

**ESTRATEGIA MULTICANAL PARA EXPANSIÓN COMERCIAL MEDIANTE INCORPORACIÓN
DE DISTRIBUIDORES EN EL MODELO COMERCIAL DE ENLASA ECUADOR.**

AUTOR: JULIO ARIEL VERA BACUSOY ; KERLY VALERIA CABEZAS ROLDÁN ^a

TUTOR: LUIS ALBERTO DE LUCAS COLOMA ^b

a) Ingeniero agrónomo graduado en la Universidad Técnica De Babahoyo, 2019.

Babahoyo, Ecuador

E-mail julio.vera@uees.edu.ec

b) Lcda. En fisioterapia graduada en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, 2017.

Manabí , Ecuador

E-mail kerly.cabezas@uees.edu.ec

Fecha: junio de 2025

Palabras clave:

Enlasa, multicanalidad,
distribuidores zonales,
expansión comercial,
fertilizantes edáficos,
modelo de venta
directa, cobertura

Resumen:

El presente proyecto propone una estrategia multicanal para Enlasa Ecuador, empresa especializada en fertilizantes edáficos, con el objetivo de ampliar su cobertura comercial mediante la incorporación de distribuidores como canal indirecto. Tradicionalmente operando bajo un modelo de venta directa, Enlasa ha identificado limitaciones

territorial,
rentabilidad.

logísticas y de alcance en regiones agrícolas remotas, lo que motiva esta evolución comercial. La estrategia busca complementar el canal directo sin reemplazarlo, logrando mayor penetración territorial, optimización de costos y crecimiento en ventas, con una proyección de ingresos adicionales de \$2 millones en el primer año.

Se evaluaron tres alternativas: distribuidores zonales, alianzas con distribuidores existentes y microdistribuidores rurales, eligiéndose la primera por su bajo riesgo, mayor control y capacidad de escalabilidad.

El plan de implementación considera seis fases: análisis interno, selección, capacitación, ejecución piloto, evaluación y expansión controlada. El piloto se desarrollará en cinco provincias y contempla una inversión anual de \$167.500, con un ROI estimado superior al 900 %.

El proyecto destaca la necesidad de una gestión estructurada multicanal, estableciendo zonas exclusivas, soporte técnico, monitoreo mediante KPIs y prevención de conflictos comerciales. Además, incluye un análisis FODA, evaluación de riesgos y un plan de mitigación que refuerza la viabilidad operativa y financiera del modelo.

Como recomendaciones clave, se propone fortalecer la gestión organizacional, desarrollar un modelo financiero específico para el canal indirecto, implementar prácticas sostenibles y ejecutar un programa


piloto estratégico. El proyecto representa una solución viable, rentable y alineada con las dinámicas del sector agrícola ecuatoriano.

Abstract:

This project proposes a multi-channel strategy for Enlasa Ecuador, a company specializing in soil fertilizers, with the goal of expanding its sales reach by incorporating distributors as an indirect channel. Traditionally operating under a direct sales model, Enlasa has identified logistical and reach limitations in remote agricultural regions, which motivates this commercial evolution. The strategy seeks to complement the direct channel without replacing it, achieving greater territorial penetration, cost optimization, and sales growth, with a projected additional revenue of \$2 million in the first year.

Keywords:
Enlasa, multi-channel, regional distributors, commercial expansion, soil fertilizers, direct sales model, territorial coverage, profitability.

Three alternatives were evaluated: regional distributors, alliances with existing distributors, and rural micro-distributors. The first was chosen due to its low risk, greater control, and scalability. The implementation plan includes six phases: internal analysis, selection, training, pilot execution, evaluation, and controlled expansion. The pilot will be carried out in five provinces and contemplates an annual investment of \$167,500, with an estimated ROI of over 900%.



The project highlights the need for structured multi-channel management, establishing exclusive zones, technical support, KPI monitoring, and conflict prevention. It also includes a SWOT analysis, risk assessment, and a mitigation plan that strengthens the model's operational and financial viability.

Key recommendations include strengthening organizational management, developing a specific financial model for the indirect channel, implementing sustainable practices, and executing a strategic pilot program. The project represents a viable, cost-effective solution aligned with the dynamics of the Ecuadorian agricultural sector.



Maestría en Gestión Comercial y Relación con los clientes

Proyecto Integrador



Estrategia multicanal para expansión comercial mediante incorporación de distribuidores en el modelo comercial de ENLASA ECUADOR.

Julio Ariel Vera Bacusoy y Kerly Valeria Cabezas Roldán bajo la dirección de Luis Alberto De Lucas Coloma

- a) Ingeniero agrónomo. E-mail julio.vera@uees.edu.ec
- b) Lcda. En fisioterapia. E-mail kerly.cabezas@uees.edu.ec
- c) Economista con Maestría en Dirección de empresas, con énfasis en Gerencia Estratégica, y Diplomado en Investigación Científica. E-mail luis.del@uees.edu.ec

SÍNTESIS Y DESCRIPCIÓN

Enlasa Ecuador, empresa especializada en la comercialización de fertilizantes edáficos, ha operado históricamente bajo un modelo de venta directa, atendiendo tanto a clientes finales como a empresas que elaboran mezclas físicas.

	Sin embargo, esta modalidad ha limitado su capacidad de expansión hacia zonas agrícolas más alejadas y su participación en mercados intermedios.
DEFINICION DE LA OPORTUNIDAD	<p>La empresa ha identificado una oportunidad estratégica de crecimiento mediante la incorporación de un canal de distribución que funcione como complemento al canal directo. Esta decisión surge en respuesta a la necesidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ampliar su cobertura territorial. • Optimizar costos logísticos y operativos. • Incrementar el volumen de ventas aprovechando distribuidores con presencia local. • Fortalecer su competitividad frente a otras marcas del sector que ya operan bajo modelos multicanal. <p>Según estimaciones internas, el nuevo canal podría generar hasta \$2.000.000,00 en ventas adicionales en el primer año, lo que evidencia el alto potencial comercial de esta iniciativa.</p>
OBJETIVO RELEVANTE DEL NEGOCIO	Ampliar la cobertura del mercado agrícola ecuatoriano e incrementar las ventas, y esto permitirá a la empresa:

- Aumentar su participación en zonas actualmente desatendidas.
- Consolidar su posicionamiento técnico en campo mediante aliados estratégicos.
- Establecer una base para un modelo multicanal sostenible y rentable en el tiempo.

