



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Resolución: RPC-SE-03-No.034-2020

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE LA
EMPRESA FRESH EN LA CIUDAD DE QUITO.**

Línea de Investigación:

Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible

Campo amplio de conocimiento:

Administración

Autor/a:

Santiago Xavier Zurita Vinuesa

Tutor Metodológico: PhD. Alejo Betty Pastora

Tutor Técnico: Mgs. Sebastián Pérez Manosalvas

Quito – Ecuador

2025

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo Mg. Héctor Sebastián Pérez Manosalvas con C.I: 172152918-6 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Plan Estratégico de Marketing para mejorar el posicionamiento de la empresa Fresh en la ciudad de Quito.

Elaborado por: Santiago Xavier Zurita Vinuesa, de C.I: 1710116607, estudiante de la Maestría: Administración de Empresas, de la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL), como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 05 de septiembre de 2025



Firmado electrónicamente por:
**HECTOR SEBASTIAN
PEREZ MANOSALVAS**

Validar Únicamente con FirmaEC

Firma

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo Alejo Betty Pastora con C.I: 1759364332 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Plan Estratégico de Marketing para mejorar el posicionamiento de la empresa Fresh en la ciudad de Quito.

Elaborado por: Santiago Xavier Zurita Vinuesa, de C.I: 1710116607, estudiante de la Maestría: Administración de Empresas, de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 05 de septiembre de 2025

BETTY
PASTORA
ALEJO

Firmado digitalmente por
BETTY PASTORA ALEJO
Fecha: 2025.11.12
17:40:19 -05'00'

Firma

DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, Santiago Xavier Zurita Vinuesa con C.I: 1710116607, autor/a del proyecto de titulación denominado: Plan estratégico de marketing para mejorar el posicionamiento de la empresa Fresh en la ciudad de Quito. Previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar el respectivo trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor@ del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M., 05 de septiembre de 2025

Firma

Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR	iii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE	iv
INFORMACIÓN GENERAL.....	12
Contextualización del tema	12
Problema de investigación.....	13
Objetivo general	15
Objetivos específicos	16
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos	16
Generación de la vinculación con la colectividad e impacto social	16
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	18
1.1 Contextualización general del estado del arte.....	18
1.1.1 Antecedentes Investigativos	18
1.1.2 Marketing Mix.....	22
1.1.3 Plan estratégico	24
1.1.4 Ventas.....	27
1.1.5 Cliente.....	27
1.2 Proceso investigativo metodológico	28
1.2.1 Enfoque de la investigación	28
1.2.2 Alcance de la investigación	28
1.2.3 Diseño de la investigación.....	29

1.2.4 Tipos de investigación	29
1.2.5 Población y muestra	29
1.1.6. Instrumentos y técnicas de recolección de datos.....	30
1.1.7. Técnicas de procesamiento y análisis de la información	31
1.3 Análisis de resultados	32
1.3.1 Resultados Encuesta Clientes - Fresh Quito.	32
1.3.2 Resultados Encuesta Empleados - Fresh Quito.	49
CAPÍTULO II: PROPUESTA	61
2.1 Fundamentos teóricos aplicados	61
2.1.1 Análisis de la situación	61
2.1.2. Matriz de Pestl.....	62
2.1.3. Análisis FODA.....	62
Pronóstico de ventas	63
Estrategias de marketing	63
2.1.4. Matriz BCG.....	63
2.1.5. Plan de Acción.....	64
Evaluación y control	64
2.1.6. Análisis Financiero	65
Presupuesto.....	65
2.2. Descripción de la propuesta.....	65
a) Estructura general.....	66
b) Explicación del aporte	66

Análisis de situación	67
Descripción de la empresa y diagnóstico de la situación	67
Estudio de la demanda – Canasta Fresh (Quito)	67
Metodología de cuantificación	67
Análisis de situación actual de factores internos y externos.....	70
Matriz de análisis Pestl (externo).....	70
Matriz PESTL para Fresh	70
Cadena de Valor – Radiografía Interna	72
Matriz BCG.....	77
Plan de Acción	79
Plan de Acción - Estrategias Ampliadas para Fresh.....	2
Análisis Financiero	80
Presupuesto del Proyecto.....	83
Cálculos Financieros del Proyecto.....	85
Evidencias y verificación	86
c) Estrategias y/o técnicas	87
2.2. Validación de la propuesta.....	88
2.3. Matriz de articulación de la propuesta.....	91
CONCLUSIONES	92
RECOMENDACIONES	93
BIBLIOGRAFÍA	94
ANEXOS	97

Índice de tablas

Tabla 1 . Comparativo externo con Fresh	59
Tabla 2 . Proyección de la demanda actual.....	69
Tabla 3 . Cuantificación de la oferta	69
Tabla 4. Demanda insatisfecha	69
Tabla 5. Mercado de productos frescos y servicio en Quito.....	70
Tabla 6. Cadena de Valor	72
Tabla 7. Matriz cuadrática FODA	76
Tabla 8. Matriz BCG	77
Tabla 9. Interpretación Matriz BCG.....	79
Tabla 10. Estrategias FO	2
Tabla 11. Estrategias DO.....	3
Tabla 12. Estrategias FA.....	4
Tabla 13. Estrategia DA.....	5
Tabla 14. Canasta 41 productos x\$ 30	80
Tabla 15. Estructura del costo y del precio canasta.....	81
Tabla 16 . Análisis por categoría	81
Tabla 17. Indicadores claves	82
Tabla 18 . Proyección de ventas	82
Tabla 19 Presupuesto de Inversión inicial del proyecto.	83
Tabla 20 Costos operativos proyectados	84
Tabla 21 Escenario de ingresos y utilidad mensual.....	84
Tabla 22 Escenarios de sensibilidad del proyecto.	86
Tabla 23. Datos de Validadores	88
Tabla 24. Criterios de validación	88

Tabla 25. Escala de evaluación de criterios	89
Tabla 26. Preguntas de instrumento de validación	89
Tabla 27. Resultados de validación	90
Tabla 28. Matriz de articulación.....	91

Índice de figuras

Figura 1 <i>Matriz de Ishikawa</i>	15
Figura 2 <i>Las 4 P del Marketing</i>	22
Figura 3 <i>Pregunta 1: ¿Ha comprado alguna vez productos de Fresh?</i>	32
Figura 4 <i>Pregunta 2: ¿Conoce usted todos los productos de Fresh?</i>	34
Figura 5 <i>Pregunta 3: ¿Cómo se enteró de la existencia de Fresh?</i>	35
Figura 6 <i>Pregunta 4: ¿Qué aspectos valora más en una canasta de productos frescos (precio, calidad, variedad, etc.)?</i>	36
Figura 7 <i>Pregunta 5: ¿Considera el precio accesible en comparación con otras ofertas similares?</i>	37
Figura 8 <i>Pregunta 6: ¿Cuáles canales utiliza con mayor frecuencia para informarse de productos (redes sociales, recomendación, otros)?</i>	38
Figura 9 <i>Pregunta 7: ¿Le parecería útil recibir el producto a domicilio sin costo adicional?</i>	39
Figura 10 <i>Pregunta 8: ¿Con qué frecuencia compra frutas y verduras en su hogar?</i>	41
Figura 11 <i>Pregunta 9: ¿Qué promociones le parecen más atractivas: ¿descuentos, sorteos, productos adicionales, otro?</i>	42
Figura 12 <i>Pregunta 10: ¿Le genera confianza que los productos de Fresh incluyan productos de origen local?</i>	43
Figura 13 <i>Pregunta 11: ¿Recomendaría los productos Fresh a familiares o amigos?</i>	44
Figura 14 <i>Pregunta 12: ¿Qué medios considera más adecuados para conocer productos nuevos de Fresh?</i>	45
Figura 15 <i>Pregunta 13: ¿Qué nivel de satisfacción tiene con la presentación y empaque de los productos Fresh?</i>	46
Figura 16 <i>Pregunta 14: ¿Qué mejoras sugeriría para nuevos productos de Fresh?</i>	47
Figura 17 <i>Pregunta 15: ¿Qué tan importante es para usted que los productos provengan de prácticas sostenibles?</i>	48

Figura 18 <i>Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Fresh?</i>	49
Figura 19 <i>Pregunta 2: ¿Ha recibido capacitaciones sobre atención al cliente durante su tiempo en la empresa?</i>	50
Figura 20 <i>Pregunta 3: ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones relacionadas con su rol?</i>	51
Figura 21 <i>Pregunta 4: ¿Conoce la identidad visual corporativa de Fresh, como colores y logotipo?</i>	52
Figura 22 <i>Pregunta 5: ¿Ha observado mejoras en la atención al cliente desde su ingreso?</i>	53
Figura 23 <i>Pregunta 6: ¿Se siente motivado para proponer ideas sobre el producto Canasta Fresh?</i>	54
Figura 24 <i>Pregunta 7: ¿Ha recibido información clara sobre los objetivos de la Canasta Fresh?</i>	55
Figura 25 <i>Pregunta 8: ¿Considera que la empresa realiza acciones efectivas de promoción del producto?</i>	56
Figura 26 <i>Pregunta 9: ¿Ha recibido retroalimentación por parte de los clientes sobre los productos Fresh?</i>	57
Figura 27 <i>Pregunta 10: ¿Cómo evaluaría el nivel de calidad de los productos en comparación con otros productos de la competencia?</i>	58
Figura 28 <i>Modelo del Plan de Marketing</i>	66
Figura 29 <i>Matriz BCG</i>	78
Figura 30 <i>Estrategias del plan</i>	80

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

Para cualquier compañía que pretenda afianzarse en mercados con gran competencia, la creación y aplicación de un plan estratégico de marketing es un procedimiento esencial. Ejemplos exitosos como el de Whole Foods Market, que reforzó su posición con una estrategia centrada en la sostenibilidad y la calidad (Kotler P. &, Marketing Management , 2023), o la compañía de Ecuador "La Huerta", que ha destacado gracias a su distinción por medio del marketing digital y las alianzas estratégicas locales, evidencian que un plan bien organizado puede aumentar considerablemente la fidelización y la rentabilidad de los clientes (Eloségui, 2022).

Se tiene que enfrentar un enorme reto en el mercado de Quito empezando por una competencia cada vez más agresiva y por otra parte la demanda creciente de productos que tienen que ser sostenibles y saludables. Al tener los productos frescos de excelente calidad y una logística muy rápida y completa se debe mejorar su visibilidad y habilidad para atraer a nuevos clientes al negocio. En la creación de una nueva línea de productos llamada "Canasta Fresh" la misma que es formada con frutas y verduras escogidas con un precio de venta al público de 30 dólares y con una utilidad del 35%, representa una oportunidad para afrontar todos los escenarios que se nos puedan presentar.

En la idea de esta propuesta se piensa es en innovar a través de la implementación de estrategias digitales claras que nos ayuden con el comercio electrónico y el empleo eficaz de las redes sociales. Según (Chaffey D. &, 2022) Son las plataformas digitales que hacen posible que la experiencia del cliente se mejore posibilitando una interacción directa. Se mejorar la logística de entrega y fortalecer la lealtad del consumidor a través de una comunicación directa y personalizada. También, se incorporará un servicio de entrega a domicilio gratuito en el Distrito Metropolitano de Quito, lo que ayudará a mejorar la comodidad y accesibilidad para los clientes.

Para el negocio es importante que se implemente prácticas de responsabilidad social

empresarial que busquen promover el comercio correcto y justo, la sostenibilidad medioambiental y la transparencia en cuanto a la trazabilidad de sus productos. De acuerdo con (Carrol, 2021), indica que cuando se implementan prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) efectivas, la acogida corporativa se ve significativamente beneficiada y se alcanza una rentabilidad en el largo plazo. Lo que logramos es que nos atrae a clientes que tienen un compromiso con la ética empresarial y el medio ambiente.

Si se señala la sostenibilidad de la empresa es un componente muy importante y Fresh puede sumarlo a sus funciones mediante empaques ecológicos y la reducción del mal uso de los alimentos. Según (Winston, 2021) , en estas prácticas no solo mejoran la reputación de la empresa también proporcionan beneficios económicos y medioambientales lo cual le otorga a Fresh una clara ventaja competitiva en el mercado de alimentos en la ciudad.

Se puede ver que Fresh tendrá que realizar análisis periódicos del mercado para identificar las tendencias y comprender las preferencias de los clientes de Quito en cuanto se refiere a los alimentos frescos.

(McDonald, 2021) , indica que para mantener una posición sólida y coherente es indispensable poseer un conocimiento profundo del mercado lo que permite el ajuste permanente de las tácticas. (Trout, 2021), señala que la importancia de comunicar de forma permanente los principios de sostenibilidad fresca y calidad son los elementos fundamentales que Fresh desea destacar al implementar en la canasta.

Se entiende que la propuesta estratégica es un gran avance significativo para crecer y extender Fresh en el mercado de Quito, basándose en la sostenibilidad de la empresa la responsabilidad corporativa social y la digitalización como las bases sólidas para garantizar su éxito a largo plazo.

Problema de investigación

Se enfrenta dificultades para posicionarse en el competitivo mercado de alimentos frescos en Quito y con esto hace que se limite su capacidad de atraer y conservar a los clientes.

En consecuencia, ofrece productos de alta calidad, pero tiene deficiencias en su publicidad digital y en la promoción de los servicios que presta lo que perjudica su visibilidad y presencia en el mercado quiteño.

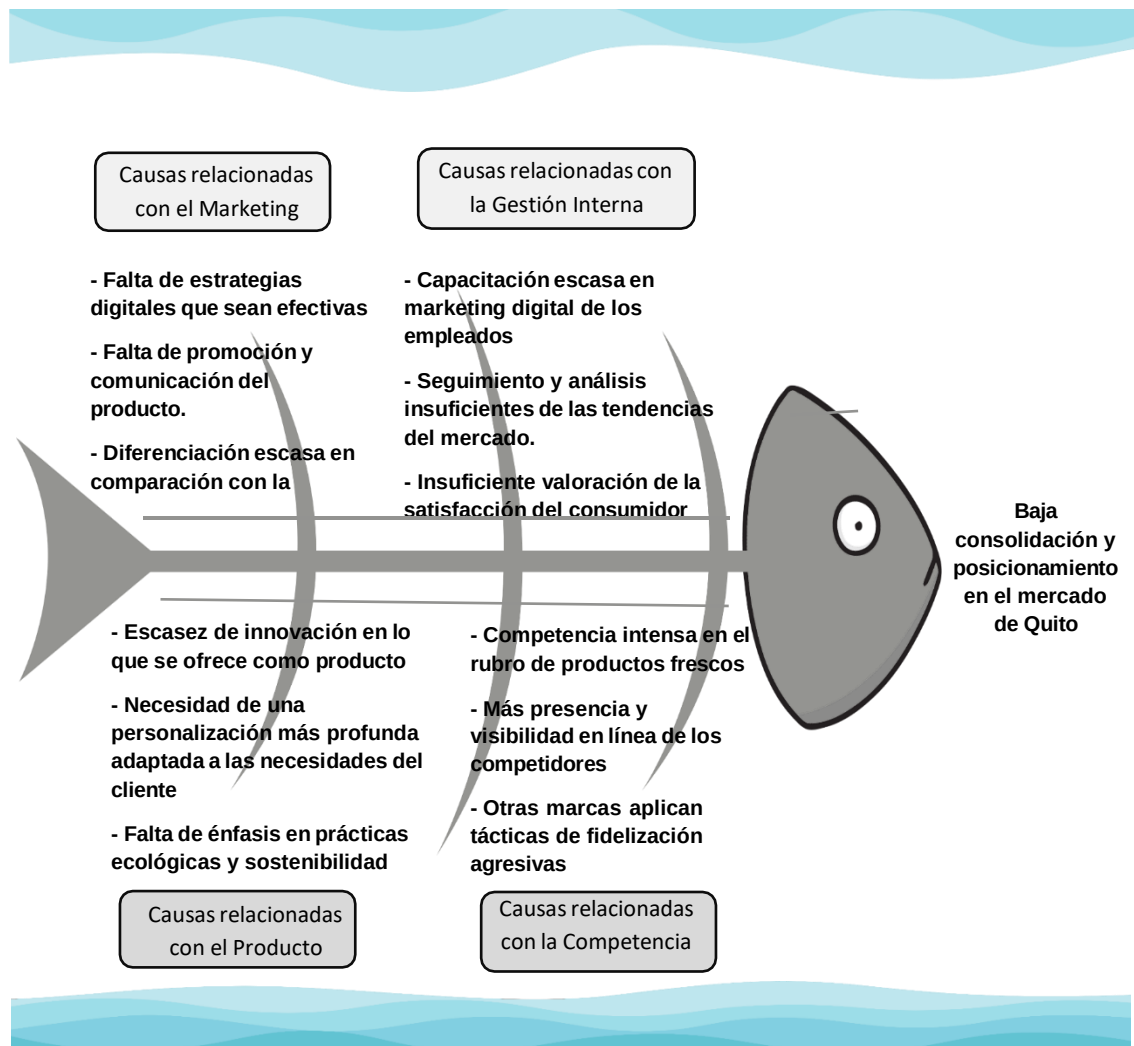
Adicionalmente, las constantes variaciones en los gustos y preferencias de los consumidores demandan una mayor innovación y adaptación digital. La falta de un análisis exhaustivo del mercado y de estrategias diferenciadas impide que Fresh construya una ventaja competitiva sostenible. Esto indica que es urgente poner en marcha un plan estratégico de marketing centrado en la innovación del producto "Canasta Fresh", con el propósito de aumentar la visibilidad, robustecer la marca y optimizar la interacción con los clientes.

Pregunta Problema

¿Cómo puede un plan estratégico de marketing basado en la implementación de la "Canasta Fresh" mejorar significativamente el posicionamiento y la rentabilidad de Fresh en el mercado de Quito?

Figura 1

Matriz de Ishikawa



Nota. Elaboración propia basada en los datos de la investigación (2025).

Objetivo general

Implementar un plan estratégico de marketing orientado al lanzamiento de la “Canasta Fresh”, integrando herramientas de innovación digital y prácticas de responsabilidad social, con el posicionamiento competitivo de la empresa Fresh en el mercado de Quito y la optimización de su rentabilidad de manera sostenible.

Objetivos específicos

Contextualizar el mercado de productos frescos en Quito, analizando preferencias del consumidor y tendencias actuales que permitan la orientación efectiva y la introducción de la Canasta.

Diagnosticar la percepción actual de clientes y empleados sobre la marca Fresh, identificando fortalezas y debilidades en su posicionamiento y reconocimiento dentro del mercado local.

Diseñar estrategias diferenciadas de innovación digital y responsabilidad social para la "Canasta Fresh" y el fortalecimiento de la ventaja competitiva frente a la competencia.

Validar un plan integral de marketing que combine herramientas digitales y tradicionales, asegurando la visibilidad del nuevo producto y optimizando su impacto comercial y fidelización del consumidor en Quito.

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos

La idea es diseñar e implementar un plan estratégico de mercadotecnia que ayude a fortalecer la posición comercial de Fresh en el mercado de Quito sino también crear una conciencia fuerte con la sociedad. Esta relación se desarrollará por medio de la puesta en marcha de acciones concretas que van más allá de lo comercial y que ayudan a dar valor en términos sociales, educativos y económicos a diversos beneficiarios.

Generación de la vinculación con la colectividad e impacto social

En su inicio el proyecto incorporó componentes que favorecen la interacción directa con la comunidad. Una parte importante es la consulta a distintos actores de la cadena productiva. Con la implementación de formación para los pequeños productores asociados quienes aprenderán acerca de la utilización eficaz de recursos las tácticas comerciales y las prácticas agrícolas sostenibles. Con esto la idea en marcha mejorará sus habilidades y también les permitirá unirse de forma más efectiva a la propuesta de valor de Fresh.

Con el personal se participará en un proceso de capacitación continuo orientado a

mejorar su gestión de ventas sus competencias digitales y su atención al cliente. Este plano nos ayudará a ser garantizar que el servicio a los consumidores finales sea más personalizado y profesional.

El principal compromiso que aporta el proyecto es ofrecer productos sanos e integrando a que las personas tengan acceso a hortalizas y frutas seleccionadas a precios bajos. Cuando se entrega de forma gratuita en Quito tiene como objetivo tener un impacto directo en la economía familiar para fomentar prácticas de consumo responsables y que vayan de acuerdo con las tendencias sostenibles.

Para que exista una constancia y un seguimiento se crearán materiales de estudio y publicaciones para documentar la implementación y los resultados del plan estratégico en el campo académico. Estos recursos son para destinarlos a personas interesadas en temas de gestión comercial, sostenibilidad y marketing, incluyendo estudiantes, emprendedores y profesionales. Se contempla formar guías prácticas, artículos y casos de estudio que se divulgarán en entornos académicos y empresariales.

Beneficiarios directos del proyecto

Numerosos grupos se beneficiarán de este proyecto de manera directa, y sus resultados positivos serán:

Clientes del Distrito Metropolitano de Quito, que obtendrán productos frescos, saludables y de alta calidad a través de un sistema rápido y fácil de usar.

