



UTPL

La Universidad Católica de Loja

Modalidad Abierta y a Distancia



Prácticum 3: Modelo de Gestión de Agronegocios

Guía didáctica



Facultad de Ciencias Exactas y Naturales

Departamento de Ciencias Biológicas y Agropecuarias

Prácticum 3: Modelo de Gestión de Agronegocios

Guía didáctica

<i>Carrera</i>	<i>PAO Nivel</i>
▪ <i>Agronegocios</i>	VI

Autor:

Quinapaxi Bombón Édison Vinicio



ADMI_3041

Asesoría virtual
www.utpl.edu.ec

Universidad Técnica Particular de Loja

Prácticum 3: Modelo de Gestión de Agronegocios

Guía didáctica

Quinapaxi Bombón Edison Vinicio

Diagramación y diseño digital:

Ediloja Cía. Ltda.

Telefax: 593-7-2611418.

San Cayetano Alto s/n.

www.ediloja.com.ec

edilofacialtda@ediloja.com.ec

Loja-Ecuador

ISBN digital - 978-9942-39-571-9



Los contenidos de este trabajo están sujetos a una licencia internacional Creative Commons **Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 (CC BY-NC-SA 4.0)**. Usted es libre de **Compartir** — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato. **Adaptar** — remezclar, transformar y construir a partir del material citando la fuente, bajo los siguientes términos: **Reconocimiento-** debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante. **No Comercial-** no puede hacer uso del material con propósitos comerciales. **Compartir igual-** Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original. No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Índice

1. Datos de información	8
1.1. Presentación de la asignatura	8
1.2. Competencias genéricas de la UTPL	8
1.3. Competencias específicas de la carrera	8
1.4. Problemática que aborda la asignatura	9
2. Metodología de aprendizaje.....	11
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....	12
 Primer bimestre	 12
Resultado de aprendizaje 1	12
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje	12
 Semana 1	 14
Unidad 1. Antecedentes y fundamentos teóricos de los modelos de gestión de agronegocios	15
1.1. Antecedentes históricos	16
1.2. Etimología	17
1.3. Definición de los modelos de gestión o modelo de negocio	17
1.4. Objetivos de los modelos de gestión	19
Actividad de aprendizaje recomendada	19
 Semana 2	 20
1.5. Características de los modelos de gestión de agronegocios	20
1.6. Elementos de un modelo de negocios	22
1.7. Factores por considerar en la implementación de modelos de negocio	24
Actividades de aprendizaje recomendadas	26
Autoevaluación 1	27
 Semana 3	 29
Unidad 2. Criterios de evaluación de los modelos de gestión de agronegocios	29
2.1. Criterios de evaluación de los modelos de gestión de agronegocios	29

2.2. Tipos de modelos de gestión	30
2.3. Parámetros por considerar en los modelos de gestión de agronegocios	32
Actividad de aprendizaje recomendada	35
Autoevaluación 2.....	36
Semana 4	39
Unidad 3. Aspectos fundamentales en la elaboración de un modelo de gestión de agronegocios	39
3.1. Elaboración de modelos de gestión de agronegocios.....	39
3.2. Fases o etapas del modelo de gestión de agronegocios	40
Actividades de aprendizaje recomendadas	42
Autoevaluación 3.....	44
Semana 5	47
Unidad 4. Herramienta estratégica de evaluación interna y externa (FODA)	47
4.1. Historia y significado del análisis FODA.....	47
4.2. Análisis FODA: características	49
4.3. Metodología para elaboración análisis FODA	50
4.4. Tipos de matriz FODA	50
Actividad de aprendizaje recomendada	51
Autoevaluación 4.....	52
Semana 6	54
Unidad 5. Modelo de negocio CANVAS	54
5.1. Definición del modelo de negocio CANVAS	55
5.2. Importancia del modelo de negocio CANVAS.....	55
5.3. Ventajas del uso del modelo CANVAS.....	55
5.4. Herramientas para generar un modelo CANVAS	56
Actividad de aprendizaje recomendada	58
Autoevaluación 5.....	59
Semana 7	61
Unidad 6. Fase 2: Etapa de negociación. Elementos por considerar en la formulación de un modelo de negocio CANVAS	61
6.1. Segmento del Mercado (SM).....	62

6.2. Propuesta de Valor (PV)	63
6.3. Canales de Comunicación y distribución (CC)	64
Semana 8	66
6.4. Relaciones con Clientes (RCL)	66
6.5. Fuentes de Ingreso (FI)	67
6.6. Recursos Clave (RC).....	68
Actividad de aprendizaje recomendada	70
Semana 9	70
6.7. Actividades Clave (AC).....	70
6.8. Asociaciones Clave (AsC).....	72
6.9. Estructura de Costes (EC).....	73
Actividades de aprendizaje recomendadas	75
Autoevaluación 6.....	76
Semana 10	78
Actividad de aprendizaje recomendada	80
Semana 11	81
Actividad de aprendizaje recomendada	84
Semana 12	84
Actividad de aprendizaje recomendada	86
Semana 13	86
Actividad de aprendizaje recomendada	88
Semana 14	88
Actividad de aprendizaje recomendada	89
Semana 15	90
Actividad de aprendizaje recomendada	91
Semana 16	92

Actividad de aprendizaje recomendada	93
4. Solucionario	94
5. Glosario.....	101
6. Referencias bibliográficas	102
7. Anexos	104



1. Datos de información

1.1. Presentación de la asignatura



1.2. Competencias genéricas de la UTPL

- Comunicación oral y escrita.
- Orientación a la innovación y a la investigación.
- Pensamiento crítico y reflexivo.
- Trabajo en equipo.
- Compromiso e implicación social.
- Comportamiento ético.
- Organización y planificación del tiempo.

1.3. Competencias específicas de la carrera

- Analiza la situación económica y genera modelos de negocios para empresas agropecuarias y agroindustriales.

1.4. Problemática que aborda la asignatura

La deficiente adopción de modelos de negocio a nivel agroindustrial y en el entorno agropecuario de las organizaciones del sector productivo, son aspectos que integran el objeto de estudio cuyas problemáticas son: i) procesos ineficientes de implementación y proyección de agroindustrias a nivel del sector agropecuario, ii) limitada oferta de valor agregado de productos de producción primaria del sector agropecuario y iii) deficientes procesos de exportación de productos agropecuarios. Estos problemas principalmente se han basado en las exigencias cambiantes a nivel del entorno mundial enfocado en la generación de valor agregado de la producción primaria de origen vegetal y animal, la disponibilidad de productos sanos e inocuos para los consumidores finales y el desarrollo y generación de sistemas agroempresariales que articulen todos los eslabones de la cadena productiva (producción, transformación, comercialización y consumo), mediante procesos eficientes y competitivos que permitan la reactivación eficiente del sector rural.

Dichos factores han conllevado a plantearse objetivos, para mantenerse sosteniblemente rentable integrando la producción agropecuaria con el medioambiente, siendo los principales protagonistas las organizaciones agropecuarias generadoras de valor agregado y las agroindustrias, consolidando su presencia en los mercados. Bajo esos aspectos, la práctica se enfoca en fortalecer la praxis profesional, reforzando los conocimientos adquiridos en diversas asignaturas de esta carrera, a su vez se desarrollará destrezas y habilidades afines a sistemas productivos, agroindustriales, buenas prácticas; agropecuarias, de manufactura, acuícolas, economía, legislación mercantil.

Mediante la práctica se forja procesos dinámicos e integradores a través del diagnóstico, planteamiento, generación, elaboración e implementación de estrategias y herramientas metodológicas enfocadas en los modelos de gestión y/o modelo de negocio a nivel agroempresarial en una determinada localidad, y con la particularidad que se toma de base a la información generada de manera previa a través de la práctica desarrollada en la unidad básica, que posteriormente fortalecerá el nivel económico y productivo a nivel territorial mediante el proyecto de vinculación con la agroindustria bajo un enfoque integrador.

Todo esto a través de levantamiento de información relacionada con el diagnóstico FODA, y los elementos caracterizadores de los modelos de negocio bajo la metodología CANVAS, los cuales están referenciados como eje primordial y enfocado hacia la producción agropecuaria definida en cada zona de estudio.



2. Metodología de aprendizaje

Para desarrollar este prácticum se aplicará la metodología basada en problemas, ya que pretende desarrollar en el estudiante competencias tales como: habilidad comunicacional, resolución de problemas y conflictos, comunicación escrita, pensamiento crítico, estos aspectos metodológicos desarrollarán habilidades de trabajo mancomunado e interacción entre estudiante – agroindustria – empleados. De igual forma, en este prácticum la metodología de aprendizaje estará basada en proyectos de vinculación a través de prácticas de prestación comunitaria con organizaciones agroproductivas generadoras de valor agregado de la producción primaria y empresas agroindustriales de la sociedad civil públicas y privadas.

Se debe tener en consideración que dentro del ámbito del desarrollo sostenible, la formulación de proyectos vinculantes con organizaciones sociales (aprendizaje basado en proyectos articulado con la interacción, colaborativo, cooperativo y la metodología *in situ*) buscan obtener como objetivo final el mejoramiento de los procesos socioeconómicos a nivel del territorio, región o país.

Bajo ese antecedente, el estudiante fortalecerá sus habilidades y destrezas que le permitirá desarrollar, diseñar, elaborar, comprender e interpretar modelos de gestión eficientes para productos y/o servicios derivados de actividades agroproductivas y aplicarlos en beneficio de la colectividad, mediante espacios de planificación, ejecución y difusión de procesos garantizando la participación efectiva de la sociedad, con la finalidad de obtener un resultado que incida directamente en procesos de mejora de la calidad de vida de un colectivo social.

La fase práctica estará guiada por el docente en cada una de sus etapas.



3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



Primer bimestre

Resultado de aprendizaje 1

- Elabora, diseña e interpreta modelos de gestión de agronegocios de manera eficiente en beneficio de la agroindustria y de las organizaciones agroproductivas a nivel territorial.

Para la consecución del resultado de aprendizaje, la primera actividad a realizar para poder elaborar este prácticum referente a modelos de gestión de agronegocios es identificar y seleccionar una organización agroproductiva generadora de valor agregado y una empresa agroindustrial cercana a su localidad, de preferencia que tenga contacto o que se haya relacionado con ella anteriormente, esto le facilitará las actividades académicas práctico-experimentales a realizar durante el actual período, la identificación y selección de la empresa agroindustrial y organización agroproductiva deberá ser ejecutada máximo hasta la semana 3, para lo cual se utilizará los diferentes medios de verificación que constan en los respectivos anexos.

De igual manera, se van a revisar algunos conceptos importantes usando varios recursos didácticos abiertos (REA) para aclarar aspectos claves a utilizar en la formulación del modelo de gestión de agronegocios.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

Estimado estudiante, la materia del prácticum 3 al ser netamente práctico – experimental, le permitirá mediante la implementación de un proyecto de vinculación, coordinar de manera mancomunada con organizaciones agropecuarias y empresas agroindustriales que mediante procesos de

coordinación, planificación y ejecución de actividades agroproductivas garantizarán la participación de las organizaciones de la sociedad civil en procesos de generación de modelos de gestión eficientes a nivel local, regional y nacional.

Por otro lado, la vinculación con la sociedad le permitirá generar capacidades e intercambiar conocimientos con los actores sociales involucrados dentro de los procesos agroproductivos a nivel organizativo y empresarial.

Bajo esos preceptos, mediante la elaboración, formulación, y ejecución de proyectos de modelos de gestión de agronegocios le permitirá generar modelos de negocio eficientes para productos y servicios derivados de las actividades agropecuarios y poderlos aplicar en el desarrollo de la gestión de las organizaciones agroproductivas que generen valor agregado y de las agroindustrias a nivel territorial, mediante la utilización de herramientas teóricas y prácticas enfocadas en el modelo CANVAS, generando eficientes procesos administrativos y gerenciales por parte de las agroindustrias y mejorando las condiciones económicas de su entorno territorial.

Durante las nueve primeras semanas abordaremos aspectos conceptuales, fundamentos teóricos, metodológicos, características relevantes, elementos que conforman un modelo de negocio, factores a considerarse dentro de su **formulación, elaboración, construcción y diseño** de los modelos de negocios de las agroindustrias bajo la metodología CANVAS, consecuentemente en la semana 3 se iniciará la actividad práctica de identificación de la agroindustria y organización agroproductiva desarrollando la ficha técnica, carta de compromiso del estudiante, certificado de inicio de prácticas y posteriormente la elaboración del [Entregable de la Fase 1](#), en la cual será incluido el primer informe de la práctica – Etapa 1. (Fase de prospección).

Durante el segundo bimestre, entre las semanas 9 a la 16 nos enfocaremos en el desarrollo de la etapa 2 (Fase de negociación) y la fase 3 (Etapa de Formulación) del diseño del modelo de negocio bajo la metodología CANVAS, el cual le permitirá fortalecer los procesos administrativos y gerenciales a lo interno de la agroindustria y de las organizaciones agroproductivas generando sostenibilidad y sustentabilidad económica a dichas empresas permitiéndoles generar fuentes de empleo y mejorando la calidad de vida de las familias que se encuentran apostadas en las cercanías de los emprendimientos agroproductivos, insertando mano

de obra en los diferentes eslabones de producción vinculada con los agronegocios.

Además, le permitirá la inclusión del estudiante y la vinculación con la sociedad y la empresa privada que son ejes fundamentales dentro del prácticum en estudio.

El estudiante una vez identificado la agroindustria y organización agroproductiva para el estudio del Prácticum 3, mediante la utilización del método Delphi¹ (basado en criterios de experiencia de personas conocedoras del tema y la retroalimentación, método analizado en el Prácticum II, “Diagnóstico de la Calidad de Sistemas Productivos o Agroindustriales”, por parte del estudiante) lo cual permitirá adquirir destrezas y habilidades en diseñar modelos de agronegocios, consecuentemente el estudiante deberá dar cumplimiento a las autoevaluaciones que constan en la parte final de las unidades temáticas esto con la finalidad de determinar el nivel de conocimiento adquirido.

Finalmente, el estudiante redactará un informe para cada estudio de caso, el cual será entregado al final del ciclo académico, dicho informe constará de las 3 etapas práctico experimental relacionadas con el modelo de gestión de agronegocios (Prospección, negociación, formulación y revisión).

“La experiencia es una buena escuela, pero la matrícula es muy cara”.

Heinrich Heine.

Cabe recalcar que el proceso de autoaprendizaje requiere de constancia y dedicación, por lo tanto, se sugiere y recomienda que organice su tiempo y lo distribuya de una manera uniforme con la finalidad de que las actividades sincrónicas y asincrónicas (chats académicos, foros, actividades de evaluación) puedan ser adaptadas a la disponibilidad de tiempo por parte del estudiante.



Semana 1

Estimado estudiante, con relación a las actividades prácticas es necesario que se efectúen acorde a la planificación en cada semana, de esa forma aseguraremos el oportuno cumplimiento, considerando que el modelo de

¹ Para saber más, acceder a la página [Método Delphi](#).

gestión de las agroindustrias está estrechamente ligado con la formación profesional del estudiante.

El prácticum 3 al ser netamente práctico experimental, de manera a priori se sugiere empezar a identificar y seleccionar la organización agroproductiva generadora de valor agregado y la agroindustria que más le convenga y este cerca de su localidad, con la cual se generarán los modelos de negocio que será el resultado de formación de la praxis profesional de este ciclo académico.

Con la finalidad de aclarar algunos términos que serán abordados durante el proceso de aprendizaje, se propone la sinonimia de algunos términos a utilizar en el ámbito de la formulación de modelos de Gestión de Agronegocios y que facilitarán su comprensión tales como: “modelo de gestión” o “modelo de negocio” que se refiere a la manera como se crea y retiene valor. Aquí hacemos referencia a los bienes, productos o servicios que se ofertan a los clientes, la realización de actividades y la generación de ingresos.

El término “organizaciones agroproductivas”, “gremio de productores”, “organizaciones agropecuarias” que hace alusión a productores organizados (a nivel jurídico pueden ser de hecho o de derecho) que se dedican a generar valor agregado a diferentes productos primarios derivados de las actividades productivas y que una vez que estos han sido transformados, les permite comercializar sus productos agropecuarios.

Unidad 1. Antecedentes y fundamentos teóricos de los modelos de gestión de agronegocios

Estimado estudiante, durante esta semana abordaremos aspectos fundamentales referentes a los antecedentes históricos, etimología, definición y objetivos de los modelos de gestión de agronegocios, se recomienda que se analice esta unidad en forma sistemática, además, se le sugiere la revisión de los textos complementarios, tomando como referencia criterios de autores tales como: Huertas et. al (2020), Aguilar et. al (2002), Osterwalder et. al (2010). Dichos autores hacen un análisis reflexivo y consideran puntos de vista existentes acerca de los modelos de gestión y como se desarrollan y emplean en el ámbito organizacional, además abordan antecedentes históricos, aspectos etimológicos de su definición, objetivos y de revisión de estudios que han probado la eficiencia

de dichos procesos, y que servirá en la toma de decisiones administrativas y gerenciales en beneficio de las empresas agroproductivas de la sociedad civil.

1.1. Antecedentes históricos

Los diseños de modelos de gestión empresarial tienen su justificación histórica en la administración y gerencia, suscitados a inicios del siglo XX, en los cuales se generaron pequeños proyectos básicos, posteriormente, las contribuciones de Taylor en 1911 y aportes de Weber en 1921 fueron quienes mencionan la evolución de la teoría de la organización (Aguilar et al., 2014).

Según Huertas et al. (2020), menciona y hace referencia a procedimientos de optimizar la eficiencia y productividad, finalmente con los aportes de Fayol se estableció y asocio al término de gestión los procesos administrativos de planificación, organización, dirección, coordinación y control.

Posteriormente, en la década de 1950 surgieron pequeños modelos de negocios enfocados en comidas rápidas, como por ejemplo McDonald's. Progresivamente, fueron apareciendo nuevos modelos de gestión enfocados principalmente en los Estados Unidos con empresas como Amazon y Airlines entre otras. En la actualidad la tecnología ha sido considerada como una pieza clave dentro de los modelos de negocio, cabe considerar que el modelo de negocio es un instrumento importante a nivel empresarial, puesto que nos permite planificar qué es lo que va a pasar con el negocio que se pretende llevar a cabo (Huertas et al., 2020).

Dichos factores han conllevado a las agroindustrias y organizaciones agropecuarias a plantearse escenarios que les permitan mantenerse sosteniblemente rentables y estar presentes en los mercados a través de planteamientos estratégicos y herramientas metodológicas enfocadas en generar, elaborar e implementar modelos de gestión agroempresarial.

1.2. Etimología

El término **modelo**² proviene del italiano “**modello**”. Por lo tanto, es un ejemplo que sirve de referencia para ser replicado o producido, dentro del ámbito de las ciencias sociales hacemos referencia que este término hace relación al arquetipo o un prototipo de reproducción o imitación con características idóneas y adecuadas. El término **gestión** proveniente del latín “**gesio**”, palabra que aduce a la gestión de administrar, dirigir, direccionar, disponer u organizar determinada acción a nivel gerencial (Pérez et al. 2021).

Consecuentemente, el término **negocio**³ proviene de la palabra latina **nec** y **otium**, por lo tanto, significa lo que no es ocio, bajo esos preceptos negocio significaba para los romanos hacer negocio por dinero.

Constantemente el término “modelo de gestión” o “modelo de negocio” es utilizado en el ámbito empresarial de los diferentes sectores estratégicos, gubernamentales y privados, sean estos: económicos, sociales, ambientales, productivos y tecnológicos, lo que nos permitirá concretar un proyecto, resolver una actividad concreta o dirigir y administrar una organización agroproductiva y/o empresa agroindustrial.

