



Facultad de Ciencias Jurídicas

Carrera de Estudios Internacionales

**Plan de Marketing Internacional para el Ingreso
del Chocolate Premium Ecuatoriano Selva Negra
en el Mercado Canadiense**

Trabajo de Titulación previo a la obtención del Grado
de Licenciada en Estudios Internacionales

Autora:

Viviana Alejandra Jaramillo Campoverde

Director:

Matías Jerónimo Abad Merchán

Cuenca – Ecuador

2026

DEDICATORIA

A mi abuela Patricia que desde pequeña me cuidó y me enseñó todo lo que hoy sé de la vida, por su amor incondicional y por siempre darme las fuerzas que necesito para sobrellevar cualquier situación que se me presente.

A pesar de que ya no esté a mi lado físicamente, siempre será mi ejemplo a seguir y gracias a ella soy la mujer de la que estaría orgullosa.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres Santiago y Ana Karina por siempre apoyarme para alcanzar mis metas y sueños brindándome siempre su respaldo y amor incondicional.

Agradezco a mi tutor Matias Abad por guiarme a lo largo de este proceso siempre con paciencia brindándome sus conocimientos. Muchísimas gracias por confiar en mi y en mi trabajo.

A la empresa Selva Negra por confiar en este proyecto y permitirme conocer acerca de su empresa.

Agradezco a cada uno de los colegas que conocí y siempre me apoyaron y cumplimos juntos todo este proceso. Gracias por todos estos años, siempre los llevare en mi corazón: Monserrath, Gabriela, Camila, Samantha, Vanessa, Anabel, Nicolas, Juan Sebastián y Juan Francisco.

Gracias a todas las personas, amigos y profesores que formaron parte de este proceso.

Índice de Contenidos

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
Índice de Contenidos.....	iii
Índice de Figuras, Tablas y Anexos	v
Índice de Figuras	v
Índice de Tablas	v
Índice de Anexos.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 MARCO TEORICO Y ESTADO DEL ARTE	4
1.1 Marketing Internacional y Estrategias de Ingreso.....	4
1.1.1 Concepto y Alcance del Marketing Internacional	4
1.1.2 Estrategias de Entrada a Mercados Internacionales	5
1.1.3 Estrategias de Adaptación en Mercados Externos.....	7
1.2. Marketing Mix Internacional para Productos Premium	9
1.2.1. Estrategia de Producto en Mercados Internacionales	9
1.2.2 Estrategia de Precio y Valor Percibido.....	11
1.2.3 Distribución y Comunicación Internacional.....	12
1.3 Branding, Posicionamiento y Valor del Origen	13
1.3.1 Branding Internacional y Gestión de Marca.....	13
1.3.2 Storytelling del Producto y Origen.....	15
1.3.3 Posicionamiento de Marca en Mercados Globales.....	16
1.4. Mercado del Cacao y del Chocolate Ecuatoriano	17
1.4.1 Mercado Internacional del Cacao y Chocolate Premium	17
1.4.2 El Cacao Ecuatoriano en el Contexto Internacional.....	19
1.4.3 Competitividad y Desafíos del Sector	20
1.5 Consumidor Canadiense, Sostenibilidad y Certificaciones.....	21

1.5.1 Comportamiento y Preferencias del Consumidor Canadiense	21
1.5.2 Tendencias de Consumo de Productos Premium en Canadá.....	23
1.5.3 Sostenibilidad, Comercio Justo y Certificaciones Internacionales.....	24
CAPÍTULO 2 METODOLOGIA.....	26
2.1 Enfoque y Tipo de Investigación	26
2.2 Alcance y Diseño de la Investigación	26
2.3. Fuentes y Técnicas de Información.....	27
2.4. Procedimiento Metodológico	29
CAPÍTULO 3 RESULTADOS y DISCUSION.....	31
3.1 Diagnóstico Situacional.....	31
3.1.1 Análisis Externo: Macroentorno	31
3.1.2. Análisis Externo: Microentorno	37
3.1.3. Análisis Interno	39
3.1.4. Estrategias de Producto, Precio, Plaza y Promoción.....	42
3.1.5. Análisis FODA.....	46
3.2. Objetivos	49
3.3. Estrategias	51
3.3.1. Estrategias de Ingreso al Mercado Canadiense	51
3.3.2. Estrategias de Segmentación, Publico Objetivo y Posicionamiento	53
3.3.3. Política de Marketing Mix Internacional.....	55
3.3.4. Plan de Implementación: Cronograma y Presupuesto Estimado.....	64
3.3.5. Indicadores de Evaluación y Seguimiento	66
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
REFERENCIAS.....	71
ANEXOS.....	78

Índice de Figuras, Tablas y Anexos

Índice de Figuras

Figura 1 Análisis PEST	37
Figura 2 Chocolates Selva Negra	43
Figura 3 Diagrama de Gantt	65

Índice de Tablas

Tabla 1 Análisis FODA	47
Tabla 2 Criterios de Precio	58
Tabla 3 Diferenciación de Precios	59
Tabla 4 Tipos de Distribución	60
Tabla 5 Herramientas Online	63
Tabla 6 Estrategias Offline	63
Tabla 7 Presupuesto Estimado	66
Tabla 8 Indicadores de Desempeño	67

Índice de Anexos

Anexo A Entrevista a Hernan Carabajo	78
---	----

Plan de Marketing Internacional para el Ingreso del Chocolate Premium Ecuatoriano Selva Negra en el Mercado Canadiense

RESUMEN

Esta investigación tiene como propósito elaborar un plan de marketing internacional para la empresa ecuatoriana de chocolate Selva Negra que contemple estrategias de diferenciación que faciliten el ingreso y el posicionamiento de la marca en el mercado canadiense dentro del segmento de chocolates premium. Como objetivo general se plantea diseñar un plan que defina estrategias adecuadas para su internacionalización. De manera específica se busca fundamentar teóricamente el marketing internacional aplicado a productos premium, diagnosticar el mercado canadiense y la situación de la empresa mediante un análisis de tendencias de consumo, competencia, barreras regulatorias y un análisis FODA para el posterior diseño de estrategias de ingreso y posicionamiento competitivo. Esta investigación se desarrollará bajo un enfoque cualitativo de carácter descriptivo y exploratorio apoyado en revisión documental y análisis de información de la empresa y del mercado objetivo. Entre los principales hallazgos, Canadá representa una oportunidad de ingreso por la creciente demanda de chocolates premium que posee, aunque exige estrategias diferenciadas de adaptación, posicionamiento y cumplimiento normativo.

