



Solutions for Inclusive Green Development
Soluciones para el Desarrollo Verde Inclusivo

**CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL
DE INVESTIGACION Y ENSEÑANZA**

**DIVISIÓN DE EDUCACIÓN
ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS Y MERCADOS
SOSTENIBLES**

**PROPUESTA DE LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO DEL FERTILIZANTE
ORGÁNICO AGROMIN PARA SU POSICIONAMIENTO EN LA PROVINCIA
DE CHIMBORAZO-ECUADOR**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN SOMETIDO A CONSIDERACIÓN DE
LA DIVISION DE EDUCACIÓN Y LA ESCUELA DE POSGRADO COMO
REQUISITO PARA OPTAR AL GRADO DE**

MASTER EN GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS Y MERCADOS SOSTENIBLES

RUBÉN EDUARDO GUAMBAÑA SÁNCHEZ

TURRIALBA, COSTA RICA.

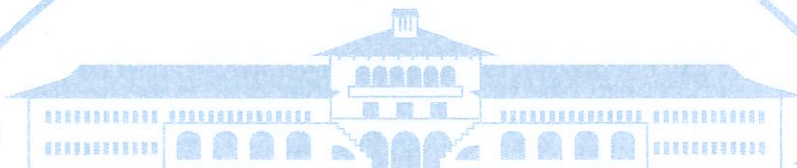
2023

Este trabajo final de graduación ha sido aceptado en su presente forma por la División de Educación y la Escuela de Posgrado del CATIE y aprobado por el Comité Examinador del estudiante, como requisito para optar por el grado de

División de Educación

MÁSTER EN GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS Y MERCADOS SOSTENIBLES

FIRMANTES:



Ricardo Efraim Sanabria Núñez, M.B.A.
Asesor Principal del Trabajo de Graduación

Felicia Granados Cordero, M.Sc.
Miembro Comité Asesor del Trabajo de Graduación

Roberto Quiroz Guerra, Ph.D.
Decano de la Escuela de Posgrado

Rubén Eduardo Guambaña Sánchez
Candidato

Escuela de Posgrado

DEDICATORIA

A mis amadas hijas Allison Sofia y María Eduarda que son mi fuente de superación.

A mi amada esposa Jenny Karina.

A mi madre Marianita y a mi padre Ing. Rubén Guambaña por los consejos de vida que me ayudo a culminar esta meta en mi vida.

A mis hermanos Pablo Andrés y María Belén.

A mis abuelitos Miguel y Teresa (+), por enseñarme la unión en la familia.

Rubén Eduardo.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, a mis hijas “Allison Sofía y María Eduarda”, a mis padres “Rubén y Marianita”, mis hermanos “Pablo y Belén” y familia de que una y otra manera me brindan su cariño, apoyo y comprensión.

A mi compañera, amiga y esposa Jenny Karina, por su paciencia, confianza, cariño y amor brindado en esta etapa de estudios.

A mi director MAE. Ricardo Efraín Sanabria y mi asesora MSc. Felicia Granados, por haber guiado el desarrollo de este trabajo con su constante disposición, apoyo, consejos y amistad.

A los profesores y profesoras, compañeros y compañeras de la maestría CATIE quienes estuvieron presentes en este caminar.

Rubén Eduardo.

ÍNDICE

Lista de Figuras	VII
Lista de Cuadros	VIII
Lista de Acrónimos, Abreviaturas	IX
RESUMEN	X
ABSTRACT	XI
1. INTRODUCCIÓN	1
2. JUSTIFICACIÓN	2
3. OBJETIVOS	3
3.1. Objetivo General	3
3.2. Objetivos Específicos	3
4. MARCO REFERENCIAL	4
4.1. Desarrollo Sostenible	4
4.1.1. Agricultura Sostenible	4
4.2. Bioestimulantes Agrícolas	6
4.2.1. Definición y Clasificación.....	6
4.2.2. Función y Ventajas	6
4.3. Producto	7
4.3.1. AGROMIN	7
4.4. Lienzo de Modelo de Negocio o Business Modelo Canvas	8
4.5. Marketing	10
5. METODOLOGÍA	12
5.1. Área de Estudio	13
6. RESULTADOS	21
6.1. Desarrollo de los bloques del Lienzo de Negocios CANVAS	21
6.1.1. Segmento de Clientes	21
6.1.2. Propuesta de Valor.....	21
6.1.3. Canales.....	23
6.1.4. Relación con los clientes	24
6.1.5. Fuente de ingresos	24
6.1.6. Estructura de costos	24
6.1.7. Recursos clave	25
6.1.8. Actividades clave.....	26

6.1.9. Socios clave	26
6.1.10. Lienzo de Modelo de Negocio CANVAS del Fertilizante orgánico AGROMIN.....	27
6.2. Diseño de estrategia de Marketing	28
7. ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA Y LAS LECCIONES APRENDIDAS. ..	30
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	31
8.1. Conclusiones	31
8.2. Recomendaciones	32
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33
10. ANEXOS	35

Lista de Figuras

Figura 1: Objetivos primordiales de la agricultura sostenible (CATIE 2021).	5
Figura 2: Plantilla Modelo de Negocios.....	9
Figura 3: Esquema de metodología de trabajo para la elaboración de TFG.	12
Figura 4: Mapa de la Provincia de Chimborazo.....	13
Figura 5: Datos del primer eje (preguntas 1, 2, 3 ,4).....	16
Figura 6: Datos de la pregunta número 5.	17
Figura 7: Datos de la pregunta número 7.	18
Figura 8: Lienzo de la Propuesta de Valor.	20
Figura 9: Presentación Actual del producto AGROMIN.	23
Figura 10: Presentación Nueva del producto AGROMIN	23

Lista de Cuadros

Cuadro 1 : Categorización de los Bioestimulantes.	6
Cuadro 2: Bloques del Modelo de Negocio.	8
Cuadro 3: Grupo de encuestados en la provincia de Chimborazo.	15
Cuadro 4: Clientes exclusivos en la provincia del Chimborazo.	21
Cuadro 5: Venta del producto AGROMIN.	24
Cuadro 6: Estructura de costos.....	25
Cuadro 7: Recursos claves.	25

Lista de Acrónimos, Abreviaturas

FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible.

CATIE: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza.

AEFA: Asociación Española de Fabricantes de Agronutrientes.

Gr: Gramo.

Lts: Litros.

AGROCALIDAD: Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario.

RESUMEN

La presente investigación se realizó en la provincia de Chimborazo, provincia que representa el 16,22 % de la superficie sembrada total de cultivos transitorios a nivel de toda la sierra ecuatoriana. La población se dedica principalmente a la agricultura; debido a la diversidad de climas, existiendo una gran variedad de cultivos como: cereales y leguminosas, siendo las principales: maíz, papa, cebada, trigo, chocho, tomate, quinua, otros. Es por esto que los agricultores de la zona con el fin de ser más competitivos en el mercado local, tiene la necesidad de mejorar la calidad de sus cosechas mediante la adquisición de fertilizantes. En vista de la necesidad de adquirir fertilizantes orgánicos, la empresa Distribuciones Agrícolas “RG” que está dedicada a la importación, distribución y comercialización de productos agrícolas y veterinarios de la mejor calidad, distribuye el fertilizante orgánico AGROMIN en la zona, sin embargo, por la competencia que se tiene en el mercado la empresa busca fortalecer el posicionamiento en la provincia de Chimborazo. Para lo cual se utilizó una metodología con enfoque Cualitativo, desarrollada mediante las tres etapas: Exploración, Focalización, y Profundización para definir la propuesta de Valor a través del Lienzo de Modelo de negocios del producto AGROMIN.

Para esta investigación, se utilizaron diversas fuentes y técnicas de recolección y análisis de la información. Así se emplearon fuentes primarias como la observación, entrevistas y encuestas, que constituyen las técnicas de recolección de información primaria y las fuentes secundarias como textos, revistas, documentos, artículos de prensa, información de Internet, que constituyen las fuentes de información.

Como resultado se definió la propuesta de valor a través del Lienzo de Modelo de Negocio del producto AGROMIN con el objetivo de que exista un crecimiento en la comercialización del producto. Por lo que se planteó tres propuestas como son: Asesoría técnica al agricultor, Asesoría comercial al distribuidor y aplicación de las estrategias de marketing.

Por lo que podemos concluir mencionando que desarrollo de este modelo de negocio permitirá a la empresa posicionarse aún más en un mercado competitivo, ya que esta es una herramienta primordial para poder promover productos o servicios que hacia futuro la empresa pueda implementar o lanzar al mercado con el respectivo valor agregado o diferenciado.

Palabras clave: fertilizante orgánico, sostenibilidad, lienzo de modelo de negocio, propuesta de valor.

ABSTRACT

The present investigation was carried out in the province of Chimborazo, a province that represents 16.22 % of the total planted area of transitory crops at the level of the entire Ecuadorian highlands. The population is dedicated mainly to agriculture; Due to the diversity of climates, there is a wide variety of crops such as: cereals and legumes, the main ones being: corn, potato, barley, wheat, lupine, tomato, quinoa, and others. This is why farmers in the area, in order to be more competitive in the local market, need to improve the quality of their crops by purchasing fertilizers. In view of the need to acquire organic fertilizers, the company Agricultural Distributions “RG”, which is dedicated to the import, distribution and commercialization of agricultural and veterinary products of the best quality, distributes AGROMIN organic fertilizer in the area, however, due to competition that the company has in the market seeks to strengthen its position in the province of Chimborazo. For which a methodology with a Qualitative approach was used, developed through the three stages: Exploration, Focusing, and Deepening to define the Value proposition through the AGROMIN product Business Model Canvas.

For this research, various sources and techniques for collecting and analyzing information were used. Thus, primary sources such as observation, interviews and surveys were used, which constitute the primary information collection techniques and secondary sources such as texts, magazines, documents, newspaper articles, Internet information, which constitute the sources of information.

As a result, the value proposition was defined through the Business Model Canvas of the AGROMIN product with the aim of achieving growth in the commercialization of the product. Therefore, three proposals were raised such as: Technical advice to the farmer, Commercial advice to the distributor and application of marketing strategies.

Therefore, we can conclude by mentioning that the development of this business model will allow the company to position itself even more in a competitive market, since this is an essential tool to be able to promote products or services that the company can implement or launch to the market with future. the respective added or differentiated value.

Keywords: organic fertilizer, sustainability, business model canvas, value proposition.

