

**CENTRO AGRONOMOICO TROPICAL DE INVESTIGACION Y
ENSEÑANZA**

DIVISION DE EDUCACION

ESCUELA DE POSGRADO

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

**DISEÑO DE UN MODELO NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE
INSUMOS AGRÍCOLAS EN LA ZONA DE SANTO DOMINGO DE LOS
TSÁCHILAS-ECUADOR**

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

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

JONATHAN JAVIER ZURITA MEJIA

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

Anthony Gamboa Chavarría, MGAMS
Miembro Comité Asesor del Trabajo de Graduación

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

Jonathan Javier Zurita Mejía
Candidato

Escuela de Posgrado

DEDICATORIA

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios, por permitirme culminar con este proceso tan importante de mi formación profesional.

A mi querida familia, especialmente a mi madre, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar alguna adversidad. A mi padre, por los consejos e inmenso amor durante la vida cotidiana y formación profesional.

A todas esas personas que formaron parte durante este camino, amigos y docentes, por su tiempo, por su apoyo, así como los conocimientos que me transmitieron en el desarrollo de toda la maestría.

AGRADECIMIENTOS

AI CENTRO AGRONOMICO TROPICAL DE INVESTIGACION ENSEÑANZA (CATIE) por permitirme adquirir conocimientos y técnicas, impartidas por el buen personal docente.

A nuestro director de trabajo de graduación M.B.A. Ricardo Sanabria. y al miembro del comité asesor MGAS. Anthony Gamboa Chavarría, que han sido una importante guía en esta investigación

A todos los profesores y amigos que impartieron sus experiencias y compartieron sus conocimientos en todo este proceso académico.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN GENERAL	1
Antecedentes	2
Justificación	3
Importancia	3
2. OBJETIVOS	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos	5
Preguntas orientadoras	6
3. MARCO REFERENCIAL	7
3.1 Modelo de negocio	7
3.1.2 Importancia de un modelo de negocio	7
3.2 Modelo de negocio Canvas	7
3.3 Elementos del modelo Canvas	8
4. METODOLOGÍA	11
4.2 Método de investigación	12
4.2.1 Investigación en campo	12
4.2.2 Selección de la muestra	12
4.3.3 Análisis de la investigación	13
5. RESULTADOS	14
5.1 Eficiencia en términos de gestión empresarial enfocada en la comercialización de insumos agrícolas	14
5.3. Consolidación del modelo de negocio para comercialización de insumos agrícolas en la empresa AGARISMAL S.A.	29
6. ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA Y LECCIONES APRENDIDAS	31
7. CONCLUSIONES	32
8. RECOMENDACIONES	33
9. REFERENCIAS	34
10. ANEXOS	36
Anexo 1. Modelo de entrevista	36

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Lienzo De Modelo Canvas. Fuente: Carreto (2015)	10
Figura 2 Mapa de Santo Domingo de los Tsachilas. Fuente: ENLAC (2012)..	11
Figura 3. Evaluación del nivel de importancia que muestran los entrevistados sobre el aspecto de contar con socios claves. Fuente: Elaboración propia con el programa Google Forms (2023)	15
Figura 4. Evaluación de los principales socios clave para los entrevistados. Fuente: Elaboración propia con el programa Google Forms (2023).....	16
Figura 5. Procesos dentro de la comercialización de insumos agrícolas que los más importantes para los entrevistados. Fuente: Elaboración propia con el programa Google Forms (2023)	17
Figura 6. Evaluación de los recursos clave con lo que cuentan los entrevistados. Fuente: Elaboración propia con el programa Google Forms (2023)	18
Figura 7. Evaluación de las actividades en donde los entrevistados utilizan mayores recursos. Fuente: Elaboración propia con el programa Google Forms (2023)	19
Figura 8. Recursos que generan más gastos para las empresas. Fuente: Elaboración propia con el programa Google Forms (2023).....	20
Figura 9. Factores del producto que el empresario considera que son valorados por los clientes. Fuente: Elaboración propia con el programa Google Forms (2023).....	21
Figura 10. Forma de relacionamiento con clientes más utilizada por parte de los entrevistados, Fuente: Elaboración propia con el programa Google Forms (2023)	22
Figura 11, Principal objetivo que priorizan las empresas entrevistadas frente al relacionamiento de clientes. Fuente: Elaboración propia con el programa Google Forms (2023).....	23
Figura 12. Canales de distribución que son empleados por los entrevistados para relacionarse con los clientes. Fuente: Elaboración propia con el programa Google Forms (2023)	24
Figura 13. Canales de comunicación más utilizados por los entrevistados para relacionarse con los clientes. Fuente: Elaboración propia con el programa Google Forms (2023)	25
Figura 14. Principales criterios que utilizan los entrevistados dentro de la distribución y venta de los productos para identificar un segmento de mercado. Fuente: Elaboración propia con el programa Google Forms (2023).....	26
Figura 15. Factores por lo que los clientes prefieren las empresas. Fuente: Elaboración propia con el programa Google Forms (2023).....	27
Figura 16. Modalidad de fijación de precios que utilizan las empresas entrevistadas. Fuente: Elaboración propia con el programa Google Forms (2023)	28
Figura 17, Lienzo de negocio para la comercialización de insumos agrícolas en la empresa AGARISMAL. Fuente: Elaboración propia utilizando la metodología Business Canvas Model (2023).....	30

LISTA DE ACRÓNIMOS

1. **CATIE** - Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
2. **CONAF** - Corporación Nacional Forestal
3. **ENLAC** - Encuentro Latinoamericano y del Caribe de Mujeres Rurales

RESUMEN

Elaborar un modelo de negocio utilizando la metodología del lienzo de negocios (Canvas) colabora en la estructuración de las actividades que se dan en la venta de insumos agrícolas para la empresa Agarismal S.A, teniendo en cuenta la oportunidad que existe para competir en este mercado gracias a la innovación y mejora continua que tiene esta empresa. Las oportunidades de ingresar en nuevos mercados, específicamente en Santo Domingo de los Tsáchilas en Ecuador, son fundamentales, considerando que la región es altamente productiva en términos agrícolas. En primer lugar, se evaluó la eficiencia de la gestión empresarial enfocada en la comercialización y se determinaron las oportunidades de valor en términos de mejora para la empresa, cabe recalcar que se usó un modelo de entrevista en donde se tomaron en cuenta todos y cada uno de los pilares del modelo de lienzo cavas para finalmente consolidar un modelo de negocio que sea efectivo y sólido con base en información de empresas que ya ejercen la gestión comercial en este sector. Además, contar con un lienzo de modelo de negocio para la comercialización de insumos agrícolas con estas características permite tomar decisiones de cambio y mejora que contribuyen como una herramienta ágil para la replicación en nuevas zonas de comercialización, como a su vez en la potencialización de la gestión empresarial que ya se posee.

Palabras claves: Modelo de Negocios, Gestión, Comercialización, Insumos Agrícolas.

ABSTRACT

Developing a business model using the business canvas methodology (Canvas) collaborates in the structuring of the activities that occur in the sale of agricultural inputs for the company Agarismal S.A., taking into account the opportunity that exists to compete in this market thanks to the innovation and continuous improvement that this company has. The opportunities to enter new markets, specifically in Santo Domingo de los Tsáchilas in Ecuador, are fundamental, considering that the region is highly productive in agricultural terms. First, the efficiency of business management focused on marketing was evaluated and value opportunities were determined in terms of improvement for the company. It should be noted that an interview model was used in which each and every one of the pillars of the canvas model were taken into account to finally consolidate a business model that is effective and solid based on information from companies that already practice commercial management in this sector. In addition, having a business model canvas for the commercialization of agricultural inputs with these characteristics allows making decisions of change and improvement that contribute as an agile tool for the replication in new commercialization areas, as well as in the potentiation of the business management that already exists.

Key words: Business Canvas Model, Management, Merchandising, Agricultural Supplies.

1. INTRODUCCIÓN GENERAL

AGARISMAL S.A. es una empresa joven cuyo ritmo de crecimiento es acelerado en la comercialización de insumos para productos fitosanitarios, los cuales son parte importante de la seguridad alimentaria de nuestro país (AGARISMAL, 2022).

Tiene alrededor de 17 años en el mercado, actualmente su oficina central se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil - Ecuador, con cobertura en la provincia de Guayas, Santa Elena, Los Ríos, Manabí y parte de la sierra. de Ecuador y trabaja con distribuidores que venden sus productos agrícolas para cultivos como arroz, papaya, piña y flores (AGARISMAL, 2022).

La empresa cuenta con un amplio portafolio de productos fitosanitarios y actualmente una línea de nutrición foliar que satisfacen las necesidades de los agricultores y a su vez de nuestros clientes o distribuidores en cada región, promoviendo discusiones educativas y el uso correcto de estos productos esto se traduce en un mejor desempeño y menor impacto ambiental, la empresa cuenta con un equipo técnico y profesional altamente calificado en todos los departamentos de la empresa (AGARISMAL, 2022).

Antecedentes

Santo Domingo es una provincia que posee una amplia variedad en la producción ganadera y de cultivos entre los que destacan: Piña, Cacao, Palma africana, Banano, Plátano, Maracuyá, Papaya, Maíz, etc. (Espinoza, 2018).

Además de tener un gran desarrollo en los últimos años en el sector agrícola, los productores se han encaminado a mejorar sus plantaciones utilizando diversos insumos, esto da la oportunidad de la incursión de nuevas opciones de agroquímicos. Esto conlleva a que actualmente existan muchas empresas en la comercialización y desarrollo de insumos agrícolas (Espinoza, 2018).

Santo Domingo al ser un sector estratégico por su ubicación geográfica y una amplia diversificación de cultivos representa un mercado con alto potencial de crecimiento en donde la empresa busca comercializar sus productos con los distribuidores de la zona (AGARISMAL, 2022).

Todos los procesos de comercialización de sus productos están guiados por estándares de garantía de calidad en el marco del principio de responsabilidad total. La empresa se guía por una gestión integral de calidad en todos sus campos de actividad, la cual es medida y guiada por métricas de gestión, de acuerdo con los estándares nacionales e internacionales y responsabilidad (AGARISMAL, 2022).

Promueve el desarrollo de su personal y crea un ambiente ideal para atraer y retener personas con alto potencial profesional, reconociendo que este recurso es fundamental para el logro de los objetivos de la organización. Crea valor para sus accionistas respetando los estándares éticos, legales, morales y ambientales (AGARISMAL, 2022).