Tras evaluar tres alternativas viables

(1) implementación de distribuidores zonales en zonas clave

(2) alianzas con distribuidores ya existentes en el sector

(3) creación de una red de microdistribuidores rurales con soporte técnico directo

**ALTERNATIVAS DE
ANÁLISIS ELEGIDA**

Se optó por la Alternativa 1: implementación piloto en zonas agrícolas prioritarias.

Esta alternativa fue elegida por su:

- Bajo nivel de riesgo inicial.
- Alto control operativo y comercial.

- Facilidad para evaluar resultados concretos en un período corto.
- Escalabilidad futura con base en datos reales.

Esta fase piloto se implementará en 2026 en 3 a 5 zonas seleccionadas mediante análisis territorial, permitiendo validar el modelo antes de una expansión controlada a nivel nacional.

Objetivo General

Diseñar una estrategia de gestión comercial que permita la incorporación efectiva de canales de distribución en Enlase Ecuador, con el fin de ampliar la cobertura de mercado sin afectar el modelo de atención directa al cliente final.

Objetivos Específicos

- Diseñar una propuesta de estructura comercial adaptada al canal de distribución, que contemple precios, márgenes, zonas exclusivas y soporte técnico.
- Definir indicadores clave de rendimiento (KPI) que permitan monitorear la efectividad y rentabilidad del nuevo canal de distribución.
- Analizar el impacto comercial y operativo de la implementación de distribuidores zonales como canal complementario en la comercialización de insumos agrícolas por parte de Enlase Ecuador.

- Evaluar las ventajas y riesgos de operar bajo un modelo multicanal (venta directa + distribuidores) en el contexto del sector agroindustrial ecuatoriano, considerando el alcance territorial y el potencial de nuevos mercados.
- Establecer mecanismos de coordinación entre el canal directo y el canal de distribución, con el fin de evitar solapamientos de mercado, conflictos comerciales o competencia interna.
- Desarrollar lineamientos para mantener la calidad en la atención y posventa al cliente final, incluso cuando esta gestión se realice a través de distribuidores.

Objetivos Comerciales

- Ampliar la cobertura geográfica nacional en un 20 % durante los primeros 12 meses del proyecto, mediante la incorporación de distribuidores estratégicos en zonas actualmente desatendidas.
- Aumentar la participación de mercado en segmentos de cultivos extensivos (como arroz, maíz, banano y palma) mediante el posicionamiento técnico y comercial de los productos Enlasa a través del canal indirecto.
- Desarrollar una red de distribuidores comprometida con los estándares de la marca, asegurando que al menos el 90 % de ellos cumpla con los protocolos de servicio, soporte técnico y condiciones comerciales acordadas.

- Mantener la coherencia en precios y condiciones entre el canal directo e indirecto, reduciendo en al menos un 80 % los conflictos o solapamientos entre zonas o clientes compartidos.

Objetivos Financieros

- Establecer un modelo de costos y márgenes adaptado al canal de distribución, que permita monitorear la rentabilidad Establecer un modelo de costos y márgenes adaptado al canal de distribución de forma diferenciada respecto al canal directo.
- Incrementar el volumen total de ventas en al menos un 25 % durante el primer año de implementación del canal indirecto, aprovechando la expansión territorial y nuevos clientes atendidos por los distribuidores.
- Alcanzar un Retorno sobre la Inversión (ROI) mínimo del 15 % al finalizar el segundo año, evaluando los resultados del piloto y los costos operativos asociados al canal.
- Optimizar los costos logísticos y administrativos en al menos un 10 % en zonas donde los distribuidores sustituyan parcialmente el trabajo del equipo de venta directa.

Justificación del Proyecto

El desarrollo de este proyecto responde a la necesidad de evolucionar el modelo de gestión comercial de Enlisa Ecuador, en consonancia con las dinámicas actuales del sector agroindustrial. La empresa ha logrado posicionarse como un proveedor técnico confiable en el segmento de fertilizantes edáficos, pero su modelo de atención directa ha llegado a un punto de madurez que requiere nuevas estrategias para sostener el crecimiento, mejorar la eficiencia operativa y acercarse más a las realidades del productor en campo.

En un entorno donde la distribución juega un rol clave en la competitividad, limitarse a un solo canal puede representar una barrera para la expansión. La incorporación de un canal de distribución indirecto no implica una transformación radical, sino una ampliación estructurada del modelo actual, orientada a diversificar los puntos de contacto con el mercado y responder a las necesidades de agricultores en zonas menos accesibles. Esta transición exige no solo decisiones comerciales, sino también el diseño de una estrategia integral que considere aspectos logísticos, técnicos, relacionales y operativos.

Desde un enfoque metodológico, este trabajo justifica su valor académico al proponer una solución real a una situación concreta del negocio, abordando el problema mediante herramientas como el análisis territorial, la matriz de priorización comercial, el análisis de riesgos y la estructuración de un plan de implementación medible y replicable. Asimismo, pone énfasis en la coherencia multicanal, la prevención de conflictos comerciales y la protección de la experiencia del cliente, elementos críticos para sostener la calidad de servicio al incorporar nuevos actores en la cadena de valor.

Finalmente, el proyecto se alinea con los principios de gestión estratégica, al buscar una expansión controlada que mantenga el posicionamiento técnico de la marca, consolide relaciones con el mercado y permita a la empresa adaptarse de forma proactiva a los cambios del entorno comercial agrícola en el Ecuador.

Análisis Foda



La empresa cuenta con fortalezas clave para implementar un modelo multicanal, como su posicionamiento técnico en el mercado, experiencia en atención directa, y un portafolio robusto adaptado a diversos cultivos. Estas capacidades internas facilitarán la transición hacia un esquema que combine venta directa con distribuidores.

