



UNIVERSIDAD  
BOLIVARIANA  
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

UNIVERSIDAD  
BOLIVARIANA  
DEL ECUADOR



UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**TEMA:**

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA DE VENTAS Y EL CRECIMIENTO DE FERTISA  
AGIF EN EL SECTOR AGROINDUSTRIAL

**AUTORES:**

HERVAS SOLÍS ANGELA ESTEFANÍA  
VARGAS CALLE NATHALIA SILVANA

**TUTORA:**

Ph.D. MARIANELA DE LA CARIDAD MORALES CALATAYUD

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

PLANES ESTRATÉGICOS PARA EMPRESAS PÚBLICAS, PRIVADAS U  
ORGANIZACIONES.

ECUADOR

2025



La Universidad para todos



## RESUMEN

El problema de investigación se centra principalmente en la falta de estrategias innovadoras para impulsar las ventas y el crecimiento de Fertisa Agif, una empresa del sector agroindustrial que enfrenta un entorno de alta competitividad y se encuentra en constante cambio. Esta radica en la necesidad de que la empresa tome posición en el mercado ya sea con precios agresivos frente a la competencia o por medio de la exigencia de los clientes por un servicio personalizado de asistencia técnica. Este estudio tuvo como propósito identificar acciones estratégicas que permitan mejorar la posición de la empresa en el mercado agroindustrial, validar un plan de acción propuesto a través del juicio y opinión de expertos y caracterizar su estado actual considerando los desafíos en ventas y crecimiento. Para el cumplimiento de los objetivos planteados, se empleó una metodología de enfoque mixto, con alcance descriptivo y diseño no experimental de campo, utilizando técnicas como encuestas dirigidas a los clientes y entrevistas a expertos en el sector como el Gerente Retail de la empresa y el Equipo de Ventas de la misma, estas complementadas con análisis estadísticos los cuales facilitaron identificar patrones de necesidad y áreas a mejorar dentro de la empresa. Los resultados más importantes incluyen la identificación de segmentos clave en el mercado, la necesidad de optimizar estrategias promocionales y la validación de una propuesta integral que combina marketing digital, expansión de distribuidores y mejora de la logística. La propuesta desarrollada que cuenta con el respaldo por expertos, sugiere acciones como la segmentación de mercado, campañas digitales a grupos específicos y ampliar la red de distribuidores y aliados estratégicos. Las conclusiones destacan la importancia de alinear teoría y práctica, fortalecer estrategias en zonas sub atendidas y adoptar un enfoque estructurado para consolidar el crecimiento sostenible de Fertisa Agif en el sector agroindustrial.

**Palabras clave:** Plan estratégico, sector agroindustrial, crecimiento de ventas, viabilidad financiera.



## ABSTRACT

The research problem focuses primarily on the lack of innovative strategies to boost sales and growth at Fertisa Agif, an agro-industrial company facing a highly competitive and constantly changing environment. This lack stems from the company's need to gain a foothold in the market, either through aggressive pricing versus competitors or through customer demands for personalized technical support. The purpose of this study was to identify strategic actions to improve the company's position in the agro-industrial market, validate a proposed action plan through expert judgment and opinion, and characterize its current status, considering sales and growth challenges. To achieve the stated objectives, a mixed-method methodology was employed, with a descriptive scope and a non-experimental field design. Techniques included customer surveys and interviews with industry experts, such as the company's Retail Manager and Sales Team. These were complemented by statistical analysis, which helped identify patterns of needs and areas for improvement within the company. The most important results include the identification of key market segments, the need to optimize promotional strategies, and the validation of a comprehensive proposal that combines digital marketing, distributor expansion, and logistics improvement. The developed proposal, supported by experts, suggests actions such as market segmentation, digital campaigns targeting specific groups, and expanding the network of distributors and strategic partners. The conclusions highlight the importance of aligning theory and practice, strengthening strategies in underserved areas, and adopting a structured approach to consolidate Fertisa Agif's sustainable growth in the agroindustrial sector.

**Keywords:** Strategic plan, Fertisa AGIF, agro-industrial sector, sales growth, financial feasibility



## ÍNDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
Presentación y Contextualización del problema .....	1
Justificación del problema.....	2
Planteamiento del problema .....	3
Precisión del tema .....	3
Objeto de la investigación .....	4
Objetivo general .....	4
Objetivos específicos de la investigación.....	4
Preguntas científicas u otro supuesto hipotético .....	4
Declaración de las variables de la investigación.....	5
Identificación de los métodos a emplear .....	5
Declaración de la población y muestra .....	5
Declaración del tipo de investigación .....	6
Principales Aportes .....	7
Importancia, necesidad social, novedad y actualidad científica.....	7
Descripción breve del contenido de los capítulos .....	8
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
Antecedentes investigativos .....	9
Fundamentación teórica o bases teóricas .....	12
Definición y características del sector agroindustrial .....	12
Tendencias actuales en el sector agroindustrial .....	12
Crecimiento empresarial .....	13
Modelos de crecimiento en pequeñas, medianas y grandes empresas .....	14
Innovación del crecimiento en el sector agroindustrial.....	14
Estrategias de ventas .....	15
Ventajas competitivas .....	17
Competitividad a nivel empresarial.....	17
Plan estratégico e instrumentos: Foda, Pestel y 5 Fuerzas de Porter .....	18



Indicadores Financieros.....	19
Innovación y sostenibilidad en el agro.....	19
Tendencias en sostenibilidad e innovación tecnológica.....	19
Impacto de las prácticas sostenible en la percepción del cliente.....	20
Transparencia y Trazabilidad.....	22
Sostenibilidad y responsabilidad social en el Sector Agroquímico.....	22
Principios de sostenibilidad aplicados a la agricultura y fertilizantes.....	23
Bases normativas y legales.....	24
Constitución de la República del Ecuador.....	24
Codificación de la Ley para Formulación.....	24
<b>CAPÍTULO II: METODOLOGÍA.....</b>	<b>25</b>
Conceptualización y operacionalización de las categorías o variables.....	25
Enfoque de la investigación.....	25
Alcance de la investigación.....	25
Declaración y justificación del tipo de investigación.....	26
Métodos empleados y sus propósitos en el contexto de investigación.....	26
Métodos teóricos.....	26
Métodos empíricos.....	26
Métodos estadísticos.....	27
Instrumentos derivados de la metodología seleccionada.....	27
Otros instrumentos de investigación.....	28
Delimitación de la población y la muestra.....	28
Población.....	28
Muestra.....	29
Descripción de la empresa y su contexto.....	30
Misión: “Generar soluciones especializadas e integrales que aporten a la creación de valor en los clientes del sector agrícola, pecuario y acuícola”.....	30
Visión: “Ser líderes en el desarrollo de soluciones innovadoras para agro negocios del sector agrícola, pecuario y acuícola”.....	30
Análisis Pest.....	31





Análisis FODA.....	36
Presentación de los resultados de la encuesta y las entrevistas.....	37
Análisis de la encuesta a los clientes de Fertisa Agif.....	37
Análisis de los métodos estadísticos .....	57
Análisis de la entrevista al Gerente Retail de Fertisa Agif. ....	63
Análisis de la entrevista al equipo de ventas de Fertisa Agif.....	65
Discusión de resultados.....	66
Conclusión del diagnóstico. ....	67
<b>CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>68</b>
Tema de la propuesta.....	68
Introducción .....	68
Objetivos de la propuesta .....	69
Objetivo General .....	69
Objetivos Específicos.....	69
Fundamentación teórica .....	69
Plan estratégico .....	69
Estrategias de ventas y crecimiento empresarial.....	70
Innovación y tecnología en la agroindustria .....	70
Caracterización de la propuesta.....	70
Desarrollo de la propuesta.....	72
Estrategia de segmentación de mercado y posicionamiento .....	72
Estrategia de aumento de clientes potenciales .....	78
Estrategia de red de distribuidores y aliados comerciales.....	82
Viabilidad financiera de la propuesta.....	87
Validación de la propuesta .....	88
Descripción del proceso de validación.....	88
Instrumento para la validación .....	89
Resultados de la Validación .....	889



UNIVERSIDAD  
BOLIVARIANA  
DEL ECUADOR

## TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>90</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>91</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>92</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>100</b>





## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Análisis FODA Fertisa Agif</i> .....	36
Tabla 2 <i>Ventas y satisfacción del cliente por localidad</i> .....	58
Tabla 3 <i>Medidas resumen de media, mediana y desviación estándar</i> .....	58
Tabla 4 <i>Ventas (*1000), Promociones (%), CRM (%) y segmentación (%) por año de Fertisa Agif</i> . .....	59
Tabla 5 <i>Análisis de regresión lineal y Coeficientes de regresión de Segmentación vs Ventas</i> .....	60
Tabla 6 <i>Análisis de regresión lineal y Coeficientes de regresión de CRM vs Ventas</i> .....	61
Tabla 7 <i>Análisis de regresión lineal y Coeficientes de regresión de Promociones vs Ventas</i> .....	62
Tabla 8 <i>Análisis de regresión lineal y Coeficientes de regresión de los años vs Ventas generales</i> .....	62
Tabla 9 <i>Análisis de la varianza ANOVA</i> .....	63
Tabla 10 <i>Cronograma de actividad segmentación prioritaria</i> .....	73
Tabla 11 <i>Cronograma de actividades para posicionamiento</i> .....	77
Tabla 12 <i>Cronograma de actividades para aumento de clientes potenciales</i> .....	81
Tabla 13 <i>Cronograma de actividades para estrategia de red de distribuidores y aliados comerciales</i> .....	86
Tabla 14 <i>Inversión de la propuesta</i> .....	87
Tabla 15 <i>Proyección de incremento de ventas</i> .....	88
Tabla 16 <i>Costo beneficio de la propuesta</i> .....	88
Tabla 17 <i>Validación de la propuesta</i> .....	89



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Ventas de Fertisa Agif y principales competidores 2019-2023</i> .....	2
Figura 2 <i>Análisis Pest Fertisa Agif</i> .....	31
Figura 3 <i>Análisis Porter Fertisa Agif</i> .....	34
Figura 4 <i>Genero</i> .....	38
Figura 5 <i>Edad</i> .....	39
Figura 6 <i>Lugar de actividad</i> .....	40
Figura 7 <i>Actividad principal</i> .....	41
Figura 8 <i>Productos que utiliza con mayor frecuencia</i> .....	42
Figura 9 <i>Tamaño de la Unidad productiva</i> .....	43
Figura 10 <i>Calidad del producto</i> .....	44
Figura 11 <i>Satisfacción del servicio</i> .....	45
Figura 12 <i>Precios competitivos del mercado</i> .....	46
Figura 13 <i>Calidad de los productos en comparación con la competencia</i> .....	47
Figura 14 <i>Rapidez del proceso de atención</i> .....	48
Figura 15 <i>Calificación de la atención recibida</i> .....	49
Figura 16 <i>Modalidad para adquirir los productos</i> .....	50
Figura 17 <i>Importancia de las capacitaciones de los productos de Fertisa Agif</i> .....	51
Figura 18 <i>Mejora en los servicios y productos de Fertisa Agif</i> .....	52
Figura 19 <i>Mejora de la presencia en el mercado</i> .....	53
Figura 20 <i>Participación de los clientes en programas de descuentos</i> .....	54
Figura 21 <i>Probabilidad de recomendación de Fertisa Agif</i> .....	55
Figura 22 <i>Satisfacción de la cobertura geográfica de Fertisa Agif en las zonas agrícolas</i> .....	56
Figura 23 <i>Campaña publicitaria más efectiva para llegar a los agricultores</i> .....	57
Figura 24 <i>Estrategias comerciales vs el crecimiento de ventas de Fertisa Agif</i> .....	59



## LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1 <i>Diagrama Ishikawa de Fertisa Agif</i> .....	100
Anexo 2 <i>Operacionalización de variables</i> .....	100
Anexo 3 <i>Matriz de Consistencia</i> .....	102
Anexo 4 <i>Cuestionario de encuesta</i> .....	104
Anexo 5 <i>Guía de entrevista al Gerente Retail de Fertisa Agif C.L</i> .....	109
Anexo 6 <i>Transcripción de la entrevista al Gerente Retail de Fertisa Agif C.L.</i> .....	110
Anexo 7 <i>Guía de entrevista a personal del área de ventas</i> .....	112
Anexo 8 <i>Instrumento de validación de propuesta</i> .....	113
Anexo 9 <i>Resultados de la validación de la propuesta por dos expertos</i> .....	114



## INTRODUCCIÓN

### Presentación y Contextualización del problema

En las últimas décadas, el sector agroindustrial ha experimentado un cambio notable debido a la globalización, el avance tecnológico y el creciente énfasis en la sostenibilidad. Estas variables han intensificado la competencia, lo que obliga a las empresas a focalizarse en estrategias de marketing impulsadas por el cliente y ágiles para seguir siendo relevantes en el mercado (Cuevas, 2020).

La industria agroalimentaria es un componente crítico de una economía productiva, ya que procesa materias primas agrícolas y ganaderas en productos más sofisticados de valor agregado. En Ecuador, este sector ha sido fundamental en el desarrollo económico, porque permite que los productos agrícolas primarios se transformen en bienes de alta calidad con mejores perspectivas de comercialización, y diversifica la economía nacional (Lara et al., 2022).

El crecimiento de la población, junto con la migración, ha aumentado la demanda sostenida de productos agroindustriales. A nivel nacional, en la última década ha habido una diversificación de la producción agroindustrial y sus mercados, por ende, obliga a las empresas a desarrollar estrategias de acuerdo con las necesidades de consumo altamente exigentes (Orozco, 2023). La agricultura sigue siendo un pilar para varias economías incluso en la actualidad. La innovación agrícola es fundamental para el crecimiento económico en el sector agroindustrial. Los consumidores exigen más productos sostenibles, obligando a los fabricantes a reducir costos y mantener calidad para ser competitivos globalmente (Bojórquez et al., 2022).

La innovación es clave para optimizar la eficiencia operativa y empresarial. El progreso en ciencia y tecnología se vincula estrechamente con mejorar ventas y crear estrategias más efectivas. Esta incluye no solo la producción, sino también la gestión de ventas, las relaciones con clientes y proveedores, promoviendo el desarrollo sostenible de las empresas (Vergara et al., 2023). De acuerdo con el Foro Económico Mundial (2024), la innovación es crucial para el crecimiento de las economías, sobre todo en el sector agroalimentario. La adopción de nuevas tecnologías y un cambio en la agricultura son esenciales para abordar los desafíos futuros.

Para tener éxito en la agroindustria, debe haber innovación continua, gestión estratégica flexible y un enfoque de sostenibilidad. Las empresas que adoptan esas prácticas tienen capacidades

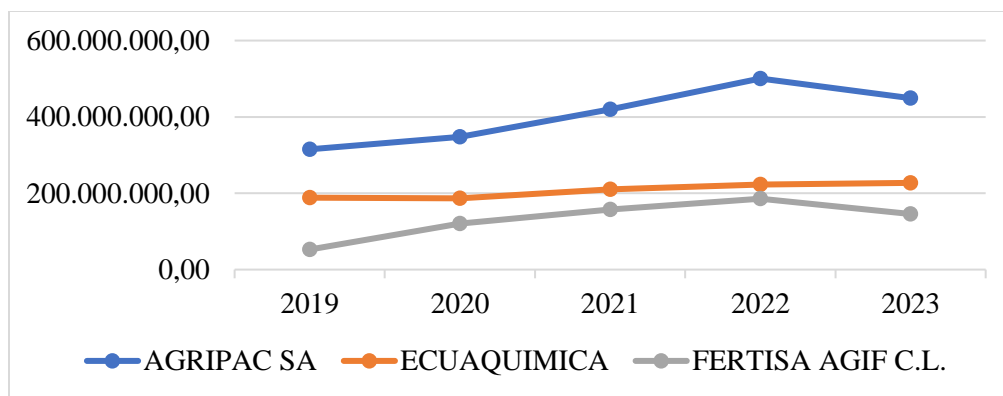
superiores para enfrentar los desafíos competitivos del mercado mientras aprovechan las oportunidades de crecimiento (Orozco, 2023). Desde un punto de vista organizativo, la planificación estratégica es importante para crear nuevos mercados, así como para racionalizar y optimizar aquellos mercados que no están contribuyendo al crecimiento. Este proceso garantiza una correcta asignación de recursos y facilita el logro de los objetivos empresariales en un entorno de mercado en constante cambio (Palacios, 2020).

### Justificación del problema

Las ventas fluctuantes de Fertisa Agif, es un fenómeno que se debe investigar para promover el desarrollo empresarial en el sector agroindustrial a través del reconocimiento de su realidad. En los últimos cinco años, el nivel de ventas de Fertisa Agif es inferior en comparación con sus dos principales competidores, Ecuaquimica y Agripac SA, que registran ventas de aproximadamente 220 y 448 millones de dólares, respectivamente. Mientras que, como se evidencia en la figura 1, Fertisa Agif experimentó una caída de aproximadamente 40 millones de dólares en sus ventas en 2023, es decir, ha perdido impulso frente a sus competidores. Esto demuestra que el problema de las ventas en la compañía es actual y relevante debido a que impacta en su competitividad y sostenibilidad en el mercado agroindustrial.

### Figura 1

*Ventas de Fertisa Agif y principales competidores 2019-2023*



**Nota.** Datos obtenidos de SUPERCIAS



Uno de los retos que tiene la empresa es la implementación de nuevas tecnologías y la modernización de sus servicios, incluyendo las entregas a domicilio por medio de pedidos en línea, la apertura de nuevas líneas de crédito y la creación de portafolios virtuales en el área de ventas.

Estos cambios son necesarios para actualizar la propuesta de la empresa y satisfacer a los clientes.

Por lo tanto, esta investigación se justifica por sus posibles resultados socioeconómicos. Un plan estratégico exitoso ayudará a hacer crecer a Fertisa AGIF, al mismo tiempo que promoverá el desarrollo del sector agroindustrial al fomentar prácticas agrícolas más eficientes, sostenibles y rentables. Esto beneficiará a los agricultores, distribuidores y consumidores, generando un impacto positivo a lo largo de la cadena de valor. Ver anexo 1.

### **Planteamiento del problema**

El problema radica en la falta de estrategias innovadoras que aborden los problemas de ventas y crecimiento de Fertisa Agif, una empresa que enfrenta desafíos competitivos y está en constante cambio. Últimamente, ha luchado por gestionar un patrón de crecimiento sostenible debido a las dinámicas del mercado impuestas. Estos factores han restringido la capacidad de esta para aumentar las ventas en sus diversas ubicaciones de distribución. La creciente actividad en el sector agroindustrial, combinada con expectativas de clientes cada vez más sofisticadas y exigentes, ha aumentado la necesidad de adaptación. Los consumidores de hoy exigen soluciones rápidas, convenientes y efectivas, lo que obliga a Fertisa Agif a reevaluar sus estrategias comerciales y operativas para poder cumplir con estos requisitos emergentes. En este contexto se hace necesario evaluar en mayor profundidad la situación actual de Fertisa Agif y desarrollar un plan estratégico que fundamentalmente responda a la siguiente **pregunta de investigación:**

¿Qué acciones estratégicas posibilitarán el incremento de las ventas en Fertisa Agif, y su crecimiento en el mercado con referente al sector agroindustrial?

### **Precisión del tema**

En este estudio, el centro de atención se coloca en la indagación sobre la capacidad estratégica de FERTISA Agif para revertir los desafíos del estado de sus ventas y su crecimiento frente a la competencia, considerando su contexto interno y la opinión de sus clientes. Sobre esta base se propone un plan de acciones estratégicas que facilitan optimizar las funciones operativas, mejorar



la satisfacción del cliente, impulsar sus ventas, y en última instancia, su crecimiento sostenible en el mercado agroindustrial.

### **Objeto de la investigación**

El objeto de investigación es el fenómeno o realidad que se investigará para luego diseñar un plan estratégico innovador que permita mejorar su desempeño en ventas y expansión en el mercado. En este caso, el objeto de investigación es la gestión de ventas de Fertisa Agif en el sector agroindustrial. Bajo esta consideración el objeto de investigación de este trabajo recae en las acciones estratégicas de mejora que pueden desarrollarse en el área de ventas.

### **Objetivo general**

- Proponer un plan de acción estratégico en el área de ventas de la empresa Fertisa Agif para impulsar sus ventas y el crecimiento en el sector agroindustrial.

