

CASO 1

# ¿Cómo podría penetrar el mercado ecuatoriano un nuevo producto derivado del cacao? Lanzamiento del producto Chocostevit

---

Glicería Gómez Ceballos  
Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador)  
ggomezc@ups.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0001-6955-3293>

Fernando Mejía Mejía  
Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador)  
fmejia@ups.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0001-6690-8474>

Adriana Vallejo Bojorque  
Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador)  
avallejo@ups.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0001-8725-836X>

## Historia de la industria del cacao en Ecuador

La adaptación, cultivo y consumo del cacao fueron realizados por los toltecas, aztecas y mayas hace unos 4000 años, sin embargo, se afirma que al menos una variedad del cacao fino tiene su origen en la Amazonía. El cacao ha tenido un peso significativo en la época colonial republicana y contemporánea del país, no solo por su re-

presentatividad económica, sino, además, cultural; poco a poco y al paso de la concentración de capital para su explotación, Guayaquil se convierte en centro de intercambio del cacao de la región, por el beneficio que le ofrece su posición de puerto como centro de conexión con mercados interesados en el consumo del producto, El primer boom cacaotero se dio entre 1770 y 1842. Desde entonces la producción cacaotera ecuatoriana se caracterizó por una exportación primaria (Abad *et al.*, 2020).

En cuanto a los sistemas productivos se distinguen dos tipos, los pequeños productores en menos de 10 ha que asocia este tipo de cultivo con otros y, otros medianos y grandes productores vinculados fundamentalmente a monocultivos. En el país se cultivan dos tipos de cacao: el Cacao CCN-51 y el denominado Cacao Nacional. En cuanto a la exportación, el país que compró la mayor cantidad de cacao ecuatoriano fue Indonesia, seguido de Estado Unidos, luego Malasia, y Holanda, México el quinto y Alemania el sexto. Estos 6 países han comprado el 78 % de la producción total en los años entre 2018-2021 (García *et al.*, 2021).

Cuando los españoles llegaron a América, los granos de cacao eran usados como moneda y para preparar una deliciosa bebida; un siglo después, las semillas fueron llevadas a Europa donde desarrollaron una receta añadiéndole vainilla y dulce. Fue a finales del siglo XIX que, luego de varias experimentaciones, los suizos lograron producir el primer chocolate de leche, empezando así una industria mundial. En la segunda mitad del siglo XVI, este rentable negocio atrajo el interés de empresarios guayaquileños y, en 1600, ya se tenían las primeras cosechas, siempre a orillas de los afluentes río arriba de Guayaquil, cuya denominación de origen fue Cacao Arriba (Guerrero, s. f.).

Existen registros donde se observa que Ecuador produce cacao desde 1780; pero no fue hasta el 1911, que el país llegó a ser uno de los mayores exportadores. Hoy, la mayor parte del cacao exportado por Ecuador corresponde a una mezcla de Nacional y Trinitarios

introducidos en 1930 y 1940, y se define como Complejo Tradicional (Guerrero, s. f.). Ecuador es ahora el tercer productor mundial de cacao, pero sigue cosechando menos de la mitad de los volúmenes de cacao de Ghana y menos de una quinta parte de los volúmenes de Costa de Marfil (Barómetro del Cacao, 2022).

La comercialización de cacao se lleva a cabo a través de asociaciones de productores, intermediarios, comisionistas y exportadores. La estructura de los canales de comercialización de cacao difiere de una región a otra. Los intermediarios tienen un contacto directo con el agricultor, unos se ubican en las poblaciones de las zonas de producción en las principales provincias; mientras que otros las recorren adquiriendo el grano; y, en muchas ocasiones, comercializan el cacao para otros intermediarios y comisionistas. De esta forma, en la cadena encontramos que, el canal entre el productor y el exportador tiene por lo menos dos intermediarios: los pequeños acopiadores y los mayoristas. Los pequeños acopiadores compran el grano directamente del agricultor visitando las fincas individuales. En una etapa posterior, estos acopiadores venden lo adquirido a los mayoristas quienes, a su vez, revenden a los exportadores. En el otro extremo de la cadena de comercialización del cacao, el grano se vende directamente al exportador. Esto se realiza a través de la participación de asociaciones o cooperativas de productores y, en ocasiones, estas agrupaciones gremiales exportan directamente (García *et al.*, 2021).

Según diario *El Comercio* (2014), un estudio de la firma Euromonitor Internacional sugiere que el mercado de chocolate está anotando a marcas Premium. Los referentes de este revelan a Nestlé, como una de las empresas que está apuntando a esta tendencia. A inicios del 2014, esta firma anunció su nueva línea de producción empaquetado en Ecuador, que utilizará el premiado chocolate Cacao Arriba para aumentar su valor agregado, tanto en la exportación como en el consumo doméstico. Asimismo, los precios del chocolate Premium se encuentran al alza y se espera que continúe durante cinco años más. En EUA el mercado de chocolate Premium está creciendo rápidamente y mantiene un desarrollo constante.

