisis del perfil de ecomercio

- Después de completar todas las secciones del perfil, habrá que llegar a algunas conclusiones:
- Se cree que nuestro ecomercio puede ser rentable.
- Se considera que nuestro ecomercio tiene un potencial real (o se debe analizar otro tipo de producto o servicio).
- Se evalúan las posibles fuentes de financiamiento (préstamos bancarios; financiamiento por parte de un proyecto u organización no gubernamental; fondos propios; préstamos familiares, etc.).
- Se valoran las contribuciones ecológicas a mediano y largo plazo.

# Glosario

**Econegocio:** Es una iniciativa empresarial vinculada a una cadena de valor sostenible, que mejora la calidad de vida de las personas y el medio ambiente.

**Enfoque de cadena de valor:** Se refiere a enfocarse hacia la demanda de los productos y servicios del econegocio, buscando la competitividad mediante la agregación de valor.

**Equidad de género:** Se refiere a la capacidad de generar y mantener relaciones justas entre hombres y mujeres en el econegocio.

**Oferta:** Son las cantidades de productos o servicios que los productores están dispuestos a poner en el mercado.

**Demanda:** Se refiere a las diferentes cantidades de un bien o servicio que los consumidores estarían dispuestos a comprar.

**Costos fijos:** Son los costos en los que incurre el econegocio, independientemente del nivel de producción.

**Costos variables:** Son los costos en los que incurre el econegocio, directamente relacionados con los niveles de producción de los productos o servicios.

**Costos de producción:** Son aquellos costos en que incurre el econegocio en forma proporcional a su nivel de producción

**Innovación:** Se refiere al desarrollo y a la aplicación de ideas, productos, servicios y prácticas novedosas en la organización o empresa, con el objetivo de mejorar su competitividad.

**Materia prima:** Son los bienes, de cualquier origen, que se emplean para elaborar un producto y que, al ser transformados, pasan a formar parte esencial del producto.

**Punto de equilibrio:** Es el nivel de venta de un econegocio en el que no se obtienen utilidades ni pérdidas; es decir, cuando los ingresos totales son exactamente iguales a los costos totales.

## Referencias Bibliográficas

Hidalgo, JC; Salazar, S. 2007. Guía práctica para la elaboración del plan de negocios. FIAGRO. El Salvador. 60 p.

Junkin, R; Donovan, J; Stoian, D; Vargas, E. 2005. Organización empresarial de pequeños productores y productoras: guía para facilitadores de las etapas iniciales del desarrollo empresarial rural. Turrialba, CR. CATIE. 100 p.

Palomares, S; Riera, J. 2004. Manual de entrenamiento sobre administración de agronegocios en El Salvador. Centro Emprendedor, Escuela Superior de Economía y Negocios/MAG/FAO. 284 p.

Santos, N. 2009. Mi plan de negocios. FUNDESYRAM. 44 p.

Rodríguez, L. 2009. Cómo nace un negocio. FUNDESYRAM. 24 p.

Karremans, J; Robert, A. 2009. Rural Women, Micro-Enterprises and Credit: How to prepare for a successful business. San Jose, CR. IICA, BID. 160 p.