### **Objetivos específicos de la investigación**

- Identificar el marco conceptual del trabajo sobre las acciones de mejora en ventas.
- Caracterizar el estado de desarrollo de la empresa considerando sus desafíos en el área de ventas.
- Determinar las acciones estratégicas de ventas que facilitan mejorar su posición en el mercado del sector agroindustrial.
- Validar la propuesta del plan de acción estratégico en el área de ventas de Fertisa Agif

### **Preguntas científicas u otro supuesto hipotético**

A continuación, se presentan las preguntas científicas que guían la investigación para responder al problema planteado: (a) ¿Cuáles son los fundamentos conceptuales y teóricos sobre las estrategias de mejora en ventas en el sector agroindustrial?; (b) ¿Cuál es la situación actual de Fertisa Agif en términos de desarrollo empresarial y sus principales desafíos en el área de ventas?; (c) ¿Qué acciones estratégicas pueden implementarse en el área de ventas de Fertisa Agif para consolidar su participación en el mercado del sector agroindustrial?; (d) ¿En qué medida es efectiva la propuesta del plan de acción estratégico en el área de ventas de Fertisa Agif, según el juicio de expertos?



### **Supuesto hipotético**

La hipótesis de esta investigación es que: “La implementación de un plan de acción estratégico en el área de ventas de Fertisa Agif, basado en tendencias innovadoras, permitirá incrementar sus ventas y mejorar su posición competitiva en el sector agroindustrial”.

### **Declaración de las variables de la investigación**

**Unidad de observación:** Empresa FERTISA AGIF

**Variable independiente:** Plan estratégico de ventas.

**Variables dependientes:** Incremento en ventas

### **Identificación de los métodos a emplear**

En el desarrollo de esta investigación, los métodos teóricos a emplear son inductivo-deductivo, para generalizar hallazgos a partir del análisis de la empresa y plantear estrategias innovadoras; analítico-sintético, debido a que se desglosan los datos de ventas y luego integran en una propuesta estratégica; y, por último, el método histórico-lógico, para examinar la evolución de las ventas de Fertisa Agif en los últimos cinco años (Somano & Leon, 2020). Por otro lado, los métodos empíricos se utilizan para la recolección y análisis de datos de campo, a través de la encuesta aplicada a los 234 clientes, entrevista realizada al Gerente Retail, a 3 integrantes del equipo de ventas de la empresa y análisis de documentos y registros, para la revisión de reportes de ventas. En cuanto a métodos matemáticos estadísticos, se realizará un análisis descriptivo para examinar las características generales de los datos de ventas y encuestas, así como la regresión lineal y la prueba de hipótesis ANOVA, con la cual se determina si existen diferencias significativas en los datos de ventas en función de distintas estrategias implementadas o segmentos de clientes.

### **Declaración de la población y muestra**

La población del presente estudio recae sobre los clientes de Fertisa Agif que, de acuerdo con registros internos de la empresa, según una base de 600 compradores. La muestra para la recolección de datos se determinó por medio del muestreo probabilístico aleatorio simple, en la se estableció 234 participantes, a quienes se encuestó.

Cabe mencionar que se recoge información también a través entrevistas semiestructuradas realizadas al Gerente Retail y a 3 de los miembros del área de ventas, así como mediante el análisis





de los reportes de ventas de la empresa registrados en la SUPERCIAS de los últimos cinco años disponibles, es decir, 2019-2023.

### **Declaración del tipo de investigación**

#### **Enfoque de investigación**

Este estudio se basa en analizar el contexto y los documentos sobre las tendencias de ventas, permitiendo un enfoque mixto que fusiona métodos cuantitativos y cualitativos para ofrecer un análisis completo del problema. Según Creswell (2009), este permite la convergencia de datos obtenidos mediante ambos tipos de métodos, facilitando un análisis que integra la profundidad del enfoque cualitativo con la precisión del enfoque cuantitativo. (Hernández & Mendoza, 2018). Este enfoque mixto permite recolectar, medir y analizar diversos factores sociales, económicos y comerciales que impactan el rendimiento y las operaciones de la empresa. A través de herramientas cuantitativas, como encuestas y análisis estadísticos, se mide el impacto de diferentes variables clave en el desempeño de la empresa. Paralelamente, el enfoque cualitativo se utiliza para capturar las percepciones y experiencias de los actores involucrados, mediante entrevistas y análisis de contenido.

#### **Paradigma de investigación**

Esta investigación adopta el paradigma Positivista, que afirma que la realidad es objetiva y se entiende mediante la observación y el análisis empírico, postulando que el conocimiento científico proviene de la observación sistemática y la medición de fenómenos, y así establecer relaciones causales y generalizaciones basadas en los datos recolectados.

El paradigma Positivista se basa en métodos cuantitativos, como encuestas y análisis estadísticos, para probar hipótesis y desarrollar teorías (López & Ramírez, 2022). El tipo de investigación seleccionado es no experimental de campo y de carácter transversal. Este tipo de investigación se seleccionó porque la información recolectada proviene directamente de la realidad de la empresa Fertisa AGIF sin intervención o manipulación de las variables, lo que permite observar y analizar los fenómenos tal como ocurren en su entorno, en un momento determinado. (Martínez & Paredes, 2022). Así mismo se asume una investigación descriptiva, que facilita el acercamiento al estado actual de la empresa a través de la revisión de documentos, informes, las entrevistas con el gerente retail y encuestas aplicadas a clientes y empleados. Estas herramientas permiten identificar el



estado de la realidad y recoger datos numéricos como cualitativos sobre las necesidades y prioridades a corto y largo plazo. A partir de esta información, se podrá evaluar la efectividad y proponer mejoras o nuevas implementaciones (Ruiz & Vargas, 2022).

### **Principales Aportes**

Los aportes de este trabajo se asocian a la exploración del contexto del área de ventas, documentando el estado de su realidad, sobre la base de sus actores fundamentales, y permite conocer sus expectativas y posibilidades de cambio. De manera similar, la propuesta de un plan de mejora innovador que busca optimizar procesos y centrarse en la satisfacción del cliente dentro de un ámbito para su monitoreo; a largo plazo, se espera que aumente la capacidad de distribución de la empresa desarrollando capacidades para abordar la competitividad de la fluctuación de precios, avanzar en estrategias comerciales basadas en la diversificación de proveedores e integración de insumos más ecológicos para fomentar la resiliencia del mercado local.

### **Importancia, necesidad social, novedad y actualidad científica**

Fertisa Agif debe desarrollar un plan estratégico para cultivar y mantener su competitividad en la agroindustria. En el contexto de innovaciones perceptibles, tener una estrategia bien articulada ayuda a la empresa a ajustarse, asignar recursos de manera eficiente y lograr los mejores resultados posibles. La importancia de esta planificación radica en que no solo crea oportunidades para aumentar las ventas, sino que también mejora la sostenibilidad y permite a Fertisa Agif establecer credibilidad como proveedor agrícola. El ámbito agroindustrial es clave para la seguridad alimentaria y el progreso económico nacional, especialmente en zonas rurales donde la agricultura es la principal fuente de ingresos. Fertisa Agif es clave en la cadena agroindustrial ofreciendo productos y servicios que aumentan la producción agrícola. Su crecimiento y consolidación resultan en un mejor acceso a insumos de calidad, tecnología y servicios de consultoría, lo que probablemente aumentará la productividad y rentabilidad de los agricultores al mismo tiempo que mejora los niveles de vida de las comunidades rurales. El uso y la implementación de la tecnología en la agricultura, junto con la innovación y la sostenibilidad, han hecho que la planificación estratégica enfocada en el sector agroindustrial cobre relevancia. Este plan estratégico se centra en la adopción de tecnologías de vanguardia y la fusión de sostenibilidad, tales como el uso de drones, la automatización de riegos, el uso de digitales para administración y monitoreo de cultivos. Fertisa



Agif puede diferenciarse entre sus competidores si logra posicionarse como la primera empresa a adoptar estas nuevas estrategias. La investigación científica reciente en el sector agroindustrial se basa en la sostenibilidad, la agricultura de precisión, el cambio climático y la seguridad alimentaria. El plan estratégico de Fertisa Agif, dentro del marco de una estrategia desarrollada, puede incluir consideraciones sobre estos avances al integrar prácticas agro-sostenibles y resilientes en sus objetivos de crecimiento. Además, este plan se enfoca en estudios recientes sobre fertilizantes ecológicos, cultivos resistentes a plagas y técnicas eficientes en el uso de recursos (Ramírez; Vázquez; Méndez & Mejía, 2021); (Hodson de Jaramillo, y otros, 2019).

### **Descripción breve del contenido de los capítulos**

El trabajo de titulación está conformado por introducción, tres capítulos y las secciones finales de conclusiones y recomendaciones. En Introducción se presentan las generalidades del estudio y su contexto, abordando los criterios que afirman el lugar e importancia del área de ventas en la competitividad de las empresas, se precisa el problema de investigación y se establecen los objetivos, la hipótesis y variables de investigación, para comentar sus generalidades metodológicas y su importancia.

En el Capítulo 1 se aborda el marco teórico, a partir la revisión de la literatura relacionada con las tendencias actuales del sector agroindustrial, su capacidad innovadora mediante los modelos de ventas y sus estrategias como factor de la competitividad, incorporando la revisión de literatura y estudios previos asociados al contexto en Ecuador.

En el Capítulo 2 se detalla la Metodología, que está fundamentada en un enfoque mixto, el alcance del trabajo, los métodos e instrumentos empleados, así como se describen e identifican los resultados de los instrumentos utilizados y sus tendencias.

En el Capítulo 3 se refieren los resultados generales del estudio, se presentan y se muestran los resultados ya asociados a la proposición del Plan innovador estratégico y se presenta la propuesta, tomando en cuenta sus dimensiones y su capacidad para ser implementada.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones, donde se resumen los aspectos que satisfacen los objetivos del estudio y se realizan las propuestas más generales y a largo plazo que pueden constituir requisitos de la implementación del plan, lo que facilitará avanzar la propuesta de cambio y desarrollar nuevas áreas de mejora.





## CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

### Antecedentes investigativos

En la literatura se han identificado varios estudios antecedentes, relacionados con el establecimiento de planes estratégicos para la mejora de las ventas en el sector y otros.

Entre la producción científica internacional, se distingue el estudio de Zhang (2024) cuyo objetivo fue analizar las estrategias de marketing en línea que han impulsado las ventas de productos agrícolas en China durante la era postpandemia. La metodología aplicada consistió en el análisis comparativo necesario (NCA) y análisis comparativo cualitativo (fsQCA) a través de los que se examinó la relación causal entre estrategias y su rendimiento; además de encuestas a 208 operadores agrícolas en China. Los resultados NCA enfatizaron que ninguna táctica única garantiza el éxito por sí sola; sin embargo, los análisis de fsQCA identificaron que acciones como las ventas en streaming, el contenido visual atractivo y la colaboración con programas gubernamentales mejoran significativamente el desempeño de las ventas en línea. Por ello, se concluye que combinar inteligentemente varias de estas estrategias permite a los operadores agrícolas maximizar ventas y posicionamiento en entornos digitales post-COVID.

En Cuba, Rojas y Pérez (2023) efectuaron una investigación con el fin de elaborar una guía para la formulación de una estrategia de comercialización que establezca una ventaja competitiva sostenible. Durante la investigación se emplearon los métodos analítico y sintético en la determinación de insuficiencias en el objeto de estudio, así como los métodos inductivo-deductivo para exponer juicios sobre los estudios examinados, y el histórico-lógico para la revisión de la evolución del problema. El procedimiento desarrollado consistió en tres etapas, cuya tercera etapa implicó el diseño de la estrategia de comercialización para la ventaja competitiva sostenible de una empresa cubana. El plan de acción estuvo compuesto por 12 acciones para implementar siete estrategias comerciales en áreas como producto, precio, distribución y comunicación promocional: a) nuevos servicios, b) garantizar la calidad, c) aplicar cartera de clientes d) ajustar precios, e) potenciar ecommerce, f) establecer un plan de comunicación comercial, y g) instaurar presencia en redes sociales. Adicionalmente, se recomendó potenciar la digitalización y el uso de redes sociales para fortalecer la comercialización.



En Ucrania, Garachkovska et al. (2021) llevaron a cabo un estudio enfocado en estrategias de posicionamiento de marca para sobresalir en mercados competitivos, mientras que el objetivo era desarrollar recomendaciones prácticas para la gestión estratégica del posicionamiento de marca en el mercado. Metodológicamente, se trató de una revisión teórica sobre estrategias de posicionamiento de marca y branding. Como resultado, se crea un plan estratégico que los autores definieron como un algoritmo de 11 tareas para la gestión estratégica del posicionamiento de marca, distribuidas en cinco etapas que son: determinación del mercado objetivo, evaluación del posicionamiento actual, desarrollo de estrategias de posicionamiento, control y el plan de mejora. A partir de la Matriz de Diferenciación y Paridad de posiciones, se categorizaron tres tipos de estrategias posibles de utilizar para incrementar venta y posicionamiento de mercado: estrategias de liderazgo, de seguimiento del mercado y para desafiar al mercado. La investigación concluyó que una correcta gestión del posicionamiento de marca permite a las empresas fortalecer su ventaja competitiva y reducir costos. En el ámbito nacional, el estudio de Soledispa et al. (2023) tuvo como objetivo evaluar la incidencia de las estrategias comerciales en las ventas de un agrocomercial, a partir de lo cual se propusieron acciones para mejorar la rentabilidad. La investigación se desarrolló bajo el enfoque mixto, que incluyó la aplicación de método cuantitativo por medio de encuestas a 381 clientes; asimismo, se aplicó el método cualitativo para analizar datos sobre la empresa mediante fuentes bibliográficas y la revisión de artículos científicos. Los resultados evidenciaron que los productos químicos tienen una demanda de 60.6%, seguidos de productos orgánicos con el 31% y veterinarios con el 8.4%. Por otro lado, el 70.1% señaló que el principal factor de decisión fue el precio; mientras que la calidad es importante para el 24.7% de los clientes. En cuanto a estrategias promocionales, los premios se posicionan con el 68.8% de aceptación, en tanto que el 24.4% tiene preferencia por los descuentos y el 92.3% de los encuestados considera que una mayor inversión en publicidad ayudaría a incrementar las ventas. Con esa base, el estudio concluye que el incremento de venta debe estar impulsado por estrategias de comercialización como mejorar la publicidad y diversificar los productos.

También en Ecuador, la investigación de García y Terán (2020) tuvo como objetivo analizar las estrategias utilizadas por una microempresa para aumentar el valor de sus marcas y sus ventas. La metodología que aplicaron fue descriptiva y exploratoria, efectuaron una encuesta a 245



encuestados. Los resultados evidenciaron como problema que, a pesar de la satisfacción de los clientes con el producto, no regresaban a comprar, lo que llevó a la necesidad de fidelizar a los clientes leales. Conjuntamente, los factores que determinaron el comportamiento de compra fueron la calidad del producto en un 29% y el precio, en un 23%. Con base en las estrategias genéricas de Porter, se aplicó diferenciación, ofreciendo productos distintos a la competencia y no se aplicó enfoque, debido a que la empresa no se especializa en un solo nicho. Según en enfoque de Kotler, se recomendó el desarrollo de mercados y abrir un nuevo local en otra zona, mientras que se descartó desarrollo de productos, ya que la empresa no fabrica sus propios productos. Finalmente, sobre estrategias de diversificación de Drucker, se recomendó una diversificación concéntrica al incluir productos complementarios como tarjetas y piñatas. Como se observa, en los últimos años, las investigaciones sobre la comercialización de agroquímicos y fertilizantes, desarrollados en Ecuador, han analizado varios factores críticos, como los impactos económicos y logísticos. Un tema recurrente ha sido la relación entre el aumento de precios de fertilizantes importados y su efecto en el mercado local. Debido a la alta dependencia de importaciones, las fluctuaciones en los precios internacionales han incrementado los costos locales, afectando tanto a los productores como a los consumidores finales (García & Molina, 2022). Un estudio reciente indicó que, en Guayaquil, el aumento en los precios globales provocó un crecimiento en las ventas de entre un 5% y un 8%, ya que las empresas diversificaron su portafolio para incluir productos locales y sustitutos, con el fin de responder a la demanda (Rodríguez & Pérez, 2022).

Por otro lado, estudios sobre las pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector agroquímico han mostrado que, aunque las grandes corporaciones dominan el mercado, representando aproximadamente el 70% de las ventas, las pymes siguen desempeñando un papel crucial en la distribución y la cadena de suministro agrícola. Sin embargo, estas empresas enfrentan desafíos importantes, como las fluctuaciones de precios y los altos costos de importación, lo que afecta su competitividad frente a las grandes multinacionales con mayores recursos financieros (Cedeño & Ruiz, 2022).

Finalmente, la pandemia de COVID-19 añadió nuevos desafíos a la comercialización de agroquímicos y fertilizantes en Ecuador. Durante 2020 y 2021, la demanda de fertilizantes aumentó, pero las restricciones a nivel global y las interrupciones en las cadenas de suministro



internacionales generaron problemas de disponibilidad y costos elevados. Esto forzó a muchas empresas a reconsiderar sus estrategias comerciales, enfocándose en la diversificación de proveedores y en la integración de insumos más sostenibles, para fortalecer su resiliencia en el mercado local (Martínez & López, 2022).

## **Fundamentación teórica o bases teóricas**

### ***Definición y características del sector agroindustrial***

La agroindustria se refiere a los sectores económicos que fabrican productos utilizando materias primas agrícolas y ganaderas. El sector agroindustrial representa una clave en el desarrollo económico, al utilizar la abundancia de recursos primarios, como en Ecuador, y convertirlos en productos de mayor valor agregado, ofreciendo mejores ventajas comerciales que los productos iniciales. Sin duda, el sector agroindustrial de Ecuador ha sido un motor clave en la producción nacional, ya que las agroindustrias representan el 8.6% del total económico. A pesar de que el aporte porcentual ha estado entre el 8.1% y el 9.0%, ha habido años como 2001 donde este sector mostró aumentos significativos respecto a la producción total del país (Sánchez-Eraza, 2023)

El sector agroindustrial es una de las actividades más relevantes del sistema productivo ecuatoriano. La encuesta industrial del (INEC) señala que esta actividad abarca varias industrias clave de la economía nacional. Así, la agroindustria se establece como el principal sector manufacturero del país, concentrando alrededor del 20% de las ventas industriales (INEC, 2024). Asimismo, alrededor del 7% de la ocupación laboral en Ecuador se encuentra en el sector agrícola y agroindustrial (Ruiz, 2018). Este sector “es clave en el contexto global de la seguridad alimentaria, pues produce el 95% de los alimentos del país” (INEC, 2024). Según la FAO, “la Agricultura Familiar Campesina contribuye significativamente a la exportación de productos, representando alrededor del 80% de las Unidades de Producción Agropecuaria (UPAS) de cacao y el 93% de café” (INEC, 2024).

### ***Tendencias actuales en el sector agroindustrial***

Las autoras reconocen que las recientes innovaciones tecnológicas están revolucionando la agroindustria, brindando a las empresas múltiples beneficios para aumentar su eficiencia, productividad, calidad y sostenibilidad. Las empresas agrícolas que implementen estas tecnologías



estarán listas para competir en el mercado global. El progreso del sector agroalimentario sostenible en la agricultura y la ganadería debe garantizar una producción que reduzca al mínimo el impacto ambiental. Para lograr esto, se han propuesto diversas metodologías que permiten evaluar el papel de la tecnología en el rendimiento de las actividades agropecuarias. (IICA, 2014).

Estas tecnologías contribuyen a que los usuarios optimicen el uso de los recursos naturales; sin embargo, existen limitaciones, tanto por su costo como por la falta de organización y consolidación a lo largo del tiempo de las bases de datos que respaldan dichas tecnologías (Tovar Soto y otros, 2019). La agroindustria se está transformando rápidamente gracias a la tecnología. La gestión de cultivos se optimiza y se reducen recursos gracias a la agricultura de precisión, los drones y el Internet de las Cosas (IoT). Asimismo, la IA y el análisis de datos facilitan pronósticos más precisos y decisiones bien fundamentadas (Díaz Martínez y otros, 2024). En la agroindustria, las cadenas de suministro son complicadas; aquí, la tecnología blockchain proporciona una solución para optimizar la trazabilidad y la transparencia. Esto permite a los consumidores seguir de manera fiable el origen y los procesos de producción de los alimentos (Calderin y otros, 2020).

### ***Crecimiento empresarial***

En relación al crecimiento empresarial las autoras del estudio coinciden con (Díaz et al., 2021), en que hace referencia a la manera en que una empresa aumenta su tamaño, participación de mercado y capacidades internas a lo largo del tiempo, pero reconocen que esto depende del tipo y sector empresarial, por lo que pueden desarrollar distintas estrategias como lo son la expansión geográfica, la diversificación de productos o servicios, o la mejora en la eficiencia operativa.