Continúa esta información con que la compra de Russel Stover, una productora estadounidense de chocolate por parte de la chocolatera Lint y Sprunglie (por 1500 millones USD), espera un crecimiento del mercado de confección de chocolate fino en EUA. El estudio indica que Brasil se convertirá en el mayor proveedor de chocolate a nivel mundial entre 2014 y 2019, y las firmas apuntan a generar chocolate de marca única. Pronóstico que se ha cumplido puesto que, de acuerdo con lo expresado por el grupo industrial Abicap, la producción de chocolate en Brasil, el quinto mercado mundial del producto aumentó un 11,43 % en el primer semestre de 2022 frente al mismo período del año pasado.

La empresa Mondelez está capitalizando el mercado indio con sus productos Toblerone y Bournville, considerados opciones de regalo perfectas.

Así también, en Japón, la marca Kit-Kat de Nestlé hace que los clientes hagan fila fuera de la Chocolatory Store en Tokio. Hersheys y M&M cuentan con sus propias tiendas Premium en varios países donde venden líneas de chocolates fabricados a mano.

En el Reino Unido, la firma Tesco lanzó su marca privada de chocolate Premium, a precios competitivos, ayudando a los comerciantes a ofrecer productos de calidad a bajos precios. En Australia, la firma Daintre Estates produce granos ricos en antioxidantes y comercializa bajo el eslogan de su marca de lujo: “Las marcas únicas y de lujo representan simplicidad, calidad y salud”.

En tanto, en Ecuador se producen los mejores granos de cacao y los estudios a los que se ha hecho referencia anteriormente muestran que la fruta se originó en la región amazónica. Durante el siglo XX, Ecuador fue uno de los mayores productores de granos de cocoa y la ubicación geográfica brinda a los granos sabores diversos entre frutales y nuez.

Empresas nacionales e internacionales se encuentran interesados en invertir en los granos de Cacao Arriba.

De igual manera, el país se encuentra estratégicamente ubicado entre Estados Unidos y Brasil, los mercados de confección de chocolate con mayor crecimiento. Ambos representan el 25 % del total mundial. Ello señala que esta es una oportunidad para el desarrollo de nuevas marcas en el sector chocolatero.

### **¿Qué factores del entorno pueden estar influyendo en el lanzamiento de este producto?**

Cuenca está situada en una altitud de 2538 msnm, el valle en el que se sitúa está conformado por sistemas montañosos de excepcionales características y presenta un sistema hidrográfico conformado por cuatro ríos principales: Tomebamba, Yanuncay, Machángara y Tarqui que atraviesan la ciudad de oeste a este (Fundación Turismo Cuenca, 2020). Mantiene un clima cálido y templado, los veranos son frescos y nublados, y los inviernos son cortos, fríos, secos y parcialmente nublados. Se puede notar que la temperatura promedio anual varía entre 7 °C a 17 °C (Weather Spark, 2020).

En 2021, la economía ecuatoriana creció un 4,2 % en términos reales, tras la fuerte contracción del 7,8 % en 2020, aunque no alcanza aun los niveles suficientes alcanzados antes del año 2019. Pese a un entorno externo más favorable, las exportaciones de bienes y servicios se redujeron en valor, lo que en parte refleja la gran dependencia de las actividades primarias y las dificultades enfrentadas por ciertos sectores de exportación clave, en especial el petrolero y el bananero. El 67 % de los sectores productivos no lograron recuperar los niveles prepandemia. A esto se suma el aumento de las compras externas de materias primas y de combustibles, en un entorno de elevada inflación generalizada y dificultades persistentes en las cadenas mundiales de suministro. En diciembre de 2021, la tasa de inflación anual alcanzó un 1,94 % (CEPAL, 2022).

Respecto de los indicadores laborales, la tasa de desempleo se ubicó en un 4,1 % de la población económicamente activa (PEA) en diciembre de 2021, es decir, 0,8 puntos porcentuales por debajo del mismo mes de 2020. Por su parte, el empleo adecuado o pleno en el sector formal ha aumentado 3,3 puntos porcentuales, hasta alcanzar un 27,4 % de la PEA-2021. Cabe resaltar que, para diciembre de 2021, el 50,6 % de la PEA se encontraba trabajando en el sector informal, frente a un 43,2 % en el sector formal. En particular, eso refleja un avance de 2,3 puntos porcentuales en el empleo formal y una disminución de un punto porcentual en el empleo informal respecto a diciembre de 2020 (CEPAL, 2022)

Según las publicaciones de (BCE, 2020), la tasa activa referencial, para el segmento productivo empresarial es de 9,72 % anual y una tasa máxima de 10,21 % anual.