1. INTRODUCCIÓN

Distribuciones Agrícolas “RG”, es una empresa ¹cuencana, creada en el año 2002, dedicada a la importación, distribución y comercialización de productos agrícolas y veterinarios de la mejor calidad. La empresa esta principalmente enfocada en el campo de la Nutrición Vegetal, particularmente en el segmento de Bioestimulantes, fertilizantes sólidos, líquidos, hidrosolubles y edáficos, correctores de carencias, acondicionadores de suelo y especializadas.

La empresa cuenta con un especial reconocimiento gracias al compromiso asumido con sus clientes y agricultores debido a la variedad de productos con soluciones innovadoras, fomentando así el crecimiento socio-económico del agronegocio ecuatoriano (Distribuciones Agrícolas “RG”, 2020).

Actualmente la empresa comercializa los productos en diferentes puntos de la sierra ecuatoriana brindando soluciones para diversos cultivos, sin embargo la empresa está en la búsqueda de posicionarse, con nuevos puntos de distribución de su amplio catálogo de productos, razón por la cual la elaboración de esta investigación ayudara a consolidarse específicamente en la provincia del Chimborazo.

En los últimos años, a pesar del retroceso que se tuvo producto de la pandemia por COVID 19, el sector agrícola en nuestro país según el MAGAP, (2019) aporta con el 8% a la producción total anual del país (Producto Interno Bruto). El INEC, (2021) menciona que la superficie bajo labor agrícola en el año 2020 fue de 5,204,661 hectáreas, mientras tanto en el año 2021 fue de 5,288,057 hectáreas, es decir un crecimiento del 1,5 %. Ante esta situación se evidencia la necesidad de varias empresas que se dedican a la importación y comercialización de insumo agrícolas, a enfocarse al segmento de la nutrición vegetal, en este caso la empresa Distribuciones Agrícolas “RG” está enfocada en productos de nutrición vegetal, los mismos que tienen un valor agregado, ya sea por la composición (únicos en el mercado) o presentación, como es el caso del producto AGROMIN.

Con estos antecedentes se propone la elaboración de un Lienzo de Modelo de Negocio para posicionar en el mercado del Chimborazo el producto comercial AGROMIN.

¹ Cuencana, Cuencano: adj. Natural de Cuenca, ciudad del Ecuador.

2. JUSTIFICACIÓN

La necesidad actual de una agricultura sostenible y los consumidores de productos orgánicos o menos tóxicos, han aumentado en todo el mundo. Los extractos de algas marinas se utilizan como suplementos nutricionales, bioestimulantes o como fertilizantes orgánicos en la agricultura, lo cual ha permitido la sustitución parcial de fertilizantes minerales tradicionales (López, 2014).

La utilización de las algas marinas como fertilizante se remonta al siglo XIX, cuando los habitantes de las costas recogían las grandes algas pardas arrastradas por la marea y las aportaban en sus terrenos. A comienzos del siglo XX, se desarrolló una pequeña industria basada en el secado y la molienda de algas, pero se debilitó con la llegada de los fertilizantes químicos sintéticos (AGRI nova Science, 2018)

La agricultura en el Ecuador es una de las actividades económicas más importantes ya que según el Banco Central, en el 2020 el comercio exterior agropecuario representó la entrada de USD 7,549 millones al país, no obstante, la producción agrícola tiene limitantes, razón por la cual no ha podido aprovechar todo su potencial. La heterogénea geografía ecuatoriana dificulta el uso de tractores y maquinaria agrícola, además hay restringido acceso a sistemas de riego en los cultivos. Pero el campo ecuatoriano tiene una oportunidad con la llamada agricultura de conservación, la cual trata de un sistema de cultivos que fomenta la diversificación, rotación y la utilización mínima de maquinaria o insumos químicos para mejorar rendimientos de los cultivos (Cobos, 2021).

El presente trabajo de investigación pretende fortalecer el posicionamiento del fertilizante orgánico AGROMIN en la provincia de Chimborazo, con el interés de captar un nicho de mercado, ya que la zona de estudio brinda condiciones ideales para el desarrollo de diversos cultivos, siendo estas fuentes importantes de ingresos económicos de los agricultores de la zona.

He aquí la oportunidad que ofrece el mercado para la diversificación de productos agrícolas, y en este caso el fertilizante orgánico, el cual ayudaría a apuntalar un sistema de producción más sostenible tanto ambientalmente, socialmente y económicamente, ya que los agricultores están en la búsqueda de alternativas nuevas en productos que de cierta manera como ellos lo llaman “menos tóxicos y más orgánicos”, y una alternativa es el producto AGROMIN.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

- Fortalecer el posicionamiento del fertilizante orgánico AGROMIN de la empresa Distribuciones Agrícolas “RG” en la provincia de Chimborazo – Ecuador.

3.2. Objetivos Específicos

- Propinar a la empresa un Lienzo de Modelo de Negocio de este producto, para que sea como referencia para la aplicación a otros productos que dispone la empresa.
- Presentar a la empresa una propuesta de valor del producto AGROMIN.
- Elaborar estrategia de marketing para el fertilizante AGROMIN, con el fin de mejorar la comercialización.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. Desarrollo Sostenible

FAO, (2018) menciona que, para ser sostenible, la agricultura debe satisfacer las necesidades de las generaciones presentes y futuras, y al mismo tiempo garantizar la rentabilidad, la salud ambiental, y la equidad social y económica.

La alimentación y la agricultura sostenibles contribuyen a los cuatro pilares de la seguridad alimentaria —la disponibilidad, el acceso, la utilización y la estabilidad— y a las tres dimensiones de la sostenibilidad —ambiental, social y económica. La FAO promueve una alimentación y una agricultura sostenibles con el fin de ayudar a países de todo el mundo a lograr el Hambre Cero y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

El actual concepto de sostenibilidad aparece por primera vez en el Informe Brundtland, publicado en 1987. También llamado Nuestro futuro común, este documento elaborado para Naciones Unidas alertó por primera vez sobre las consecuencias medioambientales negativas del desarrollo económico y la globalización, tratando de ofrecer soluciones a los problemas derivados de la industrialización y el crecimiento poblacional.

Décadas más tarde, tras la Cumbre del Milenio de 2000, se acuerdan los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Una hoja de ruta que perseguía la reducción del hambre y la pobreza, así como mejoras de salud, educación, condiciones de vida, sostenibilidad ambiental e igualdad de género. Diferentes objetivos que los Estados Miembros de las Naciones Unidas se comprometieron a tratar de alcanzar para el año 2015. Fue entonces cuando el compromiso evolucionó en la Agenda 2030. Dentro del marco de actuación de Naciones Unidas para lograr un desarrollo sostenible global, la Agenda 2030 se presenta como un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, que también tiene la intención de fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia.

4.1.1. Agricultura Sostenible

Sánchez, (2021) menciona que la agricultura sostenible es un tipo de agricultura que se caracteriza por ofrecer una mayor protección medioambiental, a la vez que busca altos niveles de eficiencia agrícola. Asimismo, plantea políticas regionales y busca el abastecimiento responsable. El principal objetivo de la agricultura sostenible reside en la protección medioambiental, así como el bienestar económico y la salud pública en entornos rurales. Todo ello, al mismo tiempo que aboga, de la misma forma, por la seguridad alimentaria y el abastecimiento de las distintas zonas geográficas.

Otra definición de Agricultura Sostenible la menciona CATIE, (2021), como el conjunto de prácticas que permiten la provisión de alimento para abastecer las necesidades actuales y futuras, y de fibras naturales, que permiten un uso continuo de los servicios ecosistémicos, y para lograr un estilo de vida saludable, lo cual se logra por medio de una maximización de los beneficios netos mediante los avances en agroecología, biogeoquímica y biotecnología; y un uso eficiente de los recursos naturales, considerando tanto los costos como los posibles beneficios de la aplicación de las practicas sobre la base del conocimiento científico, la eficiencia económica y las practicas ancestrales.



Figura 1: Objetivos primordiales de la agricultura sostenible (CATIE 2021).

Fuente: Elaboración propia.

La visión de la FAO en favor de una alimentación y una agricultura sostenibles se basa en que los alimentos nutritivos y accesibles para todos y en que los recursos naturales se gestionan de tal forma que se preservan las funciones de los ecosistemas para responder a las necesidades humanas del presente y futuro.

Conforme a esta visión, los agricultores, pastores, pescadores, técnicos forestales y otros habitantes de zonas rurales se hacen escuchar, se benefician del desarrollo económico y gozan de un empleo decente. Los hombres y las mujeres de zonas rurales viven seguros, controlan sus modos de vida y tienen acceso equitativo a los recursos, que usan de manera eficiente.

La FAO, (2018) menciona los 5 principios fundamentales de sostenibilidad para la alimentación y la agricultura que son:

- Aumentar la productividad, el empleo y el valor añadido en los sistemas de alimentación.
- Proteger e impulsar los recursos naturales.
- Mejorar los medios de subsistencia y fomentar el crecimiento económico sostenible.

- Potenciar la resiliencia de las personas, de las comunidades y de los ecosistemas.
- Adaptar la gobernanza a los nuevos retos.

4.2. Bioestimulantes Agrícolas

4.2.1. Definición y Clasificación

Los bioestimulantes son compuestos orgánicos -extractos de plantas, algas, bacterias y hongos beneficiosos- que contienen un amplio rango de elementos bioactivos capaces de mejorar el uso eficiente de los nutrientes y así ayudar a nuestros cultivos a ser más tolerantes a las condiciones climáticas adversas (Economista Agro, 2018).

Los bioestimulantes se enmarcan en una categoría de productos tan novedosa que su reglamentación a nivel mundial aún no está completa, sin embargo, existe consenso entre científicos, reguladores, productores y agricultores en la definición de las siguientes categorías:

Cuadro 1 : Categorización de los Bioestimulantes.

BIOESTIMULANTES	
1. Ácidos Húmicos y Fúlvicos.	2. Compuestos inorgánicos.
3. Aminoácidos y mezcla de péptidos.	4. Hongos beneficiosos.
5. Extracto de algas y de plantas.	6. Bacterias beneficiosas
7. Quitosanos y biopolímeros.	

Fuente: (García 2017).

4.2.2. Función y Ventajas

Para AEFA, (2021) los bioestimulantes agrícolas actúan sobre la fisiología de la planta de diferentes formas y por diferentes vías para mejorar el vigor del cultivo, el rendimiento y calidad de la cosecha.

Aunque ya se han adoptado buenas prácticas que permiten mejorar las producciones agrícolas, los bioestimulantes son sustancias de origen biológico, las cuales pasan por un proceso biotecnológico en el que intervienen materia prima con alta carga orgánica y una serie de microorganismos que generan los nutrientes que mejoran el rendimiento del cultivo.