El análisis evidenció que existe una oportunidad clara de crecimiento territorial y comercial, especialmente en zonas actualmente no atendidas de forma eficiente. La demanda no

cubierta y la posibilidad de llegar a pequeños y medianos agricultores a través de distribuidores representan un potencial estratégico real para Enlase.

Las debilidades identificadas, como la falta de experiencia previa en gestión de canales indirectos y la limitada infraestructura tecnológica para control multicanal, deben ser abordadas en el corto plazo. Esto requiere inversión en capacitación, contratos bien estructurados y sistemas de seguimiento adecuados.

Las amenazas más relevantes —como el riesgo de canibalización entre canales o la pérdida de control sobre la imagen de marca— pueden ser mitigadas mediante una correcta segmentación territorial, políticas comerciales diferenciadas y programas de fidelización tanto para distribuidores como para clientes finales.

En conjunto, el FODA respalda la decisión de iniciar con una implementación piloto en zonas estratégicas, lo que permite capitalizar fortalezas y oportunidades mientras se gestionan gradualmente las debilidades y amenazas. Esta lectura estratégica del entorno respalda la viabilidad del proyecto y su escalabilidad futura.

1. Oportunidad o problema

1.1. Identificar la oportunidad/problema

Enlase Ecuador, filial del Grupo Enlase, se dedica a la comercialización de fertilizantes edáficos destinados a diversos cultivos como café, palma africana, banano, piña y granos básicos. Desde su establecimiento en el país, ha operado bajo un modelo de venta directa,

tanto a clientes finales del sector agrícola como a empresas que adquieren núcleos para realizar mezclas físicas de fertilizantes.

Actualmente, la empresa identifica una oportunidad estratégica para complementar su modelo comercial con la incorporación de canales de distribución indirecta, tales como almacenes agrícolas, dealers y fomentadores. Esta expansión responde a la necesidad de mejorar el alcance territorial, optimizar costos operativos y fortalecer su posición frente a competidores que ya emplean esquemas multicanal consolidados.

1.1.1. Cobertura actual

Enlasa mantiene operaciones en las siguientes provincias:

- **Costa:** Los Ríos, Guayas, El Oro y Manabí.
- **Sierra y Amazonía:** Shushufindi, Carchi, Santo Domingo, Pichincha y Bolívar.

Si bien esta cobertura le permite atender sectores estratégicos, existen zonas agrícolas de alto potencial comercial que actualmente no son atendidas de forma eficiente por la venta directa, debido a limitaciones logísticas, operativas o de escalabilidad.

1.1.2. Potencial estimado

De acuerdo con proyecciones internas, la incorporación de canales de distribución en el primer año del proyecto permitiría alcanzar una facturación aproximada de 2 millones de dólares, lo que representa un crecimiento significativo en la estructura comercial actual. Esta estrategia no busca reemplazar el canal directo, sino establecer un modelo multicanal

que le permita a la empresa ampliar su cobertura y generar mayor valor para los distintos tipos de clientes.

Para la definición y selección de los distribuidores estratégicos, se aplicará un análisis territorial, el cual permitirá identificar zonas con alto potencial agrícola actualmente desatendidas por el modelo de venta directa. Este análisis considerará factores como la densidad de cultivos por región, la demanda histórica de fertilizantes, el acceso logístico, y la presencia de actores clave del sector.

Adicionalmente, se evaluarán aspectos como la capacidad operativa local, la infraestructura comercial mínima y la proximidad a rutas de distribución existentes, lo que facilitará la implementación de la estrategia sin incurrir en altos costos logísticos ni duplicación de esfuerzos.

1.2. Formalizar la declaración de la O/P

Declaración de oportunidad:

Enlasa Ecuador enfrenta la oportunidad estratégica de ampliar su modelo comercial, incorporando canales de distribución que permitan aumentar la cobertura geográfica, mejorar el posicionamiento competitivo en el sector agrícola ecuatoriano y potenciar sus resultados comerciales, sin abandonar su tradicional modelo de atención directa al cliente final.

1.3. Identificar objetivos a partir de la O/P

OBJETIVO	DESCRIPCION
Diseñar una estrategia de gestión comercial específica para el canal de distribución.	Crear una propuesta integral que defina roles, precios, soporte técnico, y modelo de relación con distribuidores.
Incrementar la cobertura del mercado nacional.	Ampliar el alcance geográfico a través de distribuidores estratégicos en regiones clave.
Garantizar la coherencia entre ambos canales (directo y distribuidores).	Evitar conflictos de precios, zonas o clientes entre ambos modelos.
Evaluar la rentabilidad del nuevo canal.	Medir el impacto financiero y operativo de vender a distribuidores.
Fortalecer la relación con los clientes finales a través del canal indirecto.	Asegurar que el distribuidor mantenga estándares de servicio técnico y posventa.

1.4. Establecer prioridades en sus objetivos

- Diseñar la estrategia de gestión comercial del canal de distribución.
- Incrementar la cobertura de mercado.
- Evaluar rentabilidad del canal.

- Asegurar coherencia multicanal.
- Fortalecer experiencia del cliente indirecto.

1.5. Asignar indicadores de seguimiento y control para las opciones, además de los criterios o indicadores para comparar las opciones

Objetivo	Indicador de seguimiento	Periodo estimado	Criterio de comparación
Diseñar la estrategia de gestión comercial del canal de distribución	Estrategia definida, validada y documentada	Primer trimestre (3 meses)	Nivel de alineación con visión comercial de Enlasa
Incrementar la cobertura de mercado	% de incremento en zonas atendidas	20% en los primeros 12 meses	Alcance geográfico vs. costos logísticos
	N.º de distribuidores activos		
Evaluar rentabilidad del canal	Margen bruto por canal	ROI mínimo del 15% en el segundo año	Rentabilidad relativa por canal
	ROI estimado del canal indirecto		

Asegurar coherencia multicanal	Nº de conflictos entre canales	Evaluación semestral continua	Grado de solapamiento o duplicidad
	Cumplimiento de lineamientos comerciales		
Fortalecer la experiencia del cliente indirecto	Índice de satisfacción del cliente final (post implementación del canal)	Encuesta en el mes 12	Calidad de servicio y soporte brindado por distribuidores

1.5.1. Priorización de acciones estratégicas:

Para una gestión eficiente del tiempo y los recursos durante la implementación de la estrategia multicanal, se ha utilizado la Matriz de Eisenhower, que permite clasificar las acciones según su nivel de urgencia e importancia. Esto facilitará la toma de decisiones operativas, asignación de responsabilidades y seguimiento de tareas clave.