Agricultores pequeños y proveedores locales, quienes tendrán más oportunidades de comercio al formar parte de una cadena de valor que sea equitativa y sostenible. Los empleados de Fresh, quienes se capacitarán con entrenamientos que buscan perfeccionar sus habilidades y su satisfacción laboral. Los estudiantes y los miembros del cuerpo académico, quienes tendrán acceso a recursos de estudio actualizados, basados en un caso específico que implemente estrategias novedosas de mercadotecnia a nivel local. En conjunto, estas acciones configuran un proyecto para generar un impacto positivo en la comunidad.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1 Contextualización general del estado del arte

1.1.1 Antecedentes Investigativos

Para colocar esta investigación dentro del contexto académico y práctico presente, es esencial el estudio de los antecedentes investigativos. Se revisaron en este caso investigaciones depositadas en el repositorio de la Universidad Tecnológica Israel, que proporcionan directrices conceptuales y metodológicas de gran valor. Estos estudios se enfocan en tácticas de marketing en diferentes campos, lo que permite determinar métodos que puedan ser replicados y comparar los resultados con la realidad de la empresa Fresh.

Para definir el entorno competitivo, por ejemplo, los análisis PEST y el marketing mix han demostrado ser beneficiosos en estudios anteriores; además, la implementación de estrategias digitales y de responsabilidad social como métodos diferenciadores es relevante.

También se han visto ocasiones en las que la ejecución de un FODA integral ha permitido crear estrategias adecuadas a escenarios locales. No solo proporciona referencias metodológicas claras, sino que además muestra la importancia de enlazar instrumentos para el análisis estratégico con las tendencias del mercado en la actualidad, como la innovación digital, la sostenibilidad y la atención al cliente.

Por lo tanto, este trabajo utiliza esas contribuciones para elaborar un plan de marketing que esté en sintonía con la realidad de Fresh y que, a través de una propuesta bien estructurada, coherente y socialmente responsable busque reforzar su presencia (Kotler P. &., Marketing Management. ., 2023)

(Yomayra, 2021) Objetivo general de la investigación: Elaborar un plan estratégico de marketing para mejorar la administración y desempeño de Agro Ventas.

Metodología aplicada: Análisis PEST para evaluar factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos; identificación del público objetivo; y utilización del marketing mix.

Principales conclusiones y hallazgos: Se puede ver los factores clave que influyen en el negocio y estrategias específicas de marketing los mismos que mejoran la calidad y la satisfacción.

La Contribución a la investigación actual: Esta es una investigación hecha y convertida en un referente fundamental ya que demuestra cómo la implementación de herramientas estratégicas tal como el análisis PEST y el marketing mix nos posibilitan la creación de planes de acción eficaces en mercados competitivos. Es sin duda para Fresh un precedente beneficioso ya que proporciona un método que puede ajustarse a las circunstancias del sector de alimentos frescos en Quito y se distingue por contar con clientes rigurosos y una demanda en aumento de sostenibilidad. De igual forma es una guía práctica para reconocer elementos internos y externos que tienen un impacto directo en la calidad del servicio y cómo ve a la empresa el consumidor.

El entender que la capacidad de elaborar campañas de marketing digital dirigidas a mejorar la imagen de la empresa y el contento del cliente. Se observa la eficacia de una estrategia no se basa únicamente en los recursos internos, sino también en el potencial para identificar oportunidades externas y convertirlas en propuestas de valor novedosas. De esta manera, Fresh tiene la posibilidad de incorporar estas enseñanzas para mejorar su posicionamiento y establecer un crecimiento sostenible, al combinar la responsabilidad social y la visión empresarial en su oferta de "Canasta Fresh".

(Gilles Desfrancois y otros, 2019) Objetivo general de la investigación: Desarrollar un plan de marketing para afianzar el posicionamiento de CellZone en el mercado del Cantón Pichincha.

Metodología aplicada: Análisis interno y externo mediante métodos cualitativos y cuantitativos; diagnóstico de la situación empresarial; y formulación de estrategias de marketing. Principales conclusiones y hallazgos: Necesidad de implementar un plan de mejoras, estrategias de promoción, imagen corporativa, y alianzas estratégicas para recuperar y mantener el liderazgo en el mercado.

El aporte a la presente investigación: es de gran relevancia ya que muestra cómo un plan de marketing puede convertirse en un instrumento decisivo para recuperar y consolidar el posicionamiento de una empresa en mercados que son identificados como altamente competitivos. Es claro que para Fresh este antecedente es una guía útil ya porque enfatiza la importancia de combinar el análisis interno y externo con un diagnóstico detallado del entorno empresarial lo cual permite desarrollar estrategias ajustadas a la situación local. Encontramos que este estudio es significativo para coordinar acciones que mejoren continuamente los aspectos significativos como la generación de una firme identidad corporativa, el establecimiento de alianzas estratégicas con actores del sector y la promoción.

Es vital el conseguir una posición más competitiva en Quito y aumentar la visibilidad de "Canasta Fresh" ya que es posible replicar estos componentes en Fresh. La experiencia de CellZone también muestra que la implementación de estrategias coordinadas no solo aumenta la lealtad del cliente, sino que ayuda a generar ganancias sostenibles en comparación con competidores con mayor presencia digital. Fresh tiene la oportunidad de aplicar estas lecciones para reforzar su estrategia de marketing, consolidar su imagen institucional y establecerse como líder en el ámbito de los productos frescos, al integrar la sostenibilidad, la innovación y la cercanía con el cliente.

(Valarezo, 2020) Objetivo general de la investigación: Formular un plan estratégico de marketing para aumentar la participación de mercado de EduMarket en Quito.

Metodología aplicada: Se utilizó el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), segmentación del mercado y desarrollo de un marketing mix. Hallazgos y conclusiones principales: Se pudieron identificar los segmentos de mercado con potencial y elaboración de tácticas personalizadas para cada uno con lo que produjo un aumento en la fidelización y la captación de nuevos clientes.

Aporte a la investigación actual: la importancia por la que se demuestra cómo el análisis FODA y la segmentación de mercado permiten formular estrategias diferentes que se ocupan

de las características específicas de los clientes. Se observa que Fresh tiene la posibilidad de desarrollar la "Canasta Fresh" utilizando este precedente, con una idea basada en datos y estructurada, al ver que los perfiles de clientes están más propensos a adquirir productos saludables y sostenibles. Este estudio presenta un enfoque práctico para implementar el marketing mix, lo que permite definir adecuadamente componentes como la distribución, el precio y la promoción. La idea o el propósito es poder generar propuestas de valor personalizadas para cada segmento.

De igual forma EduMarket muestra que personalizar las tácticas mejora considerablemente la lealtad de los clientes, un elemento fundamental que Fresh puede utilizar para fortalecer vínculos duraderos con su público que se haya seleccionado. El aporte además enfatiza la importancia de emplear datos fiables como fundamento para tomar decisiones que sean estratégicas. Sin duda esto asegura que las acciones de marketing no se basen solamente en percepciones, sino que estén respaldadas por evidencias cuantificables. Y por último se pueden utilizar las enseñanzas de este antecedente para reforzar la posición de Fresh en Quito mediante una propuesta comercial que sea clara con segmentación eficaz e innovación.

(Mendoza, 2022) Objetivo general de la investigación: Implementar estrategias de marketing para mejorar el posicionamiento de GreenLife en el mercado de productos ecológicos en Quito.

Metodología aplicada: Investigación de mercado cualitativa y cuantitativa; análisis competitivo; y desarrollo de estrategias de marketing digital y tradicional.

Principales conclusiones y descubrimientos: Se consiguió campañas digitales de marketing que mejoraron notablemente la visibilidad del nombre comercial y la captación de nuevos clientes.

Aporte a la investigación actual: se revela cómo las tácticas de marketing digital en combinación con prácticas sostenibles tienen el potencial de aumentar significativamente la posición de una marca en un mercado competitivo como el de Quito. Fresh considera que este

precedente es relevante porque brinda ejemplos concretos de campañas digitales efectivas que aumentaron la captación de clientes y el reconocimiento en GreenLife, compañía con una perspectiva similar sobre productos saludables y ecológicos.

Se entiende que la ayuda consiste en probar que la introducción de medios digitales, como el comercio electrónico, las redes sociales y el contenido interactivo, puede ser un instrumento fundamental para difundir la propuesta de "Canasta Fresh". También indica que la relevancia de relacionar el discurso de la marca con principios éticos y medioambientales, aspectos que los clientes en la ciudad requieren cada vez más.

Se evidencia por medio del marketing ecológico no solo mejora la imagen corporativa, y que genera ventajas competitivas perdurables al diferenciarla de los competidores que no han incorporado la sostenibilidad como un componente esencial de su estrategia. La propuesta de Fresh tiene la oportunidad de utilizar estos conocimientos para mejorar su propuesta de valor y expandir su presencia en el mercado local para lanzar campañas que incluyan innovación digital, responsabilidad ambiental y cercanía con los consumidores.

BASES TEÓRICAS.

1.1.2 Marketing Mix

El marketing mix es un conjunto de herramientas o variables que una empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado objetivo. Estas variables se agrupan tradicionalmente en las 4 P:

Figura 2

Las 4 P del Marketing



Nota. Elaboración propia basada en los datos de libro "Basic Marketing: A Managerial Approach". Descripción del producto, precio, plaza, promoción. Fresh Quito.

El marketing mix es un marco de análisis esencial para este estudio, porque posibilita la organización estructurada de las tácticas comerciales de Fresh en relación a las variables tradicionales: precio, producto, plaza y promoción. Este modelo, en el caso de la "Canasta Fresh", contribuye a definir un producto distintivo que enfatiza la frescura, calidad y sostenibilidad como las características más importantes. Además, ayuda a crear políticas de precios competitivos que representen el valor que los consumidores perciben y garanticen la rentabilidad esperada.

Desde la idea de plaza el marketing mix garantiza el establecimiento de canales digitales y un sistema para distribuir directo al domicilio lo que se asemeja a las más recientes formas de consumo en Quito.

En cuanto a la promoción esta idea guía el desarrollo de campañas que integran medios digitales y tradicionales promoviendo así que Fresh se posicione como una compañía actualizada la misma que es responsable y cercana al cliente. Ya en práctica este modelo no solo proporciona

un marco teórico ya que también establece directrices prácticas que fortalecen la estrategia indicada. Es una forma de garantizar que Fresh aumente su visibilidad logrando captar nuevos clientes y afianzar su competitividad en el mercado local (Kotler & Keller, 2023).

1.1.3 Plan estratégico

El marketing estratégico es un componente vital en la gestión empresarial contemporánea con su plan ya que permite a las empresas lograr una ubicación eficaz en el mercado y diferenciarse de todos sus competidores.

Las estrategias de marketing indicando al valor de la digitalización y la sostenibilidad se deben ajustar constantemente al mercado y a los cambios de los hábitos del consumidor, (Kotler & Keller, 2023, pág. 115).

El mercado de productos frescos tiene un aumento significativo en los últimos años debido al crecimiento de la demanda de alimentos sostenibles y saludables. De acuerdo con (Chaffey & Smith, 2022, pág. 92), el marketing estratégico debe estar alineado con las necesidades cambiantes que tiene el consumidor e incorporando herramientas tecnológicas que permitan mejorar la experiencia de compra y fidelizar a todos los clientes.

El plan de marketing tiene que ser un informe estratégico que especifica las medidas requeridas para cumplir con las metas que se estableció una empresa como las tácticas de producto, costo, publicidad y distribución. (Kotler P. K., 2021), destacan que un plan de marketing bien estructurado permite a las empresas adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado y mantener una ventaja competitiva.

La forma de ver que tienen los clientes de una marca en comparación con sus competidores se conoce como posicionamiento de marca. Se trata de establecer una ventaja en el lugar que sea única en la mente del público seleccionado. Según (Ries, 2020), un posicionamiento eficaz lleva a reconocer y transmitir las ventajas competitivas de la marca de forma lógica y nítida.

En los mercados muy competitivos la idea de posicionamiento de marca se ha vuelto

vital . De acuerdo con (Chaffey & Smith, 2022, pág. 89), el posicionamiento efectivo no solo implica una diferenciación clara del producto, sino también la creación de valor percibido en la mente del consumidor. Por parte de Fresh ser una empresa de productos frescos requiere un plan integral que contemple tanto la mejora de su cadena de suministro como la experiencia del consumidor. Una posición clara supone que los clientes son más leales y confiados lo que impacta de manera positiva en la rentabilidad de la empresa.

El marketing digital y el branding se refieren al uso de plataformas digitales para aprender y desarrollar la identidad de una marca incorpora formas como la creación de contenido digital y el marketing en redes sociales. Según (Dodson, 2021), una presencia digital fuerte es crucial para el reconocimiento de la marca y la interacción con los consumidores en la era actual.

Un concepto clave es el marketing digital el cual revolucionó la manera en que las empresas interactúan con sus clientes. Según (Ryan, 2021, pág. 132) , la implementación de estrategias digitales como el marketing de contenidos y el comercio electrónico puede aumentar significativamente la visibilidad y la fidelización de una marca. Entendemos que Fresh puede beneficiarse de la utilización de estas herramientas para mejorar su posicionamiento en el mercado de Quito. Saber que la automatización del mercadeo y la personalización de las comunicaciones con los clientes tienen la fortaleza de optimizar la eficiencia y aumentar las conversiones de ventas.

La utilización de los datos en marketing también tienen un papel fundamental en la toma de decisiones de una empresa. (Malhotra, 2020, pág. 75), menciona que la recopilación y análisis de datos sobre el comportamiento del consumidor permiten a las empresas diseñar estrategias más efectivas y ajustadas a las necesidades reales del mercado. La puesta en marcha por parte de un sistema inteligente de negocios hará viable supervisar las tendencias y optimizar las campañas de marketing.

Comprender que la identidad de marca es el conjunto de elementos en que una empresa

crea para representar la imagen deseada al público. Incluye aspectos como el nombre, logotipo, colores y mensajes que buscan diferenciarla en el mercado. Según (Naranjo Moreno, 2020), una identidad de marca sólida es crucial para establecer una conexión emocional con los consumidores y fomentar la lealtad.

Con la estrategia de marketing que es la visión general que una empresa adopta para alcanzar sus objetivos de marketing. Incluye la selección de mercados objetivo, la propuesta de valor y las tácticas para atraer y retener clientes. Según (Kingsnorth, Digital Marketing Strategy: , 2022), una estrategia de marketing efectiva integra tanto canales digitales como tradicionales para maximizar el alcance y la efectividad.

La simplicidad en marketing implica la creación de mensajes claros y directos que tengan la efectividad de llegar al público objetivo. Según (Sekara, 2020), eliminar la complejidad innecesaria en las estrategias de marketing puede mejorar la comprensión y la efectividad de las campañas.

El saber del cliente tiene que ver con la comprensión profunda de las necesidades, deseos y comportamientos del público objetivo. Según (Weber, The Product Marketing Manager, 2020), este entendimiento permite a las empresas adaptar sus productos y estrategias para satisfacer mejor a sus clientes y anticiparse a sus necesidades.

El valor que tiene una marca está directamente unido a la capacidad de una empresa para adaptarse y durar con la cultura de un mercado objetivo. (Oliva, 2024) , indica que comprender las tendencias culturales y sociales es esencial para construir una marca significativa y valiosa.

Existe el posicionamiento web que es la forma que se tiene para optimizar un sitio web en la cual pone en los primeros lugares de los resultados en la búsqueda. Según (Kaushik, 2020), una estrategia de SEO efectiva aumenta la visibilidad de la marca y trae tráfico orgánico de calidad.

1.1.4 Ventas

Las ventas es uno de los pilares esenciales para que una empresa mantenga su estabilidad financiera ya que representa el procedimiento a través del cual se hace efectiva la entrega de valor al cliente a cambio de un beneficio en dinero. En la empresa Fresh se busca maximizar la conversión a través de canales digitales como estrategia de ventas.

Esto se logra al proporcionar una propuesta clara de valor que está basada en la responsabilidad social, la calidad y la conveniencia. Como indica (Kingsnorth, 2022), una estrategia de ventas debe incorporar instrumentos tecnológicos que hagan posible la personalización de las ofertas, la automatización de procesos y la mejora de la experiencia del cliente en cada fase del proceso de compra. De igual forma el planteamiento de ventas en esta propuesta se une con métodos de marketing entrante y modelos de lealtad que tienen como objetivo crear lazos permanentes con el cliente.

Desde un punto de vista táctico, se han reconocido tres factores fundamentales para que las ventas de la "Canasta Fresh" sean exitosas: la utilización intensiva de redes sociales para captar clientes, la eficacia en el proceso logístico de entrega y el seguimiento posterior a la venta, centrado en obtener retroalimentación y sugerencias. Estas acciones no solo posibilitan que se amplíe el volumen de ventas, sino que además refuerzan la ubicación de la marca y establecen una comunidad de clientes que compran repetidamente.

1.1.5 Cliente

El cliente es el núcleo de toda estrategia de marketing, pues lo que necesita, sus gustos y su conducta determinan la forma en que se diseñen y ejecuten las acciones comerciales. Fresh tiene como público objetivo a un cliente urbano, que pertenece a la Población Económicamente Activa (PEA) del Distrito Metropolitano de Quito, y que muestra un interés cada vez mayor por productos naturales, accesibles y sostenibles. Según (Weber, 2020), entender al cliente significa ir más allá de los números físicos analizando los elementos de la conducta que posibiliten la creación de propuestas de valor realmente adecuada para cada individuo.

El cliente de "Canasta Fresh" no solamente busca alimentos sanos ya que también busca una experiencia de compra que se adecue con sus principios morales y ecológicos. La transparencia factor fundamental con la confianza y la cercanía son componentes que conforman la toma de decisiones.

La empresa realiza esfuerzos para la construcción de relaciones de largo plazo empleando mecanismos de atención al cliente, análisis de datos y comunicación directa con el cliente. Con esta orientación al cliente se capta mas referidos y aumenta el porcentaje de retención de cartera.

1.2 Proceso investigativo metodológico

La información que se mide es hecha por el análisis y la recopilación de datos, el estudio utiliza un enfoque cuantitativo. Esta idea posibilitó la comprensión y organización de los resultados logrados en el trabajo de campo, así como respaldar el análisis de instrumentos como la matriz BCG, las proyecciones del presupuesto y las ventas.

1.2.1 Enfoque de la investigación

La recopilación y el procesamiento de datos numéricos fueron pilares del estudio y se utilizó un enfoque cuantitativo para el análisis. Se hizo posible que se interpretaran de manera objetiva los datos obtenidos mediante cuestionarios, encuestas y matrices estratégicas (BCG), y que los resultados se representaran por medio de presupuestos generales y proyecciones de ventas.

El empleo de datos medibles ayudó a elaborar un diagnóstico exacto sobre el comportamiento del mercado y la situación actual de Fresh.

1.2.2 Alcance de la investigación

Fue descriptivo el alcance en la investigación ya que se centró en explicar y definir las características esenciales de lo investigado. Es muy necesario examinar en profundidad en la forma de comercialización en Quito como identificar las barreras principales para atraer

clientes y comprender las razones de la escasa visibilidad de Fresh. Este nivel de fue crucial para respaldar la propuesta de "Canasta Fresh", que tiene como objetivo fortalecer el posicionamiento de la marca en el mercado quiteño.

1.2.3 Diseño de la investigación

Se realizó una investigación con un diseño transaccional no experimental que recopila los datos en un momento específico sin modificar las variables ya existentes. Este diseño metodológico permite identificar las relaciones entre los distintos componentes que influyen en el desempeño comercial de la empresa estudiando cómo el plan propuesto afecta las ventas sin necesidad de cambiar las condiciones naturales del medioambiente.

1.2.4 Tipos de investigación

Varios tipos fueron incorporados para enriquecer el proceso de investigación:

Descriptiva: Se separó el problema principal en sus elementos individuales lo que posibilita la identificación de causas y consecuencias asociadas con la poca penetración de mercado por parte de Fresh.

Correlacional: Para poder investigar la unión entre el problema detectado (poca captación de clientes) y la solución sugerida (la implementación de un plan de responsabilidad social y marketing digital).

De campo: En el desarrollo se implementó durante la recolección de información directa en el espacio operacional de Fresh con esto asegurando la representatividad de los datos obtenidos.

1.2.5 Población y muestra

Inductivo: Permite la observación exacta de acontecimientos específicos para alcanzar lo general mediante las cuales sirvieron como fundamento para formar la propuesta estratégica.

Métodos basados en la experiencia: Se utilizaron las herramientas básicas para recolectar y validar los datos, con el fin de garantizar los resultados.

Documental de análisis: Proporcionó el estudio de fuentes secundarias significativas en torno al comercio electrónico la sostenibilidad y el marketing estratégico siendo un respaldo teórico para la propuesta.

El universo del estudio está compuesto por los siguientes grupos:

Tabla 1

Población

Población de estudio	Cantidad
Empleados de Fresh en Quito	6
Población Económicamente Activa (PEA) Quito	1.763.275

Nota. Elaborado por Santiago Zurita.

Muestra:

Para determinar el tamaño de esta muestra utilizamos la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = (N * Z^2 * p * q) / (e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q)$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población (1.763.275)

Z = valor z para un nivel de confianza del 95% (1,96)

p = probabilidad de éxito (0,5)

q = probabilidad de fracaso (0,5)

e = margen de error (0,05)

Remplazando los valores obtuvimos el resultado estimado del tamaño de la muestra es de aproximadamente 316 personas.