Entre algunas ventajas que conlleva el uso de bioestimulantes tenemos:

- Menor coste: la materia prima de la que obtiene, suelen ser subproductos de la industria alimentaria.
- Alternativa a los compuestos químicos.
- Mejora del rendimiento de los cultivos
- Bioestimulantes diversos: diseño en función de las características de los cultivos y las mejoras que se quiere obtener (AINIA, 2013).

4.3. Producto

AEFA, (2017), menciona que los extractos de algas son productos obtenidos de la extracción química o física de algas marinas. Las algas han sido usadas desde siempre por el hombre como fertilizante, alimento para el ganado y sobre todo en las culturas orientales como alimentación humana. Las primeras referencias de su uso como enmienda agrícola datan de China en el año 2700 a.c. y ya en Europa, se extiende su uso agrícola desde el siglo XII.

Los extractos de algas marinas contienen una amplia variedad de sustancias promotoras del crecimiento de las plantas tales como auxinas, citoquininas, Betainas, giberelinas, aminoácidos, macronutrientes y oligoelementos. La aplicación de las algas marinas se realizan a nivel del suelo y al follaje induciendo en las plantas una mayor absorción de nutrientes, incrementando el contenido de clorofila que mejoran el rendimiento y calidad de todos los cultivos (López, 2014).

AGRI nova Science, (2018), menciona que algas que se manufacturan para extractos son: *Ascophyllum nodosum*, *Fucus* sp., *Laminaria* sp., *Ecklonia máxima*, y se usan en diferentes cultivos tales como: patata, tomate, cítricos, cereales, orquídeas, etc.

4.3.1. AGROMIN

Fertilizante y Bioestimulante orgánico, es un extracto vegetal 100 % natural, obtenidos del alga marina (*Ascophyllum nodosum*) puro, sin emplear extracción química, a fin de obtener los ingredientes activos beneficiosos sin desnaturalizarlos y asegurar su total biodisponibilidad. Este producto actúa como regulador hormonal ejerciendo un efecto relevante sobre aspectos como rendimiento, calidad y el vigor de los cultivos.

Funciones:

- Facilita el enraizamiento y aumenta el sistema radicular, por ello las plantas tratadas crecen sanas y equilibradas con una buena reacción entre la parte aérea y el sistema radicular.
- Inductor de crecimiento: aporta fitohormonas naturales (giberelinas, auxinas y citoquininas), así como aminoácidos que inciden sobre los procesos fisiológicos de la planta, estimulando su crecimiento y favoreciendo la floración, cuajado y maduración de frutos.

Dosis y modos de aplicación:

- El AGROMIN está indicado para aplicación vía foliar y por vía al suelo (Fertirriego o Drench).
- Dosis de 200 gr a 400 gr / 200 Lts de agua. (Distribuciones Agrícolas “RG”, 2020).

4.4. Lienzo de Modelo de Negocio o Business Modelo Canvas

El lienzo de modelo de negocio, describe la forma en que una organización o empresa crea, captura y entrega valor, mediante un diagrama o estructura de bloques estratégicos para integrar, iniciar y operar las mismas.

Sánchez, (2019) menciona que, el lienzo de modelo de negocio es una herramienta fundamental en el desarrollo de cualquier empresa. Ayuda a conocer el negocio y sus aspectos claves del mismo, algo necesario antes de tomar cualquier decisión importante o empezar cualquier estrategia de marketing.

4.4.1. Bloques del Lienzo de Modelo de Negocio

El lienzo consiste en 9 bloques que desarrollan cuatro áreas principales de un negocio: Clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera (Prado, 2013).

Cuadro 2: Bloques del Modelo de Negocio.

BLOQUES DEL MODELO DE NEGOCIO	
Segmento de Clientes	Define los diferentes grupos de personas u organizaciones a los cuales una empresa pretende llegar y servir.
Propuesta de Valor	Es una mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la empresa ofrece a sus clientes, los cuales la hacen una oferta diferente en el mercado.
Canales	Describe cómo la empresa comunica y llega a sus segmentos de mercado para entregar la propuesta de valor.
Relación con los clientes	Describe los tipos de relaciones que una empresa establece con un segmento específico de clientes.

Fuente de ingresos	Representa el dinero que la empresa genera en cada segmento de mercado.
Recursos clave	Describe los activos más importantes requeridos para hacer funcionar el modelo de negocio.
Actividades clave	Describe las actividades más importantes que una empresa debe hacer para que un modelo de negocio funcione.
Socios clave	Describe la red de proveedores, alianzas y socios que hacen que un modelo de negocios funcione.
Estructura de costes	Describe todos los costes en los que incurre la empresa para gestionar el modelo de negocios.

Fuente: Prado, 2013.



Figura 2: Plantilla Modelo de Negocios.

Fuente: Prado, 2013.

4.5. Marketing

En la actualidad el marketing es indispensable para cualquier empresa que desee sobrevivir en un mundo tan competitivo como el nuestro. Sevilla Arias, (2015) define el marketing, mercadotecnia, mercadeo o mercadología como el conjunto de actividades y procesos destinados a crear y comunicar valor de marca, identificando y satisfaciendo las necesidades y deseos de los consumidores.

El marketing no solo se centra en el producto y en su relación con los clientes o potenciales clientes, sino que también está completamente alineado con los objetivos de una empresa. Encargándose de analizar cómo la empresa es percibida en el mercado y estudiando cómo mejorar o mantener esa percepción, para conseguir los objetivos de la empresa en el corto y en el largo plazo.

4.5.1. Objetivos del Marketing

Para Sevilla Arias, (2015) el objetivo final del marketing es aumentar las ventas de un producto o servicio. Para ello analiza como agregar valor a una marca y acercar los productos y servicios de una empresa a personas que los necesitan y quieren. Esto permite generar valor para la empresa, garantizando una rentabilidad. Otro de los objetivos es captar nuevos clientes y fidelizarlos, para ello puede buscar llamar la atención del público.

Para lograr sus objetivos, el marketing engloba desde el análisis de mercado, la demanda existente o potencial, el diseño, promoción y empaquetamiento del producto, hasta la mejor comunicación con los potenciales clientes.

En resumen, los objetivos del marketing son:

- Aumentar las ventas de un producto o servicio.
- Construir y fidelizar la relación con los consumidores.
- Agregar valor a una marca, productos o servicio.
- Mejorar la imagen percibida de una empresa, marca, producto o servicio.
- Aumentar la visibilidad de una empresa, marca, producto o servicio.

4.5.2. Las 4 P del Marketing

De acuerdo a Botey, (2022), las cuatro p del marketing son: producto, precio, punto de venta y promoción, cuatro elementos básicos con los que el profesor de contabilidad estadounidense, definió el concepto de marketing en 1960.

- **PRODUCTO:** es el elemento principal de cualquier campaña de marketing. Engloba desde el estudio de la necesidad que va a cubrir, el nicho de mercado al que se va a dirigir, hasta el diseño del producto y su empaquetado (Sevilla Arias, 2015).
- **PRECIO:** es la cantidad de dinero que el consumidor debe pagar para tener acceso al producto o servicio.

- **PUNTO DE VENTA:** el punto de venta o distribución es el proceso mediante el cual el producto o servicio llega hasta nuestro cliente, que puede ser mayorista o final (Botey, 2022).
- **PROMOCION:** analiza las estrategias para divulgar y dar a conocer el producto, promocionando su compra (Sevilla Arias, 2015).

5. METODOLOGÍA

Con el propósito de definir la propuesta de Valor a través del Lienzo de Modelo de negocios del producto AGROMIN, se utilizó un enfoque de Metodología Cualitativa, desarrollada mediante las tres etapas: Exploración, Focalización, y Profundización (Galeano, 2004).

En esta investigación, se utilizaron diversas fuentes y técnicas de recolección y análisis de la información. Así se emplearon fuentes primarias como la observación, entrevistas y encuestas, que constituyen las técnicas de recolección de información primaria y las fuentes secundarias como textos, revistas, documentos, artículos de prensa, información de Internet, que constituyen las fuentes de información. Dichas fuentes y técnicas se escogieron ya que se consideraron de mucha ayuda para conseguir los objetivos planteados, optimizando el uso de recursos y de tiempo que se empleó durante el presente estudio.

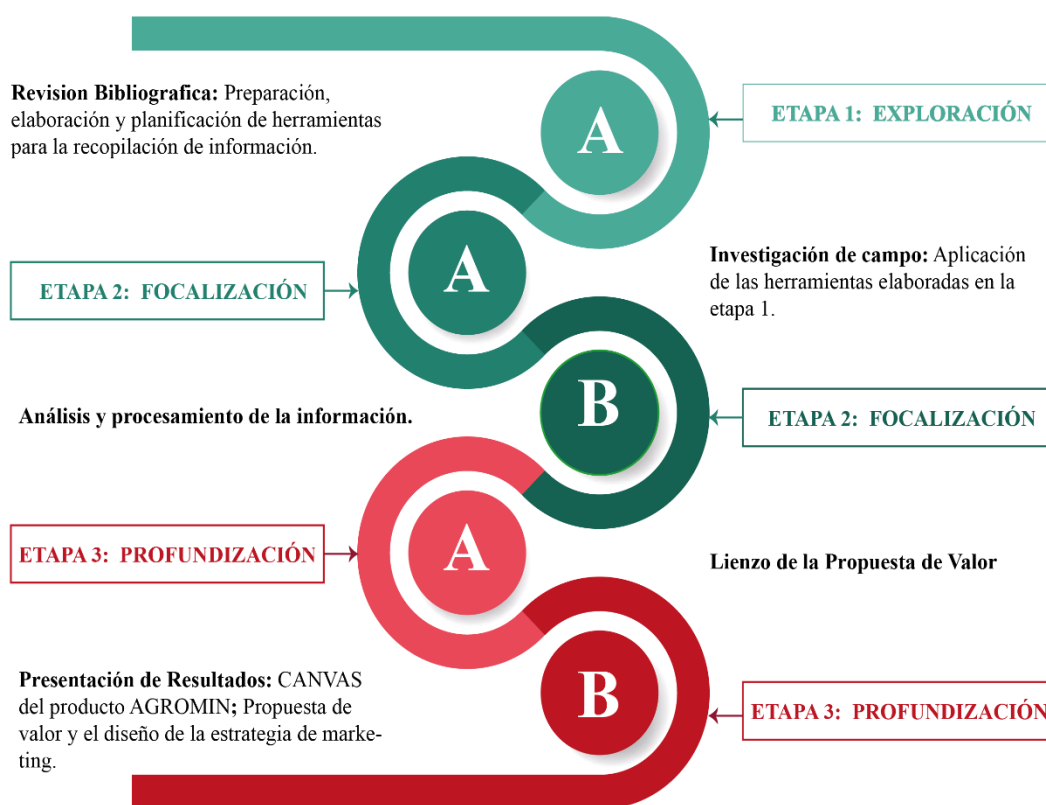


Figura 3: Esquema de metodología de trabajo para la elaboración de TFG.