Palabras clave: Chocolate premium, estrategias de entrada, exportación de cacao ecuatoriano, internacionalización, marketing internacional, sostenibilidad, posicionamiento de marca

International Marketing Plan for the Entry of Selva Negra Premium Ecuadorian Chocolate into the Canadian Market

ABSTRACT

The purpose of this research is to develop an international marketing plan for the Ecuadorian chocolate company Selva Negra that incorporates differentiation strategies to facilitate the brand's entry into and positioning within the Canadian market in the premium chocolate segment. The overall objective is to design a plan that defines appropriate strategies for the company's internationalization. Specifically, the study seeks to provide a theoretical foundation for international marketing applied to premium products, diagnose the Canadian market and the company's situation through an analysis of consumer trends, competition, regulatory barriers, and a SWOT analysis, to subsequently design entry and competitive positioning strategies. This research will be conducted using a qualitative, descriptive, and exploratory approach supported by a literature review and analysis of company and target market data. Among the main findings, Canada represents an entry opportunity due to its growing demand for premium chocolates, although it requires differentiated strategies for adaptation, positioning, and regulatory compliance.

Keywords: Brand positioning, ecuadorian cacao export, internationalization, international marketing, market entry strategy, premium chocolate, sustainability

INTRODUCCIÓN

El presente Plan de Marketing Internacional desarrolla la estrategia de ingreso de la empresa ecuatoriana Selva Negra al mercado internacional del chocolate premium, enfocándose en su primera exportación hacia Canadá. El documento analiza de manera integral la situación actual de la empresa, su entorno competitivo y las oportunidades globales para productos elaborados con cacao fino de aroma, una de las materias primas más valoradas a nivel mundial. A lo largo del plan, se encontrará un diagnóstico detallado del estado interno de Selva Negra, incluyendo sus recursos, capacidades, portafolio de productos, precios, distribución y estrategias de comunicación, junto con un análisis externo basado en tendencias reales del mercado global del chocolate, el comportamiento del consumidor, la competencia nacional e internacional y la evaluación FODA correspondiente.

La problemática se centra en la economía ecuatoriana que actualmente se encuentra en desarrollo, enfrentado importantes desafíos para posicionar sus productos con valor agregado en mercados extranjeros, los cuales son altamente competitivos. La participación de Ecuador en el mercado global del chocolate premium sigue siendo limitada ya que casi todas sus exportaciones son solo de materia prima lo que reduce el margen de ganancia y limita las oportunidades de posicionar marcas nacionales con identidad propia, por lo tanto, a pesar de su prestigio enfrenta barreras importantes al momento de ser exportado: como normativas, cultura, consumo y la competencia existente.

La internacionalización de productos artesanales y premium es importante para el desarrollo económico, social y cultural ecuatoriano. En el mercado canadiense existe alta demanda de productos orgánicos, sostenibles y de comercio justo por lo que los chocolates de la marca Selva Negra serían un producto de gran interés en este sector. Sin embargo, el desconocimiento del escenario comercial, sus barreras culturales, los requisitos técnicos y logísticos requeridos por el país de destino son lo que se busca analizar para crear un plan de marketing internacional para el ingreso exitoso de esta marca.

Otro de los problemas importantes es la baja presencia de marcas ecuatorianas de chocolate premium en el mercado canadiense ya que existen retos para el posicionamiento como el desconocimiento de la normativa y la falta de estrategias adaptadas al consumidor canadiense, por lo cual se busca internacionalizar este producto y diferenciarlo del resto por su pureza y alta calidad. El plan de marketing internacional permitirá identificar estrategias

de ingreso adecuadas, canales de distribución, posicionamiento de marca y producto, todo esto, centrándose en las preferencias del consumidor canadiense.

El objetivo general del proyecto es elaborar un plan de marketing internacional para la empresa Selva Negra que defina estrategias orientadas al ingreso y posicionamiento competitivo de la marca de chocolate premium ecuatoriano en el mercado canadiense.

A partir del objetivo general surgen los siguientes objetivos específicos:

- Definir los fundamentos teóricos y conceptuales del marketing internacional aplicables a la internacionalización de productos premium en mercados desarrollados.
- Realizar un diagnóstico del mercado canadiense y de la empresa Selva Negra, identificando tendencias de consumo, competencia, barreras regulatorias y su capacidad de internacionalización mediante un análisis FODA.
- Diseñar un plan de marketing internacional para Selva Negra que establezca estrategias de ingreso y posicionamiento competitivo en el mercado canadiense.

A partir de los objetivos de la investigación surge una pregunta de investigación a resolver la cual es: ¿Qué estrategias de marketing internacional permitirían a Selva Negra posicionarse competitivamente en el mercado canadiense considerando las tendencias de sostenibilidad y consumo responsable?

Para responder a la pregunta, la investigación se encaminó hacia una metodología con enfoque cualitativo de carácter descriptivo y exploratorio, orientado a comprender las condiciones internas de la empresa Selva Negra y las características del mercado canadiense en el segmento de chocolates Premium. La información primaria se obtuvo a través de una entrevista con el Sr. Hernán Carabajo Cajilima, propietario de la empresa Selva Negra, realizado en Cuenca-Ecuador. En esta entrevista el Sr. Carabajo compartió las experiencias y desafíos en cuanto a la internacionalización de su marca a mercados extranjeros. La información obtenida fue complementada con fuentes secundarias como informes comerciales, bases de datos y literatura académica.

Para el análisis de la información se utilizaron modelos como el PEST, el análisis FODA, objetivos SMART, diagrama de GANTT, estudios del consumidor y la competencia. La investigación determina que la empresa posee una oferta sólida: chocolates artesanales

de alta calidad elaborados con cacao ecuatoriano, reconocidos por su trazabilidad, sostenibilidad y perfil sensorial único. Estas características se alinean con las tendencias actuales del mercado gourmet, donde los consumidores valoran el origen, la autenticidad y la responsabilidad social de los productos que adquieren.