1.1.6. Instrumentos y técnicas de recolección de datos

Se garantiza que para la obtención de la información importante y exacta que apoye el

desarrollo de la propuesta es necesario crear y emplear procedimientos y herramientas de recolección de datos de manera permanente. La elección de cada uno de ellos se realizó de acuerdo a criterios de validez como de pertinencia y de confiabilidad garantizando que los datos obtenidos representan la realidad de lo estudiado.

Métodos de recogida de datos.

Encuestas: La encuesta fue la principal técnica utilizada la misma que va dirigida a los consumidores potenciales y a los clientes de Fresh. La técnica utilizada nos ayudó a demostrar su efectividad para captar actitudes, preferencias y percepciones asociadas a la compra de productos frescos. Se elaboró un cuestionario estructurado que incluyó preguntas cerradas y con escala la cual ayudó y facilitó la cuantificación de los resultados.

Instrumentos de recolección de datos.

El cuestionario es desarrollado para para las encuestas contiene preguntas cerradas que facilitaron la recolección de datos acerca de los gustos del consumidor, grado de satisfacción con la oferta actual de Fresh y su interés en el producto nuevo.

1.1.7. Técnicas de procesamiento y análisis de la información

Se necesitó organizar, procesar y analizar la información recolectada a través de técnicas e instrumentos que se mencionó anteriormente para extraer conclusiones importantes y ayuden en que el plan estratégico.

El enfoque cuantitativo que se utilizó utilizó técnicas las cuales posibilitaron la transformación de los datos en información útil para la toma de decisiones estratégicas. En este caso se optó por un análisis estadístico descriptivo que facilitó la interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas.

Procesamiento de datos

La depuración y organización de los datos recolectados simplificó su clasificación. También se utilizaron hojas de cálculo las cuales sirvieron como base para la elaboración de gráficos y tablas. Esta etapa fue fundamental para garantizar que la información fuera cierta y

clara.

Se utilizaron las medidas de tendencia central (como la media y la moda) en las encuestas para determinar cuáles son las conductas y gustos más recurrentes entre los clientes. En la facilitación para la comprensión se emplearon porcentajes con el fin de mostrar visualmente la distribución de las respuestas.

Análisis de la información

Con el análisis se determinó las correlaciones entre las variables investigadas. Con ese fin se utilizaron cruces de datos que facilitaron el reconocimiento de patrones de conducta del cliente en base a elementos como la edad, el ingreso y la regularidad con la que adquiere los productos frescos.

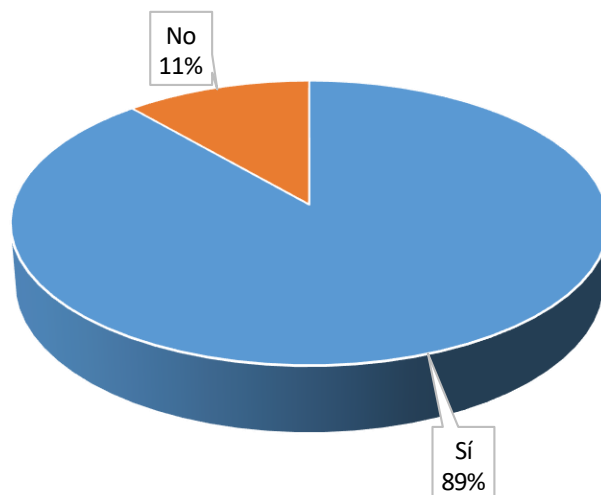
Se prepararon informes claros y descriptivos de las principales situaciones detectadas en los puntos de venta y durante la entrega de productos utilizando información recopilada a través de la observación directa. Estas investigaciones ayudaron a los elementos operativos y logísticos de la propuesta.

1.3 Análisis de resultados

1.3.1 Resultados Encuesta Clientes - Fresh Quito.

Figura 3

Pregunta 1: ¿Ha comprado alguna vez productos de Fresh?



Nota. Elaboración propia basada en los datos de la investigación (2025).

Análisis e Interpretación.

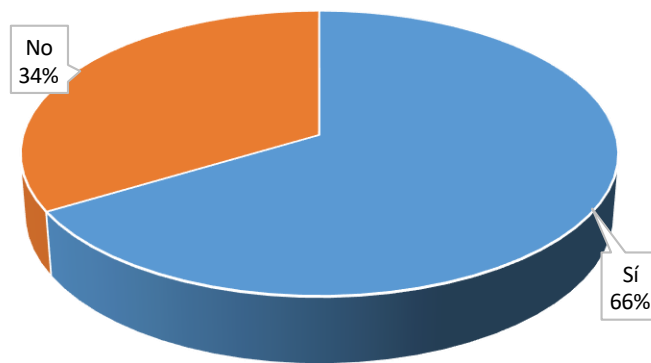
El 88,61% de los encuestados ya adquiridos productos de Fresh indicándonos que la marca si logró una penetración importante en el mercado de Quito, lo cual demuestra un gran punto favorable para la empresa. Estos resultados demuestran que la empresa tiene aceptación y reconocimiento entre los clientes por lo cual disminuye las barreras de entrada para nuevos productos como la "Canasta Fresh". Este valor desde un punto de vista estratégico brinda la oportunidad de fidelizar a clientes ya existentes y al aumentar la cantidad de las compras para fomentar programas de lealtad que fortalezcan la relación con la marca y su posible crecimiento.

Se tiene la oportunidad de utilizar este posicionamiento para poder utilizar técnicas de marketing cruzado utilizando productos complementarios y ampliando su gama de los artículos a disposición. Esta fase representa un beneficio en comparación con la competencia ya que posibilita que las campañas promocionales se implementen a un costo más bajo de adquisición de clientes y tengan mayor impacto. Así que la elevada tasa de penetración no solo confirma la aceptación de Fresh en el mercado, sino que se transforma además en un recurso estratégico para aumentar su participación y fortalecer su competitividad a largo plazo. (Kotler & Keller,

2023).

Figura 4

Pregunta 2: ¿Conoce usted todos los productos de Fresh?



Nota. Elaboración propia basada en los datos de la investigación (2025).

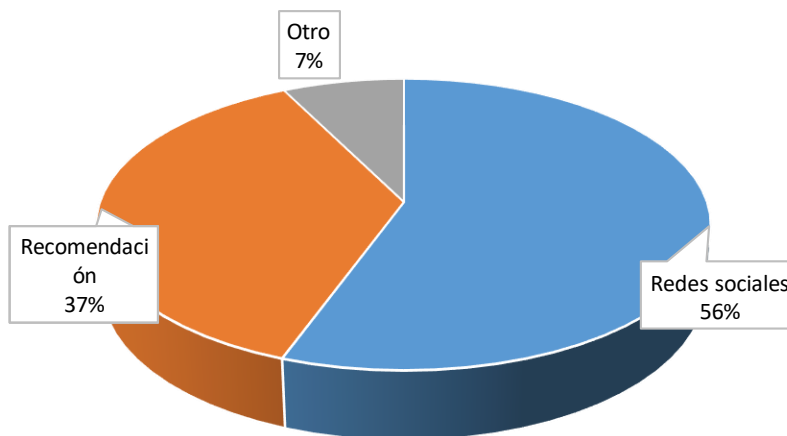
Análisis e Interpretación.

Que el 66,46 % de los encuestados afirme conocer los productos de Fresh demuestra un nivel razonable de posicionamiento en el mercado, pero también revela que existe una diferencia considerable del 33,54 % de clientes que todavía no reconocen completamente la oferta de la compañía. Esta situación representa una oportunidad estratégica para mejorar, ya que elevar el nivel de conocimiento acerca de los productos puede implicar un incremento directo en las ventas y la fidelización de nuevos clientes. Para la empresa, este hallazgo señala que es necesario robustecer las estrategias de promoción y comunicación, sobre todo a través de plataformas digitales y campañas educativas que pongan énfasis en la calidad, frescura y sostenibilidad del producto.

Además, al tener una visibilidad más completa de todo el portafolio, Fresh podrá realizar ventas cruzadas (cross-selling), motivando a los clientes actuales a descubrir otros productos. Desde el punto de vista competitivo, cerrar esta brecha de conocimiento ayudaría a intensificar la diferenciación con respecto a otras marcas, lo cual aumentaría la memoria y optimizaría la percepción del valor en el mercado de Quito. Por lo tanto, este hallazgo representa un insumo esencial para desarrollar campañas exhaustivas que fortalezcan la posición de Fresh en el sector de productos frescos y amplíen su alcance.

Figura 5

Pregunta 3: ¿Cómo se enteró del servicio de Fresh?



Nota. Elaboración propia basada en los datos de la investigación (2025).

Análisis e Interpretación.

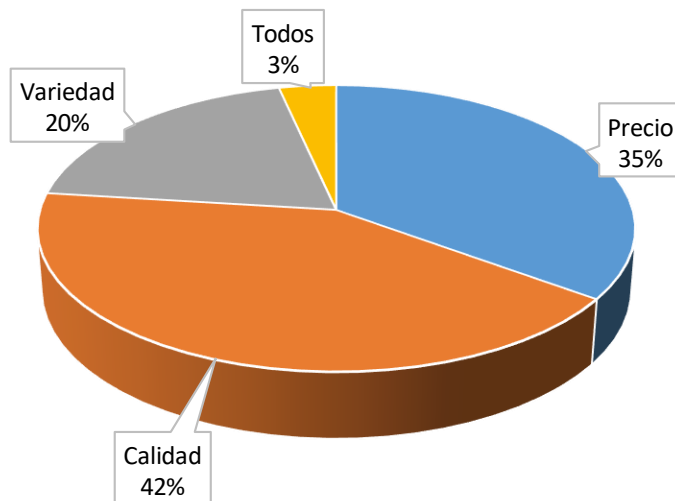
El hecho de que el 55,56 % de los encuestados haya oído hablar de Fresh a través de las redes sociales confirma la relevancia del marketing digital como medio principal para interactuar con los clientes. Tal como lo demuestra este resultado, una inversión constante en plataformas digitales, junto con estrategias de segmentación y contenido atractivo, pueden contribuir a mejorar el posicionamiento y la cobertura de la marca. El 37,04 % de los clientes que afirmaron haber oído hablar de los productos por recomendación personal también demuestra la

relevancia del "boca a boca" como un mecanismo de validación social y confianza, el cual puede ser mejorado a través de programas para fidelizar al cliente, promociones referidas o experiencias memorables durante la compra.

Para el 7,41 % que llegó a conocer la marca a través de otros medios indica que es necesario ampliar los canales de comunicación e incluir campañas presenciales y colaboraciones estratégicas con empresas locales. Este descubrimiento pone la posibilidad de fortalecer una estrategia de comunicación que integre lo digital con el marketing experiencia y esto garantizará la captación de clientes nuevos y la fidelización de los ya lo son. Fresh tiene muchas fortalezas en los medios digitales y poner las recomendaciones como claves para aumentar su presencia y optimizar su competitividad en el mercado de Quito. (Chaffey & Smith, 2022; Kotler & Keller, 2023).

Figura 6

Pregunta 4: ¿Qué aspectos valora más en una canasta de productos frescos (precio, calidad, variedad, etc.)?



Nota. Elaboración propia basada en los datos de la investigación (2025).

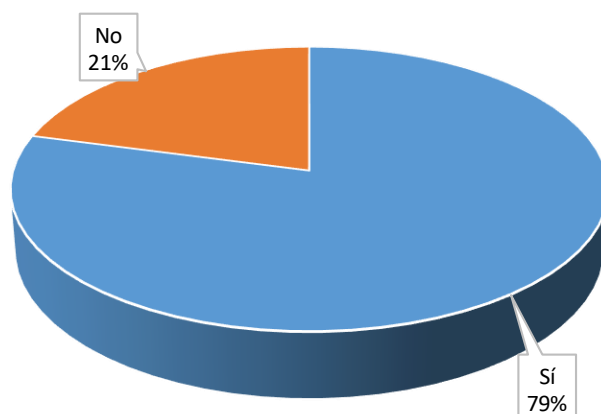
Análisis e Interpretación.

La preferencia por la calidad (41,96 %) y el precio (34,97 %) entre los encuestados muestra que los clientes valoran más la frescura y la percepción de valor al seleccionar productos alimenticios. Fresh considera que este descubrimiento conlleva la necesidad de establecer procedimientos de control de calidad estrictos, que aseguren la entrega de productos frescos y estandarizados, lo cual afianzará la confianza del cliente. La relevancia de establecer una estrategia de precios competitivos es destacada por el peso que tiene el precio en la decisión de compra; dicha estrategia debe mantener la accesibilidad sin renunciar a un margen de rentabilidad.

La diversidad (19.58 %) también es un aspecto a tener en cuenta, porque la diversificación del contenido de la "Canasta Fresh" puede ayudar a atraer diferentes tipos de consumidores y elevar la frecuencia con que compran. A pesar de que un 3,5 % de los clientes considera todos los elementos en conjunto, esto demuestra la importancia de incorporar la calidad, el precio y la variedad como componentes complementarios de la propuesta de valor. Por ende, estos hallazgos guían a Fresh para diferenciarse por medio de una calidad superior y un equilibrio apropiado entre precio y variedad, lo cual robustecerá su posicionamiento y fidelización en el mercado quiteño (Kotler & Keller, 2023).

Figura 7

Pregunta 5: ¿Considera el precio accesible en comparación con otras ofertas similares?



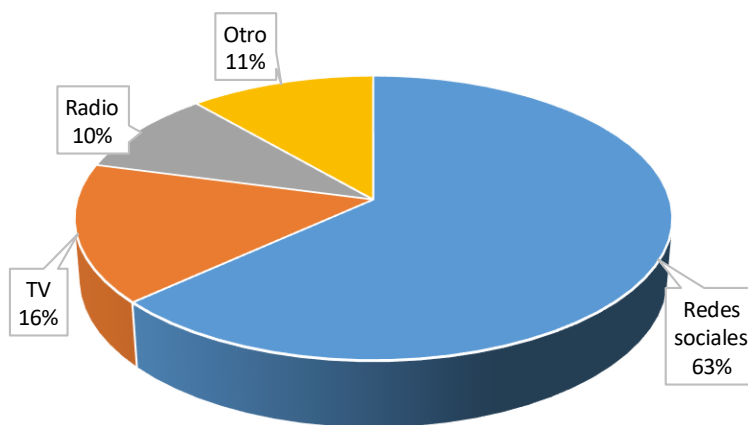
Nota. Elaboración propia basada en los datos de la investigación (2025).

Análisis e Interpretación.

El 79,11 % de los clientes considera accesible el precio respecto a los productos Fresh, se puede ver que la política de precios introducida por la compañía está claramente validada. Este descubrimiento no solo verifica la competitividad con respecto a la oferta local, sino que también apoya el plan de ubicar a la Canasta Fresh como una opción viable económicamente sin renunciar a la calidad. Cuando se compara con la Tabla 1, se observa que en otros mercados como el estadounidense, el precio tiene un papel menos determinante (el 25 % lo considera el principal factor), lo que demuestra que los clientes en Quito tienen una mayor sensibilidad hacia el costo si se les compara con los mercados desarrollados. Esta característica implica que, como un factor de distinción, se debe mantener precios asequibles, al tiempo que se refuerza el mensaje de frescura y sostenibilidad como cualidades complementarias.

Figura 8

Pregunta 6: ¿Cuáles canales utiliza con mayor frecuencia para informarse de productos (redes sociales, recomendación, otros)?



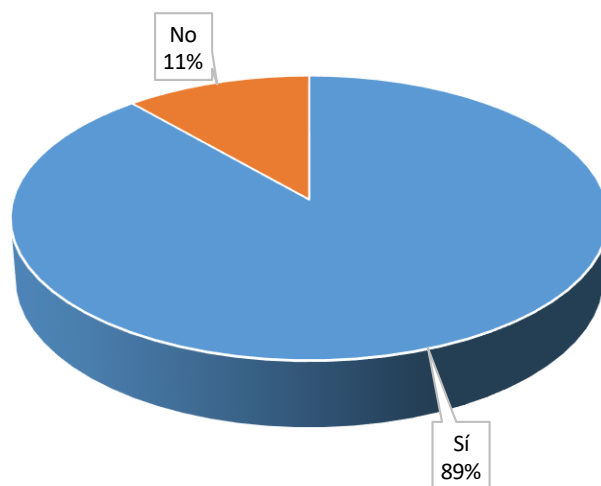
Nota. Elaboración propia basada en los datos de la investigación (2025).

Análisis e Interpretación.

La centralidad del marketing digital, dado que el 63,29 % de los clientes se informa a través de redes sociales. Este resultado es coherente con la tendencia global en la que, según GWI (2024), aproximadamente un 30 % de los consumidores descubre nuevas marcas en plataformas digitales. La diferencia porcentual entre Quito y el promedio mundial confirma que los clientes locales dependen más de la comunicación en línea, lo que obliga a Fresh a sostener campañas permanentes en redes sociales y segmentarlas por nichos de interés.

Figura 9

Pregunta 7: ¿Le parecería útil recibir el producto a domicilio sin costo adicional?



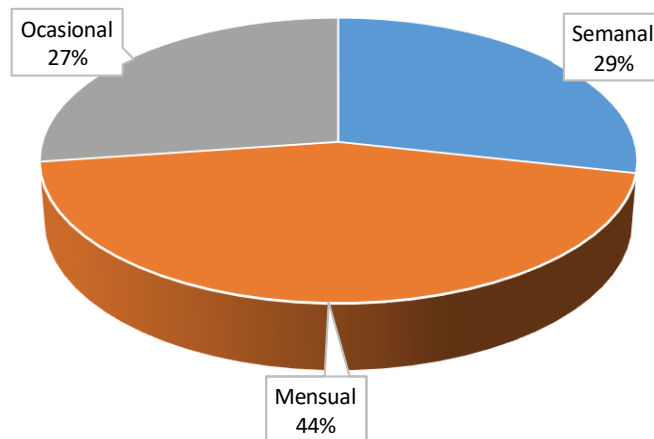
Nota. Elaboración propia basada en los datos de la investigación (2025).

Análisis e interpretación

El 88,61 % de los encuestados valoró positivamente la entrega a domicilio sin costo adicional, cifra que supera ampliamente los registros internacionales, donde apenas un 39 % en Quito (2006, USFQ) y un 20 % en EE. UU. declaraban usar este servicio. Este cambio demuestra que el consumidor actual prioriza la conveniencia y la experiencia de compra, lo que convierte al delivery gratuito en un factor de fidelización clave.

Figura 10

Pregunta 8: ¿Con qué frecuencia compra frutas y verduras en su hogar?



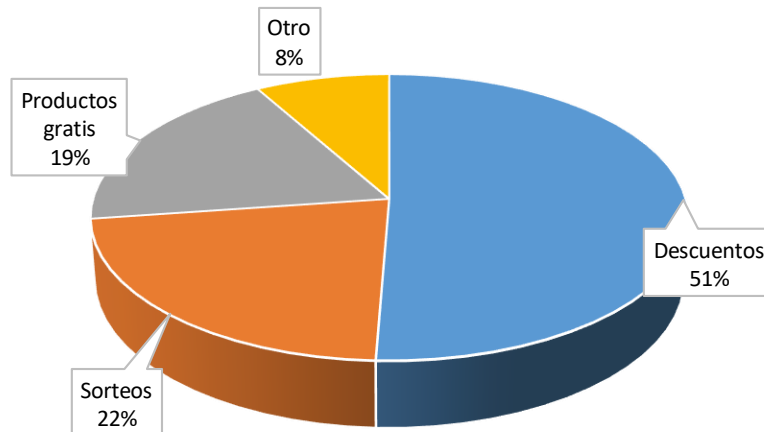
Nota. Elaboración propia basada en los datos de la investigación (2025).

Análisis e Interpretación.

El 44,3 % de los hogares adquiere verduras y frutas semanalmente, lo que establece un patrón de consumo estable y predecible. Se nota que el consumo diario en Quito es inferior al 34 % a nivel internacional (FMI Power of Produce, 2025). Esto supone una oportunidad para fomentar una mayor regularidad en las compras a través de campañas educativas sobre hábitos alimentarios saludables, promociones y rebajas en compras posteriores.

Figura 11

Pregunta 9: ¿Qué promociones le parecen más atractivas: ¿descuentos, sorteos, productos adicionales, otro?



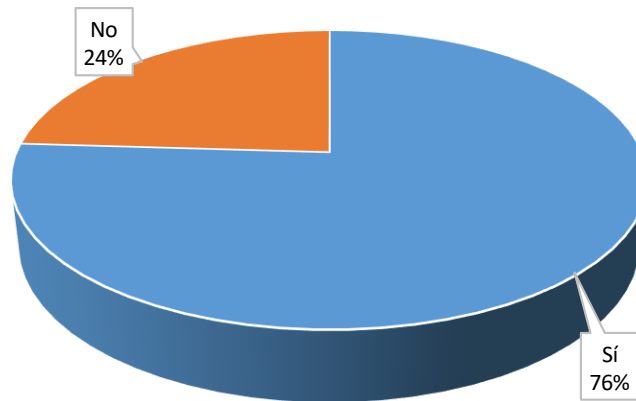
Nota. Elaboración propia basada en los datos de la investigación (2025).

Análisis e Interpretación.