El crecimiento empresarial es muy importante en el contexto de la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones estrechamente como potencia, competitividad y adaptabilidad a un entorno económico cambiante. No todas las empresas, sin embargo, crecen en la misma magnitud y ritmo y, por tanto, la innovación, la gestión interna, y el acceso al financiamiento son factores claves (Coad, 2019)

El crecimiento empresarial autosostenible no debería tratarse solo de un aumento en las ventas o una expansión de operaciones, sino también de la calidad del crecimiento. Más específicamente, una empresa debe esforzarse por una expansión integrada y sostenible que contemple aspectos económicos, sociales y ambientales. Investigaciones más recientes han demostrado que las





empresas que se enfocan en el crecimiento sostenible son más resilientes a los choques del mercado y son más capaces de adaptarse a nuevas tecnologías o cambios regulatorios (Kryscynski, 2020)

Como resultado, estas empresas son capaces de implementar la sostenibilidad dentro de sus prácticas operativas cotidianas, lo que contribuye a aumentar su imagen y retener más clientes.

### ***Modelos de crecimiento en pequeñas, medianas y grandes empresas***

Las pymes deben lidiar con situaciones internas y, al mismo tiempo, durante el proceso enfrentarse a un contexto externo lleno de riesgos y problemas. Es importante destacar que las pymes ecuatorianas son empresas pequeñas con personal y recursos financieros limitados. No obstante, pese a las dificultades, son muy emprendedoras y tienen una notable habilidad para ajustarse a los cambios y retos del ámbito empresarial (C.D.C, 2016)

En Ecuador, las pymes comprenden diversas industrias y sectores, como agricultura, comercio, turismo, manufactura y servicios. Estas compañías suelen ser familiares o dirigidas por emprendedores locales, otorgándoles un toque cercano y atención personalizada a sus clientes (Carvajal, 2017). Si las pymes crecen en un entorno empresarial inclusivo y sano, tendrán mejor rendimiento y contribuirán más a la economía nacional. En los últimos 8 años, las pequeñas y medianas empresas no han experimentado crecimiento continuo, debido a fluctuaciones anuales en el número de unidades económicas. Entre 2012 y 2014, se establecieron 7023 pymes, sumando un total de 7023 unidades económicas. Durante los siguientes 2 años hubo una caída, en 2015 las pymes bajaron un 1.33 % y en 2016 ofrecieron una variación de  $-5.29\%$ , resultando en la pérdida de 4962 empresas. En 2017 y 2018 hubo una leve recuperación, pero no perseveró, ya que en 2019 se registró otro decrecimiento del 1.73%. Debido a la pandemia, en 2020 las pymes bajaron un 17.67 %, sumando 59 644, cifra considerablemente inferior a la de hace 8 años. (Ríos-Gaibor & Preciado-Ortiz, 2023)

### ***Innovación del crecimiento en el sector agroindustrial***

La innovación en el crecimiento del sector agroindustrial es un factor clave para mejorar la productividad, competitividad y sostenibilidad en un mundo donde la demanda de alimentos continúa en aumento. Este sector, que tradicionalmente se ha basado en métodos agrícolas convencionales, ha comenzado a integrar nuevas tecnologías y procesos para optimizar cada etapa.



Innovaciones como la agricultura de precisión, el uso de drones, el análisis de datos, y las tecnologías de riego inteligente han permitido un uso más eficiente de los recursos naturales, mejorando tanto la producción como la calidad de los cultivos (Oslo, 2018)

Además de las innovaciones tecnológicas, el crecimiento en el sector agroindustrial también se ha impulsado mediante prácticas sostenibles y responsables que minimizan el impacto ambiental y responden a las nuevas demandas del mercado (Hodson de Jaramillo y otros, 2019).

Las autoras de este trabajo consideran, no obstante, que mientras las empresas aseguran sus conocimientos sobre el cambio climático y la sostenibilidad, los clientes se alinean en función de obtener productos de origen de cultivo ecológico, por lo que el desarrollo del mercado de los fertilizantes se encuentra marcado por esta doble exigencia, por lo que la innovación es un generador de crecimiento y un factor del éxito para la competitividad en el sector agroindustrial.

Adoptar estas nuevas prácticas permite a las empresas que usan estas innovaciones no sólo mejorar los resultados, sino también optimizar su rendimiento en el mercado y, por lo tanto, ser más fuertes frente a los problemas globales de cambio climático y la inestabilidad de los mercados mundiales.

### ***Estrategias de ventas***

Las estrategias de ventas han tenido una evolución y adaptación continua para facilitar el aumento de ingresos y la lealtad del cliente, particularmente en pequeñas empresas. Entre estas, la necesidad de entender profundamente el mercado objetivo y de implementar estrategias personalizadas que vayan más allá de las promociones estándar y las adiciones de valor es crucial. Paredes y García (2020), en su estudio sobre la microempresa "Mundo de Ensueños", argumentan que las tácticas, al no solo aumentar las ventas, sino también mejorar la percepción del valor de la marca entre los clientes, lo cual es esencial para mantener la ventaja competitiva en industrias altamente disputadas, demuestran cómo estas entidades se desempeñan.

Las estrategias que buscan aumentar la retención de clientes, que incluyen el diseño de programas de recompensas y la comunicación activa y personalizada, son relevantes en el contexto de empresas que brindan formación virtual. Se sostiene que, además de respaldar la compra repetida, estas tácticas contribuyen a mejorar la relación empresa-cliente, es decir, el valor de vida del cliente. También, apuntan que la implementación de tecnologías digitales permite llevar un control de las interacciones y gustos de los clientes, por lo que el sistema de fidelización resulta mucho



más sencillo (Maldonado y otros, 2023). La relevancia de la integración de estrategias de venta digitales radica en que el entorno digital permite una segmentación precisa y el uso de optimizaciones de software avanzadas para maximizar el beneficio comercial. El uso de canales digitales en la estrategia de ventas hace que la experiencia del cliente sea más activa e individualizada, lo que hoy en día es una de las principales estrategias para ganar y mantener consumidores a largo plazo (Leyva y otros, 2023)

Las autoras del trabajo coinciden con el criterio general de que las empresas utilizan métodos más específicos y personalizados en dependencia del tipo de mercado, las características del producto y la etapa de desarrollo de sus consumidores. Sobre esa base se resumen los siguientes:

- **Segmentación del mercado:** supone dividir el mercado en diferentes subdivisiones de clientes con características o necesidades similares. Una vez segmentada, la empresa puede diseñar estrategias de ventas adaptadas a cada grupo, lo que permite un enfoque más efectivo y eficiente (Kotler & Opresnik, 2018)
- **Estrategias de fidelización:** con ellas se busca retener a los clientes actuales mediante programas de fidelización, descuentos exclusivos, atención personalizada y servicios de posventa de calidad; promoviendo así relaciones a largo plazo con los clientes (Kotler & Keller, 2020).
- **Automatización de ventas:** centrada en el uso de la tecnología las empresas automatizan aspectos del ciclo de ventas, realizan seguimiento de clientes y gestionan sus relaciones con ellos (CRM) (Kotler & Keller, 2020). Esto mejora la productividad de los equipos de ventas y les permite centrarse en las oportunidades más prometedoras.
- **Estrategias de valor agregado:** ofrecer al cliente más que el producto o servicio es el fin de ellas, lo que implica variar desde soporte técnico adicional, desarrollar consultoría experta, extender garantía del producto y generar material educativo que acompañe al producto, con el fin de garantizar la propuesta para el mercado (Kotler & Opresnik, 2018).
- **Gamificación en ventas:** se adoptan tácticas de gamificación, consistentes en premios, retos, para motivar a los vendedores a alcanzar sus metas, lo que aumenta la competencia sana entre los equipos y mejora los resultados de los vendedores frente al cliente.



Las estrategias de diferenciación permiten a las empresas ofrecer algo único en productos y/o servicios que otorgan valor adicional a sus clientes. La diferenciación puede depender de una diversidad de factores como la marca, el producto, la atención al cliente, la innovación, entre otros. Apple y Tesla son ejemplos claros de cómo la continua diferenciación e innovación permiten crear una ventaja competitiva sustancial y asegurar el liderazgo del mercado (Quintero, 2006). Uno de los aspectos exitosos disponibles para la diferenciación es la innovación, que consiste no solo en la creación de nuevos productos, sino también en el desarrollo de nuevos modelos de negocio y procesos. Las empresas que son conocidas por sus capacidades innovadoras tienden a responder más rápidamente y, por lo tanto, tienen más probabilidades de defender o crecer su cuota de mercado frente a la competencia.

Las autoras consideran además que la innovación incremental, referida a la mejora continua de productos, procesos o servicios ya existentes es un aliado esencial del cambio que permite a las empresas mantenerse competitivas en mercados dinámicos, adaptando constantemente su oferta a las necesidades de los consumidores, lo que es muy importante en el mercado agroindustrial.

### ***Ventajas competitivas***

El mercado de fertilizantes y agroquímicos es altamente competitivo y se caracteriza por la presencia de múltiples actores que buscan diferenciarse a través de innovación, calidad y servicio. Las autoras reconocen que una de las principales ventajas competitivas que una empresa como Fertisa Agif puede implementar estratégicamente es la diversificación de productos y servicios. La oferta de una amplia gama de productos adaptados a diferentes necesidades agrícolas permite a las empresas captar una mayor parte del mercado y retener clientes. La diversificación va más allá de la variedad subyacente de fertilizantes e incluye técnicas, ayudas y soporte de mantenimiento que aumentan el valor de los productos tradicionales. Además, ayuda a una empresa a desarrollar un portafolio de productos que responde a las diferentes condiciones agroecológicas de Ecuador. Esto genera una mayor cobertura de mercado y mejora la capacidad de respuesta a los cambios en la demanda agrícola (Muñoz, 2022)

### ***Competitividad a nivel empresarial***

La competitividad empresarial es un factor crucial para tener éxito y poder mantenerse relevante en el mercado actual. La competitividad se refiere a la capacidad de una empresa para crear una





ventaja competitiva sobre sus rivales, y se puede lograr implementando estrategias que mejoren la eficiencia operativa, minimicen costos y mejoren la calidad de los bienes y servicios ofrecidos (Porter M. E., 1985). Muchos factores, como la innovación, la diferenciación de productos, la optimización de procesos, o incluso el establecimiento y mantenimiento de buenas relaciones con los clientes, pueden causar esta ventaja competitiva. En este sentido, la capacidad de una empresa para afrontar y responder de manera proactiva a condiciones de mercado turbulentas contribuye significativamente a la competitividad al permitir que la empresa siga siendo deseable para sus clientes (Grant R. M., 2016). Asimismo, las empresas se ven influenciadas no solo por factores internos, sino también por las relaciones e interacciones que pueden tener en un entorno social y económico cambiante. Según Barney y Hesterly (2019), las empresas que establecen alianzas estratégicas y redes colaborativas pueden aprovechar los recursos compartidos y el conocimiento colectivo de otras organizaciones.

La competitividad no es un concepto aislado; depende del ecosistema que rodea a la empresa, incluyendo competidores, reguladores y comunidades, que afectan su entorno. Este tipo de cooperación puede generar oportunidades para obtener una ventaja competitiva al reducir riesgos y mejorar la respuesta a las exigencias de la globalización (Johnson & Whittington, 2020).

Para las autoras, las conexiones con proveedores para estabilizar la cadena de suministro y la colaboración con entidades de investigación para optimizar la innovación, son tan importantes como los beneficios de las alianzas para generar capacitación para colaboradores de la empresa y clientes. Estos tres elementos constituyen ejes de la competitividad.

### ***Plan estratégico e instrumentos: Foda, Pestel y 5 Fuerzas de Porter***

Un plan de estrategia de ventas es un documento que detalla los objetivos, estrategias y tácticas necesarias para optimizar el rendimiento de la empresa en un mercado determinado. (Baque et al., 2022). Un plan de estrategia de ventas no solo tiene como objetivo aumentar los ingresos de la empresa, sino también mejorar las relaciones con los clientes, aumentar el uso eficiente de los recursos y crear una ventaja competitiva sostenible (Lambin, 2018). Para su elaboración, se emplearán instrumentos como el análisis FODA, que permite identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; el análisis PESTEL, que examina factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales; y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, útil para evaluar la



competitividad del mercado los cuales se mencionarán en el capítulo 1.

### ***Indicadores Financieros***

Indicadores Financieros Según Cabrera y Gutiérrez (2017), se determina como la automatización de uso de dos variables económicas encontradas en el presupuesto de las empresas, las mismas que dicho resultado permitirá la toma de decisiones de una forma eficiente para la organización esta procede a dividirse en: indicador de liquidez, de rentabilidad, de endeudamiento, indicador de eficiencia.

### ***Innovación y sostenibilidad en el agro***

El sector agroindustrial ha estado bajo una creciente presión para innovar y adoptar prácticas sostenibles. Esto ha sido motivado por la falta de recursos naturales y la necesidad de adaptarse al cambio climático. En este contexto, la innovación y la sostenibilidad se han convertido en factores vitales para mantener la producción agrícola a lo largo del tiempo (FAO, 2020). La agricultura sostenible promueve la gestión prudente de los recursos naturales al administrar la tierra, el agua y el consumo de energía, al mismo tiempo que reduce los desechos y las emisiones de gases de efecto invernadero. La innovación tecnológica ha sido un importante catalizador para la sostenibilidad en la agricultura. Tecnologías como el monitoreo en tiempo real de cultivos a través de sensores permiten a los agricultores reducir la dependencia de insumos como el agua y los fertilizantes, haciendo su uso más eficiente (Falcó, 2023). Además, el uso de drones y satélites ha facilitado la implementación de la agricultura de precisión, que es un enfoque que utiliza información detallada sobre campos y cultivos para gestionar todos los aspectos de la producción.

La agricultura orgánica y la agroecología son ejemplos de prácticas sostenibles cuya popularidad está en aumento debido a sus impactos ecológicos y sociales. Las prácticas sostenibles generalmente enfatizan la reducción de productos químicos sintéticos, la rotación de cultivos y la biodiversidad como medios para mejorar la salud del suelo y mitigar el cambio climático (Borrell, 2020).

### ***Tendencias en sostenibilidad e innovación tecnológica***

La adopción de tecnologías innovadoras y sostenibles ha transformado la forma en que los agricultores gestionan sus cultivos en el sector agrícola. Algunas de las tendencias más importantes son:





### **Agricultura de Precisión**

La agricultura de precisión ha facilitado cambios en la industria y ha simplificado la gestión de cultivos para los agricultores, haciéndola más eficiente y amigable con el medio ambiente. Esta técnica utiliza tecnologías avanzadas como el Internet de las Cosas (IoT), drones, y satélites que recogen datos en tiempo real de la salud del suelo, el clima, y el cultivo, con el propósito de crear un reporte integral sobre su estado. Gracias a esta información, los agricultores pueden estimar y decidir la cantidad necesaria de agua y fertilizantes, logrando un impacto económico favorable y un impacto ambiental menor.

### **Agricultura Regenerativa y Agroecología**

La agricultura regenerativa surge como una tendencia contemporánea que va más allá de la sostenibilidad tradicional, centrada en restaurar y mejorar los ecosistemas que rodean la agricultura. Como parte de estas prácticas se incluye la rotación de cultivos, el compostaje, labranza de conservación y el manejo holístico de pastoreo para mejorar la salud del suelo y aumentar la biodiversidad. Zairi (2020), considera que la agricultura regenerativa aumenta la producción en los sistemas agrícolas, mientras que captura aire y almacena en el suelo, ayudando a combatir el cambio climático.

### **Uso de Energías Renovables**

La adopción de turbinas eólicas, biogás y paneles solares en granjas ha llevado a un uso significativo de energías renovables en la agricultura. Estas fuentes de energía limpia contribuyen en reducir la dependencia a combustibles fósiles, disminuir gastos operacionales y ayuda a reducir la huella de carbono de las granjas (Pereira, 2020)

### **Bioteología Agrícola**

La contribución de la bioteología a la innovación agrícola proviene de su capacidad para desarrollar cultivos que son resistentes a plagas, enfermedades e incluso condiciones climáticas severas. Ha aumentado la productividad de los cultivos, reducido el uso de insumos químicos y ayudado en la sostenibilidad (Borrell, 2020)

### ***Impacto de las prácticas sostenible en la percepción del cliente***

El impacto de las prácticas sostenibles en la percepción del cliente se ha convertido en algo



importante recientemente, ya que los consumidores han comenzado a preocuparse más por los problemas sociales y ambientales. Este cambio ha hecho mella en muchas empresas, incluidas las del sector agroindustrial, para satisfacer las necesidades del consumidor ético y consciente del medio ambiente. Así, se explican los siguientes puntos:

### **Cambios en la Percepción del Cliente**

La sostenibilidad ha revolucionado la actitud del consumidor hacia los productos, más aún en el sector agrícola. Los consumidores ahora están más preocupados no solo por la calidad del producto final, sino también por la forma en que se produce. La investigación de Zairi (2020) indica que el 73% de los encuestados declaró estar dispuesto a modificar su patrón de gasto por el bien del medio ambiente, ejemplificando la importancia de las prácticas sostenibles en las decisiones de compra. La transparencia y la autenticidad de las marcas juegan un papel importante en influir positivamente en la percepción del cliente. Las empresas que adoptan activamente prácticas sostenibles y comunican claramente sus esfuerzos tienden a generar confianza y lealtad entre los consumidores. Según Martínez y Rodríguez (2020), los consumidores prestan atención a las etiquetas de los productos sostenibles y tienden a favorecer marcas con prácticas agrícolas.

### **Disposición a Pagar por Productos Sostenibles**

Pagar por productos ecológicos es una de las muestras más evidentes de cómo las prácticas sostenibles han afectado la percepción del cliente. La investigación muestra que los clientes no solo prefieren productos sostenibles, sino que también están dispuestos a pagar un precio premium por ellos. En una investigación que realizó González (2021), informó que los consumidores valoran especialmente los productos orgánicos o de comercio justo, afirmando que prefieren en gran medida los artículos que se dice que son más ecológicos. Este cambio en el comportamiento del consumidor está asociado con una intención de minimizar la huella individual, lo cual está en línea con los patrones globales de adopción de un consumo más responsable y sostenible. Por ejemplo, las certificaciones de Comercio Justo y Rainforest Alliance han ganado notoriedad e incluso han surgido como variables distintivas en las decisiones de compra (González, 2021)



### **Fidelización y Lealtad del Cliente**

Las prácticas sostenibles no solo afectan las impresiones iniciales de los clientes, sino que también contribuyen significativamente a su retención y lealtad. González (2021) afirma que las empresas que se adhieren a valores sostenibles obtienen una mayor lealtad por parte de los clientes porque se les considera socialmente responsables y éticas. La sostenibilidad ha surgido como un aspecto crucial de la identidad de la marca y, en muchos casos, las empresas orientadas de manera insostenible tienden a ser significativamente rechazadas por sus clientes más conscientes.