Bajo esos preceptos relacionados con el modelo de gestión pueden direccionarse e implementarse a nivel organizativo empresarial con base en los objetivos establecidos en la misión y visión de la institución.

1.3. Definición de los modelos de gestión o modelo de negocio

“Un modelo de negocio es la manera que una empresa o persona crea, entrega y captura valor para el cliente”

Alex Osterwalder

La conceptualización de **modelo de negocio**⁴ o **modelo de gestión**, está caracterizada por la manera o la forma mediante la cual una organización agroproductiva o una empresa agroindustrial ofrece a sus clientes los recursos necesarios (bienes y servicios) para crear, comercializar,

² Para saber más, acceder a la [Definición de Modelo De Gestión](#)

³ Para saber más, acceder a la definición de [negocio](#).

⁴ Para saber más, acceder a [Modelos de negocio – Conceptos](#)

distribuir y capturar valor, generando flujos de ingresos rentables y sostenibles (Osterwalder, 2010). Los actores involucrados (gremio de productores, corporaciones, organizaciones sin fines de lucro, empresas agroindustriales), dentro de este proceso de gestión, tienen que estar articulados entre sí y manejar cada uno su propio modelo de gestión (FAO, 2019).

Un modelo de gestión es una herramienta la cual debe siempre ser dinámica e ir evolucionando constantemente, principalmente debido a los procesos de globalización a las cuales se ven sometidas las empresas agroindustriales y las organizaciones agroproductivas generadoras de cadenas de valor, esto con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados dentro de su nivel organizacional, bajo los preceptos de sostenibilidad, crecimiento y expansión en mercados globales cada vez más cambiantes (Morales et al., 2017). Consecuentemente, los modelos de negocio hacen referencia a la lógica de la agroindustria, bajo ese antecedente no es considerado como una receta sino más bien como una oportunidad para el cambio enfocada en el mercado, la cual deben estar permanentemente innovando con la finalidad de crear nuevos modelos de negocio competitivos a nivel agroindustrial en un entorno global cambiante (Palacios & Jair, 2011).

Un modelo de negocio agroindustrial o agropecuario puede fracasar o llegar al éxito, en la medida en cómo se vaya interrelacionando con otros modelos de la zona en la cual está interviniendo, no pensar en la competencia es el error más frecuente cometido por la mayoría de empresas del sector agroindustrial (Casadesus-Masanell, 2004).

A continuación, se presentan algunas definiciones en orden cronológico de autores reconocidos que hacen referencia a los modelos de negocio, que se exponen a continuación:

Definición cronológica de modelo de negocios

Con base en lo expuesto en el recurso, se puede concluir que los parámetros y definiciones más relevantes y que destacan dentro de un modelo de negocio o modelo de gestión, son los aspectos organizativos y de dirección, los cuales son fundamentales a nivel interno de las organizaciones agroproductivas o empresas agroindustriales sobre “como dirigir y administrar”, los cuales se deben ajustar a los requerimientos y necesidades específicas de los objetivos planteados y si es necesario adaptarlas a los modelos existentes.

1.4. Objetivos de los modelos de gestión

El principal objetivo de un modelo de negocio o modelo de gestión es definir y describir los principios, propiedades, características, estrategias de la empresa agroproductiva o agroindustrial, el éxito radica en que debe contener información suficiente que le permita generar vida a esta, pero que no debe ser compleja, caso contrario se dificultaría su comprensión (Osterwalder, 2010).



Estimado estudiante, para fortalecer los conocimientos en torno a los antecedentes, etimología, conceptualización y objetivos de los modelos de negocios o modelos de gestión desarrollados en la unidad 1, le invito a leer comprensivamente el REA 1: [Diseño de un modelo de gestión, base científica y práctica para su elaboración](#) del autor Huertas et al. (2020) páginas. 165 a 168; esta investigación permitirá correlacionar la parte teórica con la aplicación práctica de la materia que posteriormente se complementarán.

¿Le pareció interesante la lectura?

Con base en la revisión del documento, este artículo aborda aspectos primordiales de los principales modelos de gestión, aspectos introductorios, justificativos históricos en la administración, y objetivos que persigue su aplicabilidad a nivel organizacional enfocado en el manejo gerencial y administrativo eje fundamental en los modelos de negocios.

Con la finalidad de fortalecer las temáticas analizadas en esta semana de estudio, se recomienda realizar la siguiente actividad de aprendizaje.



Actividad de aprendizaje recomendada

Una vez realizada la lectura del artículo se le sugiere **extraer los aspectos más notables** de ella e ir teniendo en consideración los fundamentos introductorios considerados en el diseño, las bases científicas y práctica de elaboración del modelo de gestión a nivel agroindustrial o de organizaciones agroproductivas con enfoque de cadena de valor.



Semana 2

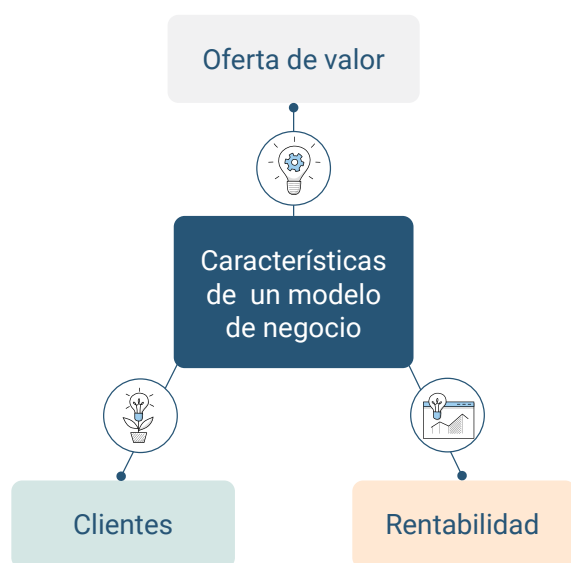
Estimado estudiante, durante la semana dos de actividades revisaremos las características, elementos y factores a considerar referentes a modelo de negocio, bajo esos criterios le invito a leer y comprender las temáticas de cada uno de ellos citados por autores tales como Clavijo (2022); Huertas, et. al (2020) y Matiz, (2020) y revisar el video educativo de Eguiazu. (2019) [¿Por qué necesito un modelo de gestión en mi PYME?](#) (REA 2), estos recursos didácticos le permitirán fortalecer sus conocimientos con referencia a las características indispensables en el modelo de gestión de una empresa y direccionarlo hacia un fin común basándose en las necesidades operacionales de la organización, además se analiza los elementos y los factores claves que forman parte del modelo de gestión y el uso de herramientas de aplicabilidad.

1.5. Características de los modelos de gestión de agronegocios

Los modelos de negocios agroproductivos generadores de valor agregado y las agroindustrias tienen que presentar las siguientes características que se citan a continuación en la figura 1:

Figura 1.

Características indispensables en el modelo de negocio



Nota. Adaptado de Clavijo (2022). Características de un modelo de negocio.

Como se observa en la figura 1, las características indispensables de un modelo de negocio son 3: oferta de valor, clientes y rentabilidad. A continuación, analizaremos cada una de las características que forman parte del modelo de negocio agroindustrial u organizacional agroproductivo (Clavijo, 2022).

1.5.1. Oferta de valor

Es importante determinar qué tipo de valor le van a agregar a un determinado bien o producto agropecuario primario, la generación de valor permitirá resaltar los aspectos relevantes que la empresa posee, para lo cual deberá ser observadora y necesitará de investigación, esto le permitirá determinar cuál oferta de valor será capaz de otorgar a las personas.

Bajo esa premisa, la idea fundamental será identificar el problema y posteriormente plantear la solución a la que pretendo llegar, es decir, que la respuesta sea beneficiosa y útil para los consumidores, a su vez que no represente similitud con otros productos del mercado que oferte la competencia. Bajo los antecedentes expuestos se busca proveer de una remuneración digna a nivel organizacional de pequeños y medianos gremios agroproductivos, así como generar ganancias a sus compradores.

1.5.2. Clientes

Una vez identificado el problema en la cual hacemos referencia a la oferta del valor, se debe determinar nuestros potenciales clientes a los cuales nos vamos a dirigir, siempre y cuando tengamos en cuenta el objetivo, que es llegar a un público mayoritario sin importar la situación geográfica, aspectos económicos, sociales, pero aquí hay que resaltar el interés que tenga nuestro producto que ofrecemos y el pago que se desearía hacer por él.

1.5.3. Rentabilidad

Independientemente del tipo de modelo de negocio, sea este agroproductivo, agroindustrial, social, ambiental, comercial, etc., qué esté establecido a nivel local, regional o nacional, el principal objetivo que buscan las empresas es la rentabilidad, es decir, la generación de ingresos económicos basados en ganancias y que le permita hacer rentable su negocio.

1.6. Elementos de un modelo de negocios

Según Huertas et al. (2020), otro aspecto fundamental por considerar en los modelos de gestión de agronegocios independientemente de las características que estos presenten, para lo cual hay que tener en consideración cuatro elementos que lo constituyen y que son relevantes para la consecución de los objetivos de las organizaciones agroproductivas y de las agroindustrias, los cuales los detallamos a continuación en la figura 2:

Figura 2.

Elementos relevantes en el modelo de negocio



Nota. Adaptado de Clavijo (2022). Elementos relevantes del modelo de negocio.

Como se observa en la figura 2, los elementos que forman parte de un modelo de negocios son 4 los cuales se cita a continuación: i) canales, ii) finanzas, iii) actividades y iv) participantes Clavijo, (2022). A continuación, analizaremos cada uno de los elementos que forman parte del modelo de negocio agroindustrial y/u organizacional agroproductivo.

1.6.1. Canales

De acuerdo con los elementos del modelo de negocio, al referirnos a los canales se debe tener en cuenta la identificación clara de nuestro público

objetivo al cual está direccionado nuestro negocio, es esencial identificar el medio de como acercarnos a él.

Esto se conseguirá a través de los canales de comunicación, quienes servirán de nexo expresivo para publicitar nuestros bienes y servicios ofertados e incluso pueden ser utilizados como canales de venta. El éxito en un modelo de negocio agroempresarial estará en la vía que se establezca entre la empresa y el consumidor.

1.6.2. Finanzas

La realidad económica y financiera de una empresa debe ser útil, caso contrario, al minimizar estos aspectos económicos no tendrán relevancia dentro de un modelo de negocio agroindustrial o de una organización agroproductiva generadora de valor agregado.

Debemos tener en cuenta que este parámetro es relevante, ya que este nos permitirá determinar las posibilidades de pago y de endeudamiento que se puede realizar por parte del negocio agroproductivo o agroindustrial y las decisiones que tomarán los miembros de esa determinada compañía (Clavijo, 2022).

1.6.3. Operaciones y actividades iniciales

Como hemos venido mencionando, enfocados en las definiciones y características de los modelos de negocios, las operaciones y las actividades iniciales desempeñan un papel esencial, la cual debe ejecutarse, es la previa planificación de como adoptar las etapas que regirá a un modelo de negocio a nivel agroindustrial u organizativo.

1.6.4. Participantes

Previo al inicio de las operaciones en la agroindustria, debemos tener identificado y definido al talento humano que formará parte de nuestra comunidad empresarial u organizacional a nivel del sector agropecuario, ya sean considerados trabajadores, socios, accionistas, quienes serán de vital importancia en la consecución de las metas propuestas. Este parámetro es fundamental a lo interno de un modelo de negocio, dado que se puede requerir de una amplia plantilla de colaboradores o pueden existir modelos de negocios que utilicen pocos recursos humanos (Clavijo, 2022).

1.7. Factores por considerar en la implementación de modelos de negocio

Con la finalidad de que los modelos de gestión de los agronegocios o de las organizaciones agro-productivas generadoras de cadenas de valores sean eficientes Huertas et al., (2020) menciona que se debe identificar factores claves, los cuales se citan a continuación:

1.7.1. Gestión Estratégica de Negocios (GEN)

Aquí debemos tener en consideración elementos como la misión, visión, valores, objetivos y análisis **FODA** presupuestos, entre otros, dentro de esta gestión la empresa está consciente de su posicionamiento en el mercado y los esfuerzos implementados para ser más efectivos.

1.7.2. Gestión del Sistema de Calidad (GSC)

En el sistema de gestión de la calidad se propicia a la optimización de aquellos parámetros establecidos en los modelos de gestión de agronegocios, enfocados en satisfacer las necesidades implícitas y explícitas de los clientes o consumidores. El propósito es cumplir con los estándares de percepción de calidad basados en los objetivos y en los planes de satisfacción del cliente.

1.7.3. Gestión de Recursos Humanos (GRH)

Para el logro de los procesos de calidad es fundamental contar con un equipo de trabajo capacitado y que tenga la efectividad de cumplir con los modelos de gestión para las empresas agroindustriales o de las organizaciones agro-productivas. La agroindustria permanentemente debe evaluar y hacer un seguimiento a todo su equipo de trabajo (almacenistas, transportistas, empaquetadores, entre otros).

1.7.4. Gestión de la Tecnología de la Información (GTI)

Este parámetro nos permite mantener una operatividad en un máximo nivel de rendimiento, referente a los recursos tecnológicos manejados dentro de nuestro modelo de gestión.

La unidad uno que hace referencia principalmente a conceptos básicos enfocados en los modelos de gestión, y su guía metodológica nos permitirá

reforzar los conocimientos adquiridos referentes a antecedentes históricos, etimológicos, definición, objetivos, factores, características y elementos constituyentes de este proceso, conceptualizaciones que son primordiales para definir la lógica administrativa y operacional de un modelo de gestión (Huertas et al., 2020).



Realizar una lectura comprensible del texto [Diseño de un modelo de gestión, base científica y práctica para su elaboración](#) del autor Huertas et al., (2020) páginas 169 a 172.

El presente artículo hace un abordaje referente al contexto cambiante del entorno de los modelos de gestión, recuento histórico, revisión de estudios, conceptualizaciones, desarrollo de los modelos de gestión, tipos de modelo de gestión, aspectos fundamentales que le permitirán correlacionar la parte teórica con la aplicación práctica de la materia que posteriormente se complementarán en el diseño del modelo de gestión agroindustrial a nivel empresarial y organizacional.

Muy bien, de seguro, le pareció interesante la lectura de referencia, como conclusión queda que formular modelos de gestión no es tarea fácil, pues cada agroindustria tiene sus parámetros de producción fundamentados en su realidad como empresa, afrontando un entorno cambiante y que lo presiona a ser cada vez más competitivo mediante la utilización de parámetros productivos y herramientas de última generación que les permita modelar su gestión. Por lo tanto, es primordial configurar un modelo de gestión que abarque los aspectos de producción a nivel empresarial, involucrando a todos los grupos de interés, tanto internos como externos, y que brinden sus apreciaciones al respecto.



Le invito a revisar el video de Eguiaz M. (2019) [¿Por qué necesito un modelo de gestión en mi PYME?](#), (REA 2), en la cual analiza el objetivo de hacia dónde debe llegar una industria, basado en el modelo de gestión dependiendo del tipo de empresa sea esta pequeña, mediana o grande, pero siempre analizando los resultados y las metas a obtener por parte de la agroempresa.



Actividades de aprendizaje recomendadas

La siguiente actividad de aprendizaje recomendada tiene por finalidad emparejar el concepto con su respectiva definición que guarde relación con los elementos que forman parte del modelo de gestión, una vez que se ha revisado la temática en estudio, lo cual le permitirá reforzar sus conocimientos adquiridos.

Elementos en el modelo de gestión

Para retroalimentar la actividad recomendada debemos tener en consideración que los elementos que forman parte de un modelo de negocios son 4 los cuales se cita a continuación: i) canales, ii) finanzas, iii) actividades y iv) participantes.

Consecuentemente, se invita a realizar la autoevaluación 1 la cual tiene fines didácticos y de fortalecimiento de capacidades, a pesar de no ser calificada, usted reforzará lo aprendido en esta primera unidad. Al final de esta guía usted encontrará el solucionario, una vez concluida la autoevaluación, puede comprobar sus respuestas. ¡Éxitos adelante!



Autoevaluación 1

Seleccione y marque la respuesta que corresponde de acuerdo con su criterio, escoja solamente una opción:

1. Los diseños de modelos de gestión empresarial tienen su justificación histórica en:
 - a. Administración y gerencia.
 - b. Económicos y administrativos.
 - c. Sociales y políticos.
2. A partir de qué década comienzan a surgir los pequeños modelos de negocio:
 - a. 1930.
 - b. 1940.
 - c. 1950.
3. El origen etimológico del término modelo proviene del italiano.
 - a. "Modelar".
 - b. "Modello".
 - c. "Prototipo".
4. ¿Cuál de estos criterios se asemeja a una definición de modelo de gestión?
 - a. Un modelo de negocio es la manera que una empresa o persona crea, entrega y captura valor para el cliente.
 - b. Un modelo de negocio es considerado como una herramienta para el cambio enfocada en el mercado, y debe ser innovadora.
 - c. Todas las anteriores.
5. Las características de los modelos de negocio son:
 - a. Oferta de valor, clientes, rentabilidad.
 - b. Rentabilidad, demanda de valor, mercado interno.
 - c. Oferta de valor, actividades, finanzas, canales de comunicación.

6. Los elementos de un modelo de negocio son:
- Oferta de valor, actividades, canales, y finanzas.
 - Canales, finanzas, actividades y participantes.
 - Clientes, participantes, actividades y oferta de valor.
7. ¿Qué factores se deben considerar en los modelos de gestión de agronegocios?
- Gestión estratégica de negocios, sistema de calidad, recursos humanos, tecnologías de la información.
 - Control de calidad, recursos naturales, gestión estratégica de negocios y tecnologías de la información.
 - Ninguna de las anteriores.
8. El término gestión proviene del.
- Latín "gesio".
 - Italiano "gesio".
 - Todas las anteriores.
9. Está caracterizada por la manera o la forma mediante la cual una organización agroproductiva o una empresa agroindustrial ofrece a sus clientes los recursos necesarios (bienes y servicios) para crear, comercializar, distribuir y capturar valor, generando flujos de ingresos rentables y sostenibles.
- Modelo de negocio.
 - Plan de negocio.
 - Plan estratégico.
10. El principal _____, de un modelo de negocio o modelo de gestión es definir y describir los principios, propiedades, características, estrategias de la empresa agroproductiva o agroindustrial.
- Objetivo.
 - Características.
 - Factor.

[Ir al solucionario](#)



Semana 3

Durante esta semana abordaremos las temáticas relacionadas con los criterios de evaluación, tipos y parámetros por considerar en los modelos de gestión de agronegocios. Consecuentemente estimado estudiante, usted desarrollará una autoevaluación de la unidad que enriquecerá sus capacidades y conocimientos sobre la temática en estudio.

Unidad 2. Criterios de evaluación de los modelos de gestión de agronegocios

Los modelos de gestión de los agronegocios deben pasar por diferentes criterios de evaluación, estos parámetros nos permitirán determinar la eficacia y la eficiencia que dispone dicha empresa agroindustrial o agroproductiva con la finalidad de llegar a conseguir los objetivos y las metas planteadas dentro de su misión y visión.

En esta unidad se sugiere la revisión de los textos complementarios (REA 1) [Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su gestión](#) del autor Huertas et al. (2020), pág. 169, y el REA 3 [Modelo de negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica](#) del autor Ricart (2009), pág. 19, documentos en los cuales se hace un análisis de los criterios de evaluación, tipos y parámetros por considerar en los modelos de gestión en cuanto a estrategias agroempresariales y organizacionales y le permitirá conocer de casos prácticos mediante la aplicación de conceptos, criterios, parámetros a considerar, metodologías, y herramientas ligadas con los modelos de gestión en cuanto a los agronegocios y que pueden ser aplicadas en organizaciones mediante procesos innovadores.