Justificación

El presente trabajo tiene como finalidad implementar un modelo comercial para la comercialización de insumos agrícolas en Santo Domingo de los Tsáchilas y sectores aledaños (Carriel, 2018).

Las oportunidades que ofrece el mercado son muy amplias, debido a que el Ecuador es un país agrícolamente rico y con condiciones climáticas óptimas para el desarrollo de los cultivos. Esto requiere insumos agrícolas para aumentar la productividad y mejorar la calidad de los cultivos, lo que genera mayores beneficios económicos en la producción (Carriel, 2018).

Con el modelo de negocio que se va a desarrollar en esta investigación, se busca tener una visión más clara de los clientes potenciales, así como también mejorar la dinámica y eficiencia de trabajo dándole a los clientes una propuesta de valor clara.

Importancia

Actualmente las empresas comercializadoras de insumos fitosanitarios están innovando en la importación de nuevas moléculas que le permitan al agricultor y al distribuidor tener alternativas químicas de mejor uso para los cultivos y problemáticas de plagas, enfermedades y nutrición que se presentan diariamente.

Una de las características sobresalientes de AGARISMAL S.A. es que cuenta con mezclas de moléculas químicas en algunos de sus productos; es decir posee moléculas que en el mercado figuran como productos únicos al tener la unión de ingredientes activos que algunas empresas poseen por separado, características que hace que la empresa figure como una alternativa diferente en comparación a otros proveedores de insumos agrícolas ya existentes en el mercado.

A través de esta investigación se elaborará un modelo de negocio como base en el lienzo canvas para AGARISMAL S.A., donde se tendrá una visión más clara de los clientes potenciales y sus necesidades, aspectos que permitirán una mejora en la dinámica y la eficiencia del trabajo, generando para los clientes

una propuesta de valor clara, confianza y más aceptación en el mercado de Santo Domingo.

2. OBJETIVOS

Objetivo general

Elaborar un modelo de negocio utilizando la metodología del lienzo de negocios Canvas que colabore en la estructuración de las actividades que se dan en la venta de insumos agrícolas de la empresa AGARISMAL S.A.

Objetivos específicos

- Identificar la eficiencia en términos de gestión empresarial enfocado en la comercialización de insumos agrícolas.
- Determinar el valor y oportunidades de mejora en términos de gestión para la empresa.
- Consolidar un lienzo del modelo de negocio para comercialización de insumos agrícolas.

Preguntas orientadoras

<ul style="list-style-type: none">• Identificar la eficiencia en términos de gestión empresarial enfocado en la comercialización de insumos agrícolas.	<p>¿Cuál es el nivel de importancia para la empresa en la que usted labora de contar con socios claves?</p> <p>¿Quiénes considera que son socios claves para su empresa?</p> <p>¿Cuáles procesos considera que son los más importante en la empresa?</p> <p>¿Cuáles son los recursos claves con los que cuenta la empresa?</p> <p>¿Cuáles son las actividades en la que se utiliza mayor cantidad de recursos?</p> <p>¿Cuáles son los recursos más costosos en la operación de la empresa?</p> <p>¿Cuáles son los actores del producto que el empresario considera que son valorados por los clientes?</p>
<ul style="list-style-type: none">• Determinar el valor y oportunidades de mejora en términos de gestión para la empresa.	<p>¿Cuál es la forma de relacionamiento con clientes más utilizada?</p> <p>¿Cuál es el principal objetivo frente al relacionamiento de clientes?</p> <p>¿Cuáles canales de distribución son empleados para llegar a los clientes?</p> <p>¿Cuáles canales de comunicación son los más utilizados por la empresa para llegar a los clientes?</p> <p>¿Cuáles son los principales criterios para la distribución y ventas de sus productos para identificar un segmento de mercado?</p> <p>¿Cuáles son los factores por lo que sus clientes prefieren su empresa?</p> <p>¿Cómo es la modalidad de Fijación de precios?</p>

3. MARCO REFERENCIAL

3.1 Modelo de negocio

Existen varias definiciones de modelo de negocio, coincidiendo todas ellas en que un modelo de negocio es la forma en cómo se interactúa o se negocia con un cliente. Es muy importante observar, que el modelo de negocio va a depender de la zona y la interacción entre la empresa y los clientes para ser efectivo; es decir el sistema de actividades puntuales o las que llevan a cabo sus socios para satisfacer las necesidades que se vayan percibiendo en el mercado. Por lo tanto, se considera que un modelo de negocio se dirige hacia un segmento de mercado específico, elemento que lo hace único y lo vincula como la principal fuente en la mercadotecnia de los productos y/o servicios (Sanchez & Mejia, 2014).

3.1.2 Importancia de un modelo de negocio

Un modelo de negocio contempla temas estratégicos como: quiénes son los clientes, cómo llegar a ellos, cuál es la propuesta de valor o qué es lo que le hace que el negocio sea único, qué estructura de costos se tiene, quiénes son los socios claves, cuáles actividades o recursos son necesarios para ofertar el producto o servicio y cuáles son las principales fuentes de ingresos. Aspectos que consideran un amplio universo en el que las empresas se desenvuelven y no solo la forma en la que estas ganan dinero, razón por la cual es muy importante plantear y construir de la manera correcta el modelo de negocios antes de lanzar un producto o servicio al mercado o elaborar un plan de negocio (Vasquez, 2016).

3.2 Modelo de negocio Canvas

Un modelo de negocio contempla temas estratégicos como: quiénes son los clientes, cómo llegar a ellos, cuál es la propuesta de valor o qué es lo que le hace que el negocio sea único, qué estructura de costos se tiene, quiénes son los socios claves, cuáles actividades o recursos son necesarios para ofertar el producto o servicio y cuáles son las principales fuentes de ingresos. Aspectos que consideran un amplio universo en el que las empresas se desenvuelven y no solo la forma en la que estas ganan dinero, razón por la cual es muy importante plantear y construir de la manera correcta el modelo de negocios

antes de lanzar un producto o servicio al mercado o elaborar un plan de negocio (Vasquez, 2016).

3.3 Elementos del modelo Canvas

El modelo Canvas permite una evaluación rápida de una idea y se compone de nueve bloques que se plasman en un lienzo, estos se detallan a continuación:

- **Segmento de clientes**

Son los diferentes grupos de personas a las que dirigimos la propuesta de valor. Se busca detectar las necesidades de los clientes como también orientar el producto para satisfacer los deseos y necesidades de estos, es decir: ¿Para quienes se crea valor?; y con esto consolidar características que conforman el nicho de mercado (CONAF, 2016).

- **Propuesta de Valor**

Es la razón por el cual los clientes compran un determinado producto o servicio a una empresa, valorando un conjunto de características que hacen que el producto o servicio sea único (creación de valor) para un segmento de mercado específico. La propuesta de valor tiene como objetivo satisfacer las necesidades de los clientes y solucionar sus problemas bajo las interrogantes de: ¿Qué valor sea crea para los clientes?, ¿Qué problemas se resuelven? (CONAF, 2016)

- **Canales de comunicación**

Es la forma como la empresa hace llegar al cliente el servicio y/o producto a ofrecer; es decir cómo les proporciona la propuesta de valor (CONAF, 2016).

- **Relación con clientes**

Es la forma como la empresa establece relaciones con cada segmento de cliente, entiendo sus particularidades, gustos, preferencias y necesidades. En este apartado es necesario velar sobre el tipo de relación que espera tener la empresa con los clientes y el costo que tiene mantener esa relación (CONAF, 2016).

- **Ingresos**

Es la forma de monetizar y hacer redituable el negocio, esto se genera cuando los clientes aceptan y valoran la propuesta de valor que ofrece una empresa (CONAF, 2016).

- **Recursos y capacidades clave**

Comprende todos los activos que se requieren dentro de la gestión del modelo de negocio, incluyendo el personal de la empresa y sus capacidades, infraestructura, equipo, vehículos, entre otros (CONAF, 2016).

- **Actividades Clave**

Es todo lo necesario para que se lleve a cabo la propuesta de valor que se quiere ofrecer a los clientes. Da una idea sobre la empresa y si esta cuenta las capacidades necesarias para llevar a cabo estas actividades (CONAF, 2016).

- **Socios Claves**

Comprende los socios, alianzas e incluso proveedores que se requieren o facilitan el cumplimiento del objetivo de la empresa y por ende dar éxito al modelo de negocio (CONAF, 2016).

- **Gastos / estructura de costos**

Son las prioridades y los costos fundamentales que tiene el negocio. Las empresas deben de tomar en cuenta el registro de los costos y su estructura correcta con el fin de cumplir con los presupuestos que se destinan para las actividades y que el negocio sea rentable y no fracase (CONAF, 2016).

En la Figura 1 se muestra el modelo de lienzo Canvas con cada uno de sus pilares.

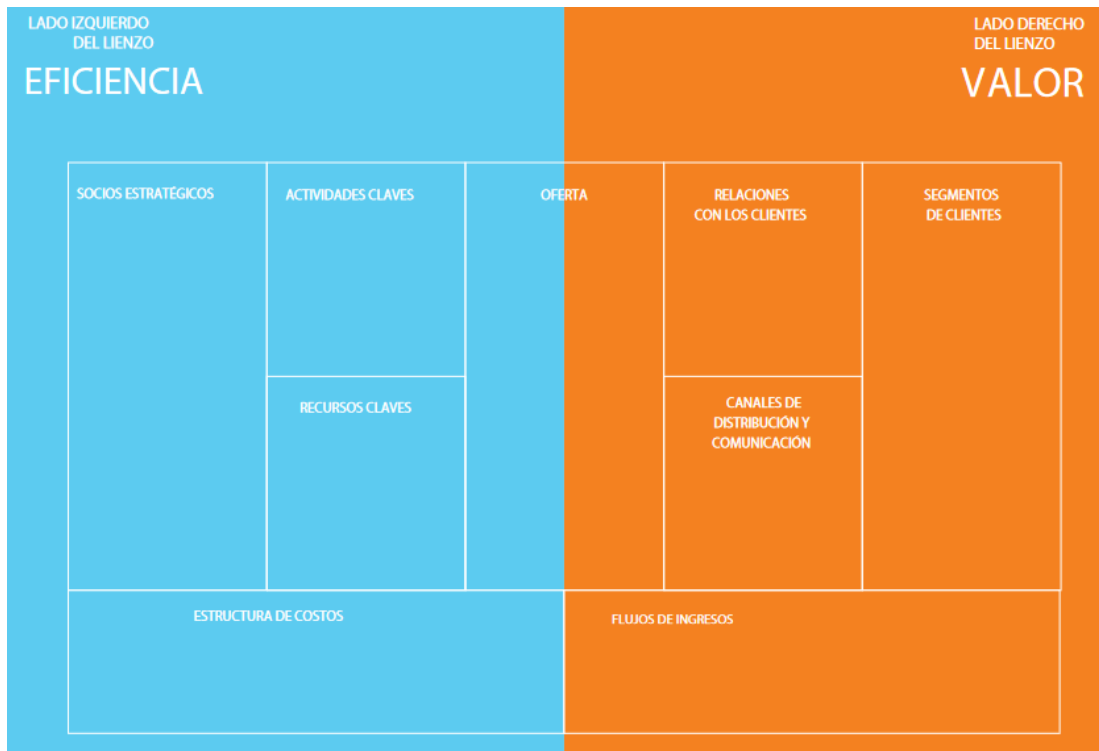


Figura 1. Lienzo De Modelo Canvas. Fuente: Carreto (2015)

4. METODOLOGÍA

La presente investigación se realizó en la provincia Santo Domingo de los Tsáchilas y sectores aledaños.

