

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL FEGE

PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIATURA EN MERCADOTECNIA

PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA IMPULSAR LA IDENTIDAD
DE MARCA Y EL POSICIONAMIENTO DE ECUASEMILLAS EN EL
MERCADO ECUATORIANO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ
DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD
SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

MILENA GIULIANA COLOMA VARGAS

DIRECTOR: MSc. HERMAN SPITZER

QUITO, JULIO 2025

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	2
ÍNDICE DE TABLAS.....	5
ÍNDICE FIGURAS.....	5
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I.....	9
MARCO TEÓRICO.....	9
1.1 Marketing Estratégico	9
1.1.1 Conceptos Fundamentales del Marketing Estratégico.....	9
1.1.2 Componentes del Sistema de Marketing Estratégico	10
1.1.3 Proceso de Planificación Estratégica de Marketing.....	12
1.2 Identidad de Marca.....	12
1.2.1 Fundamentos Conceptuales de la Identidad de Marca.....	12
1.2.2 Arquitectura de la Identidad de Marca	13
1.2.3 Construcción y Gestión de la Identidad de Marca.....	14
1.3 Posicionamiento de Marca	15
1.3.1 Marco Conceptual del Posicionamiento	15
1.3.2 Modelos y Estrategias de Posicionamiento	16
1.3.3 Proceso de Desarrollo del Posicionamiento.....	17
1.4 Comportamiento del Consumidor.....	17
1.4.1 Fundamentos del Comportamiento del Consumidor	17
1.4.2 Características del Consumidor Agrícola Ecuatoriano.....	18
1.5 Mercado Ecuatoriano	19
1.5.1 Análisis Macroeconómico del Ecuador	19
1.5.2 Estructura del Mercado Agrícola Ecuatoriano.....	20
1.6 Sector Semillas en Ecuador	21
1.6.1 Estructura y Características del Sector	21
1.6.2 Principales Cultivos y Demanda de Semillas	21
1.7 Marco Regulatorio	22
1.7.1 Instituciones Regulatorias.....	22
1.7.2 Normativa de Semillas.....	22
1.8 Análisis Competitivo.....	23

1.8.1	Estructura Competitiva del Sector.....	23
1.8.2	Factores Competitivos Clave.....	24
1.9	Tendencias y Oportunidades del Mercado.....	25
1.9.1	Tendencias Tecnológicas.....	25
1.9.2	Tendencias de Sostenibilidad y Certificación.....	26
1.10	Marco Conceptual Integrado.....	26
1.10.1	Modelo Teórico Propuesto	26
1.10.2	Proposiciones Teóricas	31
1.10.3	Definición de Términos Clave.....	32
CAPÍTULO II.....		34
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL		34
2.1	análisis del Entorno Externo - PEST	34
2.1.1	Factores Políticos.....	34
2.1.2	Factores Económicos	35
2.1.3	Factores Sociales	36
2.1.4	Factores Tecnológicos	37
2.2	Análisis FODA.....	39
2.2.1	Fortalezas.....	39
2.2.2	Oportunidades.....	40
2.2.3	Debilidades	41
2.2.4	Amenazas.....	41
2.3	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	42
2.4	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	45
2.5	Síntesis del Diagnóstico Situacional	49
2.5.1	Posición Estratégica Actual	49
2.5.2	Factores Críticos de Éxito.....	50
2.5.3	Implicaciones Estratégicas.....	50
CAPÍTULO III.....		73
PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO		73
3.1	definición de la Estrategia Corporativa.....	73
3.1.1	Misión Propuesta	73
3.1.2	Visión Propuesta.....	73
3.1.3	Valores Corporativos	74
3.2	Objetivos Estratégicos de Marketing	75

3.2.1	Objetivos de Crecimiento	75
3.2.2	Objetivos de Posicionamiento	75
3.2.3	Objetivos de Satisfacción y Lealtad	76
3.3	Segmentación Y Targeting.....	76
3.3.1	Segmentación del Mercado	76
3.3.2	Evaluación de Segmentos.....	78
3.3.3	Selección de Mercados Objetivo	78
3.4	Posicionamiento Estratégico	79
3.4.1	Análisis de Posicionamiento Competitivo.....	79
3.4.2	Estrategia de Posicionamiento Propuesta	79
3.4.3	Declaración de Posicionamiento.....	80
3.5	Desarrollo de la Identidad De Marca	81
3.5.1	Arquitectura de Marca	81
3.5.2	Personalidad de Marca.....	81
3.5.3	Valores de Marca y Propuesta de Valor	82
3.5.4	Elementos de Identidad Visual	83
3.6	Estrategias de Marketing Mix.....	84
3.6.1	Estrategia de Producto	84
3.6.2	Estrategia de Precio	85
3.6.3	Estrategia de Distribución.....	87
3.6.4	Estrategia de Comunicación	88
3.6.5	Sistema de Monitoreo.....	89
3.6.6	Proceso de Revisión y Ajuste	91
3.7	Análisis De Riesgos Y Contingencias.....	92
3.7.1	Identificación de Riesgos	92
3.7.1	Planes de Contingencia.....	93
CAPÍTULO IV.....		94
ANÁLISIS DE LA PROPUESTA ESTRATÉGICA DE ECUASEMILLAS S.A.....		94
4.1	Eventos y Participación en Ferias	94
4.2	Recomendaciones estratégicas finales	94
4.2.1	Presupuesto Final Optimizado	94
CONCLUSIONES.....		97
RECOMENDACIONES.....		100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Diferencias entre Marketing Estratégico y Marketing Operacional	10
Tabla 2	Dimensiones de la Identidad de Marca según el Modelo de Kapferer	13
Tabla 3	<i>Estrategias de Posicionamiento y sus Características</i>	16
Tabla 4	<i>Perfil del Productor Agrícola Ecuatoriano</i>	18
Tabla 5	<i>Indicadores Económicos del Ecuador (2019-2023)</i>	19
Tabla 6	<i>Estructura del Mercado de Semillas en Ecuador</i>	21
Tabla 7	<i>Marco Regulatorio del Sector Semillas</i>	23
Tabla 8	<i>Análisis de Competidores Principales en el Mercado Ecuatoriano</i>	24
Tabla 9	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)</i>	43
Tabla 10	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)</i>	46
Tabla 11	<i>Tamaño de a muestra</i>	52

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1	Modelo Integrado de Marketing Estratégico	11
Figura 2	Proceso de Construcción de Identidad de Marca.....	14
Figura 3	<i>Adopción de Tecnologías en la Agricultura Ecuatoriana</i>	25
Figura 4	<i>Modelo Conceptual Integrado para Marketing de Semillas</i>	28
Figura 5	Logotipo Principal empresa Ecuasemillas S.A.....	84
Figura 6	Herramientas de Análisis para Ecuasemillas	91

INTRODUCCIÓN

La empresa Ecuasemillas nació en el año 2022, gracias a la iniciativa de dos emprendedores, Cristian Coloma y Edwin Urquizo, con el objetivo de fortalecer el desarrollo agrícola de los pequeños y medianos comerciantes de la región costera y amazónica del Ecuador, por medio de la importación y comercialización de semillas de pasto. A pesar de su modelo de negocio orientado al crecimiento comercial y actualmente su dificultad para posicionarse de forma competitiva en el mercado nacional, principalmente debido a los bajos precios por distribuidoras consolidadas del sector como: Novagro, Maquisemillas, Sursemillas S.A

Además, la ausencia de una página web y una estrategia de marketing digital limita gravemente su visibilidad frente a los consumidores y potenciales distribuidores. En un entorno donde las plataformas digitales juegan un papel fundamental para el posicionamiento de las marcas y el acceso a nuevos mercados, no contar con presencia online representa una desventaja competitiva importante (Kotler & Keller, 2016).

El proceso de importación de semillas desde Brasil es complejo y requiere de una inversión inicial considerable, sumado a gestiones administrativas como permisos sanitarios, inspecciones de Agrocalidad, aforo en aduanas, y costos de bodegaje, lo cual impacta en los márgenes de ganancia de la empresa. Actualmente, Ecuasemillas vende sus productos en zonas específicas de la Costa y el Oriente ecuatoriano (como Manabí, Esmeraldas, Sucumbíos y Orellana), y brinda además asesoría técnica a los consejos provinciales de estas zonas. Sin embargo, la competencia por precio y la limitada capacidad de difusión de su marca dificultan su objetivo de consolidarse como un actor relevante en el mercado ecuatoriano de semillas.

El sector agrícola ecuatoriano representa uno de los pilares fundamentales de la economía nacional, contribuyendo con el 8.5% del Producto Interno Bruto (PIB) y empleando aproximadamente al 29% de la población económicamente activa (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2023). Esta importancia estratégica se ve respaldada por las condiciones geográficas y climáticas privilegiadas del país, que permiten una producción agrícola diversificada durante todo el año, posicionando a Ecuador como un actor relevante en el mercado internacional de productos agrícolas.

En este contexto, el sector de semillas desempeña un papel crítico como proveedor del material genético base para toda la producción agrícola nacional. El mercado ecuatoriano de semillas, valuado en aproximadamente \$180 millones anuales y con un crecimiento promedio del 4.5% en los últimos cinco años (Asociación Ecuatoriana de Semillas [AES], 2023), presenta tanto oportunidades significativas como desafíos complejos para las empresas que operan en este sector.

La estructura dual de la agricultura ecuatoriana, caracterizada por la coexistencia de agricultura familiar (84% de las unidades productivas) y agricultura empresarial (16% de las unidades productivas, pero 80% de la superficie cultivada), genera demandas diferenciadas y requiere estrategias de marketing especializadas para cada segmento (Ministerio de Agricultura y Ganadería [MAG], 2022). Esta dualidad se refleja en patrones de comportamiento de compra distintos, criterios de decisión diversos, y canales de distribución específicos para cada tipo de productor.

En el mercado ecuatoriano de semillas, la competencia se ha intensificado significativamente durante la última década debido a varios factores convergentes. Por un lado, las empresas multinacionales han fortalecido su presencia en el país, aprovechando sus ventajas en investigación y desarrollo, tecnología avanzada, y respaldo financiero. Empresas como Pioneer, Syngenta, y Monsanto-Dekalb controlan aproximadamente el 60% del mercado de semillas híbridas, estableciendo altos estándares de calidad y servicio que definen las expectativas de los productores (Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo [CIMMYT], 2022).

Por otro lado, las empresas nacionales enfrentan el desafío de competir en un mercado cada vez más exigente, donde los productores agrícolas buscan no solo productos de alta

calidad, sino también propuestas de valor integrales que incluyan respaldo técnico, financiamiento, y soluciones adaptadas a las condiciones locales. Esta situación se ve agravada por la creciente sofisticación de los productores, quienes tienen acceso a mayor información y están más conscientes de las alternativas disponibles en el mercado.

Ecuasemillas, como empresa nacional especializada en la producción y comercialización de semillas, opera en este entorno competitivo complejo enfrentando desafíos específicos relacionados con su posicionamiento en el mercado. A pesar de contar con productos de calidad certificada y experiencia en el sector agrícola ecuatoriano, la empresa presenta oportunidades de mejora en términos de reconocimiento de marca, diferenciación competitiva, y comunicación efectiva de su propuesta de valor.

El análisis preliminar del mercado revela que Ecuasemillas tiene una participación relativamente baja en comparación con los líderes del sector, y su identidad de marca no está claramente posicionada en la mente de los productores agrícolas. Esta situación limita su capacidad de crecimiento y representa una pérdida de oportunidades comerciales en un mercado con potencial de expansión.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Marketing Estratégico

1.1.1 Conceptos Fundamentales del Marketing Estratégico

El marketing estratégico constituye un proceso integral que abarca la identificación, análisis y aprovechamiento de oportunidades de mercado para crear valor superior tanto para la organización como para sus stakeholders. Según Kotler et al. (2021), el marketing estratégico “es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan tanto los objetivos de los individuos como los de las organizaciones” (p. 47).

Esta definición se complementa con la perspectiva de Lambin et al. (2019), quienes establecen que el marketing estratégico se diferencia fundamentalmente del marketing operacional por su horizonte temporal, su nivel de análisis y su orientación hacia la creación de ventajas competitivas sostenibles. El marketing estratégico opera en un horizonte de mediano a largo plazo (3-5 años), mientras que el marketing operacional se enfoca en resultados de corto plazo (Porter, 2022).

De acuerdo con Munuera y Rodríguez (2020), el marketing estratégico debe considerarse como “un proceso de análisis, reflexión y estructuración que permite a la empresa identificar, evaluar y seleccionar las oportunidades de mercado más coherentes con sus recursos y competencias distintivas” (p. 156). Esta conceptualización enfatiza la importancia de la alineación estratégica entre las capacidades internas de la organización y las demandas del mercado externo.

Tabla 1 *Diferencias entre Marketing Estratégico y Marketing Operacional*

Dimensión	Marketing Estratégico	Marketing Operacional
Horizonte temporal	3-5 años	1 año o menos
Enfoque principal	Análisis y planificación	Implementación y ejecución
Nivel de decisión	Dirección general	Gerencias funcionales
Orientación	Mercados y segmentos	Productos y marcas
Objetivo primario	Ventaja competitiva sostenible	Resultados de corto plazo
Recursos involucrados	Toda la organización	Departamentos específicos

Nota. Elaboración propia basada en Lambin et al. (2019) y Porter (2022).

1.1.2 Componentes del Sistema de Marketing Estratégico

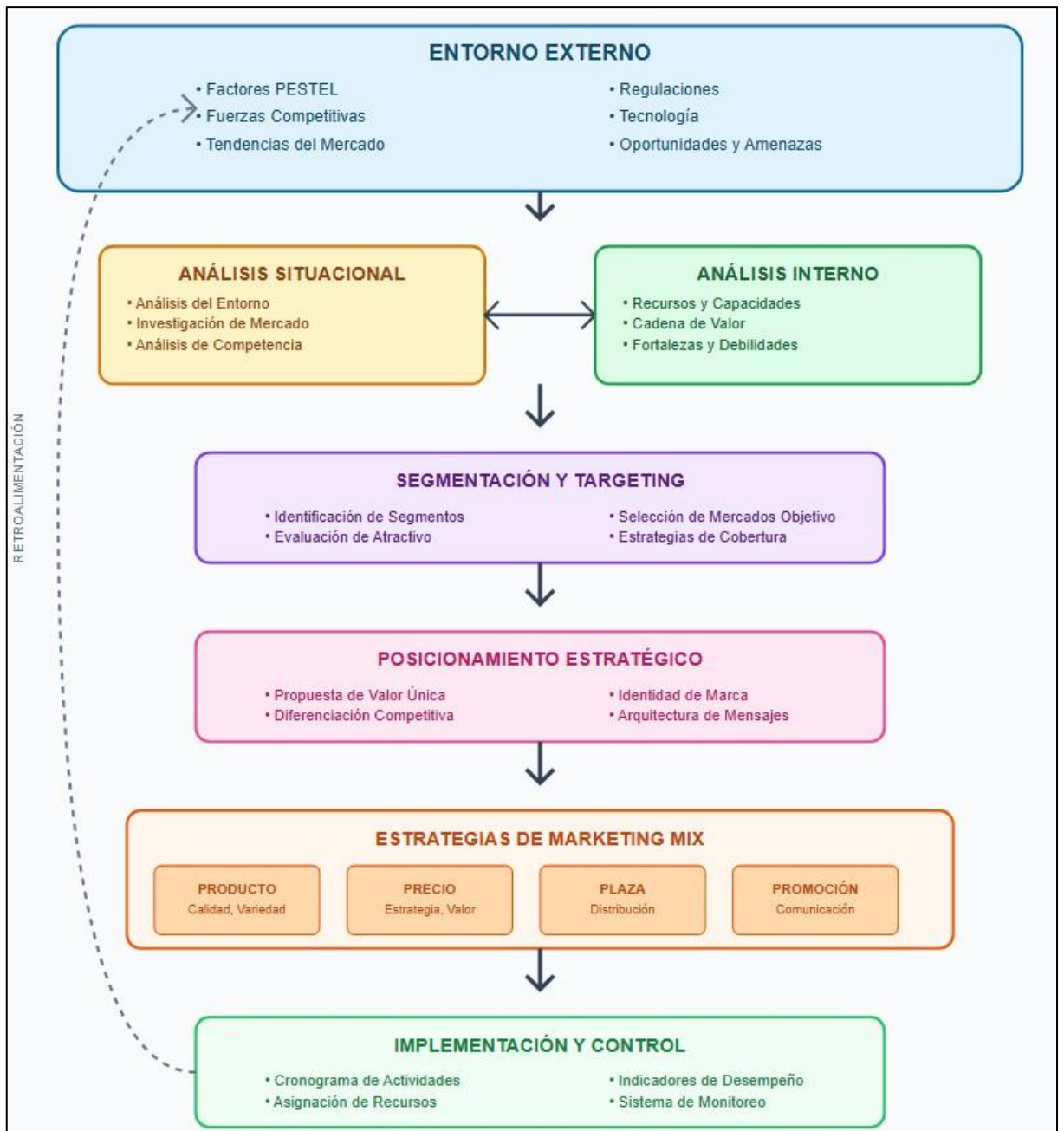
El sistema de marketing estratégico comprende cinco componentes interrelacionados que funcionan de manera sistémica para generar valor superior (Rust & Moorman, 2021). El primer componente corresponde al análisis del entorno externo, que incluye tanto el macroentorno como el microentorno competitivo. El macroentorno abarca los factores PESTEL (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales) que influyen en la industria de manera general (Johnson et al., 2020).

El análisis del microentorno se centra en las cinco fuerzas competitivas propuestas por Porter (2022): la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, y la amenaza de productos o servicios sustitutos. Este análisis permite identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización en su entorno competitivo inmediato. El segundo componente corresponde al análisis interno, que evalúa los recursos y capacidades organizacionales utilizando enfoques como la cadena de valor de Porter o el modelo VRIO (Valuable, Rare, Inimitable, Organized) propuesto por Barney y Arikan (2021). Este análisis permite identificar las fortalezas y debilidades de la organización, así como sus competencias distintivas. El tercer componente involucra la segmentación de mercados y la selección de mercados objetivo. Wedel y Kamakura

(2020) definen la segmentación como “el proceso de dividir un mercado heterogéneo en

subgrupos homogéneos de consumidores que comparten necesidades, características o comportamientos similares” (p. 89). La efectividad de la segmentación depende de que los segmentos sean medibles, accesibles, sustanciales, diferenciables y accionables.

Figura 1 Modelo Integrado de Marketing Estratégico



Nota. Adaptado de “Strategic Marketing Management” por Rust y Moorman (2021).

1.1.3 Proceso de Planificación Estratégica de Marketing

El proceso de planificación estratégica de marketing sigue una secuencia lógica que inicia con la definición de la misión y visión organizacional, continúa con el análisis situacional, la formulación de objetivos y estrategias, y culmina con la implementación y control (Cravens & Piercy, 2021). Este proceso debe ser iterativo y adaptativo, permitiendo ajustes continuos basados en los cambios del entorno y los resultados obtenidos.

La formulación de objetivos de marketing debe seguir la metodología SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) para garantizar su claridad y viabilidad (Doran, 2021). Los objetivos estratégicos típicamente se enfocan en métricas como participación de mercado, reconocimiento de marca, satisfacción del cliente, y retorno sobre la inversión en marketing (ROMI).

1.2 Identidad de Marca

1.2.1 Fundamentos Conceptuales de la Identidad de Marca

La identidad de marca representa la esencia conceptual y visual que define como una organización desea ser percibida y recordada por sus audiencias objetivo. Aaker y Joachimsthaler (2019) conceptualizan la identidad de marca como “un conjunto único de asociaciones que el estratega de marca aspira a crear o mantener, representando lo que la marca debe significar en la mente de los consumidores e implica una promesa de los miembros de la organización a los clientes” (p. 78).

Esta perspectiva se enriquece con los aportes de Kapferer (2021), quien propone el modelo del prisma de identidad de marca, que incluye seis dimensiones fundamentales: el físico (características tangibles), la personalidad (rasgos de carácter), la cultura (valores y principios), la relación (tipo de intercambio con el consumidor), el reflejo (imagen del usuario típico), y la mentalización (autoimagen del consumidor). De acuerdo con Keller (2020), la construcción de una identidad de marca sólida requiere que esta sea distintiva (diferente de la competencia), relevante (significativa para el consumidor), coherente (consistente en todos los puntos de contacto), y sostenible (mantenible en el tiempo). La identidad de marca debe fundamentarse en una propuesta de valor única que articule

claramente los beneficios funcionales, emocionales y simbólicos que la marca ofrece a sus consumidores.

Tabla 2 Dimensiones de la Identidad de Marca según el Modelo de Kapferer

Dimensión	Definición	Elementos Clave	Ejemplo
Físico	Características tangibles y objetivas	Logotipo, colores, formas, envases	Botella de Coca-Cola
Personalidad	Rasgos de carácter humano	Dinámico, confiable, innovador	Nike: “Just Do It”
Cultura	Sistema de valores	Principios, creencias, origen	Patagonia: sostenibilidad
Relación	Tipo de intercambio	Servicio, proximidad, responsabilidad	Amazon: conveniencia
Reflejo	Imagen del usuario	Estereotipo del consumidor típico	Apple: creativos, profesionales
Mentalización	Autoimagen del consumidor	Cómo se ve a sí mismo el usuario	Harley-Davidson: rebelde

Nota. Adaptado de “The New Strategic Brand Management” por Kapferer (2021).

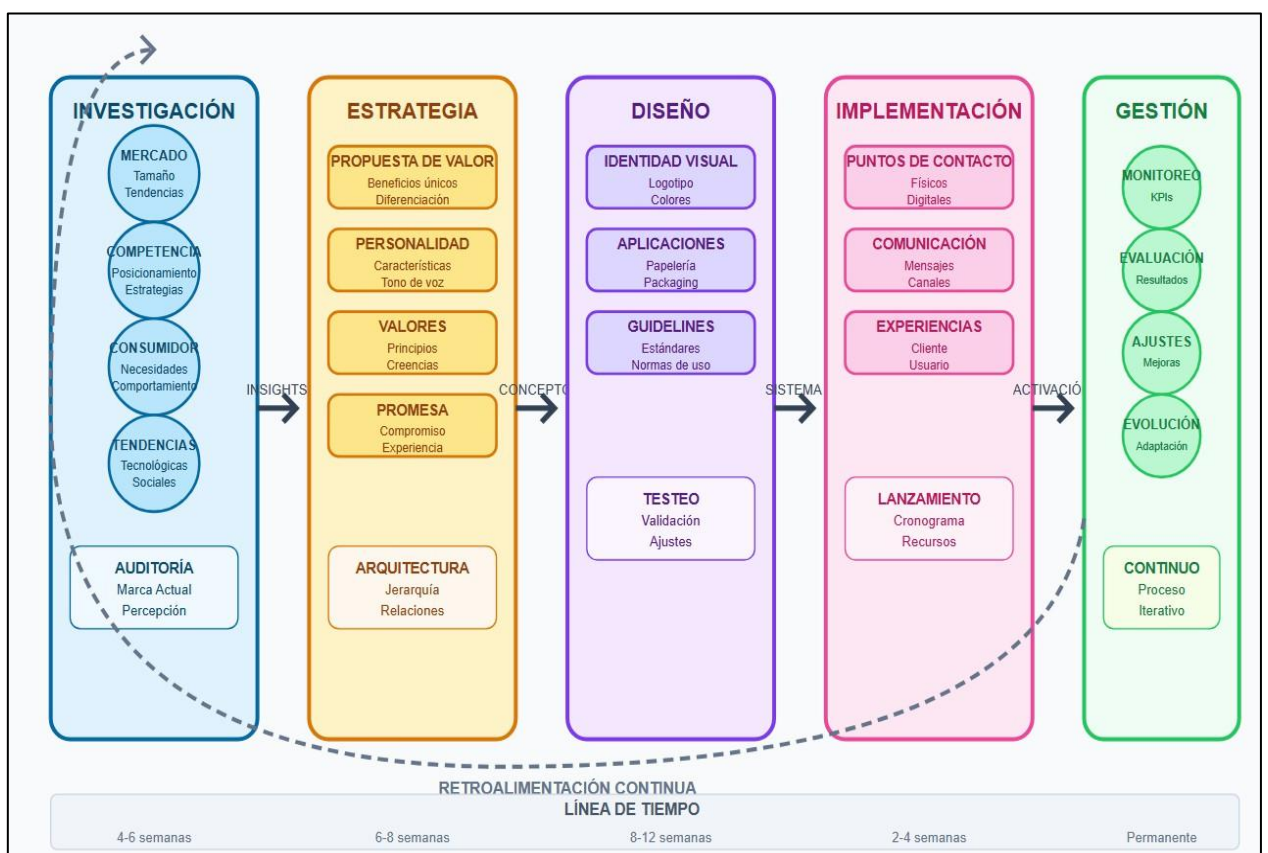
1.2.2 Arquitectura de la Identidad de Marca

La arquitectura de identidad de marca comprende la estructura organizacional de las marcas dentro de un portafolio, definiendo las relaciones, roles y niveles de cada marca (Aaker & Joachimsthaler, 2019). Esta arquitectura puede seguir diferentes modelos: marca única (monolítica), marcas independientes (casa de marcas), o arquitectura híbrida que combina elementos de ambos enfoques. El modelo de marca única se caracteriza por utilizar una sola marca para todos los productos y servicios de la organización, maximizando las sinergias y economías de escala en comunicación. Empresas como FedEx, IBM o Virgin ejemplifican este enfoque, donde la marca corporativa funciona como paraguas para toda la oferta (Temporal, 2020).

El modelo de casa de marcas implica el desarrollo de marcas independientes para diferentes categorías de productos o segmentos de mercado, permitiendo mayor flexibilidad y adaptación a necesidades específicas. Procter & Gamble representa el ejemplo clásico de este enfoque, con marcas como Tide, Pampers, y Gillette operando de manera independiente (Kapferer, 2021).

1.2.3 Construcción y Gestión de la Identidad de Marca

Figura 2 *Proceso de Construcción de Identidad de Marca*



Nota. Adaptado de “Designing Brand Identity” por Wheeler (2021).

La construcción de identidad de marca requiere un proceso sistemático que inicia con la investigación y análisis de mercado, continúa con la definición conceptual de la identidad, y culmina con la implementación y gestión consistente por medio de todos los puntos de contacto con el consumidor (Wheeler, 2021). La etapa de investigación incluye análisis de competencia, estudios de consumidor, evaluación de tendencias de mercado, y auditoría de marca actual. Esta investigación proporciona los insights necesarios para

desarrollar una identidad que sea tanto diferenciadora como relevante para el mercado objetivo (Neumeier, 2019).