Fuente: Elaboración propia (2023).

5.1. Área de Estudio

La investigación se realizó en la provincia de Chimborazo, que según el ESPAC (2021), representa el 16,22 % de la superficie sembrada total de cultivos transitorios a nivel de toda la sierra ecuatoriana, esto a su vez representa 44,354 ha de superficie sembrada (Fomento Productivo Chimborazo, 2021).

Esta provincia es una de las 24 provincias que conforman la República del Ecuador, localizada en la zona geográfica conocida como región interandina o sierra, principalmente sobre la hoya de Chambo en el noreste y las hoyas de Chimbo y Chanchán en el suroccidente. Su capital administrativa es la ciudad de Riobamba, la cual además es su urbe más grande y poblada. El rango altitudinal de la provincia va desde los 135 m.s.n.m. a 6310 m.s.n.m. En el territorio chimboracense habitan 524,004 personas, siendo la novena provincia más poblada del país.

La provincia de Chimborazo está constituida por 10 cantones: Alausí, Colta, Cumandá, Chambo, Chunchi, Guamate, Guano, Pallatanga, Penipe y Riobamba, con 61 parroquias de las cuales 45 son rurales y 16 urbanas.

La población se dedica principalmente a la agricultura; debido a la diversidad de climas, en esta provincia existe una gran variedad de productos como: cereales y leguminosas, siendo los principales productos maíz, papa, cebada, trigo, chocho, tomate, quinua, otros (Prefectura Chimborazo, 2019).



Figura 4: Mapa de la Provincia de Chimborazo.
Fuente: Prefectura Chimborazo, (2019).

5.1. Procedimientos metodológicos detallados

ETAPA 1: Se efectuaron reuniones de trabajo con el personal técnico-comercial de la empresa, en la cual se determinó que de todas las provincias de la región sierra en la que se distribuye el producto AGROMIN, la provincia de Chimborazo es un potencial agrícola, para la venta del producto, razón por la cual se planteó como objetivo principal fortalecer el posicionamiento de fertilizante orgánico en la zona.

Se procedió a la revisión bibliográfica para la recopilación de información secundaria relacionada con los diferentes bloques del lienzo del modelo de negocio y las estrategias de marketing.

En base a las diferentes reuniones efectuadas con el equipo técnico-comercial de la zona, se determinaron las 7 zonas a potencializar la comercialización en la provincia del Chimborazo que son: Guamote, Cebadas, San Luis, Chambo, Riobamba, Yaruquies y Penipe, zonas que se dedican a la siembra a gran escala de diferentes cultivos transitorios (tomate, pimiento, fresa, cebolla, papa), debido a que estas zonas son aptas para el cultivo según el (INEC, 2021); en cambio el resto de zonas se dedican potencialmente a la crianza de animales (vacuno, porcino, ovino).

Cabe mencionar que la empresa Distribuciones Agrícolas RG, en sus políticas de comercialización, menciona que solo se puede establecer un punto de distribución por zona, debido a la logística y a la exclusividad de la marca.

Se establecieron 7 distribuidores, uno por zona, considerando el interés del cliente hacia el producto de forma exclusiva en su zona, y por los beneficios que conlleva ser distribuidor de la marca, adicional se tomaron en cuenta los siguientes parámetros de selección: recomendaciones, historial bancario, cobertura, ubicación y logística.

En base a los objetivos planteados en este estudio, en conjunto con el equipo técnico-comercial de la zona se elaboró una encuesta (Anexo 1), la cual se aplicará a los 7 distribuidores seleccionados, para la recolección de información primaria.

ETAPA 2:

a) En el desarrollo de esta etapa de investigación de campo, se procedió a la visita in situ de cada uno de los clientes establecidos en las 7 diferentes zonas, en la cual se aplicó la herramienta desarrollada en la etapa anterior (Anexo 1). con la finalidad de comprender la opinión que tienen los entrevistados acerca del uso y beneficio del producto AGROMIN.

En esta etapa se procedió a la toma de datos e información, mediante encuestas o entrevistas a través de un muestreo a varias personas, teniendo un mínimo de 3 - 4 personas por cada una de las zonas establecidas.

Dentro de este muestreo aleatorio se realizó la entrevista o encuesta al propietario, 1 vendedor, y 1- 2 clientes que se encontraban en el lugar.

Las preguntas fueron abiertas y de selección múltiple en el que el entrevistado pudo seleccionar, expresar sus percepciones y dar sus criterios con sus propias palabras acerca del producto AGROMIN.

La base fundamental de la entrevista se basó en 4 ejes fundamentales: conocimiento del producto, packaging o presentación, productos similares y estrategias de marketing.

- b) De acuerdo a las encuestas realizadas en la etapa anterior se obtuvo la siguiente información:

La encuesta se realizó a un grupo de 20 personas en las 7 zonas establecidas, en donde se determinó que el grupo mayoritario es de sexo masculino con un total de 14 personas equivalente al 70% de los encuestados y siendo el grupo minoritario las mujeres con un total de 6 personas equivalente al 30% del total de los encuestados. (Cuadro 3)

Cuadro 3: Grupo de encuestados en la provincia de Chimborazo.

APLICACIÓN DE ENCUESTA/ENTREVISTA				
FECHA	DURACIÓN	ROL	ZONA	GENERO
9/1/2023	10 min	Propietario	Guamote	Masculino
9/1/2023	05 min	Vendedor	Guamote	Masculino
9/1/2023	05 min	Administrador	Guamote	Femenino
9/1/2023	10 min	Agricultor	Cebadas	Masculino
9/1/2023	10 min	Propietario	Cebadas	Masculino
10/1/2023	10 min	Propietario	San Luis	Femenino
10/1/2023	05 min	Vendedor	San Luis	Masculino
10/1/2023	05 min	Vendedor	San Luis	Masculino
10/1/2023	10 min	Agricultor	San Luis	Femenino
10/1/2023	10 min	Propietario	Chambo	Masculino
10/1/2023	05 min	Vendedor	Chambo	Femenino
10/1/2023	05 min	Vendedor	Chambo	Femenino
11/1/2023	15min	Propietario	Riobamba	Masculino
11/1/2023	10 min	Agricultor	Riobamba	Masculino
11/1/2023	15 min	Ingeniero Agrónomo	Riobamba	Masculino
11/1/2023	10 min	Propietario	Yaruquies	Masculino
11/1/2023	05 min	Vendedor	Yaruquies	Masculino
12/1/2023	10 min	Propietario	Penipe	Masculino
12/1/2023	10 min	Vendedor	Penipe	Masculino
12/1/2023	10 min	Agricultor	Penipe	Femenino

Fuente: Elaboración propia, (2023).

En cuanto al análisis de cada una de las preguntas se encontraron 4 ejes fundamentales marcado en el primer punto como denominador común el conocimiento y uso del producto Agromin, englobadas dentro de las preguntas número 1, 2, 3 y 4 (Anexo 1), en las cuales 16 personas de las 20 encuestadas (Figura 5) manifestaron que conocen y han probado el producto, y a su vez que recomiendan el mismo ya que han comprobado su eficacia.

Las preguntas realizadas en este bloque fueron las siguientes:

1. **¿Usted conoce el producto orgánico AGROMIN?**
2. **¿Usted ha probado o ha escuchado hablar del producto AGROMIN?**
3. **¿Está satisfecho con el producto AGROMIN?**
4. **¿Recomendaría usted a sus clientes o amigos el producto AGROMIN?**

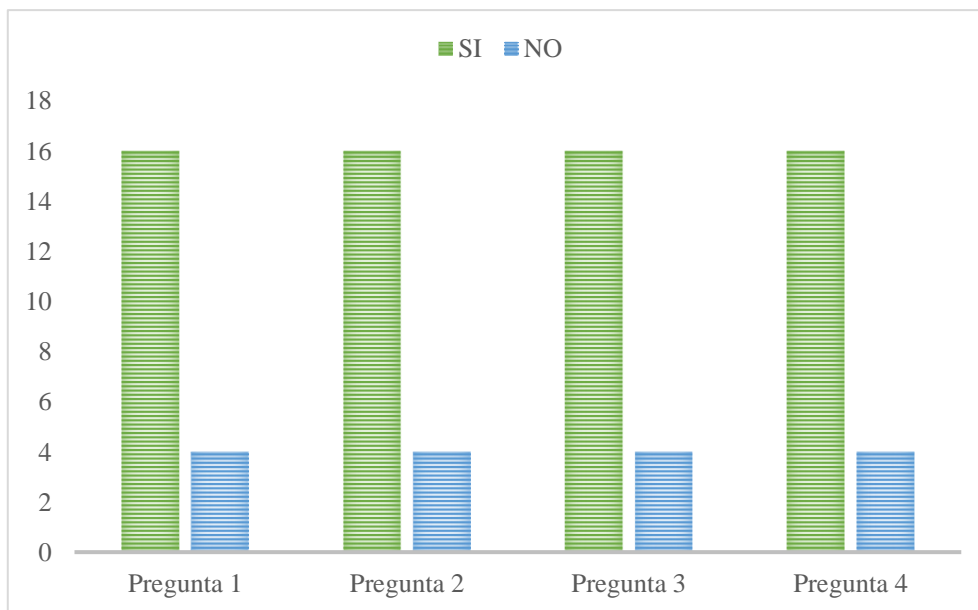


Figura 5: Datos del primer eje (preguntas 1, 2, 3, 4).

Fuente: Elaboración propia (2023).

El segundo bloque de preguntas comprendido entre las preguntas 5, 6 y 7 (Anexo 1), se encuentra relacionado con la presentación y packaging del producto en donde las 16 personas que conocen el producto nos ayudaron respondiendo cada una de las preguntas, además de que a las 4 personas que no tenían conocimiento se les hizo una presentación física e impresa del producto para que a partir de esta explicación nos pudieran proporcionar sus respuestas en este segundo eje de preguntas.

Después de este proceso de exhibición se obtiene como resultado final de la pregunta número 5 que a 12 personas les pareció algo atractiva la presentación del producto es decir el 60% de total de los encuestados, además 5 personas, es decir el 25% les resulto

nada atractivo, y finalmente 3 personas con un porcentaje del 15% de los encuestados determino que el producto les resulto muy atractivo (Figura 6).

La pregunta realizada para este análisis fue la siguiente:

5. ¿Qué tan atractivo visualmente es el empaque de producto AGROMIN?