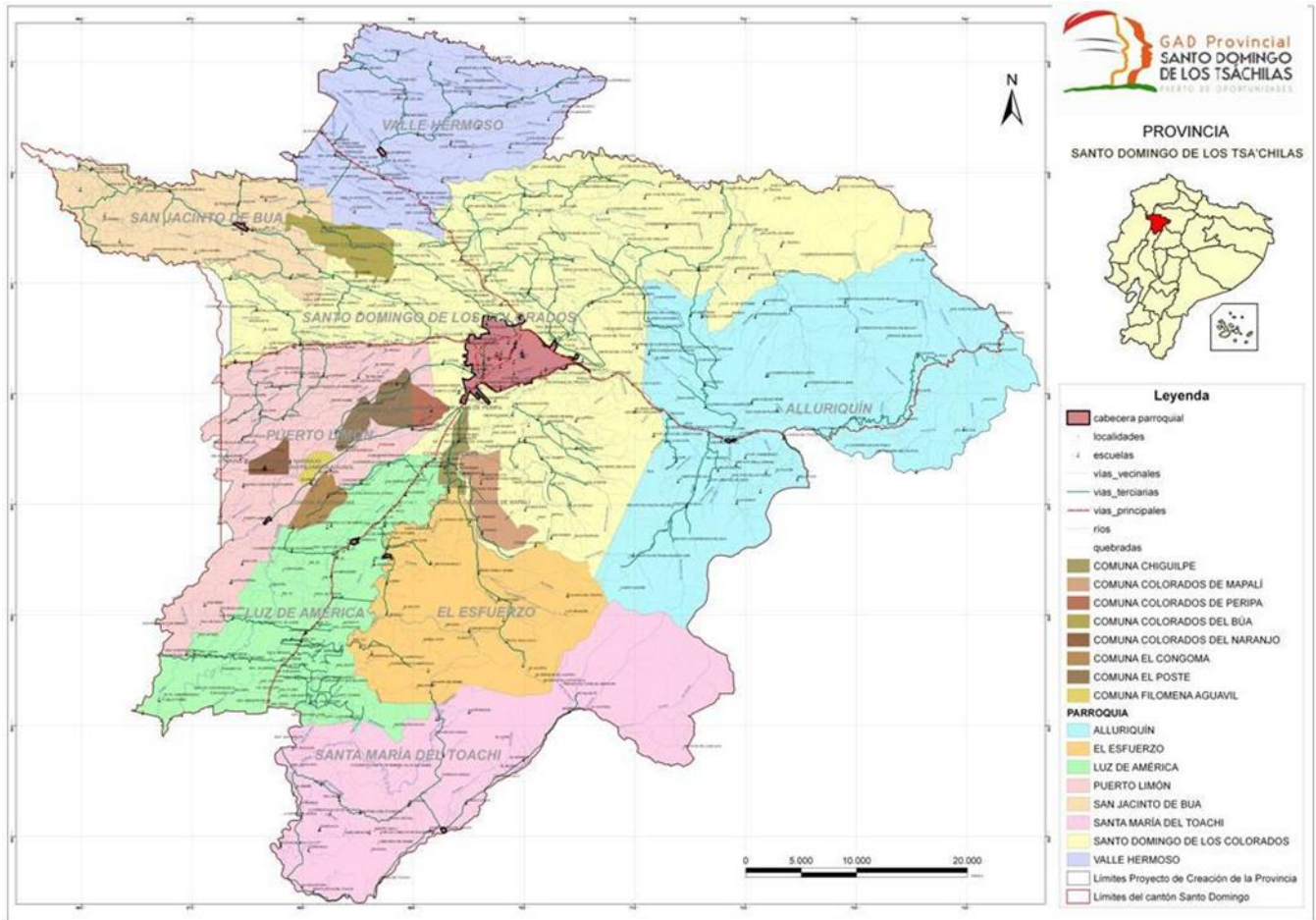


Figura 2 Mapa de Santo Domingo de los Tsachilas. Fuente: ENLAC (2012)

Santo Domingo de los Tsáchilas se encuentra ubicado en la región costera o costa del Ecuador, específicamente en la parte norte del país en la región exterior de la cordillera occidental de los Andes. La provincia limita con Pichincha al norte y al este, Los Ríos al sur, Manabí al oeste y Esmeralda al noroeste. Esta provincia es conocida como uno de los centros administrativos, financieros, económicos y comerciales más importantes del Ecuador. La ganadería, la industria, la agricultura y el comercio se desarrollaron como los principales medios de vida de la región (ENLAC, 2012).

4.2 Método de investigación

4.2.1 Investigación en campo

El estudio se realizó mediante la recolección de información primaria utilizando un protocolo de entrevista como herramienta de recolección de datos (Anexo 1). Para la esto se tuvo un enfoque descriptivo para conocer la orientación de las empresas hacia los clientes y la comercialización de insumos agrícolas que permita resolver cada elemento del lienzo de negocios del modelo Canvas.

4.2.2 Selección de la muestra

El protocolo de entrevista se dirigió a los representantes comerciales y técnicos de la zona de Santo Domingo, Ecuador; la cual comprende un total de seis empresas. Las empresas en estudio cuentan con características similares a AGARISMAL S.A. en cuanto a productos, volúmenes de ventas, personal operativo, entre otros aspectos (Casas Anguitaa .J, 2002).

Entre las empresas que se desea estudio dicho modelo se encuentran:

- Bioamecsa
- Novaagro
- Innovagri
- Punto verde
- Inducampo
- Grupo Grandes

Las empresas enunciadas anteriormente, cuentan con una alta experiencia en el negocio de venta de insumos agrícolas, aspecto que facilitó la obtención de información, la cual fue de suma importancia para la investigación.

4.3.3 Análisis de la investigación

Una vez recolectada la información con los representantes comerciales de las empresas posicionadas en la zona de estudio, el análisis de las encuestas se llevó a cabo mediante la metodología propuesta por Huerta (1977), a través de la elaboración de tablas que contendrán un breve resumen de los temas abordados.

La información sistematizada se consolidó en un modelo de lienzo de negocios de Canvas para la empresa AGARISMAL S.A., analizando la importancia de cada elemento en el modelo de negocio de la empresa y su aplicación. Este modelo de negocios se compartió con todas las personas del equipo promotor y comercial en una reunión en donde todos participen y den su visión con el fin de consolidar la construcción de un lienzo para la empresa con base en la información recabada.

5. RESULTADOS

En el siguiente apartado se presentan los hallazgos de las entrevistas dirigidas a las empresas comercializadoras de insumos agrícolas que se localizan en la zona de influencia del proyecto y que cuentan con características similares a AGARISMAL S.A. en cuanto a productos, volúmenes de ventas, personal operativo y otros aspectos claves que permitieron consolidar algunos de los pilares claves del lienzo de negocios CANVAS para la empresa en estudio.

5.1 Eficiencia en términos de gestión empresarial enfocada en la comercialización de insumos agrícolas

La eficiencia de la gestión empresarial muestra las capacidades que tienen las empresas para llevar a cabo su proceso de comercialización de una manera eficaz para sus clientes asimismo permite definir aspectos con el fin de maximizar los recursos que se utilizan en las actividades productivas y disminuir aquellos aspectos que no generan valor. El enfoque de la comercialización de insumos agrícolas, se basa en contar una mayor cantidad de clientes (canales de distribución o clientes que se obtienen de forma directa) y generar una gestión más eficiente a través de la cual se integran los pilares del modelo Canvas con el fin de dar un enfoque más estratégico a las operaciones de la empresa. En este apartado se tomó en cuenta aspectos claves que intervienen en la comercialización de insumos agrícolas como lo son: los socios estratégicos, las actividades clave, los recursos clave y la estructura de costos.

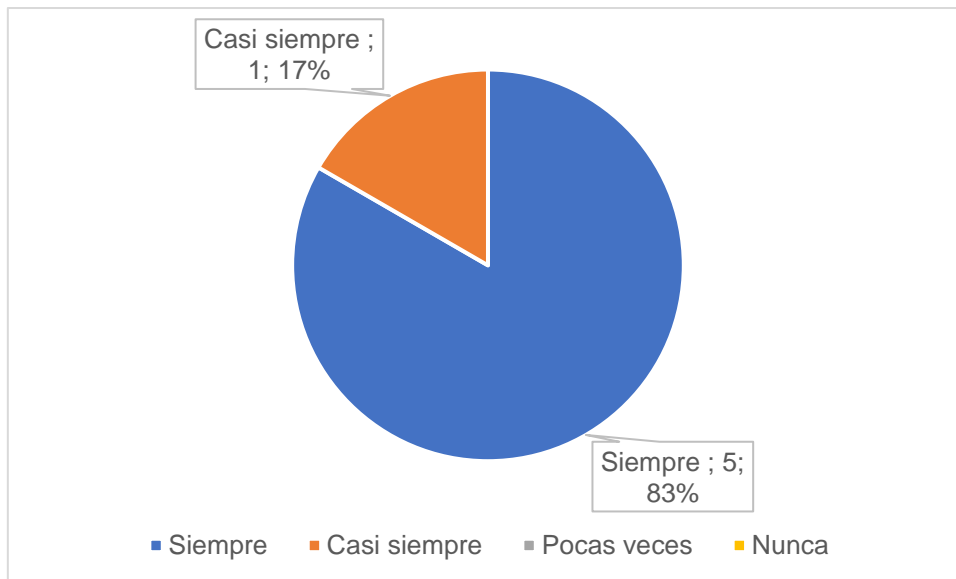


Figura 3. Evaluación del nivel de importancia que muestran los entrevistados sobre el aspecto de contar con socios claves. Fuente: Elaboración propia con el programa Google Forms (2023)

En la Figura 3 se observa la importancia que representa para las empresas contar con socios clave, de las cuales cinco empresas que representan el 83% de los entrevistados coinciden en que siempre es necesario contar con socios que colaboren para la buena gestión empresarial y comercial de la venta de insumos y solo una empresa que representa el 17% restante, menciona que contar con socios es casi siempre importante. A través de este criterio se puede considerar que contar con empresas ya posicionadas en este sector del mercado es de suma importancia para posicionar o apalancar la marca en la comercialización de productos agrícolas.