La definición conceptual implica la articulación de elementos como la propuesta de valor, la personalidad de marca, los valores centrales, y la promesa de marca. Estos elementos deben documentarse en un manual de identidad que sirva como guía para todas las aplicaciones posteriores (Olins, 2020).

1.3 Posicionamiento de Marca

1.3.1 Marco Conceptual del Posicionamiento

El posicionamiento de marca constituye la estrategia mediante la cual una organización busca ocupar un lugar distintivo, relevante y valorado en la mente de sus consumidores objetivo, diferenciándose claramente de las alternativas competitivas disponibles en el mercado. Ries y Trout (2021) definen el posicionamiento como “lo que haces en la mente del cliente prospecto, es decir, posicionas el producto en la mente del cliente prospecto” (p. 34).

Esta conceptualización ha evolucionado hacia enfoques más sofisticados que reconocen la complejidad del proceso de percepción y decisión del consumidor. Según Keller (2020), el posicionamiento efectivo debe crear “asociaciones fuertes, favorables y únicas” en la memoria del consumidor, estableciendo conexiones cognitivas y emocionales que influyan positivamente en sus decisiones de compra.

Trout y Rivkin (2019) enfatizan que el posicionamiento exitoso debe cumplir cuatro criterios fundamentales: ser creíble (basado en características reales del producto o servicio), ser diferente (distinguible de la competencia), ser importante (relevante para las necesidades del consumidor), y ser sostenible (defendible en el tiempo frente a acciones competitivas).

La neurociencia del marketing ha proporcionado nuevas perspectivas sobre el posicionamiento, revelando que las decisiones de compra son principalmente emocionales y posteriormente racionalizadas (Lindstrom, 2020). Esta comprensión

implica que el posicionamiento efectivo debe apelar tanto a motivaciones racionales como emocionales del consumidor.

1.3.2 Modelos y Estrategias de Posicionamiento

Tabla 3 *Estrategias de Posicionamiento y sus Características*

Estrategia	Descripción	Ventajas	Desventajas	Ejemplo
Por atributos	Enfoque en características específicas	Diferenciación clara	Fácil imitación	Volvo: seguridad
Por beneficios	Énfasis en soluciones ofrecidas	Relevancia directa	Complejidad comunicacional	FedEx: confiabilidad
Por uso/aplicación	Situaciones específicas de uso	Especialización	Limitación de mercado	Gatorade: deportistas
Por usuarios	Segmentos específicos	Personalización	Exclusión de otros segmentos	Harley: rebeldes
Vs. competencia	Comparación directa	Claridad posicional	Riesgo legal	Pepsi vs. Coca-Cola
Por categoría	Creación de nueva categoría	Liderazgo	Educación de mercado	Red Bull: bebidas energéticas
Híbrido	Combinación de enfoques	Robustez	Complejidad	BMW: placer de conducir

Nota. Elaboración propia basada en Kotler et al. (2021) y Trout y Rivkin (2019).

Existe una diversidad de enfoques y modelos para desarrollar estrategias de posicionamiento efectivas. El modelo clásico propuesto por Kotler et al. (2021) identifica siete estrategias principales de posicionamiento: por atributos del producto, por beneficios ofrecidos, por uso o aplicación, por categoría de usuarios, por comparación con competidores, por disociación de categoría, y por híbrido que combina múltiples enfoques.

El posicionamiento por atributos se enfoca en características específicas del producto que lo diferencian de la competencia. Este enfoque es particularmente efectivo cuando la

empresa posee ventajas tecnológicas o de diseño claramente superiores. Sin embargo, requiere que los atributos destacados sean valorados por el mercado objetivo y difíciles de imitar por los competidores (Porter, 2022).

1.3.3 Proceso de Desarrollo del Posicionamiento

El desarrollo de una estrategia de posicionamiento efectiva requiere un proceso sistemático que integre investigación de mercado, análisis competitivo, y evaluación de capacidades internas. Este proceso inicia con la investigación del consumidor para identificar necesidades no satisfechas, criterios de decisión, y percepciones actuales sobre las marcas existentes en la categoría (Malhotra & Dash, 2021).

El mapeo perceptual constituye una herramienta fundamental en este proceso, permitiendo visualizar las posiciones actuales de las marcas competidoras en dimensiones relevantes para el consumidor. Estas dimensiones pueden incluir atributos funcionales (precio, calidad, conveniencia) o aspectos emocionales (prestigio, confianza, innovación) según la naturaleza de la categoría de producto (Hair et al., 2020). La selección de la posición objetivo debe considerar tres factores críticos: la importancia de la dimensión para el consumidor objetivo, la credibilidad de la marca para ocupar esa posición, y la rentabilidad potencial de esa posición considerando el tamaño del segmento y la intensidad competitiva (Best, 2021).

1.4 Comportamiento del Consumidor

1.4.1 Fundamentos del Comportamiento del Consumidor

El comportamiento del consumidor se define como el conjunto de actividades, procesos y experiencias que realizan las personas cuando buscan, compran, usan y disponen de productos y servicios para satisfacer sus necesidades y deseos (Solomon, 2021). En el contexto del sector agrícola, el comportamiento de compra presenta características particulares debido a la naturaleza profesional de la decisión, el impacto económico significativo, y los múltiples factores técnicos involucrados.

Según Schiffman y Wisenblit (2020), el proceso de decisión de compra en el sector B2B (business-to-business) sigue un modelo más racional y estructurado comparado con las

compras de consumo personal. Este proceso típicamente involucra múltiples participantes (unidad de decisión de compra), criterios de evaluación más complejos, y períodos de decisión más extensos.

El modelo de comportamiento organizacional de compra propuesto por Webster y Wind, actualizado por Hutt y Speh (2021), identifica cuatro factores principales que influyen en las decisiones de compra organizacional: factores ambientales (condiciones económicas, tecnológicas, legales), factores organizacionales (objetivos, políticas, estructura), factores interpersonales (influencia grupal, roles de compra), y factores individuales (motivaciones personales, percepciones, preferencias).

1.4.2 Características del Consumidor Agrícola Ecuatoriano

Tabla 4 *Perfil del Productor Agrícola Ecuatoriano*

Característica	Agricultura Familiar	Agricultura Empresarial
Tamaño promedio (ha)	3.2	45.7
Edad promedio	54 años	46 años
Nivel educativo	Primaria completa	Superior
Acceso a crédito	23%	78%
Uso de tecnología	Básico	Avanzado
Criterio de compra principal	Precio	Rentabilidad
Fuente de información	Vecinos/familia	Técnicos/internet
Frecuencia de compra	Estacional	Planificada

Nota. Adaptado de INEC (2021) y Ministerio de Agricultura y Ganadería (2022).

El productor agrícola ecuatoriano presenta características demográficas, psicográficas y comportamentales que influyen significativamente en sus decisiones de compra de insumos agrícolas. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2021), el 64% de los productores agrícolas ecuatorianos corresponde a agricultura familiar, mientras que el 36% restante son empresas agrícolas de mayor escala.

La agricultura familiar se caracteriza por unidades productivas de menor tamaño (promedio de 3.2 hectáreas), recursos económicos limitados, menor acceso a tecnología, y decisiones de compra influenciadas por factores como el precio, la disponibilidad local,

y las recomendaciones de otros productores (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2022).

1.5 Mercado Ecuatoriano

1.5.1 Análisis Macroeconómico del Ecuador

Tabla 5 *Indicadores Económicos del Ecuador (2019-2023)*

Indicador	2019	2020	2021	2022	2023
PIB (miles de millones USD)	107.4	99.3	106.2	115.0	118.8
Crecimiento PIB (%)	0.1	-7.8	4.2	2.9	2.4
Inflación (%)	0.3	-0.3	0.1	3.5	2.1
Desempleo (%)	3.8	5.2	4.6	3.9	3.2
PIB Agrícola (% PIB total)	8.1	8.8	8.6	8.4	8.5
Exportaciones agrícolas (millones USD)	6,240	5,890	7,120	8,450	8,890

Nota. Datos del Banco Central del Ecuador (2024) e INEC (2023).

Ecuador presenta una economía de ingreso medio-alto con un PIB de aproximadamente \$106.4 mil millones de dólares en 2023, representando una de las economías más estables de la región andina (Banco Central del Ecuador, 2024). La economía ecuatoriana se caracteriza por su dependencia de los recursos naturales, particularmente el petróleo que representa aproximadamente el 35% de los ingresos fiscales y el 60% de las exportaciones.

El sector agropecuario contribuye con el 8.5% del PIB nacional y emplea al 29% de la población económicamente activa, evidenciando su importancia estratégica para el desarrollo del país (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2023). Los principales productos agrícolas de exportación incluyen banano (30% de las exportaciones agrícolas), camarón (25%), cacao (12%), flores (8%), y café (5%).

La dolarización de la economía ecuatoriana desde el año 2000 ha proporcionado estabilidad monetaria pero también presenta desafíos competitivos, especialmente para el sector exportador. La inflación promedio anual se ha mantenido en niveles relativamente bajos (2.1% en 2023), lo que contribuye a la predictibilidad en la planificación empresarial (Banco Central del Ecuador, 2024).

1.5.2 Estructura del Mercado Agrícola Ecuatoriano

El mercado agrícola ecuatoriano se caracteriza por su diversidad geográfica y climática, que permite la producción de una amplia variedad de cultivos en las diferentes regiones del país. La región Costa concentra la mayor superficie cultivada (40%) y se especializa en cultivos tropicales como banano, cacao, café y arroz. La región Sierra (35% de la superficie) se enfoca en cultivos de clima templado como maíz, papa, quinua y hortalizas. La región Amazónica (20%) desarrolla cultivos amazónicos y ganadería, mientras que la región Insular (5%) tiene una agricultura limitada debido a sus características específicas (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2023).

La estructura productiva presenta una marcada dualidad entre agricultura familiar y agricultura empresarial. La agricultura familiar, que representa el 84% de las unidades productivas agropecuarias, maneja el 20% de la superficie total cultivada con un promedio de 2.3 hectáreas por unidad. La agricultura empresarial, aunque representa solo el 16% de las unidades, controla el 80% de la superficie cultivada con un promedio de 54.7 hectáreas por unidad (INEC, 2022).

Esta dualidad tiene implicaciones importantes para el mercado de semillas, ya que cada segmento presenta necesidades, comportamientos de compra y canales de distribución diferenciados. La agricultura familiar tiende a ser más sensible al precio, prefiere canales de distribución locales, y toma decisiones basadas en experiencias previas y recomendaciones. La agricultura empresarial es más receptiva a innovaciones, utiliza criterios técnico-económicos en sus decisiones, y accede a canales de distribución más especializados.

1.6 Sector Semillas en Ecuador

1.6.1 Estructura y Características del Sector

El sector de semillas en Ecuador constituye un eslabón fundamental de la cadena agroalimentaria, proporcionando el material genético base para la producción agrícola nacional. El mercado de semillas se estima en aproximadamente \$180 millones anuales, con un crecimiento promedio del 4.5% en los últimos cinco años (Asociación Ecuatoriana de Semillas, 2023). El sector se caracteriza por la coexistencia de diferentes tipos de actores: empresas multinacionales que dominan los segmentos de semillas híbridas y transgénicas, empresas nacionales especializadas en semillas de polinización abierta y variedades locales, instituciones públicas como el INIAP que desarrollan variedades mejoradas, y productores individuales que mantienen semillas criollas (Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo, 2022).

Tabla 6 Estructura del Mercado de Semillas en Ecuador

Segmento	Participación de Mercado	Principales Actores	Características
Semillas híbridas	45%	Multinacionales	Alto valor, tecnología avanzada
Semillas mejoradas	30%	Empresas nacionales/INIAP	Calidad intermedia, adaptación local
Semillas criollas	20%	Productores individuales	Bajo costo, tradición
Semillas orgánicas	5%	Empresas especializadas	Nicho premium, certificación

Nota. Datos de la Asociación Ecuatoriana de Semillas (2023).

1.6.2 Principales Cultivos y Demanda de Semillas

Los principales cultivos que generan demanda de semillas en Ecuador incluyen maíz (35% del mercado de semillas), arroz (20%), soya (12%), hortalizas (15%), frutales (10%), y otros cultivos (8%). El maíz representa el cultivo más importante tanto en

términos de superficie sembrada (aproximadamente 320,000 hectáreas anuales) como en valor del mercado de semillas (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2023).

La demanda de semillas está influenciada por factores como la superficie sembrada, la frecuencia de renovación de semillas (cada 2-3 años para híbridos, cada 4-5 años para variedades), los precios de los productos agrícolas, las políticas gubernamentales de apoyo, y la adopción de nuevas tecnologías por parte de los productores.

1.7 Marco Regulatorio

1.7.1 Instituciones Regulatorias

El sector de semillas en Ecuador está regulado por un marco institucional que incluye varias entidades con competencias específicas. El Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) es responsable de la investigación, desarrollo y registro de nuevas variedades vegetales. La Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario (AGROCALIDAD) supervisa la producción, certificación, comercialización y control de calidad de las semillas. El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) establece las políticas sectoriales y coordina los programas de apoyo a la producción agrícola. El Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) administra los derechos de obtentor de variedades vegetales, mientras que el Servicio de Rentas Internas (SRI) regula los aspectos tributarios del sector (Ley de Semillas del Ecuador, 2021).

1.7.2 Normativa de Semillas

La normativa ecuatoriana de semillas se basa en la Ley de Semillas (Registro Oficial No. 315, 2021) y sus reglamentos complementarios, que establecen los requisitos para el registro de variedades, producción, certificación, etiquetado, comercialización y control de calidad de las semillas. Esta normativa busca garantizar la calidad genética, fisiológica, física y sanitaria de las semillas comercializadas en el país.

Los aspectos más relevantes de la normativa incluyen la obligatoriedad de registro de variedades comerciales, los estándares de calidad para cada categoría de semilla (genética, básica, registrada, certificada, común), los requisitos de etiquetado y trazabilidad, y las sanciones por incumplimiento. El cumplimiento de esta normativa

constituye una barrera de entrada importante pero también una oportunidad de diferenciación para empresas que demuestren altos estándares de calidad y trazabilidad.

Tabla 7 Marco Regulatorio del Sector Semillas

Institución	Competencia Principal	Normativa Relevante
INIAP (INSTITUTO DE INVESTIGACIONES AGROPECUARIAS)	Investigación y registro de variedades	Ley de Semillas Art. 15-20
AGROCALIDAD	Certificación y control de calidad	Reglamento de Semillas
MAG (MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA)	Políticas sectoriales	Ley de Soberanía Alimentaria
IEPI (INSTITUTO ECUATORIANO DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL)	Derechos de obtentor	Ley de Propiedad Intelectual
SRI (SERVICIO DE RENTAS INTERNAS)	Aspectos tributarios	Ley de Régimen Tributario

Nota. Elaboración propia basada en la normativa ecuatoriana vigente.

1.8 Análisis Competitivo

1.8.1 Estructura Competitiva del Sector

El mercado ecuatoriano de semillas presenta una estructura competitiva heterogénea con diferentes niveles de concentración según el tipo de cultivo y segmento de mercado. En el segmento de semillas híbridas de maíz, existe una alta concentración con cuatro empresas multinacionales que controlan aproximadamente el 75% del mercado: Pioneer (25%), Syngenta (20%), Monsanto-Dekalb (15%), y Dow AgroSciences (15%) (Asociación Ecuatoriana de Semillas, 2023).

El segmento de semillas de variedades mejoradas presenta menor concentración, con participación significativa de empresas nacionales como Agripac (12%), y varias empresas de menor tamaño que compiten en nichos específicos o regiones particulares

del país. La competencia en el sector se caracteriza por diferentes factores críticos de éxito según el segmento: en semillas híbridas predomina la innovación tecnológica y el respaldo técnico; en semillas mejoradas la relación calidad-precio y la adaptación local son determinantes; mientras que en semillas criollas la tradición y el precio son los factores principales (Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo, 2022).

Tabla 8 *Análisis de Competidores Principales en el Mercado Ecuatoriano*

Empresa	Origen	Participación	Fortalezas	Debilidades
Pioneer	EE.UU.	25%	Investigación y Desarrollo (I+D) tecnología, respaldo	Precio alto, dependencia externa
Syngenta	Suiza	20%	Portafolio amplio, distribución	Costos elevados, imagen corporativa
Monsanto- Dekalb	EE.UU.	15%	Tecnología GM, investigación	Controversias ambientales
Agripac	Ecuador	12%	Red de distribución, servicio	Dependencia de importaciones
Otros	Varios	13%	Especialización, flexibilidad	Recursos limitados, escala

Nota. Datos de la Asociación Ecuatoriana de Semillas (2023) y análisis de mercado.

1.8.2 Factores Competitivos Clave

Los factores competitivos en el sector de semillas incluyen elementos tangibles e intangibles que determinan la preferencia de los productores agrícolas. La calidad genética de las semillas, expresada en términos de potencial de rendimiento, resistencia a enfermedades y plagas, y adaptación a condiciones locales, constituye el factor más importante para productores técnicamente orientados (Falconi, 2021).

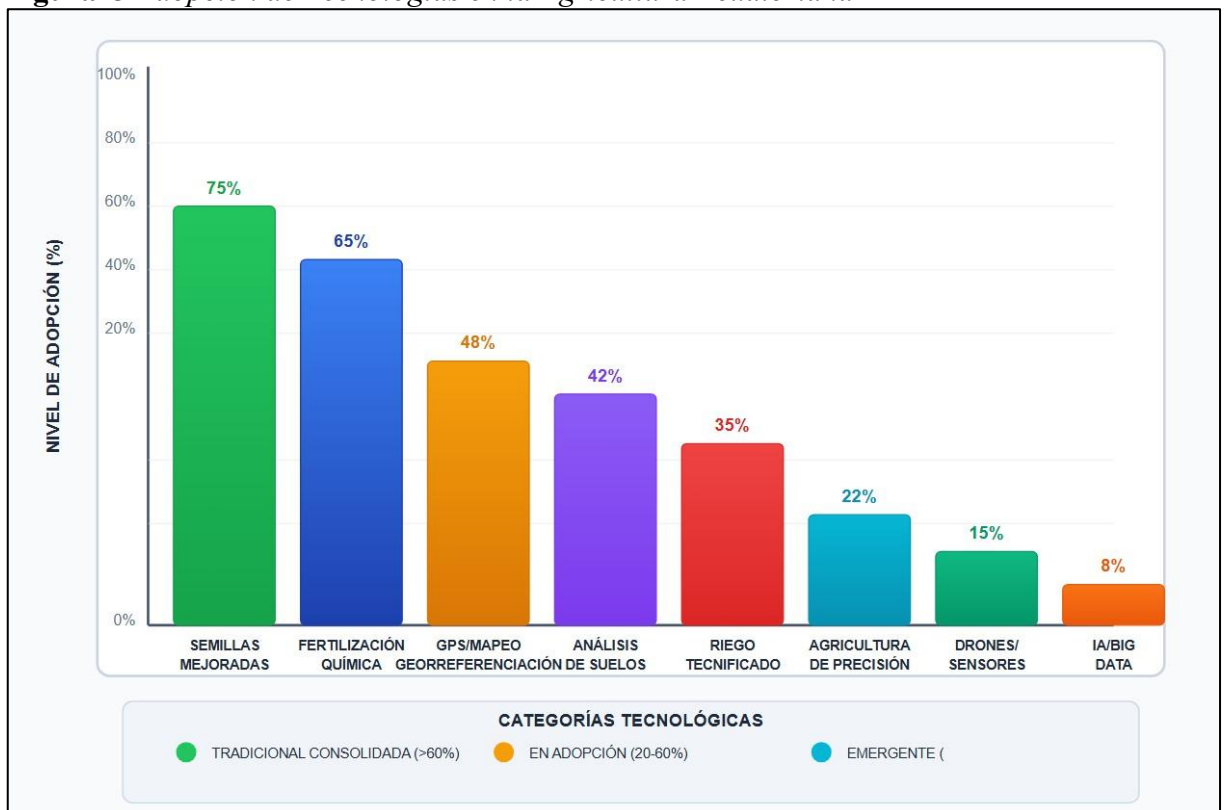
El precio y las condiciones comerciales (crédito, descuentos por volumen, garantías) son determinantes para productores con limitaciones financieras, particularmente en el segmento de agricultura familiar. La disponibilidad y oportunidad de entrega influyen significativamente en las decisiones de compra, especialmente considerando la estacionalidad de la actividad agrícola (Barrera et al., 2020).

El respaldo técnico y la asistencia agronómica representan factores diferenciadores importantes, especialmente para productores que adoptan nuevas tecnologías o enfrentan desafíos técnicos específicos. La reputación y confiabilidad de la empresa proveedora son particularmente valoradas en un sector donde las decisiones de compra tienen consecuencias económicas significativas (Lipton et al., 2021).

1.9 Tendencias y Oportunidades del Mercado

1.9.1 Tendencias Tecnológicas

Figura 3 Adopción de Tecnologías en la Agricultura Ecuatoriana



Nota. Datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería (2023).

El sector de semillas experimenta una transformación tecnológica acelerada impulsada por avances en biotecnología, mejoramiento genético, y agricultura de precisión. Las tecnologías de edición genética como CRISPR-Cas9 permiten desarrollar variedades con características específicas de manera más eficiente y precisa que los métodos tradicionales de mejoramiento (Zhang et al., 2022).

La agricultura de precisión, que incluye el uso de drones, sensores, GPS y análisis de big data, está modificando los requerimientos de las semillas hacia variedades que respondan

mejor a manejo sitio-específico y permitan optimizar el uso de insumos. Esta tendencia genera oportunidades para empresas que puedan ofrecer paquetes tecnológicos integrados que incluyan semillas, recomendaciones de manejo, y monitoreo de cultivos (Precision Agriculture Association, 2023).

1.9.2 Tendencias de Sostenibilidad y Certificación

La creciente conciencia ambiental y las demandas de los mercados internacionales están impulsando la adopción de prácticas agrícolas sostenibles en Ecuador. Las certificaciones orgánicas, de comercio justo, y de agricultura sostenible están ganando importancia, creando oportunidades para semillas especializadas que cumplan con estos estándares (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2022).

El mercado de productos orgánicos en Ecuador ha crecido a una tasa del 15% anual en los últimos cinco años, alcanzando un valor de \$180 millones en 2023. Este crecimiento genera demanda por semillas orgánicas certificadas, que actualmente representan menos del 5% del mercado total, pero muestran el mayor potencial de crecimiento (Consejo Nacional de Agricultura Orgánica, 2023). La adopción de prácticas de agricultura regenerativa, que buscan mejorar la salud del suelo y la biodiversidad, también está creando demanda por semillas de variedades que contribuyan a estos objetivos, incluyendo cultivos de cobertura, variedades con sistemas radiculares más profundos, y especies que fijen nitrógeno atmosférico.

1.10 Marco Conceptual Integrado

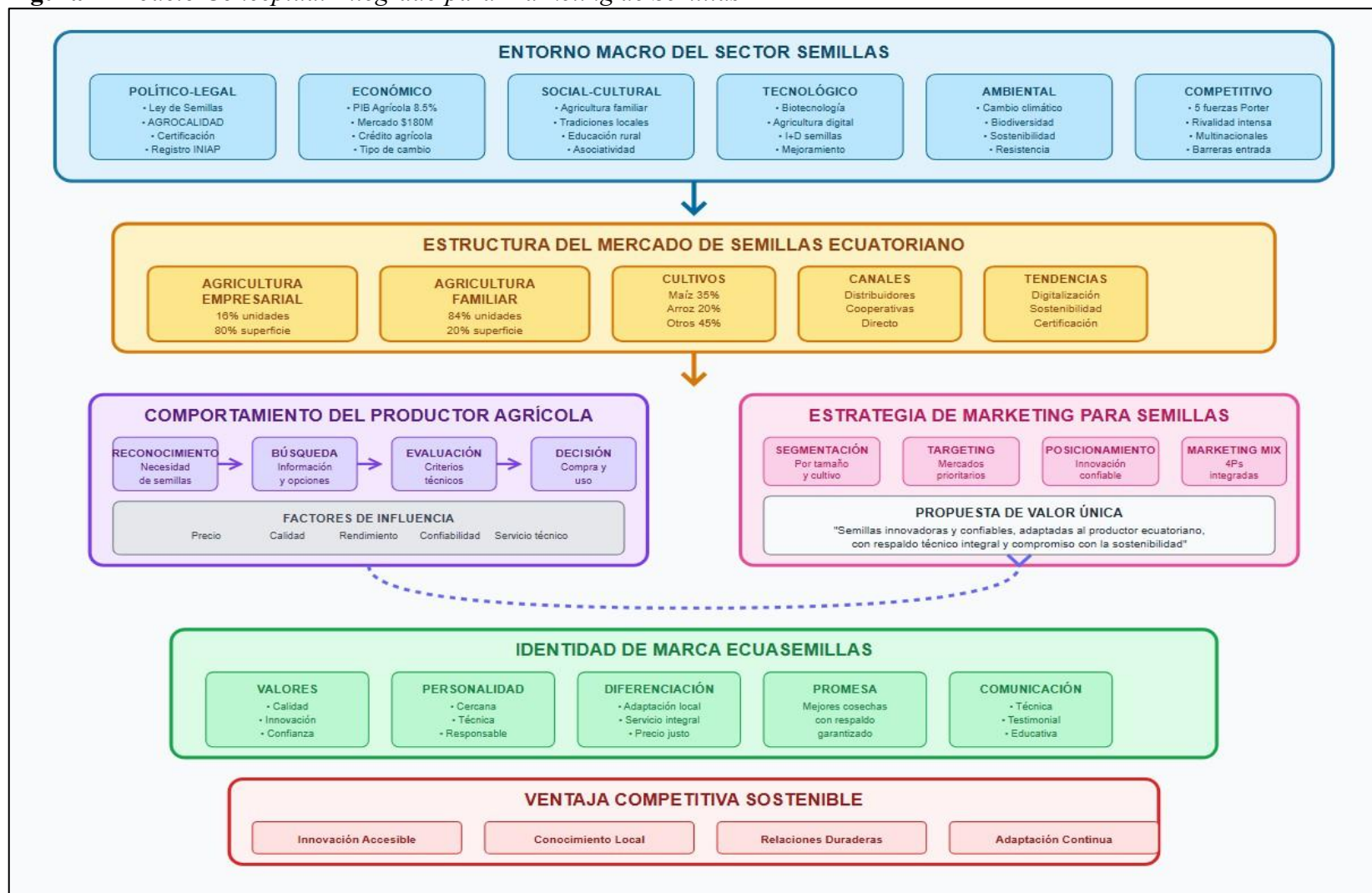
1.10.1 Modelo Teórico Propuesto

La integración de los conceptos teóricos revisados permite proponer un modelo conceptual específico para el desarrollo de estrategias de marketing en el sector de semillas ecuatoriano. Este modelo considera las particularidades del comportamiento organizacional de compra, las características del mercado agrícola, y los factores competitivos específicos del sector.