Este estudio busca lograr que la empresa extienda su rango de clientes a un ámbito internacional combinando los atributos del producto con los requerimientos del consumidor canadiense. Con el siguiente plan de marketing internacional se espera fortalecer la empresa y brindarle las herramientas para la internacionalización de sus productos contribuyendo a posicionarlo por su origen ecuatoriano premium.

CAPÍTULO 1

MARCO TEORICO Y ESTADO DEL ARTE

1.1 Marketing Internacional y Estrategias de Ingreso

1.1.1 Concepto y Alcance del Marketing Internacional

El marketing internacional se define como la planeación y ejecución de transacciones transfronterizas con fines de satisfacción mutua ajustándose a las particularidades culturales, económicas y legales de cada región, donde se emplean técnicas de marketing en un entorno global teniendo en cuenta fenómenos como la globalización y las barreras comerciales. El marketing internacional implica la toma de decisiones sobre la investigación de mercados internacionales, la selección de mercados objetivos, las estrategias de entrada y la estandarización del producto, su precio, su distribución y la comunicación dependiendo del país, en este caso se va a analizar el mercado canadiense (Keegan y Green, 2008).

En cuanto a sus estrategias, el marketing internacional se desarrolla a través de decisiones clave que conforman el Plan de Marketing Internacional que son: la determinación de internacionalizarse, la selección de mercados objetivos mediante enfoques de concentración o diversificación, la elección de la forma de entrada y la adaptación del marketing-mix en términos de producto, precio, distribución y comunicación. Por lo tanto, el marketing internacional se entiende como una estrategia integral que busca no solo aprovechar oportunidades globales, sino también generar ventajas competitivas sostenibles frente a la competencia internacional (Llamazares Garcia-Lomas, 2016).

La internacionalización es la primera decisión estratégica que se debe tomar dentro del marketing internacional y la misma consiste en analizar si la empresa debe o no entrar en actividades de marketing internacional y por ende entrar a mercados exteriores. Se menciona que dentro del entorno internacional cada vez son más las empresas que optan por la alternativa de la internacionalización, incluso es importante mencionar que existen empresas que ya nacen enfocadas a mercados internacionales y estas son llamadas born global (Llamazares Garcia-Lomas 2016).

Según Hollensen (2011), el alcance del marketing internacional va más allá de la simple exportación de productos, ya que implica la adaptación del marketing mix para satisfacer las necesidades y preferencias de consumidores internacionales, manteniendo la coherencia de la marca a nivel global. Además, permite a las empresas identificar

oportunidades de crecimiento, gestionar riesgos asociados a la internacionalización y desarrollar ventajas competitivas sostenibles en entornos globales dinámicos.

En la actualidad, el interés de las empresas por implementar estrategias de marketing con mejores resultados ha ido creciendo, reforzando el papel del marketing internacional en la relación entre las compañías y sus consumidores, además de la promoción de sus bienes y servicios. El marketing internacional actúa como una herramienta clave que permite a las empresas crear sus estrategias comerciales y promover sus productos o servicios en el ámbito internacional (Hoang et al; 2019).

A diferencia del marketing, que es definido como el proceso social y administrativo mediante el cual las compañías crean un intercambio de valor con sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos mediante interacciones dentro de un solo mercado sin necesidad de expandirse ni buscar maneras de atraer a más clientes (Kotler y Armstrong, 2012); el marketing internacional opera en varios países, lo que requiere la adaptación a diversas realidades culturales, económicas, competitivas y legales. Además, incluye técnicas de gestión empresarial que tienen como función el ampliar los principios del marketing tradicional al ámbito de los mercados internacionales, donde las empresas deben adaptarse a varias diferencias que caracterizan a cada país.

Su alcance no se limita únicamente a la venta en el extranjero, sino que implica un proceso sistemático, circular y continuo que integra las áreas de producción, finanzas, I+D, logística y recursos humanos de esta manera considerando tanto variables controlables como incontrolables. No obstante, ambos tipos de marketing tienen en común la meta fundamental de satisfacer las necesidades del cliente y generar beneficios económicos (Silva Guerra, 2021).

1.1.2 Estrategias de Entrada a Mercados Internacionales

Las estrategias de entrada a mercados internacionales son clave dentro del marketing internacional, especialmente para empresas que buscan expandir sus operaciones más allá de las fronteras nacionales y posicionar sus productos en mercados extranjeros que buscan productos premium. Por lo tanto, la selección de una estrategia de entrada adecuada resulta determinante para el éxito del proceso de internacionalización del producto en este caso chocolate ecuatoriano. La elección del modo de entrada influye directamente en el nivel de control, riesgo y compromiso de recursos que asume la empresa en el mercado destino. Las estrategias de entrada deben basarse en las características del producto, las capacidades de

la empresa y las condiciones específicas en el mercado receptor. Si se aplican bien las estrategias de exportación, alianzas estratégicas o de inversión directa se puede lograr que la empresa minimice riesgos, aproveche oportunidades comerciales y logre una inserción sostenible y duradera en el mercado internacional (Hollensen, 2011).

El marketing internacional desempeña un rol fundamental dentro de la estrategia de negocios globales, ya que permite a las empresas identificar, analizar y aprovechar oportunidades en mercados extranjeros cada vez más competitivos. En un contexto de globalización y expansión de los intercambios comerciales, las mejoras en los sistemas de comunicación y transporte han facilitado el acceso a nuevos mercados, reduciendo las barreras geográficas y fortaleciendo la interconexión entre países. Esta dinámica obliga a las empresas a diseñar e implementar estrategias de marketing internacional que no solo consideren la estandarización de ciertos elementos, sino que también integren procesos de adaptación a las particularidades culturales, económicas, sociales y regulatorias de cada región. En este sentido, Hoang et al. (2019), destaca que la capacidad de ajustar las estrategias de marketing a las características específicas de los mercados objetivos resulta clave para incrementar la competitividad global, mejorar el posicionamiento de la marca y asegurar una inserción internacional sostenible a largo plazo.