### ***Transparencia y Trazabilidad***

La transparencia es un aspecto fundamental para los consumidores preocupados por la sostenibilidad. Los consumidores quieren saber cómo se producen los productos, de dónde provienen y cuáles son los impactos ambientales y sociales asociados a ellos. En respuesta, muchas empresas han implementado sistemas de trazabilidad que permiten a los clientes rastrear el origen de los productos. Esto no solo incrementa la confianza en la marca, sino que también refuerza la percepción de que la empresa está comprometida con prácticas responsables (Arévalo, 2021)

Un ejemplo de la implementación de trazabilidad se puede observar en el etiquetado de productos agrícolas sostenibles, donde se detallan los procesos de producción y se certifique cumplen con normas de sostenibilidad que señalan que la trazabilidad, junto con la adopción de prácticas de comercio justo y orgánicas, ha mejorado significativamente la percepción de los consumidores en el sector agrícola (Beltrán, 2020)

### ***Sostenibilidad y responsabilidad social en el Sector Agroquímico***

La sostenibilidad y la responsabilidad social en el sector agroquímico son esenciales para minimizar el impacto ambiental de estas actividades y responder a la creciente demanda de prácticas más ecológicas. En Ecuador, la industria de agroquímicos y fertilizantes enfrenta el desafío de adoptar prácticas sostenibles para proteger los recursos naturales, reducir la contaminación del suelo y el agua, y promover el uso eficiente de los insumos agrícolas (Arenas & Pinto, 2021). Estas prácticas no solo ayudan a cumplir con las regulaciones ambientales, sino que también permiten a las empresas mejorar su reputación y adaptarse a las tendencias globales hacia una producción más verde (Ormaza y otros, 2020). La responsabilidad social empresarial (RSE) en la industria agroquímica abarca acciones orientadas a promover la salud y seguridad de los



agricultores, minimizar el impacto ambiental mediante la reducción de la huella de carbono y estimular la recolección y reciclaje de envases de productos químicos (Gómez, 2022). Además, empresas como Fertisa pueden trabajar para el desarrollo sostenible a través de programas de educación ambiental y ayuda a las comunidades rurales fomentando el uso de fertilizantes orgánicos y tecnologías de agricultura de precisión que reducen el uso de agroquímicos y residuos (Torres & Sánchez, 2021). La adopción de prácticas de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad beneficia, no solo la aceptación de las comunidades locales, sino su reputación dentro de estas empresas en el mercado menos sostenible (PactoMundial, 2023)

### ***Principios de sostenibilidad aplicados a la agricultura y fertilizantes***

La sostenibilidad en la agricultura y el uso de fertilizantes buscan crear un equilibrio entre lograr la productividad agrícola y proteger el medio ambiente y los recursos naturales. Un enfoque es el uso económico de nutrientes, lo que hace posible aplicar fertilizantes con gran precisión para evitar la pérdida de nutrientes mientras se minimiza la contaminación de suelos y aguas. Esto mejora no solo la productividad de los cultivos, sino que también reduce la dependencia de insumos y promueve una gestión responsable de la tierra (Zhang X. D., 2019). Un principio adicional importante es el uso de tecnología de agricultura de precisión. Esto permite a los agricultores seguir los requisitos en tiempo real de sus cultivos, aumentando la eficiencia de los fertilizantes e insumos agrícolas. Tecnologías como sensores de suelo y mapeo de nutrientes son efectivas para aplicar fertilizante solo donde se necesita, minimizando así el desperdicio y el impacto ambiental (Gebbers, 2019). Estas tecnologías permiten una mejor gestión de los recursos, impulsando la sostenibilidad en la producción agrícola y ayudando a mitigar la degradación de suelos y la emisión de gases de efecto invernadero (FAO, 2020). El uso responsable de fertilizantes contribuye a proteger ecosistemas locales, evitando que productos químicos afecten negativamente a las plantas y animales nativos. Además, prácticas sostenibles como el manejo integrado de plagas y el uso de biofertilizantes promueven la salud del suelo y la diversidad biológica en los sistemas de cultivo, lo que ayuda a reducir la vulnerabilidad de los cultivos ante cambios climáticos y plagas (FAO, 2020). Estos principios ayudan a que la agricultura sea más resiliente y adaptable a las condiciones cambiantes del medio ambiente, apoyando la producción sostenible de alimentos.



### **Bases normativas y legales**

Sobre esta base en el país existen un conjunto de normas que constituyen la base jurídica que sustenta el ámbito del sector económico donde se realiza esta investigación. En particular se atiende a dos elementos fundamentales, uno relacionado con la capacidad de la sociedad en general para avanzar las innovaciones en el marco de la soberanía alimentaria, como estructuras facilitadoras del cambio y el desarrollo, y el otro con el ámbito de la protección y la gestión ambiental.

#### ***Constitución de la República del Ecuador***

En la Constitución de la República del Ecuador (2008), el artículo 281 establece la soberanía alimentaria como un objetivo estratégico del Estado, con énfasis en la producción agroalimentaria, la sostenibilidad, la innovación tecnológica y el acceso equitativo a recursos productivos. Este artículo se alinea directamente con el desarrollo de un plan estratégico para impulsar las ventas de Fertisa Agif, en vista de los numerales 3 y 8 de este artículo, dado que fomentan la implementación de tecnologías ecológicas en la producción agropecuaria, que incluye fertilizantes y agroquímicos que promuevan la sostenibilidad. De igual manera, el artículo 397 establece “la producción, importación, distribución, uso y eliminación de materiales tóxicos y peligrosos” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p. 189). Esto implica que la empresa debe implementar procesos de gestión ambiental para minimizar el impacto de sus productos agroindustriales.

#### ***Codificación de la Ley para Formulación***

La Ley para FFICEPP de uso Agrícola (2024), define en el artículo 25 que las empresas de sanidad vegetal son aquellas que se dedican a la aplicación de plaguicidas y productos afines. Esto implica que Fertisa Agif, como es parte del sector agroindustrial, está sujeto a esta ley y debe asegurar que sus productos sean utilizados de manera responsable en la producción agrícola. Agregando a lo anterior, el artículo 32 de este mismo cuerpo legal designa la responsabilidad de las empresas como Fertisa Agif, ante eventos donde los productos puedan causar daños o no cumplan con las especificaciones registradas por el ministerio de Agricultura y Ganadería, que es autoridad competente.



## CAPITULO II: METODOLOGÍA

### Conceptualización y operacionalización de las categorías o variables

El trabajo de investigación, como se ha señalado previamente, aplica el enfoque mixto, como estrategia para la recolección de información y datos acerca de la realidad estudiada, centrándose en la utilización de un conjunto de métodos empíricos que facilitan abordar el problema y responderá a su objetivo general.

Sobre esta base, se procede a la operacionalización de las variables de análisis, lo que se presenta en el anexo 2

### Enfoque de la investigación

Como ya se ha señalado, según Creswell (2009), el enfoque mixto describe una estrategia que permite la convergencia de datos obtenidos a través de métodos cuantitativos y cualitativos, lo que facilita un análisis integral del problema investigado. Se recopilan ambos tipos de datos de manera simultánea, integrando la información mediante su interpretación y el análisis de diferentes tipos de preguntas (las cualitativas se centran en el proceso, mientras que las cuantitativas abordan los resultados).

Este proceso permite recolectar, medir y analizar, tanto numéricamente como a través de cualidades, los diversos factores sociales, económicos y comerciales en un solo estudio. Además, resulta útil para presentar la situación actual de la empresa, con el objetivo de obtener información relevante que contribuya a identificar la problemática y a implementar los procesos adecuados dentro de Fertisa AGIF.

### Alcance de la investigación

**Investigación Descriptiva:** Se establece como tipo de investigación descriptiva, porque presenta el estado real de la empresa que se efectúa por medio de una entrevista al gerente general, y la realización de encuestas a los clientes y empleados, las mismas que contienen preguntas abiertas y numéricas, para obtener información importante de sus necesidades y prioridades que se destaquen a corto y largo plazo y de esta manera conocer de qué forma trabaja la efectividad de las ventas en cuestión de estrategias y Fertisa AGIF pueda reforzar o implementar las suyas.



### **Declaración y justificación del tipo de investigación**

La Investigación es no experimental de campo, para su realización se procede a identificar un tipo de modalidad no experimental ya que la información se obtiene en el estado natural de la empresa Fertisa AGIF, mediante el análisis de datos y la observación. Además, es una investigación interactiva con enfoque cualitativo que hará uso de entrevistas con relación a las ventas, conociendo la realidad tal cual.

### **Métodos empleados y sus propósitos en el contexto de investigación**

#### ***Métodos teóricos***

Entre ellos se encuentran los que facilitan la selección y análisis de los datos, y generar el conocimiento resultante a partir de la exploración de la realidad. En base al estudio que se realiza, se identifica el método analítico sintético y del *método inductivo*, dado que permite a partir del conocimiento de la realidad particular de los hechos que le son propios, desarrollar generalizaciones e identificar las tendencias comportamiento de la realidad estudiada (Hernández & Bonilla, 2021, p. 64-72). Además, se utiliza el Método Analítico – Sintético (Quesada y Medina, 2020: p.27) que permite que, al realizar los análisis de los datos, descompone el objeto, para identificar lo esencial en sus cualidades, para luego hacer generalizaciones y poder distinguir las regularidades. Por otro lado, también se desarrolló el Método Histórico – Lógico, que para Juárez (2019, p. 5) permite comprender los hechos y procesos en sus momentos fundamentales para identificar curso del objeto en su trayectoria.

Se desarrollaron los modelos teóricos que guiarán la implementación de estrategias innovadoras. Estos modelos se enfocarán en la relación entre la optimización de procesos y el incremento en las ventas y crecimiento empresarial.

#### ***Métodos empíricos***

Estos métodos dependen del carácter y tipo de investigación y tienen como fin recolectar los datos que dan cuenta de la realidad investigada y que permiten en los análisis identificar el estado de ella. Para la recogida de información en las fuentes primarias se aplicaron los instrumentos más comunes en la literatura: cuestionarios, entrevistas semiestructuradas, así como el análisis de fuentes documentales, disponibles mediante internet en bases de datos y en soporte físico tradicional.



Se realizó una revisión de la literatura académica y estudios de caso sobre estrategias innovadoras y comerciales y su impacto en el crecimiento de empresas agroindustriales, mediante el **análisis de documentos**, que permitió también tener acceso a los informes internos de Fertisa Agif, tales como los de ventas, estrategias comerciales, y planes de acción, para comprender las prácticas actuales y los desafíos enfrentados por la empresa. Se empleó una **entrevista** con el gerente retail de Fertisa, quien aportó información detallada sobre las estrategias y desafíos que enfrenta la empresa en el sector agroindustrial. Esta entrevista permitió obtener datos de primera mano sobre las percepciones y decisiones estratégicas de la gerencia, así como entender el enfoque de Fertisa hacia la sostenibilidad y el crecimiento en el mercado. Además, se realizaron entrevistas a 3 miembros del equipo de ventas con similar objetivo.

Entre las técnicas utilizadas se encuentra la **encuesta**, que facilitó la elaboración del estudio de mercado y obtener información de los consumidores, por lo que se realizó mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de la población seleccionada para ese fin (Hernández & Mendoza, 2018).

### ***Métodos estadísticos***

**Análisis Descriptivo:** Se describirán las características de los datos recolectados, incluyendo la media, mediana y desviación estándar de ventas y satisfacción del cliente.

**Regresión Lineal:** Este método permitirá cuantificar el impacto de las variables independientes (Plan estratégico de ventas) sobre la variable dependiente (crecimiento en ventas).

**Prueba de Hipótesis:** Finalmente, se realizará una prueba de hipótesis para determinar si los resultados obtenidos apoyan la hipótesis principal del estudio. Se utilizarán pruebas estadísticas como el t-test o el ANOVA para evaluar la significancia de los resultados.

### **Instrumentos derivados de la metodología seleccionada**

Entre los instrumentos a utilizarse se encuentran:

El conjunto de preguntas orientadas a los aspectos de análisis en la encuesta se llevó a cabo mediante un cuestionario que presenta 20 preguntas, en 4 dimensiones, aplicado a los clientes, consistente con la Matriz de consistencia metodológica expuesta en el Anexo 3. El cuestionario de la encuesta se puede visualizar en el Anexo 4. Además, se utilizó una guía de entrevista



semiestructurada para la recolección de datos del gerente general Retail conformada por diez preguntas (Anexo 5) y una guía de entrevista para el personal del área de ventas, compuesta por nueve preguntas (Anexo 7).

### ***Otros instrumentos de investigación***

Es crucial analizar los factores que afectan el entorno empresarial y la competitividad. Este análisis estratégico abarcó un estudio PESTEL de factores que impactan el sector agroindustrial, un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter sobre la competencia en Fertisa, y un FODA para identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Estos elementos servirán como base para decisiones estratégicas de expansión y fortalecimiento en un entorno competitivo.

### **Delimitación de la población y la muestra**

#### ***Población***

La población de la investigación está compuesta por todos los actores clave involucrados en el proceso de ventas y crecimiento de Fertisa Agif en el sector agroindustrial de Ecuador. Lo que incluye aproximadamente los clientes actuales como son los agrónomos, agricultores pequeños, medianos, grandes y empresas agroindustriales. Lo que se considera un aproximado de 600 clientes en cada punto de venta (almacenes). Por otro lado, aunque la empresa cuenta con 206 trabajadores internos, incluyendo a los jefes de agencia, gerentes de las diferentes divisiones y personal de soporte, se considera para este estudio realizar entrevistas al personal directamente relacionado con ventas y de los que se determinó un muestreo no probabilístico intencional de 3 personas, seleccionada por las características clave del objeto de interés planteado, tal y como señalan (Hernández Sampieri et al., 2014). Asimismo, se optó por una entrevista al gerente Retail de la empresa.

Los criterios para seleccionar a los participantes en este estudio se basan en aspectos clave para la investigación, como su antigüedad en la empresa, el número de colaboradores directos que supervisan en el área de ventas y su formación profesional relacionada con el sector comercial. La elección de estas características responde a la necesidad de obtener información precisa y relevante desde la perspectiva de quienes cuentan con un conocimiento profundo y experiencia práctica en la gestión de ventas. Este enfoque permite identificar de manera más clara las



estrategias implementadas, las dinámicas internas del área comercial y su impacto en los resultados empresariales, asegurando así la validez de los datos recopilados.

### ***Muestra***

Se identifica para los clientes que la función a realizarse es probabilística, con un muestreo aleatorio simple, es decir efectuadas en las instalaciones de la empresa de forma presencial digitalizado por medio de equipos telefónicos inteligentes, a los clientes que visiten el local en el trayecto de las semanas de recaudación de información. Al tener una cartera actualizada de más de 600 clientes se procede a aplicar el cálculo con la siguiente formula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * (1 - p)}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * p * (1 - p)}$$

Donde:

- **n** = Tamaño de la muestra.
- **N** = Tamaño de la población.
- **Z** = Valor Z correspondiente al nivel de confianza deseado (por ejemplo, 1.96 para un nivel de confianza del 95%).
- **p** = Proporción esperada de la población con la característica de interés (si no se conoce, se suele usar 0.5 para maximizar la variabilidad).
- **E** = Margen de error permitido (por ejemplo, 0.05 para un margen de error del 5%).

$$n = \frac{600 * 1.96^2 * 0.5 * (1 - 0.5)}{0.05^2 * (600 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * (1 - 0.5)}$$

$$\mathbf{n = 234.44}$$

Este resultado garantiza que los datos obtenidos serán representativos de la población total de 600 personas, con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%.

Teniendo por resultados se va a realizar 234 encuestas a clientes pertenecientes a la empresa, indiferente si este es cliente frecuente o no de los diferentes puntos de venta (almacenes).



### Descripción de la empresa y su contexto

Fertisa Agif CL, ubicada en Durán, Guayaquil, es una empresa líder en la distribución y comercialización de insumos agrícolas en Ecuador. La compañía ha tenido una participación muy importante en la agroindustria desde su fundación en 1960, ya que ofrece fertilizantes, agroquímicos y otros productos de uso técnico que buscan satisfacer las exigencias de los productores agrícolas. Su Gerente General es el Sr. Barriga Partarrieu Francisco Arturo. Fertisa- Agif tiene una política de atención integral que satisface a todos sus clientes, que van desde pequeños agricultores hasta grandes empresas agroindustriales. La empresa cuenta, en matices, con aproximadamente 500 colaboradores que funcionan en áreas técnicas, administrativas y comerciales.

Económicamente, Fertisa Agif CL cuenta con un volumen de ventas anual de más de 5 millones de USD, lo que la convierte en uno de los actores clave en la industria de suministros agrícolas en Ecuador. Este rendimiento se sostiene por su capacidad para responder a las demandas del mercado, adoptar nuevas innovaciones tecnológicas y mantener un enfoque centrado en la agricultura (EMIS, 2021).

Entre los servicios que ofrece Fertisa Agif se destacan el asesoramiento técnico personalizado, orientado a resolver problemas específicos de los cultivos; las capacitaciones técnicas y agrícolas para mejorar el uso de insumos; el diseño de programas de fertilización adaptados a cada cliente; y el soporte en la implementación de tecnologías agrícolas avanzadas, como sistemas de monitoreo y aplicaciones de precisión.

**Misión:** *“Generar soluciones especializadas e integrales que aporten a la creación de valor en los clientes del sector agrícola, pecuario y acuícola”.*

**Visión:** *“Ser líderes en el desarrollo de soluciones innovadoras para agro negocios del sector agrícola, pecuario y acuícola”.*



para cumplir con sus objetivos. Esta asistencia gubernamental ha incrementado el número de préstamos disponibles para varios clientes agrícolas.

#### **Factores económicos:**

La compañía mantiene una visión de crecimiento constante, lo que fomenta decisiones de inversión anticipadas. A pesar de que en años recientes estas inversiones han excedido su capacidad de autofinanciamiento, están enfocadas en ampliar su capacidad productiva, lo que potenciará la generación de ingresos en el futuro. Desde una perspectiva económica, se destaca que la agricultura aporta un 8% al PIB de Ecuador, equivalente a 4,742 millones de dólares en exportaciones en los primeros 8 meses del año. Este sector impulsa la creación de empleo y proporciona casi el 70% de los alimentos consumidos en el país, lo que es vital para la soberanía y la seguridad alimentaria (Jarrín, 2024). Se señala que el desarrollo del sector agropecuario requiere una colaboración estrecha entre instituciones, así como la cooperación internacional para implementar proyectos de reconversión y diversificación agrícola, junto con programas de asistencia técnica y extensión rural.

#### **Factores sociales:**

Se reconoce que los hábitos alimenticios de las personas están evolucionando conforme a nuevas tendencias sociales, como el aumento en el consumo de productos orgánicos. Estos productos utilizan fertilizantes naturales, lo que resulta en productos con un aspecto diferente al comúnmente encontrado en mercados y supermercados.

Esta tendencia ha generado una actividad de cambio, llevando a la reformulación de nuevas producciones de fertilizantes donde el uso de químicos está disminuyendo para satisfacer la demanda de este mercado emergente. Por otro lado, el sector agrícola está compuesto por diversos grupos sociales en su entorno. Es importante entender las preferencias y valores de cada uno de estos grupos respecto a los productos necesarios para la producción agropecuaria. La RSE es un enfoque innovador para manejar y operar negocios, centrado en asegurar que las prácticas sean sostenibles en tres áreas: económica, social y ambiental. Esto significa generar valor para la sociedad en general, teniendo en cuenta los diversos grupos de interés involucrados, como accionistas, empleados, proveedores, clientes, el público y el medio ambiente (Momborg, 2006). La RSE supera lo que pide la ley, siendo un compromiso voluntario de la empresa con su comunidad. Fertisa se compromete, desde la alta dirección, a apoyar e involucrar al equipo en las





iniciativas del programa. Las actividades incluyen diversos aspectos, desde temas laborales hasta aquellos relacionados con clientes, proveedores, empleados y el entorno.

#### **Factores tecnológicos:**

La compañía ha optado por intensificar su transformación digital para optimizar su producción y cumplir con las exigencias en sus 70 locales en el país. La empresa ha realizado una significativa inversión en infraestructura tecnológica, abarcando diversos sectores como la agricultura, el banano, los fertilizantes, las semillas, la salud animal, la acuicultura, el consumo, los productos químicos industriales y las terminales de fertilizantes (Carmona, 2003). Esta inversión ha facilitado datos precisos y recientes para logística, productos y operaciones de la empresa. Gracias a esta digitalización, ahora se puede conocer en tiempo real las demandas surgidas en los locales, coordinar la provisión de insumos para las plantas y tener claridad sobre lo que se necesita producir.

#### **Factores ecológicos:**

Fertisa, como compañía de fertilizantes, reconoce su efecto en el entorno. Han adoptado acciones para disminuir su impacto ambiental, como el uso de tecnologías más limpias y la promoción de prácticas agrícolas sostenibles entre los clientes. Asimismo, han implementado políticas de manejo de desechos, Fertisa integra consideraciones ambientales en todas sus operaciones para minimizar su impacto y promover la sostenibilidad (Daza, 2020).

#### **Factores legales:**

Fertisa opera en un entorno regulado por diversas normativas y leyes relacionadas con la producción y comercialización de fertilizantes. Para cumplir con los requisitos legales, la empresa se asegura de obtener todas las licencias y permisos necesarios para sus operaciones. Además, Fertisa está atenta a los cambios en la legislación que puedan afectar su industria y ajusta sus prácticas en consecuencia. Esto incluye el cumplimiento de estándares de seguridad, calidad y protección ambiental establecidos por las autoridades competente (Yacoub, 2017)



contratos, ya sea para productos nacionales o importados. Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores se considera en un nivel medio, dado que, aunque pueda surgir un proveedor con precios más atractivos en el mercado, Fertisa AGIF no comprometerá la calidad de sus productos terminados.

#### **Amenaza de nuevos competidores entrantes**

Entrar en este mercado comercial no es una tarea fácil debido a las diversas barreras externas que pueden surgir. La lealtad de los clientes tanto hacia Fertisa AGIF como hacia otras empresas es difícil de superar, incluso intentando entrar con precios bajos. La amenaza de nuevos competidores ingresando al mercado se sitúa en un nivel medio, dado que el costo económico de establecerse y mantenerse en el mercado de venta de productos agropecuarios es considerablemente alto.