El modelo propuesto integra cinco dimensiones principales: análisis del entorno competitivo y regulatorio, comprensión del comportamiento del productor agrícola,

desarrollo de identidad de marca diferenciada, implementación de estrategias de posicionamiento efectivas, y construcción de ventajas competitivas sostenibles por medio de la propuesta de valor.

Figura 4 Modelo Conceptual Integrado para Marketing de Semillas



Nota. Elaboración propia basada en la revisión teórica realizada.

El Modelo Conceptual Integrado para Marketing de Semillas representa una estructura sistémica y comprehensiva que articula los elementos fundamentales necesarios para desarrollar una estrategia de marketing efectiva en el sector agrícola ecuatoriano. Este modelo adopta un enfoque holístico que reconoce la complejidad del entorno competitivo y las particularidades del comportamiento organizacional de compra en el sector de semillas, integrando múltiples dimensiones de análisis en una framework coherente y operativo.

La arquitectura del modelo se estructura en seis niveles jerárquicos interconectados, comenzando con el análisis del entorno macro del sector semillas. Este primer nivel establece el contexto operativo mediante la evaluación de factores político-legales como la Ley de Semillas y las regulaciones de AGROCALIDAD, factores económicos incluyendo la contribución del PIB agrícola del 8.5% y el mercado valorado en \$180 millones, dimensiones socio-culturales que consideran la predominancia de la agricultura familiar, avances tecnológicos en biotecnología y agricultura digital, consideraciones ambientales relacionadas con el cambio climático y la sostenibilidad, y la estructura competitiva caracterizada por la presencia de multinacionales y alta rivalidad sectorial.

El segundo nivel del modelo define la estructura específica del mercado de semillas ecuatoriano, identificando la dualidad fundamental entre agricultura empresarial y agricultura familiar. La agricultura empresarial, aunque representa únicamente el 16% de las unidades productivas, controla el 80% de la superficie cultivada, mientras que la agricultura familiar constituye el 84% de las unidades, pero maneja solo el 20% de la superficie total. Esta segmentación natural del mercado tiene implicaciones profundas para el desarrollo de estrategias diferenciadas, considerando que cada segmento presenta necesidades, comportamientos de compra y capacidades de adopción tecnológica distintas.

La tercera dimensión del modelo se enfoca en el comportamiento del productor agrícola, reconociendo que las decisiones de compra en el sector agrícola siguen un proceso organizacional complejo que difiere significativamente del comportamiento del consumidor final. El proceso de decisión se estructura en cuatro etapas secuenciales: reconocimiento de la necesidad de semillas, búsqueda de información y opciones disponibles, evaluación basada en criterios técnicos específicos, y toma de decisión de

compra y uso. Los factores de influencia identificados incluyen precio, calidad, rendimiento esperado, confiabilidad del proveedor y disponibilidad de servicio técnico, elementos que deben ser considerados integralmente en el desarrollo de la propuesta de valor.

El núcleo estratégico del modelo integra los elementos fundamentales de la estrategia de marketing específica para el sector semillas. La segmentación se basa en criterios de tamaño de explotación y tipo de cultivo, mientras que el targeting se orienta hacia mercados prioritarios identificados mediante análisis de atractivo y competitividad. El posicionamiento estratégico propuesto para Ecuasemillas se fundamenta en el concepto de “innovación confiable”, buscando ocupar el espacio competitivo entre las tecnologías tradicionales consolidadas y las innovaciones de alta complejidad. La propuesta de valor única articula el compromiso de ofrecer “semillas innovadoras y confiables, adaptadas al productor ecuatoriano, con respaldo técnico integral y compromiso con la sostenibilidad.”

La identidad de marca Ecuasemillas se construye sobre cinco pilares fundamentales que definen su personalidad y diferenciación competitiva. Los valores centrales de calidad, innovación y confianza establecen los principios rectores de la organización, mientras que la personalidad de marca se caracteriza por ser cercana, técnica y responsable. La diferenciación estratégica se basa en la adaptación local, el servicio integral y el precio justo, elementos que resuenan específicamente con las necesidades del mercado ecuatoriano. La promesa de marca compromete la entrega de mejores cosechas con respaldo garantizado, mientras que la estrategia de comunicación integra enfoques técnicos, testimoniales y educativos.

La ventaja competitiva sostenible se fundamenta en cuatro elementos distintivos que proporcionan diferenciación duradera en el mercado. La innovación accesible permite ofrecer tecnología avanzada a precios y complejidades manejables para el productor ecuatoriano. El conocimiento local representa la comprensión profunda de las condiciones agroclimáticas, necesidades específicas y cultura productiva del país. Las relaciones duraderas se construyen mediante la generación de confianza, respaldo técnico continuo y compromiso con el éxito del productor. La adaptación continua asegura la evolución constante de la oferta basada en feedback del mercado y cambios en las condiciones competitivas.

Las interconexiones del modelo revelan la naturaleza sistémica de la estrategia de marketing en el sector semillas. El entorno macro define las condiciones de mercado y las oportunidades disponibles, influenciando directamente la estructura del mercado y las características de los segmentos objetivo. El comportamiento del productor agrícola proporciona insights fundamentales para el diseño de estrategias que respondan efectivamente a sus necesidades y procesos de decisión. La estrategia de marketing integra estos elementos en un enfoque coherente que se materializa en la identidad de marca, la cual a su vez debe sustentar la construcción de ventajas competitivas sostenibles.

La retroalimentación continua entre los diferentes niveles del modelo asegura la adaptabilidad y relevancia de la estrategia en un entorno dinámico. Los resultados de la implementación de la estrategia de marketing generan aprendizajes que informan ajustes en el posicionamiento, refinamientos en la propuesta de valor, y evolución de la identidad de marca. Esta capacidad de adaptación es particularmente importante en el sector agrícola, donde factores como cambios climáticos, evolución tecnológica, y modificaciones regulatorias pueden alterar significativamente las condiciones competitivas.

El modelo conceptual integrado proporciona una framework comprehensiva para la toma de decisiones estratégicas en marketing de semillas, asegurando que todas las dimensiones relevantes sean consideradas de manera coherente y sistemática. Su implementación exitosa requiere una comprensión profunda de cada componente y sus interrelaciones, así como la capacidad de traducir los insights generados en acciones concretas que generen valor tanto para Ecuasemillas como para sus clientes objetivo en el mercado ecuatoriano.

1.10.2 Proposiciones Teóricas

Basándose en la revisión de literatura y el análisis del contexto ecuatoriano, se pueden establecer las siguientes proposiciones teóricas que guiarán el desarrollo de la investigación:

Proposición 1: La efectividad de las estrategias de marketing en el sector de semillas depende críticamente de la comprensión profunda del proceso de decisión de compra de los productores agrícolas, que difiere significativamente del comportamiento del consumidor final debido a su naturaleza profesional, técnica y económicamente significativa.

Proposición 2: La construcción de identidad de marca en el sector agrícola debe integrar elementos funcionales (calidad, rendimiento, resistencia) con elementos emocionales (confianza, seguridad, tradición) para generar diferenciación efectiva y lealtad de marca.

Proposición 3: El posicionamiento exitoso en el mercado ecuatoriano de semillas requiere el equilibrio entre diferenciación tecnológica y accesibilidad económica, considerando la dualidad estructural entre agricultura empresarial y agricultura familiar.

Proposición 4: Las ventajas competitivas sostenibles en el sector de semillas se construyen por medio de la combinación de innovación tecnológica, adaptación local, servicio técnico especializado, y construcción de relaciones de largo plazo con los productores.

1.10.3 Definición de Términos Clave

Para efectos de esta investigación, se establecen las siguientes definiciones operacionales:

Marketing Estratégico: Proceso sistemático de análisis, planificación e implementación de estrategias orientadas a crear, comunicar y entregar valor superior a los clientes objetivo, con el fin de lograr ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo.

Identidad de Marca: Conjunto único de asociaciones, valores, personalidad y promesas que una organización aspira a crear y mantener en la mente de sus audiencias objetivo, diferenciándose claramente de la competencia.

Posicionamiento: Estrategia mediante la cual una marca busca ocupar un lugar distintivo, relevante y valorado en la mente de los consumidores objetivo, basado en atributos, beneficios o experiencias diferenciadas.

Productor Agrícola: Persona natural o jurídica que se dedica a la producción agropecuaria como actividad principal, incluyendo tanto agricultura familiar de subsistencia como agricultura empresarial comercial.

Semilla Certificada: Material de propagación vegetal que ha sido producido, procesado y comercializado bajo estándares de calidad establecidos por las autoridades competentes, garantizando su identidad genética, pureza, germinación y sanidad.

La revisión exhaustiva de la literatura especializada evidencia la complejidad e interrelación de los factores que determinan el éxito de las estrategias de marketing en el sector agrícola. El marketing estratégico en este contexto debe considerar tanto las teorías generales de marketing como las particularidades específicas del comportamiento organizacional de compra, las características del mercado agrícola ecuatoriano, y las tendencias tecnológicas y regulatorias del sector.

La construcción de identidad de marca y el desarrollo de estrategias de posicionamiento efectivas requieren una comprensión profunda de los valores, necesidades y procesos de decisión de los productores agrícolas. Estos factores son particularmente relevantes en el contexto ecuatoriano, donde coexisten diferentes modelos productivos con necesidades y capacidades diferenciadas.

El éxito de Ecuasemillas en el mercado nacional dependerá de su capacidad para desarrollar una propuesta de valor diferenciada que integre elementos funcionales (calidad, rendimiento, adaptación) con elementos relacionales (confianza, servicio, respaldo técnico), comunicada de manera consistente y creíble por medio de todos los puntos de contacto con sus clientes objetivo.

La investigación empírica subsecuente deberá validar las proposiciones teóricas establecidas y generar insights específicos que permitan desarrollar recomendaciones estratégicas contextualizadas para la realidad de Ecuasemillas y el mercado ecuatoriano de semill

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1 análisis del Entorno Externo - PEST

2.1.1 Factores Políticos

El entorno político ecuatoriano presenta características de estabilidad institucional relativa que influyen directamente en el desarrollo del sector agrícola y específicamente en el mercado de semillas. La política agraria del actual gobierno se enfoca en el fortalecimiento de la soberanía alimentaria y el apoyo a la producción nacional, lo cual se materializa por medio del Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025 que establece como objetivo estratégico incrementar la productividad agrícola en un 15% para 2025 (Secretaría Nacional de Planificación, 2021).

Las políticas públicas específicas para el sector semillas se articulan por medio de varios instrumentos normativos. La Ley de Semillas (Registro Oficial No. 315, 2021) establece el marco regulatorio que garantiza la calidad y trazabilidad de las semillas comercializadas en el país, requiriendo registro obligatorio de variedades y certificación de calidad. Esta normativa representa tanto una oportunidad como un desafío para Ecuasemillas, ya que mientras establece barreras de entrada que protegen a empresas establecidas, también exige cumplimiento de estándares que incrementan los costos operativos.

El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) ha implementado programas de apoyo al sector agrícola que incluyen crédito subsidiado, asistencia técnica y promoción de tecnologías. El Programa Nacional de Semillas 2022-2025 destina \$45 millones para mejorar la disponibilidad y calidad de semillas, con énfasis en productores de pequeña y mediana escala (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2022). Esta iniciativa representa una oportunidad directa para Ecuasemillas, especialmente considerando su enfoque en zonas rurales de la Costa y Amazonía.

Las relaciones comerciales internacionales influyen significativamente en el sector de semillas debido a la dependencia de importaciones. Los acuerdos comerciales vigentes con Brasil, principal proveedor de Ecuasemillas, incluyen preferencias arancelarias que

reducen los costos de importación en un 15% comparado con terceros países (Ministerio de Comercio Exterior, 2023). Sin embargo, la implementación de medidas fitosanitarias más estrictas ha incrementado los tiempos y costos de los procesos de importación.

La descentralización administrativa ha transferido competencias en desarrollo productivo a los gobiernos autónomos descentralizados provinciales, creando oportunidades para empresas como Ecuasemillas que ya ofrecen asesoría técnica a consejos provinciales. Esta descentralización permite desarrollar alianzas estratégicas locales y acceder a recursos de cooperación técnica y financiera a nivel provincial (Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial, 2021).

2.1.2 Factores Económicos

El contexto macroeconómico ecuatoriano presenta indicadores de estabilidad que favorecen la planificación empresarial de mediano plazo. El crecimiento del PIB agrícola ha mantenido una tendencia positiva con un promedio del 3.2% anual en el período 2020-2023, superior al crecimiento promedio de la economía del 2.8% (Banco Central del Ecuador, 2024). Esta dinámica refleja la importancia creciente del sector agrícola como motor de desarrollo económico nacional.

La estabilidad monetaria derivada de la dolarización proporciona predictibilidad en los costos operativos y facilita la planificación financiera empresarial. La inflación controlada (2.1% en 2023) permite proyecciones de costos más precisas, especialmente relevante para Ecuasemillas considerando que aproximadamente el 60% de sus costos corresponden a importaciones cuyo valor está denominado en dólares (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2023).

El mercado de semillas ecuatoriano, valorado en \$180 millones anuales según la Asociación Ecuatoriana de Semillas (2023), presenta una tasa de crecimiento promedio del 4.5% anual, superior al crecimiento del PIB nacional. Esta expansión del mercado está impulsada por el aumento de la superficie sembrada (2.3% anual), la adopción de variedades mejoradas, y la intensificación productiva en cultivos comerciales.

Los indicadores de acceso al crédito muestran mejoras significativas para el sector agrícola. La banca de desarrollo ha incrementado el volumen de crédito agrícola en un 25% durante 2023, con tasas preferenciales del 11.5% anual para actividades productivas (Corporación Financiera Nacional, 2023). Esta mejora en el acceso al financiamiento beneficia tanto a Ecuasemillas para su expansión operativa como a sus clientes para incrementar su capacidad de compra.

Las condiciones del mercado laboral agrícola presentan características específicas que influyen en la demanda de insumos. El empleo agrícola representa el 29% del empleo total nacional, concentrándose principalmente en las regiones Costa (45%) y Sierra (40%), mientras que la Amazonía aporta el 15% restante (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2023). Esta distribución geográfica del empleo agrícola coincide con las regiones objetivo de Ecuasemillas.

La balanza comercial agrícola ecuatoriana mantiene un saldo positivo de \$3,200 millones en 2023, impulsada por exportaciones de banano, camarón, cacao y flores (Banco Central del Ecuador, 2024). Este dinamismo exportador genera demanda de semillas de alta calidad y variedades especializadas, representando oportunidades para empresas que puedan ofrecer material genético superior.

2.1.3 Factores Sociales

La estructura demográfica rural ecuatoriana presenta características que influyen directamente en el mercado de semillas. La población rural representa el 36% del total nacional, con una edad promedio de 45 años y predominio de agricultura familiar (84% de las unidades productivas agropecuarias) según el Censo Nacional Agropecuario (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2022). Esta estructura demográfica implica una base amplia de potenciales clientes para Ecuasemillas, pero también requiere estrategias adaptadas a productores de menor escala.

Los niveles educativos en zonas rurales muestran mejoras graduales, pero mantienen brechas significativas. El 42% de los productores agrícolas tiene educación primaria completa, el 35% educación secundaria, y solo el 23% educación superior (Ministerio de Educación, 2023). Esta realidad educativa influye en los procesos de adopción

tecnológica y requiere enfoques de comunicación y transferencia tecnológica adaptados a diferentes niveles de formación.

Las tendencias de migración rural-urbana afectan la disponibilidad de mano de obra agrícola y los patrones de producción. La migración interna ha reducido la población rural en un 1.2% anual durante la última década, concentrándose principalmente en jóvenes entre 18-35 años (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2023). Esta tendencia impulsa procesos de intensificación productiva y adopción de tecnologías que compensen la menor disponibilidad de mano de obra. La creciente conciencia ambiental y demanda por productos sostenibles está modificando las preferencias de consumo y, consecuentemente, los requerimientos de producción agrícola. El 78% de los consumidores urbanos ecuatorianos manifiesta disposición a pagar precios superiores por productos con certificación orgánica o sostenible (Consejo Nacional de Agricultura Orgánica, 2023). Esta tendencia genera oportunidades para semillas especializadas en agricultura sostenible.

Los patrones de organización social rural incluyen una fuerte tradición asociativa por medio de cooperativas, asociaciones de productores y organizaciones comunitarias. El 45% de los productores agrícolas pertenece a alguna forma de organización asociativa, proporcionando canales potenciales para estrategias de marketing colectivo y distribución (Instituto de Economía Popular y Solidaria, 2023). El acceso a tecnologías de información y comunicación en zonas rurales ha experimentado mejoras significativas. El 68% de los hogares rurales tiene acceso a internet móvil, mientras que el 45% cuenta con internet fijo (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2023). Esta conectividad creciente abre oportunidades para estrategias de marketing digital y comercialización en línea.

2.1.4 Factores Tecnológicos

La adopción de tecnologías digitales en el sector agrícola ecuatoriano presenta un crecimiento acelerado, impulsado por mejoras en conectividad rural y disponibilidad de aplicaciones especializadas. El 35% de los productores agrícolas comerciales utiliza algún tipo de tecnología digital para gestión productiva, incluyendo aplicaciones móviles para clima, precios, y recomendaciones técnicas (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2023).

Los avances en biotecnología y mejoramiento genético están transformando el mercado de semillas a nivel global. Las técnicas de edición genética como CRISPR-Cas9 permiten desarrollar variedades con características específicas más eficientemente que métodos tradicionales (Zhang et al., 2022). Aunque Ecuador mantiene regulaciones restrictivas sobre organismos genéticamente modificados, el mejoramiento convencional asistido por marcadores moleculares está ganando adopción entre empresas especializadas.

La agricultura de precisión experimenta crecimiento gradual en explotaciones comerciales de mayor escala. El uso de GPS, drones y sensores para monitoreo de cultivos ha aumentado del 8% en 2020 al 18% en 2023 entre productores comerciales (Asociación Ecuatoriana de Agricultura de Precisión, 2023). Esta tendencia genera demanda por semillas que respondan mejor a manejo sitio-específico y optimización de insumos.

Las plataformas digitales de comercialización agrícola están emergiendo como canales alternativos de distribución. Plataformas como AgroApp, Campo Digital y Mercado Agrícola han experimentado crecimiento del 120% en usuarios registrados durante 2023 (Cámara de Comercio de Quito, 2023). Estas plataformas representan oportunidades para Ecuasemillas para ampliar su alcance geográfico y acceder a nuevos segmentos de clientes. Los sistemas de trazabilidad y certificación digital están ganando importancia debido a demandas de calidad y sostenibilidad. La implementación de blockchain para trazabilidad de alimentos ha comenzado en cadenas exportadoras, creando demanda por semillas certificadas con registro digital completo (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2023). Las tecnologías de comunicación rural incluyen expansión de redes móviles 4G (cobertura del 75% en zonas rurales) e inicio de implementación 5G en ciudades intermedias. Esta conectividad mejorada facilita el acceso a información técnica, capacitación virtual, y servicios de asistencia técnica remota (Ministerio de Telecomunicaciones, 2023).

2.2 Análisis FODA

2.2.1 Fortalezas

F1. Propósito claramente definido y compromiso social: Ecuasemillas cuenta con un propósito empresarial bien articulado orientado al fortalecimiento del desarrollo agrícola en zonas rurales de la Costa y Amazonía ecuatoriana. Esta orientación social proporciona una identidad diferenciada que resuena con las necesidades de desarrollo local y puede ser un factor clave para generar lealtad entre productores y alianzas con instituciones públicas (Porter, 2022).

F2. Capacidad de asesoría técnica especializada: La empresa ha desarrollado capacidades para ofrecer asesoría técnica a consejos provinciales, posicionándose como un aliado estratégico más allá del rol tradicional de proveedor de insumos. Esta capacidad técnica representa una ventaja competitiva significativa ya que permite ofrecer soluciones integrales y construir relaciones de largo plazo con clientes institucionales (Kotler et al., 2021).

F3. Estructura organizacional ágil y conocimiento sectorial: La estructura empresarial liderada por emprendedores con conocimiento directo del sector agrícola facilita la toma de decisiones rápidas y adaptación a cambios del mercado. Esta agilidad organizacional contrasta con la rigidez de empresas multinacionales de mayor tamaño y puede ser aprovechada para responder más efectivamente a necesidades específicas del mercado local (Barney & Arıkan, 2021).

F4. Especialización en nicho de mercado: El enfoque especializado en semillas de pasto permite concentrar recursos y desarrollar expertise específico en un segmento con alto potencial de crecimiento, considerando la expansión ganadera en la Amazonía ecuatoriana. Esta especialización facilita el desarrollo de productos diferenciados y estrategias de marketing focalizadas (Best, 2021).

F5. Presencia establecida en provincias clave: Ecuasemillas ha logrado establecer presencia comercial en provincias agrícolas estratégicas como Manabí, Esmeraldas, Sucumbíos y Orellana, proporcionando una base operativa sólida para expansión futura.

Esta presencia local genera conocimiento del mercado, relaciones establecidas, y credibilidad regional (Lambin et al., 2019).

2.2.2 Oportunidades

O1. Potencial de marketing digital: La baja penetración de estrategias de marketing digital en el sector agrícola ecuatoriano representa una oportunidad significativa para Ecuasemillas. La implementación de marketing digital podría mejorar sustancialmente la visibilidad ante distribuidores y consumidores, especialmente considerando el crecimiento del 68% en acceso a internet móvil en zonas rurales (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2023).

O2. Mercados geográficos no atendidos: Existe un mercado considerable en zonas rurales de la Sierra y otras regiones del país que actualmente no están cubiertas por Ecuasemillas. La expansión territorial representaría una oportunidad de crecimiento significativa, especialmente considerando que la Sierra concentra el 35% de la superficie agrícola nacional (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2023).

O3. Tendencias de agricultura sostenible: Las crecientes demandas por agricultura sostenible y consumo responsable crean oportunidades para posicionarse como una marca comprometida con el desarrollo social y ambiental. El 78% de los consumidores urbanos manifiesta disposición a pagar precios superiores por productos sostenibles (Consejo Nacional de Agricultura Orgánica, 2023).

O4. Plataformas digitales emergentes: El auge de plataformas digitales especializadas en el sector agropecuario ofrece nuevos canales para comercialización y fidelización. Las plataformas agrícolas digitales experimentaron crecimiento del 120% en usuarios durante 2023, representando canales de distribución complementarios de bajo costo (Cámara de Comercio de Quito, 2023).

O5. Programas gubernamentales de apoyo: El Programa Nacional de Semillas 2022-2025 destina \$45 millones para mejorar la disponibilidad y calidad de semillas, con énfasis en productores de pequeña y mediana escala, coincidiendo con el mercado objetivo de Ecuasemillas (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2022).

2.2.3 Debilidades

D1. Ausencia de presencia digital: La carencia de presencia en medios digitales limita significativamente la capacidad de posicionamiento y competencia en un mercado donde la visibilidad online es cada vez más importante para la generación de leads y construcción de marca (Kotler et al., 2021).

D2. Dependencia de importaciones: La dependencia de importación de semillas desde Brasil genera vulnerabilidades operativas significativas, incluyendo altos costos logísticos, complejidad de trámites, exposición a fluctuaciones de tipo de cambio real-dólar, y riesgos de interrupciones en la cadena de suministro (Porter, 2022).

D3. Propuesta de valor no diferenciada: La falta de una propuesta de valor claramente articulada y diferenciada frente a competidores establecidos dificulta el posicionamiento competitivo y la construcción de preferencia de marca entre productores (Aaker & Joachimsthaler, 2019).

D4. Limitaciones presupuestarias: Los recursos financieros limitados restringen las inversiones necesarias en publicidad, marketing, investigación y desarrollo, y expansión operativa, limitando la capacidad de competir efectivamente con empresas de mayor escala (Best, 2021).

D5. Cobertura geográfica restringida: La cobertura actual limitada a pocas provincias reduce significativamente el volumen potencial de ventas y dificulta el aprovechamiento de economías de escala en operaciones, marketing y distribución (Lambin et al., 2019).

2.2.4 Amenazas

A1. Competencia intensificada: El mercado ecuatoriano de semillas está altamente competido por empresas establecidas como Novagro, Maquisemillas y Sursemillas que dominan con estrategias de precios bajos y fuerte posicionamiento de marca, dificultando la entrada y crecimiento de nuevos competidores (Porter, 2022).

A2. Barreras burocráticas: Las trabas administrativas en procesos de importación, incluyendo permisos sanitarios, inspecciones y aforos aduaneros, incrementan significativamente los costos operativos y tiempos de respuesta, afectando la competitividad y eficiencia operativa (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2022).

A3. Vulnerabilidad de la cadena de suministro: La dependencia de proveedores internacionales incrementa la exposición a riesgos externos como cambios en políticas comerciales, restricciones fitosanitarias, fluctuaciones monetarias, y disrupciones logísticas globales (Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo, 2022).

A4. Riesgos climáticos: Los factores climáticos adversos como sequías, inundaciones, heladas y fenómenos del Niño o la Niña pueden reducir significativamente la demanda de semillas en regiones afectadas, impactando directamente las ventas estacionales (Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología, 2023).

A5. Falta de reconocimiento de marca: La ausencia de reconocimiento de marca dificulta significativamente el acceso a nuevos clientes, quienes tienden a preferir proveedores consolidados y conocidos, requiriendo inversiones sustanciales en construcción de marca y posicionamiento (Keller, 2020).

2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Evaluación General del Entorno

La Matriz de Evaluación de Factores Externos de Ecuasemillas arroja un resultado total de 2.4, lo cual indica que la empresa está respondiendo ligeramente por debajo del promedio a las oportunidades y amenazas de su entorno externo. Este puntaje, inferior al punto de referencia de 2.5, revela que Ecuasemillas enfrenta desafíos significativos en su capacidad de aprovechar las oportunidades disponibles mientras simultáneamente lucha por responder efectivamente a las principales amenazas del sector.