Según el INEC (2020), Ecuador proyecta una población al año 2020 de 17 510 643 millones de habitantes, y de esos, un total de 636 997 habitantes pertenecen a la ciudad de Cuenca, el 52 % son mujeres y el 48 % hombres, el 65 % viven en zona urbana y el 35 % en zonas rurales, además tiene 25 parroquias urbanas y rurales. La ciudad registró 9886 nacimientos, 5024 hombres y 4862 mujeres. Azuay se mantiene entre las provincias que presentan mayor expectativa de vida para las mujeres en todo el país, con 81,9 años, y para los hombres casi cinco años inferior y alcanza los 76,1 años.

A continuación, se presenta una tabla contentiva de las proyecciones de edades por año y grupo de edades:

**Tabla 1**  
Proyección de población por grupos de edades hasta el 2025

Grupos de edad	2023			2024			2025		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Menores de 1 año	6 292	5 906	12 198	6 396	6 003	12 399	6 499	6 100	12 599
1 a 4 años	25 746	25 167	50 913	26 170	25 582	51 752	26 591	25 994	52 585
5 a 9 años	32 649	31 921	64 570	33 187	32 447	65 634	33 721	32 969	66 690
10 a 14 años	33 621	33 133	66 754	34 175	33 679	67 854	34 725	34 221	68 946
15 a 19 años	34 814	34 329	69 143	35 388	34 895	70 283	35 958	35 457	71 415
20 a 24 años	32 993	34 685	67 678	33 537	35 257	68 794	34 077	35 825	69 902
25 a 29 años	28 985	31 787	60 772	29 463	32 311	61 774	29 937	32 831	62 768
30 a 34 años	22 773	26 752	49 525	23 148	27 193	50 341	23 521	27 631	51 152
35 a 39 años	18 642	23 165	41 807	18 949	23 547	42 496	19 255	23 926	43 181

40 a 44 años	15 732	20 678	36 410	15 991	21 018	37 009	16 248	21 357	37 605
45 a 49 años	14 582	18 785	33 367	14 822	19 095	33 917	15 061	19 403	34 464
50 a 54 años	12 161	15 733	27 894	12 361	15 992	28 353	12 560	16 250	28 810
55 a 59 años	10 192	12 771	22 963	10 360	12 981	23 341	10 526	13 190	23 716
60 a 64 años	8 464	10 453	18 917	8 603	10 625	19 228	8 742	10 796	19 538
65 a 69 años	6 590	8 866	15 456	6 699	9 012	15 711	6 807	9 157	15 964
70 a 74 años	4 878	6 678	11 556	4 959	6 788	11 747	5 039	6 897	11 936
75 a 79 años	3 616	4 787	8 403	3 676	4 866	8 542	3 735	4 944	8 679
80 y más	4 844	7 237	12 081	4 924	7 357	12 281	5 003	7 475	12 478
Total	317 574	352 833	670 407	322 808	358 648	681 456	328 005	364 423	692 428

Nota. Tomado de INEC, 2020.



## **Proyección poblacional a nivel cantonal periodo 2020-2025**

La población local de Cuenca tiene una afluencia aproximada de 1 477 713 visitantes al año con intereses turísticos religiosos, arquitectónicos, culturales, naturales, deportivos, salud y aventura; existiendo actualmente un aumento del 18 % de turistas en los meses de enero, febrero y marzo.

La ciudad es conocida como la Atenas de Ecuador, le fue otorgada la condición de Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO desde 1999, es la tercera ciudad más poblada del país, tiene una interesante dinámica y diversidad en las actividades culturales, destacan las artesanales como la hojalatería, talabartería, cestería, herrería, cerámica, textil, panadería, entre otras. Ello sirvió de fundamento para que la Organización de Estados Americanos, (OEA) fije la sede permanente del Centro Interamericano de Artesanías y Artes Populares (CIDAP) en esta ciudad. Además, es sede de varios festivales internacionales de arte como el Festival de Artes Escénicas y el único evento oficial de artes plásticas del país, la Bienal Internacional de Cuenca (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2016).

El 53 % de los cuencanos camina y hace deportes, el 30 % realiza deportes para mejorar su salud, mientras que el 23 % por entretenimiento, el 16 % porque le gusta hacer deportes y actividades físicas, mientras que el 15 % para relajarse y disminuir el estrés, el 9 % para compartir con amigos y el 8 % para verse mejor.

Entre las enfermedades que padecen los ciudadanos de Cuenca, se encuentra la diabetes, con una prevalencia del 1,5 % (MSP, 2020). Al respecto, el coordinador zonal 6 de Salud, señaló en una entrevista que el trabajo para el control de enfermedades tales como la diabetes, debe ser integral, el paciente y la familia deben cambiar sus hábitos alimenticios y procurar la pronta atención de la persona.

Según los datos reportados por el Banco Mundial, 0,44 % del PIB del país se destina a la investigación y desarrollo, por debajo de México (0,49 %), Argentina, (0,53 %) y Brasil, (1,2 %).