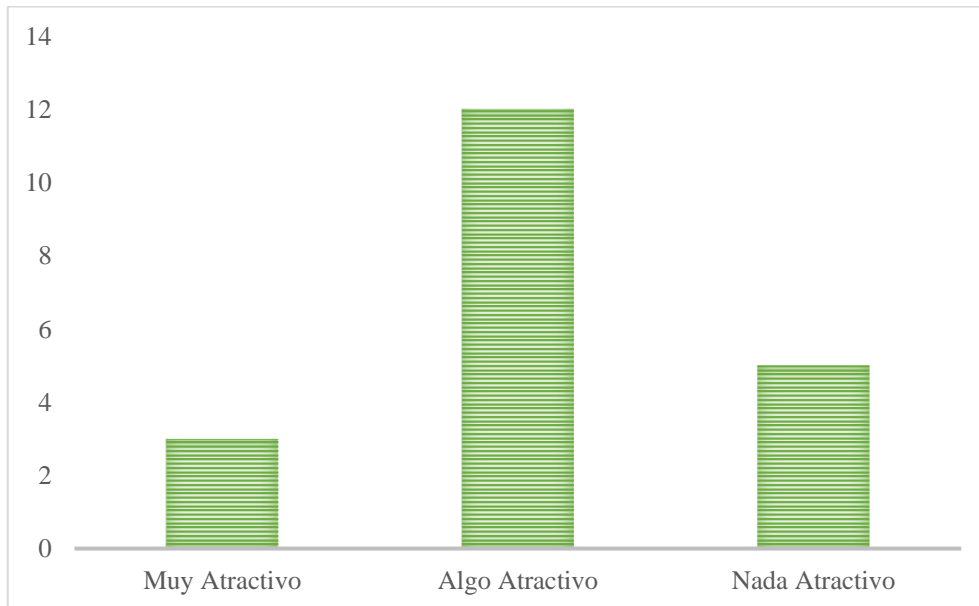


Figura 6: Datos de la pregunta número 5.

Fuente: Elaboración propia, (2023).

En cuanto a la pregunta número 6 del segundo eje, se determinó que 17 personas, lo que representa el 85% del total de los encuestados afirman que se debe cambiar el empaque (packaging) del producto, en cambio las 3 personas restantes, es decir el 15%, opinaron lo contrario.

La pregunta realizada para este análisis fue la siguiente:

6. ¿Cree usted que se deba cambiar el empaque del producto AGROMIN para mejorar la comercialización del mismo?

Para culminar con el análisis del segundo eje, la pregunta número 7, dio como resultado que 12 personas encuestadas, lo que representa el 60% del total, escogieron la opción e), seguido de 3 personas 15% la opción a), luego 2 personas 10% escogieron la opción c), al igual que la opción d), y, por último, solo 1 persona con el 5% eligió la opción b).

La pregunta realizada para este análisis fue la siguiente:

7. ¿Como le gustaría que se comercialice el producto AGROMIN?

a) Bolsa Metalizada

d) Frasco

b) Bolsa de Papel

e) A y C

c) Caja de Cartón

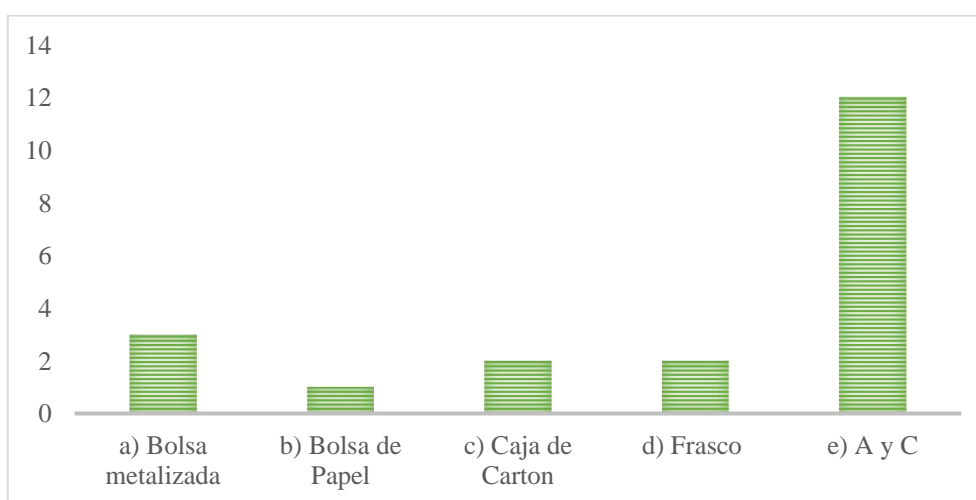


Figura 7: Datos de la pregunta número 7.

Fuente: Elaboración propia, (2023).

El tercer bloque de preguntas comprendido entre las preguntas 8 y 9 (Anexo 1), se encuentra relacionado a productos similares, en donde las 16 personas que conocen el producto nos ayudaron respondiendo cada una de las preguntas, además de que a las 4 personas que no tenían conocimiento del producto se les indico y explico el mismo; para que a partir de esta explicación nos pudieran proporcionar sus respuestas en este tercer eje de preguntas.

Después de este proceso se obtiene como resultado final de la pregunta número 8, que a 16 personas les pareció que el precio establecido del producto AGROMIN es adecuado para la comercialización, es decir el 80% de total de los encuestados, mientras que 4 personas, es decir el 20% no les resulta adecuado el precio del producto.

La pregunta realizada para este análisis fue la siguiente:

8. ¿Considera usted que el precio establecido para el producto AGROMIN es el adecuado para la comercialización?

En cuanto a la pregunta número 9 del tercer eje, se determinó que 15 personas, lo que representa el 75% del total de los encuestados afirman que, si conocen un producto que ofrece similares características que el producto AGROMIN, aparte dentro de esta selección 10 personas comentaron la existencia de un producto de procedencia Canadiense con un costo superior, es decir alrededor del 15%, en cambio las 5 personas restantes comentaron acerca de otro producto con un precio menor al AGROMIN y de procedencia China, con un diferencial de precio de alrededor del 25%. Mientras tanto que 5 personas, es decir el 25% del total de los encuestados opinaron que no conocen productos similares al AGROMIN.

La pregunta realizada para este análisis fue la siguiente:

9. ¿Conoce algún otro producto que ofrezca características similares que el AGROMIN?

El cuarto bloque de preguntas comprendido entre las preguntas 10 y 11 (Anexo 1), se encuentra relacionado a marketing y medios digitales e impresos, con relación a la pregunta número 10, las 15 personas encuestadas manifiestan, que es necesario que la empresa se mantenga a la vanguardia de las técnicas y estrategias de marketing, para que se puedan promocionar de mejor manera en la zona, en cambio 5 personas encuestadas consideran que no es necesario, porque consideran que el producto ya se conoce. Con respecto a la pregunta número 11, 18 de las personas encuestadas consideran que la promoción de la marca en internet, tiene una gran ventaja que permite tener un alcance global con posibles nuevos clientes y 2 personas consideran que no es necesario impulsar mediante redes debido a que consideran que no todas las personas tienen acceso a las mismas.

Las preguntas realizadas en este bloque fueron las siguientes:

10. ¿Cree usted que la empresa Distribuciones Agrícolas RG, le hace falta una campaña de marketing para mejorar la comercialización del producto AGROMIN?

11. ¿Usted considera que se debería impulsar mediante medios digitales el producto AGROMIN para mejorar la comercialización en su zona?

Análisis de las encuestas

Después del procesamiento de los datos recolectados mediante el proceso de encuesta-entrevista, se presenta el análisis de los ejes establecidos, con el objetivo de reconocer el problema e identificar las posibles soluciones. Respecto al primer eje que fue el conocimiento de producto, se pudo observar que la mayoría de los encuestados conocen el producto AGROMIN.

Referente al segundo eje, el packaging o presentación, los encuestados mencionaron en un porcentaje minoritario que les gusta la presentación actual del producto AGROMIN, mientras que la mayoría de encuestados manifestó que se podría mejorar la comercialización del producto siempre y cuando se mejore el modelo (diseño, añadir colores o gráficos).

En el tercer y cuarto eje, referente a los productos similares y las estrategias de marketing, los encuestados comentaron que conocen la existencia de dos productos similares, el primero presenta un menor costo que el producto AGROMIN, sin embargo ellos consideran que la calidad no es la esperada debido a que no consiguen buenos resultados; en cambio comentan que el segundo producto con similares características al AGROMIN, tiene un costo más elevado, el cual presenta similares beneficios y resultados.

Finalmente, la mayoría de encuestados comentaron que para poder fortalecer el posicionamiento del producto AGROMIN en la zona, es necesario generar un impulso a través de estrategias de marketing digital e impreso, es decir a través de medios digitales y medios físicos.

Etapa 3:

a) Elaboración del Lienzo de la propuesta de valor

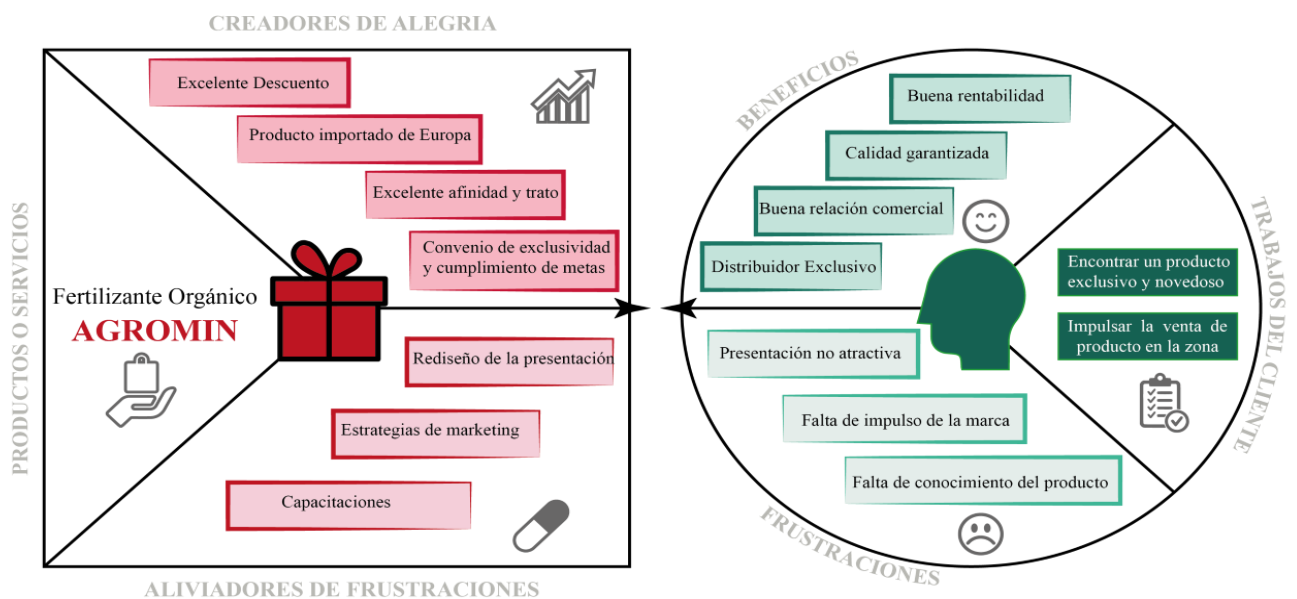


Figura 8: Lienzo de la Propuesta de Valor.