El 50,63 % prefiere descuentos, lo cual coincide con las tendencias internacionales descritas por HBR (2023), que señalan a las rebajas como factor decisivo en tres de cada cuatro compras digitales. Esta coincidencia revela la universalidad de la sensibilidad al precio, lo que implica que Fresh debe diseñar paquetes promocionales con descuentos temporales que fortalezcan tanto la captación de clientes como la retención.

Figura 12

Pregunta 10: ¿Le genera confianza que los productos de Fresh incluyan productos de origen local?



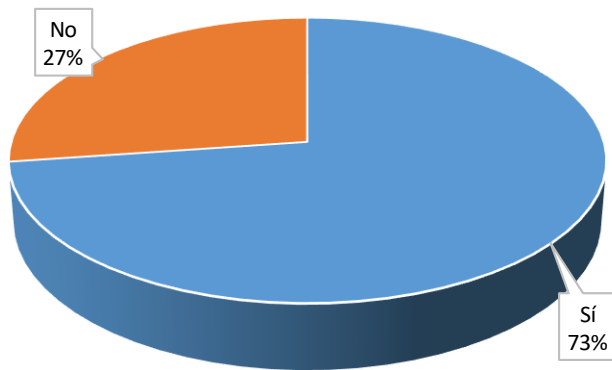
Nota. Elaboración propia basada en los datos de la investigación (2025Fresh. Quito).

Análisis e Interpretación.

El 75,95 % de la gente confía en productos locales, como se muestra en la Figura 12; esto concuerda con la tendencia de consumo responsable observada en EE. UU. (El 62 % se esfuerza por adquirir productos locales). Esta preferencia es un beneficio estratégico para Fresh, ya que su propuesta incluye el origen nacional y la trazabilidad de sus productos, elementos que se pueden mejorar con campañas comunicativas que pongan en relieve el efecto positivo en los agricultores locales y en la economía de la comunidad.

Figura 13

Pregunta 11: ¿Recomendaría los productos Fresh a familiares o amigos?



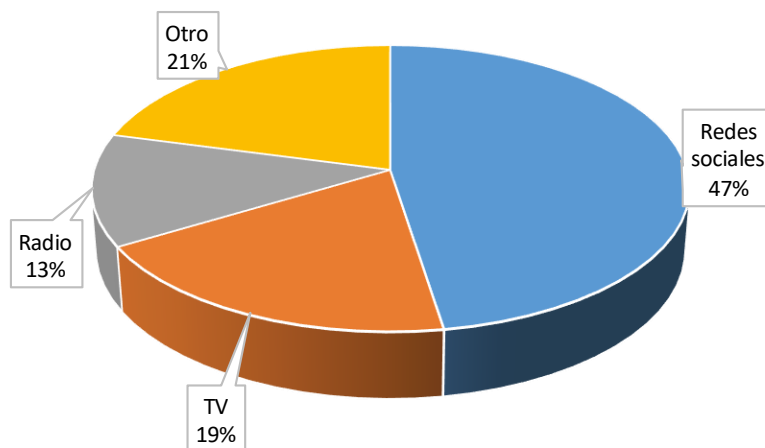
Nota. Elaboración propia basada en los datos de la investigación (2025)

Análisis e Interpretación.

El 72,78 % de clientes recomendaría Fresh, lo que valida el nivel de satisfacción alcanzado. El “boca a boca” se convierte en un motor de expansión comercial, por lo que la empresa debería institucionalizar programas de referidos

Figura 14

Pregunta 12: ¿Qué medios considera más adecuados para conocer productos nuevos de Fresh?



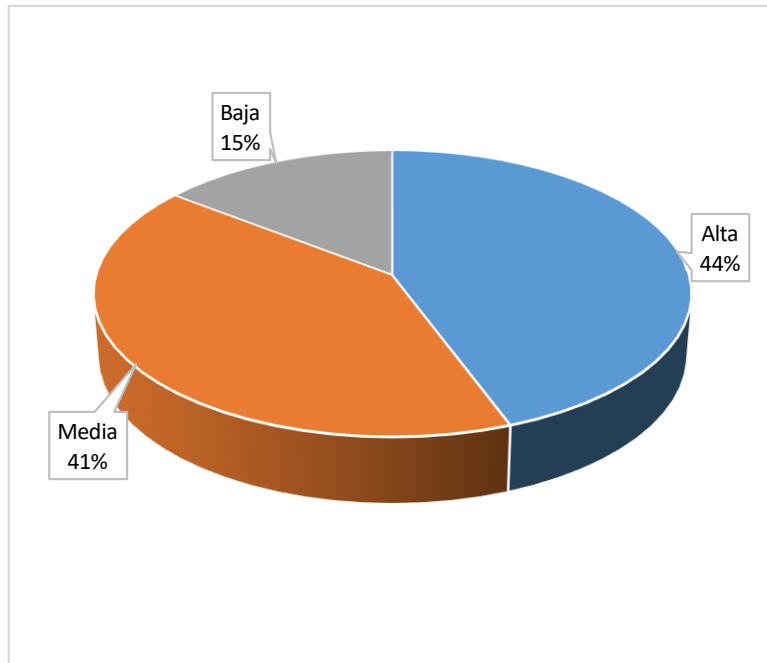
Nota. Elaboración propia basada en los datos de la investigación (2025)

Análisis e Interpretación.

En lo que se refiere a los medios de comunicación las redes sociales lideran nuevamente la preferencia, con un 47,47 %, consolidándose como el medio más efectivo para poner en el mercado productos nuevos. La importancia de que la estrategia digital sea prioritaria en el plan de marketing se ve reforzada por esta información, junto con la Figura 8.

Figura 15

Pregunta 13: ¿Qué nivel de satisfacción tiene con la presentación y empaque de los productos Fresh?



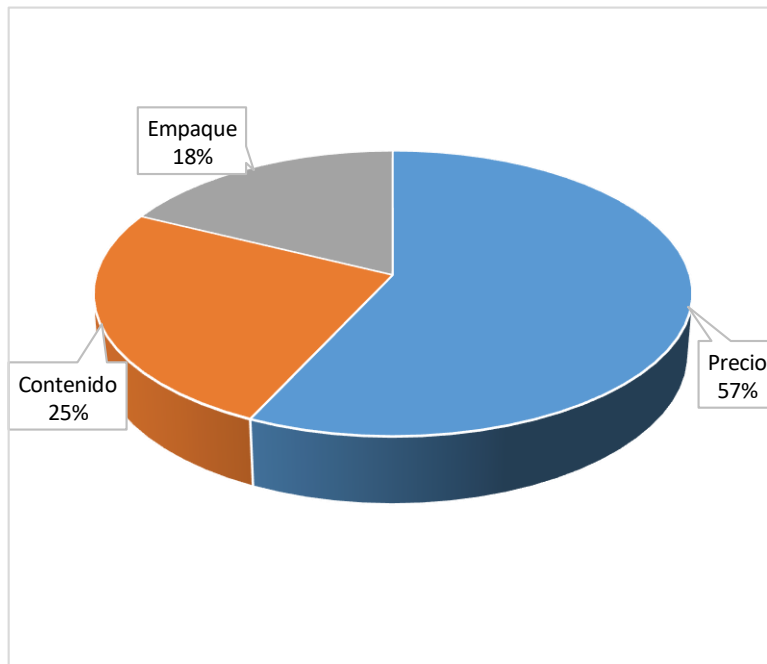
Nota. Elaboración propia basada en los datos de la investigación (2025).

Análisis e Interpretación.

En lo que respecta al empaque a pesar de que el 44,3 % expresa una alta satisfacción, un 41,14 % lo califica como regular. Investigaciones a nivel global indican que el 90 % de los clientes prefiere las marcas que utilizan empaques sostenibles (Shorr, 2025). Esto indica que Fresh no solamente debe perfeccionar la funcionalidad y la apariencia de su empaque, sino también progresar hacia alternativas biodegradables que refuercen el concepto de sostenibilidad.

Figura 16

Pregunta 14: ¿Qué mejoras sugeriría para nuevos productos de Fresh?



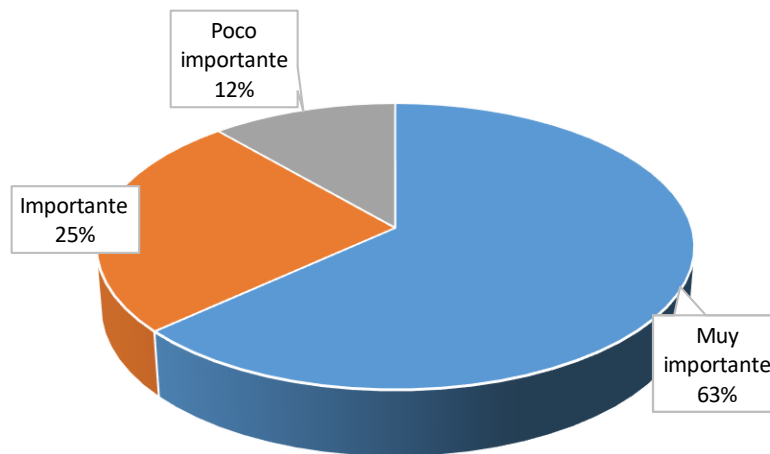
Nota. Elaboración propia basada en los datos de la investigación (2025)

Análisis e Interpretación.

Se muestra que un 56,96% de los clientes indica que el precio podría ser mejorado, lo cual corrobora la sensibilidad recogida en la Figura 7. Este descubrimiento, en comparación con el 59 % de los consumidores a nivel mundial que buscan activamente ofertas (FMI/IGA, 2024), muestra que la estrategia de Fresh tiene que incluir campañas continuas de promociones, sin olvidar la calidad y la diferenciación.

Figura 17

Pregunta 15: ¿Qué tan importante es para usted que los productos provengan de prácticas sostenibles?



Nota. Elaboración propia basada en los datos de la investigación (2025)

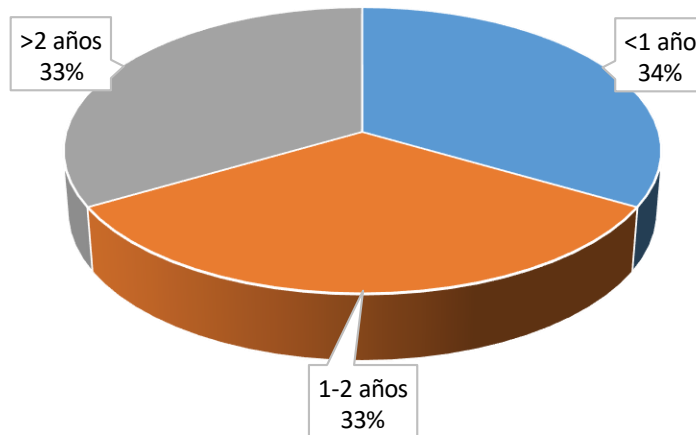
Análisis e Interpretación.

Se evidencia que el 63,29 % otorga gran importancia a que los productos provengan de prácticas sostenibles. Esta conclusión está vinculada con información a nivel mundial (Capgemini, 2020), que indica que el 79 % de los consumidores han modificado sus costumbres debido a motivos de sostenibilidad. Para Fresh, este descubrimiento significa robustecer el relato de responsabilidad social empresarial mediante la inclusión de empaques ecológicos, certificados y comunicación transparente acerca de sus prácticas medioambientales.

1.3.2 Resultados Encuesta Empleados - Fresh Quito.

Figura 18

Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Fresh?



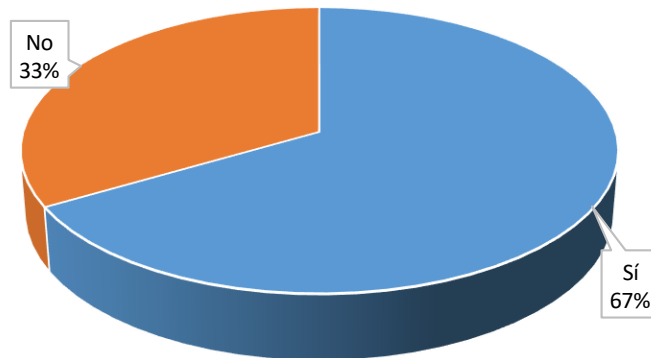
Nota. Elaboración propia basada en los datos de la investigación (2025).

Análisis e Interpretación.

El hecho de que los empleados se distribuyan de manera equilibrada entre menos de un año, uno a dos años y más de dos años, refleja un balance entre experiencia y renovación. Este hallazgo es útil porque permite a la organización contar con personal experimentado que asegura continuidad, y al mismo tiempo con talento nuevo que aporta ideas frescas. Sirve como insumo para planificar políticas de retención y programas de mentoría, asegurando la transferencia de conocimientos y la estabilidad del recurso humano.

Figura 19

Pregunta 2: ¿Ha recibido capacitaciones sobre atención al cliente durante su tiempo en la empresa?



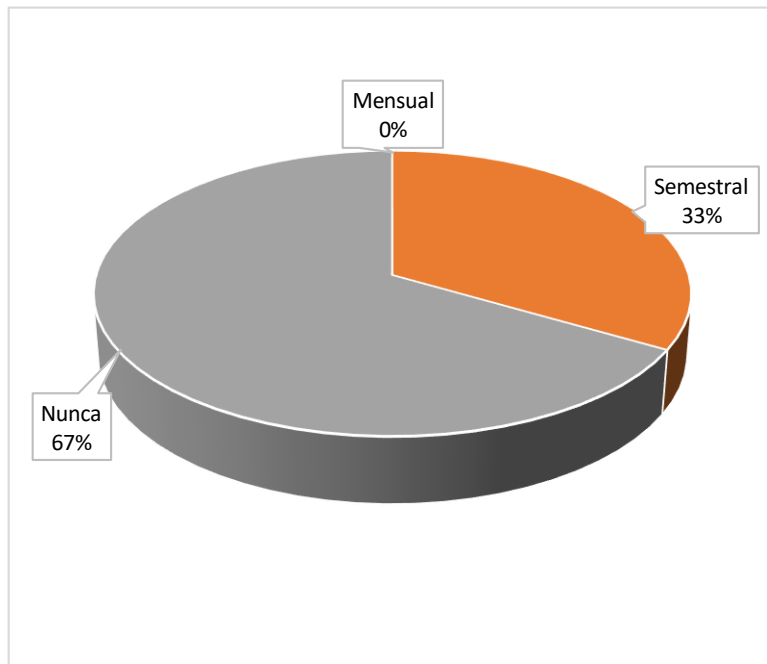
Nota. Elaboración propia basada en los datos de la investigación (2025). Fresh

Análisis e Interpretación.

Es un buen indicio que el 66,67 % de los trabajadores haya recibido capacitación en la atención al cliente; no obstante, el 33,33 % restante muestra una brecha en la formación. Esta pregunta contribuye a establecer si es necesario instaurar un programa de capacitación continua que garantice estándares homogéneos en el servicio, algo fundamental para preservar la fidelidad del cliente.

Figura 20

Pregunta 3: ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones relacionadas con su rol?



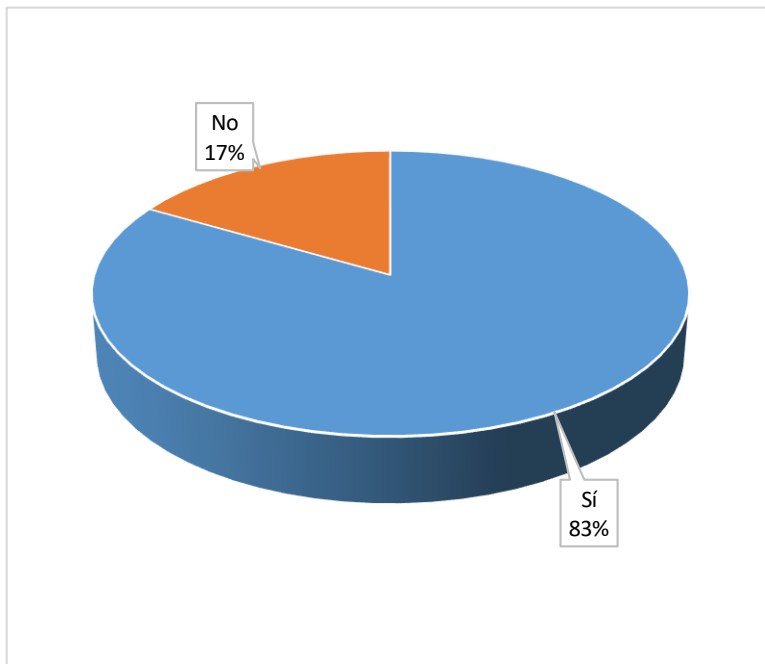
Nota. Elaboración propia basada en los datos de la investigación (2025)

Análisis e Interpretación.

El 66,67 % de los empleados nunca ha recibido capacitación específica sobre sus funciones, lo que refleja una debilidad estructural en la gestión del talento humano. Esta información es valiosa porque sirve para justificar la implementación de un programa de actualización periódica que eleve la productividad, refuerce la motivación y reduzca errores operativos.

Figura 21

Pregunta 4: ¿Conoce la identidad visual corporativa de Fresh, como colores y logotipo?



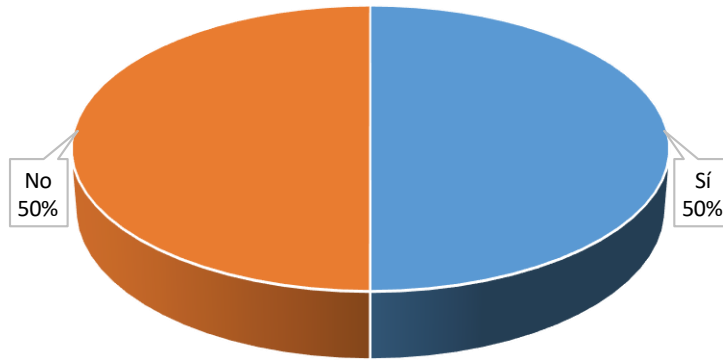
Nota. Elaboración propia basada en los datos de la investigación (2025)

Análisis e Interpretación.

El 83,33 % afirma conocer los colores y logotipo de Fresh, lo cual demuestra coherencia interna con la marca. Esta pregunta sirve para medir el grado de apropiación de la identidad corporativa, factor que garantiza una comunicación más consistente hacia los clientes y fortalece el sentido de pertenencia en los empleados.

Figura 22

Pregunta 5: ¿Ha observado mejoras en la atención al cliente desde su ingreso?



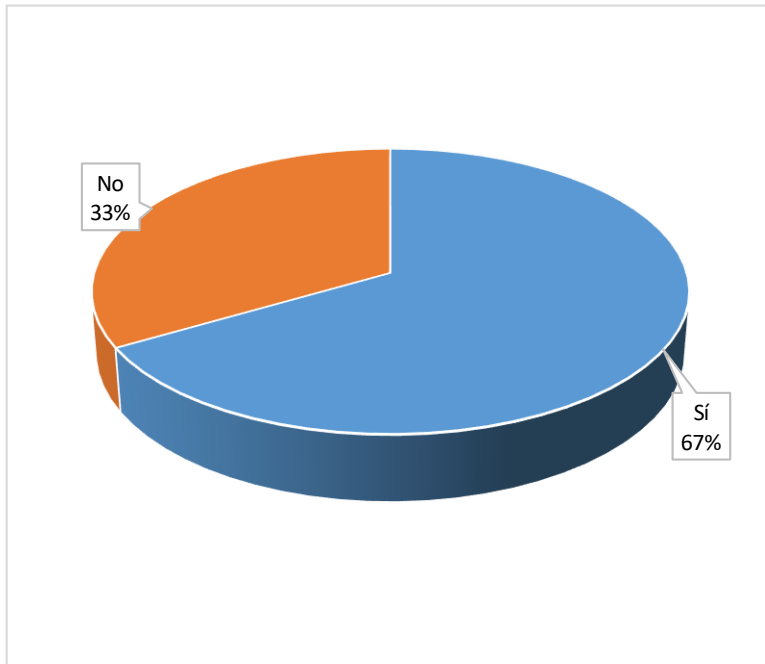
Nota. Elaboración propia basada en los datos de la investigación (2025).

Análisis e Interpretación.

El hecho de que solo la mitad perciba mejoras refleja que los cambios realizados no han sido lo suficientemente claros ni constantes. Esta pregunta permite a la empresa verificar la eficacia de las estrategias implementadas, así como mejorar la comunicación interna acerca de los progresos. Además, sirve para examinar el efecto que han tenido en el tiempo las políticas de servicio.

Figura 23

Pregunta 6: ¿Se siente motivado para proponer ideas sobre el producto Canasta Fresh?



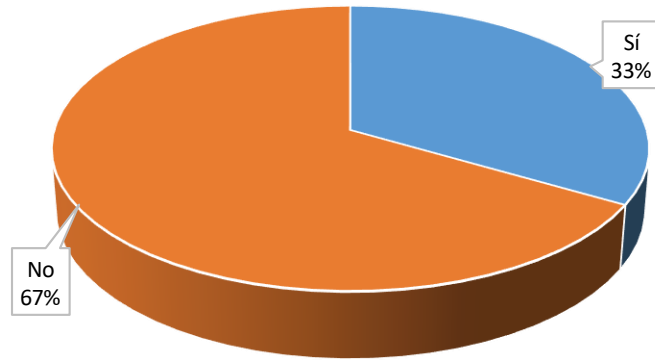
Nota. Elaboración propia basada en los datos de la investigación (2025).

Análisis e Interpretación.