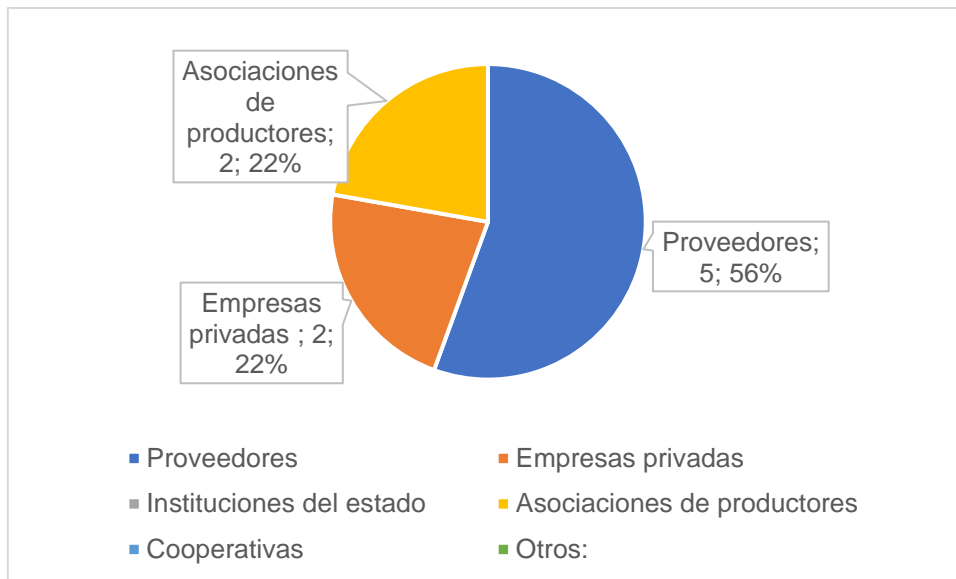


Figura 4. Evaluación de los principales socios clave para los entrevistados. Fuente: Elaboración propia con el programa Google Forms (2023)

El 56% de las empresas de Santo Domingo consideran que los proveedores destacan como socios clave, seguido de esto, las asociaciones de productores y las empresas privadas son consideradas en un segundo nivel de importancia con un 22% respectivamente. Se debe tomar en cuenta que los proveedores son los que brindan la fluidez de los productos para la comercialización y contar con proveedores que sean confiables, les da una connotación de seriedad y cumplimiento por parte de la marca a nuestros clientes.

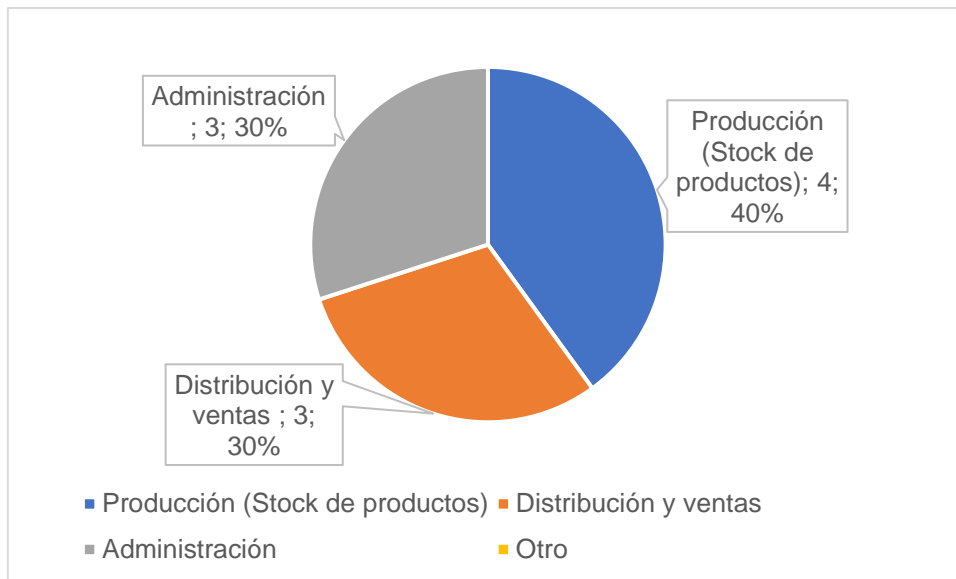


Figura 5. *Procesos dentro de la comercialización de insumos agrícolas que los más importantes para los entrevistados. Fuente: Elaboración propia con el programa Google Forms (2023)*

Como muestra la Figura 5, dentro de los procesos más importantes para las empresas se destaca la producción con un 40%, ya que teniendo stock de productos se mantiene un nivel de comercialización óptimo, donde se denotaban actividades como: ferias, charlas con clientes y/o productores, visitas de campo, AGD o actividades de generación de demanda, que permitan que la producción o stock (inventario) de los productos se comercialice de manera dinámica con los clientes.

Otros procesos como la comercialización y administración juegan un papel importante para un 30% de las empresas. Estos procesos son fundamentales para mantener una dinámica de eficiencia en el trabajo dentro y fuera de la empresa debido a que garantizan.

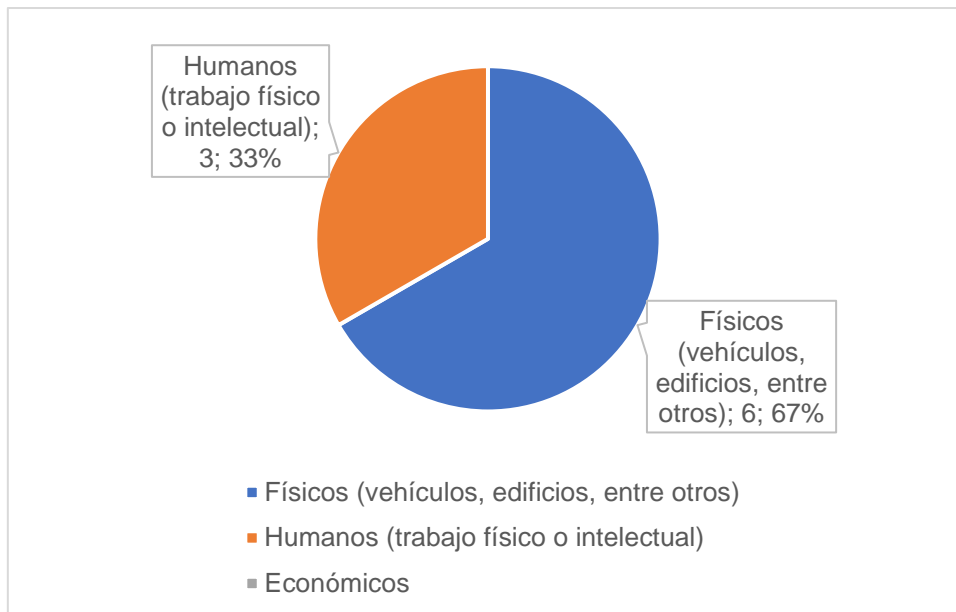


Figura 6. Evaluación de los recursos clave con lo que cuentan los entrevistados. Fuente: Elaboración propia con el programa Google Forms (2023)

Correspondiente a los recursos clave, la Figura 6 muestra que las empresas coinciden en un 67% en que los recursos físicos como: vehículos, oficinas, entre otros; son primordiales para la distribución de agroquímicos. En donde se debe considerar que el tener la capacidad operativa de los funcionarios de la empresa en el área comercial, permite que estos lleguen de manera más oportuna y rápida hacia los clientes y de esta forma se pueden cubrir zonas geográficas más amplias, aspecto que genera un mayor impacto comercial en la empresa.

Lo anteriormente mencionando, se realiza de manera conjunta con el recurso humano, mismo que es mencionado por un 33% las empresas entrevistadas. Cabe destacar que este es un dato relevante, ya que si no se tiene el capital humano calificado tampoco se podría concretar una comercialización eficaz.

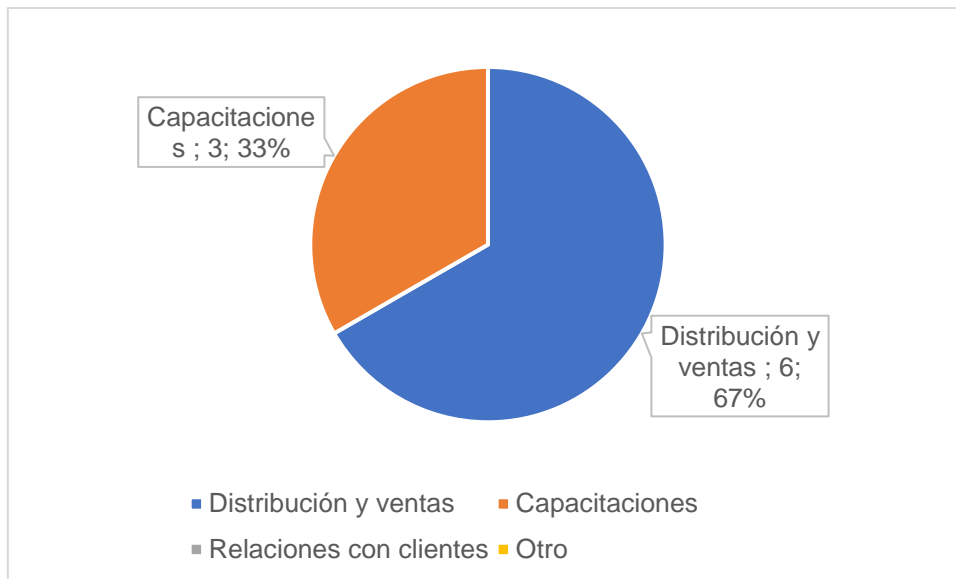


Figura 7. Evaluación de las actividades en donde los entrevistados utilizan mayores recursos. Fuente: Elaboración propia con el programa Google Forms (2023)

En la Figura 7 se puede notar que las empresas destinan mayor de recursos para las actividades de distribución y comercialización coincidiendo en un 67% de las respuestas. La razón de que estas actividades utilicen mayores recursos se debe a que son las que poseen una mayor demanda en términos de capacidad operativa, involucrando tanto los recursos como las actividades para cumplir con el objetivo de comercialización. Dentro de las actividades de distribución y comercialización se destacan cuentas como: movilización, alimentación y producción del personal de cada área de la parte técnica y comercial.