2.1. Criterios de evaluación de los modelos de gestión de agronegocios

Con la finalidad de evaluar la efectividad de los modelos de gestión de los agronegocios existen criterios los cuales deben estar alineados directamente con sus objetivos. En empresas con ánimo de lucro, normalmente hablaremos de creación y captura de valor, con lo que ello deberá ser nuestro énfasis. Pero también podemos pensar en organizaciones con otros objetivos. Por ejemplo, la cooperativa Mondragón

tiene como objetivo el mantenimiento de puestos de trabajo de alto valor añadido (Ricart, 2009).

Según Casadesus (2004), menciona que podemos considerar otros criterios importantes que nos permitirán identificar la efectividad del modelo de gestión en el agronegocio, los cuales se cita a continuación:

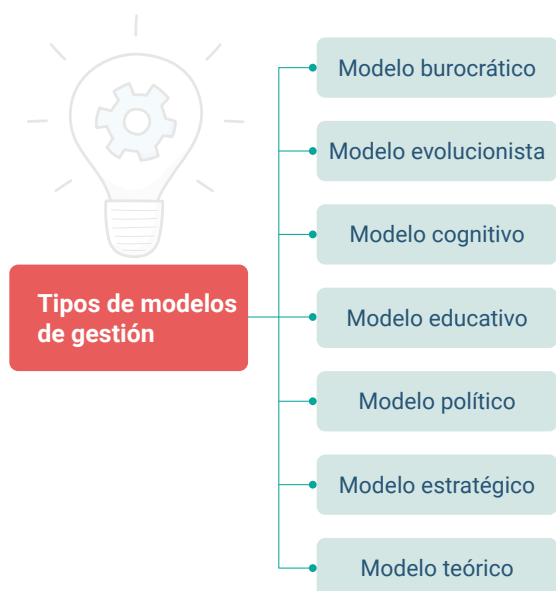
- **Refuerzo**, que hace referencia a la redundancia y coherencia a nivel interno agroindustrial de los diferentes elementos del modelo de gestión.
- **Virtuosidad**, hace alusión a la presencia de círculos virtuosos y
- **Robustez**, que tiene que responder mejor a las amenazas del mercado (imitación, sustitución, costos) y ser sostenible, de eso dependerá que una organización o agroindustria sea más vulnerable dependiendo del modelo de gestión generado.

2.2. Tipos de modelos de gestión

Es importante diseñar modelos de gestión agroempresariales para las organizaciones o agroindustrias, ya que estas nos permiten establecer variables priorizadas, los cuales alinearán y orientarán a la organización a cumplir los fines sociales para los cuales han sido creados.

Figura 3.

Tipos de modelo de gestión referenciales



Nota. Adaptado de Huertas et al., (2020).

Con base en lo expuesto en la figura 3, se visualiza que existen diferentes tipos o modelos de gestión referenciales que grafican los cambios institucionales Huertas et al. (2020), a continuación, se procede a detallar las características de cada uno de estos modelos.

- **Modelo burocrático:** sigue una lógica lineal, se caracteriza porque los integrantes de la organización asumen comportamientos de estabilidad interna y externa.
- **Modelo evolucionista:** se enfoca en una lógica evolucionista, el objetivo es permitir el desarrollo de la organización.
- **Modelo cognitivo:** se basa en que la organización debe aprender y autoorganizarse, pero presenta una limitante que no soluciona contradicciones internas, este modelo también ignora el ambiente.
- **Modelo educativo:** este modelo está enfocado en la construcción de la cultura organizacional, define esquemas y principalmente no acepta participación externa.
- **Modelo político:** se fundamenta en llevar procesos, métodos que permiten el control de la organización, aquí hay que tener en cuenta

que este modelo presenta distintos conflictos, intereses y alianzas a nivel organizativo.

- **Modelo estratégico:** concibe a la organización como una entidad creada y financiada por la sociedad para su desarrollo, integrada por redes de relaciones internas y externas. Así mismo, considera y hace cambios en su entorno.
- **Modelo teórico:** interpreta las propiedades y relaciones primordiales de la realidad a representar, proporciona definiciones como una guía útil a fin de favorecer la enunciación de hipótesis teóricas.

2.3. Parámetros por considerar en los modelos de gestión de agronegocios

Según Peiró (2017), se debe tener en consideración los siguientes parámetros dentro de los modelos de gestión a nivel de los agronegocios, a continuación, se cita las siguientes aspectos:

2.3.1. Económicos

En un modelo de gestión uno de los principales parámetros es el valor financiero (costos, precios seleccionados, ingresos generados), son claves en el diseño del modelo de gestión, una empresa generar dinero y mantener un flujo de ingresos constante, lo cual será beneficiosa para su permanencia en el mercado por largo tiempo.

2.3.2. Componentes

Aquí hacemos referencia a las actividades productivas, clientes (proveedores), recursos humanos, las ofertas que dispondrá la agroindustria o la organización agroproductiva generadora de cadena de valor, estos parámetros deben estar plasmados dentro del modelo de negocio, lo cual le permitirá a la empresa salir adelante con sus estrategias que es el siguiente eslabón.

2.3.3. Estrategias

Estas son diseñadas a partir de las indagaciones previas, bajo la premisa de crear un negocio competitivo y perdurable en el mercado. Las estrategias permitirán a la empresa diseñar un modelo de negocio exitoso, lo cual

mejorará su rentabilidad y le permitirá tener una mirada profunda del mercado y de los clientes (Huertas et al., 2020).

Entre los principales pasos estratégicos para diseñar un modelo de negocio se puede contextualizar en los siguientes pasos que se mencionan en el siguiente recurso.

Pasos estratégicos para diseñar un modelo de negocio.

¿Le pareció interesante el recurso? Estos pasos estratégicos le permiten definir el modelo de negocio correcto, mediante el enfoque y las habilidades requeridas por el cual la organización busca generar beneficios e ingresos, mejorando su rentabilidad, teniendo una mirada profunda del mercado y de sus clientes.



Realice la revisión de los textos complementarios: [Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su gestión](#) del autor, Huertas et al. (2020), pág. 169, y [Modelo de negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica](#) del autor Ricart (2009), pág. 19, documentos en los cuales se hace un análisis de los criterios de evaluación, tipos y parámetros por considerar en los modelos de gestión con respecto a estrategias agroempresariales y organizacionales y le permitirá conocer de casos prácticos mediante la aplicación de conceptos, criterios, parámetros a considerar, metodologías, y herramientas ligadas con los modelos de gestión con respecto a los agronegocios y que pueden ser aplicadas en organizaciones mediante procesos innovadores.

Complementariamente, un diseño de modelo de gestión nos enfoca en el prototipo y la puesta en marcha de un nuevo emprendimiento, así como el papel del empresario para lograr la persistencia y el aprendizaje necesarios para alcanzar finalmente el éxito en un sector maduro y crecientemente competitivo.

Etapas 1. Fase de prospección: línea base



Estimado estudiante durante esta semana de actividades, usted deberá identificar y seleccionar la organización agroproductiva generadora de valor agregado y una agroindustria, estas **dos** empresas serán el lugar en donde usted desarrollará el prácticum 3, estas serán estables y no se aceptarán cambios durante el período académico en curso. Concordantemente en esta etapa usted deberá llenar los documentos habilitantes que abalizarán su intervención en la empresa agroindustrial y la organización agroproductiva, estos deberán estar firmados por los representantes de las empresas en las cuales usted va a iniciar el prácticum en estudio, los cuales se indica a continuación:

- **Anexo 1. Ficha modelo de negocio de la agroindustria/organización agroproductiva.**
- **Anexo 6. Acta de reunión (deberá llenarse en cada reunión/actividad ejecutada).**
- **Anexo 7. Carta de compromiso del estudiante.**
- **Anexo 8. Registro de asistencia de actores clave que intervienen en la actividad ejecutada.**

El levantamiento de la información base que deberá tener la organización agroproductiva generadora de valor y la empresa agroindustrial para este prácticum es la siguiente: nombre de la organización productiva y de la empresa agroindustrial, ubicación geográfica, características contextuales de la zona de estudio, línea base (se detalla de manera a priori los actores claves que intervienen a nivel interno y externo a nivel agroempresarial basándose en el modelo CANVAS), objetivo general y específicos, flujograma de funciones de nivel jerárquico, lista de socios o nómina del personal de la agroindustria y de la organización agroproductiva, misión, visión y valores institucionales (**Anexo 1. Ficha modelo de negocio Agroindustria y modelo de informe fase 1. Etapa de prospección**).



Actividad de aprendizaje recomendada

Le invito a realizar la autoevaluación 2, la cual tiene fines didácticos y de fortalecimiento de capacidades, a pesar de no ser calificada usted reforzará lo aprendido en esta unidad. En el caso de tener preguntas erróneas, se propone volver a revisar las temáticas estudiadas y reforzar los conocimientos.

Al final de esta guía usted encontrará el solucionario, una vez concluida la autoevaluación, puede comprobar sus respuestas. ¡Éxitos adelante!



Autoevaluación 2

Seleccione y marque la respuesta que corresponde de acuerdo con su criterio, escoja solamente una opción:

1. Los criterios de evaluación de los modelos de gestión nos permiten determinar.
 - a. Eficacia y eficiencia de la empresa.
 - b. Proactividad y gestión de la empresa.
 - c. Resultados y metas cumplidas.
2. Según la FAO (2019), existen otros criterios eficientes importantes en el modelo de gestión, los cuales son:
 - a. Vigorosa, fortaleza y robustez.
 - b. Refuerzos, virtuosidad y robustez.
 - c. Ninguna de las anteriores.
3. El modelo _____, sigue una lógica lineal, se caracteriza porque los integrantes de la organización asumen comportamientos de estabilidad interna y externa.
 - a. Cognitivo.
 - b. Educativo.
 - c. Burocrático.
4. El modelo _____, se fundamenta en llevar procesos, métodos que permiten el control de la organización, aquí hay que tener en cuenta que este modelo presenta distintos conflictos, intereses y alianzas a nivel organizativo.
 - a. Cognitivo.
 - b. Estratégico.
 - c. Político.

5. ¿Cuáles parámetros están considerados dentro de los modelos de gestión?
- Económicos, componentes, estrategias.
 - Sociales, políticos y económicos.
 - a y b son correctas.
6. Los criterios de evaluación deben estar alineados con:
- Metas y resultados.
 - Misión, visión y valores.
 - Objetivos.
7. Hace referencia a los diferentes elementos del modelo de gestión, a nivel interno de la agroindustria.
- Virtuosidad.
 - Refuerzo.
 - Robustez.
8. Dentro de que modelo de negocio podríamos considerar a las organizaciones agroproductivas y a las agroindustrias dado que son entidades creadas y financiadas por la sociedad civil para su desarrollo y se encuentra interrelacionada a nivel interno y externo.
- Estratégico.
 - Teórico.
 - Evolucionista.
9. La _____ son parámetros diseñados a partir de las indagaciones previas, bajo la premisa de crear un modelo de negocio competitivo y perdurable en el mercado.
- Virtuosidad.
 - Económicos.
 - Estrategia.

10. Se enfoca en una lógica evolucionista, el objetivo es permitir el desarrollo de la organización.
- a. Modelo cognitivo.
 - b. Modelo teórico.
 - c. Modelo evolucionista.

[Ir al solucionario](#)



Semana 4

Durante esta semana abordaremos las temáticas relacionadas con cómo elaborar un modelo de gestión de agronegocios, los pilares fundamentales dentro de su consecución y las fases o etapas por las cuales debe pasar para la obtención del modelo de negocios.

Unidad 3. Aspectos fundamentales en la elaboración de un modelo de gestión de agronegocios

En la presente unidad es indispensable definir los procesos metodológicos y las herramientas a utilizar, estos aspectos son relevantes en la construcción y formulación de los modelos de gestión agroindustrial, para lo cual es indispensable revisar el recurso referente a [Guía de Modelos de negocios inclusivos de negocio – Mejorando las relaciones entre grupos de productores y compradores de productos agrícolas](#), de la FAO (2019), capítulo 1 - 2 de este libro, que le permitirá comprender de mejor manera las características, como se estructuran y la metodología por las cuales transita un modelo de gestión agroindustrial u organizacional a nivel agroproductivo.

De igual manera, se recomienda abordar la lectura del texto complementario [Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su gestión](#) del autor, Huertas et al. (2020), referente a Diseño de un modelo de gestión, base científica y práctica para su elaboración, páginas. 170 – 172, en la cual se menciona los elementos de elaboración y las etapas de formulación del modelo de gestión.

3.1. Elaboración de modelos de gestión de agronegocios

Según Huertas et al. (2020), toda organización agroproductiva generadora de valor agregado o agroindustria, dentro de su modelo de gestión, debe enfocarse en tres pilares esenciales que deberían ser considerados, los cuales los citamos a continuación: i) procesos, ii) los factores humanos y iii) tecnológicos, los cuales de manera conjunta y coordinada deben trabajar para la consecución de los objetivos organizacionales. Consecuentemente, se debe tener en consideración cuatro principales prácticas dentro de la elaboración del modelo de gestión a nivel **general** (agroindustrial, ambiental, social, político, empresarial), los cuales los podemos observar en la figura 4.

Figura 4.

Principales prácticas por considerar en la elaboración del modelo de gestión



Nota. Adaptado de Huertas et al. (2020). Diseño de un modelo de gestión.

Con referencia a la figura 4, se observa que las principales prácticas a tener en consideración dentro del modelo de gestión de los agronegocios son 4 los cuales se cita a continuación: i) estrategia, ii) ejecución, iii) cultura y iv) estructura.

3.2. Fases o etapas del modelo de gestión de agronegocios

Huertas et al. (2020), hace referencia a que en los procesos de formulación del modelo de gestión a nivel agroindustrial se deben tener en consideración cuatro etapas o momentos que son indispensables y se menciona a continuación:

3.2.1. Etapa de prospección – Línea base (fase 1)

Durante esta fase se identifica o se delimitan las variables, hacemos referencia a la línea base de la organización o agroindustria, es una identificación indagatoria en la cual definiremos y formularemos el modelo de gestión, esto finalmente es conocido como una fase de diagnóstico. En esta fase se analiza los parámetros de producción a nivel agroindustrial y de empresas agropecuarias de la sociedad civil, se analiza las políticas,

procedimientos, recursos humanos y grado organizacional, que brindan apoyo en la cadena logística de generación de valor.

3.2.2. Etapa de negociación (fase 2)

En esta fase se procede a realizar las respectivas consultas a los actores claves que tengan influencia dentro de la empresa agroindustrial u organización agroproductiva lo que permitirá tener éxito o fracaso en la propuesta del modelo de gestión.

Durante esta etapa de negociación no se puede desestimar a los actores claves enrolados en los diferentes eslabones de la cadena agroproductiva tales como: empresas públicas, privadas, ONG's, proveedores, compradores, transportistas, comercializadores, etc. La opinión de todos estos actores será clave dado que nos permitirá tener mejor injerencia al momento de la formulación de nuestro objetivo, que es la modelación de nuestro negocio y su funcionamiento.

En esta fase se desarrolla los diferentes elementos que forman parte del modelo de negocio CANVAS estrechamente vinculados en el análisis de las estrategias gerenciales y administrativas tales como: propuesta de valor, segmento del mercado, canales de comunicación, relación con clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos.

3.2.3. Etapa de formulación (fase 3)

Durante esta etapa, nuestra propuesta debe ser redactada de manera comprensible y considerando los conceptos de modelo de gestión propuestos, aquí deben estar visibilizados nuestros objetivos, propósito, misión, visión, valores y las metas alcanzables a mediano y largo plazo. Consecuentemente, los elementos del modelo de negocio CANVAS, van insertándose en cada una de las áreas identificadas para su modelación.

3.2.4. Etapa de revisión (fase 4)

La última etapa corresponde a la revisión y aprobación del modelo de gestión, el cual puede pasar por varias revisiones hasta su respectiva validación dependiendo de la complejidad del modelo propuesto.

En este proceso se establecen lineamientos administrativos considerando los recursos financieros disponibles a lo interno de la organización

agropecuaria o agroindustria, previa aprobación de las etapas de prospección, negociación y formulación.

Una vez finalizada esta unidad temática 3, le sugiero realizar la siguiente actividad de aprendizaje.



Realice una lectura comprensible del [Guía de Modelos de negocios inclusivos](#), de la FAO (2019), y revise el capítulo 1 - 2 de este libro, que le permitirá comprender de mejor manera las características, como se estructuran y la metodología por las cuales transita un modelo de gestión agroindustrial u organizacional a nivel agroproductivo.

Excelente, una vez realizada la lectura de seguro que se coincide en que, según la FAO (2019), aconseja la inclusión a las pequeñas y medianas agroindustrias a vincularse con diseñadores y ejecutores de programas agrícolas de cadenas de valor, acceso al mercado, desarrollo rural y empresarial, de manera que pueda adaptarse a la complejidad de los diversos tipos de modelos de negocios que operan en las cadenas agrícolas de valor.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado estudiante, a continuación, se le invita a realizar la siguiente actividad de aprendizaje recomendada, con la finalidad de fortalecer los conocimientos referentes a las cuatro principales prácticas a considerarse en un modelo de gestión.

[Principales prácticas por considerar en la elaboración de los modelos de gestión.](#)

¿Le pareció interesante el recurso didáctico?

Como usted pudo darse cuenta estimado estudiante, se debe tener en consideración que las principales prácticas para la formulación y elaboración del modelo de gestión son; i) estrategias, aspectos claves para mantener enfocada a la empresa en sus objetivos, propician un crecimiento continuo, ii) la ejecución, que hace referencia a las operaciones empresariales las cuales deben ejecutarse de manera excelente iii) cultura,

que es esencial para el desempeño favorable de la empresa agroindustrial y iv) estructura, que propicie una estructura de enfoque horizontal, favoreciendo la flexibilidad y rapidez, favoreciendo la implementación de los cambios propuestos en el modelo de gestión.

Le invito a realizar la autoevaluación 3, la cual tiene fines didácticos y de fortalecimiento de capacidades, a pesar de no ser calificada usted reforzará lo aprendido en esta unidad. En el caso de tener preguntas erróneas, se propone volver a revisar las temáticas estudiadas y reforzar los conocimientos.



Autoevaluación 3

Seleccione y marque la respuesta que corresponde de acuerdo con su criterio, escoja solamente una opción:

1. Los tres pilares esenciales que debe enfocarse los modelos de negocio a nivel agroindustrial son:
 - a. Procesos.
 - b. Factores humanos.
 - c. Tecnológicos.
 - d. Todos los anteriores.
2. Las cuatro principales prácticas dentro de la elaboración del modelo de gestión a nivel general son:
 - a. Agroindustrial, ambiental, social, político, empresarial.
 - b. Estrategia, ejecución, cultura, estructura.
 - c. Ninguna de las anteriores.
3. Las fases o etapas por las cuales atraviesa el modelo de gestión de los agronegocios son:
 - a. Fase de prospección, negociación, formulación y revisión.
 - b. Estrategia, ejecución, cultura, estructura.
 - c. Ambas son correctas.
4. Buscan la inclusión de los pequeños productores agrícolas y la vinculación del sector privado.
 - a. Modelos de negocio inclusivos.
 - b. Plan de negocio estratégico.
 - c. Circuitos alternativos cortos de comercialización.