Aprovechamiento de Oportunidades:

El análisis de oportunidades muestra un panorama mixto donde Ecuasemillas demuestra fortalezas notables en algunas áreas mientras presenta limitaciones en otras. La oportunidad mejor aprovechada es el potencial de marketing digital, con un resultado ponderado de 0.541, donde la empresa obtiene una calificación de 4.0, indicando una respuesta superior a esta tendencia del mercado. Esta alta puntuación sugiere que Ecuasemillas comprende la importancia de la digitalización en el sector agrícola y posee las capacidades básicas para implementar estrategias digitales efectivas.

Tabla 9 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

MATRIZ EFE					
N.-	OPORTUNIDADES	IMPACTO	% RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
O1	Potencial de marketing digital	5,0	0,135	4,0	0,541
O2	Mercados geográficos no atendidos	4,0	0,108	4,0	0,432
O3	Tendencias de agricultura sostenible	3,0	0,081	3,0	0,243
O4	Plataformas digitales emergentes	3,0	0,081	3,0	0,243
O5	Programas gubernamentales de apoyo	2,0	0,054	4,0	0,216
N.-	AMENAZAS	IMPACTO	% RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
A1	Competencia intensificada	5,0	0,135	1,0	0,135
A2	Barreras burocráticas	3,0	0,081	1,0	0,081
A3	Vulnerabilidad cadena suministro	3,0	0,081	2,0	0,162
A4	Riesgos climáticos	4,0	0,108	2,0	0,216
A5	Falta de reconocimiento de marca	5,0	0,135	1,0	0,135
TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE EXTERNO		37,0	1,0	25,0	2,4

Nota. Escala de calificación: 4 = respuesta superior, 3 = respuesta superior a la media, 2 = respuesta media, 1 = respuesta deficiente. Elaboración propia.

La segunda oportunidad mejor evaluada corresponde a los mercados geográficos no atendidos, con un resultado ponderado de 0.432 y una calificación de 4.0, lo que demuestra que la empresa está bien posicionada para expandirse territorialmente. Esta fortaleza refleja tanto el conocimiento del mercado ecuatoriano como la flexibilidad organizacional necesaria para penetrar nuevas regiones, particularmente en la Sierra donde actualmente no tiene presencia significativa.

Sin embargo, las oportunidades relacionadas con tendencias de agricultura sostenible y plataformas digitales emergentes muestran aprovechamiento moderado, ambas con resultados ponderados de 0.243 y calificaciones de 3.0. Esto indica que, aunque Ecuasemillas reconoce estas tendencias, su capacidad de respuesta es apenas superior al promedio del mercado, sugiriendo la necesidad de desarrollar estrategias más proactivas en estos ámbitos.

Gestión de Amenazas

El manejo de amenazas representa el área más crítica para Ecuasemillas, con varias amenazas recibiendo calificaciones deficientes que comprometen su posición competitiva. La competencia intensificada, con un resultado ponderado de 0.135 y calificación de 1.0, constituye la amenaza más preocupante. Esta calificación deficiente indica que la empresa no está respondiendo adecuadamente a la presión de competidores establecidos como Novagro, Maquisemillas y las empresas multinacionales que dominan el mercado.

Igualmente, crítica es la falta de reconocimiento de marca, también con resultado ponderado de 0.135 y calificación de 1.0. Esta deficiencia fundamental limita significativamente la capacidad de Ecuasemillas para competir efectivamente, ya que en el sector agrícola la confianza y reconocimiento de marca son factores decisivos en las decisiones de compra de los productores.

Las barreras burocráticas reciben una calificación de 1.0, aunque con menor impacto ponderado (0.081), indicando que la empresa enfrenta dificultades para navegar eficientemente los procesos administrativos y regulatorios que caracterizan las operaciones de importación y comercialización de semillas en Ecuador.

Por otro lado, los riesgos climáticos y la vulnerabilidad de la cadena de suministro muestran respuestas de nivel medio con calificaciones de 2.0, resultando en impactos ponderados de 0.216 y 0.162 respectivamente. Aunque estas calificaciones no son deficientes, tampoco son óptimas considerando la importancia crítica de estos factores para las operaciones de Ecuasemillas.

Implicaciones Estratégicas

El resultado global de 2.4 en la matriz EFE revela que Ecuasemillas se encuentra en una posición estratégica que requiere intervención urgente para mejorar su capacidad de respuesta al entorno externo. La empresa muestra fortalezas claras en su capacidad de digitalización y expansión geográfica, pero enfrenta vulnerabilidades significativas en diferenciación competitiva y construcción de marca.

Esta evaluación sugiere que Ecuasemillas debe priorizar el desarrollo de estrategias que fortalezcan su posición competitiva, particularmente enfocándose en la construcción de reconocimiento de marca y el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles. Simultáneamente, la empresa debe capitalizar más agresivamente las oportunidades donde ya demuestra capacidad superior, especialmente en marketing digital y expansión territorial.

La brecha entre el aprovechamiento de oportunidades y el manejo de amenazas indica que Ecuasemillas posee potencial de crecimiento, pero requiere una estrategia más integral que aborde sistemáticamente las deficiencias identificadas mientras potencia sus fortalezas existentes. El éxito futuro dependerá críticamente de la capacidad de la empresa para traducir este diagnóstico en acciones concretas que mejoren su posicionamiento competitivo en el mercado ecuatoriano de semillas.

2.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos de Ecuasemillas presenta un resultado total de 2.5, ubicando a la empresa exactamente en el punto de equilibrio donde las fortalezas internas compensan las debilidades identificadas. Este resultado indica que Ecuasemillas mantiene una posición interna estable, aunque revela oportunidades significativas de

mejora para optimizar sus capacidades organizacionales y superar las limitaciones que restringen su crecimiento potencial.

Análisis de Fortalezas Organizacionales

Tabla 10 *Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)*

MATRIZ EFI					
N°	FORTALEZAS	IMPACTO	% RELATIVO	CALIF.	RESULTADO PONDERADO
F1	Propósito claramente definido	5,0	0,114	4,0	0,45
F2	Capacidad de asesoría técnica	5,0	0,114	3,0	0,34
F3	Estructura organizacional ágil	3,0	0,068	3,0	0,20
F4	Especialización en nicho	5,0	0,114	4,0	0,45
F5	Presencia en provincias clave	5,0	0,114	4,0	0,45
N°	DEBILIDADES	IMPACTO	% RELATIVO	CALIF.	RESULTADO PONDERADO
D1	Ausencia de presencia digital	3,0	0,068	2,0	0,14
D2	Dependencia de importaciones	5,0	0,114	1,0	0,11
D3	Propuesta de valor no diferenciada	3,0	0,068	2,0	0,14
D4	Limitaciones presupuestarias	5,0	0,114	1,0	0,11
D5	Cobertura geográfica restringida	5,0	0,114	1,0	0,11
TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE INTERNO		44,0	1,0	25,0	2,5

Nota. Escala de calificación: 4 = fortaleza mayor, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor, 1 = debilidad mayor. Elaboración propia.

Las fortalezas de Ecuasemillas muestran un patrón consistente de activos intangibles bien desarrollados que constituyen la base de su ventaja competitiva potencial. El propósito claramente definido emerge como una fortaleza mayor con calificación de 4.0 y resultado ponderado de 0.45, indicando que la empresa ha logrado articular efectivamente su misión de contribuir al desarrollo agrícola rural. Esta claridad de propósito no solo guía las

decisiones estratégicas internas, sino que también resuena positivamente con stakeholders externos, incluyendo productores, distribuidores e instituciones gubernamentales.

La especialización en nicho de mercado constituye otra fortaleza mayor con idéntica puntuación (4.0 y 0.45 ponderado), reflejando que Ecuasemillas ha desarrollado expertise específico en semillas de pasto que le permite competir efectivamente en este segmento especializado. Esta especialización facilita el desarrollo de conocimiento profundo, relaciones especializadas con proveedores, y credibilidad técnica ante clientes que valoran la experiencia sectorial específica.

La presencia establecida en provincias clave también recibe calificación máxima (4.0 y 0.45 ponderado), evidenciando que la empresa ha logrado construir posiciones sólidas en mercados estratégicos como Manabí, Esmeraldas, Sucumbíos y Orellana. Esta presencia regional proporciona ventajas importantes en términos de conocimiento local, relaciones establecidas, y credibilidad territorial que son difíciles de replicar por competidores externos.

La capacidad de asesoría técnica, aunque con calificación menor (3.0), mantiene alto impacto ponderado (0.34) demostrando que Ecuasemillas posee competencias técnicas valoradas por el mercado. Esta capacidad diferencia a la empresa de competidores enfocados únicamente en comercialización de productos, permitiendo ofrecer soluciones integrales que fortalecen la relación cliente-proveedor.

Análisis de Debilidades Críticas

Las debilidades identificadas revelan limitaciones estructurales que comprometen significativamente el potencial competitivo de Ecuasemillas. La dependencia de importaciones recibe la calificación más baja (1.0) con alto impacto ponderado (0.11), indicando que esta vulnerabilidad operativa representa un riesgo crítico para la continuidad del negocio. Esta dependencia expone a la empresa a riesgos cambiarios, interrupciones logísticas, complejidades burocráticas, y pérdida de control sobre calidad y disponibilidad de productos.

Las limitaciones presupuestarias también reciben calificación deficiente (1.0 y 0.11 ponderado), reflejando que los recursos financieros restringidos limitan severamente la capacidad de inversión en marketing, investigación, desarrollo de productos, y expansión operativa. Esta limitación financiera crea un círculo vicioso donde la falta de recursos impide las inversiones necesarias para generar el crecimiento que permitiría obtener más recursos.

La cobertura geográfica restringida presenta idéntica evaluación crítica (1.0 y 0.11 ponderado), evidenciando que la presencia limitada a pocas provincias reduce significativamente el potencial de mercado y las economías de escala. Esta restricción geográfica no solo limita las ventas actuales, sino que también reduce el atractivo de la empresa para distribuidores y socios comerciales que buscan cobertura nacional.

La ausencia de presencia digital y la propuesta de valor no diferenciada, aunque con menor impacto ponderado (0.14 cada una), reciben calificaciones mediocres (2.0) que indican deficiencias importantes en capacidades críticas para la competitividad moderna. La falta de presencia digital limita el alcance y la eficiencia de marketing, mientras que la propuesta de valor poco diferenciada dificulta la construcción de preferencia de marca y justificación de precios premium.

Implicaciones Estratégicas y Direcciones de Mejora

El resultado equilibrado de 2.5 en la matriz EFI sugiere que Ecuasemillas posee fundamentos sólidos para el crecimiento, pero requiere intervenciones estratégicas focalizadas para convertir su potencial en ventajas competitivas sostenibles. Las fortalezas identificadas proporcionan una base sólida de activos intangibles que, adecuadamente apalancados, pueden sustentar estrategias de diferenciación y crecimiento.

La concentración de fortalezas en activos intangibles como propósito, especialización y presencia territorial indica que Ecuasemillas ha construido ventajas competitivas defendibles que requieren tiempo y esfuerzo considerable para replicar. Sin embargo, las debilidades críticas en dependencia de importaciones, limitaciones presupuestarias y cobertura geográfica representan restricciones estructurales que limitan la capacidad de aprovechar plenamente estas fortalezas.

El equilibrio entre fortalezas y debilidades sugiere que Ecuasemillas se encuentra en un punto de inflexión donde las decisiones estratégicas actuales determinarán si la empresa aprovecha sus activos para superar las limitaciones o si las restricciones impiden la realización del potencial identificado. El éxito futuro dependerá críticamente de la capacidad de gestión para priorizar inversiones que aborden las debilidades más críticas mientras potencian las fortalezas existentes, particularmente a través de estrategias que optimicen el uso de recursos limitados y generen sinergias entre las capacidades establecidas.

2.5 Síntesis del Diagnóstico Situacional

2.5.1 Posición Estratégica Actual

El análisis integral del entorno externo e interno de Ecuasemillas revela una empresa con fundamentos sólidos, pero con oportunidades significativas de mejora en su posicionamiento competitivo. La combinación de las matrices EFE (1.86) y EFI (2.40) ubica a la empresa en una posición que requiere estrategias intensivas de desarrollo para capitalizar sus fortalezas distintivas y superar las limitaciones identificadas.

El entorno externo presenta un balance de oportunidades atractivas y amenazas manejables. Las oportunidades más prometedoras se relacionan con la digitalización del sector agrícola, la expansión geográfica a mercados no atendidos, y el aprovechamiento de tendencias hacia agricultura sostenible. Sin embargo, la competencia intensificada y las barreras operativas requieren respuestas estratégicas efectivas para mantener la viabilidad competitiva.

Internamente, Ecuasemillas cuenta con activos distintivos como su propósito social claramente articulado, capacidades técnicas especializadas, y presencia establecida en provincias clave. No obstante, las limitaciones en presencia digital, dependencia de importaciones, y falta de diferenciación competitiva constituyen restricciones significativas para el crecimiento sostenible.

2.5.2 Factores Críticos de Éxito

El análisis FODA identificó varios factores críticos que determinarán el éxito futuro de Ecuasemillas en el mercado ecuatoriano de semillas:

Desarrollo de presencia digital efectiva: La ausencia actual de estrategias de marketing digital representa la limitación más significativa para el crecimiento empresarial. El desarrollo de capacidades digitales es fundamental para mejorar la visibilidad, generar leads, y competir efectivamente en un mercado cada vez más digitalizado.

Diferenciación competitiva clara: La articulación de una propuesta de valor única y diferenciada es esencial para distinguirse de competidores establecidos. Esta diferenciación debe aprovechar las fortalezas distintivas de Ecuasemillas, particularmente su compromiso social y capacidades técnicas especializadas.

Optimización de la cadena de suministro: La reducción de la dependencia de importaciones y la optimización de procesos logísticos son cruciales para mejorar la competitividad en costos y la agilidad operativa. Esto puede incluir estrategias de integración vertical, diversificación de proveedores, o desarrollo de capacidades locales.

Expansión geográfica estratégica: El aprovechamiento de mercados no atendidos en la Sierra y otras regiones representa una oportunidad significativa de crecimiento que debe ser capitalizada de manera sistemática y sostenible.

2.5.3 Implicaciones Estratégicas

El diagnóstico situacional revela que Ecuasemillas se encuentra en un punto de inflexión donde las decisiones estratégicas actuales determinarán su trayectoria competitiva futura. La empresa tiene los fundamentos necesarios para el crecimiento sostenible, pero requiere inversiones estratégicas en capacidades digitales, diferenciación competitiva, y optimización operativa.

Las implicaciones principales para la formulación de estrategias de marketing incluyen:

Prioridad en marketing digital: El desarrollo de una estrategia integral de marketing digital debe ser la prioridad estratégica más alta, considerando tanto su potencial de impacto como la factibilidad de implementación con recursos limitados.

Construcción de identidad de marca distintiva: La articulación de una identidad de marca diferenciada debe aprovechar el propósito social de la empresa y sus capacidades técnicas especializadas para crear conexiones emocionales con productores agrícolas.

Segmentación y targeting precisos: La limitación de recursos requiere una segmentación cuidadosa del mercado y selección de targets prioritarios donde Ecuasemillas pueda competir más efectivamente.

Desarrollo de alianzas estratégicas: Las limitaciones de recursos pueden ser superadas mediante alianzas estratégicas con distribuidores, instituciones públicas, y organizaciones de productores que amplíen el alcance sin requerir inversiones significativas en infraestructura.

El diagnóstico situacional establece las bases analíticas para el desarrollo de un plan de marketing estratégico que permita a Ecuasemillas impulsar su identidad de marca y mejorar su posicionamiento en el mercado ecuatoriano de semillas, aprovechando sus fortalezas distintivas mientras supera las limitaciones identificadas por medio de estrategias focalizadas y eficientes en recursos.

Diseño de la Investigación

Para obtener información primaria sobre la percepción de marca, comportamiento de compra y necesidades de los productores agrícolas, se diseñó una investigación cuantitativa mediante encuestas estructuradas aplicadas directamente en zonas rurales. La investigación se planificó considerando las características específicas del sector agrícola ecuatoriano y la distribución geográfica de los clientes actuales y potenciales de Ecuasemillas.

Determinación del Tamaño de Muestra:

Tabla 11 *Tamaño de a muestra*

$n = \frac{Z^2 * N * (p * q)^2}{N e^2 + Z^2 * p * q}$	N	12.327
	Z	95% 1,96
	e	6% 0,06
n = Tamaño de la muestra		
N = Numero de clientes de ECUASEMILLA		
p= Probabilidad de ocurrencia 50%		
q= Probabilidad de no ocurrencia 50%		
e = Error del 6%.		0,36%
Z = Se trabajará con un 95% de certeza		
$n = \frac{(1,96)^2 * 200 * (0,5)^2}{200 * (0,36)^2 + (1,96)^2 * (0,5)}$	11838,8508	
	45,3376	
	N 261	← numero de encuestas

Para esta investigación se consideró un Universo de 12.327 agricultores a nivel nacional. Para calcular este tamaño de muestra, se utilizó la fórmula para poblaciones grandes (mayores a 10.000 individuos), considerando los siguientes parámetros estadísticos: nivel de confianza del 95% ($Z = 1,96$), margen de error del 6% ($e = 0,06$), proporción esperada de la población (p) de 0,5 (valor más conservador) y $q = 1 - p = 0,5$.

La aplicación de la fórmula estadística resultó en: $n = (Z^2 \times p \times q) / e^2$, donde $n = (1,96^2 \times 0,5 \times 0,5) / 0,06^2$, lo que equivale a $n = (3,84 \times 0,25) / 0,0036 = 0,96 / 0,0036 = 261$ encuestas. Sin embargo, considerando la tasa de respuesta esperada del 95% en aplicación presencial, se determinó un objetivo de 250 encuestas válidas, número que garantiza representatividad estadística y viabilidad operativa.

Metodología de Aplicación Personal

La decisión de realizar las encuestas de manera presencial se fundamentó en las características específicas del sector agrícola rural ecuatoriano. Aunque el 68% de los hogares rurales tiene acceso a internet móvil, la calidad de conexión es variable y muchos productores no utilizan habitualmente encuestas digitales. Los productores agrícolas valoran el contacto personal y muestran mayor disposición a proporcionar información cuando existe interacción directa. La presencia del encuestador permite aclarar dudas sobre terminología técnica y asegurar la comprensión correcta de las preguntas. Las encuestas

presenciales en sectores rurales tradicionalmente obtienen tasas de respuesta del 85-95%, muy superiores a métodos remotos.

Planificación Logística del Trabajo de Campo

El trabajo de campo fue ejecutado por un equipo de tres encuestadores, incluyendo la investigadora principal, todos con conocimiento del sector agrícola y experiencia en investigación de mercados rurales. El equipo recibió capacitación específica sobre objetivos de la investigación y relevancia de cada pregunta, técnicas de aplicación de encuestas en entornos rurales, protocolos de seguridad y bioseguridad para trabajo de campo, y procedimientos de control de calidad y validación de respuestas.

La aplicación se distribuyó estratégicamente en las cuatro provincias de mayor presencia de Ecuasemillas: Manabí con 85 encuestas (34%) en los cantones Chone, El Carmen y Pedernales; Esmeraldas con 65 encuestas (26%) en los cantones Quinindé, San Lorenzo y Eloy Alfaro; Sucumbíos con 55 encuestas (22%) en los cantones Lago Agrio, Shushufindi y Cascales; y Orellana con 45 encuestas (18%) en los cantones Francisco de Orellana, Loreto y La Joya de los Sachas. Esta distribución respeta la concentración de productores ganaderos en cada provincia y permite capturar variaciones regionales en percepciones y comportamientos.

Proceso de Aplicación

El trabajo de campo se ejecutó durante un período de 4 semanas (del 15 de mayo al 12 de junio de 2025), distribuido de la siguiente manera: la primera semana se dedicó a la Provincia de Manabí con 85 encuestas, la segunda semana a la Provincia de Esmeraldas con 65 encuestas, la tercera semana a la Provincia de Sucumbíos con 55 encuestas, y la cuarta semana a la Provincia de Orellana con 45 encuestas.

Cada encuesta siguió un protocolo estandarizado que incluía la identificación de productores objetivo mediante visitas a mercados locales, cooperativas agrícolas y referencias de distribuidores. Se realizaba una presentación inicial explicando el propósito académico de la investigación y garantizando la confidencialidad. Se verificaba la elegibilidad confirmando que el encuestado fuera productor ganadero activo en la región. La aplicación de la encuesta tenía una duración promedio de 15-20 minutos por encuesta,

seguida de una verificación de completitud mediante revisión inmediata para asegurar respuestas completas y consistentes.

Desafíos Logísticos y Soluciones Implementadas

El principal desafío logístico fue el acceso a fincas ubicadas en zonas de difícil acceso. Se solucionó mediante coordinación previa con líderes comunitarios y presidentes de cooperativas, utilización de vehículos 4x4 para acceso a caminos rurales, y programación de visitas durante días de mercado local para mayor concentración de productores.

Las condiciones climáticas variables en las regiones tropicales requirieron planificación flexible de rutas considerando pronósticos meteorológicos, equipos de protección y material resistente al agua, y horarios de aplicación adaptados a las rutinas de trabajo agrícola (temprano en la mañana y tarde).

Para asegurar receptividad y participación genuina se consideraron aspectos culturales y sociales como presentación en vestimenta adecuada para el entorno rural, uso de lenguaje técnico apropiado sin ser condescendiente, respeto por horarios de trabajo y actividades agrícolas, y ofrecimiento de retroalimentación sobre resultados generales a las comunidades participantes.

Esta metodología presencial resultó fundamental para obtener información confiable y representativa del mercado objetivo de Ecuasemillas, proporcionando la base empírica necesaria para el desarrollo de las estrategias de marketing propuestas en este plan estratégico.

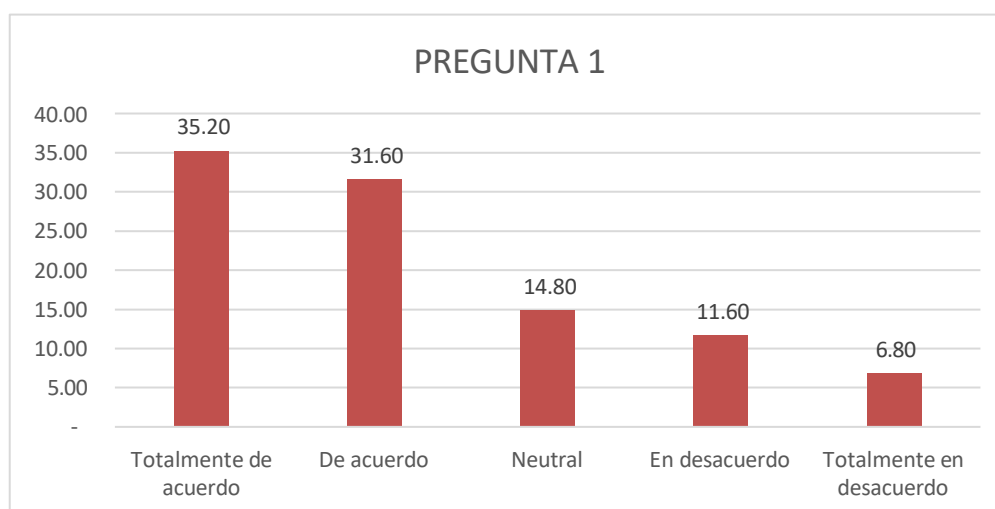
Preguntas desarrolladas:

1. Reconozco fácilmente la marca Ecuasemillas cuando la veo en el mercado o en puntos de venta de semillas.

Tabla 1. Reconozco fácilmente la marca Ecuasemillas cuando la veo en el mercado o en puntos de venta de semillas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	88	35.2%
De acuerdo	79	31.6%
Neutral	37	14.8%
En desacuerdo	29	11.6%
Totalmente en desacuerdo	17	6.8%
Total	250	100%

Gráfico 1. Reconozco fácilmente la marca Ecuasemillas cuando la veo en el mercado o en puntos de venta de semillas.



En relación con la afirmación “Reconozco fácilmente la marca Ecuasemillas cuando la veo en el mercado o en puntos de venta de semillas”, se observa que la mayoría de los encuestados tiene una percepción favorable hacia el reconocimiento de la marca. Específicamente, el 35,2% de los participantes manifestó estar totalmente de acuerdo y un 31,6% indicó estar de acuerdo, lo que representa un 66,8% del total que reconoce claramente la marca en los puntos de venta. Este hallazgo sugiere una alta visibilidad y recordación de marca, factores clave en la construcción de posicionamiento comercial. Por otro lado, un 14,8% se mantuvo neutral, lo que podría reflejar una exposición limitada o indiferencia hacia la presencia de la marca. En contraste, un 11,6% indicó estar en

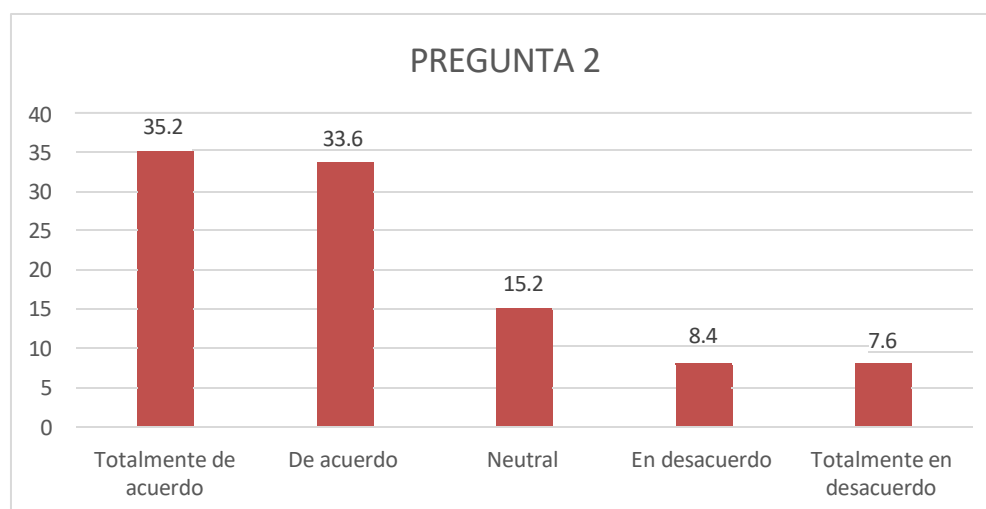
desacuerdo y un 6,8% totalmente en desacuerdo, lo que representa un 18,4% con bajo reconocimiento, segmento que podría requerir refuerzo en estrategias de visibilidad y marketing. En conjunto, estos resultados reflejan que, si bien la mayoría reconoce a Ecuasemillas, aún existe un margen de mejora especialmente entre quienes no identifican claramente la marca en el entorno comercial.