En la producción agrícola, especialmente de frutos como es el caso del cacao, existen varios procesos que no pueden ser automatizados como la cosecha (por la disposición de las ramas del árbol) o la disposición de la pepa para la fermentación. No obstante, otros procesos como el empaque, el secado, el molido, entre otros son susceptibles de automatización, aunque, entre pequeños productores, pueden encarecer el proceso.

De acuerdo con la Ley de Propiedad Intelectual (2006/2014), no existen restricciones o patentes en la fabricación de chocolates, pero sí en cuanto a los secretos comerciales, marca y diseño del producto. El método de fabricación se realiza con base en tecnología madura disponible en el Ecuador.

Según reportes de Mordor Intelligence se proyecta que el mercado mundial de chocolate sea testigo de un crecimiento del 4,5 % durante el período de pronóstico (2021-2027). Por otra parte, para el país, según datos del Ministerio de Producción, el chocolate ecuatoriano se exporta bajo 17 marcas a más de 30 países. Pacari, Kallari, Hoja Verde, República del Cacao, Conexión Chocolate son varios de los sellos que han trascendido en el mercado chocolatero. En el año 2022, Pacari —que significa “amanecer”— ganó 22 nuevos premios en el certamen International Chocolate Awards, en el que participó por novena ocasión.

En el país, la mayor rivalidad del mercado lo ocupa el posicionamiento de la marca Nestlé, con un porcentaje significativo de cuota de participación en el mercado (82 %). Esta marca ofrece tanto a nivel nacional como en el mercado local chocolates con almendras o frutos secos, puros, con relleno y obleas bañadas. La firma también desarrolla desde 2006 su *estrategia de creación de valor compartido*, siendo el Plan Cacao su propuesta modelo de inclusión social, con los

agricultores de unas 2500 fincas que proveen de la “pepa de oro” a Nestlé-Ecuador. Para desarrollar este plan, juntamente con el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), la empresa tiene la finca experimental Chollo en Quevedo (provincia de Los Ríos). Allí se han logrado desarrollar plantas más productivas, más resistentes a las plagas, que consumen menos agua y con una altura promedio de dos metros, que permiten obtener un cacao de mejor calidad.

De otra parte, está la marca ecuatoriana Pacari, que ofrece barras de chocolate elaboradas con ingredientes 100 % orgánicos, con sabores andinos y granos de cacao cubiertos en chocolate y frutas exóticas bañadas en chocolate. Esta marca nació en 2002, convirtiéndose en el primer caso de negocios de Ecuador que se encuentra en el repositorio de la Universidad de Harvard, en Estados Unidos, por el éxito alcanzado principalmente en el mercado internacional. Su valor agregado es ser un chocolate orgánico, único con base en un proceso de producción sostenible del cacao y otros productos como frutas, hierbas aromáticas, flores y especies, cultivadas bajo procesos orgánicos y biodinámicos, en fincas certificadas. Por ello, su modelo de negocio, denominado “del árbol a la barra”, cultiva una relación directa con alrededor de cuatro mil agricultores de pequeña escala, responsables de cuidar la biodiversidad y la calidad de los productos, compromiso que recibe un precio justo.

Según Pro Ecuador, la marca Pacari es el ancla para que otras marcas de chocolates, al igual que otros productos con alta calidad derivados del cacao, puedan ingresar en otros mercados, especialmente el consumidor español y otras regiones a nivel internacional.

Pacari cuenta con 18 productos que son exportados a 25 países. Su inicio en la exportación fue la exportación de barras de chocolate a Inglaterra y Estados Unidos en 2008. En una entrevista a Santiago Peralta, quien fundó la empresa con Carla Barbotó, expresa que arrancaron con una inversión inicial de 5000 USD y ahora están en una fase de ampliación de nuevos mercados que se sumen a los

cuarenta destinos a los que llega Pacari, que ha incrementado sus exportaciones el 15 % y tiene como meta crecer un 10 % más para 2022.

En tercer lugar, está la marca República del Cacao, que oferta productos con base en la mejor calidad del cacao, usando endulzante como la panela —conocida como azúcar orgánica sin refinar— y leche producida por pequeñas comunidades. En 2017, República del Cacao reportó ventas por 3,1 millones USD y para 2018 4,1 millones, un 32 % más, posicionándose especialmente en el mercado chino.

Las tres marcas tienen un alto nivel de competitividad, su margen de rentabilidad es alto, así como su fidelización del mercado, logrando reconocimientos internacionales proyectando a su marca y al Ecuador como el mejor chocolate del “mundo”. Sin embargo, pese a que su diferenciación se apoya en que son productos orgánicos y que, el contenido de azúcar es menor de lo común, existe un público que todavía se mantiene preocupado al respecto del cuidado de salud y apariencia física, la empresa República del Cacao incorpora endulzantes como la azúcar morena, Pacari utiliza menor cantidad de azúcar en su composición, pero aún no se advierte que sea un elemento distintivo de su oferta.