Las estrategias de marketing a nivel mundial deben tener en cuenta si los productos y la marca deben adaptarse o mantenerse iguales, dependiendo de la cultura y la receptividad del mercado local y el público objetivo que la empresa está considerando. Este enfoque resalta la importancia de evaluar constantemente las preferencias y tendencias en los mercados internacionales para que las compañías puedan conectar adecuadamente con los clientes en diversas regiones del planeta. Además, el marketing internacional facilita el cumplimiento de las demandas esenciales de los consumidores a nivel internacional, estableciendo un vínculo entre la empresa y los clientes que respeta las tendencias contemporáneas. Algunas ventajas del marketing global son: disminuir gastos y minimizar ineficiencias en la producción del producto o servicio, la posibilidad de adaptar productos para satisfacer las necesidades de otros mercados, el surgimiento de nuevas marcas y enfoques creativos para el ámbito internacional, el fortalecimiento de la infraestructura para ajustarse a la demanda global, entre otras (Petrusevska, 2019).

Es muy importante comprender las diferencias culturales para desarrollar estrategias de marketing internacional exitosas. Las estrategias de marketing deben ajustarse para respetar y alinearse con los valores y costumbres locales del mercado objetivo, lo que

aumenta la eficacia de las estrategias de marketing y mejora la imagen de la marca a nivel global. Existen varios factores que impulsan a las empresas a elaborar estrategias de marketing internacional, entre estos se incluyen los acuerdos comerciales entre regiones, las expectativas del consumidor, la demanda del mercado, la optimización de costos, el incremento en los estándares de calidad y las oportunidades que nos brinda un mercado distinto al nuestro teniendo ciertas ventajas estratégicas (Peprah et al.,2017).

Sin embargo, pueden existir desafíos como cambios en las preferencias del consumidor, la competencia que cada vez aumenta, las nuevas necesidades por cumplir del mercado destino y la necesidad de reducir costos operativos para poder solventar todos los gastos sin alterar la calidad del producto. Estos desafíos hacen que las empresas apliquen estrategias de marketing, como el outsourcing y la optimización de recursos para mejorar su eficiencia sin incrementar sus gastos excesivamente. Por lo tanto, el marketing además de incrementar el valor de los productos promueve a un crecimiento sostenible de la empresa permitiéndole desarrollarse económicamente y que tenga mayor acogida en los mercados internacionales (Cuevas et al;2020).

Las estrategias de internacionalización son una herramienta clave para superar barreras existentes y posicionar productos en un contexto competitivo. Las empresas exportadoras deben conocer los procedimientos de exportación y las variables que podrían impactar la comercialización en un nuevo mercado (Civelek et al; 2024). El marketing internacional es esencial para la expansión de las empresas en mercados globales, ya que su correcta implementación permite superar barreras comerciales, adaptarse a las demandas culturales y mejorar la competitividad.

1.1.3 Estrategias de Adaptación en Mercados Externos

Una vez que el producto logre ingresar al mercado objetivo que en este caso es el mercado canadiense se deben tener en cuenta varias estrategias que logran la adaptación total del producto en el mercado para que más adelante no existan problemas y el producto sea un éxito en el mercado destino. Las estrategias de adaptación son muy importantes ya que permiten que las empresas ajusten su oferta y demanda a las condiciones específicas del país, teniendo que considerar previamente los factores culturales, los económicos, los legales y la competencia ya posicionada en el país.

La estandarización solo la podemos aplicar localmente o en zonas que se asemejen a nuestro país, pero en el caso de internacionalizar el producto se debe realizar una adaptación

de este, ya que como se sabe, los mercados internacionales no son homogéneos y tienen diferencias en sus hábitos de consumo, valores culturales, preferencias y distintas regulaciones que influyen directamente en la posterior aceptación e integración del producto y de la marca. Autores como París (2014) señalan que la adaptación del marketing mix que incluye el producto, su precio, la manera en la que se llevara su distribución y la comunicación, son herramientas claves para reducir el riesgo comercial y aumentar la probabilidad de éxito del producto en mercados extranjeros.

La adaptación es clave para empresas que provienen de mercados emergentes ya que las mismas enfrentan muchas más barreras que una empresa local, como las posibles percepciones de calidad de producto, ya que algunos países son más exigentes con respecto a esto, también las diferencias institucionales de cada país y la distinta infraestructura que ofrece cada lugar son factores a tener en cuenta.

Fregidou et al. (2023) evidencian que las empresas deben adaptar sus productos a los requisitos de importadores locales para que así los mismos no tengan problemas de adaptación cultural, también se debe modificar la comunicación para generar confianza en los clientes, apoyarse en redes sociales que sean bastante usadas en la región y culturalmente también es muy importante adaptarse para facilitar la entrada y aceptación en el mercado internacional. Esta estrategia permite mejorar la comprensión del consumidor local y fortalecer las relaciones comerciales.

En cuanto a la comunicación, es importante tener en cuenta al entorno digital que ha transformado en los últimos años la relación entre marca y consumidor, potenciando el papel de la web 2.0 en la creación de valor. En este contexto, los consumidores canadienses comparten y evalúan productos mediante redes sociales y reseñas digitales, reforzando la importancia de estrategias de comunicación basadas en autenticidad, transparencia y propósito social (Berthon et al; 2012).

La adaptación estratégica responde a la necesidad de enfrentar entornos internacionales dinámicos y culturalmente diversos ya que si no se modifican las estrategias estas serían uniformes lo cual resultaría ineficiente. Las empresas que adaptan sus estrategias logran responder con mayor rapidez a las tendencias del mercado y a las expectativas del consumidor, fortaleciendo su competitividad global (İpek, 2020). Por lo tanto, la adaptación no debe entenderse como una oposición absoluta a la estandarización, sino como parte de un enfoque contingente que equilibra eficiencia y sensibilidad al mercado.

Además, como otra estrategia de adaptación se analizó una investigación sobre el impacto del COVID-19 en agricultores (Zambrano et al; 2024) la cual demuestra que las cadenas agroalimentarias que perduran en el tiempo se caracterizan por la digitalización y el comercio electrónico como estrategias para adaptarse al mercado canadiense en el cual estas tendencias se han acelerado. Esto refuerza la importancia de implementar una estrategia digital internacional en la cual el contenido de marca, las redes sociales y las reseñas de consumidores sean esenciales para construir confianza hacia nuevos consumidores (Berthon et al; 2012).