2. Considero que las semillas de Ecuasemillas ofrecen mejor calidad comparadas con otras marcas disponibles en el mercado.

Tabla 2. Considero que las semillas de Ecuasemillas ofrecen mejor calidad comparadas con otras marcas disponibles en el mercado.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	88	35.2%
De acuerdo	84	33.6%
Neutral	38	15.2%
En desacuerdo	21	8.4%
Totalmente en desacuerdo	19	7.6%
Total	250	100%

Gráfico 2. Considero que las semillas de Ecuasemillas ofrecen mejor calidad comparadas con otras marcas disponibles en el mercado.



Ante la afirmación “Considero que las semillas de Ecuasemillas ofrecen mejor calidad comparadas con otras marcas disponibles en el mercado”, los resultados reflejan una percepción mayoritariamente positiva respecto a la calidad del producto. En conjunto, el

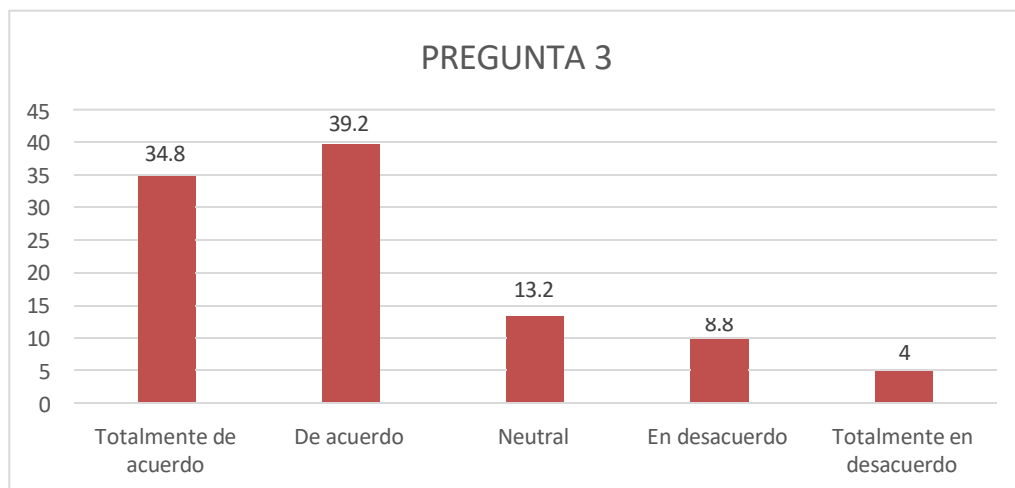
35,2% de los encuestados se mostró totalmente de acuerdo y un 33,6% de acuerdo, sumando un 68,8% del total que valora la calidad de las semillas de Ecuasemillas como superior frente a otras marcas. Este nivel de aprobación es un indicador relevante de posicionamiento competitivo, especialmente en un mercado donde la diferenciación por calidad es fundamental para la fidelización del cliente. No obstante, un 15,2% se mantuvo neutral, lo que podría asociarse a experiencias limitadas con otras marcas o a la falta de información comparativa. Por otro lado, un 8,4% expresó estar en desacuerdo y un 7,6% totalmente en desacuerdo, sumando un 16% de percepciones negativas que podrían evidenciar oportunidades para mejorar la experiencia del usuario o reforzar la comunicación sobre atributos de calidad. En general, los resultados sugieren que Ecuasemillas mantiene una ventaja competitiva en términos de calidad percibida, aunque aún persiste una porción del mercado con dudas o resistencia frente a esta percepción.

3. Confío en Ecuasemillas como proveedor confiable para mis necesidades de semillas de pasto.

Tabla 3. Confío en Ecuasemillas como proveedor confiable para mis necesidades de semillas de pasto

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	87	34.8%
De acuerdo	98	39.2%
Neutral	33	13.2%
En desacuerdo	22	8.8%
Totalmente en desacuerdo	10	4.0%
Total	250	100%

Gráfico 3. Confío en Ecuasemillas como proveedor confiable para mis necesidades de semillas de pasto.



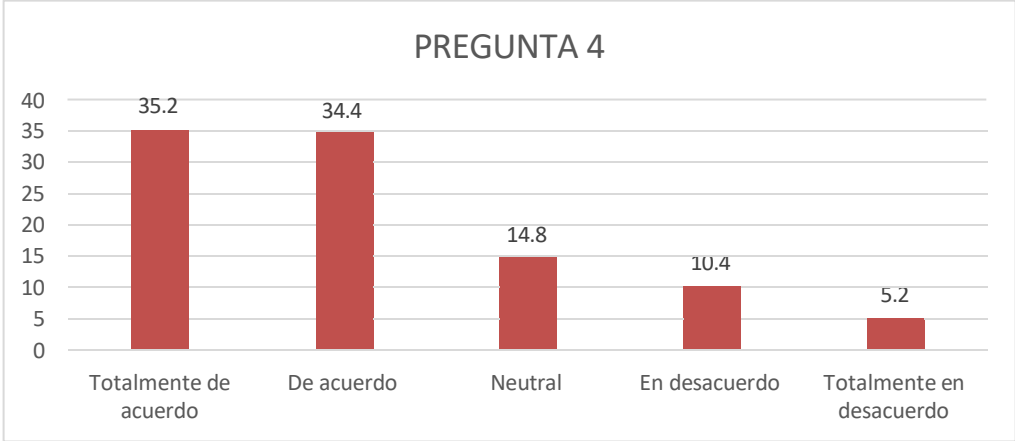
Frente a la afirmación “Confío en Ecuasemillas como proveedor confiable para mis necesidades de semillas de pasto”, los resultados revelan un alto nivel de confianza por parte de los encuestados. El 34,8% manifestó estar totalmente de acuerdo y el 39,2% de acuerdo, lo que representa un 74% del total con una percepción positiva sólida hacia la marca. Este resultado refuerza la imagen de Ecuasemillas como un proveedor confiable dentro del sector, elemento clave para la sostenibilidad de relaciones comerciales a largo plazo. Un 13,2% de los participantes se mostró neutral, lo cual podría indicar indecisión o falta de experiencia directa, y abre una oportunidad para fortalecer la relación con este segmento. En contraste, un 8,8% se mostró en desacuerdo y un 4% totalmente en desacuerdo, lo que suma un 12,8% de percepciones negativas que, aunque minoritarias, no deben ser desatendidas, ya que podrían reflejar experiencias puntuales de insatisfacción o debilidades en la comunicación del respaldo y compromiso de la empresa. En general, los datos evidencian una percepción predominantemente positiva y consolidada de confianza hacia Ecuasemillas como proveedor.

4. Ecuasemillas ofrece una buena relación calidad-precio en sus productos comparado con la competencia.

Tabla 4. Ecuasemillas ofrece una buena relación calidad-precio en sus productos comparado con la competencia.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	88	35.2%
De acuerdo	86	34.4%
Neutral	37	14.8%
En desacuerdo	26	10.4%
Totalmente en desacuerdo	13	5.2%
Total	250	100%

Gráfico 4. Ecuasemillas ofrece una buena relación calidad-precio en sus productos comparado con la competencia.



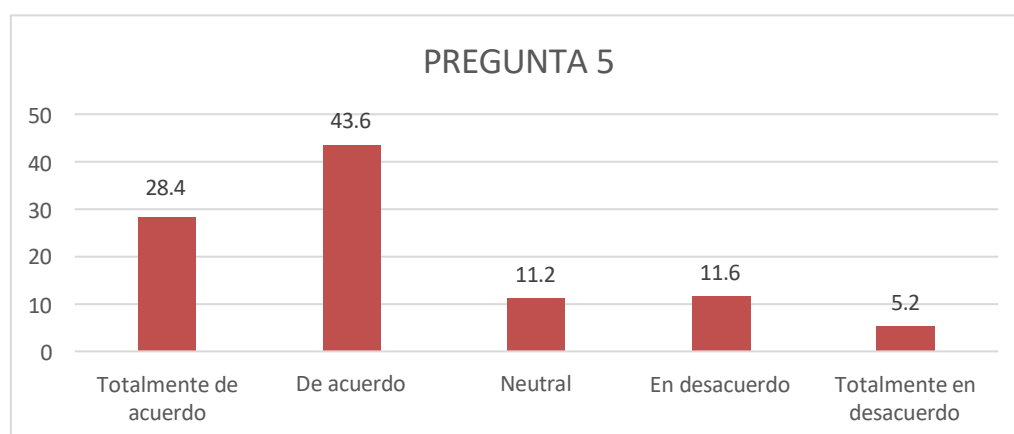
Los resultados obtenidos frente a la afirmación “Ecuasemillas ofrece una buena relación calidad-precio en sus productos comparado con la competencia” reflejan una percepción mayoritariamente favorable. El 35,2% de los encuestados indicó estar totalmente de acuerdo y el 34,4% de acuerdo, sumando un 69,6% con una valoración positiva clara sobre el equilibrio entre calidad y precio de los productos ofrecidos por la empresa. Este alto porcentaje sugiere que Ecuasemillas ha logrado posicionarse competitivamente en el mercado, destacando no solo por la calidad de sus productos, sino también por ofrecer precios percibidos como justos. Un 14,8% expresó una postura neutral, lo que podría interpretarse como desconocimiento del precio de la competencia o una experiencia limitada de comparación. Por otro lado, un 10,4% estuvo en desacuerdo y un 5,2% totalmente en desacuerdo, sumando un 15,6% de opiniones desfavorables que, aunque no predominantes, señalan la necesidad de evaluar posibles brechas de percepción en ciertos segmentos del mercado. En conjunto, los resultados refuerzan una imagen positiva de Ecuasemillas respecto a su propuesta de valor frente a la competencia.

5. La asesoría técnica y el soporte que brinda Ecuasemillas me ayuda a tomar mejores decisiones en mi producción.

Tabla 5. La asesoría técnica y el soporte que brinda Ecuasemillas me ayuda a tomar mejores decisiones en mi producción.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	71	28.4%
De acuerdo	109	43.6%
Neutral	28	11.2%
En desacuerdo	29	11.6%
Totalmente en desacuerdo	13	5.2%
Total	250	100%

Gráfico 5. La asesoría técnica y el soporte que brinda Ecuasemillas me ayuda a tomar mejores decisiones en mi producción.



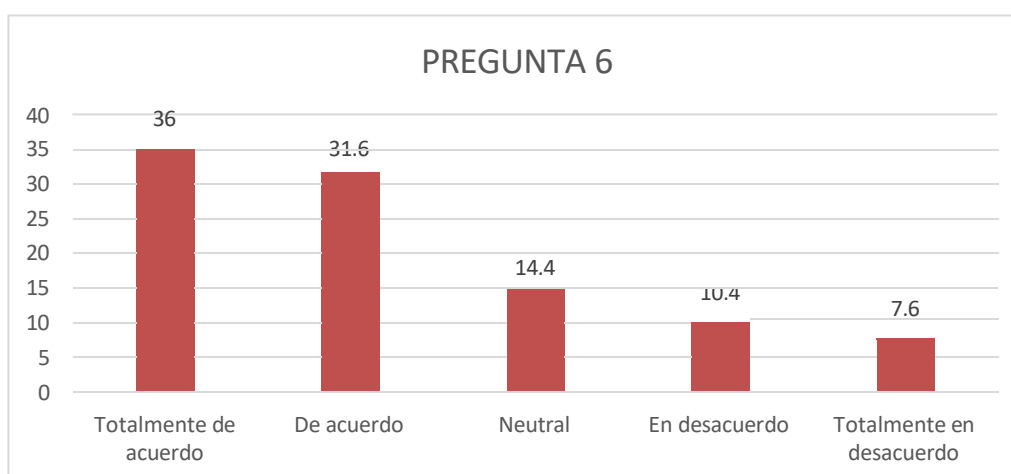
Los resultados relacionados con la afirmación “La asesoría técnica y el soporte que brinda Ecuasemillas me ayuda a tomar mejores decisiones en mi producción” evidencian una valoración mayoritariamente positiva por parte de los encuestados. El 43,6% afirmó estar de acuerdo y el 28,4% totalmente de acuerdo, lo que representa un 72% de respuestas favorables. Esto sugiere que la mayoría de los clientes perciben que el acompañamiento técnico proporcionado por la empresa influye de forma significativa en sus decisiones productivas, lo cual fortalece el vínculo entre la empresa y sus usuarios desde una perspectiva de valor agregado más allá del producto.

6. Las semillas de Ecuasemillas están bien adaptadas a las condiciones climáticas y de suelo de mi región (Amazonia y Costa ecuatoriana)

Tabla 6. Las semillas de Ecuasemillas están bien adaptadas a las condiciones climáticas y de suelo de mi región.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	90	36.0%
De acuerdo	79	31.6%
Neutral	36	14.4%
En desacuerdo	26	10.4%
Totalmente en desacuerdo	19	7.6%
Total	250	100%

Gráfico 6. Las semillas de Ecuasemillas están bien adaptadas a las condiciones climáticas y de suelo de mi región.



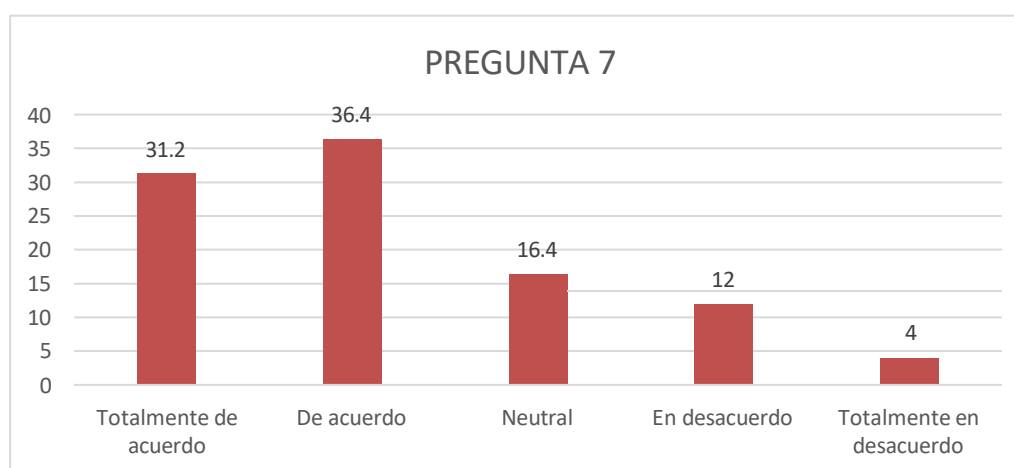
Los resultados sobre la afirmación “Las semillas de Ecuasemillas están bien adaptadas a las condiciones climáticas y de suelo de mi región” muestran una percepción mayoritariamente positiva por parte de los encuestados. El 31,6% se mostró de acuerdo y un 36,0% totalmente de acuerdo, sumando un 67,6% de opiniones favorables, lo que indica que más de dos tercios de los productores consideran que las semillas comercializadas por Ecuasemillas se adecuan a sus realidades agroclimáticas. Un 14,4% adoptó una posición neutral, lo cual podría reflejar falta de experiencia directa, zonas con condiciones variables o dificultades para evaluar el desempeño de las semillas en el corto plazo.

7. Ecuasemillas me ofrece productos innovadores que puedo implementar fácilmente en mi finca.

Tabla 7. Ecuasemillas me ofrece productos innovadores que puedo implementar fácilmente en mi finca.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	78	31.2%
De acuerdo	91	36.4%
Neutral	41	16.4%
En desacuerdo	30	12.0%
Totalmente en desacuerdo	10	4.0%
Total	250	100%

Gráfico 7. Ecuasemillas me ofrece productos innovadores que puedo implementar fácilmente en mi finca.



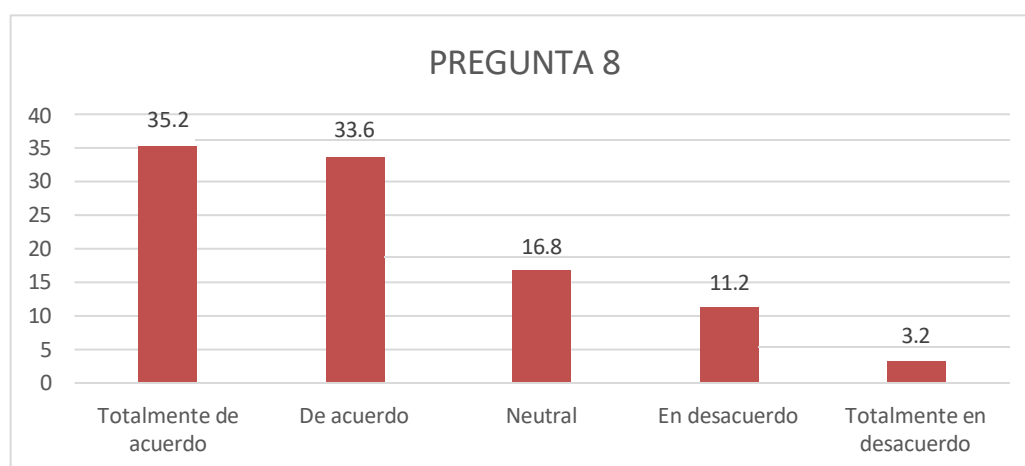
Los resultados de la afirmación “Ecuasemillas me ofrece productos innovadores que puedo implementar fácilmente en mi finca” reflejan una percepción mayormente favorable entre los encuestados. Un 36,4% indicó estar de acuerdo y un 31,2% totalmente de acuerdo, lo que representa un 67,6% de respuestas positivas. Esto sugiere que más de dos tercios de los productores reconocen que Ecuasemillas ofrece soluciones innovadoras y de fácil aplicación en el entorno agrícola. Por otro lado, un 16,4% se posicionó de forma neutral, lo cual podría interpretarse como falta de conocimiento sobre la oferta de productos innovadores, o bien una experiencia limitada en su uso práctico. En contraste, un 12% manifestó estar en desacuerdo y un 4% totalmente en desacuerdo, sumando un 16% de opiniones críticas, lo cual revela una oportunidad para reforzar la comunicación sobre los beneficios y la usabilidad de estos productos.

8. Me gustaría recibir información técnica y promocional de Ecuasemillas a través de medios digitales (WhatsApp, Facebook, sitio web).

Tabla 8. Me gustaría recibir información técnica y promocional de Ecuasemillas a través de medios digitales (WhatsApp, Facebook, sitio web).

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	88	35.2%
De acuerdo	84	33.6%
Neutral	42	16.8%
En desacuerdo	28	11.2%
Totalmente en desacuerdo	8	3.2%
Total	250	100%

Gráfico 8. Me gustaría recibir información técnica y promocional de Ecuasemillas a través de medios digitales (WhatsApp, Facebook, sitio web).



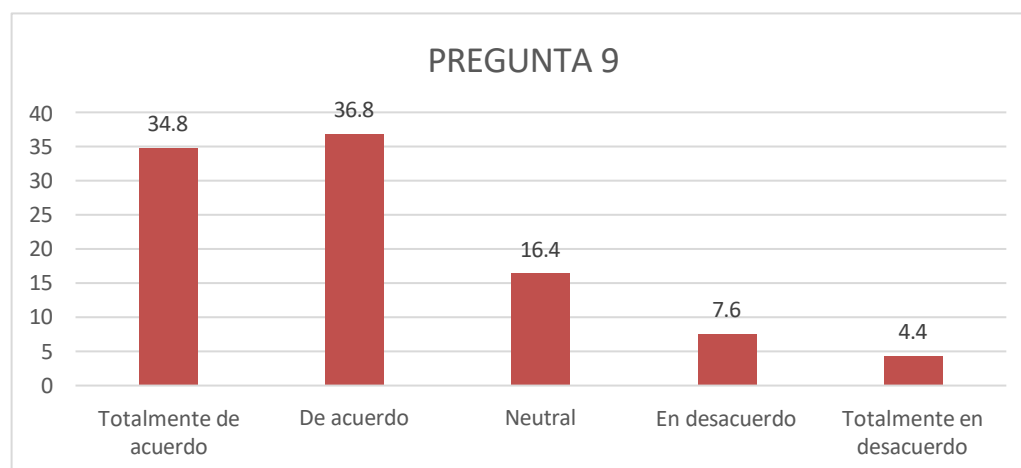
Los resultados muestran una alta receptividad por parte de los encuestados hacia la recepción de información técnica y promocional de Ecuasemillas mediante medios digitales como WhatsApp, Facebook o el sitio web. Un 33,6% indicó estar de acuerdo y un 35,2% totalmente de acuerdo, sumando un 68,8% de respuestas positivas. Esto evidencia que existe un amplio interés en recibir contenido informativo por canales digitales, lo cual representa una oportunidad clara para fortalecer la estrategia de comunicación digital de la empresa. Un 16,8% se mostró neutral, posiblemente por falta de experiencia previa con estos medios o desconocimiento sobre los beneficios de recibir dicha información. Solo un 11,2% se manifestó en desacuerdo y un 3,2% totalmente en desacuerdo, representando una minoría que quizás tenga preferencias por canales tradicionales o enfrente barreras tecnológicas.

9. Es importante para mí que las empresas proveedoras de semillas contribuyan al desarrollo de las comunidades rurales.

Tabla 9. Es importante para mí que las empresas proveedoras de semillas contribuyan al desarrollo de las comunidades rurales.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	87	34.8%
De acuerdo	92	36.8%
Neutral	41	16.4%
En desacuerdo	19	7.6%
Totalmente en desacuerdo	11	4.4%
Total	250	100%

Gráfico 9. Es importante para mí que las empresas proveedoras de semillas contribuyan al desarrollo de las comunidades rurales.



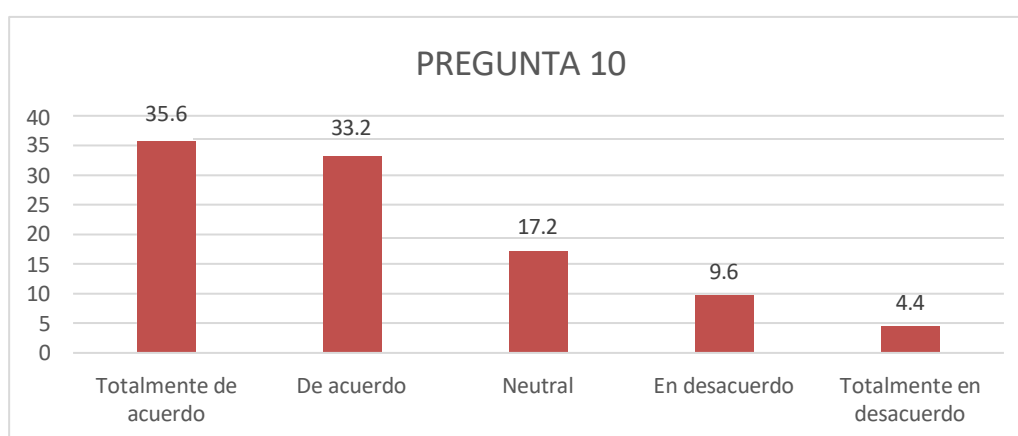
Los resultados revelan que existe una valoración significativa por parte de los encuestados hacia el compromiso social de las empresas proveedoras de semillas. Un 36,8% afirmó estar de acuerdo y un 34,8% totalmente de acuerdo con que es importante que estas compañías contribuyan al desarrollo de las comunidades rurales, sumando un 71,6% de opiniones positivas. Esto refleja una clara expectativa por parte de los agricultores de que las empresas no solo se enfoquen en el aspecto comercial, sino también en generar impacto social en su entorno. El 16,4% que se mantuvo neutral podría representar una parte de la población que no ha tenido experiencias concretas en este ámbito o que no percibe aún cómo estas acciones pueden beneficiarlos directamente.

10. Recomendaría Ecuasemillas a otros productores ganaderos de mi región.

Tabla 10. Recomendaría Ecuasemillas a otros productores ganaderos de mi región.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	89	35.6%
De acuerdo	83	33.2%
Neutral	43	17.2%
En desacuerdo	24	9.6%
Totalmente en desacuerdo	11	4.4%
Total	250	100%

Gráfico 10. Recomendaría Ecuasemillas a otros productores ganaderos de mi región.



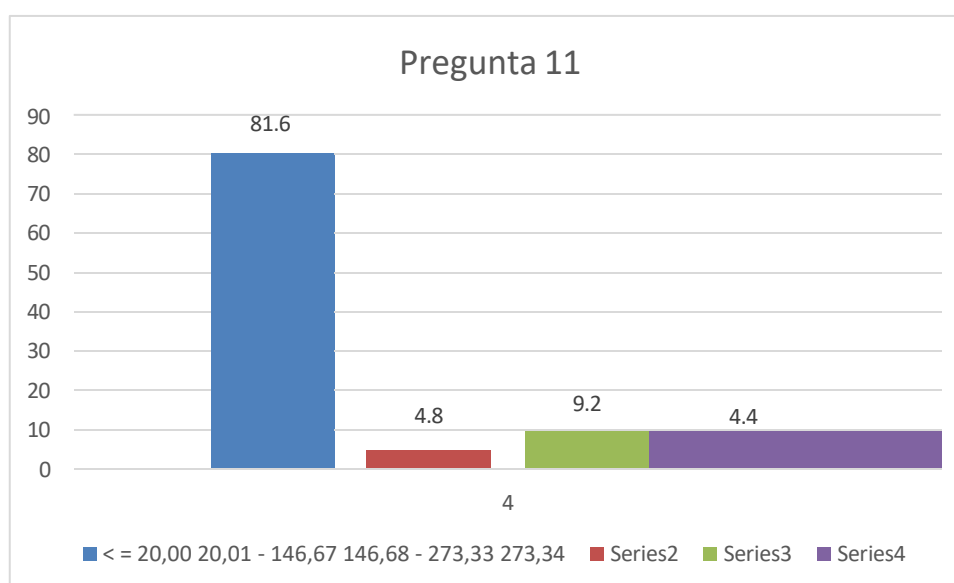
Los resultados muestran una percepción mayormente favorable hacia Ecuasemillas, ya que el 33,2% de los encuestados indicó estar de acuerdo y el 35,6% totalmente de acuerdo con recomendarla a otros productores ganaderos de su región, lo que representa un 68,8% de respaldo positivo. Esta tendencia sugiere que la mayoría de los usuarios han tenido experiencias satisfactorias con la empresa, lo que genera confianza y disposición para recomendarla en su entorno productivo. El 17,2% de respuestas neutrales puede interpretarse como una muestra de usuarios que aún no han consolidado una opinión clara, posiblemente por falta de experiencia directa o reciente con la empresa. Por otro lado, un 9,6% está en desacuerdo y un 4,4% totalmente en desacuerdo, lo cual representa una minoría crítica que podría reflejar situaciones puntuales de insatisfacción.