Estos competidores se caracterizan por tener experiencia de varios años en el mercado, considerando la capacidad de innovación del producto y la adaptación a las necesidades del cliente como factor clave para incrementar la participación en el mercado, para conseguirlo realizan estudios de mercados, que les permite identificar tendencias y hacen un uso eficiente de la tecnología.

Estas marcas se manejan con estrategias de distribución selectiva, utilizando canales como: tiendas por departamentos, tiendas especializadas, cadenas comerciales y supermercados, mientras que Nestlé utiliza tanto intensiva como selectiva según la calidad y precio de los productos.

Los proveedores de materia prima son varios, Ecuador se caracteriza por la producción de cacao, con un promedio de 2930 agricultores que venden el producto a empresas multinacionales y nacionales. Se cultiva en una gran cantidad de provincias a lo largo y ancho del territorio nacional, la región costera (Esmeraldas, Manabí, Guayas) y amazónica (Zamora Chinchipe) abarcan la mayor cantidad de producción debido a las condiciones climáticas, siendo el clima cálido el ideal para su cultivo y cosecha, sin embargo, se encuentran plantaciones en Azuay, Cotopaxi, Bolívar.

### **En la búsqueda de un nuevo edulcorante como factor de diferenciación**

Existen productores agroindustriales en Ecuador que se especializan en la producción de hoja seca de estevia y sus derivados, con la más alta calidad, distinguiéndose por la innovación, calidad y precios justos. La estevia tiene una capacidad edulcorante equivalente a 300 veces la del azúcar, sus propiedades son únicas en el mundo. Es una planta dulce que se ha usado milenariamente para endulzar alimentos y, también, posee cualidades medicinales. Dadas sus amplias propiedades, su consumo muestra entre otros beneficios los siguientes: contrarresta la fatiga y al tener un sabor dulce y no tener calorías, ayuda a bajar de peso y a disminuir la ansiedad por alimentos altos en azúcar. Esto se suma a sus efectos favorables en la absorción de grasas, puede servir como un antiácido; facilita la digestión, por lo que es recomendada para personas que sufren de problemas gastrointestinales; es un diurético suave y ayuda a disminuir los niveles de ácido úrico; es un potente antioxidante, unas siete veces más potente que el té verde. En su forma líquida es usada para tratamientos estéticos de la piel, ya que ayuda a tensarla, alisa las arrugas, ayuda a curar manchas en la piel, incluyendo el acné, es muy útil, además, como cosmético.

Posibles proveedores de esta planta son: Finca Espiagro, Finca Luz María y José Córdova, esta última muestra los mejores estándares.

Se estima que Chocostevit cubrirá la necesidad de las personas para las cuales es importante su apariencia física y salud, al consumir un chocolate con sabor y aroma natural, relleno de frutos secos y sin efectos secundarios, ya que no contiene altos niveles de calorías, carbohidratos y tampoco aumenta los niveles de azúcar en la sangre, gracias a su edulcorante de estevia.

Así, el producto es un chocolate 100 % natural, endulzado con estevia, que contiene frutos secos, con un sabor semiamargo y buen aroma, por lo que no contiene químicos ni sabores artificiales, aportando al bienestar de la salud y el cuidado físico de las personas.

### **¿Podría atraer este producto a consumidores en la ciudad de Cuenca?**

Los ciudadanos de Cuenca se caracterizan por realizar compras por volúmenes, es decir, se abastecen de productos cada una o dos semanas, comprando cantidades que duren los días planeados. Cuando no es así, acuden a los *minimarket* para complementar lo necesario. El 11 % de las personas realizan compras en supermercados e hipermercados, mientras que el 45 % realiza en minimercados y tiendas de barrio (INEC, 2020).

Debido a las leyes arancelarias a las importaciones, los fabricantes nacionales han logrado mejorar su capacidad productiva y ha provocado que los consumidores opten por elegir productos nacionales al encarecerse las marcas internacionales.

Además, el comportamiento de compra de las personas se ve influenciado por el uso de medios digitales, la tecnología ha ocasionado que las familias puedan acceder a información de un producto de manera rápida y sencilla; los cuencanos están constantemente usando

redes sociales, generando que los clientes potenciales tengan una gran facilidad de obtener la información de forma rápida y sencilla.

El consumo de chocolate en la ciudad de Cuenca se mantiene estable, las personas aprecian consumir un chocolate de calidad, lo consideran como parte de la tradición culinaria y artesanal de Cuenca.

Definiendo al mercado objetivo, puede plantearse que está compuesto por hombres y mujeres adultos de 27 a 59 años, que viven en la ciudad de Cuenca, con un ingreso mínimo de 800 USD mensuales; consumidores identificados de clase media y media-alta, que buscan cuidar su salud e imagen física, y que mantienen una frecuencia de compras cada dos semanas en supermercados e hipermercados; personas que valoren y aprecien la calidad y el buen gusto del chocolate.<sup>1</sup>

Como resultado de esta investigación se sintetiza el perfil del mercado en la tabla 2.