Por otra parte, las capacitaciones, ya sea que se generen de manera interna por parte de la empresa hacia su capital humano como también las que van destinadas a sus productores y canales, fueron mencionadas por un 33% de los entrevistados.

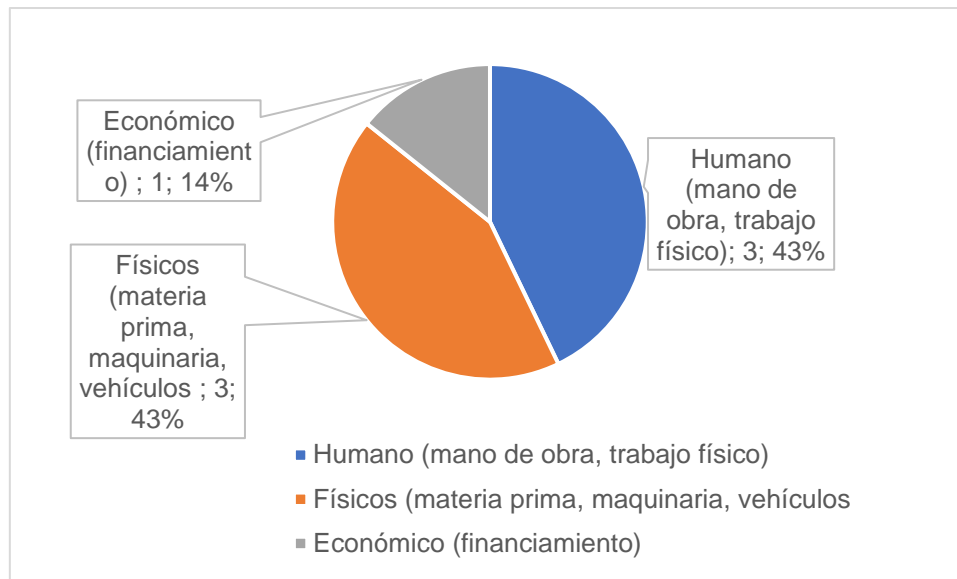


Figura 8. Recursos que generan más gastos para las empresas. Fuente: Elaboración propia con el programa Google Forms (2023)

Las empresas consideran que los recursos físicos como: materia prima, maquinaria y vehículos, es donde se destina mayor cantidad de recursos económicos, ya que son el eje fundamental para el funcionamiento de la empresa. En la Figura 8 se muestra como las empresas coinciden en un 43%, de igual forma con el mismo porcentaje en el apartado de capital humano, aspecto que recalca que ambos recursos son importantes y que no pueden funcionar de manera independiente, es decir se necesita uno del otro para realizar las funciones y actividades de la empresa de una mejor forma. A su vez, en el apartado económico se muestra el pago de créditos bancarios o financiamientos externos, mismos que son mencionados por un 14% de los entrevistados. Estos créditos y financiamientos son necesarios en las empresas para cubrir gastos, razón por la cual es importante una adecuada gestión en la comercialización, puesto que a través de los productos que se comercializan se recupera el gasto.

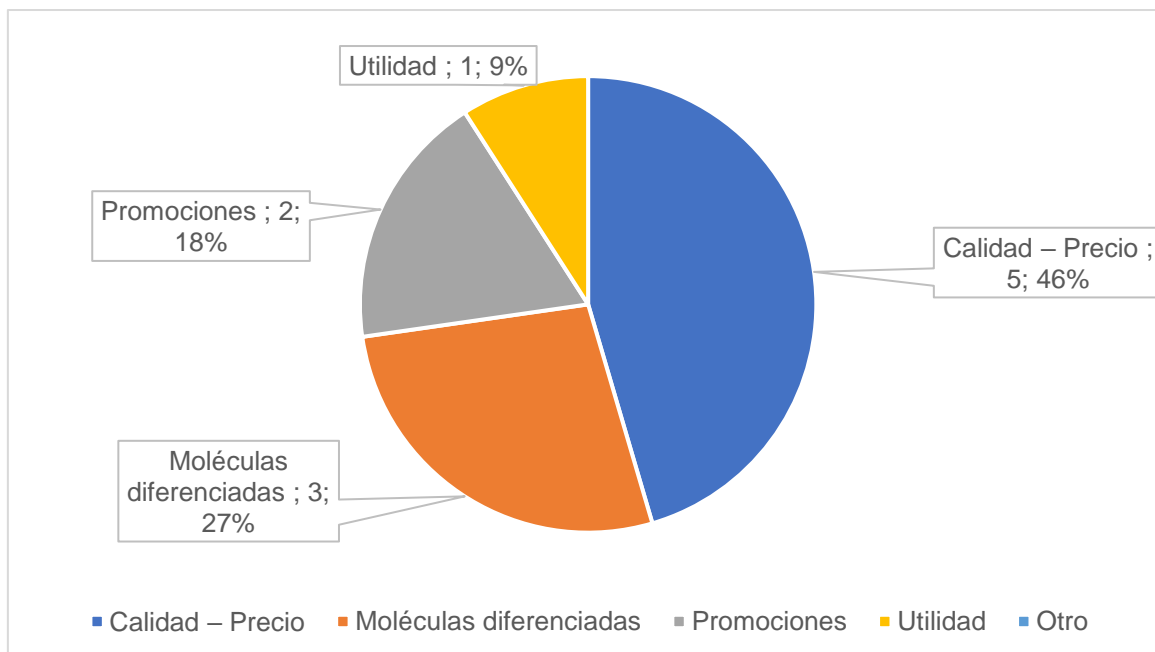


Figura 9. Factores del producto que el empresario considera que son valorados por los clientes. Fuente: Elaboración propia con el programa Google Forms (2023)

En la Figura 9 podemos ver que el factor determinante para el empresario es la relación calidad/precio, misma que es mencionada por un 46% de los entrevistados. La relación calidad/precio es uno de los aspectos principales dentro de la comercialización de insumos agrícolas, asimismo las empresas mencionaron que es sumamente riesgoso optar por productos con un precio menor a los actuales y que a través de esto se disminuya la calidad que se tiene garantizada a los productores, puesto que se pueden perder clientes por esta razón. A través de lo expuesto anteriormente, es necesario de considerar que mantener una relación firme con las empresas formuladoras y hacer chequeos y trabajos de eficiencia de los productos comercializados, genera información que permite a la empresa corroborar la calidad, la eficiencia y la satisfacción por parte de los clientes de los productos que se quieren introducir y comercializar en el mercado.

Otro aspecto relevante dentro de los factores que son valorados por los clientes son las moléculas diferenciadas, la cuales fueron mencionadas por un 27% de los entrevistados. Estas moléculas son importantes dentro de la innovación y la mejora continua que se debe tener con los insumos agrícolas para que estos sean competitivos a lo largo del tiempo. Finalmente, los factores

promociones y utilidad fueron mencionados por un 18% y 9% de los entrevistados respectivamente, al no ser de suma importancia para las empresas dar regalías de los productos o brindar descuentos excesivos.

5.2 Determinación del valor y las oportunidades de mejora en términos de gestión para la empresa.

En este apartado se logró evaluar cómo las empresas realizan su gestión con los clientes y cómo esta ayuda a que se encuentren nuevas oportunidades de mejora en con comercialización de insumos agrícolas. A su vez, se demuestra la determinación de valor que los clientes les dan a las empresas abarcando los siguientes pilares del Lienzo de Negocios Canvas: relación con clientes, segmentos de clientes, canales, estructura de ingresos y propuesta de valor.

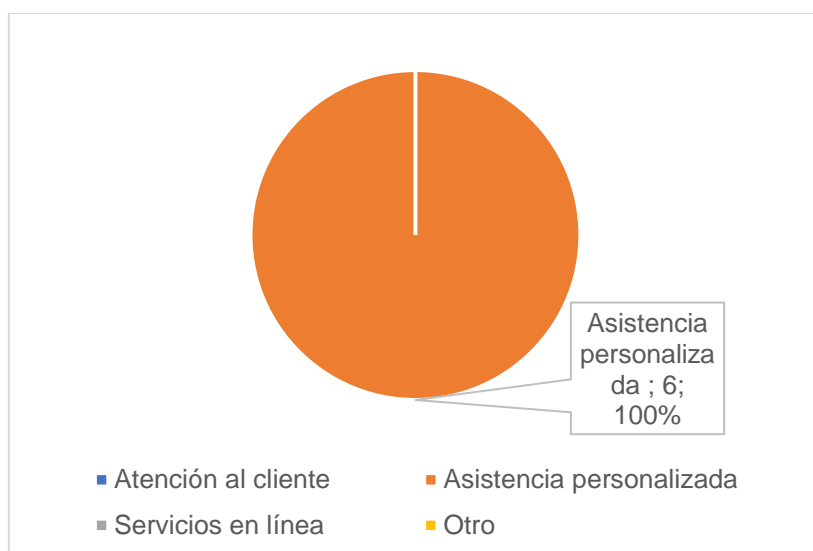


Figura 10. Forma de relacionamiento con clientes más utilizada por parte de los entrevistados, Fuente: Elaboración propia con el programa Google Forms (2023)

En la Figura 10 se nota que todas las empresas coinciden en un 100% que la mejor forma de relacionamiento con los clientes es tener una atención personalizada y directa; es decir adaptarse al cliente y conocer más sobre su trabajo. A través de lo cual se puede levantar un perfil del cliente y entender cuáles son sus necesidades, gustos y preferencias con el fin de tener la información necesaria para mantener una relación comercial duradera. Para lo cual, la generación de estrategias como la consolidación de visitas semanales

para mantener un seguimiento (una vez concretada la parte comercial) y la facilitación de asistencia técnica personalizada genera una captación de clientes, sin embargo, esta va a depender del tipo del cliente y la relación que se posee con este. Es muy importante construir una relación sólida entre la empresa y el cliente que permita que la oferta de valor no pierda el interés.