Fuente: Elaboración propia, (2023).

6. RESULTADOS.

Se desarrollo el Lienzo de Modelo de Negocio CANVAS, la Propuesta de Valor del Producto y la estrategia de marketing, en base a los objetivos planteados para el posicionamiento del fertilizante orgánico AGROMIN en la provincia de Chimborazo-Ecuador.

6.1. Desarrollo de los bloques del Lienzo de Negocios CANVAS

6.1.1. Segmento de Clientes

Este bloque del lienzo se definió de acuerdo a la política comercial de la empresa, la cual consiste en un cliente exclusivo por zona. Los siete clientes exclusivos se dedican a la compra y venta de insumos agrícolas y servicios técnicos (asesoramiento en los diferentes cultivos), con el enfoque de mejorar continuamente los sistemas productivos en sus diferentes zonas de intervención.

Cuadro 4: Clientes exclusivos en la provincia del Chimborazo.

Cliente/Socio Comercial	Ubicación
Cliente 1	Guamote
Cliente 2	Cebadas
Cliente 3	San Luis
Cliente 4	Chambo
Cliente 5	Riobamba
Cliente 6	Yaruquies
Cliente 7	Penipe

Fuente: Elaboración propia (2023).

6.1.2. Propuesta de Valor

La propuesta de valor que se plantea para el posicionamiento del producto AGROMIN en la provincia del Chimborazo, se ha definido por medio de la aplicación de encuestas y el lienzo de propuesta de valor; es por esto que se plantea potencializar a cada distribuidor con el objetivo de que exista un crecimiento en la comercialización del producto.

Por lo que se plantea las siguientes propuestas:

- a) **Asesoría técnica al agricultor:** Esto se llevará a cabo mediante las visitas a los diferentes agricultores de cada zona, en la cual se capacitará correctamente sobre el uso del producto y las ventajas de utilizar un producto sostenible. En cada visita que se realice, se hará la entrega de una muestra del producto a cada agricultor, con el objetivo de realizar ensayos en los diferentes cultivos demostrando así la calidad del fertilizante AGROMIN, y una vez que el mismo compruebe la eficacia del producto y al momento de querer adquirirlo se le guiara a cada distribuidor para su adquisición.

- b) Asesoría comercial al distribuidor:** se tendrá un vínculo directo entre la empresa y el distribuidor, con el objetivo de siempre estar en contacto directo con el cliente para solventar cualquier pregunta o requerimiento (pedidos, pagos, logística, etc).
- c) Aplicación de las estrategias de marketing:** se planteará y se aplicará las diferentes estrategias de marketing con los diferentes distribuidores de las zonas. Dentro de las estrategias de marketing se realizará la presentación nueva del packaging (Figura 10), el mismo que consta de colores cálidos, la presencia de gráficos y adicional a esto una caja que realza y da un valor agregado a la presentación del mismo.

Para que estas propuestas se ejecuten de manera correcta la empresa, designara un Técnico de campo que se encargara del desarrollo del producto y un asesor comercial que hará el seguimiento al distribuidor y se encargara de dar respuesta a los requerimientos de cada uno de ellos al igual que él se encargara de aplicar las estrategias de marketing.

El precio del producto AGROMIN se mantendrá, debido a que la empresa no requiere contratar personal nuevo, ya que cuenta con un asesor técnico y comercial para cada provincia. Para el cambio del packaging la empresa proveedora realizará el cambio de la bolsa metalizada interior sin ningún costo adicional, en cambio la empresa Distribuciones Agrícolas RG asumirá el valor del empaque (caja de cartón), el mismo que no sobrepasa el 2% del costo del producto, porcentaje que no afecta en la rentabilidad de la empresa, ya que la misma dispone de un presupuesto para imprevistos valor que varía de un 2% al 3% del presupuesto total de la empresa.

Gracias a esta propuesta estratégica de comercialización el producto AGROMIN se destacaría no solamente por su calidad, procedencia y costo accesible, sino también por el acompañamiento técnico-comercial. Cabe mencionar que la competencia más fuerte que tiene el fertilizante en el mercado ecuatoriano, es un Producto de origen canadiense mismo que esta posesionado en el mercado por su larga trayectoria, este producto tiene características similares en formulación con el AGROMIN, pero los precios varían notablemente. Siendo una ventaja para agricultor ya que puede acceder con mayor facilidad y con resultado similar.



Figura 9: Presentación Actual del producto AGROMIN.
Fuente: (Distribuciones Agrícolas “RG” 2020).



Figura 10: Presentación Nueva del producto AGROMIN
Fuente: Elaboración propia (2023).

6.1.3. Canales

En lo que respecta a este bloque del lienzo, los canales son los siguientes:

- Canales a través de Distribuidores: es decir, el producto AGROMIN llega directamente a nuestros clientes exclusivos en las diferentes zonas, para que a su vez ellos puedan comercializar en sus locales comerciales a los clientes finales.
- Canales de comunicación: respecto a este canal, la mayoría de los clientes exclusivos comentaron que los medios para dar a conocer el producto AGROMIN

son: por medio de redes sociales (WhatsApp, Facebook), material físico publicitario (flyers informativos del producto, lonas, esferos) y ensayos o días de campo.

6.1.4. Relación con los clientes

En este bloque del lienzo se determinó que la relación es (B2B) Business to Business de acuerdo al (Banco Santander, 2023), es decir creando relaciones comerciales entre empresas, en nuestro caso una relación comercial entre Distribuciones Agrícolas RG y los siete clientes exclusivos de cada zona.

En esta relación, los clientes comentaron que debe existir una asistencia personalizada, es decir, la empresa Distribuciones Agrícolas RG debe contar con un representante técnico/comercial, para que el asesor este en constante contacto tanto personal, por teléfono, por redes sociales, para resolver todas las inquietudes y necesidades como son: pedidos, entrega de producto en buen estado, entrega de producto a tiempo, cobros, asesoramiento técnico.

6.1.5. Fuente de ingresos

En lo que respecta a este bloque de fuente de ingresos, la empresa Distribuciones Agrícolas RG, genero ingresos en año 2022, por la venta directa del producto a los clientes en las diferentes zonas de la provincia del Chimborazo de unas 3000 unidades producto, para el año 2023 se tiene proyectado un incremento de un 15% más que el año anterior y con la propuesta de valor se estima un incremento del 5% adicional.

Cuadro 5: Venta del producto AGROMIN.

PROVINCIA	AÑO 2022	PORCENTAJE	AÑO 2023
CHIMBORAZO	3000 unidades	15% + 5% por propuesta de valor	3600 unidades

Fuente: Distribuciones Agrícolas RG (2023).

6.1.6. Estructura de costos

Los costos asociados al lienzo de modelo de negocio, incluyen costos fijos y costos variables (Cuadro 5). Cabe recalcar que el precio del producto no sufrirá un incremento, debido a que la empresa no contratara personal adicional al que dispone, y tampoco sufrirá

un incremento por la entrega de muestras, ni por la implementación de la caja de cartón ya que la empresa cuenta con una partida presupuestaria de imprevistos, valor que varía entre 2% al 3%.

Cuadro 6: Estructura de costos.

Costos Fijos	Costos Variables
Sueldos y Salarios	Materia prima
Servicios Básicos (agua, luz, internet)	Comisiones sobre ventas
Gastos de administración	Envases y embalajes.
Tributos (impuestos)	
Imprevistos	
Logística	

Fuente: Elaboración propia.

Por temas de confidencialidad y privacidad, no se indican los montos de los costos tanto fijos como variables, pero si se puede mencionar que se ha realizado un análisis de rentabilidad en donde la empresa Distribuciones Agrícolas RG obtiene un margen de ganancia por la venta del producto AGROMIN.

6.1.7. Recursos clave

Entre los recursos claves que la empresa cuenta, para crear y ofrecer una propuesta de valor que permita mantener relaciones con los clientes y por supuesto generar ingresos, se detallan a continuación (cuadro 6):

Cuadro 7: Recursos claves.

Recursos Humanos	Recursos Físicos	Recursos Económicos
Departamento Administrativo	Oficina administrativa	Recursos propios: Capital propio de la empresa.
Departamento de Marketing	Bodegas	Recursos ajenos: créditos bancarios.
Departamento de Importación y área de Registros.	Vehículos	
Gerente General	Locales comerciales clientes	
Representantes Técnicos/comerciales.		
Personal de Logística y Bodega		

Fuente: Elaboración propia.

6.1.8. Actividades clave

Entre las actividades claves para el posicionamiento del producto orgánico AGROMIN son:

- Abastecimiento oportuno y continuo del producto.
- Contar con un asesor comercial para las ventas y de un Técnico de campo para el desarrollo del producto.
- Campaña de Marketing: Entrega de material publicitario físico (flyers, lonas, esferos, gorras).
- Marketing Digital: mediante redes sociales (WhatsApp, Facebook, Instagram).
- Capacitaciones, Ensayos o días de campo dirigido hacia agricultores.
- Motivación al cliente por medio de promociones, obsequios, viajes, etc.