**Tabla 2**

*Determinación del perfil del mercado*

<b>Segmentación geográfica</b>	El producto está dirigido a los habitantes de la ciudad de Cuenca, conformados por 505 585, que vivan en la zona urbana de, esto representa el 65 % de habitantes.
<b>Segmentación demográfica</b>	De los cuales estén en una etapa de vida de adultez, es decir de 27 a 59 años, tanto hombres como mujeres, donde el 53 % son mujeres y el 47 % hombres.
<b>Segmentación psicográfica</b>	Que mantengan ingresos económicos mayor o igual a 800 USD mensuales, es decir, que pertenezcan a la clase C-, C+ y B, así también que les guste realizar deportes con el fin de cuidar su salud y apariencia física.
<b>Segmentación conductual</b>	Además, personas que les gusta el chocolate orgánico semiamargo y que, mantienen una frecuencia de consumo de hasta dos unidades al mes, así también que realicen compras en supermercados e hipermercados.

<sup>1</sup> En el anexo 1 pueden consultarse los datos levantados como información primaria para un estudio de mercado.

Con relación al tamaño del mercado, puede considerarse como mercado potencial al total de hombres y mujeres que habitan en la ciudad de Cuenca, tanto en la zona urbana como en la rural. Según los datos obtenidos, se proyecta la siguiente tabla:

**Tabla 3**  
*Mercado potencial*

	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
<b>Población urbana</b>	157 426	172 502	329 928
<b>Población rural</b>	82 071	935 86	175 657
<b>Total</b>	239 497	266 088	505 585

## Referencias bibliográficas

- Abad, A. Acuña, C. y Naranjo, E. (2020). El cacao en la costa ecuatoriana: estudio de su dimensión cultural y económica. *Estudios de la Gestión*, (7), 59-83. <https://doi.org/10.32719/25506641.2020.7.3>
- Barómetro del cacao. (2022). *2022 Cocoa barometer: resumen ejecutivo*. <https://bit.ly/48z4XXS>
- CEPAL. (2022). *Estudio económico de América Latina y el Caribe: Ecuador*. <https://bit.ly/4aJaMDk>
- El Comercio. (2014, 26 de agosto). Ecuador puede ser un referente en el mercado mundial del chocolate. <https://bit.ly/3vBSSSQ>
- Fundación Turismo Cuenca. (2020). *Generalidades del destino*. <http://cuencaecuador.com.ec>
- García, A., Pico, B. y Jaimez, R. (2021). La cadena de producción del cacao en Ecuador: resiliencia en los diferentes actores de la producción. *Novasinergia*, 4(2). <https://doi.org/10.37135/ns.01.08.10>
- Guerrero, G. (s. f.). El cacao ecuatoriano: su historia empezó antes del siglo XV. *Líderes*. <https://bit.ly/3RRv4lp>
- INEC. (2023). *Proyección poblacional a nivel cantonal periodo 2020-2025*. <https://bit.ly/3vwBYFm>
- Ley de Propiedad Intelectual*. (2006/2014). Registro Oficial 28 de diciembre de 2006, última modificación 10 de febrero de 2014. <https://bit.ly/4aN9cAl>
- Weather Spark. (2020). <https://weatherspark.com>



# MATERIAL DE TRABAJO

## Preguntas para responder

1. Actualice y amplie información a partir de la consulta en bases de datos oficiales como: INEC, Banco Central, Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional, Súper Intendencia de compañías u otros, que soporten el análisis estratégico del sector. (Puede definir otros indicadores que aporten información sobre la situación actual del sector en términos macro y microeconómicos).
2. Con base en lo anterior, construya las matrices EFE y EFI. Ayudándose en la información que arrojan estas matrices y el análisis de la matriz DAFO, indique que cursos de acción sugiere para introducir el producto en el mercado.
3. Proponga una estrategia de posicionamiento con base en los resultados del estudio de mercado y los atributos del producto.
4. Sugiera decisiones que pueden tomarse con relación a las variables de *marketing*.
5. Sugiera cursos de acción futuros para asegurar la sostenibilidad del producto en el mercado.

## Orientaciones para la solución del caso

Para dar solución a las preguntas orientadas, en primer lugar, deberá estudiar los aspectos teórico-metodológicos con referencia al estudio del entorno sobre los factores demográficos, económicos, tecnológicos, naturales, políticos y culturales. Para ello podrá revisar la bibliografía orientada (Kotler y Armstrong, 2013). Actualizará la información estadística apoyándose en la base de datos del INEC u otras fuentes recomendadas en el cuestionario.