5. Es considerada, como una etapa en la cual se levanta información base de las organizaciones o industrias, previo a procesos indagatorios.
 - a. Etapa de negociación.
 - b. Etapa de revisión.
 - c. Etapa de prospección.
6. ¿Qué etapa del modelo de negocio agroindustrial analiza y considera importante a los actores claves a nivel de la empresa?
 - a. Prospección.
 - b. Revisión.
 - c. Negociación.
 - d. Formulación
7. En cuál etapa del modelo de negocio agroindustrial se considera a la misión, visión, propósito, valores y objetivos alcanzables a mediano y largo plazo.
 - a. Etapa de formulación.
 - b. Etapa de revisión.
 - c. Etapa de prospección.
8. Proporciona un ingreso digno a grupos vulnerables como los de pequeños agricultores, mientras que también permite generar ganancias a sus compradores.
 - a. Planificación estratégica.
 - b. Plan de negocio.
 - c. Modelo de negocio inclusivo.
9. ¿Qué término se refiere a la integración de poblaciones vulnerables?
 - a. Articulación.
 - b. Inclusivo.
 - c. Cadena de valor.

10. En esta etapa se hace la revisión y aprobación del modelo de gestión, el cual puede pasar por varias exploraciones hasta su respectiva validación dependiendo de la complejidad del modelo propuesto.
- a. Etapa de prospección.
 - b. Etapa de formulación.
 - c. Etapa de revisión.

[Ir al solucionario](#)



Estimado estudiante, a continuación, se abordará en la semana en curso, aspectos introductorios referente a parámetros de evaluación interna y externa (FODA), a nivel organizacional, con el fin de establecer estrategias ante los retos o nuevas oportunidades de desarrollo y crecimiento que pueda tener nuestra empresa, basada en la visión de diseñar e interpretar un modelo de negocio bajo la metodología CANVAS.

Para lo cual se recomienda revisar el documento referente a la herramienta de [Análisis FODA o DAFO](#), del autor Sánchez (2020), capítulo 1, libro en el cual indica los atributos o variables que estudia esta herramienta estratégica del marketing tales como: Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D) y Amenazas (A), aspectos claves de como una empresa agroindustrial y organización agroproductiva deber seguir la estrategia y los planes de acción necesarios para ser competitivos mediante evaluaciones a nivel interno y externo de su situación actual.

Unidad 4. Herramienta estratégica de evaluación interna y externa (FODA)

Con la finalidad de conseguir nuestros objetivos iniciaremos realizando un análisis mediante la herramienta estratégica de marketing denominada FODA a la agroindustria y organización agroproductiva seleccionada, la cual nos permitirá identificar información básica de análisis que puede ser aplicado a cualquier tipo de empresa independientemente de su tamaño o naturaleza.

4.1. Historia y significado del análisis FODA

La herramienta de análisis FODA fue desarrollado en el año de 1960 y 1970 en los Estados Unidos en el Instituto de investigaciones de Stanford por Doshier, Benepe Humphrey, Birger Lie y Stewart, cuyo objetivo era identificar cuáles eran las causas por las que las empresas fallaban en las actividades de planificación corporativa en el ámbito de mandos gerenciales, y que hasta la actualidad se ha caracterizado por ser una de las más eficientes en identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades, y amenazas de

evaluación en el ámbito de las agroindustrias y organizaciones de diferente índole (Ramírez-Rojas, 2009; Sánchez, 2020).

La figura 5 permite identificar las variables que utiliza la herramienta de análisis FODA o DAFO, a nivel del sector empresarial y agroindustrial y las respectivas consideraciones de cada uno de sus atributos.

Figura 5.
Herramienta de análisis FODA a nivel empresarial, aspectos a considerar



Nota. Adaptado de Sánchez (2020). [Análisis FODA o DAFO](#).

Como podemos observar en la figura 5, el análisis FODA o DAFO, indica los principales factores internos y externos positivos que posee la organización (fortalezas, oportunidades) y los factores internos y externos negativos (debilidades y amenazas), parámetros claves en la evaluación actual de una industria agroproductiva.



Estimado estudiante, para reforzar los conocimientos le invito a revisar el video [Análisis FODA o DAFO](#).

¿Le pareció interesante este recurso?

Cómo pudo darse cuenta la herramienta FODA está diseñada para comprender la situación de un negocio a través de la realización de una lista completa de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que son fundamentales para la toma de decisiones actuales y futuras de una empresa, este análisis muestra las ventajas competitivas a nivel del diagnóstico interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas).

4.2. Análisis FODA: características

Según Sánchez (2020), al considerar la matriz FODA, debemos tener en cuenta algunas características básicas, las que vamos a mencionar a continuación:

- Realizar un análisis preciso y completo de la empresa o proyecto.
- Utilizar los cuatro pilares contextualizados de la herramienta FODA, los cuales determinarán el éxito del análisis resultante.
- Las fortalezas y debilidades generalmente realizan un análisis estratégico interno de la empresa mediante procesos de autoevaluación.
- Las oportunidades y amenazas generalmente realizan un análisis estratégico externo de la empresa.

Con la finalidad de ir complementando el análisis FODA podemos mencionar otras características que son secundarias, las cuales las citamos a continuación; i) relatividad, ii) iniciativa, iii) temporalidad y iv) parcialidad (Sánchez, 2020).

4.3. Metodología para elaboración análisis FODA

Según Sánchez (2020), menciona que con la finalidad de ir estructurando la herramienta de análisis FODA se lo ha dividido en dos partes: análisis interno y análisis de externo.

4.3.1. Análisis interno

Las fortalezas y debilidades son analizadas mediante un diagnóstico interno a nivel agroindustrial o empresarial, es decir, aquí consideramos a las características positivas (fortalezas) que puede presentar una empresa, mientras que las debilidades son aspectos negativos o puntos bajos dentro de la empresa que inciden en el cumplimiento de las metas y objetivos dificultando la consecución de los resultados (Ramírez-Rojas, 2009).

4.3.2. Análisis externo

Las oportunidades y amenazas son analizadas mediante un diagnóstico externo y no dependen necesariamente de la empresa, dentro de estos aspectos podemos considerar a los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (PESTEL).

4.4. Tipos de matriz FODA

La matriz FODA puede ser utilizado en diferentes ámbitos, bajo esos antecedentes a continuación se exponen dos tipos de análisis existentes.

4.4.1. Análisis FODA de negocio o proyecto:

Este tipo de análisis es el más utilizado a nivel empresarial debido a que nos permite identificar y analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que rodean a un negocio, teniendo en consideración los factores internos y externos de la organización, dentro de estos están inmersos los empleados, los clientes y los competidores.

4.4.2. Análisis FODA personal:

También puede ser utilizado a nivel personal, ya que es una herramienta de fácil implementación y muy eficiente, que permitirá conseguir objetivos personales y profesionales en el entorno personal.



Estimado estudiante, realice una lectura comprensible del recurso didáctico [Análisis FODA o DAFO](#) (REA 5) del autor Sánchez (2020), capítulo 1 que le permitirá comprender de mejor manera los criterios abordados en la unidad 4.

Excelente, una vez comprendida la lectura estimado estudiante, usted está en la capacidad de identificar los principales atributos internos y externos positivos (fortalezas y oportunidades) que la organización y la agroindustria posee y que le permitirá mantenerse en una posición competitiva en el mercado, igualmente detectar los atributos internos y externos negativos (debilidades y amenazas), que pueden ocasionar problemas administrativos y ocasionar el declive de la empresa.



Consecuentemente,, revise el [REA 6](#): ?, aquí se visualiza la revisión de la herramienta de análisis empresarial denominada FODA.

Excelente, en el video se puede observar que la herramienta de análisis FODA está diseñada para comprender la situación de un negocio a través de la realización de una lista completa de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que son fundamentales para la toma de decisiones actuales y futuras de una empresa, este análisis muestra las ventajas competitivas a nivel del diagnóstico interno (fortalezas y debilidades) y externo (debilidades y amenazas).



Actividad de aprendizaje recomendada

Estimado estudiante, se le invita a realizar la autoevaluación 4, la cual tiene carácter formativo y le permitirá fortalecer los conocimientos adquiridos durante esta semana, posteriormente revise el solucionario en el caso de tener respuestas equivocadas proceda nuevamente a revisar la guía didáctica y afiance sus conocimientos.



Autoevaluación 4

En los siguientes enunciados, seleccione la alternativa que considere correcta:

1. La herramienta de análisis FODA fue desarrollada en qué año.
 - a. Entre 1950 y 1960.
 - b. Entre 1960 y 1970.
 - c. Entre 1940 y 1950.
2. Realizan un análisis estratégico interno de la empresa mediante procesos de autoevaluación.
 - a. Debilidades y amenazas.
 - b. Fortalezas y debilidades.
 - c. Oportunidades y amenazas.
3. Realizan un análisis estratégico externo de la empresa a nivel macro y micro del entorno.
 - a. Oportunidades y amenazas.
 - b. Fortalezas y debilidades.
 - c. Fortalezas y amenazas.
4. El tipo de matriz FODA que nos permite realizar el análisis a nivel empresarial es:
 - a. Análisis FODA de negocio o proyecto.
 - b. Análisis FODA personal.
 - c. Ambas respuestas son correctas.
5. Herramienta que nos permite realizar un análisis preciso y completo interno y externo de la empresa.
 - a. Plan de negocio.
 - b. Modelo CANVAS.
 - c. FODA.

6. ¿Cuál de estas características secundarias no está considerada dentro del análisis FODA?
- a. Relatividad.
 - b. Productividad.
 - c. Parcialidad.
 - d. Temporalidad.
7. ¿Qué significan las siglas de la herramienta de análisis FODA?
- a. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
 - b. Fortalezas, Operatividad, Dificultades, Advertencia.
 - c. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Apuros.
8. En el análisis FODA, dentro de las debilidades pueden estar considerados que aspectos:
- a. Falta de recursos humanos, materiales, recursos ambientales.
 - b. Presencia de recursos humanos, materiales y ambientales.
 - c. Las dos opciones son correctas.
9. En el análisis FODA, las fortalezas y debilidades corresponden a _____, a nivel de la agroindustria y sujetos de autoevaluación.
- a. Factores internos.
 - b. Factores externos.
 - c. Las dos opciones son correctas.
10. En el análisis de la herramienta FODA, están consideradas como amenazas:
- a. Los factores o situaciones externas a la empresa que pueden ser negativas para la misma.
 - b. Todos los factores positivos que diferencien a la empresa con la competencia.
 - c. Las dos opciones son correctas.

[Ir al solucionario](#)



Fase 1: etapa de prospección – línea base de modelo de gestión

En la presente semana iniciaremos la fase de elaboración del modelo de negocios bajo la metodología CANVAS, aquí abordaremos aspectos referentes a la definición, importancia, origen de este modelo de negocio, beneficios de su uso y cómo generarlo.

Estimado estudiante, revise el manual denominado Generación de Modelos de negocio (REA 7) del autor (Osterwalder, 2010). Dicho instrumento nos permitirá conceptualizarlo, caracterizarlo, además de la elaboración paso a paso de los nueve elementos que constituyen este modelo CANVAS.

Unidad 5. Modelo de negocio CANVAS

“Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes”.

Alexander Osterwalder.

El diseño del modelo de negocio CANVAS pretende identificar aspectos básicos mediante un formato sencillo, el cual nos permitirá formular, desarrollar e ilustrar de una manera gráfica todos los elementos que forman parte de un modelo de negocios en la innovación en el ámbito agropecuario y agroindustrial. Este modelo ha sido diseñado bajo el criterio de reemplazar a los modelos obsoletos y transformar de una manera eficaz los diferentes modelos de gestión a nivel agroindustrial, amparados en las necesidades y requerimientos de los clientes y los inquietantes escenarios medioambientales (Osterwalder et al., 2011). Consecuentemente, Clavijo (2022), indica que 8 de cada 10 empresas fracasan en los primeros dos años debido a una planeación de negocio defectuosa.

Cabe mencionar que existen herramientas de apoyo para que el panorama sea diferente. El modelo CANVAS le permite concentrarse en su modelo de negocio segmento por segmento.

Bajo estos antecedentes procederemos a recalcar los aspectos más importantes de este modelo de negocio CANVAS.

5.1. Definición del modelo de negocio CANVAS

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una organización agroproductiva o empresa agroindustrial crea, proporciona y capta valor (Osterwalder, 2010).

El modelo CANVAS principalmente, nos permite a nosotros desarrollar y gestionar nuevas alternativas importantes, que posteriormente serán plasmados en un modelo de negocio. Es decir, es una herramienta estratégica en la gestión de un negocio, la cual nos permitirá identificar y visualizar los aspectos clave en el entorno agroindustrial o de las organizaciones agroproductivas para poder ordenar nuestras ideas.

5.2. Importancia del modelo de negocio CANVAS

La importancia de este modelo CANVAS radica en que al ser utilizado nos permitirá visualizar la información de los clientes, propuestas de valor, los canales de comunicación, como la empresa agroindustrial y organización agroproductiva genera dinero, consecuentemente también nos permite comprender el modelo comercial de nuestros competidores.

El inconveniente que puede presentar el modelo de negocio CANVAS, es que al ser una herramienta cualitativa no va a permitir el manejo de datos, por lo cual es conveniente complementarla con datos cuantitativos, así como con herramientas contables y financieras (Osterwalder, 2010).

5.3. Ventajas del uso del modelo CANVAS

El modelo CANVAS, al ser una herramienta metodológica que permite tener una visión rápida del negocio agroproductivo, nos presenta algunas ventajas al momento de diseñar nuestra propuesta (Editorial & Negocios, 2014).

A continuación, mencionaremos las 7 ventajas que presenta este modelo:

- **Simplicidad en la interpretación:** al estar simbolizado en bloques nos permite identificar la estructura de los 9 elementos que conforman el negocio, los cuales están distribuidos de una manera estructurada, además es de fácil interpretación, nos permite identificar a los clientes y lograr competitividad a nivel de empresas agroindustriales.

- **Sistémica e integral:** al considerar todos los elementos (externos e internos), los cuales generalmente se plasma en una hoja, esto nos permite visibilizar incoherencias que pueden existir entre los diferentes elementos, cada uno de los bloques están trabajando de manera concatenada con una finalidad de generar un gran sistema de negocio.
- **Adaptabilidad a cambios:** esto es una gran ventaja que presenta CANVAS, ya que nos brinda alternativas dentro de nuestro modelo de negocio, aquí generalmente podemos realizar cambios e irlos adecuando y probando en los diferentes bloques que estructuran el modelo.
- **Actividades diferentes, cualquier tamaño:** puede ser aplicable a diferentes empresas agroindustriales, ya sean pequeñas, medianas o grandes negocios, independiente de la actividad económica a la que esté direccionada.
- **Visualización:** al ser una herramienta estratégica, este modelo básicamente se enfoca en crear y desarrollar modelos de negocio mediante un lenguaje visual dinámico de cómo la empresa agroindustrial desarrollará una idea general que quiera llevar a cabo.
- **Sinergismo y trabajo en equipo:** CANVAS al formar un bloque estructurado permite tener los aportes de los diferentes actores que intervienen dentro del modelo, es decir nos permite compartir percepciones complejas de manera sencilla y con un lenguaje entendible para todos.
- **Análisis estratégico en una hoja:** es una herramienta eficiente en el análisis estratégico FODA.

5.4. Herramientas para generar un modelo CANVAS

Con la finalidad de ir profundizando más los conceptos referentes al modelo CANVAS, a continuación indicaremos qué herramientas nos permitirá a nosotros generar esta plantilla sin ningún inconveniente.

En esta plantilla o lienzo CANVAS nosotros tenemos identificados 9 bloques básicos que nos permitirá diseñar nuestro modelo de negocio agroindustrial

o agroproductivo, siempre basado en el enfoque de beneficio hacia el cliente y buscando rentabilidad económica hacia la empresa (Rodríguez, 2012).

A continuación, observamos en la figura 6 los elementos o atributos que conforman esta plantilla o lienzo de modelo de negocio CANVAS.

Figura 6.
Plantilla de modelo de negocio CANVAS



Nota. Adaptado de esquema de plantilla de administración estratégica. [ilustración], por VectorMine, 2022, [shutterstock](#). CC BY 2.0

Como usted pudo observar en la figura 6 se analiza los 9 elementos que forman parte de este lienzo: i) socios clave, ii) actividades claves, iii) recursos clave, iv) la estructura clave, v) propuestas de valor, vi) relaciones de clientes, vii) segmentos del mercado, viii) canales y ix) fuentes de ingreso, los cuales son fundamentales en la estructuración y modelación de esta plantilla.



Para profundizar este apartado puede referirse al siguiente recurso didáctico referente al REA 8: [modelo de negocio CANVAS](#) que hace referencia a los elementos que constituyen el modelo de negocio CANVAS.

¿Le pareció interesante este recurso didáctico? Como usted pudo visualizar, el modelo de negocio CANVAS analiza la creación y la eficiencia a través de la captación de valor, dividido en 9 elementos que estudian principalmente

aspectos de relación de clientes, socios clave, estructura de costes, actividades clave, recursos clave, propuesta de valor indispensables para mantener la rentabilidad de una empresa agroindustrial o agroproductiva.



Con la finalidad de fortalecer sus conocimientos en torno a la temática referente al modelo de gestión CANVAS, revise el REA 7, referente al manual [Generación de modelo de negocio](#) del autor Osterwalder (2010) páginas 14 a la 19. Esta actividad le va a permitir comprender la conceptualización, la importancia, ventajas y las herramientas necesarias que les permitirá generar nuestro modelo de negocio agroindustrial u organizacional, agroproductivo.

Como usted lo habrá leído y entendido, este documento presenta una descripción y orientación del uso de la metodología de modelo de negocio CANVAS, la cual está sistematizada en 9 elementos principales vinculados dentro del sector agroindustrial.



Actividad de aprendizaje recomendada

Le invito a realizar la autoevaluación 5, la cual tiene fines didácticos y de fortalecimiento de capacidades, a pesar de no ser calificada usted reforzará lo aprendido en esta unidad. En el caso de tener preguntas erróneas, se propone volver a revisar las temáticas estudiadas y reforzar los conocimientos.



Autoevaluación 5

Seleccione y marque la respuesta que corresponda de acuerdo con su criterio, escoja solamente una opción:

1. El modelo de negocio CANVAS fue propuesto por:
 - a. Osterwalder.
 - b. Casadesus -Masanell.
 - c. Zarthia Sossa.
2. Es una herramienta metodológica que permite tener una visión rápida y sencilla del negocio agroproductivo.
 - a. Modelo de negocio CANVAS.
 - b. Modelo Scrum.
 - c. Modelo estadístico.
3. ¿Cuál de estos indicadores corresponde a ventajas del uso del modelo CANVAS?
 - a. Simplicidad en la interpretación.
 - b. Sistemática e integral.
 - c. Ambas son correctas.
4. El modelo o lienzo denominado CANVAS está constituido por:
 - a. 7 elementos.
 - b. 9 elementos.
 - c. 10 elementos.
5. ¿Cuál de estos elementos no corresponde al modelo CANVAS?
 - a. Segmentos del mercado, propuesta de valor, canales, relaciones clientes.
 - b. Publicitarios, adaptabilidad a cambios, sistémica e integral.
 - c. Recursos clave, actividades clave, asociaciones clave, costes.

6. ¿De qué herramientas disponemos para elaborar el modelo de negocio CANVAS?
- Mapas temáticos.
 - Línea base organizacional.
 - Plantilla o lienzo CANVAS.
7. Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades.
- Recursos clave.
 - Canales.
 - Propuesta de valor.
8. La _____ de este modelo CANVAS radica en que al ser utilizado nos permitirá visualizar la información de los clientes, propuestas de valor, los canales de comunicación, como la empresa genera dinero
- Veracidad.
 - Importancia.
 - Ventaja.
9. El modelo CANVAS al ser una herramienta estratégica nos permite enfocarnos en la:
- Creación y desarrollo del modelo de negocio.
 - Oportunidades y fortalezas.
 - Dificultades y amenazas.
10. Si una empresa atiende a uno o varios segmentos del mercado, a que elemento del modelo de negocio CANVAS estamos refiriéndonos.
- Canales.
 - Relaciones con clientes.
 - Segmento del mercado.