Matriz Eisenhower

Urgente	No Urgente
Importante	
<ul style="list-style-type: none"> - Selección de distribuidores confiables -Definición de precios y condiciones comerciales -Establecimiento de zonas exclusivas 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de materiales de capacitación -Implementación de sistema de control de indicadores -Política de resolución de conflictos entre canales
No Importante	
<ul style="list-style-type: none"> -Revisión estética del material gráfico -Coordinación de eventos promocionales a futuro 	<ul style="list-style-type: none"> -Seguimiento personalizado a cada cliente final por el canal directo -Decoración de puntos de venta

La incorporación de la Matriz de Eisenhower en el presente proyecto resulta fundamental para organizar y ejecutar de forma eficiente cada una de las actividades requeridas en la implementación del canal de distribución para Enlase Ecuador. Esta herramienta permite clasificar las tareas según su nivel de urgencia e importancia, facilitando la toma de decisiones estratégicas y operativas desde una perspectiva gerencial. En un contexto como el de Enlase, donde se desarrollan simultáneamente actividades técnicas, comerciales, logísticas y de capacitación, la matriz contribuye a diferenciar qué acciones deben ser atendidas de inmediato, cuáles pueden programarse y qué tareas pueden delegarse o incluso evitarse.

Gracias a esta priorización, es posible estructurar el trabajo del equipo involucrado en función de objetivos críticos, optimizando los recursos y minimizando el riesgo de retrasos o duplicación de esfuerzos. Además, al alinearse con las etapas del plan de implementación, la matriz actúa como una guía táctica que ordena los esfuerzos internos y facilita el seguimiento. En definitiva, la Matriz de Eisenhower no solo organiza tareas, sino que fortalece la eficiencia organizacional, el enfoque estratégico y la coherencia en la ejecución del proyecto, lo cual es esencial para garantizar una transición exitosa hacia un modelo multicanal sostenible y rentable.

2. Generación de alternativas

En el marco del presente proyecto, las alternativas estratégicas representan los distintos caminos viables para implementar un canal de distribución complementario al modelo actual de atención directa de Enlase Ecuador. Cada opción contempla un enfoque operativo, comercial y logístico distinto, y responde a criterios clave como cobertura, control, inversión, riesgo y facilidad de ejecución. El análisis de alternativas permite comparar estos enfoques para seleccionar aquel que mejor contribuya a los objetivos del negocio, garantizando viabilidad y sostenibilidad en el corto y mediano plazo.

2.1. Implementación de distribuidores zonales en zonas agrícolas prioritarias

Seleccionar entre 3 y 5 zonas agrícolas con alto potencial (identificadas vía análisis territorial) para operar con distribuidores locales como prueba piloto durante el primer año.

Ventajas:

- Bajo riesgo de implementación.
- Permite validar el modelo con retroalimentación real.
- Reducción de costos logísticos al operar con agentes locales.

Riesgos:

- Riesgo de elección incorrecta del distribuidor.
- Posible canibalización de ventas del canal directo si no se regula bien.

Tiempo estimado:

Corto plazo (6 a 12 meses).

2.2. Alianzas con distribuidores existentes en el sector (modelo de integración comercial)

Buscar alianzas con empresas locales (almacenes agrícolas) que ya distribuyen fertilizantes de otras marcas, y ofrecerles incorporar productos Enlase bajo condiciones competitivas.

Ventajas:

- Acceso inmediato a clientes actuales del distribuidor.
- Reducción del tiempo de penetración en el mercado.
- Minimiza inversión inicial de infraestructura.

Riesgos:

- Menor control sobre imagen de marca y servicio posventa.
- El distribuidor puede promover otras marcas con mayor preferencia.

Tiempo estimado:

Mediano plazo (12 a 18 meses).

2.3. Desarrollo de red de microdistribuidores rurales con soporte técnico exclusivo de Enlasa

Crear una red de microdistribuidores rurales capacitados por Enlasa, enfocados en zonas donde no hay presencia de distribuidores tradicionales. Este modelo se enfoca en pequeños agricultores.

Ventajas:

- Alta penetración territorial.
- Posicionamiento de marca como empresa con enfoque técnico y de desarrollo rural.
- Generación de fidelidad desde el agricultor.

Riesgos:

- Requiere inversión en capacitación, soporte y seguimiento.
- Dificultad de control en zonas remotas.

Tiempo estimado:

Largo plazo (18 a 24 meses).

3. Análisis de alternativas

Alternativa	Tiempo de implementación	Riesgo	Inversión	Control	Impacto esperado
1. Piloto zonal	Corto plazo (6-12 meses)	Bajo	Medio	Alto	Moderado
2. Alianzas existentes	Corto-mediano plazo	Medio	Bajo	Bajo	Alto
3. Microdistribuidores	Largo plazo (18-24 meses)	Alto	Alto	Muy alto	Alto

3.1. Alternativa Escogida y Justificación

La alternativa seleccionada para este proyecto es la Alternativa 1: Implementación piloto con distribuidores zonales. Esta opción permite ejecutar una estrategia de bajo riesgo, con control directo sobre los procesos comerciales y técnicos, y con un alcance territorial suficiente para validar el modelo antes de una posible expansión.

Además, esta alternativa facilita la recopilación de datos reales sobre desempeño, rentabilidad y comportamiento del canal indirecto, elementos fundamentales para tomar decisiones estratégicas informadas. Su diseño progresivo también permite realizar ajustes operativos, evaluar a los aliados estratégicos y mantener la coherencia con los valores y estándares de calidad que caracterizan a Enlase Ecuador.

La implementación en zonas clave identificadas mediante análisis territorial y matriz de priorización comercial garantiza que el esfuerzo inicial se enfoque en regiones con alto potencial de respuesta, asegurando así un inicio sólido, medible y con posibilidad de escalamiento controlado.