Las estrategias de adaptación en mercados externos permiten a la empresa alinear su propuesta de valor con las características específicas del entorno internacional, facilitando de esta manera el ingreso del producto en el mercado, creando confianza con los consumidores y logrando una sostenibilidad competitiva con marcas ya existentes a largo plazo. Esto lograría que la empresa logre consolidar su presencia en el mercado canadiense que es un mercado altamente competitivo y culturalmente distinto al ecuatoriano.

Las estrategias concretas de adaptación del producto podrían ser la comunicación de la marca Selva Negra, es decir el mensaje que desea dar a sus consumidores, las certificaciones obtenidas por la marca que son muy importantes para el mercado canadiense, el empaque que se debe adaptar al idioma y tal vez a su cultura, logrando el correcto posicionamiento del producto respondiendo a las expectativas de calidad, sostenibilidad y responsabilidad exigidas por el consumidor canadiense, aumentando de esta manera la aceptación del producto y reduciendo las barreras de entrada (Petruševska, 2019).

1.2. Marketing Mix Internacional para Productos Premium

1.2.1. Estrategia de Producto en Mercados Internacionales

El marketing mix internacional permite que las empresas sean capaces de estructurar estrategias que les permitan competir de manera eficaz en los mercados externos. En este estudio se analiza un producto premium ecuatoriano y en este caso el marketing mix es aún más importante ya que este producto no solo se diferencia por ser orgánico y de gran calidad, también tiene un gran valor simbólico, busca dar una gran experiencia al consumidor y su producción se considera como producción consciente que además nos cuenta un storytelling sobre el producto y la marca. Si el marketing mix se aplica de la manera correcta se crea un valor superior del producto, además de una propuesta diferenciada del resto en un mercado tan competitivo como lo es el canadiense (Kotler y Keller, 2012).

Las decisiones que se tomen con respecto al marketing mix se deben adaptar siempre a las condiciones específicas de cada mercado considerando de esta manera varios factores como la cultura del país, su economía, los distintos requisitos legales y la competencia ya posicionada con productos similares. Para la entrada al mercado de los productos premium se los debe adaptar al cliente y sus preferencias, establecer precios basados en el valor del producto, lograr una distribución selectiva donde más se consuman este tipo de productos y, por último, pero no menos importante el establecer una comunicación apropiada para que la marca logre posicionarse (Keegan y Green, 2008).

Para el chocolate premium ecuatoriano Selva Negra una correcta elaboración de un plan de marketing mix internacional podría facilitar de gran manera su ingreso y posicionamiento en el mercado canadiense, lugar donde los consumidores son muy exigentes con la calidad del producto, la sostenibilidad con la que el mismo es fabricado y la experiencia que este aporta diferenciándose del resto.

La estrategia de producto en mercados internacionales se concentra en el diseño, la adaptación y la gestión de las características tangibles e intangibles que el producto ofrece, teniendo como objetivo lograr satisfacer adecuadamente las expectativas en el mercado objetivo y generar ventajas con relación a la competencia que sean sostenibles a lo largo del tiempo. El producto es considerado como el elemento central del marketing mix ya que el mismo es el que construye las bases sobre las cuales se toman las demás decisiones estratégicas para la entrada de un producto en mercados internacionales, ajustando de esta manera el producto a normativas, preferencias culturales y estándares de calidad exigidos por el país destino (Kotler y Keller, 2012).

En los productos premium de exportación se debe considerar al mismo más lejos de sus características físicas, integrando elementos como la marca visible con un logotipo significativo y llamativo, el origen es decir el storytelling del producto, el empaque que de igual manera debe ser vistoso y llamativo y por último las certificaciones que son exigidas por varios países. Los productos considerados premium y de lujo buscan construir su valor creando una relación entre la calidad, la identidad de la marca y la experiencia única ofrecida al consumidor. El origen del producto es muy importante en países como Canadá ya que ellos buscan un producto auténtico y diferenciado del resto (Kapferer, 2011).

Para que el producto destaque en el mercado destino se debe tener en cuenta que este debe tener una ventaja competitiva que se define como la capacidad de una empresa para

crear más valor para sus clientes que sus competidores, superando de esta manera el costo de producirlo, esto se logra a través de tres estrategias que son: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque. La diferenciación del producto permite que la empresa compita más allá del precio del mismo creando atributos únicos que son valorados por el consumidor (Porter, 1985).

1.2.2 Estrategia de Precio y Valor Percibido

La estrategia de precios en mercados internacionales debe ser analizada antes de realizarla ya que esto implica fijar el valor del producto o servicio que se ofrece debiéndose considerar varios factores como los costos de producción, la competencia ya posicionada, la demanda local, los tipos de cambio que varían y fluctúan de distintas maneras y las regulaciones dispuestas por el país receptor. Crear esta estrategia representa una de las decisiones más complicadas dentro del marketing mix ya que posee un impacto directo en la rentabilidad, en el posicionamiento y en la percepción que el consumidor tiene acerca del producto (Tan y Sousa, 2011).

El precio que se pone a un producto debe ser analizado a profundidad ya que este es el único elemento del marketing mix que genera ingresos mientras que los otros elementos generan únicamente costos, pero si el precio es demasiado alto el producto no se venderá de la manera prevista, por el contrario sí es muy bajo no se podrá recuperar la inversión que se realizó para fabricar el producto, por lo tanto, debe haber un equilibrio en el precio, este debe dejar un margen de ganancias sin ser excesivo. En el caso de los productos premium, el precio cumple además una función simbólica, actuando como un indicador de calidad, estatus, internacionalización y diferenciación (Kotler y Keller, 2012).

Por otra parte, la fijación de precios para productos premium no solo debe basarse en los costos de producción e importación de este, sino que deben basarse principalmente en el valor percibido con el fin de maximizar beneficios y posicionamiento global lo cual requiere un gran análisis del mercado al cual se va a introducir el producto. Por lo tanto, se debe destacar que el producto es importado y artesanal para que así los precios relativamente más altos tengan sentido. Las estrategias de precios basadas en valor permiten que el consumidor pague por el producto más fácilmente, en su mayoría en mercados donde vendan productos de calidad y exclusividad lo que influye en la decisión de compra. Sin embargo, una política de precios inadecuada puede debilitar el posicionamiento premium del producto y afectar negativamente la imagen de la marca (Nagle y Müller, 2018).