[Ir al solucionario](#)

Excelente, una vez que hemos finalizado y analizado los fundamentos teóricos, aspectos metodológicos y herramientas que forman parte del modelo de negocio CANVAS profundizaremos la elaboración enfocada en el ámbito agro productivo y a nivel agroempresarial.



Se debe tener en consideración que usted debe ir elaborando este modelo de negocio agro empresarial bajo la metodología CANVAS de una organización agro productiva y empresa agroindustrial, el cual será entregado bajo el formato preestablecido (Revisar anexo 9) y deberá constar de los 9 bloques básicos que conforman este lienzo o modelo CANVAS, se debe tener en consideración que usted irá presentando progresivamente los avances de las diferentes fases o entregables que conforman este proceso los cuales serán calificados conforme al plan docente.



Semana 7

En la presente semana iniciaremos la formulación de un modelo de negocio CANVAS, para lo cual abordaremos los 3 primeros elementos referentes a segmentos de mercado, propuesta de valor y canales de distribución y comunicación, los cuales forman parte de la modelación bajo la metodología CANVAS.

Unidad 6. Fase 2: Etapa de negociación. Elementos por considerar en la formulación de un modelo de negocio CANVAS

En la presente unidad nos enfocaremos en la metodología CANVAS que es una herramienta estratégica que permitirá visualizar en dónde se encuentra nuestra agroindustria u organización agroproductiva y hacia dónde tiene planificado llegar.

Las herramientas que utilizaremos en este modelo de negocio nos permitirá tomar decisiones adecuadas con la finalidad de generar resultados que beneficien a nuestra empresa productiva, de igual manera identificaremos cuál es el comportamiento que tiene nuestra competencia, qué canales son los adecuados para darse a conocer, identificar si estamos generando rentabilidad y lo más importante del modelo divisar si las personas perciben esa propuesta de valor (Osterwalder, 2010). Para ello se utilizará

el texto referente al [manual de Generación de modelo de negocio](#), el cual aborda aspectos fundamentales de la estructuración y modelación de los 9 elementos que forman parte del lienzo CANVAS. Iniciaremos la presente unidad abordando los primeros elementos relacionados con: i) segmento del mercado, ii) propuesta de valor y iii) canales de distribución y comercialización.

6.1. Segmento del Mercado (SM)

Una agroindustria o empresa agropecuaria, sea de ámbito público o privado a nivel nacional e internacional, generalmente atiende a uno o varios segmentos del mercado.



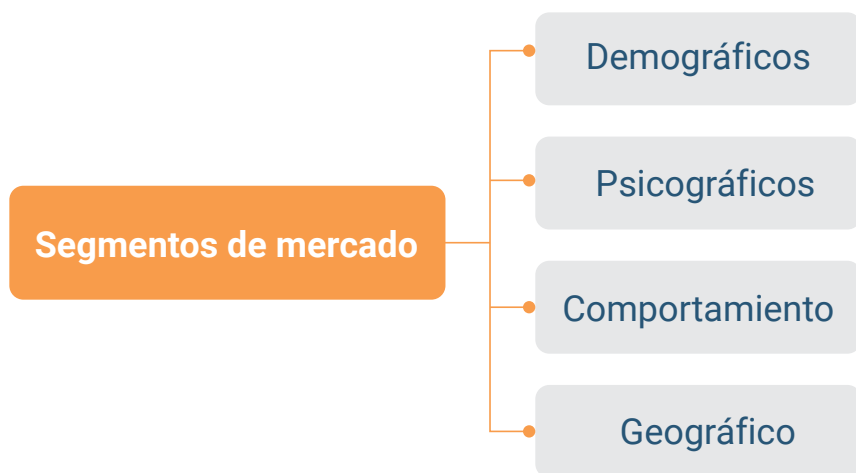
Nota. Adaptado de segmentación de clientes. [ilustración], por Siberian Art, 2022, [shutterstock](#). CC BY 2.0

El primer bloque básico del modelo CANVAS corresponde al segmento del mercado (cliente) en la cual necesitamos definir claramente los diferentes grupos de personas o entidades a las cuales estaremos direccionando a nuestra empresa.

Cabe recalcar que el direccionamiento que tengan las empresas deberá ser fundamentada con la finalidad de irse posicionando en los diferentes segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños, con base en eso podemos ir delineando un modelo de negocio agroproductivo o agroindustrial basado en nociones exhaustivas de las necesidades requeridas por nuestro cliente objetivo. En este primer elemento del modelo CANVAS debemos tener en consideración que existen diferentes segmentos de mercado que los citaremos a continuación en la figura 7 (Osterwalder, 2010).

Figura 7.

Diferentes segmentos de mercado a considerar en el modelo de negocio



Nota. Adaptado de Osterwalder (2010). Modelo de negocio (segmento de clientes).

Como se puede observar en la figura 7, que hace referencia a los segmentos de mercado, existen diferentes direccionamientos hacia los cuales las empresas agroproductivas tratarán de ubicar a sus potenciales clientes.



A continuación, estimado estudiante le invito a revisar el siguiente video [Importancia de la segmentación de mercado](#) (REA 9) que hace referencia a segmento de clientes y sus características principales.

¿Le pareció interesante el recurso?

Como se puede dar cuenta, la segmentación de mercados es una de las primeras habilidades que debemos desarrollar en mercadotecnia con la finalidad de potencializar los requerimientos de nuestros clientes, con base en las condiciones geográficas, demográficas, psicográfica y conductuales.

6.2. Propuesta de Valor (PV)

Con la finalidad de solucionar las problemáticas de los clientes y satisfacer sus necesidades, las empresas agropecuarias y agroindustriales, generan propuestas de valor con base en las necesidades de los clientes.



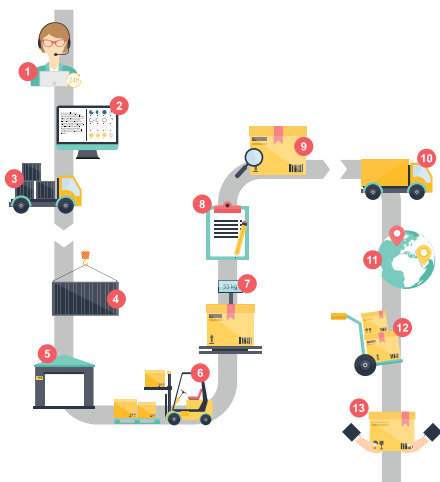
Nota. Adaptado de Propuesta de valor. [ilustración], por d3verro, 2022, [shutterstock](#). CC BY 2.0

El segundo elemento de vital importancia en la elaboración del modelo CANVAS es la propuesta de valor, que viene a ser el conjunto de bienes y servicios que crean valor para satisfacer un determinado segmento de mercado, este bloque es fundamental debido a que el cliente es el que define hacia que empresa se va a inclinar. La propuesta de valor debe ser innovadora y tener características nuevas que le permitirán posicionarse a nivel del mercado.

De igual manera, podemos contribuir a la propuesta de valor para el cliente considerando algunos elementos tales como: productos novedosos, mejoramiento en el rendimiento, personalización, precio, diseño, marca, accesibilidad, reducción de costos (Osterwalder, 2010).

6.3. Canales de Comunicación y distribución (CC)

Con la finalidad de que las propuestas de valor planteadas por la empresa lleguen a los clientes potenciales, estos deben de transitar por canales de comunicación, distribución y venta de manera efectiva.



Nota. Adaptado de infografías logísticas. [ilustración], por olesia_g, 2022, [shutterstock](#). CC BY 2.0

El tercer elemento que debemos tener en consideración son los canales de distribución y comunicación, que lo podríamos explicar cómo la forma en que una empresa se comunica con los segmentos del mercado (clientes) suministrándole la propuesta de valor. Entre las principales funciones que deben tener los canales de distribución y comunicación están los siguientes:

- La agroindustria debe dar a conocer a los clientes los productos y servicios que ofertan.
- Evaluar la propuesta de valor y ayudar a los clientes.
- Compra de productos específicos por parte de los clientes.
- Brindar un servicio de atención postventa a los clientes.

Una vez analizada esta unidad temática 5, en la cual abordamos los 3 primeros elementos del modelo de gestión CANVAS, le sugiero realizar la siguiente actividad de aprendizaje.



Estimado estudiante, durante esta semana, continúe desarrollando el informe de la fase 1. Etapa de prospección – Línea base del modelo de gestión según el formato indicado en el [anexo 1](#) y ejecutando el llenado de la ficha modelo en el ámbito de la agroindustria y de la organización agroproductiva.



Realice una lectura comprensible del recurso educativo referente a [generación de modelo de negocio](#) de Osterwalder (2010), página 15 a la 27, que le permitirá comprender de mejor manera los segmentos del mercado, propuesta de valor y los canales de comunicación y distribución en el entorno agroindustrial de los modelos de gestión.

Como usted lo habrá leído y entendido, estos elementos hacen relación principal de la vinculación de una empresa con el cliente, la propuesta de valor que tiene por objetivo solucionar los problemas del cliente y satisfacer sus necesidades mediante la adición de un valor determinado a un determinado producto y cadena de distribución y comunicación que indica la forma en la cual llega estos productos hacia el cliente final, estos elementos se encuentran situados dentro del modelo de negocio al lado derecho del lienzo CANVAS.

Muy bien, podemos continuar con los siguientes elementos que constituyen el modelo CANVAS, una vez que hemos revisado y fortalecido los conocimientos.



Semana 8

Durante esta semana de actividades continuaremos revisando y analizando los elementos referentes a relaciones con clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, basados en el modelo o lienzo CANVAS, propuesto por Osterwalder, en su libro “[Generación de modelos de negocio](#)”, estos 3 elementos abarcan las cuatro áreas esenciales de un negocio: recursos financieros, infraestructura, oferta y clientes, los cuales vendrían a ser aplicados como estrategias en aspectos de procesos y sistemas de una agroempresa.

6.4. Relaciones con Clientes (RCL)

En los diferentes segmentos de mercado, las relaciones con los clientes se mantienen y se establecen de forma autónoma.



Nota. Adaptado de relación con clientes. [ilustración], por Prokopeva Irina, 2022, [shutterstock](#). CC BY 2.0

En este bloque describiremos los diferentes tipos de relaciones que deben establecer las industrias agroempresariales u organizaciones agroproductivas con determinados segmentos de mercado, ya que son ellas las que determinan si las relaciones pueden ser personales o automatizadas.

Osterwalder (2010), indica que se debe tener en consideración que las relaciones con los clientes pueden estar amparadas en las siguientes características: i) captación de clientes, ii) fidelización de clientes y iii) estimulación de las ventas.

Las relaciones que pueden coexistir entre una empresa con un determinado segmento de mercado agroindustrial o agroproductivo depende del tipo de relaciones que mantengan con sus clientes, las cuales pueden clasificarse en varias categorías:

- La asistencia personal.
- Asistencia personal exclusiva.
- Autoservicio.
- Comunidades.
- Creación colectiva.

6.5. Fuentes de Ingreso (FI)

Una vez que los clientes hayan adquirido las propuestas de valor, las fuentes de ingreso vienen por añadidura a lo interno de la empresa agroindustrial productiva.



Nota. Adaptado de fuentes de ingreso. [ilustración], por Viktoria Kurpas, 2022, [shutterstock](#). CC BY 2.0

Las fuentes de ingresos de una agroindustria dependerán principalmente de los clientes que constituyan el centro de este modelo, bajo ese contexto nos referimos al flujo de caja que genera la agroindustria en los distintos segmentos del mercado. Consecuentemente, también podemos mencionar que la fuente de ingresos puede basarse en mecanismos de fijación de precios tales como; precios fijos, subastas, descuentos, promociones,

según el mercado o la producción en volumen basado en la gestión de la rentabilidad (Osterwalder, 2010).

Además, se debe considerar al cliente si estará en la capacidad o disponibilidad de pagar por un determinado bien o servicio que se oferten.

Indicamos también que existen dos tipos diferentes de fuentes de ingreso dentro de un modelo de negocio:

- Ingresos por transacciones.
- Ingresos recurrentes.

Las fuentes de ingreso en una empresa agroindustrial u organización agroproductiva que se dedique a la generación de valor agregado es fundamental para la rentabilidad y sostenibilidad de su propuesta de valor.

6.6. Recursos Clave (RC)

Con la finalidad de ir complementando los atributos anteriormente descritos, es necesario contar con los recursos claves para obtener procesos eficientes a lo interno de la empresa.



Nota. Adaptado de gestión de relaciones con clientes. [ilustración], por Teguh Jati Prasetyo, 2022, [shutterstock](#). CC BY 2.0

Los recursos claves en la agroindustria son fundamentales, ya que estos permitirán crear y ofrecer una propuesta de valor, acceso a los mercados, relaciones acordes con el segmento de mercado y la recepción de ingresos por parte del cliente.

Al hablar de los recursos claves estamos considerando a los aspectos físicos, tecnológicos, capital humano, capital económico, capital productivo,

además de bienes e inmuebles, es decir, estaríamos considerando todos los activos importantes de nuestro negocio.

A continuación, detallamos las categorías en las que se dividen los recursos clave del modelo de negocio CANVAS:

- Recursos físicos.
- Recursos intelectuales.
- Recursos humanos.
- Recursos económicos.

Muy bien estimado estudiante, se ha concluido esta primera fase, que espero que les haya servido para identificar aspectos principales referentes a conceptualización, características, tipos y etapas por las cuales transitan los modelos de gestión, parámetros que son fundamentales en la administración y gestión agroempresarial.



Estimado estudiante, realice una lectura comprensible del libro referente a [Generación de modelo de negocio](#) de Osterwalder (2010), página 28 a la 35, que le permitirá comprender de mejor manera los elementos de relación con clientes, las principales fuentes de ingreso y que aspectos o procesos clave desarrollo la agroindustria para modelar su negocio.

Como usted lo habrá leído y entendido, estos elementos hacen relación a los tipos de relaciones de una empresa con un determinado segmento de clientes, fuentes de ingresos que hace referencia al flujo de caja que genera una empresa en los variados segmentos de mercado y los recursos claves que están considerados como los activos más importantes en la funcionalidad del modelo de negocio a nivel empresarial de las agroindustrias productivas.



En esta semana le sugiero revisar detenidamente los temas abordados con la finalidad de que pueda desarrollar eficientemente la fase 1. Etapa de prospección – Línea base de la empresa agroindustrial y productiva, según los formatos establecidos en los respectivos anexos indicados.



Actividad de aprendizaje recomendada

Estimado estudiante, como actividad complementaria y que debe estar descrito en la elaboración del modelo de negocio CANVAS, es el desarrollo del flujo de ingreso o de caja (balance del estado de la situación financiera) de la organización agroproductiva y de la empresa agroindustrial intervenida, basándose en los resultados de aprendizaje adquiridos en el período académico III de la cátedra de Fundamentos de Contabilidad. Esto se debe considerar en el atributo referente a fuentes de ingreso del modelo de negocio CANVAS.



Semana 9

Durante esta semana de actividades continuaremos revisando y analizando los elementos referentes a las actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes, basados en el modelo o lienzo CANVAS, propuesto por Osterwalder, (2010), en su libro [“Generación de modelos de negocio”](#), estos 3 elementos abarcan las cuatro áreas esenciales de un negocio: recursos financieros, infraestructura, oferta y clientes, los cuales vendrían a ser aplicados como estrategias en aspectos de procesos y sistemas de una agroempresa.

6.7. Actividades Clave (AC)

En el presente atributo referente a las actividades claves del modelo de negocio, es necesario tener en consideración las acciones más importantes que debe emprender la agroindustria para su funcionalidad y el éxito del emprendimiento.



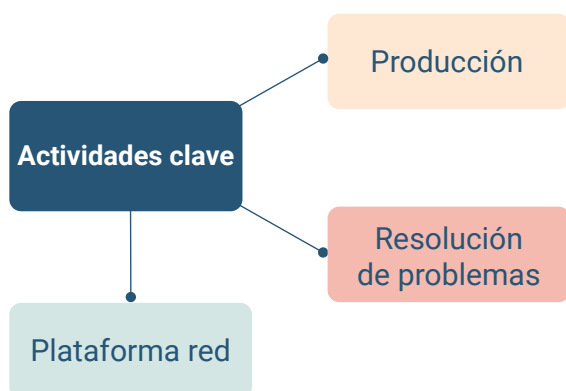
Nota. Adaptado de actividades clave modelo de negocio. [ilustración], por Inspiring, 2022, [shutterstock](#). CC BY 2.0

La agroindustria dentro de su modelo de negocio siempre necesita realizar una serie de actividades clave, las que vienen a ser acciones de vital importancia que permitirá que una empresa tenga éxito y que son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, la cual debe estar concatenada con los recursos clave, acceso a los mercados, la relación con el cliente, y las fuentes de ingreso, estas actividades pueden variar dependiendo del negocio.

A continuación, en la figura 8 se detalla las categorías en las que se dividen las actividades clave a nivel empresarial y agroindustrial basado en el modelo CANVAS:

Figura 8.

Actividades clave en el modelo de negocio



Nota. Adaptado de Osterwalder et al., (2010). Modelo de negocio, actividades clave.

Como se observa, en la figura 8 referente a las actividades clave del modelo de negocio está formado por tres categorías: i) producción, la cual involucra actividades de fabricación, entrega de productos y calidad,

esta es predominante en el ámbito de las empresas agroindustriales y agropecuarias, ii) resolución de problemas, implica el buscar soluciones a problemas puntuales del cliente y iii) plataforma/red, aquí se hace referencia al uso de *software* y redes que pueden ser utilizados en los modelos de negocios (Osterwalder, 2010).

6.8. Asociaciones Clave (AsC)

Identificar los socios claves de una empresa es muy importante para la planificación estratégica del negocio, estas alianzas estratégicas ayudan a la agroindustria y organizaciones agroproductivas a crecer y operar de manera óptima (Osterwalder, 2010).



Nota. Adaptado de alianzas estratégicas. [ilustración], por GoodStudio, 2022, [shutterstock](#). CC BY 2.0

Con la finalidad de establecer alianzas estratégicas que les ayuden a optimizar sus recursos dentro de sus modelos de negocios, las agroindustrias establecen asociaciones clave con diferentes actores estratégicos quienes contribuirán en el funcionamiento adecuado de la empresa.

Con base en las necesidades de la empresa pueden establecerse diferentes tipos de asociaciones, las cuales las vamos a mencionar a continuación:

- Empresas no competidoras aliadas estratégicamente.
- Empresas competidoras generan una asociación estratégica.
- *Joint ventures*: trabajo mancomunado entre empresas
- Cliente-proveedor en estrecha relación.



Para ampliar esta sección revise el video referente a los socios o asociaciones clave del [Modelo de negocio CANVAS: socios y proveedores](#).

Le invito a revisar el video: [Qué es un socio clave?](#) (REA 10), de seguro aportará importantes herramientas para su aprendizaje.

¿Le pareció interesante el recurso didáctico?

Los socios clave en el modelo CANVAS son los aliados o proveedores que le ayudarán a alcanzar los objetivos y que la empresa tenga éxito. El bloque de socios clave permite detectar a las personas, organizaciones y empresas que estén relacionadas con las actividades de tu negocio.

6.9. Estructura de Costes (EC)

La estructura de costes se refiere a la proporción que cada factor o servicio productivo representa del coste total o de cada unidad. Desde el punto de vista de la teoría de la producción se estudia la participación de los costes fijos y variables en los costes totales (Osterwalder, 2010).