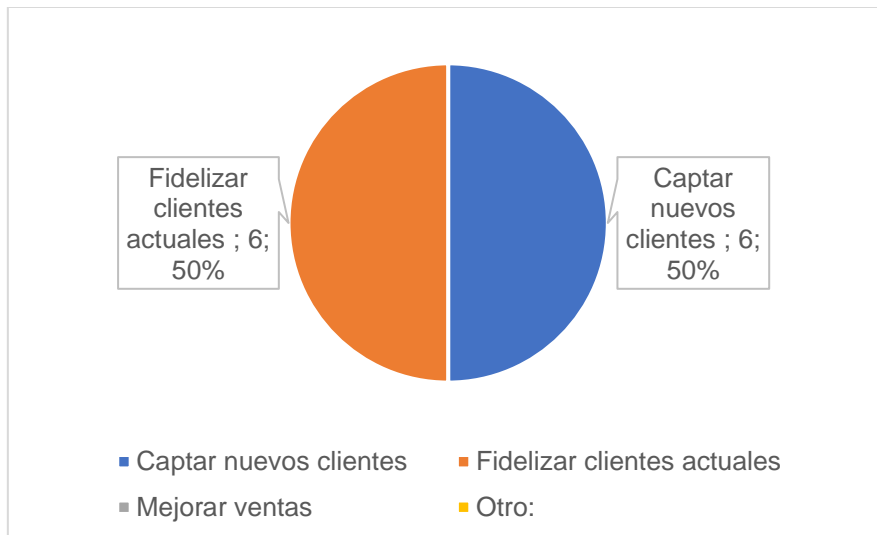


Figura 11, Principal objetivo que priorizan las empresas entrevistadas frente al relacionamiento de clientes. Fuente: Elaboración propia con el programa Google Forms (2023)

Las empresas entrevistadas consideran que el objetivo principal del relacionamiento con clientes es captar nuevos clientes, ya que la manera como la empresa se relaciona con estos hace que se cree una publicidad gratuita con el resto de las personas, lo que permite ampliar el mercado y captar a más personas que estén comprometidas a trabajar con una empresa que no solo le da resultados, sino que también los considera y trata de fortalecer sus vínculos y generar confianza a través del tiempo.

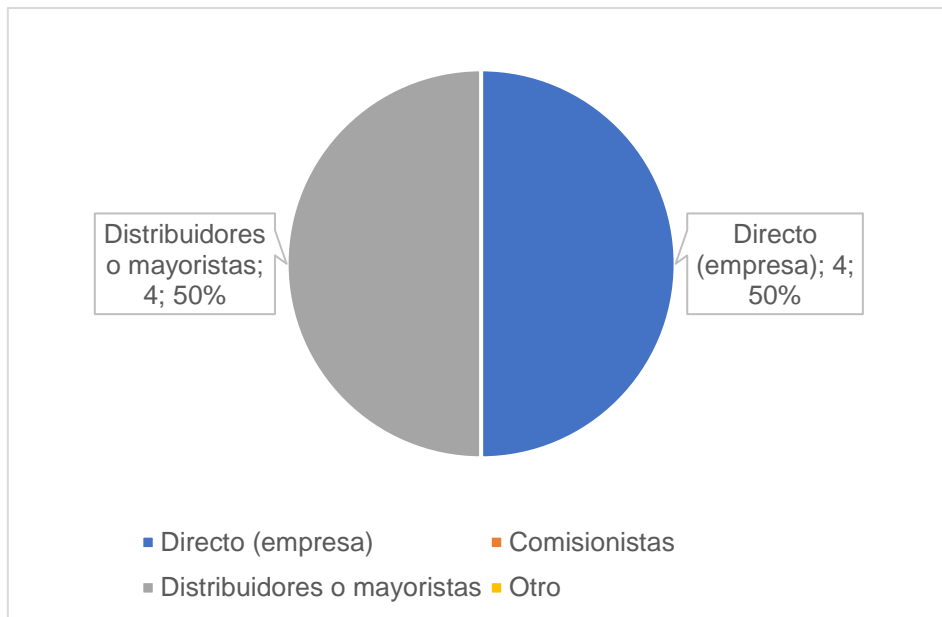


Figura 12. Canales de distribución que son empleados por los entrevistados para relacionarse con los clientes. Fuente: Elaboración propia con el programa Google Forms (2023)

La Figura 12 muestra que los canales de distribución que se emplean de una mayor forma para llegar a los clientes, es mediante la relación directa, es decir la utilización de un representante técnico comercial en cada zona que cubre las responsabilidades y cumple con los presupuestos asignados.

A su vez, la utilización de macro distribuidores en la zona de Santo Domingo iguala al canal directo en términos de importancia para los entrevistados, ya que este canal puede reducir el riesgo de pérdidas económicas para la empresa a través de la venta y la comercialización de los productos que se quieren introducir.

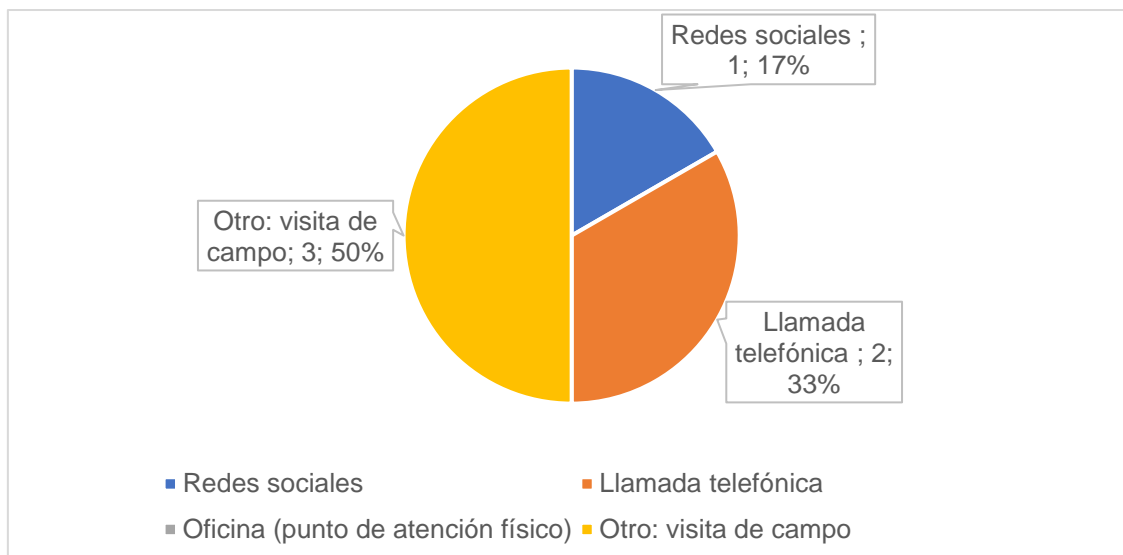


Figura 13. *Canales de comunicación más utilizados por los entrevistados para relacionarse con los clientes. Fuente: Elaboración propia con el programa Google Forms (2023)*

La Figura 13 muestra los canales de comunicación más utilizados por las empresas, en donde el 50% de los entrevistados destaca las visitas de campo o personales. En este caso en particular, al ser empresas de comercialización de insumos agrícolas es importante estar en el campo con los productores con el fin de generar un mejor acercamiento y confianza por parte de estos.

Seguidamente, la utilización de llamadas telefónicas es bastante utilizado por la empresa (un 33%), con el fin de dar seguimiento a las visitas previamente realizadas. Además, los entrevistados comentan que el aumento de las redes sociales está tomando fuerza en el ámbito de comercialización de insumos agrícolas. Este canal actualmente es utilizado por el 17% de los entrevistados, en donde la utilización de publicidad de páginas Web de las empresas y redes sociales hace que se genere un mayor acercamiento hacia las nuevas generaciones de profesionales, técnicos productores y canales de distribución.

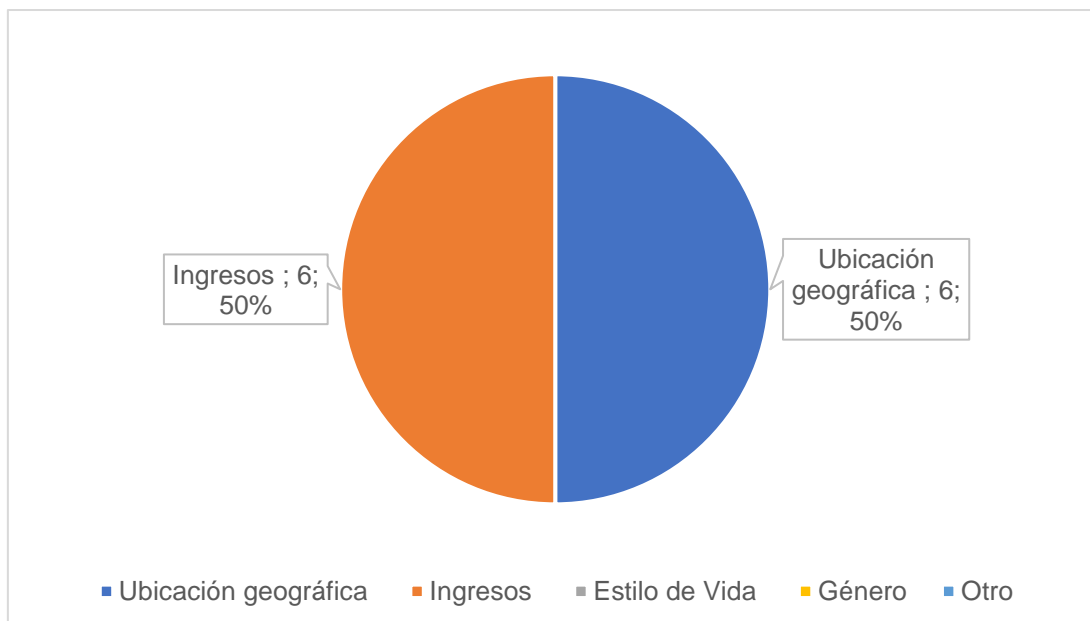


Figura 14. Principales criterios que utilizan los entrevistados dentro de la distribución y venta de los productos para identificar un segmento de mercado. Fuente: Elaboración propia con el programa Google Forms (2023)

Las empresas al momento de elegir criterios de distribución de sus productos, consideran la ubicación geográfica como aspecto más relevante, es decir la distancia que le tomará al representante trasladarse y llegar desde su lugar de trabajo hasta donde se encuentra el cliente, factor que es muy importante en la toma de decisiones de las empresas, ya que los clientes deben ser representativos en lugar geográfico para que se pueda tener un nivel comercial que sea factible para que se pueda abarcar ese segmento de mercado.