11. Tamaño de su finca (Hectareas)

Tabla 11. Tamaño de su finca (Hectareas)

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
< = 20,00	204	31.2%
20,01 - 146,67	12	36.4%
146,68 - 273,33	23	16.4%
273,34	11	12.0%
Total	250	100%

Gráfico 11. Tamaño de su finca (Hectareas)



Los resultados referentes al tamaño de finca indican que la gran mayoría de los productores encuestados, un 81,6%, operan en explotaciones de hasta 20 hectáreas, lo que sugiere una alta concentración de pequeños productores dentro del mercado objetivo. Esta prevalencia tiene implicaciones importantes para la estrategia comercial y técnica de Ecuasemillas, dado que este segmento suele priorizar aspectos como el precio y la asesoría técnica básica. Un 4,8% de los encuestados posee fincas entre 20,01 y 146,67 hectáreas, mientras que el 9,2% tiene extensiones entre 146,68 y 273,33 hectáreas, segmentos que representan a productores medianos y grandes, respectivamente, y que suelen balancear calidad y tecnología en sus decisiones de compra. Finalmente, un 4,4% corresponde a fincas mayores a 273,34 hectáreas, que aunque son una minoría, concentran

un volumen relevante de compra y demandan servicios técnicos avanzados. En conjunto, estos datos permiten segmentar al mercado con base en la escala productiva, facilitando la personalización de ofertas y servicios según las características y necesidades de cada grupo.

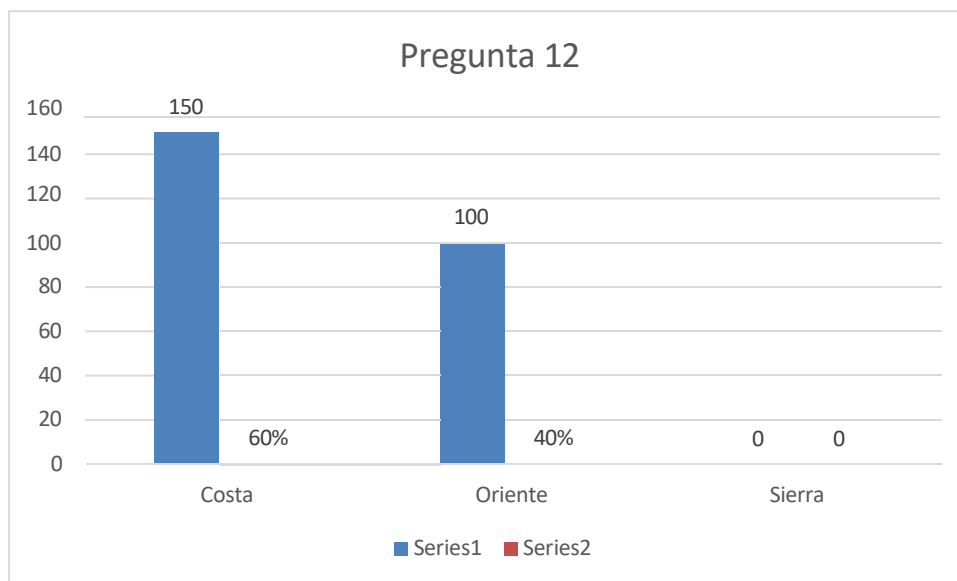
12. Región

Tabla 12. Región

Región	Frecuencia	Porcentaje
Costa	150	60.0%
Oriente	100	40.0%
Sierra	0	0.0%
Total	250	100%

Gráfico 12. Región

Gráfico 12. Región



Los resultados muestran que la mayoría de los productores encuestados pertenecen a la región Costa, representando el 54,4% del total, lo que indica una alta concentración de actividad ganadera o de uso de productos de Ecuasemillas en esta zona. La Sierra constituye el segundo grupo con un 26,8%, mientras que el Oriente representa el 18,8%.

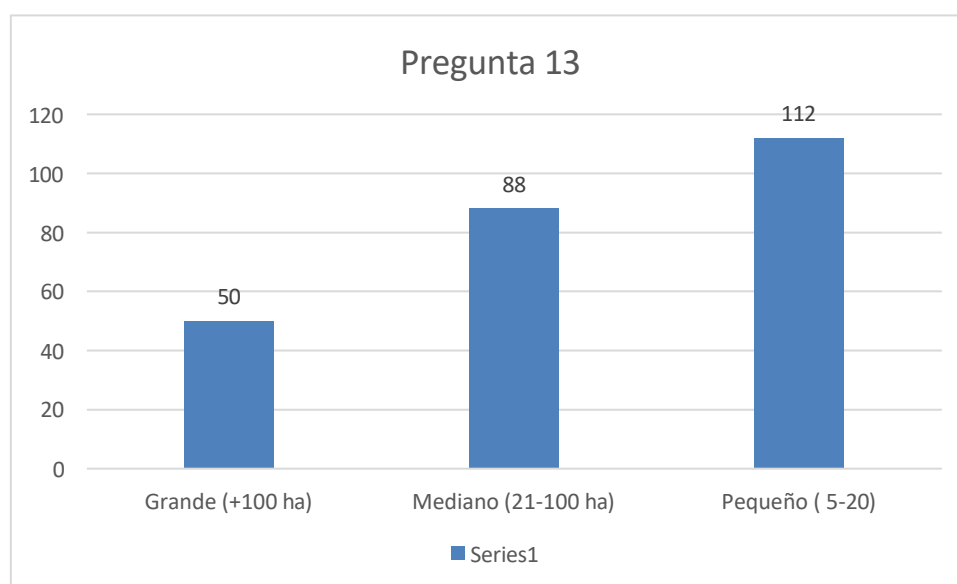
Esta distribución regional sugiere que las estrategias comerciales, logísticas y de acompañamiento técnico de la empresa deben priorizar inicialmente a la región Costa, sin descuidar las necesidades específicas de las otras dos regiones, que aunque menos representativas en número, podrían presentar oportunidades diferenciadas por condiciones agroecológicas, tipo de productor o necesidades específicas de insumos.

13. Tipo de productor

Tabla 13. Tipo de productor.

Región	Frecuencia	Porcentaje
Grande (+100 ha)	150	60.0%
Mediano (21-100 ha)	100	40.0%
Sierra_(Pequeño (5-20))	0	0.0%
Total	250	100%

Gráfico 13. Tipo de productor.



Los datos revelan que la mayoría de los encuestados son pequeños productores, con un 44,8% del total, seguidos por los medianos productores (35,2%) y, en menor proporción, los grandes productores (20%). Esta distribución evidencia que el mercado de Ecuasemillas está compuesto en su mayoría por unidades productivas de menor escala, lo cual sugiere que las estrategias de comercialización, capacitación y soporte técnico

deberían estar adaptadas a las necesidades, limitaciones y capacidades de los pequeños y medianos productores.

Además, esto puede indicar una oportunidad para fortalecer alianzas con este segmento, que podría ser más sensible a factores como el financiamiento, asesoría técnica o facilidades logísticas.

ENTREVISTA A EDWIN URQUIZO – COFUNDADOR DE ECUASEMILLAS

Proyecto de Titulación: Plan de marketing estratégico para impulsar la identidad de marca y el posicionamiento de Ecuasemillas

Entrevistadora: Milena Coloma Vargas

Fecha de la entrevista: 14/06/2025

Duración aproximada: 10 – 15 minutos

Bloque 1: Inicios, visión y evolución de la empresa

La entrevista con Edwin Urquizo, cofundador de Ecuasemillas, revela una empresa que nació en 2022 como respuesta a una necesidad identificada en el mercado agrícola ecuatoriano. Junto a su socio Cristian Coloma, Urquizo detectó que los pequeños y medianos productores de las regiones Costa y Amazonía enfrentaban serias dificultades para acceder a semillas de calidad, dependiendo frecuentemente de distribuidores informales sin respaldo técnico ni garantías de rendimiento. Esta problemática motivó la creación de una empresa con enfoque más profesional y orientación hacia el servicio integral.

Ecuasemillas desarrolló un modelo de negocio basado en la importación de semillas desde Brasil, cumpliendo rigurosamente todos los requisitos sanitarios y regulatorios. Desde sus inicios, la empresa adoptó un enfoque “artesanal” con ventas directas y contacto personal, pero estableciendo como diferenciador clave el servicio técnico especializado. Este servicio incluye visitas a campo, recomendaciones personalizadas, seguimiento postventa y asesoría continua, elementos que han permitido fidelizar clientes rápidamente a pesar de la limitada capacidad de difusión de marca.

La empresa opera actualmente en cuatro provincias estratégicas: Manabí, Esmeraldas, Sucumbíos y Orellana, donde ha logrado establecer relaciones sólidas con consejos provinciales, técnicos agrícolas y asociaciones de productores. El modelo comercial se caracteriza por ser más relacional que masivo, priorizando la cercanía y el conocimiento específico de las condiciones locales. Esta presencia territorial limitada, aunque genera reconocimiento en las zonas de operación, también representa una restricción para el crecimiento a escala nacional.

Uno de los hallazgos más significativos de la entrevista es el reconocimiento explícito por parte del cofundador sobre las deficiencias en construcción de marca y comunicación. Urquiza admite que, aunque en las zonas donde operan la marca Ecuasemillas es sinónimo de respaldo técnico y confianza, fuera de estos espacios la empresa permanece prácticamente desconocida. La ausencia total de presencia digital (página web, redes sociales activas) limita severamente la capacidad de crecimiento y posicionamiento competitivo.

Los clientes de Ecuasemillas valoran principalmente cinco aspectos: la disponibilidad garantizada de inventario, el acompañamiento técnico integral, la flexibilidad en métodos de pago, la entrega oportuna, y la formalidad en aspectos legales y fitosanitarios. Esta propuesta de valor se fundamenta en la proximidad al cliente, contrastando favorablemente con la oferta estandarizada de multinacionales y el enfoque únicamente comercial de muchos competidores locales. La empresa ha logrado posicionarse como un aliado técnico más que como un simple proveedor de insumos.

El entorno competitivo incluye empresas consolidadas como Novagro, Agrosar y Ecuakimica, que poseen ventajas en trayectoria, infraestructura y marketing digital. También enfrentan competencia de distribuidores informales que compiten exclusivamente por precio, aunque sin cumplir normativas. Ecuasemillas se diferencia por su cercanía, capacidad técnica accesible, garantía de calidad y legalidad, relaciones con proveedores internacionales confiables, y un equilibrio entre formalidad y flexibilidad que resuena con las necesidades del mercado objetivo.

La estrategia de comunicación actual depende casi exclusivamente del contacto personal: recomendaciones, ferias agrícolas, visitas a campo y marketing boca a boca.

Esta dependencia refleja tanto la cultura del sector agrícola como las limitaciones presupuestarias de la empresa. Urquizo reconoce que la ausencia de estrategia digital constituye una debilidad crítica, explicando que las prioridades operativas (procesos de importación, permisos, aforo, inspecciones, bodegaje) han absorbido la mayoría de recursos, relegando las inversiones en comunicación y construcción de marca.

A pesar de las limitaciones actuales, la dirección de Ecuasemillas tiene clara conciencia sobre la necesidad de desarrollar capacidades digitales. Los planes incluyen implementar una página web profesional con información técnica completa, formularios de contacto y catálogo de productos, seguido por la activación de redes sociales con contenido educativo y útil para agricultores. La visión es crear una presencia digital que eduque y conecte, no solo promocióne, diferenciándose de competidores con enfoques puramente comerciales.

Para los próximos tres años, Ecuasemillas aspira a posicionarse como marca nacional con presencia técnica en al menos ocho provincias, canales digitales funcionando efectivamente, y un portafolio ampliado de productos. Los planes de diversificación incluyen servicios complementarios como análisis de suelo, seguimiento satelital y asesoría en pastoreo sostenible, manteniendo el enfoque de soluciones integrales que caracteriza a la empresa.

Las prioridades estratégicas identificadas incluyen, en orden de importancia: mejorar la comunicación y presencia digital como factor habilitador del crecimiento; fortalecer relaciones con distribuidores y técnicos agrícolas para ampliar el alcance; formar alianzas estratégicas con universidades y centros de innovación agrícola para acceder a conocimiento especializado; y profesionalizar áreas operativas sin perder la esencia cercana y técnica que constituye el diferenciador principal de la empresa.

La entrevista revela una actitud proactiva hacia la colaboración académica y el aprendizaje externo. Urquizo expresó disposición total para participar en programas de vinculación académica y capacitación externa, reconociendo que las universidades pueden aportar significativamente en áreas como marketing digital, comunicación estratégica y análisis de mercado. Esta apertura representa una oportunidad para implementar las estrategias propuestas en el plan de marketing.

Como mensaje final para emprendedores del sector, Urquiza enfatiza tres elementos fundamentales: comenzar con propósito claro reconociendo que el éxito trasciende la venta de productos para enfocarse en resolver necesidades reales; mantener paciencia y constancia reconociendo que el sector agrícola requiere tiempo y persistencia; y buscar diferenciación a través de calidad, atención y profesionalismo como factores críticos de éxito en un mercado competitivo.

La entrevista confirma varios hallazgos del diagnóstico situacional previamente realizado, particularmente las fortalezas en propósito social, capacidad técnica y relaciones territoriales, así como las debilidades críticas en presencia digital y diferenciación competitiva. La perspectiva del cofundador valida la viabilidad de las estrategias propuestas en el plan de marketing, especialmente aquellas relacionadas con desarrollo de identidad de marca, implementación de marketing digital, y construcción de ventajas competitivas sostenibles basadas en la innovación accesible y el compromiso social. La disposición manifiesta para colaborar y aprender constituye un factor habilitador importante para la implementación exitosa del plan estratégico propuesto.

CAPÍTULO III

PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO

3.1 definición de la Estrategia Corporativa

3.1.1 Misión Propuesta

La misión corporativa de Ecuasemillas debe reflejar su propósito fundamental y su contribución única al desarrollo agrícola ecuatoriano. Basándose en el análisis situacional previo y las mejores prácticas en formulación de misiones organizacionales, se propone la siguiente declaración: “Contribuir al desarrollo sostenible de la agricultura ecuatoriana mediante la provisión de semillas de alta calidad, soluciones técnicas especializadas y servicios integrales que potencien la productividad y rentabilidad de los productores agrícolas, con especial enfoque en las regiones Costa y Amazonía, promoviendo prácticas responsables y el fortalecimiento de las comunidades rurales.”

Esta misión incorpora los elementos fundamentales identificados por Kotler et al. (2021): define el mercado servido (productores agrícolas de Costa y Amazonía), especifica la oferta de valor (semillas de calidad y servicios integrales), articula la diferenciación competitiva (enfoque regional y desarrollo sostenible), y establece el compromiso social (fortalecimiento de comunidades rurales). La formulación propuesta alinea la misión con las fortalezas identificadas en el análisis FODA, particularmente el propósito social claramente definido y la capacidad de asesoría técnica especializada. Además, responde a las oportunidades del entorno como las tendencias de agricultura sostenible y el potencial de los mercados geográficos específicos (Aaker & Joachimsthaler, 2019).

3.1.2 Visión Propuesta

La visión organizacional debe articular las aspiraciones de largo plazo de Ecuasemillas y proporcionar dirección estratégica para su crecimiento. Considerando el horizonte temporal típico de 5-7 años para declaraciones visionarias, se propone: “Ser reconocida para 2030 como la empresa líder en soluciones agrícolas integrales en las regiones Costa y Amazonía del Ecuador, distinguida por su innovación accesible, compromiso con la sostenibilidad, y contribución excepcional al desarrollo de las comunidades rurales, expandiendo gradualmente nuestra presencia a nivel nacional.”

Esta visión establece objetivos específicos y medibles: liderazgo regional (Costa y Amazonía), horizonte temporal definido (2030), diferenciación clara (innovación accesible y sostenibilidad), y aspiración de crecimiento (expansión nacional). La formulación sigue las recomendaciones de Collins y Porras (2019) para visiones efectivas: inspiradora, clara, orientada al futuro, y alineada con los valores organizacionales.

3.1.3 Valores Corporativos

Los valores corporativos constituyen los principios fundamentales que guían las decisiones y comportamientos organizacionales. Basándose en el análisis de la cultura organizacional actual y las expectativas del mercado objetivo, se proponen los siguientes valores centrales.

El valor de Calidad representa el compromiso inquebrantable con la excelencia en todos los productos y servicios de la empresa, garantizando que cada semilla y cada recomendación técnica contribuya efectivamente al éxito de los clientes. Este valor responde a la expectativa fundamental de los productores agrícolas de obtener resultados consistentes y predecibles (Porter, 2022).

La Confianza implica la construcción de relaciones duraderas basadas en la transparencia, el cumplimiento de compromisos, y la demostración consistente de competencia técnica. La confianza es especialmente crítica en el sector agrícola donde las decisiones de compra tienen consecuencias económicas significativas (Best, 2021).

La Innovación Accesible representa el desarrollo y adaptación de soluciones tecnológicas avanzadas que sean comprensibles, implementables y económicamente viables para productores de diferentes escalas. Este valor diferencia a Ecuasemillas de competidores que ofrecen tecnologías complejas o inaccesibles para el mercado local (Lambin et al., 2019).

La Sostenibilidad promueve prácticas agrícolas que preserven los recursos naturales, mejoren la salud del suelo, y contribuyan a la mitigación del cambio climático,

asegurando la viabilidad de la agricultura para futuras generaciones (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2022).

El Compromiso Social implica la contribución activa al desarrollo económico y social de las comunidades rurales mediante la generación de empleo, transferencia de conocimiento, y apoyo a iniciativas de desarrollo local (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2023).

3.2 Objetivos Estratégicos de Marketing

3.2.1 Objetivos de Crecimiento

Los objetivos de crecimiento deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en tiempo (metodología SMART). Basándose en el análisis del mercado y las capacidades actuales de Ecuasemillas, se establecen los siguientes objetivos de crecimiento para el período 2024-2027.

El objetivo de participación de mercado busca incrementar la participación de Ecuasemillas en el segmento de semillas de pasto del 2.5% actual al 8% para diciembre de 2027, mediante expansión geográfica y fortalecimiento de la presencia en mercados actuales. Este objetivo es ambicioso pero alcanzable considerando el crecimiento proyectado del mercado del 4.5% anual y la implementación de estrategias de marketing efectivas (Asociación Ecuatoriana de Semillas, 2023).

El objetivo de expansión geográfica establece la meta de establecer presencia comercial efectiva en al menos 6 provincias adicionales para diciembre de 2026, priorizando provincias de la Sierra con potencial ganadero significativo como Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Bolívar, Cañar y Azuay. Esta expansión debe generar al menos el 25% de las ventas totales para 2027.

3.2.2 Objetivos de Posicionamiento

El objetivo de reconocimiento de marca establece la meta de alcanzar un 40% de reconocimiento espontáneo de la marca Ecuasemillas entre productores ganaderos de las regiones objetivo para diciembre de 2026, medido a través de estudios de mercado

bianuales. Actualmente el reconocimiento espontáneo se estima en menos del 8% (Keller, 2020).

El objetivo de asociación de marca busca lograr que el 60% de los productores target asocien espontáneamente a Ecuasemillas con los atributos “calidad”, “confianza” y “asesoría técnica” para diciembre de 2027, estableciendo una diferenciación clara frente a competidores enfocados únicamente en precio.

El objetivo de preferencia de marca propone posicionar a Ecuasemillas entre las tres marcas de preferencia para el 30% de los productores ganaderos en las regiones de operación para diciembre de 2027, incrementando desde el estimado actual del 5%.

3.2.3 Objetivos de Satisfacción y Lealtad

El objetivo de satisfacción del cliente establece mantener un índice de satisfacción del cliente superior al 85% durante todo el período estratégico, medido por medio de encuestas semestrales que evalúen calidad del producto, servicio técnico, disponibilidad y relación calidad-precio.

El objetivo de retención de clientes busca alcanzar una tasa de retención de clientes del 75% para 2027, incrementando desde el estimado actual del 60%. La retención se medirá como el porcentaje de clientes que realizan compras en períodos consecutivos de 18 meses.

El objetivo de recomendación propone lograr que el 70% de los clientes actuales recomienden activamente a Ecuasemillas a otros productores para 2027, medido través del Net Promoter Score (NPS) y seguimiento de referencias efectivas.

3.3 Segmentación Y Targeting

3.3.1 Segmentación del Mercado

La segmentación del mercado de semillas debe considerar múltiples variables que influyen en el comportamiento de compra y las necesidades específicas de los productores agrícolas. Basándose en el análisis del comportamiento del consumidor agrícola

ecuatoriano, se propone una segmentación multidimensional que considera características geográficas, demográficas y psicográficas.

La segmentación geográfica constituye la primera dimensión y considera las características geográficas y climáticas que determinan los tipos de cultivos y las condiciones de producción. La región Costa incluye productores de las provincias de Manabí, Esmeraldas, Los Ríos, Guayas, Santa Elena y El Oro, caracterizada por clima tropical, predominio de ganadería extensiva, y productores con mayor acceso a mercados y servicios técnicos. La región Amazonía comprende productores de Sucumbíos, Orellana, Pastaza, Morona Santiago, Zamora Chinchipe y Napo, presentando clima tropical húmedo, ganadería en expansión, y mayor necesidad de semillas adaptadas a condiciones específicas de suelo y humedad. La región Sierra representa un mercado potencial para expansión futura, incluyendo provincias como Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, y Azuay, caracterizada por altitud variable, clima templado, y sistemas productivos más intensivos.

La segmentación por tamaño de explotación considera la escala de producción y sus implicaciones para el comportamiento de compra. Los productores pequeños (5-20 hectáreas) representan aproximadamente el 45% del mercado objetivo, toman decisiones basadas principalmente en precio, requieren financiamiento, y valoran la asesoría técnica básica. Los productores medianos (21-100 hectáreas) constituyen el 35% del mercado objetivo, balancean precio y calidad en sus decisiones, tienen mayor capacidad de adopción tecnológica, y requieren servicios técnicos especializados. Los productores grandes (más de 100 hectáreas) representan el 20% del mercado, pero concentran mayor volumen de compras, priorizan calidad y rentabilidad, adoptan innovaciones rápidamente, y demandan servicios técnicos avanzados.

La segmentación psicográfica considera actitudes, valores y estilos de vida que influyen en las decisiones de compra. Los innovadores tempranos son productores que adoptan nuevas tecnologías rápidamente, buscan información activamente, y están dispuestos a pagar precios premium por innovaciones comprobadas. La mayoría temprana incluye productores que adoptan innovaciones después de ver resultados en otros, valoran la evidencia y las recomendaciones, y buscan balance entre riesgo y beneficio. La mayoría

tardía comprende productores más conservadores que adoptan tecnologías solo después de amplia validación, son sensibles al precio, y requieren mayor soporte técnico.

3.3.2 Evaluación de Segmentos

La evaluación de segmentos utiliza criterios de atractivo y competitividad para priorizar los esfuerzos de marketing. Según Wedel y Kamakura (2020), los criterios fundamentales incluyen tamaño del segmento, crecimiento potencial, rentabilidad esperada, accesibilidad del mercado, y nivel de competencia existente.

3.3.3 Selección de Mercados Objetivo

Basándose en la evaluación de segmentos y considerando las capacidades actuales de Ecuasemillas, se seleccionan los siguientes mercados objetivo prioritarios para enfocar los esfuerzos de marketing y ventas durante el período estratégico.

El target primario corresponde a productores medianos de la Costa (21-100 hectáreas), que presenta la mayor puntuación total (41) y alinea mejor con las fortalezas actuales de Ecuasemillas. Este segmento incluye aproximadamente 2,800 productores con un volumen promedio de compra de 8-15 sacos por ciclo, frecuencia de compra cada 2-3 años, criterios de decisión que balancean precio-calidad y disponibilidad de asesoría técnica, y preferencia por canales como distribuidores especializados y contacto directo. El target secundario comprende productores medianos de la Amazonía (21-100 hectáreas), segundo segmento prioritario (39 puntos) con alto potencial de crecimiento. Este segmento incluye aproximadamente 1,200 productores con volumen promedio de compra de 10-18 sacos por ciclo, frecuencia de compra cada 2-3 años, criterios de decisión enfocados en adaptación local y resistencia a condiciones húmedas, y preferencia por distribuidores locales y recomendaciones de técnicos.

El target terciario incluye productores pequeños de la Costa (5-20 hectáreas), segmento de volumen significativo para crecimiento futuro. Este segmento comprende aproximadamente 4,500 productores con volumen promedio de compra de 3-6 sacos por ciclo, frecuencia de compra cada 3-4 años, criterios de decisión basados en precio,

financiamiento y confianza en el proveedor, y preferencia por distribuidores locales y cooperativas.

3.4 Posicionamiento Estratégico

3.4.1 Análisis de Posicionamiento Competitivo

El análisis de posicionamiento competitivo requiere identificar las percepciones actuales de las marcas en la mente de los consumidores y las dimensiones más relevantes para sus decisiones de compra. Según Trout y Rivkin (2019), las dimensiones críticas en el mercado de semillas incluyen calidad del producto, precio, servicio técnico, disponibilidad, y confianza en la marca.

El mapa perceptual del mercado de semillas utiliza dos dimensiones principales identificadas a través del análisis de consumidor. El eje horizontal representa el precio (desde bajo hasta alto), mientras el eje vertical representa la calidad y tecnología (desde básica hasta avanzada). Esta combinación permite visualizar el posicionamiento actual de los competidores principales y identificar espacios competitivos disponibles.