#### **Amenaza de nuevos productores sustitutos**

En este mercado, la amenaza de la entrada de productos sustitutos es considerablemente variada, Sin embargo, en el caso de la producción de productos orgánicos, muchos agricultores optan por elaborar sus propios fertilizantes y abonos naturales para minimizar el uso de productos químicos. Por lo tanto, este mercado no se ha considerado como una amenaza significativa, ya que su producción es menor, aunque no se la descarta por completo. Es importante tener en cuenta que, aunque la composición química de estos productos sustitutos puede diferir, su eficacia suele ser más lenta, lo que retrasa la producción. No obstante, hay que considerar que el mercado examinado se enfoca en la producción masiva de productos agrícolas, lo que podría impactar la eficiencia en tiempo y rendimiento.

#### **Poder de negociación entre los compradores**

A pesar de que existen numerosas compañías que venden fertilizantes y equipos agronómicos, el poder de negociación de los clientes es limitado, porque son muy leales a nuestra empresa. Esta lealtad se debe a la trayectoria de años que hemos tenido en el mercado agrónomo, creciendo junto con los productores. Como resultado, la competencia, ya sea directa o indirecta, no puede ofrecer los mismos niveles de asesoramiento, descuentos, créditos, plazos de pago y otros beneficios que ofrece Fertisa AGIF.



**Análisis FODA**

**Tabla 1**

*Análisis FODA Fertisa Agif.*

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Empresa reconocida en el mercado</li> <li>-Productos elaborados con altos estándares de calidad con certificación ISO9001</li> <li>-Infraestructura de procesamiento</li> <li>-Servicio de preventa y post venta</li> <li>-Flexibilidad y adaptación a las necesidades del cliente.</li> <li>-Conocimiento en el manejo del cultivo y proceso de transformación</li> <li>-Cobertura del mercado.</li> <li>-Reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo</li> <li>-Disponibilidad del transporte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiente innovación e investigación tecnológica en el sector acuícola</li> <li>- Contaminación cruzada en el manejo de materia prima manipuladas mediante los operadores</li> <li>- No hay documentación de las estrategias comerciales propuestas</li> <li>- Falta de resultados de las evaluaciones al personal administrativo y operacional</li> <li>- Desigualdad en la distribución de las ganancias obtenidas por las ventas del producto entre los trabajadores involucrados</li> <li>- Pocas actividades visibles en las redes sociales para promoción de productos nuevos.</li> <li>- Restricción de créditos y plazos comparados con la competencia.</li> <li>- Volumen de capacidad de almacenamiento y despacho limitado en épocas altas.</li> </ul>
<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Consideración de mercados alternativos con países aledaños que mantienen un promedio de uso de fertilizante de 700.000 TM al año.</li> <li>-Incremento de la demanda de productos biodegradables para el uso de generación de bioenergía.</li> <li>-Aumento de plagas y severidad en enfermedades, en épocas de invierno.</li> <li>-Las políticas de gobierno dirigidas al sector agroindustrial, entre ellas las facilidades de crédito, carretera de acceso y subsidios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia con mejor innovación en el mercado</li> <li>-Productos similares a bajo precio</li> <li>-Incremento del 10% en el costo de la materia prima.</li> <li>-Cambios en las leyes comerciales del estado (importación exportación)</li> <li>-Poco reconocimiento de productos en el mercado por nuevos agricultores.</li> <li>-Falta de compromiso de los colaboradores con la empresa.</li> <li>-Cambio de preferencias de los clientes actuales hacia la competencia</li> </ul>



-Fertisa fortalece las relaciones con el sector público a través del Plan Semilla, impulsado por el MAG.

-25% de crecimiento en el sector de acuicultura debido a la demanda que han obtenido las camaroneras y empacadoras de camarón (últimos 2 años).

-Aumento de los competidores en el mercado Nacional.

*Nota:* Elaborado por las autoras, 2024

Tras completar la Matriz FODA con sus respectivas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se derivaron cuatro estrategias:

- Estrategia **DO**: Aumentar el compromiso de los miembros de la empresa Fertisa AGIF con la visión institucional.
- Estrategia **FA**: Asegurar el cumplimiento de estándares de calidad de los productos.
- Estrategia **FO**: Captar más clientes para aprovechar la gran demanda del sector.
- Estrategia **DA**: Maximizar el retorno de las inversiones.

## Presentación de los resultados de la encuesta y las entrevistas

### *Análisis de la encuesta a los clientes de Fertisa Agif*

En esta sección se muestran los resultados de las encuestas a clientes de Fertisa, con el fin de evaluar su opinión sobre la empresa, productos y servicios. Estos hallazgos ayudarán a reconocer ventajas, áreas de mejora y tácticas esenciales para maximizar la satisfacción del cliente y afianzar la posición de la empresa en el mercado. Los datos recolectados fundamentarán decisiones estratégicas que fomenten el crecimiento y la competitividad de Fertisa en el ámbito agroindustrial.

## Sección 1: Información General del Cliente

### 1. Género:

Por favor, indique su género:

- a) Masculino
- b) Femenino
- c) Prefiero no responder



**Tabla 2**

*Ventas y satisfacción del cliente por localidad*

Localidad	Ventas (\$)	Satisfacción (1-5)
Guayas	3,089,558	4
Manabí	2,847,254	4
Los ríos	2,014,456	4
Esmeraldas	110,225	3
Pichincha	1,587,222	4
Latacunga	408,064	4
Guaranda	1,027,820	5

*Nota:* Elaborado por las autoras, los datos fueron obtenidos de la empresa Fertisa Agif por el departamento corporativo.

- **Medidas de tendencia central (media, mediana)**
- **Medidas de dispersión (desviación estándar)**

**Tabla 3**

*Medidas resumen de media, mediana y desviación estándar*

Variable	Media	D.E.	Var (n)	Mediana
Ventas (\$)	1583514,14	1148331,48	1130284439402,98	1587222,00
Satisfacción (1-5)	4,00	0,58	0,29	4,00

*Nota:* Resultados obtenidos mediante Infostat.

La media y la mediana están muy próximas, lo que indica que la distribución de las ventas es aproximadamente simétrica. Sin embargo, la desviación estándar es bastante alta en comparación con la media, lo que sugiere una alta dispersión en los datos. Esto implica que existen localidades con ventas significativamente mayores o menores que el promedio. En particular, Esmeraldas y Latacunga tienen ventas considerablemente más bajas en comparación con otras localidades como Guayas y Manabí, lo que contribuye a esta variabilidad.

La media y la mediana coinciden, lo que indica una distribución equilibrada de la satisfacción en las localidades. La desviación estándar es baja (0.58), lo que sugiere que la mayoría de las

localidades tienen valores de satisfacción cercanos al promedio de 4. Un valor atípico en esta variable podría ser Esmeraldas, que tiene una satisfacción de 3, mientras que Guaranda destaca con una satisfacción de 5.

### Regresión Lineal

- Plan estratégico de ventas
- Incremento de ventas

**Tabla 4**

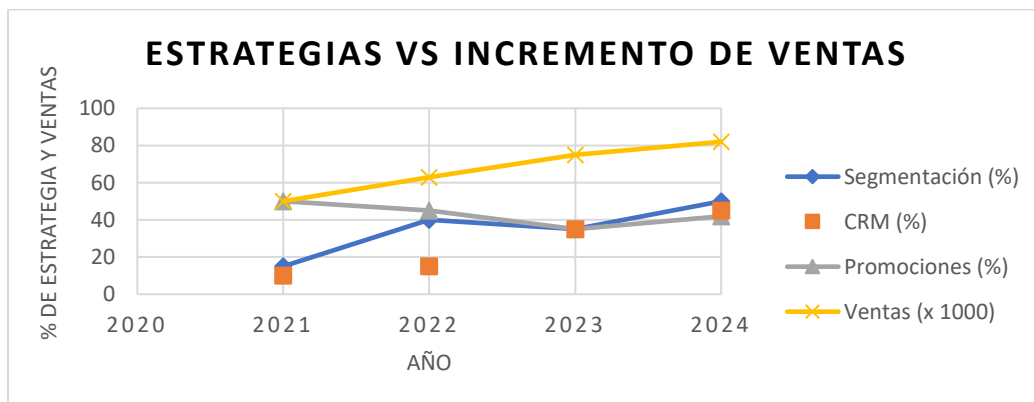
*Ventas (\*1000), Promociones (%), CRM (%) y segmentación (%) por año de Fertisa Agif.*

Año	Segmentación (%)	CRM (%)	Promociones (%)	Ventas (x 1000)
2021	15	10	50	50
2022	40	15	45	63
2023	35	35	35	75
2024	50	45	42	82

*Nota:* Elaborado por las autoras, basado en los datos obtenidos de la empresa Fertisa Agif por el departamento corporativo.

**Figura 24**

*Estrategias comerciales vs el crecimiento de ventas de Fertisa Agif*



*Nota:* Elaborado por las autoras, basado en los datos obtenidos de la empresa Fertisa Agif por el departamento corporativo.

La Tabla 4 y la Figura 24 muestra la evolución de cuatro estrategias claves en Fertisa Agif entre 2021 y 2024: Segmentación (%), CRM (%), Promociones (%) y Ventas (\*1000). Para interpretar



los resultados de los análisis de regresión lineal, se considera la tendencia de cada variable a lo largo de los años y cómo pueden influir en el crecimiento de las ventas.

- La segmentación ha mostrado un crecimiento general, pasando de 15% en 2021 a 50% en 2024, con una fluctuación en 2023 (descendió a 35% desde el 40% de 2022). La tendencia global sugiere que hay una relación positiva entre los años y la segmentación, aunque la variabilidad de los datos en 2023 puede afectar la fuerza de la relación.
- El uso de CRM ha aumentado de manera sostenida, desde un 10% en 2021 hasta un 45% en 2024, con un crecimiento más marcado entre 2022 y 2023. Este comportamiento sugiere una correlación positiva fuerte entre el año y la adopción de CRM, lo que podría indicar una estrategia progresiva de digitalización y automatización en la gestión de clientes.
- Las promociones han tenido una variabilidad significativa. Partieron de un 50% en 2021, bajaron a 45% en 2022, alcanzaron su punto más bajo en 2023 con 35%, y luego repuntaron a 42% en 2024. Esta fluctuación podría generar una relación menos estable con el tiempo y posiblemente indicar ajustes en la estrategia promocional según la respuesta del mercado.
- Las ventas han mostrado un crecimiento sostenido, pasando de 50,000 en 2021 a 82,000 en 2024. Esto sugiere una fuerte correlación positiva entre los años y las ventas, lo que indica que las estrategias implementadas han favorecido el crecimiento de la empresa. Sin embargo, para determinar cuál de las variables (Segmentación, CRM, Promociones) ha tenido mayor impacto en las ventas, sería útil un análisis de regresión múltiple

### **Análisis de regresión lineal de los Años que se implementó la Segmentación % vs Ventas**

**Tabla 5**

*Análisis de regresión lineal y Coeficientes de regresión de Segmentación vs Ventas*

#### **Análisis de regresión lineal**

<b>Variable</b>	<b><math>R^2</math></b>	<b><math>R^2</math> Ajustado</b>	<b>ECMP</b>	<b>AIC</b>	<b>BIC</b>
<b>Año (4)</b>	0.77	0.65	1.40	12.38	10.54



### Coefficiente de regresión y estadísticos asociados

Coef	T	p-valor	CpMallows	VIF
const	1820,08	<0,0001		
Segmentación (%)	2.58	0.1229	6,67	1,00

*Nota:* Resultados obtenidos mediante Infostat.

**Coefficiente de determinación ( $R^2$  ajustado):** 0.65, lo que indica que el modelo explica el 65% de la variabilidad en las ventas.

**Segmentación (%):** No es estadísticamente significativa ( $p$ -valor = 0.1229 > 0.05), lo que sugiere que la segmentación no tiene un impacto claro sobre las ventas.

**Multicolinealidad (VIF):** 6.67, lo cual es alto, indicando posible correlación con otras variables

### Análisis de regresión lineal de los Años que se implementó CRM % vs Ventas

**Tabla 6**

*Análisis de regresión lineal y Coeficientes de regresión de CRM vs Ventas*

#### Análisis de regresión lineal

Variable	$R^2$	$R^2$ Ajust	ECMP	AIC	BIC
Año (4)	0.95	0.93	0,42	5,91	4,07

### Coefficiente de regresión y estadísticos asociados

Coef	T	p-valor	CpMallows	VIF
Const	5714,98	<0,0001		
CRM (%)	6,45	0.0232	41,67	1,00

*Nota:* Resultados obtenidos mediante Infostat.

**$R^2$  ajustado:** 0.93, lo que muestra una fuerte relación entre CRM y ventas.

**CRM (%):** Es estadísticamente significativo ( $p$ -valor = 0.0232 < 0.05), indicando que el CRM impacta en las ventas.

**VIF:** 41.67, lo que sugiere una fuerte colinealidad con otras variables, lo cual puede afectar la fiabilidad de los coeficientes.



**Análisis de regresión lineal de los Años que se implementó las promociones% vs Ventas**

**Tabla 7**

*Análisis de regresión lineal y Coeficientes de regresión de Promociones vs Ventas*

**Análisis de regresión lineal**

Variable	$R^2$	$R^2$ Ajustado	ECMP	AIC	BIC
Año (4)	0.49	0,23	7,73	15,55	13,71

**Coeficiente de regresión y estadísticos asociados**

Coef	T	p-valor	CpMallows	VIF
Const	450,22	<0,0001		
Promociones (%)	1,39	0,3001	1,92	1,00

*Nota:* Resultados obtenidos mediante Infostat.

**$R^2$  ajustado:** 0.23, indicando que el modelo explica solo el 23% de la variabilidad en las ventas.

**Promociones (%):** No es significativo (p-valor = 0.3001 > 0.05), lo que indica que las promociones no impactan de forma clara en las ventas.

**VIF:** 1.92, lo que sugiere baja multicolinealidad.

**Análisis de regresión lineal de los Años vs Ventas generales**

**Tabla 8**

*Análisis de regresión lineal y Coeficientes de regresión de los años vs Ventas generales*

**Análisis de regresión lineal**

Variable	$R^2$	$R^2$ Ajustado	ECMP	AIC	BIC
Año (4)	0.98	0,98	0,23	1,83	-0.01

**Coeficiente de regresión y estadísticos asociados**

Coef	T	p-valor	CpMallows	VIF
Const	450,22	<0,0001		
Ventas (x 1000)	10,91	0,0083	119,02	1,00

*Nota:* Resultados obtenidos mediante Infostat.





**R<sup>2</sup> ajustado:** 0.98, lo que sugiere que el modelo explica casi toda la variabilidad de las ventas a lo largo del tiempo.

**Ventas (en miles):** Es altamente significativo ( $p\text{-valor} = 0.0083 < 0.05$ ).

### Prueba de hipótesis

**Tabla 9**

*Análisis de la varianza ANOVA*

F.V.	SC	gl	CM	F	p-valor
<b>Modelo</b>	4,92	1	4,92	119,02	0,0083
<b>Ventas (x 1000)</b>	4,92	1	4,92	119,02	0,0083
<b>Error</b>	0,08	2	0,04		
<b>Total</b>	5,00	3			

*Nota:* Resultados obtenidos mediante Infostat.

El análisis de la varianza (ANOVA) confirma que el modelo es estadísticamente significativo (**p-valor = 0.0083**), lo que respalda la hipótesis de que una estrategia integral puede mejorar el rendimiento comercial. Sin embargo, los resultados sugieren que la optimización de procesos debe enfocarse más en herramientas tecnológicas como el CRM y en reforzar estrategias de segmentación y promociones para maximizar su impacto.

### *Análisis de la entrevista al Gerente Retail de Fertisa Agif.*

El análisis de la entrevista del Gerente de Retail sobre el estado general actual de la empresa, sus debilidades y fortalezas en la agroindustria, y las estrategias clave para un crecimiento sostenible de 2024 a 2026. Anexo 4.

- *Estado de la realidad.*

La compañía está en un proceso de transformación por la evolución del sector agroindustrial. Al analizar los últimos seis meses de 2024, vemos que Fertisa ha conseguido posicionarse en el mercado, lo cual es un progreso positivo. Aun así, uno de los desafíos más importantes es que el equipo no se apropia de la misión y la visión, lo que pone en peligro la estrategia esperada. En cuanto a las modificaciones más significativas desde la creación de la empresa, destaca el cambio en la relación con el cliente. A pesar de que la clientela sigue siendo la misma, pequeños y medianos agricultores, sus expectativas han evolucionado hacia una demanda más



profesional. Este aumento en la complejidad de la demanda ha llevado a Fertisa a establecer sus servicios de atención al cliente de forma integral y no solo en productos. Una de las dimensiones de competitividad más importantes es la atención técnica personalizada, así como la calidad de los productos, en donde se prefiere ofrecer lo mejor que lo más económico. En cuanto al cliente objetivo, Fertisa atiende principalmente a pequeños y medianos agricultores que quieren mejorar la productividad de sus cultivos.

- *Estrategias para el crecimiento*

Con el objetivo de incrementar las ventas en los próximos años, el Gerente de Retail se enfoca en tres aspectos clave: producto, servicio y recursos humanos. La combinación de estos guiará a la empresa mejor hacia alcanzar sus metas estratégicas. Respecto a la innovación y el crecimiento, se resalta la importancia de adoptar herramientas digitales para profesionalizar el sector agro y aumentar el valor brindado a los clientes. Asimismo, se menciona la urgencia de reformar las políticas de precios para mejorar la competitividad y la concentración de las ganancias. Otro aspecto importante es formar alianzas estratégicas con organizaciones agrícolas para alcanzar nuevas áreas de difícil acceso. Finalmente, en el campo tecnológico, se propone crear una “Ferti App” que optimizaría la comunicación con los clientes mediante consultas a distancia, mejorando la experiencia del usuario y el proceso completo. La entrevista revela que Fertisa Agif atraviesa una transformación y se adapta a las nuevas demandas del sector agroindustrial. A pesar de que la empresa ha creado una presencia en el mercado, todavía enfrenta temas cruciales como la internalización de su misión y visión, la automatización de procesos y la reestructuración de precios. Para impulsar el crecimiento de la empresa en 2024-2026, deberá enfocarse en profesionalizar la agricultura, optimizar la propuesta de valor en servicio y calidad, y adoptar estrategias de marketing y relaciones con clientes para aumentar su visibilidad en el mercado.



### *Análisis de la entrevista al equipo de ventas de Fertisa Agif.*

La entrevista se realizó a tres personas del equipo de ventas de Fertisa Agif.

- *Impacto de los factores Ambientales para la empresa*

Los tres vendedores coincidieron en que el cambio climático, la escasez de agua, las fuertes lluvias, las nuevas regulaciones ambientales y la variabilidad de las estaciones han dificultado la planificación agrícola de los clientes. Esto ha provocado una disminución en la demanda de fertilizantes en ciertas temporadas, así como una mayor exigencia en cuanto a productos más específicos y menos contaminantes, un vendedor señaló que existe un creciente interés en los productos sostenibles sobre todo por parte de productores medianos y grandes que exportan. Este grupo, aunque es poco busca productos con certificaciones ambientales o que indiquen bajo impacto ambiental. Otro vendedor destacó que este interés todavía no se refleja en una demanda masiva, pero sí ha abierto oportunidades para introducir líneas diferenciadas, en cuanto a los productos ecológicos los tres vendedores consideraron positiva la idea de incorporar este tipo de productos, siempre y cuando se mantenga la efectividad agronómica y se mantenga una estrategia clara de diferenciación en el mercado. Esto podría atraer nuevos segmentos de clientes e incluso aumentar la fidelización de los actuales, siempre que se respalde con campañas educativas y asesoramiento técnico.

- *Adopción de tecnologías en el proceso de ventas*

Los vendedores indicaron que actualmente utilizan herramientas como Excel, WhatsApp, llamadas telefónicas, y en menor medida el CRM institucional. Consideran que estas herramientas son útiles, pero no completamente eficientes. Aún se necesita integrar mejor los sistemas y darles seguimiento en tiempo real, se mencionó que el uso del CRM ha permitido un mejor registro de clientes y seguimiento, aunque su uso no ha sido uniforme en toda la fuerza de ventas. Otro indicó que las plataformas han mejorado la comunicación con clientes recurrentes, pero aún falta una estrategia clara para explotar todos los beneficios del sistema.



- *Propuestas de innovación y mejoras*

Los tres vendedores sugirieron promover capacitaciones técnicas en productos sostenibles, integrar un módulo ambiental en el CRM que indique la trazabilidad de los productos y diseñar paquetes tecnológicos con productos amigables con el ambiente, respaldados por una asesoría agronómica digital o presencial.