Con la información anterior podrá construir las matrices EFE (Análisis de los factores externos) y EFI (Análisis de los factores internos), para ello, podrá ayudarse con el documento que aparece en el siguiente enlace: <https://n9.cl/bbr2l>. La construcción de estas matrices exige que Ud. priorice el peso de cada factor y evalúe su incidencia en el escenario en el que pretende lanzar el nuevo producto.

Para el análisis del concepto y estrategias de posicionamiento revisará el libro de los autores Tejeda y Michelsen (2001), quienes realizan una síntesis del libro *Dirección de marketing* de Philip Kotler, aquí podrá encontrar las principales pautas, para que, una vez que haya segmentado el mercado, decidir qué estrategia resulta más apropiada, para el lanzamiento del producto.

Podrá, además, apoyarse en el artículo de Coca (2007), quien describe en una breve reseña las posibles estrategias a utilizar para el posicionamiento de un producto, y profundizar en estos aspectos a través del estudio del cap. 10 del libro de Kotler y Keller (2012).

Finalmente, evaluarán las posibles estrategias con relación a las variables controlables del *marketing*, con base en los planteamientos realizados por Kotler y Armstrong (2013). Tenga presente que aquí, aunque la decisión sobre estas variables forma parte del proceso de gestión de *marketing*, deberán estructurar una estrategia por cada una de ellas, con énfasis en la variable producto que se constituye en la piedra angular de la mezcla. En estas estrategias deberá tener en cuenta la integración de herramientas del *marketing* tradicional y el *marketing* digital, especialmente el uso de redes como canales de distribución y comunicación (Human Level Communications, 2016).

### **Bibliografía recomendada para darle solución al caso**

- Coca, M. (2007). Importancia y concepto del posicionamiento una breve revisión teórica. *Perspectivas*, (20), 105-114. <https://bit.ly/48KP7Jc>
- Human Level Communications. (2016). *Marketing en redes sociales (Social Media)*. Anaya.
- INEC. (2020). *Estadísticas y censo Ecuador*. <https://bit.ly/3vwD3Nq>

- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (11ª ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14ª ed.). Pearson Educación.
- Tejada, C. y Michelsen, C. (2001). *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control* [Resumen para el curso Gerencia de Marketing, Maestría en Administración]. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. <https://bit.ly/48vUSee>

## Anexo 1: resultados de la encuesta de investigación sobre perfil del mercado en Cuenca

Tabla 4

Rango de edades y sexo de las personas encuestadas

Rango de edades	Porcentaje de respuesta	Sexo	Porcentaje de respuesta
19-23 años	35 %	Hombres	50 %
24-26 años	19 %	Mujeres	50 %
27-59 años	41 %		
60 años en adelante	5 %		
Total	100 %		

Nota. El número total de encuestados fue de 120 personas.

Tabla 5

Variables asociadas al consumo de chocolate

Resultados	No (%)	Sí (%)
Consumo chocolate amargo	23	77
Conocimiento de los beneficios del chocolate amargo para la salud	29	71
Importancia concedida al contenido de azúcar y químicos en el chocolate	35	65
Intención de consumo chocolate natural, semiamargo, relleno de frutos secos y endulzado con estevia	15	85

Intención de recomendar el producto Chocostevit si garantiza los parámetros de calidad	4	96
Intención de comprar el Chocostevit en supermercados e hipermercados	25	75
Aceptación del mensaje "Salud y bienestar en tu vida" para campañas de comunicación	16	84
Intención de recomendar el producto a amigos	4	96
Estatus social como razón de compra en supermercados e hipermercados	25	25

**Tabla 6**

*Razones de la preferencia de compras (%)*

	<b>Salud</b>	<b>Aroma y sabor</b>	<b>Neutral</b>		
Razones para consumir el chocolate	27	71	2		
	<b>Salud</b>	<b>Calidad</b>	<b>Innovación</b>	<b>Apariencia física</b>	<b>Moda</b>
Razones para consumir específicamente el producto Chocostevit	32	12	11	13	2

**Tabla 7**

*Precios, preferencia de lugar de compra y disposición a utilizar su presupuesto en la compra de chocolate*

Uso de presupuesto en la compra de chocolates mensualmente	<b>3-6 (USD)</b>	<b>7-9 (USD)</b>	<b>Más de 9 (USD)</b>	
	71 %	21 %	8 %	
Disposición a pagar un precio del producto Chocostevit	<b>3,50</b>	<b>4</b>	<b>4,50</b>	
	65 %	16 %	19 %	

Importancia que le otorgan al precio para la adquisición del producto	<b>Muy importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Poco importante</b>	
	58 %	36 %	6 %	
Cantidad de unidades que estaría dispuesto a comprar mensualmente	<b>1-2</b>	<b>3-4</b>	<b>5-6</b>	
	52 %	36 %	12 %	
Lugar de compra	<b>Supermercados</b>	<b>Hipermercados</b>	<b>Tiendas especializadas</b>	<b>Minimercados</b>
	37 %	26 %	10 %	27 %