El posicionamiento actual de competidores muestra que Pioneer y Syngenta ocupan el cuadrante de alta calidad/tecnología con precio alto, dirigiéndose principalmente a productores grandes y empresariales. Novagro y Maquisemillas se posicionan en calidad media con precio medio-bajo, compitiendo principalmente en el segmento de productores medianos. Sursemillas ocupa el espacio de calidad básica con precio bajo, enfocándose en productores sensibles al precio. Ecuasemillas actualmente no tiene una posición claramente definida en el mapa perceptual, lo que representa tanto una debilidad como una oportunidad para establecer un posicionamiento distintivo.

3.4.2 Estrategia de Posicionamiento Propuesta

Basándose en el análisis competitivo y las fortalezas de Ecuasemillas, se propone una estrategia de posicionamiento que busque ocupar un espacio competitivo diferenciado y defendible en el mercado ecuatoriano de semillas.

El posicionamiento central propuesto es “Innovación Confiable para el Productor Ecuatoriano”, estrategia que busca ocupar el espacio competitivo caracterizado por

calidad superior accesible, adaptación local, y servicio integral. Esta posición representa la combinación de productos de alta calidad con precios competitivos, soluciones específicamente desarrolladas para condiciones ecuatorianas, y la integración de productos con servicios técnicos especializados.

Los elementos diferenciadores del posicionamiento incluyen la credibilidad técnica local, que a diferencia de las multinacionales, permite a Ecuasemillas entender profundamente las condiciones específicas de Ecuador y ofrecer recomendaciones más precisas y contextualizadas (Porter, 2022). La innovación accesible contrasta con competidores que ofrecen tecnologías complejas o muy costosas, proporcionando soluciones innovadoras que son comprensibles y económicamente viables para productores locales. El compromiso social representa un enfoque único en el desarrollo integral de las comunidades rurales, más allá de la venta de productos, generando una conexión emocional diferenciada con los productores.

3.4.3 Declaración de Posicionamiento

La declaración de posicionamiento articula de manera específica y concisa la estrategia propuesta: “Para productores ganaderos de mediana escala en las regiones Costa y Amazonía de Ecuador que buscan mejorar su productividad de manera sostenible, Ecuasemillas es la empresa de semillas especializadas que ofrece innovación confiable y asesoría técnica integral, porque combinamos tecnología avanzada con profundo conocimiento local y compromiso genuino con el desarrollo de las comunidades rurales, a diferencia de las multinacionales con soluciones estandarizadas o los competidores locales enfocados únicamente en precio.”

Esta declaración sigue la estructura recomendada por Kotler et al. (2021) que incluye la definición del target específico (productores ganaderos de mediana escala), la identificación de la necesidad (mejorar productividad sostenible), la categoría de producto (semillas especializadas), la diferenciación única (innovación confiable con asesoría integral), y la razón de credibilidad (combinación de tecnología, conocimiento local y compromiso social).

3.5 Desarrollo de la Identidad De Marca

3.5.1 Arquitectura de Marca

La arquitectura de marca define la estructura organizacional de los elementos de marca y sus relaciones dentro del portafolio de productos y servicios. Para Ecuasemillas se propone una arquitectura de marca única (monolítica) donde una sola marca corporativa engloba todos los productos y servicios (Aaker & Joachimsthaler, 2019).

La justificación de la arquitectura monolítica se basa en varios factores estratégicos. La eficiencia en comunicación permite concentrar todos los esfuerzos de marketing en una sola marca, maximizando el impacto con recursos limitados. La simplicidad para el mercado facilita el reconocimiento y recordación en un mercado donde los productores prefieren proveedores conocidos y confiables. La construcción de credibilidad permite transferir la reputación y confianza entre diferentes líneas de productos. Las economías de escala reducen costos de desarrollo de marca y comunicación. La estructura propuesta incluye la marca principal Ecuasemillas con el descriptor corporativo “Innovación Confiable para el Agro Ecuatoriano”. Las submarcas de producto comprenden Ecuasemillas Pro para la línea premium, Ecuasemillas Tradicional para la línea estándar, y Ecuasemillas Servicios para la asesoría técnica. Esta estructura permite flexibilidad operativa manteniendo coherencia de marca.

3.5.2 Personalidad de Marca

La personalidad de marca representa los rasgos de carácter humano asociados con la marca. Basándose en el modelo de Aaker (2019), se propone una personalidad multidimensional para Ecuasemillas que refleje sus valores y posicionamiento estratégico.

La dimensión principal de Competencia incluye los atributos de confiable, que implica cumplir consistentemente con promesas y compromisos; inteligente, que demuestra conocimiento técnico profundo y actualizado; y exitosa, que genera resultados comprobables para los clientes. Esta dimensión refuerza la credibilidad técnica y profesional de la marca.

Con el objetivo de crear mayor visibilidad se plantea una estructura que facilite la diferenciación de su línea de producto, por un lado, se propone la segmentación de dos sub marcas que permita la diferenciación en la propuesta comercial de acuerdo al nivel de tecnificación y necesidades del cliente: Ecuasemillas premium y Tradicional.

Con el objetivo de crear mayor visibilidad se plantea una estructura con dos sub marcas: Ecuasemillas Pro y Ecuasemillas Tradicional. La línea Pro se enfoca hacia productores tecnificados y agroindustrias, ofreciendo semillas de última generación con precio premium del 15-20% justificado por rendimientos superiores y soporte técnico avanzado. Ecuasemillas Tradicional se orienta hacia pequeños y medianos productores, ofreciendo variedades comprobadas localmente con precios competitivos que incluyen asesoría básica. Esta diferenciación permite atender eficientemente ambos segmentos sin canibalización, capturando tanto el mercado premium como el masivo, fortaleciendo la identidad de marca al demostrar comprensión de la diversidad del mercado agrícola ecuatoriano.

La dimensión secundaria de Sinceridad comprende los atributos de honesta, caracterizada por transparencia en comunicaciones y recomendaciones técnicas; auténtica, genuinamente comprometida con el desarrollo rural; y cercana, accesible y comprensible para productores de diferentes niveles. Esta dimensión fortalece la conexión emocional con los clientes.

La dimensión terciaria de Robustez incluye los atributos de resistente, capaz de adaptarse a condiciones y desafíos variables; y práctica, enfocada en soluciones reales y aplicables. Esta dimensión refuerza la adaptabilidad y utilidad de la marca en el contexto agrícola ecuatoriano.

3.5.3 Valores de Marca y Propuesta de Valor

Los valores centrales de marca constituyen los principios fundamentales que guían todas las interacciones y comunicaciones de Ecuasemillas con sus stakeholders. El valor de Calidad Comprobada garantiza que cada producto ha sido validado en condiciones reales de campo, asegurando resultados consistentes y predecibles para los productores. La Innovación Responsable implica el desarrollo y adaptación de tecnologías que sean

económicamente viables y ambientalmente sostenibles para el contexto ecuatoriano. El Compromiso Auténtico representa una relación genuina de largo plazo con productores y comunidades, más allá de transacciones comerciales puntuales.

La propuesta de valor única articula de manera integral los beneficios que Ecuasemillas ofrece a sus clientes objetivo: “Ecuasemillas ofrece a productores ganaderos semillas innovadoras y confiables, específicamente adaptadas al contexto ecuatoriano, acompañadas de asesoría técnica integral y respaldo continuo, para lograr mejores cosechas y rentabilidad sostenible, con el compromiso genuino de contribuir al desarrollo de las comunidades rurales.”

Esta propuesta integra beneficios funcionales como calidad y adaptación, beneficios emocionales como confianza y respaldo, y beneficios simbólicos como compromiso social. La combinación de estos elementos genera una propuesta de valor diferenciada que resuena con las necesidades y valores de los productores ecuatorianos.

3.5.4 Elementos de Identidad Visual

El desarrollo de elementos visuales debe reflejar los valores y personalidad de marca establecidos en la estrategia. El concepto del logotipo y símbolo debe combinar elementos naturales como semilla y planta con elementos de modernidad y tecnología, transmitiendo la dualidad entre tradición agrícola e innovación accesible.

Los colores primarios propuestos incluyen verde para representar naturaleza y crecimiento, azul para transmitir confianza y tecnología, y dorado para comunicar calidad y prosperidad. Esta paleta cromática genera asociaciones positivas relevantes para el sector agrícola y diferencia visualmente a Ecuasemillas de competidores que utilizan esquemas más conservadores.



Figura 5 Logotipo Principal empresa Ecuasemillas S.A

La tipografía debe ser sans-serif moderna pero legible, transmitiendo profesionalismo y accesibilidad simultáneamente. Las aplicaciones de marca incluyen envases de producto con diseño limpio y profesional que contenga información técnica clara, material de comunicación como folletos, presentaciones y uniformes que refuercen la identidad, y presencia digital en sitio web, redes sociales y plataformas digitales con identidad consistente en todos los puntos de contacto.

3.6 Estrategias de Marketing Mix

3.6.1 Estrategia de Producto

La estrategia de producto debe equilibrar las necesidades identificadas del mercado con las capacidades actuales y futuras de Ecuasemillas. Se propone una estrategia de especialización enfocada con diversificación limitada que permita fortalecer la posición en el segmento core mientras explora oportunidades adyacentes de crecimiento.

La línea de productos principal comprende semillas de pasto con dos categorías diferenciadas. Ecuasemillas Pro constituye la línea premium con variedades híbridas de última generación que ofrecen características superiores de rendimiento, resistencia y adaptabilidad. Esta línea se dirige a productores medianos y grandes que priorizan calidad y rentabilidad, diferenciándose por mayor rendimiento por hectárea, resistencia a plagas y enfermedades, y adaptación a condiciones específicas. El precio establece un premium del 15-20% sobre competidores directos, justificado por los beneficios superiores.

Ecuasemillas Tradicional representa la línea estándar con variedades mejoradas comprobadas que ofrecen excelente relación calidad-precio. Esta línea se enfoca en productores pequeños y medianos sensibles al precio, diferenciándose por calidad consistente, disponibilidad garantizada y servicio técnico incluido. El precio se mantiene competitivo con líderes del mercado mientras incluye servicios de valor agregado.

Los servicios complementarios incluyen Ecuasemillas Servicios Técnicos, que comprende análisis de suelo con evaluación completa de condiciones del terreno, diseño de programa de siembra con recomendaciones específicas por finca, monitoreo y seguimiento mediante visitas técnicas durante el ciclo productivo, y capacitación a través de talleres grupales e individuales sobre mejores prácticas.

El desarrollo de productos futuros considera semillas orgánicas certificadas para el mercado premium en crecimiento, mezclas especializadas para condiciones específicas, y suplementos nutricionales como productos complementarios para ganadería. Esta expansión gradual permite diversificar la oferta sin diluir el enfoque principal en semillas de pasto.

3.6.2 Estrategia de Precio

La estrategia de precios debe reflejar el posicionamiento de “innovación confiable” y considerar la sensibilidad al precio de los diferentes segmentos objetivo. Se propone una estrategia principal de precio basado en valor que capture apropiadamente los beneficios diferenciados que ofrece Ecuasemillas.

La línea premium (Ecuasemillas Pro) utiliza una estrategia de precio premium del 15-20% sobre competidores directos, justificada por mayor rendimiento, mejor servicio técnico y garantía de resultados. El precio objetivo se establece en \$85-92 por saco de 25kg versus \$75-80 de competidores equivalentes. Esta estrategia refuerza el posicionamiento premium y permite capturar valor de los beneficios superiores.

Con el objetivo de crear mayor visibilidad se plantea una estructura con dos sub marcas: Ecuasemillas Pro y Ecuasemillas Tradicional. La línea Pro se enfoca hacia productores tecnificados y agroindustrias, ofreciendo semillas de última generación con precio premium del 15-20% justificado por rendimientos superiores y soporte técnico avanzado. Ecuasemillas Tradicional se orienta hacia pequeños y medianos productores, ofreciendo variedades comprobadas localmente con precios competitivos que incluyen asesoría básica.

Para grandes productores se establece una estructura de descuentos escalonada que incluye 5% de descuento por compras superiores a 50 sacos, 8% por compras superiores a 100 sacos, 12% por compras superiores a 200 sacos, y hasta 15% para compras superiores a 500 sacos anuales. Adicionalmente, se ofrecen beneficios exclusivos como precios preferenciales en pre-temporada con descuento adicional del 3% para pedidos confirmados 60 días antes de la siembra, programas de fidelidad con descuentos acumulativos del 2% adicional para clientes con más de tres años de relación comercial, financiamiento preferencial a tasa cero para pagos a cosecha, y servicios técnicos premium incluidos como análisis de suelo gratuitos, monitoreo satelital y visitas técnicas mensuales. Esta diferenciación permite atender eficientemente ambos segmentos sin canibalización, capturando tanto el mercado premium como el masivo, fortaleciendo la identidad de marca al demostrar comprensión de la diversidad del mercado agrícola ecuatoriano.

La línea estándar (Ecuasemillas Tradicional) adopta una estrategia de paridad competitiva con valor agregado, justificada por calidad equivalente con servicios adicionales incluidos. El precio objetivo se fija en \$68-75 por saco de 25kg, manteniendo paridad con competidores principales mientras incluye asesoría técnica y otros servicios que normalmente se cobran por separado.

Las políticas de precios complementarias incluyen descuentos por volumen con 5% de descuento por compras superiores a 20 sacos, 8% por compras superiores a 50 sacos, y 12% por compras superiores a 100 sacos. Las condiciones de pago ofrecen descuento adicional del 3% para pago de contado, precio normal para pago a 30 días, interés del 1.5% mensual para pago a 60 días, y financiamiento a cosecha disponible para clientes establecidos con historial crediticio favorable.

En términos competitivos, el análisis del mercado revela que las empresas multinacionales como Pioneer y Syngenta ofrecen descuentos por volumen del 3-6% para compras superiores a 50 sacos y hasta 10% para volúmenes superiores a 200 sacos, pero con condiciones de pago más estrictas, limitando el financiamiento a 15-30 días máximo. Los competidores nacionales como Novagro y Maquisemillas manejan descuentos similares a Ecuasemillas (5-12%) pero con menor flexibilidad en condiciones de pago, ofreciendo financiamiento limitado solo a clientes corporativos. Las empresas distribuidoras locales frecuentemente ofrecen descuentos agresivos del 15-20% pero sin garantías de calidad ni respaldo técnico. Esta estructura posiciona a Ecuasemillas competitivamente en descuentos por volumen mientras mantiene ventaja diferencial en flexibilidad de pago y financiamiento, especialmente valiosa para productores de mediana escala que requieren capital de trabajo durante el ciclo productivo.

3.6.3 Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución debe asegurar disponibilidad oportuna en los mercados objetivo mientras optimiza costos y mantiene control sobre la experiencia del cliente. Se propone un modelo de distribución híbrido que combine canales directos e indirectos para maximizar cobertura y eficiencia.

El canal directo representa el 40% de ventas objetivo e incluye ventas directas a productores grandes a través de un equipo de ventas especializado, centros de distribución propios en ciudades clave como Lago Agrio, Shushufindi y Cascales, adicional a ello una plataforma digital de comercio electrónico con entrega a domicilio. Este canal permite mayor control sobre la experiencia del cliente y mejores márgenes de rentabilidad.

El canal indirecto comprende el 60% de ventas objetivo por medio de distribuidores especializados con una red seleccionada de 25-30 distribuidores exclusivos, cooperativas agrícolas mediante alianzas estratégicas para acceso a productores pequeños, y veterinarias y agroquímicas como canal complementario en zonas rurales. Este canal proporciona mayor cobertura geográfica con menor inversión en infraestructura.

Los criterios de selección de distribuidores incluyen cobertura geográfica con presencia establecida en mercados objetivo, capacidad técnica con personal que posea conocimiento agrícola, infraestructura con instalaciones adecuadas para almacenamiento, y compromiso exclusivo con priorización de productos Ecuasemillas sobre competidores.

El soporte a canales comprende capacitación técnica por medio de programas regulares para personal de distribuidores, material de apoyo incluyendo folletos, muestras y herramientas de venta, e incentivos por medio de programas de comisiones y bonificaciones por cumplimiento de metas establecidas.

3.6.4 Estrategia de Comunicación

La estrategia de comunicación debe construir reconocimiento de marca, transmitir la propuesta de valor, y generar preferencia entre los mercados objetivo. Se establece un enfoque de comunicación integrada que utilice múltiples canales y mensajes consistentes para maximizar alcance e impacto.

El marketing digital representa el 35% del presupuesto de comunicación e incluye un sitio web corporativo como plataforma principal con información técnica completa, redes sociales utilizando Facebook, WhatsApp Business.

La comunicación directa comprende el 30% del presupuesto e incluye un equipo de ventas técnicas con 2 técnicos especializados para mercados prioritarios, visitas a finca para demostraciones *in-situ* y seguimiento *post-venta*, y llamadas telefónicas por medio de un programa estructurado de contact center para mantener comunicación regular con clientes y prospectos.

Los eventos y ferias representan el 20% del presupuesto de comunicación través de participación en ferias agropecuarias en eventos regionales clave, días de campo propios para demostración de productos en condiciones reales, y seminarios técnicos desarrollados en alianza con instituciones educativas y gremiales.

La participación de Ecuasemillas en ferias es una oportunidad estratégica, para aumentar su visibilidad y refuerza su reputación como distribuidor. Estos eventos facilitan la exhibición de productos clave, como Seed Grass en entornos que demuestra su eficacia práctica, puesto que no solo se muestra la evolución de la germinación de la semilla va a acompañada de asesoría técnica para mejorar los cultivos, con ello fortalecer los vínculos con los clientes a través de interacciones directas.

Los medios tradicionales constituyen el 15% del presupuesto por medio de radio rural en programas especializados durante horarios de audiencia agrícola, revistas especializadas del sector agropecuario, y material impreso incluyendo folletos técnicos y calendarios agrícolas distribuidos través de la red de distribuidores.

3.6.5 Sistema de Monitoreo

Las herramientas de medición incluyen Google Analytics y Search Console para analizar tráfico web, comportamiento digital, conversiones, embudo de ventas online, posicionamiento SEO y performance de keywords. El CRM comercial gestiona el pipeline de ventas y conversiones, analiza la productividad del equipo comercial, y mapea el customer journey para identificar oportunidades de optimización.



Sistema de Medición Digital

Herramientas de Análisis para Ecuasemillas

Herramientas de Medición Principales



Google Analytics 4

Análisis Completo de Tráfico Web

Métricas Clave:

- **Usuarios únicos:** Visitantes mensuales
- **Sesiones:** Visitas totales al sitio
- **Duración promedio:** Tiempo en sitio
- **Páginas por sesión:** Profundidad navegación
- **Tasa de rebote:** Salidas inmediatas
- **Conversiones:** Formularios completados

Análisis Específicos:

- Comportamiento por provincias (Costa/Amazonía)
- Rendimiento páginas de productos
- Embudo de conversión lead-cliente
- Fuentes de tráfico más efectivas



Google Search Console

Optimización SEO y Visibilidad

Métricas Clave:

- **Impresiones:** Apariciones en búsquedas
- **Clics:** Visitas desde Google
- **CTR:** Tasa de clics promedio
- **Posición promedio:** Ranking en búsquedas
- **Cobertura del índice:** Páginas indexadas
- **Core Web Vitals:** Velocidad y experiencia

Keywords Objetivo:

- "semillas de pasto Ecuador"
- "semillas ganadería Costa"
- "semillas certificadas Amazonía"
- "asesoría técnica agrícola"



CRM Comercial

Gestión Pipeline y Conversiones

Métricas Clave:

- **Leads calificados:** Prospectos potenciales
- **Tasa de conversión:** Lead a cliente
- **Ciclo de ventas:** Tiempo promedio cierre
- **Valor promedio:** Ticket promedio venta
- **Pipeline activo:** Oportunidades en proceso
- **Productividad vendedor:** Performance individual

Segmentación:

- Productores pequeños (5-20 ha)
- Productores medianos (21-100 ha)
- Distribuidores y cooperativas
- Clientes por provincia y región



Figura 6 *Herramientas de Análisis para Ecuasemillas*

Los estudios de mercado comprenden encuestas semestrales de marca y satisfacción para medir *awareness*, percepciones y experiencia del cliente, focus groups anuales con segmentos clave para obtener insights cualitativos profundos, y mystery shopper para evaluar la calidad del servicio de distribuidores y puntos de venta.

El análisis competitivo incluye monitoreo de precios y promociones de competidores principales, análisis de comunicaciones competidoras para identificar tendencias y oportunidades, y evaluación de nuevos productos y servicios lanzados en el mercado para anticipar amenazas y oportunidades.

3.6.6 Proceso de Revisión y Ajuste

Las revisiones mensuales se enfocan en el análisis de KPIs principales para identificar desviaciones tempranas, evaluación del pipeline comercial para proyectar ventas futuras,

y implementación de ajustes tácticos inmediatos que no requieran cambios estratégicos significativos.

Las revisiones trimestrales incluyen evaluación de objetivos periódicos para determinar si se mantiene la trayectoria hacia las metas anuales, análisis de ROI por actividad para optimizar la asignación de recursos, y optimización de presupuestos redistribuyendo fondos hacia actividades más efectivas.

Las revisiones anuales comprenden evaluación estratégica integral analizando el cumplimiento de objetivos y la validez de las estrategias implementadas, actualización de objetivos y metas basada en resultados obtenidos y cambios del entorno, y planificación del siguiente período incorporando aprendizajes y nuevas oportunidades identificadas.

3.7 Análisis De Riesgos Y Contingencias

3.9.1 Identificación de Riesgos

Los riesgos de mercado incluyen la intensificación competitiva a través de entrada de nuevos competidores o guerra de precios que podría erosionar márgenes y participación de mercado. Los cambios en demanda por factores climáticos adversos, crisis económicas, o modificaciones en patrones de consumo podrían reducir el tamaño del mercado objetivo. La evolución tecnológica acelerada podría generar obsolescencia de productos actuales y requerir inversiones no planificadas en investigación y desarrollo.

Los riesgos operativos comprenden problemas de suministro por medio de interrupciones en importaciones desde Brasil por factores logísticos, regulatorios, o comerciales que afecten la disponibilidad de productos. Los problemas de calidad por medio de fallas en lotes específicos podrían dañar significativamente la reputación construida. Las dificultades para contratar y retener talento comercial especializado podrían limitar la capacidad de ejecución de la estrategia.

Los riesgos financieros incluyen problemas de flujo de caja por desfases entre inversiones en marketing y generación de ingresos, especialmente durante los primeros trimestres de implementación. Las fluctuaciones del tipo de cambio real-dólar podrían incrementar

significativamente los costos de importación. El incremento en morosidad de clientes podría afectar tanto la liquidez como la rentabilidad de la operación.

Actualmente se otorga de 30 a 45 días de plazo de pago, lo cual se encuentra dentro de un periodo estable, tomando en cuenta que los clientes manejan pagos mensuales y trimestrales, por lo que en ese periodo cuentan con la capacidad financiera suficiente para subir los costos.

3.7.1 Planes de Contingencia

La contingencia competitiva incluye diferenciación acelerada a través del desarrollo *express* de servicios únicos que sean difíciles de replicar por competidores, alianzas estratégicas con cooperativas, instituciones técnicas, o proveedores de servicios relacionados, y segmentación defensiva concentrándose en nichos menos competidos donde Ecuasemillas tenga ventajas distintivas.

El Plan de Marketing Estratégico propuesto para Ecuasemillas constituye una hoja de ruta integral que alinea las capacidades internas de la empresa con las oportunidades del mercado ecuatoriano de semillas. La estrategia se fundamenta en el posicionamiento de “Innovación Confiable para el Productor Ecuatoriano”, aprovechando las fortalezas distintivas de conocimiento local, agilidad organizacional, y compromiso social para construir una ventaja competitiva sostenible. El sistema de control propuesto proporciona visibilidad oportuna sobre el progreso hacia los objetivos y permite ajustes basados en evidencia. Los planes de contingencia aseguran que la empresa pueda responder efectivamente a cambios inesperados del entorno competitivo. El éxito del plan dependerá críticamente de la ejecución disciplinada, el monitoreo continuo de indicadores clave, y la capacidad de adaptación ante cambios en el entorno competitivo y las necesidades del mercado objetivo.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS DE LA PROPUESTA ESTRATÉGICA DE ECUASEMILLAS S.A.

4.1 Eventos y Participación en Ferias

Tabla 12 Estrategia de Eventos y Networking - Presupuesto Analítico

Tipo de Evento	2025	2026	2027	Total	Objetivos Estratégicos	Leads Esperados
Conferencias Sectoriales	\$1,300	\$1,700	\$2,100	\$5,100	Thought leadership	42 leads
Eventos Propios	\$400	\$650	\$850	\$1,900	Customer loyalty	25 leads
SUBTOTAL	\$1,700	\$2,350	\$2,950	\$7,000	Brand exposure +350%	142 leads

La estrategia de eventos balancea eficientemente costo y calidad con un promedio de \$128 por lead, competitivo en el mercado B2B donde leads de eventos típicamente cuestan entre \$100 y \$200. Los eventos propios, aunque representan solo el 10% del presupuesto, ofrecen el mayor control sobre experiencia del cliente y permiten profundizar relaciones existentes. La progresión de 170 leads totales esperados con tasa de conversión histórica del 12% podría generar aproximadamente 20 nuevos clientes, justificando ampliamente la inversión.

4.2 Recomendaciones estratégicas finales

4.2.1 Presupuesto Final Optimizado

Tabla 13 Distribución Final del Presupuesto Estratégico

Componente	2026	2027	2028	Total	% del Total	Justificación Estratégica
Marketing Digital	\$11,000	\$14,750	\$17,750	\$43,500	23.2%	ROI superior y escalabilidad digital
Equipo Ventas	\$24,000	\$32,500	\$41,000	\$97,500	52.0%	Mayor impacto directo en revenue
Eventos	\$5,000	\$7,250	\$9,500	\$21,750	11.6%	Networking estratégico y expansión
Marca (Marketing directo-tradicional)	\$4,800	\$3,700	\$3,200	\$11,700	6.2%	Valor de marca sostenible
Investigación	\$2,000	\$3,000	\$3,800	\$8,800	4.7%	Inteligencia competitiva crítica

Setup y Control	\$3,500	\$1,250	\$1,250	\$6,000	3.2%	Gobernanza y seguimiento
TOTAL	\$50,300	\$62,450	\$76,500	\$189,250	100%	Optimización integral estratégica

La distribución final del presupuesto refleja una estrategia madura que prioriza impacto directo en ingresos con el 52% destinado al equipo de ventas, reconociendo que en negocios B2B el factor humano sigue siendo determinante. El 23.2% en marketing digital proporciona fundación tecnológica moderna sin sobre invertir en canales no probados. La progresión temporal muestra aceleración controlada, iniciando con \$50,300 en 2026 y culminando con \$76,500 en 2027, reflejando construcción de capacidades antes de escalamiento agresivo. La inversión en marca del 6.2% con desarrollo continuo de identidad visual asegura diferenciación sostenible sin comprometer recursos operativos. La investigación del 4.7% funciona como seguro estratégico que previene errores costosos. Setup y control del 3.2% asegura implementación profesional y seguimiento riguroso, elementos críticos para éxito de cualquier iniciativa estratégica de esta magnitud.