Se obtuvo que el 66,67 % expresa que se siente estimulado a contribuir con ideas representando un ambiente de trabajo abierto a la innovación. Esta pregunta nos indica el nivel de compromiso del personal y habilita la creación de espacios para la innovación participativa. El utilizar este potencial puede traer mejoras en procesos, ventas y producto.

Figura 24

Pregunta 7: ¿Ha recibido información clara sobre los objetivos de la Canasta Fresh?



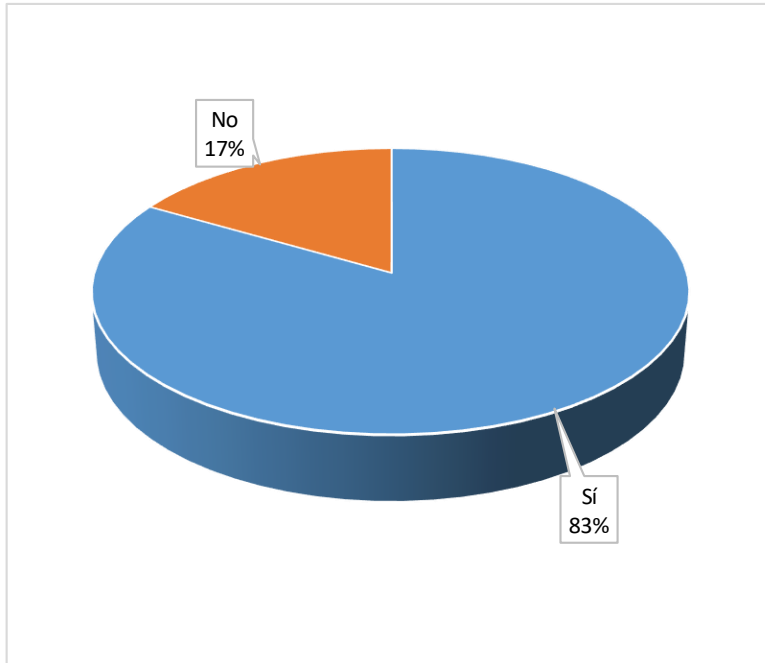
Nota. Elaboración propia basada en los datos de la investigación (2025).

Análisis e Interpretación.

Se afirma que el 66.67% no recibió información clara, lo cual representa un déficit en la comunicación interna. Esta pregunta sirve para saber si la información dentro de la empresa es receptada y resalta la necesidad de reforzar la transparencia evitando así malentendidos o desmotivación entre los colaboradores.

Figura 25

Pregunta 8: ¿Considera que la empresa tiene acciones efectivas de promoción con los productos?



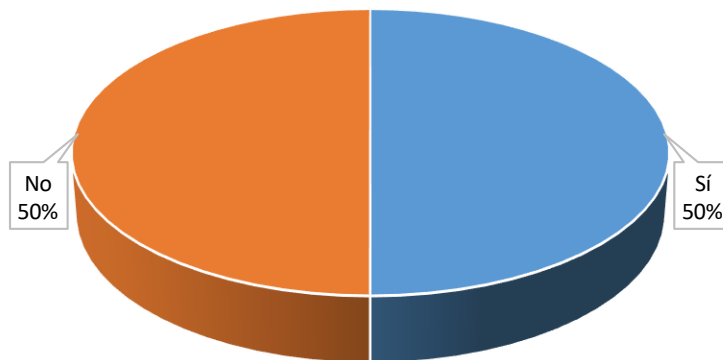
Nota. Elaboración propia basada en los datos de la investigación (2025)

Análisis e Interpretación.

El 83,33 % considera que la empresa realiza acciones efectivas de promoción, lo que refleja confianza en la gestión de marketing. Esta pregunta sirve para medir la coherencia entre las acciones de mercadeo y la percepción interna, lo que fortalece el compromiso del equipo al sentirse parte de una estrategia bien dirigida.

Figura 26

Pregunta 9: ¿Ha recibido retroalimentación por parte de los clientes sobre los productos Fresh?



Nota. Elaboración propia basada en los datos de la investigación (2025).

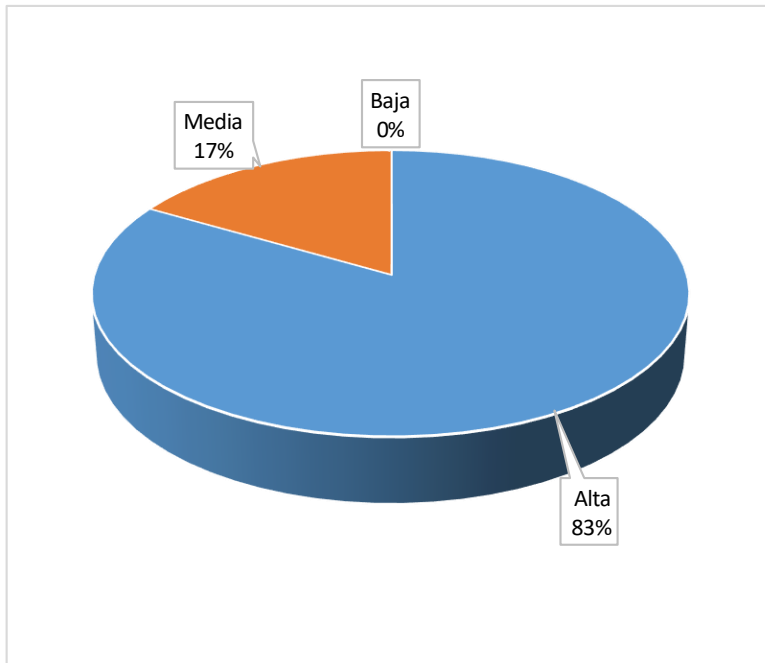
Análisis e Interpretación.

Que solo la mitad del personal reciba retroalimentación limita la capacidad de mejora continua.

Esta pregunta ayuda a detectar deficiencias en los canales de comunicación con el cliente y sugiere que se pongan en marcha sistemas más sistemáticos de retroalimentación, por ejemplo, encuestas después de la venta o encuentros regulares para dar y recibir feedback.

Figura 27

Pregunta 10: ¿Cómo evaluaría el nivel de calidad de los productos en comparación con otros productos de la competencia?



Nota. Elaboración propia basada en los datos de la investigación (2025).

Análisis e Interpretación.

El 83,33 % de los encuestados considera alta la calidad de los productos de Fresh y ninguno la califica como baja; esto refuerza la imagen favorable que se tiene de la marca desde adentro. Esta cuestión funciona como una validación interna de la posición de la compañía, apoyando que la calidad es el punto fuerte de Fresh, lo cual se transforma en un eje estratégico para procesos de certificación y campañas externas.

Comparativo de ítems del cuestionario de canasta Fresh con estudios externos

Tabla 1

Comparativo externo con Fresh

Ítem / Pregunta (equivalencia)	Canasta Fresh (Quito, 2025)	Comparativo externo (país/año y fuente)
Preferencia por productos locales / Confianza en origen local	75,95 % confía en productos de origen local	62 % hace esfuerzo por comprar local (EE. UU., 2023, Fresh Trends – The Packer)
Precio como factor de decisión (ranking principal)	34,97 % valora el precio	25 % lo ubica como factor #1 (EE. UU., 2022, FMI Power of Produce)
Calidad / disposición a pagar más por frescos (proxy de valoración)	41,96 % valora la calidad	68 % pagaría más por frescos (EE. UU., 2023, Deloitte)
Aceptación entrega a domicilio (sí/no)	88,61 % Sí (entrega sin costo útil) / 11,39 % No	39 % Sí / 61 % No (Quito, 2006, USFQ – Tesis)
Compra de víveres online (últimos 30 días)	— (no se preguntó; Fresh consultó utilidad de delivery)	≈19–20 % compró online en los últimos 30 días (EE. UU., 2022–2023, ERS-USDA)
Continuidad de compra online (intención de repetir)	—	89 % de quienes ya compraron online seguirían el mes siguiente (EE. UU., 2022, Duffy et al.)
Canal para conocer productos: redes sociales	63,29 % redes sociales (información) (mix: TV 15,82 %; Radio 9,49 %; Otros 11,39 %)	≈30 % descubre marcas por anuncios en redes (Global, 2024, GWI)
Promoción preferida: descuentos	50,63 % descuentos (preferido) (otros: Sorteos 22,15 %; Gratis 18,99 %; Otro 8,23 %)	Los descuentos fueron factor clave para 3 de cada 4 compradores online (EE. UU., 2023, HBR)
Búsqueda activa de promociones/ofertas (proxy de sensibilidad a precio)	56,96 % sugiere reducir precio (mejora)	59 % busca promociones con frecuencia; 31 % compra solo si está en oferta (EE. UU., 2024, FMI/IGA)
Satisfacción con presentación/empaque	44,30 % alta; 41,14 % media; 14,56 % baja	90 % más propenso a comprar de marcas con empaque sostenible (Global, 2025, Shorr)
Importancia de la sostenibilidad (actitud/comportamiento)	63,29 % muy importante; 25,32 % importante; 11,39 % poco importante	79 % cambió comportamiento por sostenibilidad (Global, 2020, Capgemini)
Frecuencia de compra/consumo de F&V	Semanal 28,48 %; Mensual 44,30 %; Ocasional 27,22 %	34 % consume F&V a diario; 23 % 4–5 días/semana (EE. UU., 2025,

(aprox. equivalencia)		FMI Power of Produce)
-----------------------	--	-----------------------

Nota. La tabla que se presenta a continuación resume un estudio comparativo entre los resultados de la encuesta aplicada a clientes de la Canasta Fresh en Quito (2025) y varias investigaciones externas llevadas a cabo en otros países. Se eligieron ítems equivalentes para su elaboración, los cuales posibilitan la comparación entre las percepciones locales e internacionales de elementos como la calidad, el precio, la procedencia de los productos, la sostenibilidad, la frecuencia con que se compran y los hábitos de consumo.

Los datos externos son de estudios académicos y reportes de entidades especializadas (Fresh Trends – The Packer, Deloitte, FMI Power of Produce, ERS-USDA, HBR, GWI, Shorr y Capgemini), mientras que los de Fresh se obtuvieron a través de encuestas en el campo realizadas en el Distrito Metropolitano de Quito. A pesar de que los instrumentos de medición no son iguales, se utilizó el método de equivalencia temática para asegurar la comparabilidad. De este modo, el cuadro facilita la contextualización de los resultados locales en términos de tendencias a nivel global, reconociendo similitudes, discrepancias y oportunidades estratégicas para que Fresh se posicione.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1 Fundamentos teóricos aplicados

Se presentan los principios teóricos que se incorporaron para poder desarrollar la propuesta y su implementación:

2.1.1 Análisis de la situación

Hay que entender las circunstancias internas y externas que impactan a una empresa y su rendimiento en el mercado es posible gracias al análisis de la situación sabiendo que es un proceso esencial de la planificación estratégica de marketing. De acuerdo con (Kotler & Keller, 2023), este análisis implica evaluar los recursos de la organización así como la competencia y los factores que rodean el entorno, lo cual brinda información primordial para la toma de decisiones. La implementación de este análisis en Fresh posibilita que se determine la condición actual y que se optimice su posición en el mercado de productos frescos.

Análisis interno.

El análisis interno es un estudio profundo de los procesos, recursos y capacidades internas de una empresa cuyo objetivo es el de identificar sus fortalezas y debilidades. Según (Grant, 2023), Esta evaluación posibilita que las organizaciones entiendan su propuesta de valor, su estructura operativa y su ventaja competitiva en el mercado. En Fresh este procedimiento es fundamental para mejorar su posicionamiento en el mercado y tomar decisiones estratégicas basadas en su realidad interna.

Análisis externo.

El análisis externo consiste en evaluar el entorno donde una empresa lleva a cabo sus operaciones al considerar los factores como la competencia, las tendencias del mercado y los elementos económicos. Según (Dess, 2023), este análisis posibilita el reconocimiento de amenazas y oportunidades que tienen la capacidad de afectar la estrategia y la sostenibilidad de una entidad. En Fresh este análisis externo es fundamental para comprender el mercado de productos frescos y poder desarrollar estrategias que aseguren su competitividad a largo plazo.

2.1.2. Matriz de Pestl

La Matriz PESTEL es una herramienta fundamental que nos permite examinar los componentes del ambiente externo que inciden en una organización. Según (Johnson, 2020), Este es un instrumento que tiene como objetivo detectar las oportunidades y amenazas que pueden afectar la sustentabilidad del negocio analizando seis dimensiones principales: políticas, económicas, sociales, legales, ambientales y tecnológicas.

Sabemos que en Fresh el uso de la matriz es esencial para prever los cambios en el entorno del mercado de alimentos. Desde el lado político es necesario tener en cuenta la regulación sanitaria y los controles de calidad que requieren las entidades regulatorias. En el ámbito económico sabemos que la demanda de la Canasta Fresh está condicionada por factores como el poder adquisitivo de los consumidores y la inflación. que se tenga en el país.

Es sumamente importante la existente tendencia social hacia alimentos locales y saludables ya que representa una oportunidad para la empresa. En el lado tecnológico el emplear plataformas digitales para la distribución y venta optimiza las relaciones con los clientes. En lo que respecta al medio ambiente es crucial implementar prácticas sostenibles en el embalaje y la logística de distribución. Con respecto a lo legal se tiene que acatar las leyes tributarias y laborales que regulan su funcionamiento.

La matriz PESTEL aplicada a Fresh facilita comprender el entorno en el que opera y además proporciona insumos para crear estrategias de marketing mejorar la cadena de suministro y garantizar la competitividad.

2.1.3. Análisis FODA

El análisis FODA es un instrumento estratégico que se utiliza para examinar los elementos internos y externos que afectan el rendimiento de una empresa. Según (David, 2023), esta metodología posibilita el reconocimiento de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, lo cual ofrece una perspectiva completa la cual simplifica la toma de decisiones estratégicas. Para Fresh el análisis FODA es esencial para la elaboración de un plan de acción

que sirva para mejorar su lugar en el mercado de productos frescos.

Pronóstico de ventas

El pronóstico de ventas es un análisis que posibilita el cálculo de las ventas futuras de una empresa, utilizando información histórica como tendencias del mercado y elementos internos y externos que podrían tener un impacto en la demanda. Según (Armstrong, 2023), ya que proporciona información clave para tomar decisiones en áreas como la logística, las finanzas, el marketing y la producción, con un enfoque es esencial para la planificación estratégica. Fresh entiende que la previsión de las ventas es útil para comprender su cadena de suministro y establecer estrategias comerciales efectivas que posibiliten incrementar al máximo su crecimiento y rentabilidad.

Estrategias de marketing

Son estrategias de marketing un grupo de acciones planificadas que sirven a una empresa para alcanzar sus objetivos comerciales y mejorar su competitividad en el mercado. Según (Kotler P. &, 2023) , para generar valor tanto para los clientes como para la compañía, una estrategia de marketing efectiva considera la segmentación del mercado, el análisis ambiental y la distinción de lo que se ofrece. Para Fresh la utilización de tácticas novedosas y de tendencia del mercado hace posible que se afirme la posición y que se convierta en un referente en la venta y distribución.

2.1.4. Matriz BCG

La Matriz BCG (Boston Consulting Group) es un instrumento de análisis estratégico que posibilita clasificar los productos de una compañía según dos variables: la cuota relativa que tiene la empresa en el mercado y la tasa de crecimiento del mismo. De acuerdo con (Kotler & Keller, 2023) , esta matriz está compuesta por cuatro cuadrantes: interrogantes, vacas lecheras, perros y estrellas. Estos cuadrantes tienen como objetivo ayudar a determinar la asignación de recursos y el orden prioritario de las estrategias para cada unidad de negocio.

Fresh considera que la matriz BCG es provechosa para establecer el potencial de su

canasta en el mercado quiteño de bienes comestibles saludables. Este producto puede ser categorizado, por ejemplo, como una estrella al cubrir una demanda creciente de clientes que valoran los alimentos naturales y locales, a la vez que presenta un margen atractivo (alrededor del 35 %). La venta de verduras y frutas al por mayor para restaurantes, entre otros productos tradicionales de Fresh, puede ser considerada como "vacas lecheras", ya que producen ingresos estables y sostenidos con una cuota consolidada en el mercado.

Por otro lado, nuevas líneas que exploren sabores diferentes o empaques novedosos podrían ser consideradas como preguntas, dado que necesitan una inversión en marketing para verificar su viabilidad. En última instancia, las unidades de negocio que tienen poca rentabilidad o baja rotación deben ser analizadas como perros para determinar si es conveniente conservarlas o retirarlas.

Así, la Matriz BCG implementada en Fresh ofrece una perspectiva detallada acerca de las áreas a ampliar, cuáles replantear y dónde concentrar recursos. Esto ayuda a que la inversión se use eficientemente y a que la compañía mantenga su sostenibilidad en el competitivo mercado de productos frescos.

2.1.5. Plan de Acción

La implementación de un plan de acción es el proceso mediante el cual las estrategias y acciones definidas previamente se llevan a cabo con el propósito de alcanzar los objetivos comerciales de una empresa. Según (Kotler P. &, 2023), para asegurar el éxito de la ejecución del plan de mercadotecnia es necesario una planificación pormenorizada, asignar recursos y monitorear continuamente. Poner en marcha el plan estratégico de marketing va a permitir mejorar su posicionamiento, agrandar la relación con los clientes y sumar su presencia en el mercado con su producto nuevo.

Evaluación y control

Debemos entender que la evaluación y el control del plan de marketing son fundamentales para identificar cómo se están ejecutando todas las estrategias implementadas

y poder garantizar que los objetivos de la organización se estén alcanzando. Según (Lamb, 2023), el proceso implica el observar continuamente los parámetros clave de rendimiento (KPIs), analizar los resultados y poner en práctica medidas correctivas para maximizar la eficiencia de las actividades de marketing. Fresh considera que la implementación de un sistema de control y evaluación permitirá identificar oportunidades de mejora y ajustar las estrategias basándose en el comportamiento del mercado y la respuesta de los consumidores.

2.1.6. Análisis Financiero

Para el análisis financiero es un procedimiento sistemático que ayuda a la evaluación y la interpretación de los estados financieros de una entidad con el fin de determinar su capacidad para perdurar en el tiempo, su rendimiento, su rentabilidad y su liquidez. De acuerdo con (Ross, 2022), En este tipo de análisis que es una herramienta clave para tomar decisiones estratégicas, porque proporciona una mirada completa de la situación financiera de la empresa y de las tendencias que pueden cambiar en su competitividad en el mercado.

Presupuesto

El presupuesto se entiende como una herramienta de gestión que permite organizar, coordinar y supervisar los recursos financieros de una entidad durante algún tiempo determinado. Según (Gutiérrez, 2021) Para poder prever los gastos e ingresos el asignar recursos de manera efectiva y establecer criterios de supervisión que guíen la toma de decisiones estratégicas, el presupuesto es una herramienta vital.

El presupuesto es una herramienta esencial para garantizar que exista una viabilidad para el proyecto en este caso de Fresh. Con esta herramienta, la empresa puede prever el costo de adquisición de frutas, verduras y granos, determinar los márgenes de utilidad para cada producto de venta (que se estiman en un 35 %) y analizar cómo los gastos logísticos, como el transporte y la distribución dentro de Quito, impactan sus finanzas. Además, el presupuesto asegura que cada área tenga los recursos necesarios para garantizar el cumplir con los objetivos fijados, al permitir que se destinen fondos a la infraestructura, a las campañas de marketing

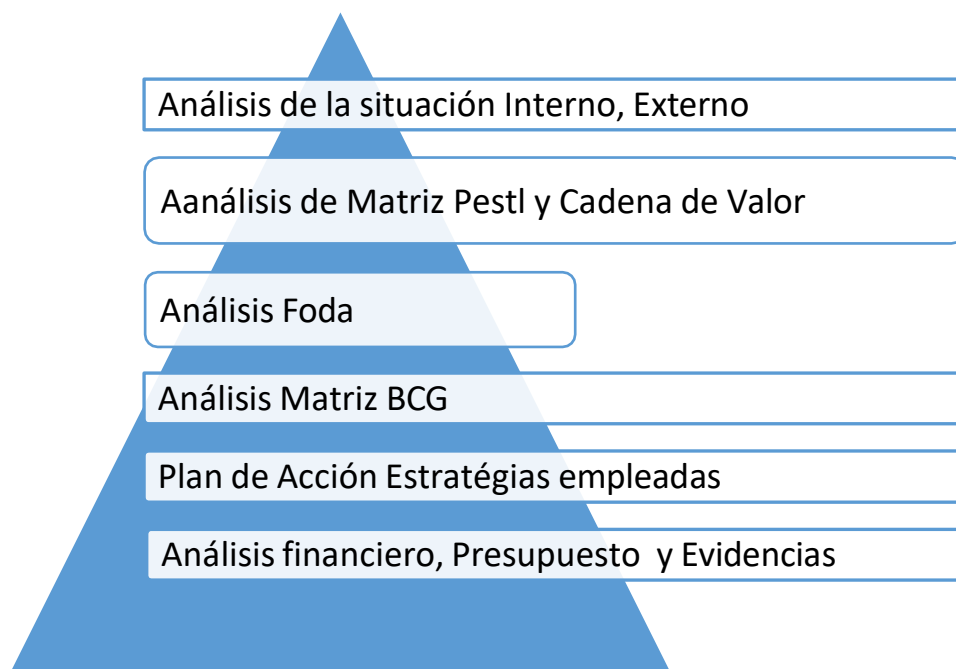
digital y a los recursos humanos.