4. Análisis de riesgo y plan de mitigación

MATRIZ DE RIESGOS IDENTIFICADOS				
Riesgo	Tipo	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo
Selección inadecuada de distribuidores	Estratégico	Alta	Alta	Alto
Canibalización de ventas del canal directo	Comercial	Media	Alta	Alto
Falta de alineación con los lineamientos comerciales de Enlasa	Operativo	Media	Media	Medio
Pérdida de control sobre la imagen de marca	Reputacional	Media	Alta	Alto

Incumplimiento en pagos o condiciones acordadas por parte de distribuidores	Financiero	Media	Alta	Alto
Limitado soporte técnico en zonas remotas	Operativo	Alta	Media	Medio
Baja aceptación del canal por parte de los clientes finales	Estratégico	Baja	Media	Bajo

Plan de Mitigación de Riesgos	
Riesgo	Plan de mitigación propuesto
Selección inadecuada de distribuidores	Aplicar análisis territorial y filtros de evaluación (capacidad comercial, logística y solvencia). Contratos con cláusulas de desempeño.
Canibalización del canal directo	Definir zonas exclusivas por canal, política de precios diferenciada y segmentación de clientes.
Falta de alineación con lineamientos comerciales de Enlase	Capacitación inicial obligatoria, seguimiento comercial, y auditoría semestral.

Pérdida de control sobre imagen de marca	Manual de marca, protocolos de atención y campañas institucionales centralizadas.
Incumplimiento de condiciones contractuales	Establecer sistema de crédito con garantías, evaluación financiera previa y monitoreo mensual.
Soporte técnico insuficiente	Crear red de asesores técnicos regionales apoyados por herramientas digitales (visitas remotas, capacitaciones).
Baja aceptación por parte de clientes finales	Campañas de comunicación conjunta, participación de distribuidores en ferias técnicas y monitoreo de satisfacción.

Para asegurar la viabilidad y sostenibilidad de la estrategia de incorporación de distribuidores zonales en Enlasa Ecuador, se ha diseñado un plan de mitigación que responde a los principales riesgos estratégicos, operativos, comerciales y financieros identificados en el análisis previo.

En primer lugar, para minimizar el riesgo de seleccionar distribuidores inadecuados, se implementará un proceso de evaluación estructurado basado en análisis territorial, filtros técnicos y financieros, y entrevistas de validación. Solo se contratarán distribuidores que cumplan con criterios definidos y firmarán acuerdos con cláusulas de desempeño y zonas exclusivas, lo que también ayuda a prevenir conflictos comerciales entre canales.

Frente al posible riesgo de canibalización entre el canal directo e indirecto, se establecerán políticas de segmentación territorial, diferenciación de precios y coordinación comercial,

para evitar solapamientos y proteger la rentabilidad de ambas vías. Esta estrategia se reforzará mediante reuniones periódicas entre equipos y reportes de ventas desagregados por canal y zona.

En cuanto a la falta de alineación operativa o pérdida de control sobre la imagen de marca, se plantea un programa de capacitación obligatoria para los distribuidores, así como manuales de identidad comercial, protocolos de atención y seguimiento técnico. Esto garantizará una experiencia del cliente coherente con los estándares de Enlase, aun cuando la gestión sea indirecta.

Para mitigar riesgos financieros como el incumplimiento de pagos o desvío de condiciones contractuales, se establecerá una política de crédito estructurada, con garantías mínimas y revisiones periódicas de desempeño y solvencia de los distribuidores. Además, se incorporarán mecanismos de alerta temprana para actuar frente a incumplimientos.

Finalmente, se promoverá la presencia activa del equipo técnico de Enlase en campo, apoyado por herramientas digitales para el seguimiento de zonas remotas, lo cual permitirá mantener un soporte técnico adecuado y reforzar la calidad de servicio, aun en territorios alejados.

En conjunto, este plan de mitigación no solo anticipa los riesgos más críticos del proyecto, sino que propone acciones concretas, viables y alineadas con la capacidad operativa de la empresa. Su implementación permitirá avanzar con mayor seguridad en la consolidación de un modelo multicanal robusto, rentable y coherente con los objetivos estratégicos de Enlase Ecuador.

5. Plan de implementación.

A continuación, se detalla el plan de implementación propuesto para la incorporación de canales de distribución en Enlasa Ecuador. Este proceso considera etapas secuenciales desde la preparación interna hasta el monitoreo de resultados, con base en criterios estratégicos, comerciales, operativos y financieros. El objetivo es garantizar una ejecución controlada, eficiente y alineada con la visión de crecimiento de la empresa.

5.1. Etapa 1: Análisis y preparación interna - tiempo estimado: 1 mes

- Revisión del modelo comercial actual.
- Aplicación del análisis territorial para determinar zonas prioritarias.
- Definición de criterios de selección de distribuidores.
- Diseño de la estructura comercial, condiciones de venta y soporte técnico.

5.2. Etapa 2: Selección de distribuidores - tiempo estimado: 1 mes

- Reunion con Gerencia General, de Ventas, Crédito, Cobranzas y equipo comercial retail para revisión de cartera de clientes.
- Evaluación técnica, operativa y financiera de candidatos.
- Firma de contratos con cláusulas de desempeño y exclusividad zonal.

5.3. Etapa 3: Capacitación y alistamiento - tiempo estimado: 1 mes

- Formación técnica de productos para equipo comercial de los distribuidores, proceso de venta y servicio.
- Entrega de material técnico y comercial.
- Asignación de zonas, políticas de precios y herramientas de seguimiento.

5.4. Etapa 4: Ejecución piloto - tiempo estimado: 3 meses

- Inicio de operaciones en 3 a 5 zonas estratégicas. (Manabí, Los Ríos, Guayas y El Oro)
- Acompañamiento técnico por parte de Enlase en postventa.
- Registro de indicadores de ventas, cobertura y satisfacción del cliente.