Nota. Adaptado de crecimiento de dividendos. [ilustración], por pch.vector, 2022, [freepik](#). CC BY 2.0

Finalmente, el último elemento que constituye el lienzo CANVAS es la estructura de costes en la cual están considerados todos los procesos anteriores que implican gastos para que nuestra propuesta pueda ser viable dentro de un modelo de negocio. Dependiendo del tipo de negocio, los costes van a tener variación, es decir, aquí definimos los costos más importantes de las actividades y los recursos clave que emplearemos para poner en marcha nuestra propuesta de valor, considerando siempre al cliente el eje fundamental de nuestra empresa (Programa Expertemprende, 2017).

La estructura de los costos tiene algunas características, las cuales las citamos a continuación:

- Costos fijos: en este tipo de costes los bienes o servicios producidos no varían en función del volumen.
- Costos variables: en este tipo de costes los bienes o servicios producidos varían en proporción directa al volumen.
- Economías de escala: aquí hacemos referencia el crecimiento de la producción que tiene una empresa.
- Economías de campo: aquí hacemos referencia a las ventajas de costos que genera una agroindustria mientras amplía su eje de intervención.



Estimado estudiante durante esta semana, inicie con la ejecución de la [fase 2 Etapa de Negociación](#) del proceso de desarrollo del modelo de negocio bajo la metodología CANVAS, previamente se realizará un análisis FODA de la agroindustria en estudio basándose en los diferentes factores externos e internos que influyen a nivel organizativo, se sugiere hacer una recapitulación del [Análisis FODA o DAFO](#) la cual fue abordada en la semana 5 y fortalecer los conocimientos, previo llenado de la matriz FODA.



Realice una lectura comprensible del libro referente a [Generación de modelo de negocio](#) del autor Osterwalder (2010), página 36 a la 42, que le permitirá comprender de mejor manera los elementos o atributos de las actividades clave, los factores esenciales considerados como asociaciones clave y la estructura de costos en cuanto a la agroindustria en el entorno administrativo y gerencial.

Excelente estimado estudiante, según lo entendido de la lectura, las actividades claves se ejecutan en el negocio a corto y mediano plazo, por lo tanto, son todas aquellas que no se pueden delegar a otra organización o empresa, con relación a los socios clave, estos, corresponden a los proveedores de insumos para desarrollar los productos o servicios del negocio, y la estructura de costos que hace referencia a la compra o

adquisición de recursos, realización de actividades y el trabajo con alianzas implican costos, estos elementos estructuran el modelo de negocio CANVAS.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Complementariamente, se sugiere que se realice la revisión de las unidades (1 – 6), estudiadas durante este lapso, con la finalidad que pueda realizar la entrega de la fase práctica 2 relacionadas con aspectos básicos y fundamentales que deben manejarse dentro de un modelo de negocio de una empresa agroindustrial o de una organización agroproductiva generadora de cadena de valor.

En el caso de tener dudas e inquietudes como recomendación, se les sugiere comunicarse mediante las tutorías con su docente para el respectivo apoyo necesitado por parte de usted señor estudiante.

“El éxito es aprender a ir de fracaso en fracaso, sin desesperarse”.

Winston Churchill.

¡Congratulaciones!, los contenidos referentes a fundamentos teóricos, características, importancia, aspectos metodológicos y herramientas para la elaboración y formulación del modelo de negocio bajo la metodología CANVAS ha culminado, consecuentemente ha comenzado con el desarrollo práctico de las actividades establecidas dentro del Prácticum 3 de modelado de un lienzo bajo la metodología citada.

Le invito a realizar la autoevaluación 6, la cual tiene fines didácticos y de fortalecimiento de capacidades, a pesar de no ser calificada usted reforzará lo aprendido en esta unidad. En el caso de tener preguntas erróneas, se propone volver a revisar las temáticas estudiadas y reforzar los conocimientos.



Autoevaluación 6

Seleccione y marque la respuesta que corresponda de acuerdo con su criterio, escoja solamente una opción:

1. En el segmento de mercado, el _____, es el centro de atención de cualquier modelo de negocio, sea este productivo, comercial e industrial, logístico, ninguna empresa podría sobrevivir sin él.
 - a. Vendedor
 - b. Intermediario.
 - c. Cliente.
2. ¿Cuál de estos segmentos de mercado no corresponde al modelo CANVAS?
 - a. Mercado de masas.
 - b. Nichos de mercado.
 - c. Mercados fragmentados.
3. En este elemento se considera al conjunto de bienes y servicios que crean valor para satisfacer un determinado segmento de mercado.
 - a. Cadena.
 - b. Propuesta de valor.
 - c. Cliente.
4. Es la forma cómo una empresa se comunica con los segmentos del mercado suministrándole la propuesta de valor.
 - a. Canales de comunicación y distribución.
 - b. Relación clientes.
 - c. Actividades clave.
5. ¿Cuál de estas funciones no corresponden a los canales de distribución y comunicación?
 - a. Brindar un servicio de atención posventa.
 - b. Evaluar la propuesta de valor y ayudar al cliente.
 - c. Intervención de intermediarios en la distribución de productos.

6. ¿Cuál de las siguientes características no están consideradas en las relaciones con los clientes?
- a. Captación de clientes.
 - b. Fidelización de clientes.
 - c. Estimulación de clientes.
 - d. Mercados internos.
7. Permitirán crear y ofrecer una propuesta de valor, acceso a los mercados, relaciones de acuerdos con el segmento de mercado y la recepción de ingresos por parte del cliente.
- a. Actividades clave.
 - b. Recursos clave.
 - c. Propuesta de valor.
8. ¿Cuál de estas categorías no está considerada dentro de los recursos clave del modelo CANVAS?
- a. Recursos físicos.
 - b. Recursos económicos.
 - c. Recursos intelectuales.
 - d. Recursos humanos.
 - e. Recursos ambientales.
9. Las categorías en las que se dividen las actividades clave son:
- a. Producción, resolución de problemas, plataforma.
 - b. Productividad, plataforma, conflictos.
 - c. Producción, transformación, comercialización.
10. Implica todos los procesos anteriores, incluidos los gastos, para que toda nuestra propuesta pueda ser viable dentro de un modelo de negocio.
- a. Relación con clientes.
 - b. Recursos clave.
 - c. Estructura de costos.

[Ir al solucionario](#)



Durante la etapa de negociación se identifica o se delimitan las variables enfocadas en los parámetros internos y externos de la herramienta estratégica Análisis FODA, hacemos referencia a los factores positivos y negativos a nivel interno y externo que puede presentar la organización o agroindustria, es una identificación indagatoria en la cual definiremos y formularemos el modelo de gestión, esto finalmente es conocido como una fase previa de la etapa negociadora.

De igual manera, se recomienda abordar la lectura del texto complementario del autor Huertas et al., (2020), referente a [Diseño de un modelo de gestión base científica y práctica para su elaboración](#), páginas. 170 – 172, en la cual se menciona los elementos de elaboración y las etapas de formulación del modelo de gestión, lo cual fue analizado en la unidad 3 de la semana 4, referente a los aspectos fundamentales en la elaboración de los modelos de gestión.

Fase 2. Etapa de negociación. Análisis FODA del entorno agroproductivo

Estimado estudiante durante esta semana se continúa con la ejecución de la fase 2 Etapa de negociación del desarrollo del modelo de negocio bajo la metodología CANVAS, previamente se realizará un análisis FODA de la agroindustria en estudio con base en los diferentes factores externos e internos que influyen a nivel organizativo, se sugiere hacer una recapitulación del [Análisis FODA o DAFO, del autor Sánchez \(2020\)](#), la cual fue abordada en la semana 5 y fortalecer los conocimientos, previo llenado de la matriz FODA.

Ahora que hemos iniciado con el análisis de la herramienta FODA del modelo de negocio bajo la metodología CANVAS en nuestra zona de estudio (Agroindustria y organización agroproductiva), tendremos los fundamentos suficientes para ir diferenciando los aspectos positivos y negativos que forman el entorno agroindustrial y productivo a nivel del macro entorno o de un micro entorno basados en estas herramientas de análisis que identifica las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que pueden estar presentes a nivel gerencial.

Igualmente, se sugiere que para esta actividad de la herramienta de análisis FODA, intervengan todos los actores involucrados dentro de las diferentes

fases de producción que se desarrolle a nivel de la agroindustria y de la organización productiva, con la finalidad de disponer de información verificable que viabilice nuestro proceso de análisis interno y externo de la empresa y determinar si estás cumplen sus objetivos y las metas propuestas dentro de sus valores institucionales.

Para que el análisis de cada uno de los elementos FODA sea eficaz, se sugiere hacerlo por separado a fin de evitar confusiones y tener muy claro la intención de cada punto y sus características relevantes.

A continuación, en la tabla 1, se propone un ejemplo de una empresa dedicada a procesos de comercialización de snacks de papa frita nativa en la cual se hace la modelación de la herramienta estratégica de marketing FODA.

Tabla 1.
Matriz FODA empresa CONPAPA venta de snacks de papa nativa

Matriz FODA: Planificación estratégica empresa CONPAPA		
	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	<ul style="list-style-type: none"> Mejores precios que ofrece los proveedores. Atención al cliente excelente. Bonificaciones a clientes y productores fieles. 	<ul style="list-style-type: none"> Incumplimiento en las ventas en línea en la entrega. Retiro de publicidad a destiempo en temporada de descuentos. Aumento del personal, baja capacitación.
Oportunidades (O)	Estrategia FO:	Estrategia DO:
<ul style="list-style-type: none"> Compra de productos a través de dispositivos móviles y en finca. Los competidores no cuentan con infraestructura. 	<ul style="list-style-type: none"> Vender productos de precios bajos. Búsqueda de aliados y realizar operaciones en línea. 	<ul style="list-style-type: none"> Montar un mini almacén de productos sin stock. Codificar los avisos de descuentos colocados en las instalaciones del centro Diseñar e implementar plan de incentivos al personal.

Matriz FODA: Planificación estratégica empresa CONPAPA

Amenazas (A)	Estrategia FA:	Estrategia DA:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supermercado de tamaño pequeño. ▪ Snacks de papa de empresa Fritolay pone en riesgo el mercado. ▪ Tendencia alcista del dólar aumenta los costos de los productos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar proveedores suplentes en la región que suministran productos. ▪ Abrir mini tiendas en los sectores residenciales con productos de marca propia. ▪ Buscar nuevas alianzas comerciales con otros proveedores que venden segmentos de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer el programa CRM para fidelizar a más clientes ante la llegada de empresas de snacks.

Nota. Herramienta empresarial análisis FODA. Asociación CONPAPA, MAG, (2020).

Del análisis de la tabla 1, de la herramienta FODA en este caso representa una herramienta de diagnóstico sectorial, que nos permite conceptualizar las posibilidades de inserción y/o aumento de la participación de clientes potenciales en el mercado provincial para el eslabón de producción de papa.



Muy bien, se propone revisar el libro [Generación de modelos de negocio](#) del autor Osterwalder (2010), páginas 15 a la 42, el cual aborda todos los elementos o módulos referentes a la elaboración y formulación de modelos de negocio en las empresas y cita ejemplos que nos pueden servir como guía para la implementación del lienzo CANVAS en nuestra agroindustria intervenida, esto bajo la premisa de iniciar con la fase 2 etapa de negociación y su modelación.



Actividad de aprendizaje recomendada

Se sugiere revisar la unidad 4, la cual fue abordada en la semana 5 de estudio referente a la temática análisis FODA en los modelos de gestión de agronegocios.

¡Excelente!, ahora que ya estás al tanto de todos los elementos de un análisis FODA y saben cómo generarlo paso a paso con respecto a la agroindustria intervenida, seguramente encontrarán datos interesantes que tal vez la organización lo estaba dejando pasar por alto.



Semana 11

Estimado estudiante, en esta fase se procede a realizar las respectivas consultas a los actores claves que tengan influencia dentro de la empresa agroindustrial u organización agroproductiva, lo que permitirá tener éxito o fracaso en la propuesta del modelo de gestión.

Durante esta etapa de negociación no se puede desestimar a los actores claves enrolados en los diferentes eslabones de la cadena agroproductiva tales como: empresas públicas, privadas, ONG's, proveedores, compradores, transportistas, comercializadores, etc. La opinión de todos estos actores será clave dado que nos permitirá tener mejor injerencia al momento de la formulación de nuestro objetivo, que es la modelación de nuestro negocio y su funcionamiento.

Fase 2. Etapa de negociación. Desarrollo herramienta del modelo de negocio CANVAS de la agroindustria. Inicio fase práctica agroindustria/ organización

Estimado estudiante, durante esta semana se comienza a ejecutar la fase dos Etapa de negociación para la generación y desarrollo del modelo de negocio bajo la metodología CANVAS, se sugiere disponer de todas las herramientas metodológicas (Lienzo CANVAS), para facilidad de la actividad se sugiere tener impreso el formato indicado en tamaño A0 o A1 ([anexo 9](#)), o puede ser dibujado en papelotes con los actores involucrados dentro de la generación del modelo de negocio.

Iniciaremos el proceso con el levantamiento de la información referente a los 4 elementos iniciales del modelo de negocio bajo la metodología CANVAS, los cuales son: segmento de mercado, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con clientes, hay que tener en consideración que durante la fase de negociación deben estar involucrados todos los actores claves cómo pueden ser: instituciones públicas, privadas, actores sociales, dirigentes políticos, representantes de la agroindustria u organizaciones interventoras a nivel del emprendimiento productivo.

Para el desarrollo de estos cuatro elementos iniciales se sugiere la revisión de la unidad 6 de la guía didáctica, los cuales fueron abordados en la semana 7, y la lectura del recurso educativo referente a [Generación de modelo de negocio](#) de Osterwalder (2010), página 15 a la 32, que le permitirá comprender de mejor manera los segmentos del mercado, propuesta de valor y los canales de comunicación y distribución y las relaciones con el cliente en el entorno agroindustrial de los modelos de gestión.

Ahora que hemos iniciado con el levantamiento de la información del modelo de negocios bajo la metodología CANVAS en nuestra zona de estudio (agroindustria y organización agroproductiva), se tiene los fundamentos suficientes para ir diferenciando las características que forman parte de este y así poder formular y ejecutar un modelo de negocio en cualquier ámbito productivo o empresarial.

A continuación, le invitamos a revisar un modelo de negocio empresarial ejemplificado en el modelo CANVAS (tabla 2), que le permitirá tener una guía para poder ir desarrollando nuestro Prácticum 3, será de mucha utilidad a la hora de realizar nuestro trabajo práctico en campo.

Consecuentemente, se presenta la plantilla de modelo de negocio CANVAS ([anexo 9](#)), el cual le será de mucha utilidad al realizar el levantamiento de información en campo con las empresas agroindustriales y organizaciones productivas.

[Formato de Modelo de Negocio CANVAS](#)

¡Excelente!, ahora que ya estás al tanto de todos los elementos de que estructuran el modelo de negocio CANVAS y sus características de análisis podrá generarlo paso a paso con respecto a la agroindustria intervenida, seguramente encontrarán datos interesantes que tal vez la organización lo estaba dejando pasar por alto.

Tabla 2.
Ejemplificación de modelo CANVAS empresa Starbucks

Nombre de la agroindustria / Organización agroproductiva				
Asociaciones clave (AsC)	7	Propuestas de valor (PV)	Relaciones con clientes (RCI)	Segmento del mercado (SM)
8	Actividades clave (AC)	2	4	1
1. Franquicias 2. Subsidiarios 3. Suministradores 4. Agricultores	1. Distribución a minoristas 2. Expansión de nuevos mercados 3. Comercialización 4. Convenios financieros	1. Olor a café 2. Gusto 3. Calidad 4. Café especializado	1. Producción 2. Distribución 3. Relación con agricultores	1. Público masivo 2. Consumidores de café 3. Clientes de paso (aeropuertos)
	6		3	
	Recursos Clave (RC)		Canales (CC)	
	1. Calidad de café 2. 31.000 cafeterías en 80 países 3. Productos de comercio justo		1. tiendas propias 2. Clientes de autoservicio 3. Sitios web, app.	
Estructura de Costes (EC)			Fuentes de Ingresos (FI)	
	9			5
1. Producción 2. Distribución 3. Instalaciones 4. Impuestos			1. Venta de bebidas y alimentos 2. Licencias 3. Ventas cruzadas	

Nota. Adaptado de Osterwalder (2010). Modelo de negocio CANVAS.

Como se observa en la tabla 2, se ejemplifica el modelo de negocio de la empresa Starbucks, dedicada a la producción y comercialización de café, el lienzo CANVAS está formado por 9 atributos, los cuales basándonos en su codificación se van estructurando a nivel de la empresa agroindustrial, resaltando todas sus habilidades y potencialidades los cuales se van insertando en cada uno de los cuadros en mención en orden lógico y secuencial.



Muy bien, se sugiere revisar el libro [Generación de modelos de negocio](#) del autor Osterwalder (2010), páginas 15 a 32, el cual aborda todos los elementos o módulos referentes a la elaboración y formulación de modelos de negocio en las empresas agroindustriales, y de productos – servicios en diferentes niveles de mercados.

Excelente, una vez realizado la revisión del recurso, usted está en la capacidad de ir elaborando e implementando el modelo de negocio en las agroindustrias intervenidas, enfocada en el segmento del mercado (a quien atiende la empresa), la propuesta de valor (satisfacer las necesidades del cliente), canales de distribución (las vías mediante las cuales llegan a los clientes) y las relaciones con los clientes (la forma independiente de entablar una relación con ellos).



Actividad de aprendizaje recomendada

Estimado estudiante se le recomienda realizar la revisión de la unidad 6, la cual fue abordada en la semana 7, 8 y 9 de estudio referente a los elementos iniciales que constituyen el modelo de negocio bajo la metodología CANVAS, la que permitirá gestionar y clarificar de mejor manera el diseño del modelo de negocio de la industria agroempresarial y productiva intervenida.



Semana 12

Estimado estudiante, en esta fase se procede a realizar las respectivas consultas a los actores claves que tengan influencia dentro de la empresa agroindustrial u organización agroproductiva, lo que permitirá tener éxito o fracaso en la propuesta del modelo de gestión.

Durante esta etapa de negociación no se puede desestimar a los actores claves enrolados en los diferentes eslabones de la cadena agroproductiva tales como: empresas públicas, privadas, ONG's, proveedores, compradores, transportistas, comercializadores, etc. La opinión de todos estos actores será clave dado que nos permitirá tener mejor injerencia al momento de la formulación de nuestro objetivo, que es la modelación de nuestro negocio y su funcionamiento.

Fase 2. Etapa de negociación. Desarrollo herramienta modelo de negocio CANVAS de la agroindustria. Continuación fase práctica agroindustria

Estimado estudiante durante esta semana continuaremos con la ejecución de la fase 2, etapa de negociación para la generación y desarrollo del modelo de negocio bajo la metodología CANVAS, se sugiere disponer de todas las herramientas metodológicas (Lienzo CANVAS), para facilidad de la actividad se sugiere tener impreso el formato indicado en tamaño A0 o A1 (Anexo 8), o puede ser dibujado en papelotes con los actores involucrados dentro de la generación del modelo.

Continuaremos el proceso con el levantamiento de la información referente a los siguientes 5 elementos del modelo de negocio CANVAS, los cuales son: fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos, hay que tener en consideración que durante la fase de negociación deben estar involucrados todos los actores claves cómo pueden ser: instituciones públicas, privadas, actores sociales, dirigentes políticos, representantes de la agroindustria y organizaciones.

Para el desarrollo de estos 5 elementos o bloques se sugiere la revisión de la unidad 6 de la guía didáctica, y la revisión del recurso educativo referente a [Generación de modelo de negocio](#) de Osterwalder (2010), página 31 a la 42, que le permitirá comprender de mejor manera los elementos de fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos en el entorno agroindustrial de los modelos de gestión, los cuales fueron abordados en la semana 8 y 9, donde se analizó los criterios referentes a dichos módulos, además se indicó algunos ejemplos importantes que deben considerarse dentro del levantamiento complementario de esta fase.