### **Discusión de resultados**

El análisis de ventas de Fertisa Agif en el sector agroindustrial revela un alto grado de variabilidad entre localidades durante el período evaluado. Algunas regiones presentan mayores desafíos numéricos en comparación con otras. Hay diferentes factores, como las condiciones económicas locales, el nivel de demanda del mercado y la efectividad de las estrategias comerciales implementadas en cada región, que podrían ser responsables hasta cierto punto. Esta disparidad ilustra la necesidad de ajustar las estrategias de ventas a las características distintas de cada región para que puedan ser más efectivas y el crecimiento general sea más equilibrado.

Con respecto a la satisfacción del cliente, se observa, en la mayoría de las localidades evaluadas, una recurrencia sorprendente en la misma. Los datos reflejan que el promedio de satisfacción hace referencia a 4, lo cual muestra que la mayor parte de los clientes tiene una buena impresión sobre los servicios y productos de Fertisa Agif. No obstante, en Esmeraldas, el puntaje promedio es menor y, por lo tanto, requiere un análisis específico para establecer los motivos de esta menor satisfacción y con ello preparar soluciones que busquen mejorar la atención al cliente en esa zona.

Desde un punto de vista estratégico, el análisis de tendencias en la segmentación de mercado y CRM revela un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo. La segmentación ha mejorado progresivamente, lo que indica una identificación y tratamiento cada vez más precisos de los diferentes grupos de clientes. Asimismo, el uso de herramientas de Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) ha aumentado notablemente, mostrando un intento continuo de mejorar la gestión de clientes y fomentar las relaciones comerciales. La evolución de las estrategias promocionales, por su parte, ha sido más desigual. Se han mantenido inversiones promocionales considerables en unos períodos, mientras que en otros ha habido una contracción de estos esfuerzos, lo que puede explicarse por cambios estratégicos en función de la respuesta del mercado o limitaciones de gasto.



Las ventas, en este caso con Fertisa Agif, durante el tiempo objeto de análisis, han mostrado un crecimiento sostenido, producto de las estrategias de segmentación y CRM que han sido utilizadas hasta el momento. Para seguir favoreciendo este crecimiento y aun reducir la variabilidad entre localidades, es necesario que, en primer lugar, las zonas de menor rendimiento se atiendan comercialmente y en segundo lugar se comprendan las razones de la baja satisfacción del cliente en Esmeraldas. Por último, se requiere una mayor solidez en el establecimiento de las políticas promocionales.

### **Conclusión del diagnóstico.**

El análisis estadístico confirma que la implementación de estrategias comerciales ha tenido un impacto variado en los volúmenes de ventas. Mientras que el uso de CRM ha demostrado ser una herramienta efectiva para mejorar la gestión de clientes y la distribución, la segmentación, así como estas otras actividades de marketing, no han demostrado un impacto estadísticamente significativo en el crecimiento de ventas. Esto indica que estas estrategias necesitan ser modificadas y refinadas para satisfacer mejor las necesidades del mercado agroindustrial.

El modelo de regresión y el ANOVA muestran que las ventas han crecido notablemente en un tiempo, evidenciado por un alto coeficiente de determinación ( $R^2$  de 0.98), indicando que la empresa ha mejorado su posición en el mercado. Sin embargo, la multicolinealidad en ciertos modelos y la baja eficiencia de varias estrategias de marketing señalan la necesidad de un enfoque más integral centrado en optimizar procesos y mejorar herramientas tecnológicas para potenciar el rendimiento comercial.



### CAPITULO III: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

#### Tema de la propuesta

Plan estratégico para impulsar las ventas y el crecimiento de Fertisa Agif en el sector agroindustrial durante el periodo 2024-2026

#### Introducción

El sector agroindustrial es uno de los principales pilares de la economía a nivel global y regional, teniendo un papel primario en el suministro agroindustrial, las funciones de producción, comercialización y distribución de insumos agrícolas. En este marco, el crecimiento sostenido de las empresas agroindustriales está vinculado a su capacidad para responder a un entorno desafiante y competitivo, lo que requiere la formulación e implementación de estrategias efectivas de venta y posicionamiento. La planificación estratégica, entonces, se convierte en uno de los factores más importantes para garantizar la sostenibilidad empresarial y el fortalecimiento dentro del sector, permitiendo respuestas a desafíos como la variabilidad de la demanda, los cambios económicos y los cambios en las preferencias del consumidor (Kotler & Keller, 2022).

Fertisa Agif C.L. es la empresa a evaluar, conocida por su consolidación en la venta de agroquímicos y fertilizantes, y ha mostrado crecimiento constante en años recientes. Sin embargo, el examen de sus ventas muestra gran variabilidad entre lugares, con algunas áreas registrando cifras notablemente más bajas. Estas variaciones pueden verse afectadas por elementos como la demanda del mercado, el poder adquisitivo de los productores y el uso de estrategias comerciales distintas. Asimismo, aunque la satisfacción general del cliente es buena, algunas regiones tienen puntuaciones menores, indicando oportunidades para mejorar la atención y lealtad del cliente.

Recientemente, ha aumentado el uso de herramientas de segmentación y software de CRM para optimizar la gestión empresarial y personalizar productos y servicios (Grant R. , 2023). Estos enfoques han demostrado ser útiles para aumentar la lealtad del cliente, así como las ventas en mercados altamente competitivos. No obstante, en Fertisa Agif, la ejecución de estrategias promocionales ha sido errática y lo mismo ha sucedido con su impacto comercial. Para solucionar estos problemas, es necesario desarrollar un plan estratégico integral que mejore el rendimiento del



marketing dirigido, fortalezca la aplicación del CRM y diseñe estrategias promocionales más estructuradas y orientadas al mercado.

El propósito de este estudio es diseñar un Plan Estratégico para impulsar las ventas y el crecimiento de Fertisa Agif en el sector agroindustrial durante el período 2024-2026, basado en el análisis de tendencias actuales, datos de desempeño comercial y estrategias innovadoras que permitan consolidar su posición en el mercado. Para lograr esto, se realizarán tareas relacionadas con la formulación de la estrategia trascendental, planificación y lidiar con el enfoque de incremento de ventas que ayudará a rentabilizar y expandir la empresa a mediano plazo.

### **Objetivos de la propuesta**

#### *Objetivo General*

- Diseñar un plan de acción estratégico para el área de ventas de la empresa Fertisa.

#### *Objetivos Específicos*

- Definir las estrategias fundamentales sobre las que se establece la propuesta del plan.
- Establecer el cronograma de desarrollo del plan según las estrategias.
- Identificar la viabilidad de la aplicación del plan de acciones estratégico.

### **Fundamentación teórica**

#### *Plan estratégico*

Un plan estratégico es un recurso que indica la dirección y los objetivos que desea alcanzar a largo plazo. Este plan detalla las acciones y recursos que se requieren para lograr cada objetivo. Este plan sirve como un mapa que orienta la evolución de la empresa, de forma tal que todas las áreas colaboren para alcanzar las metas definidas. La planificación estratégica es un proceso único por el que la organización establece metas y busca las posibles maneras de realizarlas. Este proceso conlleva un examen del entorno interno y externo de la organización, reconocer sus fortalezas y debilidades, y de manera óptima, asignar recursos a la visión y misión de la empresa (Pedros, 2012). Para que las organizaciones se adapten a un entorno en constante cambio, identifiquen oportunidades de crecimiento y enfrenten desafíos de manera proactiva, la planificación estratégica es esencial. De igual forma, mejora la comunicación organizacional, integra los esfuerzos de los





colaboradores con los objetivos institucionales y mejora la calidad de las decisiones a partir de un enfoque claro (Lorino, 2019).

### ***Estrategias de ventas y crecimiento empresarial***

Las estrategias de ventas son el plan integrado que la empresa utiliza para vender productos o servicios a los clientes en un nivel de marketing específico. Estas tácticas se centran en el consumidor, sus necesidades, y buscan una diferenciación superior frente a la competencia, utilizando mejor los recursos de la empresa. Una estrategia de ventas implica métodos, acciones y recursos diseñados para optimizar y mejorar las ventas en una organización. Pueden abarcar desde la capacitación de personal de ventas hasta la actualización de tecnología y la forma de comunicarse con el cliente (Salesforce., s.f.).

### ***Innovación y tecnología en la agroindustria***

La innovación y la tecnología agroindustrial corresponden a la aplicación de nuevos conceptos, prácticas y formas tecnológicas para la mejora de la producción, calidad y eficiencia en las actividades agrícolas e industriales relacionadas con la industria alimentaria. La innovación en este sector puede manifestarse en nuevas formas de cultivo, métodos de procesamiento, innovaciones biotecnológicas y desarrollo de maquinaria especializada. Por otro lado, la tecnología abarca la aplicación de sistemas avanzados como el Internet de las Cosas, la automatización y la inteligencia artificial para la mejora de cada etapa del ciclo de producción y distribución.

“Se considera que la innovación en la agroindustria constituye una mezcla de nuevas tecnologías, el uso de nuevas formas de cultivo, y de respuesta a la evolución del mundo que brinda oportunidades para elevar la competitividad de las industrias agropecuarias”. Esto señala que la innovación no es únicamente asociada con la tecnología, sino también con la necesidad de llevar a cabo cambios dentro de la organización, comercialización y el desarrollo de nuevos negocios (Klerkx, 2020).

### **Caracterización de la propuesta**

Fertisa Agif es una empresa dedicada a la distribución y venta de agroinsumos, enfrentando un entorno competitivo y dinámico que presenta desafíos constantes, lo que requiere innovadoras estrategias para mantener su posición y alcanzar un crecimiento sostenible.



La investigación centra su atención en planificar cambios a implementar en una organización, luego de revisar a fondo los nuevos factores que afectan el mercado agrícola, explorando nuevos mercados de fertilizantes en el país y evaluando los recursos y capacidades internas de la compañía. Se realizaron encuestas a clientes, empleados y al gerente de retail para obtener datos, se estudió la competencia y se revisó el rendimiento de la empresa en años recientes.

Se parte de un análisis minucioso del contexto económico, tecnológico y social del sector agroindustrial, identificando factores clave para el crecimiento empresarial. También se estudiarán modelos de marketing, ventas y distribución adaptados al sector, para mejorar procesos comerciales y aumentar la competitividad de Fertisa Agif.

El diseño del plan estratégico incluye propuestas específicas para mejorar las relaciones con clientes, aumentar la visibilidad de la marca, implementar nuevas herramientas tecnológicas y fortalecer la capacitación del equipo, estos son los principios a tomar en cuenta.

Entonces la orientación al cliente para priorizar la satisfacción y fidelización mediante estrategias personalizadas, y así mejorar el servicio y comunicación continua. Esto se relaciona con mejorar las relaciones con clientes y conocer sus necesidades de manera más profunda, de igual manera diseñar estrategias para fortalecer la presencia de Fertisa Agif en el mercado agroindustrial, a través de campañas publicitarias, branding coherente y un uso adecuado de canales digitales y aumentar la visibilidad.

#### **Principios de base del plan propuesto:**

- Se asienta en el carácter *contextual* de la propuesta de solución.
- El *diagnóstico* es fundamental para sostener en el tiempo la capacidad de cambio.
- Se parte de la *correspondencia* entre el estado de la realidad y la realidad deseada.
- Se encuentra alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.
- El *monitoreo* de las acciones diseñadas en el marco de las tres estrategias fundamentales planteadas.
- La *viabilidad* financiera y técnica de la propuesta.
- La *sostenibilidad* de la propuesta en función de las dimensiones ambientales, operativas y financieras de la empresa.



## Desarrollo de la propuesta

### *Estrategia de segmentación de mercado y posicionamiento*

#### Objetivo

El objetivo de esta estrategia es comprender mejor a los clientes para ofrecer productos y servicios acorde a sus necesidades.

#### Estrategias

La estrategia parte del análisis de la investigación de mercado realizada para entender el comportamiento y preferencias de los clientes con la finalidad de desarrollar perfiles de los segmentos de mercado objetivo, mensajes diferenciados por segmento y posicionamiento de la empresa en el mercado

#### Definición de segmentos prioritarios

La clasificación por genero reveló que el 67% es masculino y 33% femenino. En cuanto a la edad entre 46 – 55 años 49%, 36 – 45 años 34% y más de 55 años el 14%. Con respecto a la provincia Guayas el 30%, Los Ríos el 8%, Manabí el 5% y otros el 57% y en referencia a la actividad principal agricultura 62%, ganadería 32%, acuicultura 5% y otras 1%. A continuación, se presenta la segmentación demográfica, geográfica y por actividad principal.

#### Segmentación

##### Segmentación demográfica

###### Género

Masculino (67%). Femenino (33%).

###### Edad

46-55 años (49%). 36-45 años (34%). Más de 55 años (14%).

##### Segmentación geográfica

Guayas (30%). Los Ríos (8%). Manabí (5%).

Otras provincias (57%), las cuales están conformadas por Guaranda, Latacunga y Pichincha

##### Segmentación por actividad principal

Agricultura (62%). Ganadería (32%). Acuicultura (5%). Otras actividades (1%).





### Creación de perfiles de segmentos

#### Perfil 1: Agricultores tradicionales (46-55 años, Guayas)

Características: Hombres (67%), agricultura (62%), unidades productivas medianas (5-20 ha).

Necesidades: Fertilizantes (31%), asesoría técnica (58% satisfechos).

#### Perfil 2: Ganaderos (36-45 años, Los Ríos)

Características: Hombres (67%), ganadería (32%), unidades pequeñas (<5 ha).

Necesidades: Soluciones pecuarias (46%), capacitación (85% consideran importante).

#### Perfil 3: Acuicultores (más de 55 años, Manabí)

Características: Hombres (67%), acuicultura (5%), unidades grandes (>20 ha).

Necesidades: Insumos especializados, asesoría en manejo de estanques.

### Validación de segmentos

Para validar los segmentos identificados se hace una revisión con el equipo comercial para revisar su precisión con la finalidad de ajustar los perfiles según la retroalimentación del equipo donde se puede incluir a las mujeres productoras como subsegmento.

### Cronograma de estrategia de segmentación

El cronograma de actividades para el análisis y segmentación de datos tiene como finalidad comprender el perfil de los clientes potenciales a partir de la investigación de mercado.

**Tabla 10**

*Cronograma de actividad segmentación prioritaria*

Paso	Descripción	Herramientas/Recursos	Responsable	Plazo
1. Revisión de datos	Recopilar y organizar datos de la encuesta (género, edad, provincia, actividad).	Base de datos de encuestas, Excel	Analista de datos	Q1 2025
2. Análisis descriptivo	Generar gráficos y tablas para visualizar distribución de género, edad y provincia.	Excel	Equipo de marketing	Q1 2025
3. Segmentación	Clasificar clientes por género, edad, provincia y actividad principal.	Tablas dinámicas en Excel	Analista de datos	Q1 2025



4. Creación de perfiles	Definir perfiles de segmentos actuales	Informe en Word	Equipo de marketing	Q2 2025
5. Validación	Revisar y ajustar segmentos con el equipo comercial.	Reuniones de validación	Gerente comercial	Q2 2025

*Nota:* Elaborado por las autoras

### **Diseño de propuestas de valor diferenciadas**

El objetivo de esta actividad es crear mensajes y ofertas para cada segmento de cliente que se acoplen a sus necesidades y preferencias.

### **Revisión de necesidades por segmento**

Pequeños productores (5-20 ha): Necesitan soluciones rentables y eficientes para maximizar rendimiento en áreas reducidas.

Jóvenes agricultores: Buscan tecnología y asesoría para modernizar sus operaciones.

Acuicultores: Requieren insumos especializados y soporte técnico para mejorar la producción acuícola.

### **Definición de mensajes**

#### **Pequeños productores**

Mensaje: Soluciones rentables para maximizar cosechas en espacios reducidos.

Justificación: Resalta la eficiencia y rentabilidad, clave para este segmento.

#### **Jóvenes agricultores**

Mensaje: Tecnología y asesoría para modernizar tu agronegocio.

Justificación: Atrae a un público joven interesado en innovación.

#### **Acuicultores**

Mensaje: Insumos especializados para una producción acuícola eficiente.

Justificación: Enfocado en la especialización y eficiencia, necesidades del sector.

### **Validación de mensajes**

Para la validación de los mensajes se propone analizar los resultados de los mismos con la finalidad de ajustar según la retroalimentación y así modificar el tono según las preferencias de cada grupo que puede ir de más técnico para acuicultores y más innovador para jóvenes.





### **Diseño de paquetes productos y servicios**

Una vez definido los mensajes se procede al diseño de paquetes de productos y servicios que se venden juntos.

### **Identificación de necesidades por segmento**

Pequeños productores: Necesitan paquetes que combinen fertilizantes y asesoría técnica para cultivos específicos.

Jóvenes agricultores: Prefieren kits que incluyan tecnología y capacitación en su uso.

Acuicultores: Requieren insumos especializados (alimento balanceado) y servicios complementarios (análisis de agua).

### **Diseño de paquetes**

#### **Paquetes para pequeños productores**

Nombre: Kit Agricultura Eficiente.

Contenido: Fertilizante + guía técnica + 1 sesión de asesoría.

#### **Paquetes para jóvenes agricultores**

Nombre: Kit Agricultura 4.0.

Contenido: Sensor de humedad + fertilizante + webinar de capacitación.

#### **Paquetes para acuicultores**

Nombre: Kit Inicio Acuícola.

Contenido: Alimento balanceado + análisis gratuito de agua + guía de manejo.

### **Prueba piloto**

Para la prueba piloto se propone lanzar los paquetes en la provincia del Guayas y monitorear su aceptación y posteriormente ajustar contenidos y precios según retroalimentación.

### **Estrategia de posicionamiento**

El objetivo de la estrategia de posicionamiento es fortalecer la imagen de marca de Fertisa Agif enfocándola a la calidad y servicio con la finalidad de mitigar la percepción de precios no competitivos.



### **Capitalizar la percepción positiva de calidad**

**Recopilación de datos:** Utilizar los resultados de la investigación de mercado, donde se resalta la calidad de productos. El 85% la describió como buena y el 13% excelente.

**Diseño de materiales promocionales:** Incluir testimonios de clientes satisfechos en folletos y redes sociales. El mensaje para destacar es 9 de cada 10 clientes recomiendan nuestros productos por su calidad.

### **Campañas de comunicación**

Crear una campaña bajo el lema: Calidad que se ve en tus cosechas.

Incluir casos de éxito bajo el siguiente guion (Juan, productor de arroz, aumentó su rendimiento un 25% con nuestros fertilizantes).

### **Mitigar la percepción de precios no competitivos**

#### **Análisis de precios**

Comparar precios de Fertisa con la competencia para identificar brechas

#### **Diseño de mensajes**

Mensaje 1: Calidad premium = Menor riesgo de pérdidas.

Justificación: Enfatiza el valor a largo plazo de invertir en productos de calidad.

Mensaje 2: Programa de descuentos por fidelidad.

Justificación: Atrae a clientes sensibles al precio con beneficios recurrentes.

#### **Propuesta de programas**

Lanzar un programa de descuentos progresivos donde se describa 5% en la segunda compra y 10% en la tercera.

Comunicar el programa a través de folletos, redes sociales y correo electrónico.

### **Posicionar la Ferti App como herramienta diferenciadora**

#### **Desarrollo de la app**

Incluir funciones de asesoría técnica remota, seguimiento de pedidos y guías técnicas.

### **Campaña de lanzamiento**





Mensaje: Tu asesor agrícola en el bolsillo: descarga la Ferti App.

Promoción: Regalar una sesión de asesoría gratis al descargar la app.

### Capacitación a clientes

Realizar webinars y talleres para enseñar el uso de la app.

Incluir tutoriales en redes sociales y la página web.

Se presenta las actividades a realizar para el posicionamiento de la marca con responsables y plazos.

**Tabla 11**

*Cronograma de actividades para posicionamiento*

Actividad	Paso	Descripción	Responsable	Plazo
Mensajes	Revisión de necesidades	Analizar necesidades de cada segmento (pequeños productores, jóvenes, acuicultores).	Equipo de marketing	Q2 2025
	Definición de mensajes	Crear mensajes específicos para cada segmento.	Equipo de marketing	Q2 2025
	Validación de mensajes	Ajustar mensajes según retroalimentación.	Equipo comercial	Q2 2025
Paquetes	Identificación de necesidades	Determinar qué productos y servicios combinar para cada segmento.	Equipo de marketing	Q2 2025
	Diseño de paquetes	Crear paquetes atractivos (Kit Agricultura Eficiente, Kit Agricultura 4.0 y Kit Inicio Acuícola).	Equipo de marketing	Q2 2025
	Prueba piloto	Lanzar paquetes en una provincia piloto y ajustar según resultados.	Equipo comercial	Q3 2025
Calidad	Recopilación de datos	Usar investigación de mercado para resaltar percepción positiva de calidad.	Equipo de marketing	Q2 2025
	Diseño de materiales	Crear folletos y campañas con testimonios de calidad.	Equipo de marketing	Q2 2025
Precios	Análisis de precios	Comparar precios con competencia y diseñar mensajes para mitigar percepción.	Equipo de marketing	Q2 2025



	Propuesta de programas	Lanzar programa de descuentos por fidelidad.	Equipo comercial	Q3 2025
Ferti App	Desarrollo de la app	Incluir funciones de asesoría, seguimiento y guías.	Equipo de TI	Q2 2025
	Campaña de lanzamiento	Promocionar la app con descuentos y asesoría gratis.	Equipo de marketing	Q3 2025

*Nota:* Elaborado por las autoras

### ***Estrategia de aumento de clientes potenciales***

#### **Objetivo**

El objetivo de esta estrategia es aumentar el número de clientes potenciales mediante campañas de marketing digital, promocionales y de contenido, dirigidas a segmentos específicos.