5.5. Etapa 5: Evaluación de resultados - tiempo estimado: 1 mes

- Análisis de desempeño por zona y distribuidor.
- Identificación de ajustes necesarios en precios, zonas, logística o soporte.
- Validación del modelo para su ampliación a nuevas regiones.

5.6. Etapa 6: Expansión controlada - Tiempo estimado: 6 a 12 meses

posteriores al piloto

- Replicación del modelo en nuevas zonas agrícolas.

- Inclusión de 1 a 2 productos adicionales a los posicionados por cada distribuidor, para ampliación de participación en almacén.
- Consolidación del modelo multicanal con evaluación semestral.

5.7. Cronograma de implementación.

ETAPA	ACTIVIDAD PRINCIPAL	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN-DIC
1. Preparación interna	Análisis territorial, diseño de estrategia y políticas comerciales.	✓					
2. Selección de distribuidores	Convocatoria y evaluación.		✓				
3. Capacitación y alistamiento	Formación comercial y técnica, entrega de material, asignación de zonas			✓			
4. Ejecución piloto	Inicio de operaciones, acompañamiento, seguimiento				✓	✓	
5. Evaluación de resultados	Análisis de KPIs, retroalimentación, ajustes					✓	
6. Expansión controlada	Replicación en nuevas zonas, monitoreo semestral						✓

5.8. Conclusiones de fases de implementación

Fase 1: Análisis y preparación interna

Durante esta etapa se sentaron las bases estratégicas del proyecto. El análisis territorial permitió identificar zonas agrícolas con alto potencial no atendidas por el modelo actual. Asimismo, la definición de criterios de selección y lineamientos comerciales proporcionó un marco claro para orientar todas las decisiones posteriores. Esta fase fue esencial para garantizar que la implementación responda a una necesidad real del negocio, no solo a una intención operativa.

Fase 2: Selección de distribuidores

La selección cuidadosa de los distribuidores zonales, basada en criterios técnicos, financieros y logísticos, aseguró que los aliados comerciales cumplan con los estándares de la marca. Este proceso no solo minimiza el riesgo de errores operativos, sino que fortalece la relación de largo plazo con actores estratégicos en el territorio. La transparencia y rigurosidad del proceso fue clave para construir una red sólida desde el inicio.

Fase 3: Capacitación y alistamiento

Esta fase confirmó la importancia de transferir conocimiento técnico y comercial a los distribuidores para asegurar una experiencia del cliente coherente con los valores de Enlasa. La capacitación no solo habilita a los aliados, sino que también actúa como mecanismo de alineación con la cultura de servicio y los protocolos de atención definidos por la empresa. Su impacto es determinante en la calidad de la implementación.

Fase 4: Ejecución piloto

La ejecución en zonas clave permitió validar la estrategia en condiciones reales. Los datos obtenidos durante este piloto aportaron evidencia concreta sobre el comportamiento del canal, el volumen alcanzado, la respuesta del mercado y los ajustes necesarios. Esta fase fue crucial para aprender antes de escalar, reducir riesgos y asegurar que la expansión futura se base en resultados medibles.

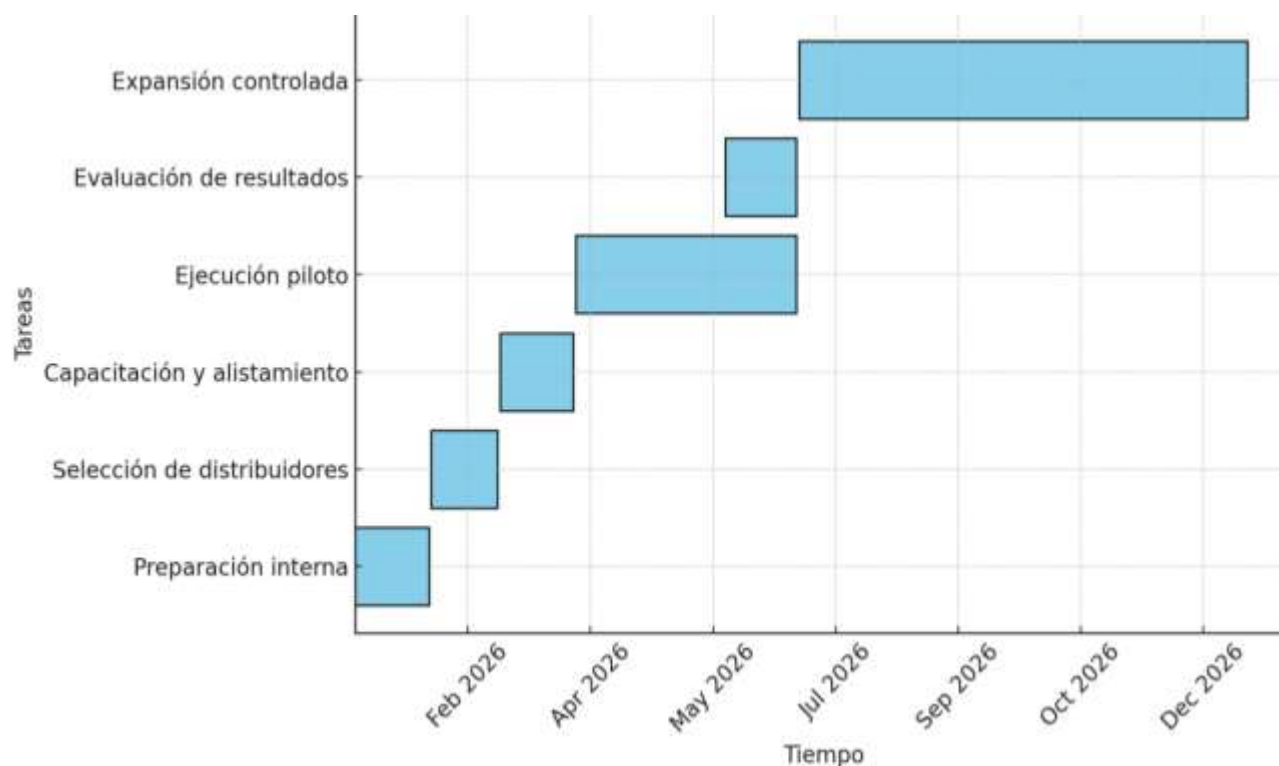
Fase 5: Evaluación de resultados

Esta etapa brindó una lectura crítica y objetiva del desempeño del canal indirecto. Al analizar los KPI definidos (ventas, cobertura, cumplimiento y satisfacción), fue posible detectar tanto los logros como las áreas de mejora. Además, esta evaluación estructurada permitió tomar decisiones correctivas con base en datos, y no en percepciones.