Ahora que hemos finalizado con el levantamiento de la información del modelo de negocios bajo la metodología CANVAS en nuestra zona de estudio (agroindustria y organización agroproductiva), tendremos los fundamentos suficientes para ir diferenciando las características que forman parte de este y así poder ir sistematizando y formulando el modelo de negocio que corresponde a la Fase 3 la formulación del lienzo CANVAS, esto será de mucha utilidad ¿Verdad?, en cualquier ámbito productivo o empresarial.



Muy bien, se sugiere revisar el libro [Generación de modelos de negocio](#) del autor Osterwalder (2010), páginas 31 a la 42, texto que aborda los elementos o módulos referentes a la elaboración y formulación de modelos de negocio en las empresas y cita ejemplos que nos pueden servir como guía para la implementación del modelo de negocio en nuestras agroindustrias intervenidas.



Actividad de aprendizaje recomendada

Estimado estudiante, en esta semana le sugiero revisar detenidamente los temas abordados con la finalidad de que pueda desarrollar de manera eficiente el levantamiento de la etapa 2., fase de negociación de la agroindustria y organización agroproductiva intervenida, según los formatos establecidos.

De presentar dudas e inconvenientes durante la elaboración y formulación del modelo de negocio CANVAS, se sugiere comunicarse con el docente tutor para solventar dichas inquietudes y generar nuestro modelo de negocio acorde a lo revisado en las diferentes unidades temáticas, lo que nos permitirá fortalecer nuestros conocimientos y poder replicarlos hacia las organizaciones productivas y empresas agroindustriales para que puedan sostenerse económicamente y tornarse sustentables a corto, mediano y largo plazo.



Semana 13

Estimado estudiante, en esta fase se procede a realizar las respectivas consultas a los actores claves que tengan influencia dentro de la empresa agroindustrial u organización agroproductiva, lo que permitirá tener éxito o fracaso en la propuesta del modelo de gestión.

Durante esta etapa de negociación no se puede desestimar a los actores claves enrolados en los diferentes eslabones de la cadena agroproductiva tales como: empresas públicas, privadas, ONG's, proveedores, compradores, transportistas, comercializadores, etc. La opinión de todos estos actores será clave dado que nos permitirá tener mejor injerencia al momento de la

formulación de nuestro objetivo, que es la modelación de nuestro negocio y su funcionamiento.

Fase 2. Etapa de negociación. Desarrollo herramienta modelo de negocio CANVAS de la agroindustria. finalización fase práctica agroindustria

Estimado estudiante, durante esta semana finalizaremos con el levantamiento de la fase 2 etapa de negociación, que nos permitirá generar y desarrollar el modelo de negocio bajo la metodología CANVAS, se sugiere disponer de todas las herramientas metodológicas aplicadas durante esta fase.

Hemos finalizado el levantamiento de información referente a los 9 elementos del modelo de negocio CANVAS, los cuales son: segmento de mercado, propuesta de valor, canales de distribución y comercialización, relaciones con clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos, hay que tener en consideración que durante la fase de negociación debían estar involucrados todos los actores claves cómo pueden ser: instituciones públicas, privadas, actores sociales, dirigentes políticos, representantes de la agroindustria u organizaciones.

Ahora que hemos finalizado con el levantamiento de la información del modelo de negocios bajo la metodología CANVAS en nuestra zona de estudio (agroindustria y organización agroproductiva), tendremos los fundamentos suficientes para ir diferenciando las características que forman parte de este y así poder formular y ejecutar un modelo de negocio en cualquier ámbito productivo y empresarial.



Muy bien, se sugiere revisar el libro [Generación de modelos de negocio](#) del autor Osterwalder (2010), páginas. 15 a la 42, texto que aborda los elementos o módulos referentes a la elaboración y formulación de modelos de negocio en las empresas y cita ejemplos que nos pueden servir como guía para la implementación en nuestra agroindustria intervenida.



Actividad de aprendizaje recomendada

Revisión de la unidad 6, la cual fue abordada en la semana 7, 8 y 9 de estudio referente a los elementos o bloques que constituyen el modelo de negocio bajo la metodología CANVAS, la que permitirá gestionar y clarificar de mejor manera el diseño del lienzo de negocio de la agroindustria intervenida.

De presentar dudas e inconvenientes durante la elaboración y formulación del modelo de negocio CANVAS, se sugiere comunicarse con el docente tutor para solventar dichas inquietudes y generar nuestro modelo de negocio acorde a lo revisado en las diferentes unidades temáticas, lo que nos permitirá fortalecer nuestros conocimientos y poder replicarlos hacia las organizaciones productivas y empresas agroindustriales.



Semana 14

Estimado estudiante, en esta fase se procede a realizar las respectivas consultas a los actores claves que tengan influencia dentro de la empresa agroindustrial u organización agroproductiva, lo que permitirá tener éxito o fracaso en la propuesta del modelo de gestión.

Durante esta etapa nuestra propuesta debe ser redactada de manera comprensible y considerando los conceptos de modelo de gestión propuestos, aquí deben estar visibilizados nuestros objetivos, propósito, misión, visión, valores y las metas alcanzables a mediano y largo plazo, FODA y los atributos obtenidos del levantamiento de la información de la fase 2 etapa de negociación.

Actividad Práctica Fase 3. Etapa de formulación y desarrollo del modelo de negocio CANVAS de la agroindustria

Estimado estudiante, durante esta semana iniciaremos con la compilación y sistematización de la [fase 3 etapa de formulación](#) del modelo de negocio metodología CANVAS.

Se procederá a realizar un informe ejecutivo concerniente a los 9 elementos del modelo de negocio CANVAS, los cuales son: segmento de mercado,

propuesta de valor, canales de distribución y comercialización, relaciones con clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos, hay que tener en consideración que durante la fase de formulación se redactará de forma comprensible y con el uso dimensionado y aceptable de todos los parámetros analizados durante el primer bimestre. Es decir, se realizará una compilación de cada elemento para la modelación del lienzo CANVAS por cada empresa en la cual se prestó la intervención por parte del estudiante.

Para el desarrollo de estos 9 elementos o bloques se sugiere la revisión de la unidad 6 de la guía didáctica, los cuales fueron abordados en la semana 7, 8 y 9 donde se analizó los criterios referentes a dichos módulos, además se indicó algunas características importantes que deben considerarse dentro del levantamiento complementario del lienzo CANVAS.

Una vez que hemos iniciado redactando los elementos que forman parte del modelo CANVAS, es indispensable ir identificando o proponiendo un plan de acción que nos permita fortalecer y mejorar los aspectos administrativos y gerenciales de la agroindustria y de la organización productiva que fue objeto de nuestra práctica basándonos en los resultados obtenidos de este análisis, además que estos resultados deben tener concordancia con el análisis de la herramienta FODA realizada en la semana 5 etapas 1 fase de prospección.



Muy bien, se sugiere revisar el libro [Generación de modelos de negocio](#) del autor Osterwalder (2010), páginas. 15 a la 42, texto que aborda los elementos o módulos referentes a la elaboración y formulación de modelos de negocio en las empresas y cita ejemplos que nos pueden servir como guía para la implementación en nuestra agroindustria intervenida.



Actividad de aprendizaje recomendada

Revisión de la unidad 6, la cual fue abordada en la semana 7, 8 y 9 de estudio referente a los elementos o bloques que constituyen el modelo de negocio metodología CANVAS, la que permitirá gestionar y clarificar de mejor manera el diseño del lienzo de negocio de la agroindustria intervenida.

De presentar dudas e inconvenientes durante la elaboración y formulación del modelo de negocio CANVAS, se sugiere comunicarse con el docente tutor para solventar dichas inquietudes y generar nuestro modelo de negocio acorde a lo revisado en las diferentes unidades temáticas, lo que nos permitirá fortalecer nuestros conocimientos y poder replicarlos hacia las organizaciones productivas y empresas agroindustriales.



Semana 15

Estimado estudiante, en esta semana debe continuar con el desarrollo de la fase 3 aplicando los procesos de sistematización y compilación de los elementos del modelo de gestión CANVAS, sírvase de guía el documento de [Generación de ideas de negocio y emprendedorismo \(Habilidades directivas, modelos de negocio, herramientas diversas y plan de negocios\)](#) del autor Barg (2013), páginas 60 a 72, aspectos relevantes que se consideran y qué servirán de pilares fundamentales durante la sistematización de la propuesta de modelo de gestión de las agroindustrias y organizaciones agroproductivos intervenidas, lo que permitirá tener éxito o fracaso a nivel administrativo y gerencial.

Durante esta Etapa nuestra propuesta debe ser redactada de manera comprensible y considerando los conceptos de modelo de gestión propuestos, aquí deben estar visibilizados nuestros objetivos, propósito, misión, visión, valores y las metas alcanzables a mediano y largo plazo, FODA y los atributos obtenidos del levantamiento de la información de la fase 2 etapa de negociación.

Actividad práctica fase 3. Etapa de formulación y desarrollo del modelo de negocio bajo la metodología CANVAS

Estimado estudiante durante esta semana continuaremos con la compilación, procesamiento y sistematización de la fase 3 etapa de formulación del modelo de negocio metodología CANVAS.

Se procederá a realizar un informe ejecutivo concerniente a los 9 elementos del modelo de negocio CANVAS, los cuales son: segmento de mercado, propuesta de valor, canales de distribución y comercialización, relaciones con clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos, hay que tener en consideración que durante la fase de formulación se redactará de forma comprensible y

con el uso dimensionado y aceptable de todos los parámetros analizados durante el primer bimestre.

Para el desarrollo de estos 9 elementos o bloques se sugiere la revisión de la unidad 6 de la guía didáctica, los cuales fueron abordados en la semana 7, 8 y 9 donde se analizó los criterios referentes a dichos módulos, además se indicó algunas características importantes que deben considerarse dentro del levantamiento complementario del lienzo CANVAS.

Una vez que hemos ordenado y agrupado los elementos que forman parte del modelo CANVAS, es indispensable ir identificando o proponiendo un plan de acción que nos permita fortalecer y mejorar los aspectos administrativos y gerenciales de la agroindustria que fue objeto de nuestra práctica basándonos en los resultados obtenidos de este análisis, además que estos resultados deben tener concordancia con el análisis de la herramienta FODA realizada en la semana 5 etapas 1 fase de prospección.



Muy bien, se sugiere revisar el libro [Generación de modelos de negocio](#) del autor Osterwalder (2010), páginas. 15 a la 42, texto que aborda los elementos o módulos referentes a la elaboración y formulación de modelos de negocio en las empresas y cita ejemplos que nos pueden servir como guía para la implementación en nuestra agroindustria y organización agropecuaria intervenida.



Actividad de aprendizaje recomendada

Revisión de la unidad 6, la cual fue abordada en la semana 7, 8 y 9 de estudio referente a los elementos o bloques que constituyen el modelo de negocio lienzo CANVAS, la que permitirá gestionar y clarificar de mejor manera el diseño del lienzo de negocio de la agroindustria intervenida.

De presentar dudas e inconvenientes durante la elaboración y formulación del modelo de negocio CANVAS, se sugiere comunicarse con el docente tutor para solventar dichas inquietudes y generar nuestro modelo de negocio acorde a lo revisado en las diferentes unidades temáticas, lo que nos permitirá fortalecer nuestros conocimientos y poder replicarlos hacia las organizaciones productivas y empresas agroindustriales.

“Intenta no volverte un hombre de éxito, sino volverte un hombre de valor”.

Albert Einstein.

Una vez que se ha procesado la información referente a los diferentes elementos que forman parte del modelo CANVAS, vamos a tener una visión general y, por otra parte, más específica de la agroindustria en la cual hemos intervenido, lo que nos permitirá generar alternativas de mejora en el modelo de gestión que están manejando a nivel empresarial.



Semana 16

Estimado estudiante, para esta semana preparé y entregué el informe de la fase práctica 3 etapa de formulación del modelo de negocio CANVAS, a su vez plantear sus propias conclusiones obtenidas del análisis de la metodología implementada en la agroindustria y organización agroproductiva.

Finalmente, hemos concluido el prácticum III, con base en lo expuesto, ahora debe completar la información correspondiente a la fase 3 y realizar la compilación de la fase 1, fase 2 y fase 3; los cuales tienen que estar unificados con la fase 1 (Etapa de prospección) y fase 2 (Etapa de negociación), de tal manera que se elabore un informe integral del prácticum 3.

Actividad práctica fase 3. Etapa de formulación – Informe final modelo de negocio metodología CANVAS

Estimado estudiante, una vez que hemos concluido el prácticum 3, usted deberá completar la información correspondiente a la Fase 1 (Etapa de prospección – línea base agroindustria/organización agroproductiva), Fase 2 (Etapa de Negociación – Análisis FODA agroindustrial/organización agroproductiva) y Fase 3 (Etapa de Formulación, Modelo de negocio CANVAS), y unificarlo para presentar un informe ejecutivo final concerniente a los 9 elementos del modelo de negocio CANVAS, hay que tener en consideración que durante la fase de formulación final se debe redactar de forma comprensible y con el uso dimensionado y aceptable de todos los parámetros analizados durante el ciclo académico.



Estimado estudiante, para la elaboración del informe final se sugiere tener en consideración los siguientes aspectos; la información bibliográfica deberá estar citada con base en las normas APA, las páginas deberán estar numeradas en el documento, la estructura del informe final deberá tener un índice de contenidos; figuras, tablas, fotografías, deberán estar identificadas y rotuladas, además de considerar las conclusiones y recomendaciones encontradas dentro de la elaboración del modelo de negocio CANVAS en la agroindustria y organización agroproductiva resultante de nuestra intervención.



Actividad de aprendizaje recomendada

De presentar dudas e inconvenientes durante la elaboración y formulación del modelo de negocio CANVAS, se sugiere comunicarse con el docente tutor para solventar dichas inquietudes y generar nuestro modelo de negocio acorde a lo revisado en las diferentes unidades temáticas, lo que nos permitirá fortalecer nuestros conocimientos y poder replicarlos hacia las organizaciones productivas y empresas agroindustriales.

¡Excelente!, ha finalizado con éxito este proceso educativo, permítame felicitarlo por los resultados alcanzados y tenga la plena confianza y motivación que esta experiencia fortalecerá sus conocimientos en la formulación y elaboración de modelo de negocios, metodología CANVAS, y será de mucha utilidad en el campo profesional a nivel agroindustrial o productivo.



4. Solucionario

Autoevaluación 1		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	Los diseños de modelos de gestión empresarial tienen su justificación histórica en la administración y gerencia, a inicios del siglo XX.
2	c	Posteriormente, en la década de 1950 surgieron pequeños modelos de negocios enfocados en comidas rápidas, como por ejemplo McDonald's. Progresivamente, fueron apareciendo nuevos modelos de gestión enfocados principalmente en los Estados Unidos
3	b	El origen etimológico del término modelo proviene del italiano " modello ". Por lo tanto, es un ejemplo que sirve de referencia para ser replicado o reproducido.
4	c	Los modelos de negocio hacen referencia a la lógica de la agroindustria, bajo ese antecedente no es considerada como una receta sino más bien como una oportunidad para el cambio enfocada en el mercado, la cual deben estar permanentemente innovando con la finalidad de crear nuevos modelos de negocio
5	a	Los modelos de negocios agroproductivos generadores de valor agregado y las agroindustrias tienen las siguientes características que se citan a continuación: oferta de valor, clientes y rentabilidad.
6	b	Los modelos de negocios agroproductivos generadores de valor y las agroindustrias tienen las siguientes características que se citan a continuación: i) canales, ii) finanzas, iii) actividades, iv) participantes.
7	a	Los factores que se deben considerar en los modelos de gestión de agronegocios son: Gestión estratégica de negocios, sistema de calidad, recursos humanos, tecnologías de la información.
8	a	El término gestión proveniente del latín " gesio ", palabra que aduce a la gestión de administrar, dirigir, direccionar, disponer u organizar.
9	a	La conceptualización de modelo de negocio o modelo de gestión está caracterizada por la manera o la forma mediante la cual una organización agroproductiva o una empresa agroindustrial ofrece a sus clientes los recursos necesarios (bienes y servicios) para crear, comercializar, distribuir y capturar valor, generando flujos de ingresos rentables y sostenibles.

Autoevaluación 1

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
10	b	El principal objetivo de un modelo de negocio o modelo de gestión es definir y describir los principios, propiedades, características, estrategias de la empresa agroproductiva o agroindustrial.