Marca (Marketing directo-tradicional) presenta una reducción presupuestaria progresiva (\$4,800 en 2026, \$3,700 en 2027, \$3,200 en 2028) como parte de una estrategia de transición hacia canales más eficientes y construcción de valor de marca sostenible. La disminución responde a varios factores estratégicos fundamentados en el desarrollo previo del plan.

Primero, la construcción inicial de identidad de marca requiere mayor inversión en el primer año para rediseño de identidad visual, desarrollo de manual de marca, material promocional y establecimiento de señalética corporativa. Una vez establecidos estos elementos base, los costos de mantenimiento y actualización son significativamente menores. Segundo, la transición hacia marketing digital representa mayor eficiencia costo-beneficio, permitiendo reducir inversiones en medios tradicionales como radio rural, revistas especializadas y material impreso, manteniendo o mejorando el alcance a través de canales digitales. Tercero, el fortalecimiento del marketing boca a boca y referenciado, resultado de la mejora en satisfacción del cliente y construcción de reputación, reduce la dependencia de marketing tradicional pagado. Cuarto, los efectos de escala en producción de material promocional y optimización de proveedores generan

eficiencias operativas año tras año. Finalmente, el enfoque en construcción de valor de marca sostenible prioriza inversiones que generen retorno a largo plazo sobre gastos recurrentes, concentrando recursos en elementos que construyan activos de marca duraderos en lugar de gastos operativos repetitivos, justificando así la reducción progresiva mientras se mantiene efectividad en construcción de reconocimiento y diferenciación competitiva.

También es importante mencionar que, en el contexto macroeconómico ecuatoriano ha experimentado mejoras significativas tras las elecciones presidenciales del 13 de abril de 2025, generando un entorno más favorable para la inversión y el desarrollo empresarial. El riesgo país ha registrado una reducción notable desde los 1,900 puntos previos a las elecciones hasta niveles inferiores a 800 puntos en la actualidad, reflejando mayor confianza de los mercados internacionales en la estabilidad política y económica del país.

Esta mejora en la percepción de riesgo ha dinamizado significativamente el flujo de inversión extranjera hacia Ecuador, beneficiando especialmente al sector agrícola que tradicionalmente ha sido un motor de crecimiento económico nacional. La reducción del riesgo país facilita el acceso a financiamiento internacional a tasas más competitivas, tanto para empresas establecidas como para nuevos emprendimientos agrícolas. Los inversionistas extranjeros muestran renovado interés en proyectos agropecuarios, considerando las ventajas competitivas del país en términos de biodiversidad, condiciones climáticas favorables y posicionamiento geográfico estratégico.

Para empresas como Ecuasemillas, este contexto representa oportunidades múltiples. El mejoramiento de las condiciones macroeconómicas facilita el acceso a crédito para expansión operativa, reduce los costos de financiamiento para capital de trabajo, atrae potenciales socios estratégicos internacionales interesados en el mercado de semillas, y genera mayor confianza entre productores locales para realizar inversiones en mejoramiento productivo. Adicionalmente, la estabilidad política favorece la planificación estratégica de largo plazo, elemento crucial para empresas que dependen de ciclos productivos estacionales y requieren predictibilidad regulatoria.

El dinamismo sectorial resultante se refleja en mayor disposición de productores para adoptar tecnologías avanzadas, incremento en la demanda de insumos de calidad,

expansión de la superficie cultivada, y fortalecimiento de las cadenas de valor agrícolas. Este entorno macroeconómico favorable constituye una oportunidad externa adicional que complementa las estrategias propuestas para Ecuasemillas, proporcionando un contexto propicio para la implementación del plan de marketing estratégico y el logro de los objetivos de crecimiento establecidos.

CONCLUSIONES

- El análisis integral realizado a Ecuasemillas S.A. revela una empresa que se encuentra en un punto de inflexión estratégico, caracterizada por fundamentos organizacionales sólidos, pero con oportunidades críticas de mejora que requieren intervención inmediata. La evaluación mediante las matrices EFE y EFI, que arrojaron puntuaciones de 2.4 y 2.5 respectivamente, ubican a la empresa en una posición de equilibrio donde las fortalezas internas compensan las debilidades identificadas, mientras que su capacidad de respuesta al entorno externo se mantiene ligeramente por debajo del promedio sectorial. Esta situación indica que Ecuasemillas posee los activos fundamentales necesarios para el crecimiento, pero requiere estrategias focalizadas para convertir su potencial en ventajas competitivas sostenibles.
- Las fortalezas distintivas de Ecuasemillas se concentran en activos intangibles de alto valor estratégico que proporcionan diferenciación genuina en el mercado ecuatoriano de semillas. El propósito social claramente articulado hacia el desarrollo rural constituye una ventaja competitiva única que resuena profundamente con las necesidades de las comunidades agrícolas de las regiones Costa y Amazonía. Esta orientación social, combinada con la capacidad técnica especializada en semillas de pasto y la presencia territorial establecida en provincias estratégicas como Manabí, Esmeraldas, Sucumbíos y Orellana, crea una propuesta de valor diferenciada que las empresas multinacionales difícilmente pueden replicar. La estructura organizacional ágil permite respuestas rápidas a cambios del mercado, contrastando favorablemente con la rigidez típica de competidores de mayor escala.
- Sin embargo, las limitaciones identificadas representan restricciones significativas que comprometen el potencial de crecimiento de la empresa. La ausencia total de presencia digital en un mercado donde el 68% de los hogares

rurales tiene acceso a internet móvil constituye la deficiencia más crítica, limitando severamente la capacidad de generar leads y construir reconocimiento de marca. La dependencia de importaciones desde Brasil expone a la empresa a riesgos operativos incluidos disrupciones logísticas, fluctuaciones cambiarias y complejidades burocráticas. La falta de diferenciación competitiva clara dificulta el posicionamiento frente a competidores establecidos como Novagro, Maquisemillas y las empresas multinacionales que dominan el mercado. Las limitaciones presupuestarias restringen las inversiones necesarias en marketing, desarrollo de productos y expansión territorial.

- El mercado ecuatoriano de semillas presenta condiciones estructuralmente favorables para el crecimiento de empresas nacionales especializadas. Con una valoración de 180 millones de dólares anuales y un crecimiento sostenido del 4.5%, el sector demuestra dinamismo y oportunidades de expansión. La dualidad productiva característica del país, donde la agricultura familiar representa el 84% de las unidades productivas y la agricultura empresarial controla el 80% de la superficie cultivada, genera demandas diferenciadas que requieren estrategias de marketing especializadas. La digitalización emergente del sector rural, respaldada por mejoras en conectividad y la adopción creciente de tecnologías de información, crea oportunidades inexploradas para empresas que puedan desarrollar capacidades digitales efectivas.
- La estrategia de posicionamiento propuesta como “Innovación Confiable para el Productor Ecuatoriano” representa una diferenciación inteligente que aprovecha las fortalezas distintivas de Ecuasemillas mientras responde a necesidades no completamente satisfechas en el mercado. Esta posición estratégica combina tecnología avanzada con accesibilidad económica, diferenciándose tanto de multinacionales con soluciones estandarizadas como de competidores locales enfocados únicamente en precio. El conocimiento profundo de condiciones locales permite ofrecer recomendaciones más precisas y contextualizadas que las soluciones genéricas de competidores internacionales. La integración de productos con servicios técnicos especializados crea una propuesta de valor holística que va más allá de la venta transaccional.
- En respuesta a la pregunta central sobre cómo Ecuasemillas puede mejorar su posicionamiento y visibilidad en el mercado ecuatoriano de semillas de pasto frente a una competencia consolidada en un entorno digitalizado, el análisis revela

que la empresa se encuentra en un punto de inflexión estratégico caracterizado por fundamentos organizacionales sólidos pero con oportunidades críticas de mejora que requieren intervención inmediata. Las matrices EFE y EFI, que arrojaron puntuaciones de 2.4 y 2.5 respectivamente, confirman que la empresa mantiene una posición de equilibrio donde las fortalezas internas compensan las debilidades identificadas, mientras que su capacidad de respuesta al entorno externo se mantiene ligeramente por debajo del promedio sectorial.

- Respecto a las principales fortalezas y debilidades del modelo de negocio de Ecuasemillas, se identificó que las fortalezas distintivas se concentran en activos intangibles de alto valor estratégico: propósito social claramente articulado hacia el desarrollo rural, capacidad técnica especializada en semillas de pasto, presencia territorial establecida en provincias estratégicas, y estructura organizacional ágil que permite respuestas rápidas a cambios del mercado. Sin embargo, las limitaciones críticas incluyen la ausencia total de presencia digital, dependencia de importaciones desde Brasil que expone a riesgos operativos, falta de diferenciación competitiva clara, limitaciones presupuestarias que restringen inversiones necesarias, y cobertura geográfica restringida que reduce el potencial de mercado.
- En cuanto a las estrategias que podrían implementarse para mejorar el posicionamiento y diferenciación de Ecuasemillas, la investigación propone una estrategia integral basada en el posicionamiento de "Innovación Confiable para el Productor Ecuatoriano" que aprovecha las fortalezas distintivas de conocimiento local, agilidad organizacional y compromiso social para construir ventajas competitivas sostenibles. Esta estrategia incluye desarrollo de presencia digital efectiva, segmentación de productos a través de las líneas Ecuasemillas Pro y Tradicional, fortalecimiento del equipo de ventas, y participación estratégica en eventos sectoriales.
- Aunque no se realizó análisis directo de la percepción de competidores hacia Ecuasemillas, la entrevista con el cofundador y el análisis competitivo revelan que empresas consolidadas como Novagro, Agrosar y Ecuakimica poseen ventajas en trayectoria, infraestructura y marketing digital, mientras que Ecuasemillas se diferencia por su cercanía, capacidad técnica accesible y equilibrio entre formalidad y flexibilidad que resuena con las necesidades del mercado objetivo.

- Finalmente, respecto a cómo perciben los clientes actuales los productos y servicios de Ecuasemillas, los resultados de las 250 encuestas aplicadas revelan percepciones mayoritariamente favorables: 66.8% reconoce fácilmente la marca, 68.8% considera que ofrece mejor calidad que la competencia, 74% confía en la empresa como proveedor confiable, 69.6% valora positivamente la relación calidad-precio, 72% aprecia la asesoría técnica, 67.6% considera que las semillas están bien adaptadas a condiciones locales, y 68.8% recomendaría la empresa a otros productores. Estos resultados confirman una base sólida de satisfacción del cliente que constituye el fundamento para estrategias de crecimiento y expansión.

RECOMENDACIONES

- La implementación debe priorizarse en marketing digital como intervención crítica, destinando 43,500 dólares para desarrollo de sitio web corporativo profesional, implementación de estrategias SEO/SEM focalizadas, creación de contenido educativo especializado y activación de redes sociales relevantes para el sector agrícola. Esta inversión digital debe iniciarse inmediatamente en el primer trimestre de 2025, considerando que la ausencia de presencia online constituye la limitación más crítica identificada en el diagnóstico situacional. El desarrollo del sitio web corporativo debe incluir funcionalidades de comercio electrónico, catálogo de productos interactivo, contenido técnico especializado y herramientas de generación de leads calificados.
- El fortalecimiento del equipo de ventas requiere la contratación escalonada de vendedores especializados, capacitación técnica intensiva, implementación de sistemas CRM robustos y desarrollo de programas de incentivos basados en performance. La contratación debe seguir un cronograma progresivo de un vendedor adicional por año, permitiendo integración orgánica y transferencia efectiva de conocimiento. Cada nuevo vendedor debe recibir capacitación técnica específica sobre variedades de semillas, condiciones agro-climáticas locales, técnicas de cultivo y servicio al cliente especializado. El sistema CRM debe implementarse simultáneamente para capturar, gestionar y convertir efectivamente los leads generados por las actividades de marketing digital.
- El desarrollo de identidad de marca debe enfocarse en rediseño integral de identidad visual corporativa, creación de manual de marca comprehensivo, desarrollo de material promocional específico para el sector agrícola y

establecimiento de señalética corporativa consistente. La nueva identidad visual debe reflejar los valores de innovación, confianza y compromiso social, diferenciándose claramente de competidores mientras manteniendo credibilidad profesional. El manual de marca debe establecer guidelines específicos para aplicaciones digitales, material impreso, uniformes, vehículos y todos los puntos de contacto con clientes. El material promocional debe incluir folletos técnicos, catálogos de productos, presentaciones comerciales y material para ferias especializadas.

- La participación estratégica en eventos del sector con 21,750 dólares debe concentrarse en ferias regionales clave donde se concentran los productores objetivo, priorizando eventos en provincias como Manabí, Esmeraldas, Sucumbíos y Orellana donde la empresa ya tiene presencia establecida. El desarrollo de eventos propios debe incluir días de campo para demostración de productos en condiciones reales, seminarios técnicos sobre mejores prácticas agrícolas y talleres de capacitación para distribuidores. Estos eventos propios permiten control total sobre la experiencia del cliente, generación de leads calificados y fortalecimiento de relaciones con clientes existentes.
- La gestión de riesgos debe incluir planes de contingencia específicos para amenazas identificadas. La recesión económica requiere plan alternativo que reduzca el presupuesto en 50% manteniendo elementos esenciales como presencia digital básica y equipo de ventas mínimo. La competencia agresiva demanda estrategias de diferenciación acelerada y desarrollo de alianzas estratégicas con cooperativas y distribuidores. La dificultad para contratar talento especializado puede mitigarse mediante outsourcing temporal y programas intensivos de retención con incentivos competitivos.
- Las métricas de control deben monitorearse rigurosamente con revisiones mensuales de indicadores operativos y trimestrales de métricas estratégicas. El crecimiento de ventas, participación de mercado, reconocimiento de marca, costo de adquisición de clientes y revenue per representante constituyen los KPIs principales que determinan el éxito del plan. Cada métrica debe tener responsables específicos y umbrales de performance claramente definidos que activen planes de contingencia cuando sea necesario.

- Los factores críticos de éxito requieren compromiso directivo total, disciplina en la implementación, flexibilidad adaptativa y sostenimiento de la inversión durante el período completo. El liderazgo debe asignar recursos humanos y financieros necesarios, mientras mantiene seguimiento riguroso del cronograma establecido. La flexibilidad permite modificar tácticas específicas basadas en resultados reales, manteniendo coherencia estratégica general. El sostenimiento de la inversión durante los tres años completos es esencial para obtener los resultados proyectados y establecer a Ecuasemillas como líder reconocido en su segmento del mercado ecuatoriano de semillas.
- Para responder a cómo Ecuasemillas puede mejorar su posicionamiento y visibilidad frente a la competencia digitalizada, se recomienda la implementación prioritaria de una estrategia integral de marketing digital destinando 43,500 dólares durante el período 2026-2028. Esta inversión debe iniciarse inmediatamente con el desarrollo de un sitio web corporativo profesional que incluya funcionalidades de comercio electrónico, catálogo interactivo, contenido técnico especializado y herramientas de generación de leads calificados. Simultáneamente, se debe implementar una estrategia SEO/SEM focalizada, crear contenido educativo especializado para redes sociales relevantes del sector agrícola, y establecer un sistema de marketing automation que permita nutrir leads y mantener comunicación continua con clientes actuales y potenciales.
- Para abordar las debilidades identificadas del modelo de negocio, particularmente la dependencia de importaciones y limitaciones presupuestarias, se recomienda diversificar la cadena de suministro estableciendo relaciones con proveedores adicionales en Colombia y Perú para reducir la dependencia de Brasil, desarrollar alianzas estratégicas con productores locales de semillas para productos específicos, e implementar un sistema de planificación de inventarios más eficiente que optimice los costos de importación. Adicionalmente, se debe establecer un programa de reinversión del 25% de las utilidades anuales en desarrollo de capacidades digitales y expansión territorial durante los primeros tres años.
- Para implementar estrategias específicas de mejoramiento del posicionamiento y diferenciación, se recomienda la ejecución inmediata del rediseño integral de identidad visual corporativa con un presupuesto de 11,700 dólares distribuido en

tres años, priorizando el desarrollo de material promocional específico para cada línea de productos (Pro y Tradicional), establecimiento de señalética corporativa consistente, y creación de un manual de marca que garantice coherencia en todas las comunicaciones. El fortalecimiento del equipo de ventas mediante la contratación escalonada de vendedores especializados (97,500 dólares en tres años) debe incluir capacitación técnica intensiva, implementación de sistemas CRM robustos, y desarrollo de programas de incentivos basados en performance que aseguren retención de talento.

- Considerando la percepción positiva de los clientes actuales evidenciada en las encuestas, se recomienda capitalizar esta fortaleza implementando un programa estructurado de marketing referenciado que incentive a clientes satisfechos a recomendar activamente a Ecuasemillas. Este programa debe incluir beneficios específicos como descuentos adicionales del 5% para clientes que generen referencias exitosas, programas de fidelidad con acumulación de puntos por compras y referencias, y eventos exclusivos para clientes VIP que fortalezcan la relación y generen oportunidades de networking entre productores.
- Para la expansión geográfica hacia la Sierra, identificada como oportunidad en el análisis, se recomienda una implementación gradual iniciando con las provincias de Cotopaxi y Tungurahua durante 2026, seguidas por Chimborazo y Azuay en 2027. Esta expansión debe respaldarse con la contratación de un vendedor especializado para la región Sierra, establecimiento de al menos un centro de distribución regional, y adaptación de productos específicos para las condiciones climáticas y altitudinales de la región.
- Finalmente, para asegurar la sostenibilidad de las mejoras implementadas, se recomienda establecer un sistema riguroso de monitoreo y control que incluya revisiones mensuales de KPIs operativos, evaluaciones trimestrales de métricas estratégicas, y análisis anuales integrales que permitan ajustar las estrategias basándose en resultados reales. Este sistema debe incluir métricas específicas como crecimiento de ventas por región, participación de mercado, reconocimiento de marca, costo de adquisición de clientes, y tasa de retención, con responsables específicos y umbrales de performance que activen planes de contingencia cuando sea necesario.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2019). *Liderazgo de marca: Construir valor de marca* (4ª ed.). Deusto.
- Asociación Ecuatoriana de Agricultura de Precisión. (2023). *Reporte anual de adopción tecnológica*. AEAP.
- Asociación Ecuatoriana de Semillas. (2023). *Estadísticas del sector semillas Ecuador 2023*. AES.
- Banco Central del Ecuador. (2024). *Información estadística mensual No. 2040*. BCE.
- Barney, J., & Arian, A. (2021). The resource-based view: Origins and implications for organizational strategy. *Strategic Management Journal*, 42(8), 1426-1448. <https://doi.org/10.1002/smj.3272>
- Barrera, V., Escudero, L., & Allauca, V. (2020). Factores que influyen en la adopción de semillas mejoradas en pequeños productores ecuatorianos. *Revista Ecuatoriana de Investigación Agropecuaria*, 15(2), 34-47.
- Best, R. (2021). *Marketing estratégico* (7ª ed.). Pearson Education.
- Cámara de Comercio de Quito. (2023). *Plataformas digitales del sector agropecuario*. CCQ.
- Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo. (2022). *Informe anual del programa para América Latina*. CIMMYT.
- Collins, J., & Porras, J. (2019). *Built to last: Successful habits of visionary companies* (3ª ed.). HarperBusiness.
- Consejo Nacional de Agricultura Orgánica. (2023). *Estadísticas de agricultura orgánica en Ecuador*. CNAO.
- Corporación Financiera Nacional. (2023). *Boletín estadístico del crédito de desarrollo*. CFN.
- Cravens, D., & Piercy, N. (2021). *Strategic marketing* (12ª ed.). McGraw-Hill Education.
- David, F. (2021). *Conceptos de administración estratégica* (16ª ed.). Pearson Education.
- Doran, G. (2021). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36.
- Falconi, C. (2021). Análisis de la competitividad del sector de semillas en Ecuador. *Revista de Economía Agrícola*, 28(3), 145-162.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2020). *Análisis multivariante* (8ª ed.). Cengage Learning.

- Hutt, M., & Speh, T. (2021). *Business marketing management: B2B* (13ª ed.). South-Western College Publishing.
- Instituto de Economía Popular y Solidaria. (2023). *Censo de organizaciones asociativas rurales*. IEPS.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). *Censo Nacional Agropecuario*. INEC.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). *Boletín técnico de la encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo*. INEC.
- Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias. (2022). *Catálogo de variedades de cultivos principales*. INIAP.
- Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología. (2023). *Anuario meteorológico nacional*. INAMHI.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regné, P. (2020). *Exploring strategy* (12ª ed.). Pearson Education.
- Kapferer, J. (2021). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* (6ª ed.). Kogan Page.
- Keller, K. (2020). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (5ª ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.
- Lambin, J., Chumpitaz, R., & Schuiling, I. (2019). *Market-driven management: Strategic and operational marketing* (4ª ed.). Palgrave Macmillan.
- Ley de Semillas del Ecuador. (2021, 15 de abril). *Registro Oficial No. 315*. Asamblea Nacional del Ecuador.
- Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial. (2021, 20 de octubre). *Registro Oficial No. 303*. Asamblea Nacional del Ecuador.
- Lindstrom, M. (2020). *Buyology: Verdades y mentiras sobre por qué compramos* (2ª ed.). Gestión 2000.
- Lipton, K., Pollack, S., Hinson, R., & Shaffer, S. (2021). U.S. seed industry: Competition and innovation in field crops. *Agricultural Economic Report*, (803), 1-45.
- Malhotra, N., & Dash, S. (2021). *Marketing research: An applied orientation* (7ª ed.). Pearson Education.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2022). *La política agropecuaria ecuatoriana: Hacia el desarrollo territorial rural sostenible*. MAG.

- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2023). *Boletín situacional del sector agrícola*. MAG.
- Ministerio de Comercio Exterior. (2023). *Acuerdos comerciales vigentes y preferencias arancelarias*. MCE.
- Ministerio de Educación. (2023). *Archivo maestro de instituciones educativas rurales*. MINEDUC.
- Ministerio de Telecomunicaciones. (2023). *Plan Nacional de Telecomunicaciones*. MINTEL.
- Munuera, J., & Rodríguez, A. (2020). *Estrategias de marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección* (3ª ed.). ESIC Editorial.
- Neumeier, M. (2019). *The brand gap: How to bridge the distance between business strategy and design* (2ª ed.). New Riders.
- Olins, W. (2020). *The brand handbook*. Thames & Hudson.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2022). *El estado mundial de la agricultura y la alimentación*. FAO.
- Porter, M. (2022). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* (2ª ed.). Free Press.
- Precision Agriculture Association. (2023). *Precision agriculture adoption survey 2023*. PAA.
- Ries, A., & Trout, J. (2021). *Positioning: The battle for your mind* (3ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Rust, R., & Moorman, C. (2021). *The science of marketing: When to trust your gut*. Harvard Business Review Press.
- Schiffman, L., & Wisenblit, J. (2020). *Consumer behavior* (12ª ed.). Pearson Education.
- Secretaría Nacional de Planificación. (2021). *Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025*. SENPLADES.
- Solomon, M. (2021). *Consumer behavior: Buying, having, and being* (13ª ed.). Pearson Education.
- Temporal, P. (2020). *Advanced brand management: Managing brands in a changing world* (2ª ed.). Wiley.
- Trout, J., & Rivkin, S. (2019). *Repositioning: Marketing in an era of competition, change and crisis*. McGraw-Hill Education.
- Wedel, M., & Kamakura, W. (2020). *Market segmentation: Conceptual and methodological foundations* (3ª ed.). Springer.

Wheeler, A. (2021). *Designing brand identity: An essential guide for the whole branding team* (5^a ed.). Wiley.

Zhang, F., LeBlanc, C., Irish, V., & Jacob, Y. (2022). Rapid and efficient CRISPR/Cas9 gene editing in *Arabidopsis* seedlings. *Plant Direct*, 6(4), e395. <https://doi.org/10.1002/pld3.395>

ANEXO No. 1

CUESTIONARIO PARA PRODUCTORES AGRÍCOLAS/GANADEROS

Escala de respuesta: 1 = Totalmente en desacuerdo | 2 = En desacuerdo | 3 = Neutral | 4 = De acuerdo | 5 = Totalmente de acuerdo

1. RECONOCIMIENTO DE MARCA

Reconozco fácilmente la marca Ecuasemillas cuando la veo en el mercado o en puntos de venta de semillas.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

2. PERCEPCIÓN DE CALIDAD

Considero que las semillas de Ecuasemillas ofrecen mejor calidad comparadas con otras marcas disponibles en el mercado.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

3. CONFIANZA EN LA MARCA

Confío en Ecuasemillas como proveedor confiable para mis necesidades de semillas de pasto.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

4. PROPUESTA DE VALOR

Ecuasemillas ofrece una buena relación calidad-precio en sus productos comparado con la competencia.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

5. SERVICIO TÉCNICO

La asesoría técnica y el soporte que brinda Ecuasemillas me ayuda a tomar mejores decisiones en mi producción.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

6. ADAPTACIÓN LOCAL

Las semillas de Ecuasemillas están bien adaptadas a las condiciones climáticas y de suelo de mi región.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

7. INNOVACIÓN ACCESIBLE

Ecuasemillas me ofrece productos innovadores que puedo implementar fácilmente en mi finca.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

8. CANALES DE COMUNICACIÓN

Me gustaría recibir información técnica y promocional de Ecuasemillas a través de medios digitales (WhatsApp, Facebook, sitio web).

1 - 2 - 3 - 4 - 5

9. COMPROMISO SOCIAL

Es importante para mí que las empresas proveedoras de semillas contribuyan al desarrollo de las comunidades rurales.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

10. RECOMENDACIÓN

Recomendaría Ecuasemillas a otros productores ganaderos de mi región.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Tamaño de su finca: _____ hectáreas

Región: Costa | Amazonía | Sierra

Tipo de productor: Pequeño (5-20 ha) | Mediano (21-100 ha) | Grande (+100 ha)