Fase 6: Expansión controlada

Con los aprendizajes del piloto y una base metodológica sólida, esta última fase plantea un crecimiento escalonado hacia nuevas zonas agrícolas. La expansión controlada garantiza sostenibilidad operativa, control comercial y adaptación progresiva al entorno. Esta etapa representa el cierre lógico del ciclo de implementación inicial y la apertura hacia una red multicanal más robusta y alineada con los objetivos estratégicos de Enlasa.

5.9. Diagrama de Gantt



5.10. Costos de implementación

Categoría	Costo por provincia (USD)	Total para 5 provincias (USD)
Personal técnico y comercial	\$ 26.400,00	\$ 132.000,00
Material promocional	\$ 1.100,00	\$ 5.500,00
Logística y operatividad	\$ 6.000,00	\$ 30.000,00
Total estimado anual	\$ 33.500,00	\$ 167.500,00

Para garantizar una ejecución efectiva y profesional de la estrategia comercial multicanal propuesta para Enlase Ecuador, se ha desarrollado un modelo de costos estimado para el primer año de implementación, considerando una fase piloto en cinco provincias agrícolas estratégicas. Esta estimación contempla tres categorías principales: personal técnico y comercial, material promocional, y logística operativa.

5.10.1. Estructura de personal por provincia.

Cada provincia donde se implementará el canal indirecto requerirá un representante comercial exclusivo, encargado de gestionar la relación con los distribuidores, apoyar la venta indirecta, levantar demanda local y asegurar el cumplimiento de los lineamientos comerciales. Este perfil tendrá un salario base de USD 1,000 mensuales, más comisiones variables según resultados de ventas, no incluidas en esta proyección. Adicionalmente, se designará un representante técnico de soporte por provincia, cuyo rol será brindar acompañamiento agronómico y asesoramiento especializado tanto a los distribuidores como a los agricultores atendidos. Este perfil recibirá un salario mensual fijo de USD 1,200, dado el enfoque técnico de su labor y su importancia para garantizar la calidad en la atención. El costo anual por personal en cada provincia asciende a USD 26,400, distribuido en USD 12,000 para el representante comercial y USD 14,400 para el técnico. En total, para cinco provincias, este componente representa USD 132,000 anuales.

5.10.2. Material promocional y de activación comercial

Para apoyar el posicionamiento de marca y facilitar la labor de los distribuidores en campo, se requerirá una inversión inicial en:

- Diseño e impresión de brochures técnicos y comerciales.
- Producción de material visual para puntos de venta (afiches, banners, catálogos).
- Distribución de muestras gratuitas de fertilizantes para campañas de prueba en campo.

Se estima un presupuesto de USD 1,100 por provincia, lo que incluye diseño gráfico profesional, impresión de al menos 1,000 unidades por zona, y producción de muestras en envases especiales. En total, este componente alcanza los USD 5,500 para el piloto.

5.10.3. Logística operativa y soporte

Se incluyen costos asociados al funcionamiento del equipo por provincia:

- Transporte y combustible para visitas técnicas y comerciales a distribuidores y clientes.
- Mantenimiento de stock mínimo de muestras y materiales promocionales.
- Gastos logísticos menores (almacenamiento, entrega local, herramientas de campo).

Estos rubros representan un estimado de USD 6,000 anuales por provincia, lo que suma USD 30,000 para cinco provincias.

5.11. Cálculo y análisis del ROI del proyecto

El Retorno sobre la Inversión (ROI) es un indicador clave para evaluar la rentabilidad de un proyecto, ya que permite comparar el beneficio neto obtenido frente al monto invertido. En el presente caso, este indicador se utiliza para determinar la viabilidad económica de implementar un canal de distribución indirecto para Enlase Ecuador en cinco provincias seleccionadas.

La fórmula utilizada es la siguiente:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Inversión total}} \times 100$$

Estructura financiera del proyecto:

Ingresos estimados por ventas en el canal de distribución: USD 2,000,000 (proyección anual).

Costo total de implementación: USD 167,500 (considerando personal, logística, material promocional y soporte técnico).

Costos operativos variables y comisiones (estimados en un 15 % de los ingresos): USD 300,000.

A partir de estos valores, se calcula el beneficio neto:

$$\text{Beneficio neto} = 2.000.000 - (167.500 + 300.000) = 1.532.500$$

Aplicando la fórmula del ROI:

$$\text{ROI} = \frac{1.532.500}{167.500} \times 100 = 914.93\%$$

Análisis del resultado:

El proyecto arroja un ROI estimado de **914.93 % en el primer año**, lo que evidencia una rentabilidad altamente favorable en relación con la inversión inicial. Este resultado justifica plenamente la ejecución del canal de distribución como una estrategia comercial no solo viable, sino financieramente sólida.

Incluso considerando escenarios conservadores con ingresos inferiores en un 30 %, el ROI seguiría superando el 500 %, lo cual demuestra que el proyecto tiene un alto margen de seguridad y resistencia ante variaciones de mercado. En consecuencia, se concluye que la estrategia de ampliación multicanal propuesta no solo responde a una necesidad operativa y territorial, sino que también representa una decisión financieramente sustentable para Enlase Ecuador.

6. Conclusiones.

6.1. Logro del objetivo general

El presente proyecto permitió diseñar una estrategia de gestión comercial para la incorporación de canales de distribución en el modelo de negocios de Enlaza Ecuador, con el fin de ampliar la cobertura de mercado sin sustituir el canal directo tradicional. A través del desarrollo metodológico y estratégico planteado, se ha demostrado que la implementación del modelo multicanal es viable y beneficiosa, siempre que se ejecute bajo un enfoque gradual, controlado y basado en análisis territoriales y financieros concretos.