**Tabla 8**

*Comunicación y marca para el producto*

Preferencia de medios para la comunicación del producto	<b>Redes sociales</b>	<b>TV</b>	<b>Radio</b>	<b>Otros</b>
	78 %	17 %	2 %	3 %
Qué parte del anuncio publicitario concentra su atención	<b>Música</b>	<b>Contenido</b>	<b>Precio</b>	<b>Música</b>
	13 %	66 %	21 %	13 %
Identificación de Chocostevit como nombre de marca nombre	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	
	35 %	59 %	6 %	
Atractivo de la etiqueta propuesta para el producto	<b>Muy atractivo</b>	<b>Atractivo</b>	<b>Poco atractivo</b>	
	42 %	46 %	12 %	

## Anexo 2: propuesta etiqueta del producto



## Anexo 3: mercado potencial

El proyecto incluye a hombres y mujeres en un rango de entre 27 y 59 años el 25,70 %, que están pasando la etapa de madurez, y que se estén en un nivel socioeconómico C+, C- y B, por lo que están en la capacidad de adquirir el chocolate. A continuación, se muestran las características de vida de dichos niveles.

Tabla 9

Análisis por niveles socioeconómicos

Nivel socioeconómico B
<p><i>Bienes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 97 % de los hogares dispone de servicio de teléfono convencional.</li> <li>• El 99 % de los hogares cuenta con refrigeradora.</li> <li>• Más del 80 % de los hogares dispone de cocina con horno, lavadora, equipo de sonido y/o minicomponente.</li> <li>• En promedio los hogares tienen dos televisiones a color.</li> <li>• En promedio los hogares tienen un vehículo de uso exclusivo para el hogar.</li> </ul>

<p><i>Hábitos de consumo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las personas de estos hogares compran la mayor parte de la vestimenta en centros comerciales.</li> <li>• El 98 % de los hogares utiliza internet.</li> <li>• El 90 % de los hogares utiliza correo electrónico personal (no del trabajo).</li> <li>• El 76 % de los hogares está registrado en alguna página social en internet.</li> </ul>
<b>Nivel socioeconómico C+</b>
<p>Bienes</p> <p>El 83 % de los hogares dispone de servicio de teléfono convencional</p> <p>El 96 % de los hogares tiene refrigeradora.</p> <p>Más del 67 % de los hogares tiene cocina con horno, lavadora, equipo de sonido y/o minicomponente.</p> <p>En promedio tienen dos televisiones a color.</p>
<p>Hábitos de consumo</p> <p>El 38 % de los hogares compran la mayor parte de la vestimenta en centros comerciales.</p> <p>El 90 % de los hogares utiliza internet.</p> <p>El 77 % de los hogares tiene correo electrónico personal (no del trabajo).</p> <p>El 63 % de los hogares está registrado en alguna página social en internet.</p>
<b>Nivel socioeconómico C</b>
<p>Bienes</p> <p>El 52 % de los hogares dispone de servicio de teléfono convencional.</p> <p>Más del 84 % tiene refrigeradora y cocina con horno.</p> <p>Menos del 48 % tiene lavadora, equipo de sonido y/o minicomponente.</p> <p>En promedio tienen una televisión a color.</p>
<p>Hábitos de consumo</p> <p>El 25 % de los hogares utilizan correo electrónico personal (no del trabajo).</p> <p>El 19 % de los hogares está registrado en alguna página social en internet.</p> <p>El 14 % de los hogares compran la mayor parte de la vestimenta en centros comerciales.</p> <p>El 43 % de los hogares utiliza internet.</p>

## **Anexo 4: mercado meta**

Hombres y mujeres que realicen actividades deportivas al menos dos veces por semana, con el objetivo de cuidar su salud y tener una mejor apariencia física. Según datos anteriormente mostrados, se proyecta el siguiente cuadro:

**Tabla 10**  
*Actividades deportivas-segmentación y dimensionamiento de mercado*

<b>Dos veces por semana</b>		Cuidar su salud	Apariencia física	Total
<b>Hombres y mujeres</b>		30 %	8 %	38 %
<b>Segmentación geográfica</b>	Población Cuenca	100 %	505 585	Mercado total
	Población urbana	65 %	328 630	
<b>Segmentación demográfica</b>	Edad de 27 a 59 años	25,7 %	84 456	
	Hombres y mujeres	100 %	84 456	Mercado Potencial
<b>Segmentación psicográfica</b>	Nivel socioeconómico B, C+, C-	83,3 %	70 352	Mercado meta
	Actividades deportivas			
	Cuidado de salud 30 %	38 %	26 734	
<b>Segmentación conductual</b>	Apariencia física 8 %			Mercado Real
	Ocasión consumo de dos unidades de chocolate	47 %	12 752	
	Participación en el mercado	2 %	126	
Numero de chocolates a producir por persona		2 %		
Producción Total			252 unidades	