En los mercados internacionales europeos, para la estrategia de precios se deben considerar factores adicionales como los costos logísticos, los aranceles propios de cada lugar que dependen de la relación de comercio con el país de origen, el tipo de cambio que se maneje y los intermediarios que intervengan desde el origen hasta el destino (Keegan y Green, 2008). En un principio se deberán aplicar enfoques como la penetración que consiste en precios ligeramente más bajos que los de la competencia para captar la atención del potencial cliente, seguido de un pequeño aumento de precio por todas las particularidades del producto para de esta manera lograr igualar y después superar a la competencia. Si la política de precios es elaborada correctamente es una herramienta clave para el posicionamiento del producto reforzando la percepción de valor y diferenciando el producto frente a su competencia directa.

1.2.3 Distribución y Comunicación Internacional

La distribución y la comunicación internacional forman parte de elementos estratégicos del marketing mix y son de vital importancia para productos premium ya que en estos influyen de manera directa en la experiencia del consumidor y en la construcción de la imagen positiva o negativa que tendrá la marca. La distribución se refiere a los canales y a la logística utilizada para llevar un producto local a un mercado en el exterior, mientras que la comunicación se refiere al intercambio de mensajes culturales entre países lo cual es importante para lograr un marketing global y conectar con el consumidor extranjero.

Los canales de distribución deben ser seleccionados cuidadosamente para de esta manera poder garantizar que el producto pueda llegar al consumidor correcto que apreciara el plus que ofrece un producto premium, en el momento adecuado y en el lugar correcto. Como se analiza la internacionalización de un producto premium es recomendable aplicar una distribución selectiva o exclusiva para poder preservar el valor percibido del producto volviéndolo exclusivo y evitar que sea un producto masificado (Kotler y Keller, 2012).

En mercados internacionales es muy importante la elección correcta de canales de distribución que deben a su vez poder alinearse con el posicionamiento del producto y con todas las expectativas del consumidor canadiense. En el caso del chocolate premium se debería optar por una distribución sobre todo en tiendas especializadas en productos orgánicos y gourmet, y optar por canales digitales dirigidos hacia consumidores frecuentes de estas tiendas, para así lograr que el producto se mantenga en un margen de exclusividad manteniendo su propuesta de valor y los precios adecuados. La distribución correcta del

producto fortalece la confianza del consumidor logrando posicionar a la marca (Keegan y Green, 2008).

En la comunicación internacional se deben resaltar continuamente los atributos del producto que lo hacen distinto al resto y se debe tener la disposición de adaptarlo a las particularidades culturales que el país destino exija y analizar de qué manera elaborar el producto de exportación a que este tenga más acogida. Las marcas premium deben comunicar su identidad de manera clara y coherente, basándose en valores, historia y autenticidad del producto ecuatoriano (Kapferer, 2008).

La comunicación en el mercado canadiense debe resaltar el origen, la sostenibilidad y la calidad del cacao, conectando de esta manera con los consumidores que valoran el consumo y la elaboración responsable y la trazabilidad del producto. Una integración estratégica de la distribución y un plan de comunicación adecuado, permiten consolidar el posicionamiento y facilitar el ingreso exitoso del producto en el mercado canadiense.

1.3 Branding, Posicionamiento y Valor del Origen

1.3.1 Branding Internacional y Gestión de Marca

El branding internacional y la gestión de marca son considerados como elementos estratégicos para empresas que buscan el ingreso y el posicionamiento en mercados exteriores. El branding desempeña un papel importante ya que permite que los productos logren posicionarse en mercados exigentes como lo es el canadiense. Existe una gran competencia internacional en mercados extranjeros, las marcas pasan a ser activos intangibles que les permiten diferenciarse de la oferta ya existente, generando un valor percibido de la marca y construyendo relaciones solidas con los consumidores (Keller, 2009). En cambio, la gestión de marca aparte de tener una identidad solida debe tener la capacidad de adaptarla a varios contextos culturales, económicos y sociales de una manera estratégica.

Varias empresas enfrentan el desafío entre la estandarización global de la marca y la adaptación local de la misma, por lo que optan en aplicar un enfoque de estrategia semiglobal que les permite mantener una identidad de la marca incluso en mercados internacionales, sin embargo, se deben realizar ajustes en cada destino para de esta manera responder a las exigencias de cada uno. El valor de la marca depende de su autenticidad, su percepción de calidad y de la manera en cómo se ajustan internacionalmente (Douglas y Craig, 2011).

El branding internacional para el producto premium que se piensa internacionalizar es muy importante ya que la marca debe poseer atributos que la diferencien del resto de marcas que ofrecen un producto similar, las marcas deben distinguirse por su origen, calidad de producción y en este caso se diferencia notablemente de otras por el cacao fino de aroma producido únicamente en Ecuador, además la marca debe ser sostenible ya que este es un elemento muy valorado por el consumidor canadiense. Gestionar de manera correcta la marca, permite la transformación del producto aportándole valor para su posterior internacionalización. Para competir con marcas ya posicionadas dentro del nuevo mercado se debe destacar la autenticidad y el valor del producto siendo estas, herramientas diferenciadoras. La adaptación cultural de la marca es clave para ganar valor dentro del mercado internacional creando una conexión con los consumidores logrando que el producto destaque en un mercado tan competitivo como lo es el canadiense (Venkateswaran et al., 2023).

Desde la perspectiva del consumidor el valor de la marca se define como una construcción a través del conocimiento que se tiene sobre sus preferencias y sus mayores consumos. Una marca al volverse reconocida y fuerte, genera mayor lealtad por parte de los clientes reduciendo la sensibilidad a precios y haciendo que el producto sea aceptado en nuevos mercados. La construcción de brand equity resulta esencial para competir en un mercado desarrollado como lo es el canadiense en el cual los consumidores presentan altos niveles de información y exigencia (Keller, 2009).