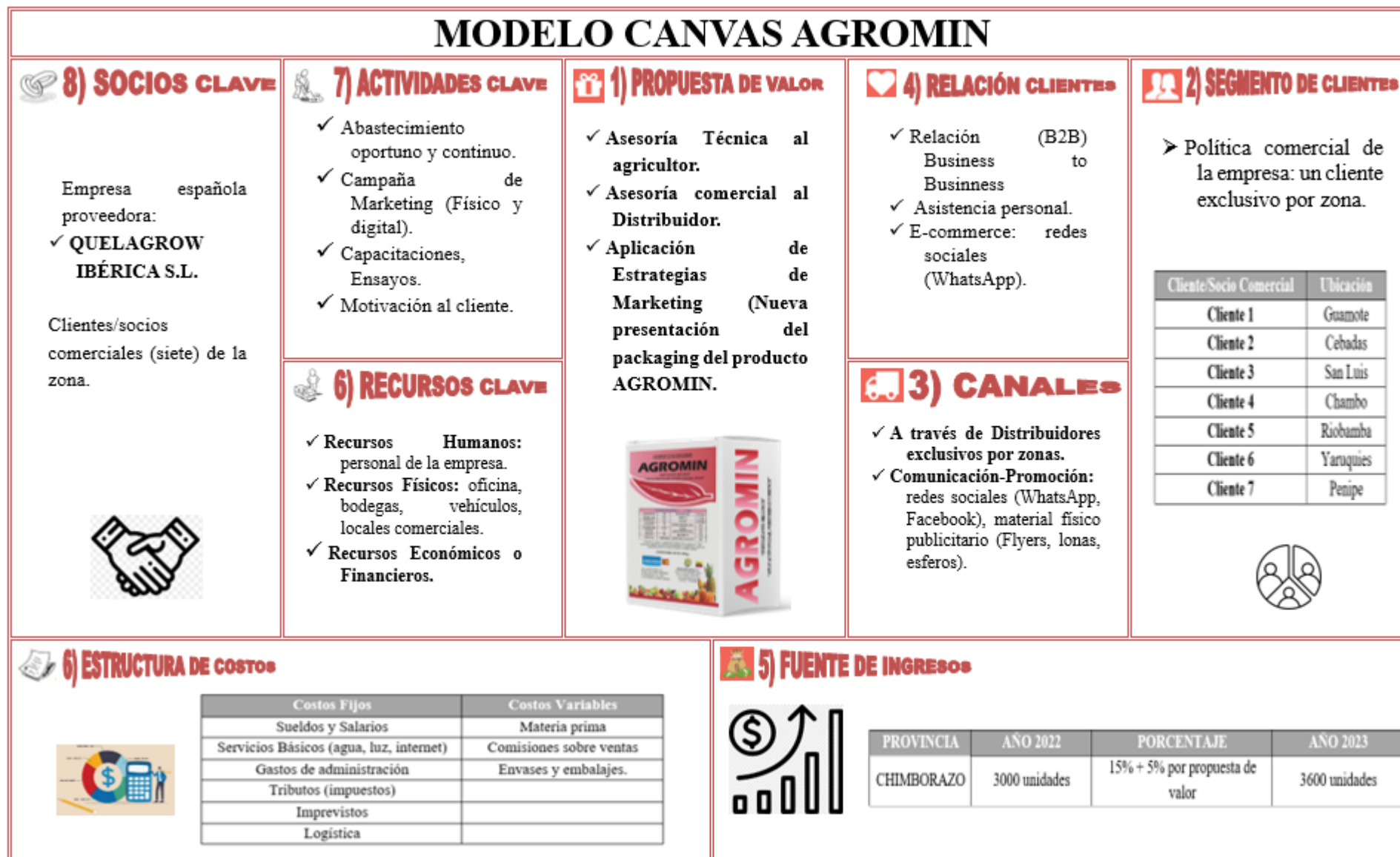
6.1.9. Socios clave

Los socios clave para alcanzar los objetivos y éxitos de la empresa, son los aliados estratégicos con la finalidad de adquirir destrezas y recursos para el mejoramiento de la misma.

Para el abastecimiento oportuno y continuo del producto orgánico AGROMIN el socio clave proveedora es la empresa española QUELAGROW IBÉRICA S.L., la cual ofrece una amplia variedad de productos agrícolas, con calidad certificada por SHC (Sohiscert), y reconocida a nivel mundial.

También como socios clave, son nuestros clientes comerciales de las diferentes zonas ya antes mencionadas.

6.1.10. Lienzo de Modelo de Negocio CANVAS del Fertilizante orgánico AGROMIN.



6.2. Diseño de estrategia de Marketing

Se propone para el posicionamiento del producto AGROMIN las siguientes estrategias de marketing:

Mantener el marketing diferenciado con cada uno de los clientes en las diferentes zonas, con el objetivo de diseñar ofertas específicas para cada una de ellos con el fin de alcanzar mayores ventas y una posición más fuerte dentro de cada zona.

El diseño de estrategia de Marketing para el producto AGROMIN, siguiendo las recomendaciones que realiza (Botey, 2022), referente a las 4 P del marketing, son las siguientes:

- a) **El Producto:** en este punto se dará a conocer primeramente a nuestros clientes las características y funciones que cumple el producto, también se empezará a comercializar el producto AGROMIN con el nuevo diseño de packaging. Se pondrá énfasis que el producto AGROMIN que se comercializa cumple con estándares de calidad certificados debido a que la empresa Distribuciones Agrícolas RG importa producto terminado y no al granel. Además, el producto es sostenible porque económicamente es viable para el agricultor, es amigable con el medio ambiente y socialmente porque que no presente daños o estragos a la población el uso del mismo.
- b) **El Precio:** como se menciona en el punto anterior el producto es económicamente viable para el agricultor, y en comparación con la competencia el Producto AGROMIN está un precio intermedio. Mientras tanto la mayoría de los clientes toma en cuenta el descuento para la comercialización del mismo. Ante esta situación se establecerá reuniones entre el gerente y el equipo técnico/comercial de la zona para analizar y mejorar el porcentaje de descuento dependiendo de los montos de compra y el pronto pago que se va aplicar a los distribuidores de cada zona, para que a su vez ellos se motiven y le vean al producto AGROMIN atractivo para su comercialización por los márgenes de ganancia que tendrían.
- c) **Punto de Venta:** referente a este punto, la empresa ya tiene definido sus clientes exclusivos en cada zona, los cuales cada uno de ellos tienen su local comercial para la distribución del producto AGROMIN hacia el consumidor final. La empresa Distribuciones Agrícolas RG, se comprometería en mejorar los tiempos de despacho y envío del producto desde la ciudad de Cuenca hacia las diferentes zonas de la provincia de Chimborazo, debido a que se firmara un convenio con una empresa de transporte para que en máximo 24 a 48 horas la mercadería este en su destino.
- d) **Promoción:** la última variable de las 4 P del marketing, la más importante, en la cual aplicamos diferentes métodos como son:
 - Se elaborará con la ayuda del departamento de marketing de la empresa material publicitario físico y digital como: flyers informativos referente al producto AGROMIN, lonas, vallas publicitarias, esferos y gorras con el

nombre del producto y nombre de la empresa, que será repartidos a nuestros clientes exclusivos, los cuales ellos repartirán a sus clientes para poder dar a conocer más el producto AGROMIN en sus diferentes zonas.

- Respeto al material publicitario digital, se empezará a realizar anuncios mediante medios digitales (páginas web, WhatsApp, Instagram y Facebook), en donde se darán a conocer las características, funciones y dosis del producto, también se aprovechará para dar a conocer los locales comerciales de nuestros clientes exclusivos en las diferentes zonas de la provincia del Chimborazo.
- Días de campo: actividad muy popularizada en las zonas agrícolas del Ecuador para dar a conocer un producto, en donde el equipo técnico/comercial de la empresa, aplicara ensayos en diferentes cultivos de las diferentes zonas establecidas en donde los clientes y agricultores observaran los beneficios y ventajas que tiene el uso del producto AGROMIN. Dentro de esta actividad se aprovechará para entregar obsequios a los asistentes como muestras, esferos, gorras y flyers informativos del producto, además de dar énfasis en donde se puede conseguir el producto, direccionando así al distribuidor exclusivo más cercano.

7. ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA Y LAS LECCIONES APRENDIDAS.

- En este trabajo final de graduación, se pudo aplicar, conocer a profundidad y fortalecer los conceptos y conocimientos adquiridos durante la maestría para lograr propinar a la empresa Distribuciones Agrícolas “RG” una propuesta de lienzo de Modelo de Negocio CANVAS de un producto para el posicionamiento en la zona estudiada.
- Mediante el desarrollo de este modelo de negocio permitirá a la empresa posicionarse aún más en un mercado competitivo, ya que esta es una herramienta primordial para poder promover productos o servicios que hacía futuro la empresa pueda implementar o lanzar al mercado con el respectivo valor agregado o diferenciado.
- Un punto a recalcar es que la empresa tiene la política comercial que es “un distribuidor exclusivo por zona”, en la cual la empresa prioriza y potencializa a dicho distribuidor dándole la exclusividad en la línea de productos y esta política comercial a la empresa le ha dado mucho éxito, debido a que, al tener un solo distribuidor por zona, la logística, la recuperación de cartera y la relación cliente-empresa es personalizada y mucho más eficiente. Además, que esta política permite que no exista una competencia desleal, permitiendo que el distribuidor exclusivo maneje sus márgenes de rentabilidad sin temor alguno.
- El objetivo y resultado del estudio fue el desarrollo de un modelo de negocio para un producto que ya se encontraba en el mercado, la cual necesitaba ser potencializada su comercialización, mediante la propuesta de valor elaborada, la cual consiste en dar a conocer las diversas cualidades que tiene el producto, así también como diferentes ensayos de campo demostrando a todos los actores de la cadena de comercialización y consumidor final que el producto fertilizante orgánico AGROMIN es económicamente, socialmente y ambientalmente sostenible para el uso en la agricultura.
- En la etapa de recolección de datos, las entrevistas, las reuniones con los clientes exclusivos, es una experiencia enriquecedora en donde uno puede apreciar o palpar de manera directa las opiniones, necesidades y sacar conclusiones o soluciones en equipo.
- El desarrollo de este trabajo final de graduación, es de gran esfuerzo y a su vez provechosa y enriquecedora ya que permite aumentar el conocimiento y la experiencia como persona y como profesional, encontrando nuevas estrategias y métodos para potencializar la comercialización de un producto.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

- La provincia de Chimborazo destaca como un referente significativo en la agricultura del país debido a su amplia diversidad de cultivos agrícolas, resultado de su variedad de suelos y climas, lo cual propicia una excelente proyección de negocios relacionados con los productos agrícolas.
- El desarrollo del modelo de negocio CANVAS, permitirá a la empresa obtener una visión clara para su evolución, lo que le facilitará expandirse hacia nuevos mercados e identificar clientes claves para impulsar el crecimiento de las ventas del producto.
- Mediante la provisión de la asesoría técnica a los agricultores, la asesoría comercial a los distribuidores y la implementación de estrategias de marketing, se ha otorgado una propuesta de valor al producto AGROMIN, con el objetivo de mejorar el posicionamiento en el mercado.
- Una estrategia empleada ha sido el rediseño del packaging, lo cual lo hace más llamativo en el sentido comercial, ya que, al agregar una caja de cartón con diversos colores y figuras, el consumidor final (agricultores) van a relacionar alguna imagen que tiene el empaque con el cultivo que ellos plantan, por lo cual tendrá mayor aceptación.
- Además de la propuesta de valor, el producto AGROMIN, será promovido como una opción sostenible, ya que económicamente es accesible, ambientalmente que es orgánico o natural y socialmente no afecta a corto ni a largo plazo a la salud.
- Gracias a la implementación de las estrategias de marketing elaboradas, la empresa se proyecta un aumento del 20 % en la demanda del producto en las distintas zonas. De esta manera, se espera que AGROMIN se consolide como uno de los productos líderes en el mercado de la provincia de Chimborazo.