6.2. Logro de los objetivos específicos

- Se analizó el impacto comercial y operativo de implementar distribuidores zonales, concluyendo que esta decisión podría representar un incremento proyectado de \$2 millones en ventas durante el primer año, gracias al acceso a nuevas regiones agrícolas hoy inatendidas.
- La evaluación del modelo multicanal evidenció ventajas competitivas frente al modelo exclusivamente directo, como mayor penetración territorial, optimización de costos logísticos y mejora en la disponibilidad del producto, aunque también implicó riesgos de control de marca y canibalización, mitigables mediante lineamientos operativos claros.
- Se diseñó una estructura comercial adaptada al canal de distribución, que considera variables como márgenes diferenciados, zonas exclusivas, precios

estandarizados y soporte técnico, lo cual contribuirá a mantener la coherencia de la estrategia.

- Se propusieron mecanismos de coordinación entre canales, como segmentación territorial, acuerdos contractuales y monitoreo semestral, esenciales para evitar conflictos comerciales internos.
- Se definieron indicadores clave de rendimiento (KPI) y un cronograma de implementación basado en etapas, lo que brinda herramientas de seguimiento técnico y comercial a corto y mediano plazo.
- Finalmente, se plantearon lineamientos específicos para asegurar que la experiencia del cliente final no se vea afectada negativamente por la delegación del servicio a terceros, protegiendo así la reputación y fidelidad hacia la marca Enlasa.

6.3. Principales hallazgos y ventajas competitivas

La alternativa seleccionada “implementación piloto en zonas agrícolas clave” resultó ser la más adecuada por su bajo riesgo, alta capacidad de control y escalabilidad progresiva. Esta estrategia no solo permite validar el modelo con distribuidores, sino también recolectar datos reales que fundamenten futuras decisiones de expansión. Entre las ventajas competitivas se destacan: mejora de la presencia en campo, fortalecimiento del posicionamiento técnico de la marca y mayor cercanía al agricultor a través de aliados locales.

6.4. Reflexión sobre la viabilidad del proyecto

En términos de viabilidad, el proyecto es altamente factible a corto plazo, dado que se fundamenta en capacidades internas ya existentes (producto, soporte técnico, equipo comercial) y no implica transformaciones estructurales en el modelo de negocio. A mediano y largo plazo, el canal de distribución puede evolucionar hacia una red más amplia y especializada, siempre que se mantenga una gestión activa, indicadores de control, y una cultura organizacional orientada a la calidad y coherencia multicanal.

7. Recomendaciones

7.1. Organizacional

Fortalecer la estructura interna para la gestión multicanal. Se recomienda la creación de un equipo o comité de gestión comercial multicanal dentro de Enlase Ecuador, responsable de coordinar la implementación del canal de distribución, monitorear indicadores de desempeño y garantizar la coherencia entre los canales directo e indirecto. Esta unidad debe incluir personal técnico, comercial y administrativo con capacidades para el análisis territorial, la relación con aliados estratégicos y el control de calidad en el servicio ofrecido por terceros.

7.2. Financiera

Establecer un modelo financiero específico para el canal de distribución. Se sugiere diseñar un esquema de costos y márgenes adaptado a la lógica del canal indirecto, considerando que los márgenes unitarios serán menores en comparación con la

venta directa, pero el incremento en el volumen de ventas permitirá compensar esta diferencia y generar una mayor rentabilidad global. Para ello, es fundamental implementar un sistema de control financiero diferenciado que evalúe los ingresos por zona, los costos logísticos y de soporte asociados, así como indicadores como el ROI y el margen bruto por canal. Esta segmentación financiera permitirá tomar decisiones de expansión o reajuste con base en datos objetivos y sostenibles.

7.3. Comercial.

Implementar un programa piloto con distribuidores seleccionados estratégicamente. A nivel comercial, se recomienda iniciar la estrategia con un modelo piloto en 3 a 5 zonas agrícolas de alto potencial, seleccionadas mediante análisis territorial. Este enfoque permitirá validar la propuesta de valor para distribuidores, ajustar las condiciones comerciales según respuesta de mercado y recopilar información clave sobre el comportamiento del canal. Además, se sugiere desarrollar una política clara de segmentación, precios, soporte técnico y zonas exclusivas para evitar conflictos entre canales.

7.4. Sostenible.

Se recomienda que Enlase Ecuador integre prácticas sostenibles en el desarrollo de su red de distribuidores, priorizando aliados que operen con responsabilidad ambiental y compromiso social en sus comunidades. Esto incluye fomentar el uso eficiente de recursos logísticos, promover capacitaciones técnicas sobre buenas prácticas agrícolas, y asegurar

que el soporte brindado por los distribuidores esté alineado con los principios de agricultura responsable y uso racional de fertilizantes.

Además de mejorar la reputación corporativa, esta estrategia puede convertirse en un factor diferenciador frente a la competencia y generar valor compartido con las zonas rurales donde se opera.

8. Referencias

Grupo Enlasa. (2024). *Soluciones nutricionales para cultivos de alto rendimiento*. Recuperado de <https://grupoenlasa.com/>

Berman, B., & Evans, J. R. (2013). *Retail Management: A Strategic Approach* (12th ed.). Pearson.

Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (2015). *Marketing Channels* (8th ed.). Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.ª ed.). Pearson Educación.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Harvard Business Review Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press.

Palacio, J. (2018). *Gestión comercial integral: del análisis al resultado*. Ecoe Ediciones.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.

Levy, M., Weitz, B. A., & Grewal, D. (2014). *Retailing Management* (9th ed.). McGraw-Hill Education.

Lambin, J.-J. (2011). *Marketing estratégico y operativo*. McGraw-Hill.

Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11–27.

Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). *Creating Enduring Customer Value*. *Journal of Marketing*, 80(6), 36–68.

Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.

Christopher, M. (2011). *Logistics and Supply Chain Management* (4th ed.). Pearson Education Limited.

Rosenbloom, B. (2012). *Marketing Channels: A Management View* (8th ed.). Cengage Learning.

Malhotra, N. K. (2010). *Investigación de mercados* (6.ª ed.). Pearson Educación.