Descripción de la propuesta

a) Estructura general

Figura 28

Modelo del Plan de Marketing



Nota. Elaboración personal basada en el esquema del Plan de Marketing, que organiza los elementos estratégicos y operativos que dirigen el progreso de Fresh. El modelo muestra la secuencia lógica que comienza con el análisis del entorno (FODA y PESTEL), sigue con la definición de los instrumentos de apoyo y el plan de marketing (plan de acción, estrategias, cadena de valor, matriz BCG) y termina con la evaluación financiera y de resultados. Esta organización visual resume la manera en que la compañía combina la planificación estratégica con el proceso de toma de decisiones para garantizar su competitividad y sostenibilidad en el mercado de productos frescos de Quito.

b) Explicación del aporte

Es importante señalar que la implementación de Canasta Fresh se perfila como un factor clave en el avance corporativo de Fresh. El plan de marketing, que se centra en impulsar las

ventas de cestas con productos frescos y márgenes altos, consolida los ingresos y establece una base económica que asegura la estabilidad en el empleo de nuestros colaboradores. La empresa tiene la oportunidad de ofrecer términos más ventajosos a sus empleados al aumentar los beneficios, al mismo tiempo que genera recursos para invertir en innovación y en el desarrollo de nuevas posibilidades de crecimiento. Este círculo virtuoso garantiza no solo que el talento interno permanezca, sino también que se establezcan las condiciones para ampliar la oferta de Canasta Fresh y, en un futuro, a otras ciudades.

Análisis de situación

Descripción de la empresa y diagnóstico de la situación

Fresh Mercado es un negocio en Quito que lleva más de 20 años eligiendo, empaquetando y distribuyendo granos, verduras y frutas de la mejor calidad. Los restaurantes y cafeterías que procuran insumos frescos a diario constituyen su conjunto de clientes habituales, y las operaciones principales se encuentran en la parte sur de Quito. La empresa optó por diversificar su modelo de negocio en 2025 e intenta implementar Canasta Fresh, un servicio que proporciona cestas de alimentos frescos directamente al cliente final, con la esperanza de un margen bruto del 35 % y un pvp asequible de 30 USD por canasta.

Estudio de la demanda – Canasta Fresh (Quito)

Metodología de cuantificación

Para proyectar la demanda anual de Canasta Fresh se partió de:

1. Universo de mercado:

Población Económicamente Activa (PEA) de Quito 2025 $\approx$ 1 763 275 personas (INEC).

Con base en los promedios de tamaño familiar del INEC ($\approx$ 2,7 personas por hogar ocupado), se estiman $\approx$ 650 000 hogares con capacidad de compra.

2. Encuesta de intención de compra:

Muestra válida: 384 jefes de hogar.

- Se identificaron cuatro perfiles de adquisición: semanal, quincenal, mensual y ocasional.

3. Cálculo:

Para cada perfil se multiplica el número de hogares potenciales por la frecuencia de compra declarada y por el número de periodos dentro de un año.

Tabla 2.*Proyección de la demanda actual*

Perfil de consumo	Hogares potenciales	% que compraría	Periodos/año	Demanda (canastas/año)
Semanal	650.000	0,28	52	9.464.000
Mensual	650.000	0,25	12	1.950.000
Ocasional	650.000	0,17	1	110.500
Total proyectado				11.524.500

Nota. Elaborado por: Santiago Zurita, 2025.**Tabla 3.***Cuantificación de la oferta*

Productor	Unidades (semanal)	Periodos anuales	Oferta (anual)
Comercializadores en mercados urbanos	780	48	37.440
Vendedores móviles en zonas rurales	610	48	29.280
Total estimado			66.720

Nota. Elaborado por: Santiago Zurita, 2025.**Tabla 4.***Demanda insatisfecha*

Año	Demanda proyectada (unidades)	Oferta estimada (unidades)	Demanda insatisfecha (unidades)
2025	11524500	66720	11457780
2026	11812612	66720	11745892
2027	12107928	66720	12041208
2028	12410626	66720	12343906
2029	12720892	66720	12654172

Nota. 524.500 unidades anuales y una tasa de crecimiento del 2,5 % anual. La oferta estimada se mantiene constante en 66.720 unidades al año.

Análisis de situación actual de factores internos y externos

Permite conocer los elementos internos y externos de una organización, para ello se utilizan las matrices siguientes:

Matriz de análisis Pestl (externo)

Permite la identificación de oportunidades y amenazas presentes en el ambiente externo a la empresa.

Matriz PESTL para Fresh

Tabla 5.

Mercado de productos frescos y servicio en Quito

Dimensión	Variable externa clave	Tipo de impacto	Oportunidad / Amenaza	Actores implicados
Político-Legal	• Reglamentos sanitarios de ARCSA y Agrocalidad para alimentos perecibles. • Licencias municipales y revisiones de Bomberos para bodegas y flota de reparto. • Proyecto de ley que prohíbe plásticos de un solo uso en empaques.	Alto	+ Cumplir normas refuerza la confianza del consumidor y abre puertas a mercados institucionales.– Adaptarse a envases sostenibles eleva costos iniciales.	ARCSA, Municipio de Quito, Cuerpo de Bomberos, Asamblea Nacional
Económico	• PEA de Quito $\approx$ 1,76 millones, con ligero crecimiento del ingreso disponible. • Inflación alimentaria (aceite, lácteos, huevos) y ajuste recurrente del diésel que encarece la logística. • Auge de compras por suscripción que suavizan el gasto mensual.	Medio	+ Mercado amplio y habituado a pagar por conveniencia.– Precios volátiles en insumos y combustibles presionan márgenes.	INEC, consumidores, proveedores, transportistas
Social	• Preferencia cultural por alimentos saludables y de origen local. • Expansión del teletrabajo: mayor demanda de entrega a domicilio sin costo (88 % la valora). • Percepción creciente de inseguridad urbana que	Alto	+ Posiciona a Canasta Fresh como solución práctica y ética.– Rutas nocturnas pueden requerir escolta o seguros adicionales.	Consumidores , barrios, empresas de seguridad, repartidores

	condiciona horarios de reparto.			
Tecnológico	• Penetración de Smartphone (> 80 %) y pagos digitales; redes sociales son el principal canal de información (63 %). • Plataformas de última milla y georreferenciación que optimizan rutas. • Amenazas de ciberseguridad y fraudes en ecommerce.	Alto	+ Marketing digital de bajo costo, trazabilidad y entrega. Necesidad de invertir en ciberprotección y respaldo de datos.	Proveedores de TI, fintech, operadores logísticos, CERT-Ecuador
Ambiental	• Eventos climáticos extremos (heladas en la Sierra, El Niño en la Costa) que alteran la oferta agrícola. • Presión social por reducir huella de carbono y desperdicio alimentario. • Incentivos municipales a vehículos eléctricos de carga ligera.	Medio	+ Diferenciar la marca con paquetes compostables y reparto “cero emisión”. – Variabilidad climática puede encarecer ciertos cultivos clave.	MAG, productores rurales, ONG ambientales, Municipio de Quito

Nota. Desarrollo propio basado en el análisis PESTEL realizado sobre Fresh. La tabla resume las dimensiones externas más relevantes que impactan el rendimiento de la compañía: en términos políticos y legales, las regulaciones medioambientales y sanitarias; desde el punto de vista económico, los costos logísticos y la progresión del ingreso disponible; en el ámbito social, el aumento del delivery y la inclinación hacia alimentos saludables.

En lo tecnológico, la adopción de pagos digitales y smartphones; y en lo ambiental, la presión por sostenibilidad e incidencia de fenómenos climáticos. Esta estructura posibilita el reconocimiento de amenazas y oportunidades, además de los protagonistas principales involucrados, proporcionando insumos estratégicos para la planificación del proyecto Canasta Fresh.

Lectura estratégica rápida

Beneficio reputacional inmediato.

Si se cumplen estrictamente las regulaciones de ARCSA y se utiliza empaques reutilizables, sería posible transformar un requisito legal en un elemento de distinción y confianza.

Elasticidad de la demanda.

Pese a que los insumos se encarecen por la inflación, la PEA de Quito está dispuesta a pagar por salud y comodidad. A través de contratos a futuro, se sostienen precios constantes.

La importancia de las redes sociales y los pagos móviles permite la implementación de campañas de micro segmentación y ventas por suscripción, lo cual disminuye la necesidad de promociones agresivas.

Gestión de riesgos logísticos.

La inestabilidad climática y la inseguridad requieren planes de contingencia: rutas inteligentes con ventanas horarias seguras y acuerdos con múltiples proveedores para garantizar el stock.

Valor ambiental.

Fresh se establece como un agente responsable al incorporar vehículos eléctricos y certificados de buenas prácticas agrícolas, en sintonía con la creciente conciencia ecológica de los clientes.

Cadena de Valor – Radiografía Interna

Tabla 6

Cadena de Valor

Etapas / Soporte	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Infraestructura y logística	• Bodega propia y flota que permite entregar gratis en todo Quito, valorada por 88 % de clientes .	• Costos operativos elevados en transporte y mantenimiento de la flota; vulnerabilidad a alzas de combustible y limitaciones de cobertura en horarios nocturnos por inseguridad.
Recursos humanos	• 67 % del personal ha recibido cursos básicos de servicio .	• 67 % nunca recibe capacitación técnica periódica; la formación no es continua .
Tecnología & sistemas	• Alto reconocimiento interno de la identidad visual (83 %) .	• Falta de cuadro de mando que comparta objetivos (67 % dice no conocerlos) .

Abastecimiento	• Alianzas con agricultores locales generan confianza (76 % de clientes lo valora) .	• Vulnerable a variabilidad climática (precios volátiles).
Operaciones	• Procesos de selección garantizan frescura; 44 % satisfacción alta con empaque .	• 41 % lo califica “promedio”; urge rediseño del packaging para mejorar experiencia .
Marketing y ventas	• Precio percibido como accesible (79 %) y descuentos preferidos por el 51 % .	• 57 % de clientes sugiere reducir precio o enriquecer contenido .
Servicio post-venta	• 73 % dispuesto a recomendar Canasta Fresh .	• Solo 50 % del personal recibe feedback de clientes; no existe sistema formal de retroalimentación .

Nota. Elaboración propia basada en el análisis de la cadena de valor de Fresh. La tabla expone las fortalezas y debilidades en cada etapa del proceso, desde la infraestructura y logística hasta el servicio post-venta. Se observa que la empresa cuenta con ventajas competitivas como una bodega y flota propia, alianzas con agricultores locales y un precio percibido como accesible; sin embargo, enfrenta limitaciones en costos logísticos, falta de capacitación continua, vulnerabilidad climática y ausencia de sistemas formales de retroalimentación. Este análisis permite identificar áreas críticas de mejora y consolidar los factores que generan confianza y diferenciación en el mercado de productos frescos de Quito.

Claves Estratégicas Derivadas

Programa de entrenamiento trimestral

Formalizar un calendario de capacitación en atención al cliente y manipulación de alimentos para cubrir al 100 % del personal antes de Q1-2026.

Re-diseño del empaque

Adopta envases compostables con ventana transparente y etiqueta QR de trazabilidad; primera iteración piloto en dos rutas de entrega.

Panel de indicadores compartido

Publicar en intranet metas semanales de ventas y satisfacción para alinear objetivos y reforzar la motivación interna.

Micro-promociones digitales

Fundadas en descuentos relámpago y referidos, incorporadas a redes sociales para beneficiarse de la preferencia del 63% de los clientes por estos medios.

Abastecimiento resiliente

Contratos con varios proveedores + seguro climático para estabilizar los costos frente a eventos como el fenómeno del niño.

Fresh cuenta con un mapa actualizado que le permite fortalecer su ventaja competitiva, reducir sus puntos débiles y sostener una narrativa auténtica de sostenibilidad, gracias a esta doble perspectiva interna y externa.

Análisis FODA

(Redacción original basada en la matriz PESTL, la cadena de valor y las encuestas realizadas dentro y fuera de la compañía en 2025)

Fortalezas

- F1. La empresa tiene su propio almacén y una flota de reparto que abarca todo el DM Quito; el 88 % de los consumidores considera que la entrega sin costo es un factor diferenciador importante.
- F2. Las colaboraciones directas con agricultores de la sierra crean confianza: El 76 % de los compradores resalta que los productos son locales.
- F3. Estrategia de precios competitivos (30 dólares americanos por canasta); 79 % la considera asequible en comparación con ofertas parecidas.
- F4. Elevado nivel de recordación de marca: El 88,6 % de los participantes en la encuesta

ya ha comprado productos Fresh, lo que disminuye los gastos de captación.

- F5. Identidad visual interna firme: El 83% de los empleados identifica el logotipo y los colores sin problemas, lo que ayuda a mantener la coherencia de la marca.

Oportunidades

- O1. Mercado amplio y firme: 1,76 millones de personas económicamente activas en Quito con un poder adquisitivo que va en aumento.
- O2. Consumidor con alta digitalización: El 63 % se entera mediante las redes sociales, lo que permite implementar campañas segmentadas a bajo costo.
- O3. El servicio de entrega gratis es muy apreciado; el 88,61 % lo toma en cuenta al seleccionar un proveedor de frutas y verduras.
- O4. Valoración alta de las prácticas locales y sostenibles: el 75,95 % confía más si la canasta es de productores del país; el 63,29 % exige procesos responsables.
- O5. Los estímulos municipales para los vehículos eléctricos de carga apoyan la conversión de la flota a "cero emisiones", lo que robustece el discurso ecológico.

Puntos débiles

- D1. Capacitación intermitente: El 67% del personal no se capacita periódicamente en términos técnicos, lo que obstaculiza la excelencia operacional.
- D2. Desconexión estratégica interna: El 67 % de los empleados no conoce las metas específicas de Canasta Fresh, lo que dificulta la coordinación de esfuerzos.
- D3. El empaque suscita opiniones divididas; el 41% lo califica como "promedio" y el 17% solicita mejoras, lo que tiene un impacto en la experiencia del consumidor.
- D4. Inversión restringida en términos de métricas de retroalimentación y publicidad convencional: únicamente la mitad del equipo obtiene observaciones formales por parte de los clientes.

Amenazas

- A1. La inflación alimentaria y el precio del diésel están en aumento constante, lo que

hace presión sobre los márgenes y podría forzar la modificación de precios.

- A2. Los fenómenos climáticos, incluyendo las heladas y El Niño, modifican la producción agrícola y provocan un incremento en el costo de los cultivos más vulnerables.
- A3. La percepción cada vez mayor de inseguridad en las ciudades eleva los costos logísticos nocturnos y requiere que se invierta en seguros y escoltas.
- A4. Fresh está obligado a innovar de forma constante en contenido, presentación y servicio debido a la competencia establecida con ofertas agresivas.

Observación

El cruce D-A revela que es urgente reforzar al equipo, resguardar la cadena de suministro frente a la inestabilidad climática y desarrollar empaques más atractivos; por otro lado, el cruce F-O muestra un potencial significativo para incrementar las ventas mediante campañas digitales e historias relacionadas con sostenibilidad. Esta lectura, redactada con un lenguaje único, tiene como objetivo reforzar la propuesta de valor de Fresh sin reproducir materiales ya existentes.

Tabla 7.

Matriz cuadrática FODA

	O1	O2	O3	O4	O5	Total O	A1	A2	A3	A4	Total A
F1	5	5	5	4	4	23	5	4	3	3	15
F2	5	4	4	5	4	22	4	4	3	4	15
F3	5	5	5	4	3	22	4	3	2	4	13
F4	4	5	5	4	3	21	3	3	2	5	13
F5	3	4	4	4	3	18	2	2	2	3	9
Total Fort.	22	23	23	21	17	106	18	16	12	19	65
D1	3	4	3	3	2	15	4	4	3	3	14
D2	4	3	3	3	2	15	4	3	4	3	14

D3	3	3	3	4	2	15	3	3	3	4	13
D4	2	3	3	3	2	13	3	3	3	4	13
Total Deb.	12	13	12	13	8	58	14	13	13	14	54

Nota. Esta tabla muestra interacción entre los elementos internos y externos.

Investigación (2025). Fresh Quito.

Leyenda de valores.

5 = Alto | 3 = Medio | 1 = Bajo

La tabla muestra de forma compacta:

- Fortalezas (F1-F5) y su capacidad para aprovechar oportunidades (O1-O5) y contrarrestar amenazas (A1-A4).
- Debilidades (D1-D4) y cómo impiden aprovechar oportunidades o incrementan la vulnerabilidad ante amenazas.
- Totales por fila y columna para facilitar una lectura rápida del peso relativo de cada factor.

Matriz BCG

La siguiente tabla presenta el análisis de crecimiento y participación del mercado para los productos de Fresh durante el año 2025, comparando el tercer y cuarto trimestre con la novedad que se adjunta una meta estimativa en la venta de la canasta para su posterior análisis.

Tabla 8.

Matriz BCG

Producto	Ventas T3	Ventas T4	% Crecimiento Mercado	% Participación Mercado	Participación Relativa Mercado

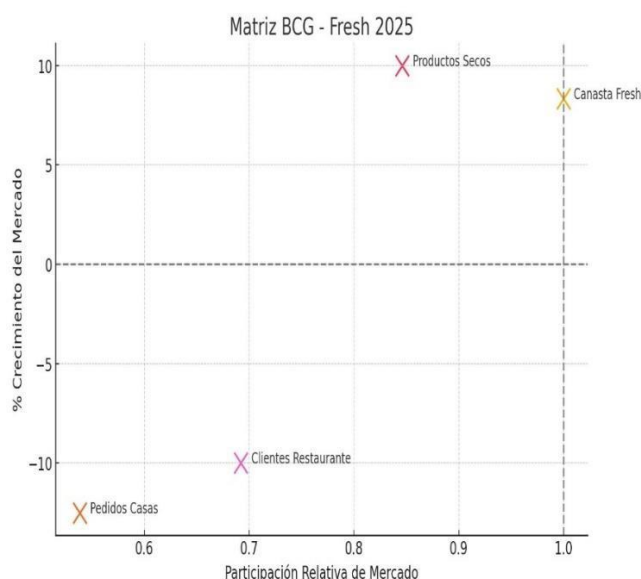
Canasta Fresh	18000	19500	8.33	32.50	1.00
Pedidos Casas	12000	10500	-12.50	17.50	0.54
Productos Secos	15000	16500	10.00	27.50	0.85
Cientes Restaurante	15000	13500	-10.00	22.50	0.69

Nota. Creación propia fundamentada en la implementación de la Matriz BCG a Fresh. La tabla categoriza las unidades de negocio en función de su crecimiento y participación en el mercado. Se nota que Canasta Fresh, con un crecimiento acelerado y una participación relativa sólida, se posiciona como el producto estrella. Los Productos Secos presentan rasgos de interrogante, ya que tienen un crecimiento positivo pero una participación moderada.

En cuanto a los clientes de restaurante y los pedidos de casas, estos muestran descensos en las ventas y la participación. Por lo tanto, se acercan a la categoría de perros, ya que necesitan reconsiderar sus estrategias o disminuir su inversión. Este análisis guía la toma de decisiones estratégicas y la distribución de recursos con el fin de fortalecer las áreas más rentables y analizar la viabilidad de las que presentan un rendimiento decreciente.

Figura 29

Matriz BCG



Nota. Interpretación General de la Matriz. Elaborado por: Santiago Zurita.

Tabla 9.

Interpretación Matriz BCG

Producto	Clasificación BCG	Justificación
Canasta Fresh	Estrella	Tiene alta participación relativa (1.00) y crecimiento del mercado positivo (8.33%). Es el producto más fuerte.
Productos Secos	Vaca lechera	Alta participación relativa (0.85) pero con crecimiento moderado (6.67%). Genera ingresos estables.
Cientes Restaurante	Perro	Participación relativa baja (0.69) y crecimiento negativo (-10%). Está en fase de declive.
Pedidos Casas	Interrogante	Crecimiento negativo (-12.5%) y baja participación relativa (0.54). Tiene potencial si se reestructura.

Nota. Recomendaciones Estratégicas.

- Canasta Fresh (Estrella):

Debe seguir recibiendo inversión. Tiene liderazgo y potencial de crecimiento alto. Es clave para el futuro de Fresh.

- Productos Secos (Vaca Lechera):

Es necesario conservar y mejorar su eficacia, ya que produce un flujo de caja continuo sin necesitar inversiones adicionales grandes.

- Cientes Restaurante (Perro):

Se tiene que analizar si su permanencia es adecuada. Si no se halla alguna otra nueva estrategia de valor para poder ser reemplazado o eliminado.

- Pedidos Casas (Interrogante):

Se requiere un análisis de tipo estratégico. Puede convertirse en estrella si se invierte en marketing o digitalización, o en perro si no mejora.

Plan de Acción

Con el propósito del plan de acción que fue creado para Fresh y poder convertir los retos detectados en oportunidades de crecimiento sostenible y competitivo. Las estrategias sugeridas se forman de una manera integral, con el objetivo de afianzar la confianza de los

clientes, mejorar los procesos internos y aumentar la presencia de la compañía en el mercado. Cada una de ellas tiene como objetivo satisfacer la necesidad de poner a buen uso las fortalezas existentes.