8.2. Recomendaciones

- Una estrategia efectiva para posicionar un producto en el mercado de Chimborazo, consiste en ofrecer productos que garanticen eficacia y eficiencia, respaldados por un equipo técnico-comercial capacitado para brindar soluciones a los clientes. Además, es fundamental realizar el desarrollo del producto en campo a través de ensayos y días de campo, en donde el consumidor final pueda aprobar su uso continuo. De esta manera, se establece una sólida reputación y confianza en el producto.
- Se recomienda a la empresa actualizar la nueva presentación del producto en AGROCALIDAD (Agencia de Regulación y Control Fito Zoosanitario), para que cuando ya se termine el stock del producto con la presentación actual, enseguida se proceda con la comercialización del mismo.
- La empresa experimenta un crecimiento constante y, por lo tanto, debe enfocar sus esfuerzos en garantizar la capacidad de respuesta ante un alto volumen de producto, lo cual implica mantener un volumen alto de stock de producto para hacer frente a la creciente demanda, no solo en esta región, sino a nivel nacional.
- Se recomienda q la empresa que continúe buscando nuevos proveedores con el objetivo de mantenerse a la vanguardia en lo que respecta al campo agrícola, ya sea mediante la adquisición de nuevos productos o la obtención de servicios innovadores.
- Es fundamental seguir fortaleciendo los canales de comunicación con los socios comerciales en las diversas zonas de estudio, lo cual permitirá mejorar la relación comercial, dando como resultado garantizar un negocio sostenible a largo plazo.
- Mediante la ejecución de este trabajo, la empresa puede replicar la misma herramienta de trabajo para los diferentes productos que contiene el portafolio.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AEFA. 2017. Extractos de algas en la agricultura – AEFA – Asociación Española de Fabricantes de Agronutrientes. Consultado 5 jun. 2022. Disponible en <https://aefa-agronutrientes.org/extractos-de-algas-en-la-agricultura>.
- AEFA. 2021. Bioestimulantes agrícolas. Consultado 20 jul. 2022. Disponible en <https://aefa-agronutrientes.org/bioestimulantes-agricolas>.
- AGRI nova Science. 2018. Algas Marinas, fertilizante de futuro (en línea, sitio web). Consultado 5 jun. 2022. Disponible en <https://agri-nova.com/noticias/algas-agricultura-fertilizante/>.
- AINIA. 2013. Bioestimulantes, alternativa a los compuestos químicos (en línea, sitio web). Consultado 16 ago. 2022. Disponible en <https://www.ainia.es/ainia-news/bioestimulantes-alternativa-a-los-compuestos-quimicos/>.
- Banco Santander. 2023. ¿Qué es el B2B o Business-to-Business? (en línea, sitio web). Consultado 29 mar. 2023. Disponible en <https://www.becas-santander.com/es/blog/b2b-que-es.html>.
- Botey, P. 2022. Las 4 P del Marketing: Qué son, cuáles y para qué sirven - InboundCycle (en línea, sitio web). Consultado 15 jun. 2022. Disponible en <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/las-4-p-del-marketing-que-debes-conocer>.
- CATIE. 2021. Unidad 2: Sistemas de producción agrícola sostenible: Definición del concepto (en línea, sitio web). Consultado 19 jul. 2022. Disponible en <https://aulavirtual.catie.ac.cr/mod/book/view.php?id=11301&chapterid=1152>.
- Cobos, E. 2021. La agricultura de conservación, la oportunidad para el campo en Ecuador (en línea, sitio web). Consultado 4 jun. 2022. Disponible en <https://www.primicias.ec/noticias/economia/agricultura-conservacion-alternativa-campo-ecuador/>.
- Distribuciones Agrícolas “RG”. 2020. Quiénes Somos (en línea, sitio web). Consultado 30 oct. 2021. Disponible en <https://distribucionesagricolasrg.com/quienes-somos/>.
- Economista Agro. 2018. Bioestimulantes, Los Fertilizantes del Futuro (en línea, sitio web). Consultado 19 jul. 2022. Disponible en <https://www.eleconomista.es/agro/>.
- FAO. 2018. Alimentación y agricultura sostenibles (en línea, sitio web). Consultado 19 jul. 2022. Disponible en <http://www.fao.org/sustainability/es/>.

- Fomento Productivo Chimborazo. 2021. Información Agrícola – Chimborazo Produce (en línea, sitio web). Consultado 24 abr. 2023. Disponible en <https://produccion.chimborazo.gob.ec/informacion-agricola/>.
- Galeano, M. 2004. Diseño de proyectos en la investigación cualitativa (en línea). Consultado 30 abr. 2023. Disponible en https://www.academia.edu/28381298/Galeano_Eumelia_Diseño_de_proyectos_en_la_investigacion_cualitativa.
- García, D. 2017. Bioestimulantes Agrícolas, Definición, Principales Categorías y Regulación a Nivel Mundial (en línea, sitio web). Consultado 16 ago. 2022. Disponible en <https://www.intagri.com/articulos/nutricion-vegetal/bioestimulantes-agricolas-definicion-y-principales-categorias>.
- INEC. 2021. Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (en línea, sitio web). Consultado 3 ago. 2022. Disponible en <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNjk1M2M4Y2UtNmYwOS00MDk1LWlxYzgtNmVkMzM5ODMzODNiIiwidCI6ImYxNThhMmU4LWNhZWmtNDQwNi1iMGFiLWY1ZTI1OWJkYTEyXmI9&pageName=ReportSection5b660c865b9de068070e>.
- López, GM. 2014. FERTILIZACIÓN A BASE DE EXTRACTOS DE ALGAS MARINAS Y SU RELACIÓN CON LA EFICIENCIA DEL USO DEL AGUA Y DE LA LUZ DE UNA PLANTACIÓN DE VID Y SU EFECTO EN EL RENDIMIENTO Y CALIDAD DE FRUTOS. :62.
- MAGAP. 2019. Agricultura, la base de la economía y la alimentación (en línea, sitio web). Consultado 3 ago. 2022. Disponible en <https://www.agricultura.gob.ec/agricultura-la-base-de-la-economia-y-la-alimentacion/>.
- Prefectura Chimborazo. 2019. La Provincia (en línea, sitio web). Consultado 20 jul. 2022. Disponible en http://chimborazo.gob.ec/principal/?page_id=424.
- Sánchez, A. 2019. Define la estrategia de tu empresa con el lienzo de modelo de negocio (en línea, sitio web). Consultado 20 jul. 2022. Disponible en <https://www.uup.es/blog/lienzo-de-modelo-de-negocio-plantilla-gratis/>.
- Sánchez Galán, J. 2021. Agricultura sostenible (en línea, sitio web). Consultado 19 jul. 2022. Disponible en <https://economipedia.com/definiciones/agricultura-sostenible.html>.
- Sevilla Arias, P. 2015. Marketing - Definición, qué es y concepto (en línea, sitio web). Consultado 10 jun. 2022. Disponible en <https://economipedia.com/definiciones/mercadotecnia-marketing.html>.

10. ANEXOS

Anexo 1: Formato de Encuesta.

Presentación y consentimiento informado

Buenos días señor/a

Mi nombre es Rubén Eduardo Guambaña Sánchez.

Soy estudiante de la maestría del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) ubicado en Turrialba-Costa Rica, estoy interesado **en fortalecer el posicionamiento del producto AGROMIN en la zona de Chimborazo.**

Para ello creo importante su opinión de la empresa Distribuciones Agrícolas RG. Me gustaría pedirle permiso para hacerle algunas preguntas y aclararle algunos puntos importantes para lo cual necesitamos un tiempo aproximado de 5 - 15 min.

Su participación en esta entrevista es totalmente voluntaria y anónima si usted no desea contestar algunas preguntas puede decírmelo.

Si la pregunta no es clara y necesita más información, por favor siéntase en confianza de preguntarme.

Se va a tomar notas para no perder la información y poder analizarla, estaría de acuerdo en que tomemos algunas fotos para anexarlas a nuestro trabajo. Esperamos que esto no le incomode.

Agradecemos su disposición y colaboración y queremos saber si está de acuerdo en realizar la entrevista, de manera voluntaria.

Información Personal

Nombre:

Correo electrónico: _____ Teléfono:

Edad: _____

Zona: _____

Nombre del local: _____

1. ¿Usted conoce el producto orgánico AGROMIN?

Si..... No

2. ¿Usted ha probado o ha escuchado hablar del producto AGROMIN?

Si..... No

3. ¿Está satisfecho con el producto AGROMIN?

Si..... No.....

4. ¿Recomendaría usted a sus clientes o amigos el producto AGROMIN?

Si..... No.....

5. ¿Qué tan atractivo visualmente es el empaque de producto AGROMIN?

A) Muy Atractivo....

b) Algo Atractivo....

C) Nada Atractivo....

6. ¿Cree usted que se deba cambiar el empaque del producto AGROMIN para mejorar la comercialización del mismo?

Si..... No.....

7. ¿Como le gustaría que se comercialice el producto AGROMIN?

a) Bolsa metalizada

b) Bolsa de Papel

c) Caja de cartón

d) Frasco

e) A y C

8. ¿Considera usted que el precio establecido para el producto AGROMIN es el adecuado para la comercialización?

Si..... No.....

9. ¿Conoce algún otro producto que ofrezca características similares que el AGROMIN?

Si..... No.....

Si su respuesta fue si, mencionar cual conoce.....

10. ¿Cree usted que a la empresa Distribuciones Agrícolas RG le hace falta una campaña de marketing para mejorar la comercialización del producto AGROMIN?

Si..... No.....

11. ¿Usted considera que se debería impulsar mediante medios digitales el producto AGROMIN para mejorar la comercialización en su zona?

Si..... No.....

Saludo de Cierre

Muchas gracias Ingeniero por su tiempo y amabilidad en recibirnos, ahora nos gustaría saber si usted tiene alguna pregunta o comentario para nosotros o si quisiera agregar algo más.

Entonces nos despedimos, de nuevo le agradecemos y que tenga un buen día.

NOTAS DE OBSERVACION ENTREVISTADOR