Asimismo, el nivel económico del cliente es el principal aspecto que se considera como punto de referencia para la generación de ingresos, razón por la cual ambos criterios son elegidos por todas las empresas como los más importantes. Estos factores están estrechamente relacionados, puesto que el nivel económico de los clientes está implicado con el nivel de compra de los productos que pueda tener en inventario, tomando siempre como base las necesidades de los clientes y la oferta comercial que se le pueda brindar.

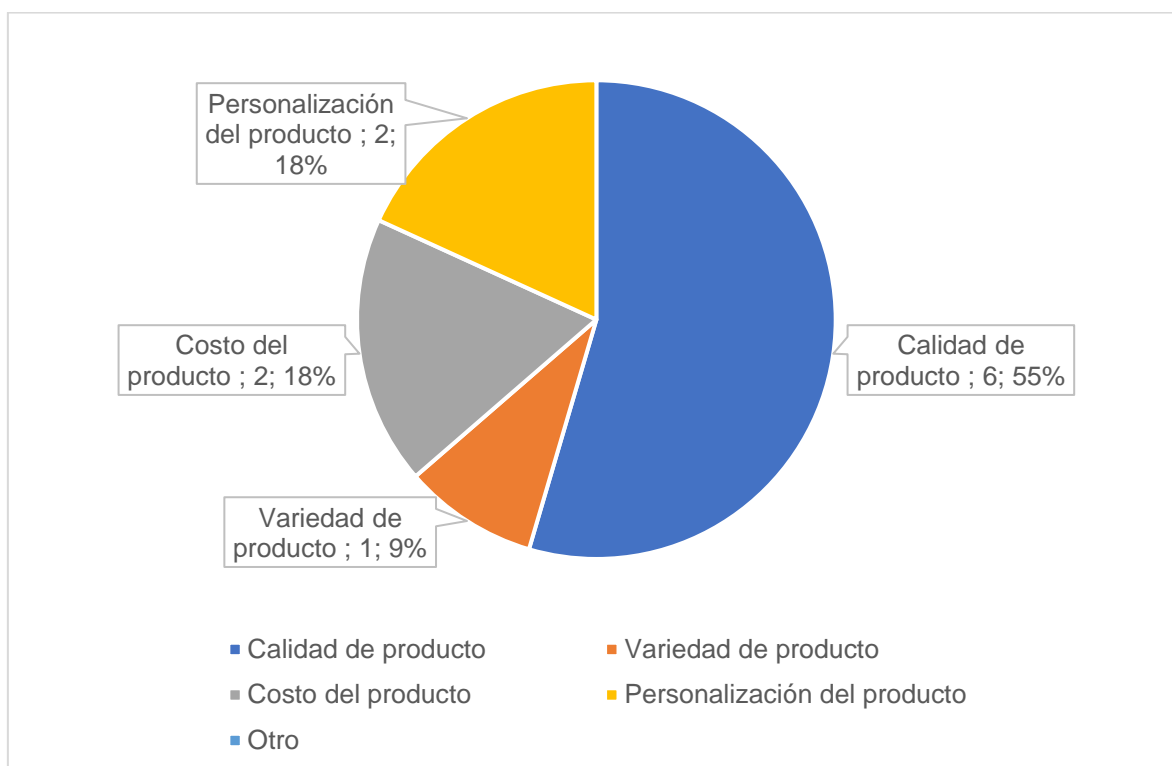


Figura 15. Factores por lo que los clientes prefieren las empresas. Fuente: Elaboración propia con el programa Google Forms (2023)

La Figura 15 muestra los factores por los cuales prefieren los clientes a las empresas. En este caso la calidad del producto es considerada como la más importante por los entrevistados, debido a que un producto de buena de calidad va ser considerado como atractivo para los clientes y servirá como un insumo de las empresas para poder ofertar más productos dentro de su portafolio.

Todas las empresas coinciden con el factor mencionado anteriormente y el resto de los factores como la personalización del producto que realizan unas empresas también es considerado como importante, ya que les da a las empresas la opción de tener un producto con un branding propio del cliente, aspecto que fue valorado por un 18% de los entrevistados junto con el precio de los productos, que debe ser competitivo y atractivo para los clientes.

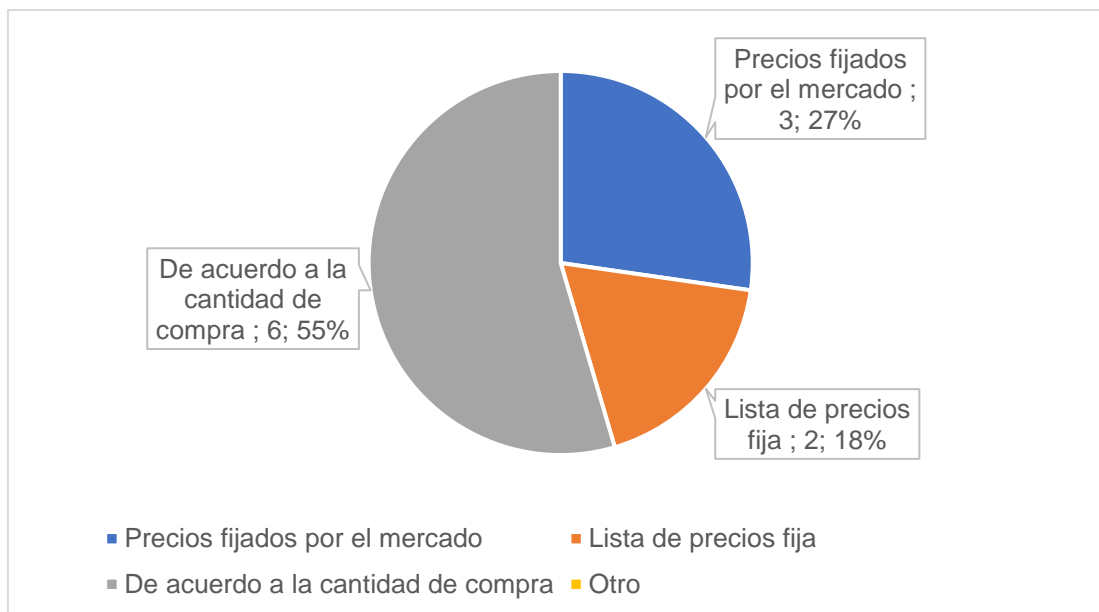


Figura 16. Modalidad de fijación de precios que utilizan las empresas entrevistadas. Fuente: Elaboración propia con el programa Google Forms (2023)

Según la Figura 16, la modalidad de fijación precios que más utilizan las empresas se da por la cantidad de producto que compre el cliente, utilizando precios mayoristas, descuentos o promociones a aquellos que tengan mayores órdenes de compra. Sin embargo, esta modalidad depende de la temporada de producción, donde se caracterizan los meses de diciembre y enero como los más fuertes por el inicio de lluvias y siembra de los productores. Las empresas entrevistadas coinciden con esta modalidad en un 55%, además, otra de las formas que más se utiliza para fijar precios es el análisis de la competencia o el mercado, donde se toma como referencia principal la demanda y características de los productos.

En relación con lo mencionado anteriormente, el 27% de los entrevistados mencionan que toman la competencia como estrategia de fijación de precios y por último se el 18% de los entrevistados menciona que se da utilización de precios fijos, aspecto que es importante que se tome en cuenta dentro de toda empresa como punto de partida para la toma de decisiones en cada oferta comercial.

5.3. Consolidación del modelo de negocio para comercialización de insumos agrícolas en la empresa AGARISMAL S.A.

En la construcción del lienzo para la comercialización de insumos agrícolas en la empresa Agarismal S.A., se tomaron en cuenta todos los pilares del modelo de negocio Canvas. Las empresas que participaron en las entrevistas por medio de la opinión de sus representantes comerciales, le dan un enfoque más claro a la gestión empresarial y oportunidades de valor que la empresa debe de construir para tener una figura competitiva en la zona de Santo Domingo de los Tsáchilas en Ecuador- De esta manera se consolidó un modelo replicable para las otras zonas donde la empresa Agarismal S.A. tiene influencia comercial. Además, por medio del modelo de negocios se trabajó la propuesta de mejora para que la empresa pueda ser más más eficiente no solo en términos comerciales, sino que también en la eficiencia empresarial encaminada a la comercialización de sus productos agrícolas.

CONSOLIDACIÓN DE UN LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO PARA COMERCIALIZACIÓN DE INSUMOS AGRÍCOLAS.				
SOCIOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES CLAVE	OFERTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
-Proveedores	-Contar con un inventario de producto suficiente de productos -Distribución y ventas	Ofrecemos productos de calidad con moléculas diferenciadas que marcan una diferencia en la producción agrícola de la región, siendo innovadores en la comercialización de agroquímicos que suplen los requerimientos y el cambio continuo en este mercado tan competitivo, donde la empresa se nutre cada vez más y por medio de su personal técnico que está en continua preparación se genera una mayor confianza con nuestros productos y personal capacitado para llevarlo a cabo y respetando características como:	-Asistencia personalizada -Fidelización de clientes	-Ubicación (canales de distribución Agroexportables y clientes finales)
-Empresas aliadas	RECURSOS CLAVE *Recursos físicos - oficinas - vehículos *Capital humano		CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN - Comercialización directa -Macro distribución -Visita directa	

ESTRUCTURA DE COSTOS	FUENTES DE INGRESOS
-Físicos (oficinas, Vehículos, etc.) -Distribución y ventas	-Calidad del producto -Fijación de precio de acuerdo con el volumen de compra

Figura 17, Lienzo de negocio para la comercialización de insumos agrícolas en la empresa AGARISMAL. Fuente: Elaboración propia utilizando la metodología Business Canvas Model (2023)

Una vez recopilada la información y sistematizarla en el lienzo de modelo de negocio Canvas, se puede observar en la Figura 17 que el contar con socios estratégicos y cumplir con actividades clave permiten que se realice una gestión eficiente en términos de stock (inventario) para la comercialización y distribución de los productos. Lo mencionado anteriormente aspecto que permite una gestión eficiente por parte del personal o capital humano, sin descuidar la fuente de ingresos que representa la parte operativa de la empresa destacando la oferta de valor y manteniendo las relaciones con clientes que permitan afianzar su confianza, cuidando y aumentando los canales de distribución para captar una mayor cantidad de clientes con base en los criterios y los cuidados que se deben de tener dentro de las fuentes de ingresos de la empresa.