Perceived brand globalness, indica que las marcas consideradas globales tienden a generar mayores asociaciones de prestigio, calidad y estatus. Esto influye de manera positiva en las intenciones de compra y el valor que el consumidor da al producto. El chocolate premium al internacionalizarse con una buena estrategia de branding obtiene estándares de calidad manteniendo su identidad y su diferenciación de origen (Steenkamp et al., 2003).

La autenticidad del producto también es muy importante en la gestión de la marca ya que los consumidores valoran la historia del origen del chocolate, su producción artesanal, su sostenibilidad y la coherencia entre el mensaje que da la marca y el producto que ofrece (Beverland, 2005). El branding internacional y la gestión estratégica empleados de la manera correcta permitirán a la marca diferenciarse en el mercado canadiense y construir un valor a largo plazo ya que una marca bien gestionada facilita el ingreso a mercados exteriores, refuerza la percepción de calidad y consolida el producto de manera competitiva internacionalmente.

1.3.2 Storytelling del Producto y Origen

El storytelling del producto y su origen son estrategias que permiten a las marcas comunicar autenticidad, construir confianza y generar valor emocional en un mercado internacional el cual se encuentra saturado de opciones y es muy exigente. Para realizar un buen storytelling se debe incluir la historia de los productores, el proceso de elaboración, las características básicas del producto, los valores de sostenibilidad y responsabilidad social y ambiental con el que fue fabricado; de esta manera la marca tendrá algo único que la hará diferenciarse de la competencia y poder fijar un precio justo a su producto. Solo será efectivo siempre y cuando haya sido escrito con total transparencia, autenticidad y coherencia (Beverland, 2005).

Constituyen también, una herramienta estratégica clave dentro del branding internacional en productos premium que buscan ingresar a mercados externos como el chocolate premium. Se destaca que las percepciones sobre el país de origen influyen en la evaluación de la marca y del producto. Sin embargo, se debe tener en cuenta que los consumidores no cuentan aun con una experiencia en si con la marca, ni la historia de su producción y su lugar de origen por lo que implementar al producto un correcto storytelling reduciría totalmente la incertidumbre del consumidor logrando que este valore el producto aun cuando ni lo haya probado. El origen de la marca debe ser dicho con total transparencia para que el consumidor sepa que producto va a consumir, de donde viene exactamente, con qué medidas de seguridad fue fabricado pudiendo así evaluar la calidad, dándole credibilidad y haciendo que el país de origen sea reconocido por sus productos (Mandung, 2024).

El relato del origen del producto lo ayuda también a posicionarse en nuevos mercados ya que si el consumidor se siente atraído por el storytelling y todo el proceso que ocurrió antes de que él tenga el producto en sus manos, va a verse tentado a probarlo porque este no es un producto estándar ni de producción masiva. El storytelling es además una estrategia para dar a conocer la calidad de materia prima que produce Ecuador y fortalecer la marca país. Nuestro país es reconocido internacionalmente por la producción de cacao fino de aroma teniendo de esta manera una ventaja competitiva con respecto a otros países productores de cacao y si a esto implementamos un correcto storytelling se puede captar más fácilmente la atención del consumidor (Tobar y Enríquez, 2025).

El mercado canadiense constituye uno de los países donde es mucho más complicado conseguir consumidores ya que estos están bastante informados sobre la calidad y buscan

productos fabricados éticamente, el storytelling de origen debe destacar elementos que son importantes para estos consumidores como sostenibilidad, trazabilidad y cultura. Se debe saber comunicar más allá de la procedencia del producto para que el consumidor se incline por la marca.

1.3.3 Posicionamiento de Marca en Mercados Globales

El posicionamiento de marca en mercados globales es el acto de ubicar un producto o servicio de manera particular en la mente del consumidor, resaltando la importancia de la imagen de la marca, por lo tanto, también es considerado como un proceso de segmentación y selección del mercado. Esta decisión es estratégica y no puede ser resuelta únicamente por una agencia de publicidad, ya que debe considerar las ventajas y desventajas de los competidores. Las marcas en el entorno global compiten por ocupar un espacio único en la mente del consumidor lo que exige una propuesta de valor clara y diferenciada (París, 2014).

Un posicionamiento construido sobre bases sólidas permite a las empresas generar ventajas competitivas en mercados con alto nivel de exigencia y competencia. El posicionamiento de una marca se debe construir a través de la identidad del producto, lo que ofrece la marca y su diferenciación en cuanto a calidad; estos factores deben ser transmitidos e informados a los consumidores para que los mismos reconozcan la marca y opten por comprar el producto (Onalaja y Otokiti, 2021).

El producto que se analiza es un producto premium por lo que el posicionamiento es aún más relevante ya que los productos premium se posicionan a través de atributos intangibles como la autenticidad, el origen, la sostenibilidad de su producción y que tan exclusivo es el producto. Todo esto es lo que permite diferenciar a la marca frente a productos con un proceso de producción estándar y generalizado, por lo que se justifica que los productos premium al ser más exclusivos puedan venderse a un precio superior y que tengan un mayor valor percibido. En los mercados internacionales el posicionamiento de estas marcas debe ser reforzado con un storytelling que conecte al producto con la historia de su origen y con las exigencias del consumidor canadiense que en este caso es nuestro mercado objetivo (Milanesi et al; 2020).

El posicionamiento de la marca también tiene una alta influencia sobre las tendencias en Canada sobre promover un consumo más consciente y responsable y se le considera una herramienta estratégica para competir en un mercado con consumidores exigentes. Los productos ecológicos y sostenibles hacen que los consumidores internacionales de países

mayormente desarrollados como el canadiense valoren las practicas responsables al momento de la producción, el impacto ambiental que dicho producto genera y el valor agregado que tiene el producto. Las marcas que buscan que su proceso sea sostenible y buscan que su posicionamiento lo sea, logran mayor diferenciación que la competencia y logran reconocimiento internacional (Coronel et al; 2025).

El mercado canadiense valora los productos gourmet y de calidad lo cual es una oportunidad para la marca de posicionarla como premium, producida con cacao fino de aroma ecuatoriano y de manera sostenible. El posicionamiento sin embargo debe construirse clara y consistentemente alineándose con las expectativas del consumidor para así lograr su aceptación y permanencia en el mercado canadiense diferenciándose de otras marcas de chocolate premium especialmente por la calidad superior del producto y su compromiso con prácticas responsables.