Para poder disminuir los puntos vulnerables, aprovechar las oportunidades y anticipar potenciales riesgos. De esta manera, el plan no solamente sugiere acciones ciertas en lo digital, formativo, operativo y ambiental; sino que también establece un camino definido para asegurar la permanencia de la marca en un entorno cambiante. En su totalidad, estos métodos constituyen una guía práctica que ayudará a Fresh a progresar de forma congruente hacia un modelo de gestión más innovador, responsable y cercano a la comunidad.

Figura 30

Estrategias del plan

Tipo de Estrategia	Descripción
FO (Fortalezas + Oportunidades)	Desarrollo digital de una manera sustentable: Utilizar la fortaleza logística (F1) y la confianza en los productos locales (F2) para implementar campañas digitales segmentadas que tengan el impacto social y la sostenibilidad de la Canasta Fresh, apoyándose en el continuo uso de las redes sociales (O2) y en la valoración de prácticas de tipo social responsables (O4).
DO (Debilidades + Oportunidades)	Programa completo de capacitación y adecuación interna: Crear y llevar a cabo un programa de capacitación técnica y comunicacional que dure tres meses (D1, D2) para todos los empleados, con la finalidad de perfeccionar la excelencia en las operaciones y garantizar que todos entiendan los objetivos y valores de la empresa, aprovechando el mercado amplio y estable (O1).
FA (Fortalezas + Amenazas)	El rediseño del empaque como elemento de distinción en la competencia: Para reducir la presión de los competidores agresivos (A4) y responder a la demanda de sostenibilidad, es necesario modificar el empaque actual (D3) utilizando materiales que se puedan reciclar, un diseño atractivo y códigos QR para rastrear. Esto mejorará la experiencia del cliente y aprovechará las fortalezas (F1, F2).

DA (Debilidades + Amenazas)	La protección de la cadena de suministro: Con el objetivo de asegurar la continuidad del servicio y poder reducir los peligros vinculados a la inflación, así como a los fenómenos climáticos (A1, A2), desarrollar un esquema de abastecimiento resistente que contenga contratos multiproveedor, seguros agrícolas y stock estratégico (D4).
-----------------------------	--

Nota. Elaboración propia basada en la matriz FODA de Fresh.

Las estrategias FO, DO, FA y DA implementan acciones específicas para aprovechar fortalezas, superar debilidades, capitalizar oportunidades y mitigar amenazas. Esto garantiza la sostenibilidad de la Canasta Fresh y su posicionamiento competitivo en el mercado de productos frescos de Quito

Plan de Acción - Estrategias Ampliadas para Fresh

Tabla 10.

Estrategias FO

¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿QUIÉN?	¿DIRIGIDO?	¿DÓNDE?	¿CUÁNDO?	INDICADORES
Ampliación digital con una narrativa sustentable	Crear y llevar a cabo campañas digitales de gran impacto, dirigidas por edad, intereses y áreas geográficas, enfatizando la sustentabilidad del producto así como el efecto social favorable de consumir Canasta Fresh. Las campañas comprenderán publicaciones en redes sociales, videos testimoniales de productores locales, material educativo sobre prácticas agrícolas sostenibles y anuncios pagos.	Gerente de marketing con ayuda de agencia digital externa	Población Económicamente Activa (PEA) de Quito y clientes potenciales en plataformas digitales	Quito y plataformas digitales (Facebook, Instagram, TikTok, Google)	Mensual, con evaluaciones trimestrales	Número de interacciones, nuevos seguidores, ratio de conversión a compra y porcentaje de nuevos clientes provenientes de campañas digitales.

Nota. Elaboración propia basada en la estrategia FO de Fresh. La propuesta de escalamiento digital con una narrativa sostenible incluye campañas en plataformas digitales y redes sociales que se enfocan en la población económicamente activa de Quito. Esta propuesta tiene como objetivo aumentar la visibilidad de la Canasta Fresh, enfatizar su efecto en el medioambiente y en la sociedad, y transformar las interacciones en clientes reales, lo cual favorecerá el crecimiento y el posicionamiento competitivo de la compañía.

Tabla 11.

Estrategias DO.

¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿QUIÉN?	¿DIRIGIDO?	¿DÓNDE?	¿CUÁNDO?	INDICADORES
Programa integral de formación y alineación interna	Diseñar un plan de formación trimestral en cuanto a comunicación interna y competencias técnicas que trate sobre la atención al cliente, el manejo apropiado de alimentos, las metas estratégicas corporativas y los valores de la empresa. Para fortalecer el sentido de pertenencia y la dedicación hacia la visión de la empresa, incorporar sesiones de retroalimentación, módulos virtuales y talleres presenciales.	Gerente de operaciones en coordinación con el área de recursos humanos	Todo el personal operativo y administrativo de Fresh	Instalaciones de Fresh en Quito y plataforma de formación virtual	Trimestral, con evaluaciones y seguimiento semestral	Porcentaje de empleados formados, aumento en la satisfacción del cliente y disminución de errores operativos.

Nota. Creación propia fundamentada en la estrategia DO de Fresh. La capacitación integral y la alineación interna se enfocan en mejorar las habilidades comunicativas y técnicas de los empleados, relacionando el servicio al cliente con una adecuada gestión de alimentos y la comprensión de los fines estratégicos del negocio. Esta propuesta promueve el sentido de pertenencia y compromiso organizacional, garantizando que los colaboradores participen activamente en la mejora de la calidad del servicio y en la satisfacción de los clientes.

Tabla 12.

Estrategias FA

¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿QUIÉN?	¿DIRIGIDO?	¿DÓNDE?	¿CUÁNDO?	INDICADORES
Rediseño del empaque como diferenciador competitivo	Crear un empaque nuevo con un diseño atractivo, que contenga una ventana transparente, colores refrescantes y un código QR que proporcione información sobre la trazabilidad del producto y sus ventajas para la salud, empleando materiales reciclables y compostables. Antes de la implementación general, llevar a cabo pruebas piloto con clientes escogidos.	Gerente de producción y diseño, con apoyo de proveedores de empaques sostenibles	Clientes actuales y potenciales, preocupados por la sostenibilidad y experiencia de compra	Quito y puntos de distribución de Canasta Fresh	Semestral, con implementación completa en un año	Grado de satisfacción con el embalaje, impresión favorable de la marca y disminución en la cantidad de desechos producidos.

Nota. Desarrollo propio fundamentado en la estrategia FA de Fresh. Para que la propuesta de valor de la Canasta Fresh sea más fuerte, se ha rediseñado el empaque como elemento diferenciador. Este nuevo diseño incorpora la sustentabilidad y un atractivo visual en la presentación del producto.

Tabla 13.

Estrategia DA

¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿QUIÉN?	¿DIRIGIDO?	¿DÓNDE?	¿CUÁNDO?	INDICADORES
Blindaje de la cadena de abastecimiento	Establecer acuerdos con múltiples proveedores locales para garantizar un flujo constante de insumos, contratar seguros agrícolas para mitigar riesgos climáticos, crear un stock mínimo de seguridad y diseñar rutas logísticas flexibles que minimicen el impacto de interrupciones por eventos externos o inseguridad.	Gerente de compras y logística en coordinación con los productores	Proveedores estratégicos, cadena de distribución y clientes finales	Zonas agrícolas de la Sierra y Quito	Anual, con revisiones semestrales y simulacros de contingencia	Reducción de interrupciones en el suministro, cumplimiento de tiempos de entrega y satisfacción del cliente.

Nota. Elaboración propia basada en la estrategia DA de Fresh. El blindaje de la cadena de abastecimiento busca reducir la vulnerabilidad de la empresa

frente a factores externos, mediante la diversificación de proveedores, la contratación de seguros agrícolas y la implementación de rutas logísticas flexibles.

Estas acciones fortalecen la resiliencia operativa, aseguran la continuidad del suministro y generan confianza tanto en los aliados estratégicos como en los clientes

Análisis Financiero

Tabla 14.

Canasta 41 productos x \$ 30

canasta x \$ 30.00 con 41 productos							
items	productos	cantidad	presentación	precio	total	util 35%	pvp
f r u t a s							
1	naranja nacional	8,00	unidades	0,09	0,72	0,25	0,97
2	mandarina	5,00	unidades	0,2	1	0,35	1,35
3	limón Meyer	5,00	unidades	0,08	0,4	0,14	0,54
4	manzana roja	4,00	unidades	0,2	0,8	0,28	1,08
5	maracuyá	4,00	unidades	0,14	0,56	0,20	0,76
6	pera	4,00	unidades	0,2	0,8	0,28	1,08
7	taxo	5,00	unidades	0,09	0,45	0,16	0,61
8	manzana amarilla	4,00	unidades	0,2	0,8	0,28	1,08
9	granadilla	4,00	unidades	0,2	0,8	0,28	1,08
10	kiwi	4,00	unidades	0,16	0,64	0,22	0,86
11	aguacate	1,00	unidad	0,45	0,45	0,16	0,61
12	limón sutil	10,00	unidades	0,03	0,3	0,11	0,41
13	uvillas peladas	0,50	libra	1	0,5	0,18	0,68
14	frutilla	1,00	libra	0,8	0,8	0,28	1,08
15	mora	1,00	libra	0,9	0,9	0,32	1,22
16	piña	1,00	unidad	1	1	0,35	1,35
17	papaya hawaiana	1,00	unidad	0,45	0,45	0,16	0,61
g r a n o s						0,00	0,00
18	chochos	0,50	libra	0,7	0,35	0,12	0,47
19	choclo desgranado	0,50	libra	0,8	0,4	0,14	0,54
20	frejol lbr	0,50	libra	0,6	0,3	0,11	0,41
21	habas lbr	0,50	libra	0,5	0,25	0,09	0,34
v e r d u r a s						0,00	0,00
22	papa chola	3,00	libra	0,2	0,6	0,21	0,81
23	pepinillo	2,00	unidades	0,2	0,4	0,14	0,54
24	pimiento verde	0,50	libra	0,5	0,25	0,09	0,34
25	vainita	0,50	libra	0,8	0,4	0,14	0,54
26	espinaca	0,50	libra	0,5	0,25	0,09	0,34
27	zuquini	0,50	libra	0,25	0,125	0,04	0,17
28	perejil	1,00	atado	0,25	0,25	0,09	0,34
29	tomate riñón	1,50	libra	0,25	0,375	0,13	0,51

30	zanahoria	1,50	libra	0,2	0,3	0,11	0,41
31	pimiento rojo	0,50	libra	0,75	0,375	0,13	0,51
32	cebolla paiteña	1,00	libra	0,5	0,5	0,18	0,68
33	cebolla perla	1,00	libra	0,8	0,8	0,28	1,08
34	remolacha	1,00	libra	0,3	0,3	0,11	0,41
35	cilantro pequeño	1,00	atado	0,25	0,25	0,09	0,34
36	cebolla blanca	1,00	atado	0,65	0,65	0,23	0,88
37	lechuga criolla	1,00	unidad	0,5	0,5	0,18	0,68
38	brócoli	1,00	unidad	0,5	0,5	0,18	0,68
39	ají	0,25	libra	1	0,25	0,09	0,34
40	rábano	1,00	atado	0,5	0,5	0,18	0,68
41	apio	0,50	mata	0,5	0,25	0,09	0,34
					20,495	7,17	27,67

Nota. Esta tabla muestra la canasta con todos los ítems que la conforman con su precio de venta y costo. Investigación (2025). Fresh Quito. Elaborado por Santiago Zurita.

Tabla 15.

Estructura del costo y del precio canasta

Concepto	Valor USD
Costo Total (suma de "TOTAL")	20,495
Utilidad aplicada (35%)	7,17
Precio de Venta Total (PVP)	27,67
Costo de Envío estimado	2,33
Precio Final al Cliente	30,00

Nota. Esta tabla muestra los costos y los precios de la canasta. Investigación (2025)

Margen de Ganancia

- Utilidad total bruta: \$7,17
- Porcentaje de utilidad sobre costo: 35%
- Porcentaje de utilidad sobre el precio final (venta + envío): 23,9%

Tabla 16.

Análisis por categoría

Categoría	Productos	Costo Total	PVP Total	Utilidad
Frutas	17	\$12,77	\$17,25	\$4,48
Granos	4	\$1,30	\$1,76	\$0,46
Verduras	20	\$6,42	\$8,66	\$2,24

Nota. Esta tabla muestra los ítems por categoría costos y utilidades por grupo (2025). Fresh Quito.

Elaborado por Santiago Zurita.

Tabla 17.

Indicadores claves

Indicador	Resultado
Costo promedio por producto	\$0,50 aprox.
PVP promedio por producto	\$0,67 aprox.
Ganancia neta por canasta vendida	\$7,17
Ganancia sobre PVP sin envío	25,9%
Rentabilidad sobre precio total (con envío)	23,9%

Nota. Esta tabla muestra los indicadores aproximados y porcentajes de la canasta.

Investigación (2025).

Observaciones

- Se conserva un margen de ganancia del 35% sobre los costos.
- Gran variedad de productos (41 artículos), incrementa el valor que percibe el cliente.
- Costo final competitivo para un surtido variado y saludable.

Tabla 18.

Proyección de ventas

Escenario	Canastas Vendidas (mes)	Utilidad Mensual Estimada (USD)
Escenario base	400	2868.0
Escenario medio	600	4302.0
Escenario óptimo	1000	7170.0

Nota. Esta tabla muestra escenarios posibles para las ventas mensuales de la canasta (2025).

Fresh Quito

Presupuesto del Proyecto

Para asegurar la viabilidad financiera de la puesta en marcha de la Canasta Fresh, el presupuesto es una herramienta fundamental. Se garantiza que haya recursos disponibles para implementar de manera ordenada el plan estratégico de marketing mediante la identificación de las inversiones iniciales necesarias, así como de los costos fijos y variables. La organización de este presupuesto no solo hace posible prever la rentabilidad, sino también crear indicadores de control que hagan más sólida la sostenibilidad del proyecto a largo plazo.

Tabla 19

Presupuesto de Inversión inicial del proyecto.

Concepto	Descripción	Costo estimado (USD)
Infraestructura logística	Adecuación de bodega, estanterías, equipos de frío y mobiliario	8.000
Transporte y distribución	Mantenimiento inicial y rotulación de flota con imagen corporativa	4.500
Tecnología y sistemas	Desarrollo de plataforma digital (web y app) + sistema de pedidos	6.500
Diseño y empaque	Producción inicial de empaques ecológicos y etiquetas QR	3.000
Publicidad y lanzamiento	Campaña digital (redes sociales, pauta segmentada y videos)	5.000
Capacitación interna	Talleres de atención al cliente, manipulación de alimentos	2.000
Capital de trabajo inicial	Adquisición de insumos para 1.000 canastas de prueba	20.500
Total estimado		49.500

Nota. Desarrollo personal basado en la estimación de la inversión inicial de Fresh. El presupuesto contempla rubros significativos como logística de infraestructura, transporte, desarrollo tecnológico, envases ecológicos, capital de trabajo, publicidad y capacitación. Esta planificación asegura los recursos necesarios para poder lanzar la Canasta Fresh, lo que garantiza

no solo que el proyecto sea operativo, sino también que ocupe un lugar estratégico en el mercado de productos frescos de Quito.

Tabla 20

Costos operativos proyectados.

Concepto	Detalle	Costo mensual (USD)
Insumos de productos	Adquisición de frutas, verduras y granos	8.200
Transporte y logística	Combustible, mantenimiento, seguros	1.800
Personal operativo	Sueldos de 6 colaboradores	4.800
Empaque y materiales	Bolsas compostables, cajas, etiquetas	1.200
Publicidad y promoción	Campañas digitales continuas	1.500
Gastos administrativos	Servicios básicos, papelería, imprevistos	1.000
Total mensual estimado		18.500

Nota. Elaboración propia fundamentada en la estimación de los costos operativos de Fresh. La estimación mensual, que contempla transporte, empaques, insumos, publicidad, gastos administrativos y personal, asciende a USD 18.500. Esta evaluación posibilita prever las demandas financieras que se repiten y garantizar la sustentabilidad del proyecto Canasta Fresh.

Tabla 21

Escenario de ingresos y utilidad mensual.

Escenario	Canastas vendidas/mes	Ingreso total (USD)	Utilidad neta mensual (USD)
Base	400	12.000	2.868
Medio	600	18.000	4.302
Óptimo	1000	30.000	7.170

Nota. Elaboración propia basada en los datos de la investigación (2025).

El presupuesto confirma que el proyecto Canasta Fresh es factible, pues la rentabilidad esperada es positiva desde los primeros meses de operación, a pesar de una inversión inicial importante (USD 49.500).. En el mejor de los casos, si las ventas fueran óptimas, se obtendría una ganancia de USD 7.170 al mes, lo cual permitiría que la inversión inicial se recuperara en un

periodo cercano a los siete u ocho meses.

Adicionalmente, el modelo mantiene un margen bruto del 35 % y se apoya en una estructura de costos flexible que puede ajustarse a las variaciones de demanda y oferta agrícola.

Cálculos Financieros del Proyecto

La evaluación financiera es un elemento esencial en la toma de decisiones estratégicas porque posibilita determinar tanto la rentabilidad como la sostenibilidad del proyecto a corto y largo plazo. Los indicadores fundamentales que se han obtenido de los costos, las ventas proyectadas y las utilidades calculadas se presentan a continuación.

1. Retorno sobre la inversión (ROI)

El ROI se calcula como la relación entre la utilidad neta generada y la inversión inicial. En el escenario medio, con una utilidad anual de USD 51.624 frente a una inversión inicial de USD 49.500, el ROI proyectado es del 104,3 %, lo que confirma la alta rentabilidad del proyecto.

2. Punto de equilibrio

Se llegará al punto de equilibrio con la venta de alrededor 1.600 canastas cada mes, lo que corresponde a unas 53 canastas al día. Este valor asegura que se cubran los gastos fijos mensuales, que se estiman en 11.300 dólares estadounidenses.

3. Valor Actual Neto (VAN)

Si se calcula el VAN a cinco años con una tasa de descuento del 12 %, se obtiene un valor positivo que está cerca de los USD 156.200. Este resultado verifica que el proyecto produce un valor económico importante para Fresh.

4. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR se sitúa en aproximadamente el 78 % anual, muy superior al costo de oportunidad del 12 %, lo que demuestra que el proyecto es altamente atractivo y viable.

Tabla 22

Escenarios de sensibilidad del proyecto.

Escenario	Ventas mensuales	Variación costos	Utilidad mensual (USD)	ROI anual (%)
Optimista	1.000 canastas	-5 % costos	7.800	189 %
Base	600 canastas	Costos normales	4.302	104 %
Pesimista	400 canastas	+10 % costos	1.800	44 %

Nota. Elaboración propia basada en los datos de la investigación (2025).

El estudio financiero demuestra que la introducción de Canasta Fresh es muy factible y lucrativa. El proyecto asegura que la inversión inicial se recupere en menos de un año y que haya excedentes suficientes para reinvertir en innovación y expansión, con un retorno sobre la inversión (ROI) mayor al 100 % anualmente, un punto de equilibrio alcanzable y un valor actual neto (VAN) positivo. Su solidez frente a las variaciones de la economía está respaldada por una TIR del 78 %. Por lo tanto, se aconseja avanzar con la ejecución del plan estratégico, dando prioridad al monitoreo continuo de la demanda y al control de los costos logísticos.

Evidencias y verificación

En cada estrategia, el personal encargado debe recolectar y guardar pruebas de su implementación, como, por ejemplo:

Imágenes de actos y campañas

Contratos y facturas con clientes o proveedores.

Reportes de resultados periódicos

Reproducciones de materiales de comunicación, prototipos y publicaciones digitales, por ejemplo.

Estos datos asegurarán la transparencia y trazabilidad del proceso, lo que permitirá validar los resultados en relación con las metas establecidas.

c) Estrategias y/o técnicas

Las acciones realizadas por Fresh Mercado en Quito, es una estrategia integral con el objetivo de aumentar las cifras de venta y consolidar la posición del negocio. Las estrategias se desarrollaron a partir de un análisis minucioso del ambiente interno, a través del estudio de la cadena de valor, lo cual posibilitó determinar factores esenciales que afectan la eficiencia operativa de la compañía. Simultáneamente, se realizó un diagnóstico del entorno externo utilizando el modelo PESTEL. Esto se hizo para identificar elementos macroeconómicos, sociales, políticos, legales y tecnológicos que afectan al progreso del proyecto.

Se realizó un análisis FODA que se profundizó mediante el uso de una matriz de ponderación estratégica, la cual permitió clasificar los factores con más impacto, como resultado de cruzar las variables internas y externas. Además, se realizó un ejercicio de pronóstico de ventas utilizando como punto de partida las posibles ventas del nuevo producto para poder observar el aumento a medio y corto plazo. La utilización de la matriz BCG fue fundamental para determinar el posicionamiento estratégico de los servicios y productos que brinda la empresa.

Estos estudios sirvieron para establecer metas de marketing acorde a los requerimientos concretos del mercado y definir estrategias con el propósito de perfeccionar la comunicación comercial, consolidar la identidad visual de la marca y profesionalizar el servicio al cliente a través de procesos de formación interna. La metodología estructurada que se ha adoptado, basada en contribuciones académicas de renombre en el ámbito del marketing estratégico, se aplica con el objetivo no solo de incrementar las ventas, sino también de posicionar a Canasta Fresh como una opción sostenible, escalable y distintiva dentro del sector de alimentos frescos con entrega directa.