El separar el análisis en términos de gestión empresarial enfocada a la comercialización y en oportunidades de valor para mejorar la gestión interna brinda una mejor herramienta que permite analizar cada pilar del lienzo de modelo de negocios Canvas y extrapolarlo a la consolidación de un modelo para la comercialización de insumos agrícolas dentro del cual cada pilar es importante para construir una propuesta de valor certera y eficaz para el sector en donde se pretende llevar a cabo la parte comercial, de esta forma se obtiene modelo de negocio sólido y replicable que nos permite la mejora de la gestión interna y externa de la empresa.

6. ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA Y LECCIONES APRENDIDAS

- El plantear un modelo de negocio utilizando como base en el lienzo Canvas ha permitido tener una visión más clara de lo que se debe desarrollar dentro de la gestión empresarial de Agarismal S.A. para aprovechar cada uno de los recursos de la empresa y poder entrar en el ámbito competitivo del sector agrícola.
- El relacionamiento con el resto de las empresas sirve como un enfoque más amplio, permitiendo obtener información valiosa para la toma de decisiones que le permitan a la empresa seguir mejorando la gestión y canalizar oportunidades de valor.
- Una vez concluido este trabajo, se logró tener un mejor acercamiento con los clientes donde se tomó en cuenta que la zona de comercialización es nueva pero las características con las que cuenta la empresa Agarismal S,A tanto en productos como en el capital humano, permite que se dé un acceso a nuevos nichos de mercado y con ello competir con las empresas ya establecidas en este sector productivo.
- Es importante saber que las empresas siguen innovando y es necesario no quedarse atrás en este aspecto ya que se obtiene mucha información importante por parte de los entrevistados y esta es de suma importancia para saber qué es lo se puede mejorar en el corto, mediano y largo plazo.

7. CONCLUSIONES

- La gestión empresarial para la comercialización de insumos agrícolas provoca que se consideren una serie de factores en donde la segmentación de clientes es el detonante o punto de partida para tomar en cuenta la relación que se vaya a entablar con los clientes, ya sean estos canales o clientes directos, como también contar con canales de comunicación y distribución que permitan satisfacer las exigencias del mercado. Para esto se debe de contar con una fuente de ingresos que le permita a la empresa mantener la gestión y la eficiencia sin descuidar la calidad de los, para que así se cumplan con las expectativas comerciales y empresariales.
- En términos de valor y oportunidades de mejora, el conocer los socios estratégicos con los que puede contar la empresa hace que esta se enfoque en actividades clave y destine los recursos necesarios para que la propuesta de valor llegue a cada uno de los clientes de manera clara y eficaz, generando así que la estructura de costos sea más eficiente para cada departamento de la empresa.
- El consolidar un modelo de negocios tan versátil brinda la oportunidades de conocer si nuestra propuesta de valor es clara, contando con información útil que permite tomar decisiones a tiempo y formar una metodología de trabajo y de gestión sólida., A través de estos, se mantienen las exigencias que el mercado impone, para lo cual es importante realizar una mejora continua que involucra y cambios dentro del modelo de negocio y toma de decisiones para que el desarrollo y posicionamiento de la comercialización de insumos agrícolas sea acorde con el trabajo que realizan otras empresas cuidando cada pilar del modelo de negocio.

8. RECOMENDACIONES

- Se debe implementar el modelo de negocios en otras zonas de comercialización de insumos agrícolas con el fin de aumentar la eficiencia en términos de gestión, para que los recursos que destina la empresa sean aprovechados de mejor forma, con el fin de cumplir de manera eficaz con las metas y también equiparar nuevos mercados que sean de interés comercial.
- Respecto al propuesta de valor, se debe de trabajar en capacitaciones al personal de la empresa como también a sus clientes, ya sean estos canales o productores. Con el fin de educar que la innovación de las moléculas que tiene la empresa son el punto de partida para nuevas oportunidades de negocio y de distribución de productos en otras zonas en donde la empresa aun no incursiona, tomando en cuenta siempre la relación costo/beneficio de las actividades.
- Realizar al menos evaluaciones anuales para conocer la propuesta de otras empresas tanto en promociones y productos, como también el capital humano. Aspectos que son relevantes para la toma decisiones que permitan la mejora de la empresa manteniendo la competitividad y planteando estrategias a corto, mediano y largo plazo.

9. REFERENCIAS

- AGARISMAL. (2022). *agarismal.com*. Obtenido de *agarismal.com*:
<http://agarismal.com/>
- Broitman, P. (2019). *Pontifica universidad catolica de chile*. Obtenido de
<http://programainnovacionyemprendimiento.uc.cl/noticias/noticias-testimonio-opinion/la-importancia-del-modelo-canvas-para-innovar-en-los-negocios/>
- Carreto, M. (2015). *The Business Model Canvas*. Obtenido de
http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/BMC_2015.pdf
- Carriel, J. (2018). <https://repositorio.uteq.edu.ec>. Obtenido de
<https://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/3327/1/T-UTEQ-0028.pdf>
- Casas Anguitaa .J, R. L. (2002). La encuesta como técnica de investigación.
Departamento de Planificación y Economía, 5-12.
- Conaf. (2016). Modelos de Negocio con metologia canvas. 5-8.
- CONAF. (2016). Modelos de Negocio con metologia canvas. 5-8.
- ENLAC. (2012). *enlacstodgo.blogspot.com*. Obtenido de
<http://enlacstodgo.blogspot.com/2012/02/mapa-santo-domingo-de-los-tsachilas.html>
- Espinoza, M. (4 de junio de 2018). *revista lideres* . Obtenido de
<https://www.revistalideres.ec/lideres/agricultura-sustento-tsachila-platano-cosecha.html>
- Huerta, J. (1977). *Los grupos focales*. Mayaguez Colegio de Ciencias Agrícolas
Servicio de Extensión Agrícola.: Universidad de Puerto Rico.
- Lozano, L. (2019). EL MODELO DE NEGOCIO: METODOLOGÍA CANVAS.
JOURNAL OF SCIENCE AND RESEARCH, 5-13.
- Ruiz, A. (MAYO de 2022). *esdesignbarcelon*. Obtenido de *esdesignbarcelon*:
<https://www.esdesignbarcelona.com/actualidad/design-management/que-es-el-modelo-de-negocios-canvas-y-para-que-sirve>

Sanchez, J., & Mejia, J. (2014). Factores determinantes de la innovación del modelo de negocios en la creación de ventaja competitiva. *Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 5-7.

Vasquez, A. d. (2016). *UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec>

10. ANEXOS

Anexo 1. Modelo de entrevista.

Cuestionario dirigido a representantes comerciales de empresas distribuidoras de agroquímicos en la Zona Santo Domingo y sectores circundantes

Cuestionario:

Empresa: _____

Representante: _____

Correo electrónico: _____

Marque con una X

- **SEGMENTACIÓN DE CLIENTES**
 1. ¿Cuáles son los principales criterios para la distribución y ventas de sus productos para identificar un segmento de mercado?

Ubicación geográfica	
Ingresos	
Estilo de Vida	
Género	
Otro	

- **PROPUESTA DE VALOR**
 2. ¿Cuáles son los factores del producto que el empresario considera que son valorados por los clientes?

Calidad – Precio	
Moléculas diferenciadas	
Promociones	
Utilidad	
Otro	

- **CANALES**
 3. ¿Cuáles canales de distribución son empleados para llegar a los clientes?

Directo (empresa)	
Comisionistas	
Distribuidores o mayoristas	
Otro	

4. ¿Cuáles canales de comunicación son los más utilizados por la empresa para llegar a los clientes?

Redes sociales	
Llamada telefónica	
Oficina (punto de atención físico)	
Otro:	

- RELACIONES CON CLIENTES

5. ¿Cuál es la forma de relacionamiento con clientes más utilizada?

Atención al cliente	
Asistencia personalizada	
Servicios en línea	
Otro	

6. ¿Cuál es el principal objetivo frente al relacionamiento de clientes?

Captar nuevos clientes	
Fidelizar clientes actuales	
Mejorar ventas	
Otro:	

- FUENTES DE INGRESOS

7. ¿Cuáles son los factores por lo que sus clientes prefieren su empresa?

Calidad de producto	
Variedad de producto	
Costo del producto	
Personalización del producto	
Otro	

8 ¿Cómo es la modalidad de Fijación de precios?

Precios fijados por el mercado	
Lista de precios fija	
De acuerdo a la cantidad de compra	
Otro	

- RECURSOS CLAVE

9. ¿Cuáles son los recursos claves con los que cuenta la empresa?
 Detallar la cantidad de recursos físicos

Físicos (vehículos, edificios, entre otros)		
Humanos (trabajo físico o intelectual)		
Económicos		

10. ¿Cuáles son las actividades en la que se utiliza mayor cantidad de recursos?

Distribución y ventas	
Capacitaciones	
Relaciones con clientes	
Otro	

- ACTIVIDADES CLAVE

11. ¿Cuáles procesos considera que son los más importante en la empresa?

Producción (Stock de productos)	
Distribución y ventas	
Administración	
Otro	

- SOCIOS CLAVE

- 12 ¿Cuál es el nivel de importancia para la empresa en la que usted labora de contar con socios claves?

Siempre	
Casi siempre	
Pocas veces	
Nunca	

- 13 ¿Quiénes considera que son socios claves para su empresa?

Proveedores	
Empresas privadas	
Instituciones del estado	
Asociaciones de productores	
Cooperativas	
Otros:	

8

- ESTRUCTURA DE COSTES

14 ¿Cuáles son los recursos más costosos en la operación de la empresa?

Humano (mano de obra, trabajo físico)	
Físicos (materia prima, maquinaria, vehículos)	
Económico (financiamiento)	
Otro	

Anexo 2. Reunión con representantes comerciales (punto verde / grupo grandes)



Anexo 3. Reunión con representantes comerciales (punto verde / Bioamecsa) oficinas de Agarismal – Santo Domingo.