#### **Estrategias**

La estrategia se centra en atraer nuevos clientes mediante estrategias digitales segmentadas para agricultores jóvenes y mujeres productoras, estrategias promocionales a través de programas de referidos y ferias agroindustriales que se complementa con marketing de contenidos.

#### **Campañas Digitales Segmentadas**

##### **Campañas para agricultores jóvenes (25-35 años)**

#### **Definición de contenidos**

Crear tutoriales en video sobre tecnificación agrícola los cuales contengan temáticas como, por ejemplo: Cómo duplicar tu cosecha con fertirriego. El tutorial debe tener una duración de entre 3-5 minutos, con lenguaje claro y ejemplos prácticos.

#### **Producción de materiales**

Grabar y editar videos con apoyo de asesores técnicos e incluir subtítulos y gráficos explicativos para mayor claridad de la audiencia.

#### **Publicación en redes sociales**

Subir videos en las plataformas de la empresa META (Facebook e Instagram) y Tik Tok, con descripciones atractivas y hashtags (#AgriculturaSostenible, #TecnificaciónAgrícola).

Programar publicaciones semanales para mantener engagement.





### **Anuncios segmentados**

Configurar campañas pagadas en Facebook Ads, Instagram Ads y Tik Tok

Segmentar las campañas por ubicación: Guayas, Los Ríos y Manabí

Intereses: Agricultura sostenible, innovación agrícola.

Presupuesto: \$500 por mes para alcance y conversiones.

### **Monitoreo y ajustes**

Medir métricas importantes: alcance, engagement, clics y conversiones.

Ajustar segmentación y contenidos según resultados.

### **Campañas para mujeres productoras**

#### **Creación de testimonios**

Grabar testimonios de clientas satisfechas donde se resalte su experiencia con los productos de la marca. Por ejemplo: María, productora de cacao en Los Ríos, aumentó su rendimiento un 30%.

#### **Campañas en WhatsApp Business**

Enviar mensajes personalizados a mujeres productoras que constan en la base de datos de la empresa.

Incluir enlaces a testimonios y promociones exclusivas que tiene activas la organización.

#### **Alianzas con asociaciones de mujeres rurales**

Contactar a asociaciones en Guayas, Los Ríos y Manabí para realizar alianzas estratégicas.

Organizar talleres presenciales en conjunto con las asociaciones de mujeres sobre manejo de cultivos y uso de productos Fertisa.

#### **Seguimiento y evaluación**

Medir respuestas en WhatsApp de negocios y asistencia a talleres.

Ajustar mensajes y contenidos según retroalimentación.

### **Estrategias Promocionales**

El objetivo de esta actividad es fomentar la lealtad y atraer nuevos clientes mediante programas de referidos y eventos presenciales.

#### **Programa de referidos**

##### **Diseño del programa**





Crear la mecánica del programa con la frase que dice: Trae a un colega y ambos ganan un 10% de descuento en su próxima compra.

Definir reglas del programa: Válido para compras mayores a \$50, aplicable por tiempo limitado (3 meses).

### **Comunicación del programa**

Incluir información en folletos, redes sociales y la Ferti App.

Enviar mensajes personalizados a clientes actuales vía WhatsApp de negocios y correo electrónico.

### **Implementación y seguimiento**

Registrar referidos en el CRM para monitorear participación.

Otorgar descuentos automáticamente al cumplir las condiciones.

### **Ferias agroindustriales**

#### **Selección de zonas**

Priorizar Esmeraldas y Latacunga debido a sus ventas bajas.

#### **Organización del evento**

Ofrecer muestras gratis de fertilizantes con compras mayores a \$100.

Incluir demostraciones técnicas en vivo como por ejemplo el uso correcto de agroquímicos.

#### **Promoción del evento**

Distribuir folletos en zonas aledañas.

Publicar anuncios en redes sociales y WhatsApp.

#### **Evaluación de resultados**

Medir ventas durante la feria y captación de nuevos clientes.

Recopilar feedback para mejorar futuros eventos.

### **Marketing de Contenidos**

El objetivo de esta actividad es posicionar a Fertisa Agif como un referente en el sector agroindustrial mediante la realización de contenidos educativo y de valor en forma de guías técnicas descargables y webinars mensuales.

#### **Definición de temas**

Optimización de suelos ácidos orientado para agricultores tradicionales.

Acuicultura sostenible orientado para el nuevo segmento de mercado.





### Organización de webinars

Invitar expertos internos y externos como ponentes para las charlas online

Utilizar plataformas como Zoom o Google Meet para que los participantes se puedan conectar a la transmisión del contenido.

### Promoción y registro

Publicar anuncios en redes sociales y enviar invitaciones por correo.

Ofrecer certificados de participación para aumentar el interés al evento.

### Seguimiento y evaluación

Medir asistencia y satisfacción mediante encuestas post-evento.

Compartir grabaciones en la página web y redes sociales para que las personas lo puedan ver en diferido.

### Tabla 12

*Cronograma de actividades para aumento de clientes potenciales*

Actividad	Paso	Descripción	Responsable	Plazo
Agricultores jóvenes	Creación de contenidos	Producir tutoriales en video con temáticas del sector	Equipo de marketing	Q3 2025
	Publicación en redes	Subir videos a redes sociales con anuncios segmentados.	Equipo de marketing	Q3 2025
Mujeres productoras	Testimonios y WhatsApp	Grabar testimonios y enviar mensajes personalizados.	Equipo de marketing	Q3 2025
	Talleres presenciales	Organizar eventos con asociaciones de mujeres rurales.	Equipo comercial	Q4 2025
Programa de referidos	Diseño del programa	Crear mecánica y reglas del programa.	Equipo de marketing	Q3 2025
	Comunicación	Promocionar el programa en folletos, redes y WhatsApp.	Equipo de marketing	Q3 2025
Ferias agroindustriales	Organización del evento	Planificar ferias en Esmeraldas y Latacunga.	Equipo comercial	Q4 2025



	Promoción	Distribuir folletos y publicar anuncios.	Equipo de marketing	Q4 2025
Guías técnicas	Elaboración de contenidos	Crear guías descargables sobre temáticas del sector	Asesores técnicos	Q3 2025
	Publicación	Subir guías a la sección recursos del sitio web.	Equipo de TI	Q3 2025
Webinars	Organización	Planificar temas y convocar expertos.	Equipo de marketing	Q3 2025
	Promoción y ejecución	Publicar anuncios y realizar webinars mensuales.	Equipo de marketing	Q3 2025 - Q4 2025

*Nota:* Elaborado por las autoras

### ***Estrategia de red de distribuidores y aliados comerciales***

#### **Objetivo**

El objetivo de esta estrategia es ampliar la red de distribuidores y aliados comerciales para mejorar la cobertura geográfica y la disponibilidad de productos de Fertisa Agif.

#### **Estrategias**

La estrategia se centra en la identificación de aliados estratégicos a través del mapeo de cooperativas y proveedores, un programa de expansión de distribuidores que incluya capacitaciones e incentivos económicos, lo cual se complementa con actividades de logística y cobertura geográfica. Para esto último se propone centros de distribución satélite para mejorar los tiempos de entrega.

#### **Identificación de aliados estratégicos**

##### **Mapear cooperativas agrícolas**

##### **Recopilación de datos**

Para realizar el mapeo se parte del análisis de los datos de las ventas por localidad con la finalidad de identificar las zonas con baja penetración y alta potencialidad agrícola.

##### **Investigación de cooperativas**



La investigación de las cooperativas parte de consultar directorios de asociaciones agrícolas y cámaras de comercio locales teniendo como punto de control que se dé prioridad a cooperativas con más de 50 miembros y actividad en cultivos estratégicos como cacao, arroz, entre otros.

### **Contacto inicial**

Habiendo realizada la investigación se envía correos electrónicos y hace llamadas telefónicas para presentar la propuesta de alianza.

Para que sea aceptada la propuesta se ofrece beneficios como descuentos especiales y asesoría técnica gratuita.

### **Firma de acuerdos**

Para la firma de los acuerdos se realiza por medio de contratos que definan roles, responsabilidades y beneficios mutuos. La estructura de los contratos indicará que Fertisa provee insumos; entre tanto que, la cooperativa promueve su uso entre sus miembros.

### **Alianzas con proveedores de insumos complementarios**

#### **Identificación de proveedores**

Se parte de la identificación de proveedores para lo cual se busca empresas de maquinarias agrícola, riesgo y tecnología en las zonas donde opera la organización para ejecutar las alianzas estratégicas.

#### **Diseño de paquetes integrados**

Para el diseño de paquetes integrados se crear ofertas que combinen productos de Fertisa con servicios de aliados.

Un potencial paquete sería el denominado combo completo para arroz, el cual contenga fertilizantes + maquinaria de siembra.

#### **Promoción conjunta**

Para la promoción se realiza campañas publicitarias en colaboración con folletos y ferias, las cuales indiquen el ofrecimiento de descuentos por compras combinadas.

### **Programa de expansión de distribuidores**

Esta actividad tiene como finalidad capacitar y motivar a los distribuidores locales para mejorar su desempeño y cobertura.

#### **Capacitación a distribuidores locales**

#### **Diseño del programa de capacitación**





Como punto de partida se crea el módulo el cual tendrá como temática las características y beneficios de los productos Fertisa.

Técnicas de aplicación y manejo seguro de agroquímicos.

Uso de la Ferti App para seguimiento de pedidos y asesoría.

### **Ejecución de capacitaciones**

Se realiza talleres presenciales en zonas clave donde opera la empresa y como complemento se ofrece sesiones virtuales para distribuidores en zonas remotas.

### **Evaluación y certificación**

Para garantizar que la capacitación se adecuada se realiza unas pruebas al final de cada módulo y si los participantes aprueban la misma se entrega certificados de participación y reconocimientos a los mejores.

### **Incentivos económicos para distribuidores**

#### **Diseño del programa de incentivos**

El programa cuenta con una comisión del 15% por ventas en zonas prioritarias (Esmeraldas, Latacunga) y del 10% para el resto de las zonas geográficas. También se dará bonos trimestrales por cumplimiento de metas (\$500 por superar ventas en un 20%).

#### **Comunicación del programa**

Se enviará correos electrónicos en formato de banners o folletos digitales explicando los beneficios del programa y se realizará reuniones regionales para revisar los avances que han tenido para realizar ajustes o proponer nuevos beneficios para mantener motivado a los distribuidores.

#### **Seguimiento y pago**

Se monitorea la evolución de las ventas mediante el CRM de la empresa con la finalidad de tener información actualizada para el pago de comisiones de manera oportuna y evitar malestar en los distribuidores.

### **Logística y Cobertura Geográfica**

Esta actividad tiene como objetivo optimizar la distribución de productos para reducir tiempos de entrega y mejorar la satisfacción del cliente.



## **Centros de distribución satélite**

### **Selección de ubicaciones**

Como primer paso se procede a la selección de ubicaciones, la cual será Guaranda debido a la alta satisfacción (5/5) y potencial para abastecer la Sierra central.

Como segundo punto de ubicación se opta por Manabí donde las ventas son de \$2.8M y demanda creciente en la costa.

### **Instalación de centros**

Para la instalación de los centros, se alquila espacios en las zonas estratégicas descritas después del análisis de localización.

Al tener las instalaciones alquiladas se equipa los almacenes y se capacita al personal para que el centro de distribución funcione de manera adecuada.

### **Abastecimiento inicial**

Para el abastecimiento inicial se transferir inventario desde los centros principales y posteriormente se establece las rutas de distribución locales que tendrán los nuevos centros de distribución.

### **Mejorar tiempos de entrega**

#### **Alianzas con transportistas locales**

Como punto de partida de esta actividad se realiza un análisis para Identificar las empresas de transporte confiables y con trayectoria en las zonas donde se opera.

Teniendo identificado las mejores empresas de transporte se comienza con la negociar de tarifas competitivas para envíos express en la zona que operan.

#### **Sistema de monitoreo en tiempo real**

Para garantizar la mejora en los tiempos de entrega se integrar la Ferti App con GPS para dar seguimiento de los pedidos.

Con esta integración tecnológica, se tendrá la capacidad de notificar a los clientes sobre el estado de su envío.

## **Evaluación de resultados**

Para evaluar los resultados de esta actividad se medirá los tiempos de entrega antes y después de las mejoras.

Finalmente, para mantener una mejora continua en los tiempos de entrega se recopilará feedback de clientes para ajustar procesos.

Para que la expansión sea eficiente y alineada con los objetivos estratégicos, se ha diseñado un plan de acción que abarca las actividades a realizar. A continuación, se presenta una tabla con los pasos y responsables involucrados en la ejecución de esta estrategia, estableciendo plazos para su aplicación.

**Tabla 13**

*Cronograma de actividades para estrategia de red de distribuidores y aliados comerciales*

Actividad	Paso	Descripción	Responsable	Plazo
Mapear cooperativas	Recopilación de datos	Analizar ventas por localidad para identificar zonas subatendidas.	Equipo comercial	Q4 2025
	Investigación de cooperativas	Identificar cooperativas activas en Esmeraldas y Latacunga.	Equipo comercial	Q4 2025
	Contacto inicial	Presentar propuesta de alianza a cooperativas.	Equipo comercial	Q4 2025
Alianzas con proveedores	Identificación de proveedores	Buscar empresas de maquinaria y tecnología agrícola.	Equipo comercial	Q4 2025
	Diseño de paquetes	Crear ofertas integradas (fertilizantes + maquinaria).	Equipo marketing	de Q4 2025
Capacitación	Diseño del programa	Crear módulos sobre productos, aplicación técnica y Ferti App.	Asesores técnicos	Q4 2025
	Ejecución de capacitaciones	Realizar talleres presenciales y virtuales.	Equipo comercial	Q1 2025
Incentivos	Diseño del programa	Establecer comisiones del 15% y bonos trimestrales.	Gerencia comercial	Q4 2025
	Comunicación	Promocionar el programa entre distribuidores.	Equipo marketing	de Q4 2025
Centros satélites	Selección de ubicaciones	Elegir Guaranda y Manabí para nuevos centros.	Gerencia logística	de Q4 2025
	Instalación	Alquilar espacios y equipar con inventario.	Gerencia logística	de Q1 2025
Mejora de entregas	Alianzas con transportistas	Negociar tarifas para envíos express.	Gerencia logística	de Q1 2025
	Monitoreo tiempo real	Integrar GPS en la Ferti App para seguimiento.	Equipo de TI	Q1 2025



*Nota:* Elaborado por las autoras

### Viabilidad financiera de la propuesta

La propuesta se encuentra clasificada en tres grandes grupos estrategia de segmentación de mercado y posicionamiento la cual tiene un presupuesto de \$34,000.0, la estrategia de aumento de clientes potenciales con un monto de \$36,000 y la estrategia de red de distribuidores y aliados con el valor de \$50,500. Estas tres estrategias que forman parte de la propuesta ascienden a \$120,500.0 como se puede apreciar en la tabla de a continuación.

**Tabla 14**

#### *Inversión de la propuesta*

Estrategia	Actividad	Descripción	Inversión Estimada
1. Segmentación de Mercado y Posicionamiento	1.1. Definición de segmentos prioritarios	Análisis de datos, creación de perfiles y validación con equipo comercial.	\$4.000,00
	1.2. Diseño de propuestas de valor diferenciadas	Creación de mensajes clave y paquetes por segmento.	\$5.000,00
	1.3. Estrategia de posicionamiento	Campañas de comunicación, desarrollo de la Ferti App y programas de descuentos.	\$25.000,00
2. Aumento de Clientes Potenciales	2.1. Campañas Digitales Segmentadas	Producción de contenidos, anuncios en redes sociales y talleres presenciales.	\$15.000,00
	2.2. Estrategias Promocionales	Programa de referidos, ferias agroindustriales y muestras gratis.	\$16.000,00
	2.3. Marketing de Contenidos	Elaboración de guías técnicas y webinars mensuales.	\$5.000,00
3. Red de Distribuidores y Aliados	3.1. Identificación de aliados estratégicos	Mapeo de cooperativas y alianzas con proveedores complementarios.	\$5.500,00
	3.2. Programa de expansión de distribuidores	Capacitaciones, incentivos económicos y seguimiento.	\$15.000,00
	3.3. Logística y Cobertura Geográfica	Centros de distribución satélite y mejora de tiempos de entrega.	\$30.000,00
<b>Total de inversión estrategias</b>			<b>\$120.500,00</b>

*Nota:* Elaborado por las autoras

La propuesta tiene como objetivo alcanzar un incremento de las ventas del 20% y una mejora del 30% de cobertura geográfica, lo cual justifica la inversión. Cabe destacar que, las estrategias



digitales y de capacitación se realizan porque aportan a la sostenibilidad; es decir, proporcionan beneficios a largo plazo.

A partir de aquello se estima el promedio de los ingresos de la empresa durante el período de 2020 al 2023, lo cual da \$152,534.857.2, que al aplicar la tasa de crecimiento que se puede alcanzar del 20% se tendría un ingreso total de \$183,041,828.6 como se observa en la tabla.

**Tabla 15**

*Proyección de incremento de ventas*

Promedio de ingresos 2020 - 2023	152.534.857,2
Tasa de crecimiento	30.506.971,44
Ingreso total	183.041.828,61

*Nota:* Elaborado por las autoras

Para validar financieramente la propuesta se realizar un análisis costo beneficio donde el ingreso es de \$183,041,828.6, los egresos se obtienen en función del peso de los costos variables y fijos de los últimos años que tienen un peso del 97.5%; es decir, \$178,473,615.7 y la inversión propuesta de \$120,500.0. Al aplicar la fórmula que divide los ingresos totales de los costos e inversión se obtiene un costo beneficio de 1.02; por tanto, la propuesta es adecuada para impulsar las ventas y el crecimiento de Fertisa Agif en el sector agroindustrial.

**Tabla 16**

*Costo beneficio de la propuesta*

<b>Costo/beneficio</b>	
Ingresos anuales (VNA)	183.041.828,6
Egresos anuales (VNA)	178.473.615,7
Inversión anual	120.500,0
Total egresos más inversión	178.594.115,7
<b>Costo/beneficio</b>	<b>1,02</b>

*Nota:* Elaborado por las autoras

**Validación de la propuesta**

*Descripción del proceso de validación*

La validación de la propuesta se realizó mediante el juicio de 5 expertos en el sector agroindustrial, con experiencia en marketing, logística y gestión comercial. El proceso incluyó la revisión de los



tres objetivos estratégicos (segmentación y posicionamiento, aumento de clientes potenciales y ampliación de la red de distribuidores) y las actividades y presupuestos asociados. Los expertos evaluaron la coherencia, viabilidad y pertinencia de la propuesta utilizando un instrumento de validación diseñado específicamente para este fin. La retroalimentación se recopiló por medio de una reunión virtual, donde se presentó la propuesta y se resolvieron dudas.

### ***Instrumento para la validación***

El instrumento de validación consistió en una encuesta estructurada con 5 indicadores, cada uno evaluado en una escala de 1 a 5 donde 1 es muy en desacuerdo y 5 es muy de acuerdo. Los indicadores incluyeron: (1) Claridad de los objetivos, (2) Pertinencia de las actividades propuestas, (3) Viabilidad del presupuesto, (4) Coherencia entre las estrategias y los resultados esperados, y (5) Potencial de impacto en el mercado.

### ***Resultados de la Validación***

Los resultados mostraron un alto nivel de aprobación por parte de los expertos, con una puntuación promedio de 4.6 sobre 5 en los indicadores evaluados. Los expertos destacaron la claridad de los objetivos y la pertinencia de las actividades, especialmente en lo relacionado con las campañas digitales y la ampliación de la red de distribuidores. A continuación, se da paso a los resultados de la validación en una tabla resumida con cada puntuación por indicador promediada por las respuestas dadas de los cinco expertos.