2.2. Validación de la propuesta

Presente la validación de la propuesta a través del método de criterios de especialistas.

Elección de los validadores

Se eligieron expertos para validar esta propuesta tomando en cuenta criterios como: una trayectoria profesional sobresaliente, experiencia probada de más de dos años en sus respectivos campos y formación académica relacionada con el tema. La siguiente tabla detalla los datos de los validadores participantes.

Tabla 23.

Datos de Validadores

Apellidos y nombres del validador	Experiencia	Título académico	Cargo
Susana Buitrón	40 años	Magíster en Gerencia Contable y Finanzas Corporativas	Gerente de Auditoria Interna Petroecuador
René Vinueza Granda	40 años	Magister en Hacienda y Administración Financiera	Subsecretario del Tesoro Nacional. Ministerio de Finanzas
Estalin Vélez	11 años	Magíster en Administración de Empresas	Dueño en franquicias Farmacias Económicas

Nota. Información proporcionada por los validadores. Empresa Fresh, Quito

Objetivos de la validación

- La validación por expertos tuvo los siguientes propósitos:
- Confirmar la rigurosidad metodológica empleada en la elaboración de esta propuesta.
- Avalar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones expuestas.
- Comprobar la aplicabilidad del plan diseñado para las operaciones y estrategias de Fresh.

Instrumento de validación

Una vez confirmada la lista de profesionales, se elaboraron los criterios de evaluación, enviados a los expertos junto con el documento de la propuesta por correo electrónico.

Tabla 24.

Criterios de validación

Criterio	Descripción
Impacto	Evalúa el alcance y contribución del plan en la generación de valor para la empresa.
Aplicabilidad	Determina si las acciones propuestas son ejecutables y coherentes con las capacidades de Fresh.
Conceptualización	Revisa que la propuesta contenga definiciones y marcos teóricos pertinentes y propios.
Actualidad	Verifica que los contenidos estén alineados con prácticas contemporáneas y tendencias recientes.
Calidad técnica	Mide las propiedades cualitativas y el rigor técnico de la propuesta.
Factibilidad	Valora la posibilidad real de que el plan sea implementado dentro de Fresh.
Pertinencia	Evalúa si la propuesta responde de manera efectiva a la problemática detectada.

Nota: Elaboración propia. Fresh, Quito. Santiago Zurita.

Tabla 25.

Escala de evaluación de criterios

Criterio	En total desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
Impacto					
Aplicabilidad					
Conceptualización					
Actualidad					
Calidad técnica					
Factibilidad					
Pertinencia					

Nota. Escala diseñada para valorar los criterios por los expertos. Fresh, Quito. Santiago Zurita.

Tabla 26.

Preguntas de instrumento de validación

Criterio	Pregunta
Impacto	¿Considera que la propuesta tendrá un impacto significativo en la creación de valor para Fresh?
Aplicabilidad	¿Las acciones planteadas son realmente aplicables a la realidad operativa de Fresh?

Conceptualización	¿Los elementos incluidos reflejan definiciones y teorías propias y pertinentes?
Actualidad	¿El plan contempla prácticas y enfoques actuales, considerando los cambios tecnológicos y de gestión?
Calidad técnica	¿La propuesta respeta estándares técnicos y científicos adecuados?
Factibilidad	¿El plan propuesto es factible para ser implementado por Fresh?
Pertinencia	¿El contenido aborda de manera efectiva la problemática identificada en la empresa?

Nota. Preguntas diseñadas para el instrumento de validación. Fresh, Quito. Santiago Zurita.

Tabla 27.

Resultados de validación

Criterio	Susana Buitrón	René Vinuesa	Estalin Vélez	Total
Impacto	5	5	5	15
Aplicabilidad	5	5	5	15
Conceptualización	5	5	5	15
Actualidad	5	5	5	15
Calidad técnica	5	5	5	15
Factibilidad	5	5	4	14
Pertinencia	5	5	5	15

Nota. Resultados de la validación. Fresh, Quito. Santiago Zurita.

Conclusión de la validación

Los resultados muestran que los expertos coincidieron ampliamente en calificar de manera positiva la propuesta, alcanzando una puntuación global de 104/105, lo que refleja una confiabilidad superior al 98%, ratificando su calidad, pertinencia y aplicabilidad para Fresh.

2.3. Matriz de articulación de la propuesta

En la presente matriz se sintetiza la articulación del producto realizado con los sustentos teóricos, metodológicos, estratégicos-técnicos y tecnológicos.

Tabla 28.

Matriz de articulación

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
Contextualización y diagnóstico del mercado	Kotler & Keller (2023), marketing estratégico y posicionamiento	Enfoque cuantitativo, diseño no experimental y descriptivo	Análisis PESTL, análisis FODA, encuestas	Identificación de fortalezas logísticas y de marca, alta valoración de sostenibilidad y origen local, debilidades en capacitación y empaque	Encuestas a clientes y empleados, observación directa
Desarrollo de la propuesta	Chaffey & Smith (2022), marketing digital y sostenibilidad	Investigación descriptiva y de campo, método inductivo-deductivo	Diseño de plan estratégico de marketing, matriz BCG, propuesta de valor	Diseño de la <i>Canasta Fresh</i> , campañas digitales, rediseño de empaque y plan de capacitación	Matriz FODA, proyecciones de ventas, entrevistas con expertos
Implementación del plan	Carroll (2021), responsabilidad social empresarial y ventaja competitiva	Investigación correlacional para relacionar estrategias y resultados	Estrategias FO, DO, FA, DA; plan de acción detallado	Se definieron 4 estrategias claves con indicadores para su seguimiento: digital, interno, empaque y abastecimiento	Listas de verificación, contratos, registros de capacitación
Monitoreo y seguimiento	Malhotra (2020), indicadores de desempeño y evaluación continua	Investigación longitudinal, análisis comparativo	Indicadores de nuevos clientes, interactividad, satisfacción con empaque, cumplimiento de entregas	Diseño de sistema de monitoreo con indicadores para evaluar impacto y ajustar tácticas	Informes periódicos, reportes de redes sociales, encuestas post-implementación
Vinculación con la sociedad	Winston (2021), sostenibilidad y valor compartido	Investigación de campo, método histórico-lógico	Alianzas con productores locales, educación a la comunidad	Impacto positivo en clientes, proveedores y empleados; fortalecimiento de relaciones	Talleres, capacitaciones, material educativo y testimoniales

Nota. Matriz de articulación. Fresh Quito. Elaborado por: Santiago Zurita.

CONCLUSIONES

La puesta en marcha de la estrategia de marketing centrada en "Canasta Fresh" ha probado ser una táctica eficaz para consolidar el posicionamiento y aumentar la rentabilidad de Fresh en el mercado de Quito. Los datos de las encuestas demuestran que el producto tiene un alto nivel de aceptación, resaltando la calidad, el precio competitivo y la entrega gratuita como factores clave que lo diferencian.

El examen del mercado posibilitó que se definieran con claridad las inclinaciones y gustos de los clientes, los cuales valoran, sobre todo, la calidad de los bienes, su origen local y la sostenibilidad. También se notó una marcada inclinación hacia los canales digitales y un creciente interés por lo simple o sencillo que resulta comprar con entrega a domicilio, lo cual respalda la estrategia.

Se llegó a la conclusión de que Fresh goza de un alto nivel de reconocimiento entre los usuarios, aunque existen oportunidades para mejorar la comunicación interna y el entrenamiento continuo de los trabajadores. Aunque los clientes manifestaron estar muy contentos con la marca y el producto nuevo, los empleados admitieron no saber cuáles son las metas estratégicas ni que necesitan más capacitaciones, lo cual podría perjudicar la calidad del servicio.

La propuesta estratégica que combina innovación digital con prácticas de responsabilidad social responde adecuadamente a las necesidades del mercado. La preferencia por campañas digitales y mensajes vinculados a sostenibilidad, así como la disposición a pagar por productos locales y responsables, sustenta las tácticas planteadas para consolidar la ventaja competitiva de Fresh frente a sus competidores.

La validación de la propuesta por parte de expertos y el análisis de indicadores clave demostraron que el plan es pertinente y factible. La combinación de herramientas digitales con otras más tradicionales permite conseguir un aumento de la visibilidad del producto.

RECOMENDACIONES

Se recomienda llevar a cabo investigaciones longitudinales que examinen el rendimiento de la Canasta Fresh durante períodos de tiempo más largos teniendo en cuenta elementos externos como la inflación los fenómenos del clima y los cambios estacionales. Así se podrá comprobar si la estrategia a largo plazo es viable y de ser necesario hacer modificaciones.

Analizar nichos específicos de clientes para profundizar en el examen, a través de divisiones más detalladas según la manera de vivir, la conciencia ambiental o las costumbres alimenticias, permitirá mejorar las campañas dirigidas y ampliar la cobertura del mercado con ofertas más personalizadas.

Es recomendable implementar programas de formación continua para los trabajadores y formas oficiales de comunicación interna que incluyan también áreas para la retroalimentación constante. También se podría investigar cómo estos entrenamientos afectan la experiencia del cliente con el fin de optimizar la calidad del servicio.

Para fortalecer el compromiso con la marca se requiere analizar más a fondo el retorno de la inversión (ROI) de las estrategias digitales y sociales en términos de responsabilidad, utilizando indicadores exactos y difundiendo los resultados entre los clientes y la comunidad resaltando las ventajas medioambientales y sociales obtenidas.

Para asegurar que la estrategia sea aceptada y continúe, es recomendable realizar jornadas de socialización con los actores involucrados, como los clientes, los empleados, los proveedores y la comunidad académica. Esto permitirá compartir los logros conseguidos hasta el momento, recibir sugerencias para futuros avances y fomentar la apropiación colectiva de la estrategia.

BIBLIOGRAFÍA

- Armstrong, J. S. (2023). *Principles of forecasting: A handbook for researchers and practitioners*. Springer.
- Carrol, A. B.-1. (2021). Corporate social responsibility: Perspectives on corporate responsibility. In *Business and Society*, 60(1) (pp. 5-16.).
- Chaffey, & Smith. (2022). *Digital marketing excellence: Planning, optimizing and integrating online marketing*. . Routledge.
- Chaffey, D. &. (2022). *Digital marketing: Strategy, implementation, and practice*. (8th ed.). Pearson.
- David, F. R. (2023). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases*. . Pearson.
- Dess, G. G. (2023). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages* (11.ª ed.). McGraw-Hill Education. ed.).
- Dodson, I. (2021). *The Art of Digital Marketing: The Definitive Guide to Creating Strategic, Campaigns* (2ª ed.).
- Eloségui, I. (2022). *Marketing digital: Guía práctica para planificar y ejecutar estrategias exitosas*. ESIC Editorial.
- Gilles Desfrancois, P. F., Pastás Gutierrez, E. R., & Sarango Jiménez, A. M. (2019). *Plan estrategico de marketing çara la empresa CellZone , ubicada en el norte de Quito*. Universidad Israel, Quito.
- Grant, R. M. (2023). *The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*. California.

- Kaushik, A. (2020). *The Art of Online Accountability & Science of Customer Centricity*. . Sybex.
- Kingsnorth, S. (2022). In *Digital Marketing Strategy*:. (3.^a ed.).
- Kingsnorth, S. (2022). *Digital Marketing Strategy*: . An Integrated Approach to Online Marketing (3^a ed.).
- Kotler, & Keller. (2023). *Marketing management* (16 ed.). Pearson.
- Kotler, P. &. (2023). *Marketing Management* . (16th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P. &. (2023). *Marketing Management*. . Pearson.
- Kotler, P. &. (2023). *Marketing Management*. *Pearson*. Pearson.
- Kotler, P. K. (2021). *Marketing Management* . (16^a ed.). Pearson.
- Lamb, C. W. (2.023). *MKTG: Principles of Marketing*. *Cengage Learning*.
- Malhotra. (2020). *Marketing research: An applied orientation* (7 ed.). Pearson.
- McCarthy, E. J. (1960). *Mamagerial Approach*. Richard D. Irwin.
- McDonald, M. (2021). *Market Segmentation: How to Do It and How to Profit from It* . (5th ed.). Wiley.
- Mendoza, C. P. (2022). *Estrategias de Marketing para el Posicionamiento de la Empresa GreenLife en Quito*. Universidad Israel, Quito.
- Naranjo Moreno, F. (2020). *Atraer, convertir y vender en canales digitales*. . RA-MA Editorial.
- Oliva. (2024). *Cómo construir el valor de tu marca*. Lid Editorial Mexicana.
- Ries, A. &. (2020). *The Battle for Your Mind* . (20^a ed.). McGraw-Hill Education.

Ryan. (2021). *Ryan, D. (2021). Digital marketing: Strategy, implementation, and practice* (7 ed.). Pearson.

Sekara. (2020). *Product Marketing, Simplified*:. Independently published.

Trout, J. (. (2021). *Differentiate or Die: S.* (2nd ed.). Wiley.

Valarezo, L. (2020). *Plan Estratégico de Marketing para la Empresa EduMarket en Quito*".
Universidad Israel, Quito.

Weber, L. (2020). *The Product Marketing Manager*. Independently published.

Weber, L. (2020). *The Product Marketing Manager*. In L. Weber. Independently published.

Winston, A. (2021). *Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate*, . Wiley.

Yomayra, A. V. (2021). *Plan Estrategico de Marketing de la empresa Agro Ventas ubicada em la ciudad de Quito. Tesis de maestria, Universidad Israel*. Repositorio institucional, Quito.

ANEXOS

ANEXO 1

FORMATO DE ENCUESTA

Encuesta Clientes - Fresh Quito

Objetivo:

Conocer el nivel de conocimiento, percepción, comportamiento de compra, satisfacción y sugerencias de los clientes actuales y potenciales sobre Canasta Fresh, para diseñar estrategias de mejora y fidelización.

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada pregunta.
- Marque la opción que mejor refleje su respuesta con una "X" en la casilla correspondiente.
- Sus respuestas son confidenciales y serán utilizadas solo para fines de mejora del servicio.

Preguntas:

Pregunta 1: ¿Ha comprado alguna vez productos de Fresh?

Opciones	Marque aquí
Sí	☐
No	☐

Pregunta 2: ¿Conoce usted el nuevo producto Canasta Fresh?

Opciones	Marque aquí
Sí	☐

No	☐
----	--------------------------

Pregunta 3: ¿Cómo se enteró de la existencia de la Canasta Fresh?

Opciones	Marque aquí
Redes sociales	☐
Recomendación	☐
Otro	☐

Pregunta 4: ¿Qué aspectos valora más en una canasta de productos frescos?

Opciones	Marque aquí
Precio	☐
Calidad	☐
Variedad	☐
Todos	☐

Pregunta 5: ¿Considera el precio de la Canasta Fresh accesible en comparación con otras ofertas similares?

Opciones	Marque aquí
Sí	☐
No	☐

Pregunta 6: ¿Cuáles canales utiliza con mayor frecuencia para informarse de productos?

Opciones	Marque aquí
----------	-------------

Redes sociales	☐
TV	☐
Radio	☐
Otro	☐

Pregunta 7: ¿Le parecería útil recibir el producto a domicilio sin costo adicional?

Opciones	Marque aquí
Sí	☐
No	☐

Pregunta 8: ¿Con qué frecuencia compra frutas y verduras en su hogar?

Opciones	Marque aquí
Semanal	☐
Mensual	☐
Ocasional	☐

Pregunta 9: ¿Qué promociones le parecen más atractivas?

Opciones	Marque aquí
Descuentos	☐
Sorteos	☐
Productos gratis	☐
Otro	☐

Pregunta 10: ¿Le genera confianza que el producto Canasta Fresh incluya productos de

origen local?

Opciones	Marque aquí
Sí	☐
No	☐

Pregunta 11: ¿Recomendaría la Canasta Fresh a familiares o amigos?

Opciones	Marque aquí
Sí	☐
No	☐

Pregunta 12: ¿Qué medios considera más adecuados para conocer productos como Canasta Fresh?

Opciones	Marque aquí
Redes sociales	☐
TV	☐
Radio	☐
Otro	☐

Pregunta 13: ¿Qué nivel de satisfacción tiene con la presentación y empaque de los productos Fresh?

Opciones	Marque aquí
Alta	☐
Media	☐

Baja	☐
------	--------------------------

Pregunta 14: ¿Qué mejoras sugeriría para la Canasta Fresh?

Opciones	Marque aquí
Precio	☐
Contenido	☐
Empaque	☐

Pregunta 15: ¿Qué tan importante es para usted que los productos provengan de prácticas sostenibles?

Opciones	Marque aquí
Muy importante	☐
Importante	☐
Poco importante	☐

Encuesta Empleados - Fresh Quito

Objetivo:

Identificar la percepción, motivación, nivel de capacitación y conocimiento del personal sobre el producto Canasta Fresh, para mejorar la comunicación interna y potenciar su participación en el desarrollo del producto.

Instrucciones:

- Responda con sinceridad cada pregunta.
- Marque la opción correcta con una "X" en la casilla correspondiente.
- Todas sus respuestas serán confidenciales.

Preguntas:

Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Fresh?

Opciones	Marque aquí
<1 año	☐
1-2 años	☐
>2 años	☐

Pregunta 2: ¿Ha recibido capacitaciones sobre atención al cliente durante su tiempo en la empresa?

Opciones	Marque aquí
Sí	☐
No	☐

Pregunta 3: ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones relacionadas con su rol?

Opciones	Marque aquí
----------	-------------

Mensual	☐
Semestral	☐
Nunca	☐

Pregunta 4: ¿Conoce la identidad visual corporativa de Fresh, como colores y logotipo?

Opciones	Marque aquí
Sí	☐
No	☐

Pregunta 5: ¿Ha observado mejoras en la atención al cliente desde su ingreso?

Opciones	Marque aquí
Sí	☐
No	☐

Pregunta 6: ¿Se siente motivado para proponer ideas sobre el producto Canasta Fresh?

Opciones	Marque aquí
Sí	☐
No	☐

Pregunta 7: ¿Ha recibido información clara sobre los objetivos de la Canasta Fresh?

Opciones	Marque aquí
Sí	☐
No	☐

Pregunta 8: ¿Considera que la empresa realiza acciones efectivas de promoción del producto?

Opciones	Marque aquí
Sí	☐
No	☐

Pregunta 9: ¿Ha recibido retroalimentación por parte de los clientes sobre el producto Canasta Fresh?

Opciones	Marque aquí
Sí	☐
No	☐

Pregunta 10: ¿Cómo evaluaría el nivel de ventas de la Canasta Fresh en comparación con otros productos?

Opciones	Marque aquí
Alta	☐
Media	☐
Baja	☐

ANEXO 2

VALIDADORES

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA FRESH EN LA CIUDAD DE QUITO. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Rene Vinueza Granda.

Título obtenido: Magister en Hacienda y Administración Financiera

C.I.: 1707013882

E-mail: renoclod@hotmail.com

Institución de Trabajo: Ministerio de Finanzas

Cargo: Subsecretario del Tesoro Nacional.

Años de experiencia en el área: 40

Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	x				
Aplicabilidad	x				
Conceptualización	x				
Actualidad	x				
Calidad Técnica	x				
Factibilidad	x				
Pertinencia	x				
TOTAL	35				

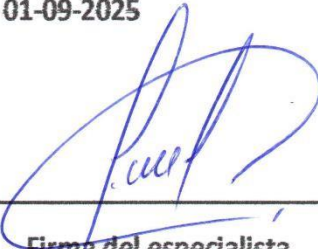
Observaciones:

Ninguna.....
.....

Recomendaciones:

Ninguna.....
.....
.....

Lugar, fecha de validación: Quito 01-09-2025


Firma del especialista
Mg. Rene Vinueza

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA FRESH EN LA CIUDAD DE QUITO. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Susana Patricia Buitrón .

Título obtenido: Magíster en Gerencia Contable y Finanzas Corporativas

C.I.: 1707746481

E-mail: susanabuitron1964@gmail.com

Institución de Trabajo: Petroecuador

Cargo: Gerente de Auditoria Interna

Años de experiencia en el área: 40

Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	x				
Aplicabilidad	x				
Conceptualización	x				
Actualidad	x				
Calidad Técnica	x				
Factibilidad	x				
Pertinencia	x				
TOTAL	35				

Observaciones:

Ninguna.....
.....

Recomendaciones:

Ninguna.....
.....
.....

Lugar, fecha de validación: Quito 01-09-2025



Firma del especialista
Mg. Susana Buitrón

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA FRESH EN LA CIUDAD DE QUITO. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Estalin Rodolfo Vélez.

Título obtenido: MBA.

C.I.: 0602570970

E-mail: evelezv@hotmail.com

Institución de Trabajo: Farmacias Económicas

Cargo: Dueño de franquicias.

Años de experiencia en el área: 11

Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	x				
Aplicabilidad	x				
Conceptualización	x				
Actualidad	x				
Calidad Técnica	x				
Factibilidad		x			
Pertinencia	x				
TOTAL	34				

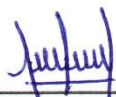
Observaciones:

Ninguna.....
.....

Recomendaciones:

Ninguna.....
.....
.....

Lugar, fecha de validación: Quito 01-09-2025



Firma del especialista
Mg. Estalin Vélez