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 2		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	Los modelos de gestión de los agronegocios deben pasar por diferentes criterios de evaluación, estos parámetros permitirán determinar la eficacia y la eficiencia que dispone dicha empresa.
2	b	Según la FAO, existen otros criterios eficientes importantes en el modelo de gestión, los cuales son: refuerzo, virtuosidad y robustez.
3	c	El modelo burocrático sigue una lógica lineal y se caracteriza porque los integrantes de la organización asumen comportamientos de estabilidad interna y externa.
4	c	El modelo político se fundamenta en llevar procesos, métodos que permiten el control de la organización, aquí hay que tener en cuenta que este modelo presenta distintos conflictos, intereses y alianzas a nivel organizativo.
5	a	Los parámetros considerados dentro de los modelos de gestión son económicos, componentes, estrategias
6	c	La efectividad de los modelos de gestión de los agronegocios mide criterios los cuales deben estar alineados directamente con sus objetivos.
7	b	El refuerzo, hace referencia a nivel interno agroindustrial de los diferentes elementos del modelo de gestión.
8	a	El modelo estratégico considera a las organizaciones agroproductivas y a las agroindustrias como entidades creadas y financiadas por la sociedad civil para su desarrollo y se encuentra interrelacionada a nivel interno y externo.
9	c	Las estrategias son diseñadas a partir de las indagaciones previas, bajo la premisa de crear un negocio competitivo y perdurable en el mercado.
10	c	El modelo evolucionista se enfoca en una lógica evolucionista, el objetivo es permitir el desarrollo de la organización.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 3		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	d	Los tres pilares esenciales que deberían ser considerados en los modelos de negocios agroindustriales los citamos a continuación: i) procesos, ii) los factores humanos y iii) tecnológicos, los cuales de manera conjunta y coordinada.
2	b	Las cuatro principales prácticas dentro de la elaboración del modelo de gestión a nivel general son: agroindustrial, ambiental, social, político, empresarial.
3	b	Las fases o etapas por las cuales atraviesa el modelo de gestión de los agronegocios son: Estrategia, ejecución, cultura, estructura.
4	a	Los modelos de negocios inclusivos (MNI), buscan la inclusión de los pequeños productores agrícolas y la vinculación del sector privado.
5	c	La etapa de prospección hace referencia a la línea base de la organización o agroindustria, es una identificación indagatoria en la cual definiremos y formularemos el modelo de gestión, esto finalmente es conocido como una fase de diagnóstico.
6	c	En la etapa de negociación del modelo de negocio agroindustrial es importante considerar a los actores claves con respecto a la empresa, lo que les permitirá tener éxito o fracaso en la propuesta de negocio.
7	a	En la etapa de formulación del modelo de negocio agroindustrial se considera a la misión, visión, propósito, valores y objetivos alcanzables a mediano y largo plazo.
8	c	El modelo de negocio inclusivo proporciona un ingreso digno a grupos vulnerables como los de pequeños agricultores, mientras que también permite generar ganancias a sus compradores.
9	b	El término “inclusivo” se refiere a la integración de poblaciones vulnerables a nivel agroproductivo.
10	c	En la etapa de revisión se hace la aprobación del modelo de gestión, el cual puede pasar por varias revisiones hasta su respectiva validación dependiendo de la complejidad del modelo propuesto.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 4		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	La herramienta de análisis FODA fue desarrollado en el año de 1960 y 1970 en los Estados Unidos en el Instituto de investigaciones de Stanford por Doshier, Benepe Humphrey.
2	b	Las fortalezas y debilidades generalmente realizan un análisis estratégico interno de la empresa mediante procesos de autoevaluación.
3	a	Las oportunidades y amenazas generalmente realizan un análisis estratégico externo de la empresa.
4	a	El análisis FODA de negocio o proyecto es el más utilizado a nivel empresarial debido a que nos permite identificar y analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que rodean a un negocio.
5	c	El análisis FODA es una herramienta que nos permite realizar un análisis preciso y completo, interno y externo de la empresa.
6	b	El análisis FODA presenta otras características secundarias las cuales las citamos a continuación; i) relatividad, ii) iniciativa, iii) temporalidad y iv) parcialidad.
7	a	El significado de las siglas de la herramienta de análisis FODA es: Fortalezas – Oportunidades – Debilidades y Amenazas.
8	a	En el análisis FODA, la falta de recursos humanos, recursos, ambientales y recursos materiales están considerados como debilidades dentro del entorno de la empresa.
9	a	En el análisis FODA, las fortalezas y debilidades corresponden a factores internos , con respecto a la agroindustria que pueden ser sujetos de autoevaluación.
10	a	En el análisis de la herramienta FODA, están consideradas como amenazas los factores o situaciones externas a la empresa que pueden ser negativas para la misma.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 5		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	El modelo de negocio CANVAS fue propuesto por Osterwalder en su tesis Doctoral en el año 2010.
2	a	El modelo de negocio CANVAS una herramienta metodológica que permite tener una visión rápida y sencilla del negocio agroproductivo.
3	c	La simplicidad en la interpretación y la integralidad estos son indicadores que corresponden a ventajas del uso del modelo CANVAS.
4	b	El modelo o lienzo denominado CANVAS está constituido por 9 elementos o bloques que permiten diseñar el modelo de negocio.
5	b	El modelo CANVAS consta de 9 elementos que lo estructuran y son: i) socios clave, ii) actividades claves, iii) recursos clave, iv) la estructura clave, v) propuestas de valor, vi) relaciones de clientes, vii) segmentos del mercado, viii) canales y ix) fuentes de ingreso.
6	c	La herramienta disponible para elaborar el modelo de negocio es una plantilla o lienzo en la cual se plasma nuestro modelo de negocio.
7	c	La propuesta de valor tiene por objetivo solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades.
8	b	La importancia de este modelo CANVAS radica en que al ser utilizado nos permitirá visualizar la información de los clientes, propuestas de valor, los canales de comunicación, como la empresa genera dinero.
9	a	El modelo CANVAS al ser una herramienta estratégica nos permite enfocarnos en la creación y desarrollo del modelo de negocio utilizando un lenguaje visual dinámico.
10	c	Si una empresa atiende a uno o varios segmentos del mercado, nos estamos refiriendo a SEGMENTOS DEL MERCADO del modelo de negocio CANVAS.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 6		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	c	El cliente es el centro de atención de cualquier modelo de negocio, sea este productivo, comercial, industrial, logístico, ninguna empresa podría sobrevivir si no existen clientes (rentabilidad).
2	c	Existen diferentes segmentos de mercado a considerar en el modelo de negocio tales como: mercado de masas, nichos de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado y mercados multilaterales.
3	b	La propuesta de valor viene a ser el conjunto de bienes y servicios que crean valor para satisfacer un determinado segmento de mercado.
4	a	Los canales de distribución y comunicación lo podríamos explicar cómo la forma en que una empresa se comunica con los segmentos del mercado (clientes) suministrándole la propuesta de valor.
5	c	Las principales funciones de los canales de distribución y comercialización son; dar a conocer a los clientes los productos y servicios, evaluar la propuesta de valor, compra de productos específicos y brindar un servicio de atención postventa al cliente.
6	d	Las relaciones con los clientes pueden estar amparadas en las siguientes características: i) captación de clientes, ii) fidelización de clientes y iii) estimulación de las ventas.
7	b	Los recursos claves en la agroindustria son fundamentales, ya que estos permitirán crear y ofrecer una propuesta de valor, acceso a los mercados, relaciones acordes con el segmento de mercado y la recepción de ingresos por parte del cliente.
8	e	Las categorías en las que se dividen los recursos clave del modelo de negocio CANVAS: Recursos físicos, recursos intelectuales, recursos humanos, recursos económicos.
9	a	Las categorías en las que se dividen las actividades clave son: producción, resolución de problemas, plataforma.
10	c	La estructura de costes considerada todos los procesos anteriores qué implican gastos para que nuestra propuesta pueda ser viable dentro de un modelo de negocio.

Ir a la
autoevaluación



5. Glosario

Agroindustria: es un término que hace referencia a la combinación de la agricultura con la industria.

Amenaza: son factores externos, son situaciones negativas, que pueden afectar a la empresa ocasionando pérdidas para la misma.

Debilidades: se presentan como problemas, al ser detectados estos pueden analizarse y desarrollar estrategias que nos permitan manejar a nivel empresarial y pueden ser eliminados.

Eficiencia: es la capacidad de lograr resultados deseados y positivos utilizando el mínimo posible de recursos o insumos.

Fortaleza: representa todos los factores positivos, que diferencia a la agroindustria de la competencia.

Gestión: se refiere a la acción y al efecto de generar, gestionar o de administrar con la finalidad de lograr un objetivo deseado en un negocio.

Modelo: se hace referencia a un prototipo que, por sus características habilidosas, es susceptible de imitación o reproducción.

Modelo CANVAS: es una herramienta utilizada para analizar y gestionar de forma simplificada, permitiéndonos identificar aspectos esenciales de un modelo de negocio.

Negocio: se entiende por negocio a la habilidad, ocupación o actividad de trabajo de generar dinero mediante una actividad económica comercial.

Oportunidades: son los factores positivos, los cuales se encuentran considerados como factores externos que las empresas pueden percibir como una oportunidad de mercado.



6. Referencias bibliográficas

Aguilar, J., Aguirre, I., Morantes, W., & Espinoza, Y. (2014). *pública venezolana : FUNDACITE-Mérida José Aguilar , Iñaki Aguirre , William Morantes , Yasmín Espinoza. June 2002.*

Barg, E. (2013). *Taller: Generación de ideas de negocio y emprendedorismo (Habilidades directivas, modelos de negocio, herramientas diversas y plan de negocios).*

Casadesus-Masanell, R. (2004). Dinámica competitiva y modelos de negocio. *Universia Business Review- Actualidad Económica, Cuarto tri*, 8–17. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=21684394&lang=es&site=ehost-live>

Clavijo, C. (2022). Modelo Canvas: ¿qué es, para qué sirve y cómo se utiliza? Recuperado de <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-canvas>

Clavijo, C. (2022). ¿Qué es un modelo de negocios? Definición, tipos y cómo crearlo Recuperado de <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-negocio>

Editorial, E., & Negocios, B. (2014). *Ventajas del Modelo.*

Eguiazu, M. (2019) ¿Por qué necesito un modelo de gestión en mi PYME? Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=XX55wv1QZ_w

FAO. (2019). Guía de modelos de negocios inclusivos. Mejorando las relaciones entre grupos de productores y compradores de productos agrícolas. In *FAO* (pp. 1–64). <http://www.fao.org/publications/es>

Huertas Lopez, T. E., Suarez García, E., Salgado Cruz, M., Jadán Rodríguez, L. R., & Jiménez Valero, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Universidad y Sociedad*, 12(January-February), 165–177.

Matiz y Asociados, 2020. Modelo de negocios. Recuperado de Concepto de modelos de negocio | Matiz y Asociados - Asesoría Empresarial Ltda.

- Osterwalder, A. (2010). Guía para el diseño de modelos de negocios basado en el Modelo Canvas. *Programa Garaituz , Universidad Del Pais Vasco*.
- Palacios, M., & Jair, E. (2011). Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración & Desarrollo*, 39(53), 23–34.
- Peiró, R. 04 de agosto, 2017 Modelo de negocio. Economipedia.com recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/modelo-de-negocio.html>
- Programa Expertemprende. (2017). Guía Didáctica Modelo Canvas. *Expertemprende Nevo Iniciativa*, 1(1), 112. http://culturaemprendedora.extremaduraempresarial.es/wp-content/uploads/2012/09/Guia-Didáctica_Modelo-Canvas.pdf
- Ramírez-Rojas, J. L. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, 2, 54–61.
- Ricart, J. E. (2009). Business model: The missing link in strategic management | Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 23, 12–25.
- Rodriguez, A. (2012). El modelo de negocios Monetizando la oportunidad. *El Modelo de Negocios Monetizando La Oportunidad*. https://www.academia.edu/9142310/Generacion_de_Modelos_de_Negocios



7. Anexos

Anexo 1. Fase 1. Etapa de Prospección – Fase de Diagnóstico de la agroindustria Ficha modelo de negocio agroindustrial de la Federación Regional de Asociaciones de Pequeños Cafetaleros Ecológicos del Sur del País (FAPECAFES)

Nombre de la Agroindustria/ Organización agro productiva:	FAPECAFES
Ubicación:	Provincia:
	Cantón:
	Parroquia:
	Sector:
Razón Social/Actividad Económica:	
RUC:	
Representante Legal:	
Materia Prima:	
Servicios que Oferta:	
Teléfono de contacto del representante:	
Email:	
Estudiante responsable de formulación del modelo de negocio canvas:	
Firma	Firma
Estudiante UTPL	Representante legal (Agroindustria/ Organización agro productiva)

Anexo 2. Entregable fase 1. Etapa de prospección – línea base de la agroindustria u organización agroproductiva generado de valor agregado.

- Carátula: Datos de la Universidad, facultad, carrera, materia, Nombre del estudiante, modalidad de estudio, período académico.
1. **Portada:** nombre de la agroindustria u organización agroproductiva, ubicación en donde se va a realizar el prácticum. (en base Anexo 1).
 2. **Desarrollo:**
 - Nombre de la organización o agroindustria
 - Contextualización de la zona: aquí deberá elaborar un mapa de ubicación de la agroindustria, puede elaborarlo con el Google earth, y hacer una contextualización del sector en la cual se encuentra apostada la agroindustria y la organización agroproductiva que será objeto de estudio, factores a considerar tales como: características edafoclimáticas, actividad económica, cultura, turismo, número de habitantes, etc.)
 - Línea base identificada de los diferentes actores estratégicos que intervienen en los diferentes eslabones productivos de la agroindustria y de la organización agroproductiva. (aquí solo mencionamos los que intervienen)
 - Objetivo general y específicos
 - Nómina de socios o listado del personal de la agroindustria/ organización agroproductiva.
 - Cronograma de intervención por parte del estudiante para desarrollo del prácticum.
 - Misión, visión, objetivos de la agroindustria.
 3. **Referencias bibliográficas:** Citar basándonos en las normas APA.
 4. **Anexos:**
 - Certificado por parte de la empresa agroindustrial de aceptación del estudiante para desarrollar el prácticum.

- Carta de compromiso del estudiante.
- Generación de ficha técnica de la agroindustria, en base al formato establecido.
- Acta de reunión del evento y registro de asistentes.
- Hoja ruta
- Respaldos fotográficos de la reunión.

El trabajo puede ser presentado en formato Word o PDF con un límite mínimo de 6 hojas y máximo de 10 hojas, excluyendo la carátula y las referencias bibliográficas.

Anexo 3. Entregable fase 2. Etapa de negociación – Fase de diagnóstico de la herramienta de análisis FODA.

Modelo de negocio agroindustrial de la federación regional de asociaciones de pequeños cafetaleros ecológicos del sur del país (FAPECAFES)

- Carátula: Datos de la Universidad, facultad, carrera, materia, Nombre del estudiante, modalidad de estudio, período académico.
- 1. **Portada:** nombre de la agroindustria u organización agroproductiva, ubicación en donde se va a realizar el prácticum. (en base al Anexo 1).
- 2. **Desarrollo:** Etapa de negociación Fase 2 en la cual identificaremos los siguientes parámetros FODA:
 - 5. Principales Fortalezas de la agroindustria intervenida.
 - 5. Principales Oportunidades de la agroindustria intervenida.
 - 5. Principales Debilidades de la agroindustria intervenida.
 - 5. Principales Amenazas de la agroindustria intervenida.
- 3. **Referencias bibliográficas:** Citar en base a las normas APA.
- 4. **Anexos:** Ficha FODA de levantamiento de información realizada en la agroindustria u organización agroproductiva.

El trabajo puede ser presentado en formato Word o PDF con un límite mínimo de 3 hojas y máximo de 5 hojas, excluyendo la carátula y las referencias bibliográficas.

Nota: Puede utilizar este modelo de ficha para el diagnóstico FODA, o descargarlo de la web y adaptarlo a la agroindustria a intervenir.

Anexo 4. Entregable fase 3. Etapa de formulación – Sistematización y compilación del modelo de negocio CANVAS

Modelo de negocio agroindustrial de la federación regional de asociaciones de pequeños cafetaleros ecológicos del sur del país (FAPECAFES)

- **Carátula:** Datos de la Universidad, facultad, carrera, materia, Nombre del estudiante, modalidad de estudio, período académico.
- 1. **Portada:** nombre de la agroindustria u organización agroproductiva, ubicación en donde se va a realizar el prácticum. (en base al Anexo 1).
- 2. **Desarrollo:** Etapa de formulación Fase 3 en la cual identificaremos los siguientes parámetros modelo de negocio CANVAS:
 - 3 principales aspectos considerados en el análisis del segmento del mercado.
 - 3 principales aspectos considerados en el análisis de propuesta de valor.
 - 3 principales aspectos considerados en el análisis de canales de distribución.
 - 3 principales aspectos considerados en el análisis de relaciones con clientes.
 - 3 principales aspectos considerados en el análisis de fuentes de ingresos.
 - 3 principales aspectos considerados en el análisis de recursos clave.
 - 3 principales aspectos considerados en el análisis de actividades clave.
 - 3 principales aspectos considerados en el análisis de asociaciones clave.
 - 3 principales aspectos considerados en el análisis de estructura de costos.
- 3. **Referencias bibliográficas:** Citar basándonos en las normas APA.
- 4. **Anexos:** Ficha modelo de negocio CANVAS realizada en la agroindustria u organización agroproductiva.

El trabajo puede ser presentado en formato Word o PDF con un límite mínimo de 6 hojas y máximo de 10 hojas, excluyendo la carátula y las referencias bibliográficas.

Nota: Puede utilizar este modelo de ficha para el diagnóstico FODA, o descargarlo de la web y adaptarlo a la agroindustria a intervenir.

Anexo 5. Entregable informe final. Fase de diseño y elaboración del modelo de negocio metodología CANVAS.

Modelo de negocio agroindustrial de la federación regional de asociaciones de pequeños cafetaleros ecológicos del sur del país (FAPECAFES)

- **Carátula:** Datos de la Universidad, facultad, carrera, materia, Nombre del estudiante, modalidad de estudio, período académico.
- 1. **Portada:** nombre de la agroindustria u organización agroproductiva, ubicación en donde se va a realizar el prácticum. (basándonos en el Anexo 1).
- 2. **Desarrollo:** Etapa de Formulación Fase 3 en la cual detallaremos los siguientes parámetros:
 - Entregable 1 Fase de Prospección de la agroindustria (Línea base).
 - Entregable 2. Fase de Negociación. Análisis FODA de la agroindustria intervenida (FASE 2), complementado con la información recabada de los 9 elementos del modelo de negocio CANVAS.
 - Entregable 3. Fase de Formulación. Análisis, redacción y compilación de los elementos que forman parte del modelo de negocio CANVAS de la agroindustria intervenida + los dos entregables iniciales.
- 3. **Conclusiones y recomendación:** del análisis del modelo CANVAS de la agroindustria y de la organización agroproductiva intervenida.
- 4. **Referencias bibliográficas:** Citar basándonos en las normas APA.
- 5. **Anexos:**
 - Certificado de aceptación de la agroindustria.
 - Ficha modelo de negocio validada y firmada por el representante legal de la agroindustria y de la organización agroproductiva.
 - Ficha FODA de levantamiento de información realizada en la agroindustria u organización agroproductiva.

- Respaldos del Lienzo del modelo de negocio metodología CANVAS de la agroindustria y de la organización agroproductiva realizado en la fase de campo in situ.

Complementariamente el trabajo debe tener su respectivo índice de contenidos, páginas numeradas, anexos, puede ser presentado en formato Word o PDF con un límite mínimo de 20 hojas y máximo de 25 hojas, excluyendo la carátula y las referencias bibliográficas por cada una de las empresas intervenidas.

Anexo 6. Acta de reunión

Acta de Reunión		
Año:	Mes:	Día:
Tema:		
Provincia:	Cantón:	Hora Inicial:
Parroquia:		Hora Final:
Agenda:	Participantes/Institución	
Generalidades de la reunión/Conclusiones		
Acuerdos y compromisos		
Detalle	Responsable	Fecha estimada de cumplimiento

Anexo 7. Carta de compromiso del estudiante

Ciudad, fecha: _____

Señor/ (a) _____

Coordinador (a) de la titulación / carrera de _____

Yo, _____, con cédula número _____, estudiante de la titulación de _____, de la Universidad Técnica Particular de Loja, manifiesto mi interés por participar en los procesos de aprendizaje que conlleva el Prácticum 3:

Modelos de Gestión de Agronegocios.

Estas prácticas las desarrollaré en (nombre de la comunidad/ institución/ emprendimiento) _____, y me comprometo a:

- Cumplir con las normas establecidas por la agroindustria/ organización seleccionada.
- Cumplir con la planificación establecida para las prácticas en el proyecto de vinculación con la comunidad.
- Mantener reserva y confidencialidad en la información generada dentro de la organización/agroindustria en la cual realizaré las prácticas.
- Conocer y respetar los procedimientos operativos y las políticas de desempeño del lugar asignado, bajo el principio de corresponsabilidad que permitan alcanzar los objetivos y fines planteados por la institución/ dependencia.

Ante cualquier duda o inconveniente suscitado en el entorno laboral de la fase del Prácticum 3 me comunicaré y solicitaré la ayuda inmediata de mi tutor(a) académico(a).

Atentamente,

f) _____ f) _____

[Nombre del estudiante] Nombre tutor externo

Tutor académico del Prácticum 3

Anexo 8. Registro de asistencia

Nº	Nombre y Apellido	Agroindustria/ Organización	Nº de cédula	Teléfono	Firma
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					

Anexo 9. Formato modelo de negocio CANVAS

Nombre Empresa

CANVAS MODELO DE NEGOCIO

 Asociados claves 01. ¿Quiénes son los aliados estratégicos importantes? 02. ¿Quiénes apoyan con recursos estratégicos? 03. ¿Cuáles actividades internas se pueden externalizar?	 Actividades claves 01. ¿Cuáles son las actividades y procesos clave?	 Propuesta de valor 01. ¿Qué se ofrece a los clientes en términos de productos y servicios? 02. ¿Cuáles son aquellas cosas por las que paga el cliente? 03. ¿Por qué los clientes vienen a la empresa?	 Relación con los clientes 01. ¿Que tipo de relaciones construye con el cliente, tiene estrategias de relaciones?	 Segmento de clientes 01. ¿Quiénes son los clientes? 02. Describa los diferentes tipos de clientes 03. ¿En qué difieren los segmentos de clientes?
 Estructura de costos 01. ¿Cómo es la estructura de costos? 02. ¿Cuáles son los costos mas importantes en la ejecución del modelo de negocio?	 Recursos claves 01. ¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos?	 Canales 01. ¿Cómo llega a los clientes y cómo los conquista? 02. ¿A través de cuales canales interactua con el cliente?	 Fuentes de ingresos 01. ¿Cuál es la estructura de sus ingresos? 02. ¿Cómo gana dinero en su negocio?	