**Tabla 17**

#### *Validación de la propuesta*

Indicador	Puntuación Promedio
Claridad de los objetivos	4.8
Pertinencia de las actividades propuestas	4.7
Viabilidad del presupuesto	4.2
Coherencia entre estrategias y resultados	4.6
Potencial de impacto en el mercado	4.5

*Nota:* Elaborado por las autoras





## CONCLUSIONES

El marco conceptual del trabajo se basó en conceptos de crecimiento empresarial, modelos de expansión para pequeñas, medianas y grandes empresas, y la innovación en el sector agroindustrial. Se analizaron estrategias de ventas, ventajas competitivas y la importancia de la competitividad a para diferenciarse en el mercado. Se integraron elementos de planificación estratégica y el uso de indicadores financieros para medir el impacto de las acciones propuestas, alineadas a las necesidades del sector para contribuir a la mejora práctica de las ventas.

El análisis del estado de desarrollo de Fertisa Agif evidenció un crecimiento en ventas, respaldado por la implementación de herramientas de CRM y una segmentación de mercado progresiva. Sin embargo, persisten desafíos dados por la alta variabilidad en ventas entre regiones y una satisfacción del cliente desigual, especialmente en zonas con menor penetración. La inconsistencia en las estrategias promocionales, y su falta de impacto de la segmentación, indican la necesidad de optimizar las ventas consolidando su posición en el mercado agroindustrial, fortalecer sus estrategias comerciales en zonas subatendidas, mejorar la experiencia del cliente y adoptar un enfoque estructurado en la aplicación de promociones, respaldado por herramientas tecnológicas y un análisis continuo de datos.

Las acciones estratégicas identificadas para mejorar la posición de Fertisa Agif en el mercado agroindustrial incluyen: (1) una segmentación de mercado precisa que permita captar nuevos clientes, como agricultores jóvenes y mujeres productoras; (2) campañas de posicionamiento de marketing digital y promocionales; y (3) la ampliación de la red de distribuidores y aliados comerciales, con enfoque en zonas subatendidas, como Esmeraldas y Latacunga. Estas acciones, respaldadas por una propuesta de valor diferenciada y una estrategia de posicionamiento clara, buscan aumentar la participación de mercado, mejorar la satisfacción del cliente y optimizar la cobertura geográfica, consolidando a Fertisa Agif como líder en el sector.

La evaluación del plan sugerido mediante revisión de expertos resultó viable y respaldada, obteniendo un puntaje promedio de 4.6 sobre 5 en aspectos como claridad de objetivos, coherencia estratégica y posible impacto. Los expertos destacaron la eficacia de las campañas digitales y el aumento de la red de distribuidores.





## RECOMENDACIONES

Fertisa Agif tiene que seguir combinando teoría y práctica en su planificación estratégica utilizando indicadores financieros para evaluar los resultados de las acciones tomadas, así como asegurarse de que las estrategias de mejora de ventas sean creativas, factibles y sostenibles en el contexto agroindustrial.

Para abordar los desafíos identificados, se aconseja centrarse en mejorar el desarrollo de estrategias comerciales en regiones desatendidas, mejorar la experiencia del cliente y estructurar promociones a través de un análisis continuo basado en datos facilitado por Ferti App.

Se sugiere implementar las estrategias propuestas en la segmentación del mercado, campañas de marketing digital y expansión de la red de distribuidores, con el fin de profundizar la penetración en el mercado, mejorar la satisfacción del cliente y mejorar la cobertura geográfica.

Adoptar las recomendaciones de expertos con el establecimiento de un fondo de contingencia durante la fase de desarrollo de la Ferti App es necesario para que la propuesta sea efectiva, sostenible y satisfactoriamente receptiva a las necesidades del mercado agroindustrial.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.
- Amador-Mercado, C. Y. (2022). *El análisis PESTEL. Uno Sapiens Boletín Científico De La Escuela Preparatoria No. 1, 4(8), 1-2*. . Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263>
- Aranda Penagos, A. C. (2024). *Gestión del talento humano por competencias—sector agropecuario*.
- Arenas, C., & Pinto, F. (2021). *Prácticas sostenibles en el uso de fertilizantes y agroquímicos en Ecuador. Revista de Ciencias Ambientales, 12(3), 45-58*.
- Arévalo, J. A. (2021). *Trazabilidad y transparencia en la cadena de suministro para fortalecer la Responsabilidad Social Empresarial*. Obtenido de *Revista de Negocios Internacionales* 12(2), 45-62: <https://doi.org/10.22201/rni.2021.4523>
- Baque, L. K., Izquierdo, A. M., & Viteri, D. A. (2022). *Estructura metodológica de plan estratégico para mejorar las ventas en las MIPYMES del cantón Quevedo. Revista Universidad y Sociedad, 14(2)*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202022000200066](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000200066)
- Beltrán, L. &. (2020). . *Impacto de la trazabilidad en la confianza del consumidor: Estudio de la industria agrícola*. . Obtenido de *Revista de Estudios Ambientales, 8(3), 95-108*.: <https://doi.org/10.1016/revamb.2020.1080>
- Bojórquez, A. L., Flores, A., & Domínguez, J. G. (2022). *Intención de compra de productos agroecológicos mediante el comercio electrónico en un contexto de comercio justo. Estudios sociales. Revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional, 32(60)*. doi:10.24836/es.v32i60.1273
- Borrell, A. C. (2020). *Agricultural biotechnology: Innovations for a sustainable future*. Obtenido de *Plant Biotechnology Journal*: <https://doi.org/10.1111/pbi.13196>
- Bunce, A. &. (2022). *Precios de los fertilizantes y la inflación en el Ecuador*. Obtenido de *Repositorio BCE*. : <http://repositorio.bce.ec/>
- C.D.C, Q. (2016). *Síntesis Macroeconómica*. [http://www.lacamaradequito.com/media/com\\_lazypdf/pdf/Sintesis% 20Macroeconomica% 20Marzo](http://www.lacamaradequito.com/media/com_lazypdf/pdf/Sintesis%20Macroeconomica%20Marzo).



- Calderin, Ortiza, Mosquera, & Piedra. (2020). Aplicativos y ventajas del blockchain en la industria alimentaria. *Universidad Politecnica de Cataluña*, <https://upcommons.epc.edu/bistream/handle/2117/327044/memoria.pdf>.
- Campoverde, Á. G. (2023). Obtenido de <https://fertisa.com/>
- Carmona, J. &. (2003). El laberinto de la agricultura española: Instituciones, contratos y organización entre 1850 y 1936. *Prensas Universitarias de Zaragoza*. Obtenido de (No. BOOK-2020-016).
- Carvajal, C. Y. (2017). *La importancia de las PYMES en el Ecuador*. Obtenido de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2017/py>
- Chuncho Juca, L. U. (2021). Ecuador: análisis económico del desarrollo del sector agropecuario e industrial en el periodo 2000-2018. *Revista Científica y Tecnológica UPSE (RCTU)*, 8(1), 8-17.
- Coad, A. &. (2019). *Catching Gazelles with a Lasso: Big Data Techniques for Firm Growth Prediction*. . Obtenido de <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00206-2>
- Constitución de la República del Ecuador*. (2008). Registro Oficial 449 de 20-oct.-2008. Obtenido de <https://www.lexis.com.ec/biblioteca/constitucion-republica-ecuador>
- Cuevas, P. (2020). La reestructuración del agro en función de una nueva división internacional agrícola del trabajo en Chile y México (1970s - 2000s): historia reciente de la marcha diferenciada del agro en contextos neoliberales latinoamericanos. *Izquierdas*, 49.
- Daza, E. A. (2020). *Cambio climático, biodiversidad y sistemas agroalimentarios: avances y retos a 10 años de la Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria en Ecuador*. Abya-Yala.
- Diaz Martinez, J. L., Salcedo, D., Mercado, T., & Quiñonez, Y. y. (2024). Internet de las cosas aplicado a la agricultura: estado actual y su aplicación mediante un prototipo. *Revista RISTI*, N.º 53, 03/2024, <http://scielo.pt/pdf/rist/n53/1646-9895-rist-53-106pdf>. Obtenido de Revista RISTI, N.º 53, 03/2024 Disponible en:
- Díaz, F. I., Melgarejo, Z. A., & Vera, M. A. (2021). Relación entre innovación y crecimiento empresarial en la pyme de la industria de alimentos y bebidas de Bogotá, Colombia. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 11(3). doi:10.19053/20278306.v11.n3.2021.13346



- EMIS. (2021). *Fertisa AGIF C.L. Company Profile*. . Obtenido de [https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Fertisa\\_Agif\\_CL\\_es\\_9647048.html](https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Fertisa_Agif_CL_es_9647048.html)
- Enríquez, R. J. (2014). *Evaluación del crecimiento de la Balanza de Servicios del Ecuador (2002-2012)*. Obtenido de [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=Entre+2012+y+2014%2C+se+crearon+7023+pymes%2C+&btnG=](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Entre+2012+y+2014%2C+se+crearon+7023+pymes%2C+&btnG=)
- Falcó, J. M. (2023). *El enoturismo como catalizador de los objetivos de desarrollo sostenible: un análisis aplicado a la industria vinícola española*.
- FAO. (2020). *El estado mundial de la agricultura y la alimentación 2020*.
- Foro Económico Mundial. (2024). *AgriTech: Shaping Agriculture in Emerging Economies, Today and Tomorrow*. Obtenido de [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_AgriTech\\_2024.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_AgriTech_2024.pdf)
- Garachkovska, O., Sytnyk, O., Fayvishenko, D., Taranskiy, I., Afanasieva, O., & Prosiyanik, O. (2021). Strategic Management of Brand Positioning in the Market . *Advances in Science, Technology and Engineering Systems Journal* , 6(1), 947-953. doi:10.25046/aj0601104
- García, N. E., & Terán, F. (2020). Estrategias para el incremento de ventas: caso de estudio microempresa Mundo de Ensueños. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración, Enfoques*, 4(16), 248-260. doi:10.33996/revistaenfoques.v4i16.97
- Gebbers, R. &. (2019). Precision agriculture and food security. . *Science*, 828-831.
- Gómez, J. (2022). Responsabilidad Social en el Sector Agroquímico: Retos y Oportunidades. *Instituto de Estudios Ecológicos*.
- González, M. &. (2021). *La percepción del consumidor sobre los productos agrícolas sostenibles: Un análisis de disposición a pagar*. 22(2), 45-63. . Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.rec.2021.02.008>
- Grant. (2016). *Contemporary strategy analysis* (9.ª ed.). Wiley.
- Grant, R. (2023). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases*. Wiley.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis* (9th ed.). . Wiley.
- Hernández Sampieri, R. F. (2014). *Metodología de la investigación*. (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Baptista, M. D., & Fernández, C. (2014). *Metodología de la investigación*. (6.ª ed.). McGraw-Hill.



- Hernández, S., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018, ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p.
- Hill, T. &. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. En *Long Range Planning*, (págs. 30(1), 46-52.).
- Hodson de Jaramillo, E., Trigo, E., Henry, G., Aramendis Ramírez, R. H., Castaño, A., Coremberg, A. ..., & Otero, M. (2019). *La bioeconomía. Nuevo marco para el crecimiento sostenible en América Latina: Bioeconomy*. Pontificia, Universidad Javeriana.
- Holguín Cobos, R. N. (2021). *Análisis de la incidencia de los precios de fertilizantes importados en las empresas comercializadoras de fertilizantes de Guayaquil, año 2021*. Universidad Politécnica Salesiana. . Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/1>
- IICA. (2014). *Sistematización de metodologías para evaluar efectos ambientales de tecnologías agrícolas con enfoque en sistemas de producción de agricultura familiar*. Obtenido de [http://webiica.iica.ac.cr/organos\\_iica/COMITE/SysInfo\\_2011/documentos/-E-%20\(DT-574\)%20Innovac-gricCompetit-sustentable.pdf](http://webiica.iica.ac.cr/organos_iica/COMITE/SysInfo_2011/documentos/-E-%20(DT-574)%20Innovac-gricCompetit-sustentable.pdf)
- INEC. (2024). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-macroeconomicas/>
- INEC, I. N. (2022). *Estudio sobre el índice de precios de los insumos agrícolas*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Jarrín, P. J. (2024). *Impacto económico del proyecto Minero a gran escala Mirador en Ecuador*.
- Johnson, G. S., & Whittington, R. (2020). *Exploring corporate strategy* (11th ed.). En Pearson..
- Klerkx, L. &. (2020). *Innovation systems and agricultural knowledge and innovation systems in the global South. International Journal of Agricultural Sustainability*.. Obtenido de <https://doi.org/10.1080/14735903.2020.1742095>
- Kotler, & Armstrong. (2017). *Principios de marketing* (16.ª ed.). Pearson Education.
- Kotler, P. A., & Opresnik, M. O. (2018). *Principios de marketing* (17.ª ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2022). *Marketing Management*. 16th ed: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2020). *Dirección de marketing* (16.ª ed.). Pearson.
- Kryscynski, D. R. (2020). *The Why of Work: Purpose and Meaning in the Workplace*. . *Harvard Business Review Press*.
- Lambin, J. J. (2018). *Marketing estratégico y operativo: Un enfoque europeo*. . Pearson Educación.



- Lara, D. M., Argothy, L. A., Martínez, J. P., & Mejía, M. A. (2022). El impacto de las crisis en el desempeño del sector agropecuario del Ecuador. *Revista Finanzas Y Política Económica*, 14(1). doi:10.14718/revfinanzpolitecon.v14.n1.2022.7
- Ley para Formulación, Fabricación, Importación, Comercialización y Empleo de Plaguicidas y Productos Afines de uso Agrícola. (2024). Suplemento del Registro Oficial No. 315,16 de abril de 2004.
- Leyva, R., Yaimary, Vallejo, P., & María, L. (2023). *La estrategia de comercialización como herramienta para la ventaja competitiva sostenible*. Obtenido de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimientos y Educación: <https://dialnet.unirioja.es>
- Llaguno Ribadeneira, A. G. (2024). *Estrategias de Ventas en la Era Digital: Adaptación y Maximización de Oportunidades*. Obtenido de Dominio De Las Ciencias, 10(2), 1161–1169. : <https://doi.org/10.23857/dc.v10i2.3851>
- Lorino, P. (2019). El plan estratégico en la práctica: Guía para la gestión estratégica en empresas y organizaciones. . Pearson Educación.
- Lull Noguera, J., & Galdón Salvador, J. (2024). *Análisis PESTEL: analizando el entorno para la toma de decisiones*. . Obtenido de Universitat Politècnica de València: <http://hdl.handle.net/10251/204007>
- Maldonado, Noriega, C., Ahumada, & Carranza, K. F. (2023). *Estrategias de ventas y fidelización de los clientes en una empresa de capacitación virtual*. Obtenido de SCIÉND0, 26(3), 275-280: <https://doi.org/10.17268/sciendo.2023.040>
- Mendoza, L. V. (2020). Impacto de la sostenibilidad en la industria agroquímica ecuatoriana. *Revista Agroecología*. *Revista Agroecología*, 8(2), 78-92.
- Momberg, M. R. (2006). *Responsabilidad social empresarial \_rse\_ como ventaja competitiva*. . Obtenido de Manuel Reyno Momberg.
- Muñoz, D. R. (2022). Estrategias de penetración de mercado en la agroindustria ecuatoriana. *Ciencias Agrícolas*, 15(1), 34-48.
- Ormaza, J., Ochoa, J., Ramírez, F., & Quevedo, J. (2020). *Responsabilidad social empresarial en el Ecuador: Abordaje desde la Agenda 2030/ Corporate social responsibility in Ecuador: Approach from the 2030 Agenda*. Obtenido de Revista de Ciencias Sociales, XXVI(3).



- Orozco, C. (2023). Las Grandes Corporaciones Agroindustriales Y La Agricultura Contractual: Aproximaciones Teóricas. *LA GRANJA. Revista de Ciencias de la Vida*, 31(1). doi:10.17163/lgr.n37.2023.05
- Oslo. (2018). *Manual de Oslo directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación*.
- PactoMundial. (2023). *10 Principios + 17 ODS que las empresas se comprometan*. Obtenido de Pacto Mundial.: <https://www.pactomundial.org/noticia/10-principios-17-ods/>
- Palacios, M. A. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2). doi:10.22458/rna.v11i2.2756
- Paredes, F. T., & García, N. E. (2020). *Estrategias para el incremento de ventas: caso de estudio microempresa Mundo de Ensueños*. Obtenido de Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES, vol. 4, núm. 16, pp. 248-260, 2020: <https://www.redalyc.org/journal/6219/621965988005/html/>
- Pedros, D. M. (2012). Introducción al plan estratégico. . Díaz de Santos.
- Pereira, J. &. (2020). *Uso de energías renovables en la agricultura: Un paso hacia la sostenibilidad*. *Journal of Sustainable Agriculture*. Obtenido de Journal of Sustainable Agriculture: <https://doi.org/10.1016/j.jsa.2020.01.003>
- Porter. (1979). How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. . *Free Press*.
- Quintero, J. &. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. . En *Telos*, (págs. 8(3), 377-389.).
- Ríos-Gaibor, C. G., & Preciado-Ortiz, F. L. (2023). Estrategias de Innovación y Competitividad en PYMEs Ecuatorianas: Un Análisis Cualitativo. *Revista Científica Zambos*, 2(2), 17-36.
- Rojas, Y., & Pérez, L. M. (2023). La estrategia de comercialización como herramienta para la ventaja competitiva sostenible. *RILCO DS: Revista de Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 5(50), 87-104. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9264964>



- Ruiz, J. R. (2018). Impacto de la innovación en marketing sobre la conducta exportadora de las empresas del sector agroindustrial español. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*.
- Salesforce. (s.f.). *Estrategia de Ventas: qué es, tipos y ejemplos*. Obtenido de <https://www.salesforce.com/mx/blog/estrategia-de-ventas/>
- Sánchez-Erazo, A. G.-L. (2023). Importancia y beneficio del ingreso del Ecuador a la Alianza del Pacífico. *Dominio de las Ciencias*, 9(Esp), 384-396. *Dominio de las Ciencias*, 384-396.
- Serna, G. (2019). *Gerencia Estratégica Planeación y Gestión - teoría y metodología*. Bogotá: 3R editores . .
- Soledispa, X., Piguave, J., & Pincay, A. (2023). Estrategias comerciales y su incidencia en las ventas del Agrocomercial La Finca. *Polo del Conocimiento*, 8(2), 1216-1235. doi:10.23857/pc.v8i2.5241
- Somano, A., & Leon, A. (2020). *Métodos teóricos de investigación: análisis-síntesis, inducción-deducción, abstracto-concreto e histórico-lógico*. Universidad de Matanzas. Obtenido de <https://monografias.umcc.cu/monos/2020/IngInd/mo2076.pdf>
- Torres, R., & Sánchez, D. (2021). Sostenibilidad y tecnologías de precisión en la agricultura ecuatoriana. *Innovación Agrícola*, 15(1), 102-115.
- Tovar Soto, J. P., Solórzano Suárez, J. d., & Badillo Rodríguez, A. y. (2019). Internet de las cosas aplicado a la agricultura: estado actual. *Revista Lámpsakos*, núm. 22, pp. 86-105, 2019, <https://redalyc.org/journal/6139/613964509009/html/>.
- Vergara, A., Gómez, R., Espinoza, C. E., Vilcas, S., & Hinojosa, R. A. (2023). Cadenas agro-productivas para el desarrollo agrícola sostenible en Huancavelica. *Alfa Revista de Investigación en Ciencias Agronómicas y Veterinaria*, 7(19). doi:10.33996/revistaalfa.v7i19.202
- Villena Ronquillo, K. L. (2023). *Responsabilidad social empresarial para comercializadoras de insumos agrícolas*. Obtenido de (Bachelor's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador).
- Wheelen, T. L. (2013). Strategic management and business policy. En *Toward global sustainability*. Pearson Education.



- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2013). Strategic management and business policy. En *Toward global sustainability (13.ª ed.)*. Pearson Education.
- Wilkinson, J. &. (2013). Tendencias de las agroindustrias, patrones e impactos en el desarrollo. . *Agroindustrias para el desarrollo*, 51.
- Yacoub, C. D. (2017). Agua y Ecología Política: El extractivismo en la agroexportación, la minería y las hidroeléctricas en Latinoamérica. *Abya-Yala*.
- Zhang, X. D. (2019). Managing nitrogen for sustainable development. *Nature*, 567(7749), 193-195.
- Zhang, Y. (2024). Research on China's agricultural product sales transformation: online marketing mix strategy and performance on post pandemic area. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 1-17. doi:10.3389/fsufs.2023.1297732