1.4. Mercado del Cacao y del Chocolate Ecuatoriano

1.4.1 Mercado Internacional del Cacao y Chocolate Premium

El mercado internacional del cacao y del chocolate premium se ha ido trasformando en los últimos años principalmente por cambios en las preferencias del consumidor, una mayor necesidad de que el producto sea sostenible y una mayor demanda de productos de calidad con valor agregado. El mercado internacional se encuentra dominado por el cacao con altos volúmenes de producción, estandarizado y con precios accesibles es decir los chocolates de cadenas grandes, pero en la actualidad las marcas de cacao consideradas premium han emergido y pretenden ingresar en los distintos mercados, estos se distinguen por su calidad, su origen, sus certificados y su producción especializada que brindan características únicas a estos chocolates (Cadby y Araki, 2021).

El cacao premium aun representa un porcentaje bajo del volumen total de cacao comercializado mundialmente pero su valor económico es mayor ya que sus precios son diferenciados de los chocolates de cadena por todos sus atributos y su calidad. Los precios del chocolate premium pueden ser hasta un 95% superiores a los del chocolate convencional, lo que permite a los países de origen ofrecer el producto con la mejor calidad y con una diferenciación notable. El producto se orienta a consumidores de mercados desarrollados, quienes buscan experiencias únicas en productos de alto valor; en este caso el chocolate resalta el origen del cacao, los métodos de cultivo y el procesamiento de este que son lo que le da calidad al producto (Cadby y Araki, 2021).

El consumidor canadiense asocia el producto con atributos intangibles que le aportan valor como autenticidad, exclusividad y fabricación con responsabilidad social, lo que permite a las marcas diferenciarse a productos industrializados y justificar precios más altos. La internacionalización de los productos con alto valor agregado se ha convertido en un desafío estratégico para las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas. El chocolate premium elaborado con cacao fino de aroma representa una oportunidad diferenciadora en los mercados de consumo de productos premium y sostenibles como lo es el mercado canadiense. El mercado canadiense del chocolate presenta una estructura dominada por marcas multinacionales como: Hershey's, Nestlé, y Mondelez; compañías que cuentan con amplios recursos financieros, cadenas de suministro globales, una infraestructura de marketing robusta y una presencia internacional consolidada. Sin embargo, dentro de marcas especializadas no hay muchas en las que sus productos se destaquen por ser orgánicos, saludables y artesanales (McGrath et al; 2016).

El mercado internacional de cacao busca ser sostenible y de consumo responsable. Hoy en día existe una creciente preocupación por las condiciones laborales de los productores, el impacto ambiental del cultivo y la equidad en la distribución de valor dentro de la cadena de producción. Por lo tanto, para acceder a mercados como el canadiense es muy importante contar con esquemas de comercio directo, certificaciones y prácticas agroforestales. Canada se caracteriza por ser un consumidor que busca productos gourmet, sostenibles y de origen certificado por lo que se le considera un destino estratégico para el chocolate premium ecuatoriano (Siddiqui et al.,2024).

Las empresas provenientes de economías emergentes pueden posicionarse con éxito en mercados desarrollados cuando aprovechan varios recursos como su origen, su calidad y la sostenibilidad del producto. La internacionalización de Pymes explica que la distancia psíquica que se define como las diferencias culturales, regulatorias y de consumo entre países, influye directamente en el nivel de adaptación del marketing mix (Boso et al., 2018).

En mercados de alta exigencia como Canadá, esto implica ajustar las variables del producto como: sabor, empaque, idioma y más información acerca del producto. En cuanto a la publicidad del producto se debe recalcar el valor adicional que este tiene por ser orgánico y sostenible, dentro de sus características debe destacarse que el producto es extranjero y en cuanto al precio se deben tener en cuenta los costos de importación de este, pero aun así debe ser accesible dentro del mercado canadiense, referente a su distribución debe ser vendido en mercados orgánicos y que sean de productos importados (Sousa y Lages, 2011).

1.4.2 El Cacao Ecuatoriano en el Contexto Internacional

El cacao ecuatoriano en el contexto internacional es importante ya que posee características diferenciadas del resto como que es reconocido por ser un cacao fino de aroma lo cual es altamente valorado por mercados globales. Ecuador hoy en día es uno de los principales productores de cacao tanto en materia prima como en chocolates premium, se destaca por su diversidad genética, perfiles sensoriales complejos y como ventaja para su producción posee condiciones climáticas favorables. El proceso de internacionalización del chocolate ecuatoriano ha estado liderado por marcas como Pacari y República del Cacao las cuales han adoptado modelos de negocio de integración vertical con enfoque sostenible y certificaciones internacionales (Calvo et al; 2021).

En el caso de Pacari, este ha logrado exportar a más de 42 países, generando ventas anuales superiores a 5 millones de dólares mediante una estrategia centrada en la calidad del cacao fino de aroma, prácticas orgánicas y biodinámicas, destacando además el pago de precios justos a productores locales. Por otra parte, ha recibido numerosos premios internacionales y es considerada la chocolatera ecuatoriana con mayor reconocimiento global, lo que eleva las expectativas de los consumidores respecto a nuevos competidores provenientes del país (Lupton et al; 2018).

República del Cacao, por su parte, se enfoca en el mercado gourmet y en alianzas con hoteles, chefs y tiendas de alta gama, posicionándose como un referente de lujo latinoamericano. Existen varias ventajas competitivas para Ecuador, lo que ha permitido que el cacao trascienda su rol tradicional de materia prima y se internacionalice como un producto premium ya fabricado orientado a consumidores que valoren la calidad, el origen y la sostenibilidad. Este posicionamiento ha logrado que el cacao ecuatoriano sea considerado auténtico, tradicional y de excelencia creando una imagen positiva dentro de mercados internacionales. Las marcas ecuatorianas que buscan internacionalizarse combinan el valor de origen con estrategias de marketing para poder competir en mercados internacionales. Las marcas que provienen de economías emergentes como la ecuatoriana pueden lograr ser reconocidas internacionalmente cuando poseen recursos distintivos como su origen y su identidad cultural (Luna Ortiz, 2015).

América Latina con varios países productores, ocupa un lugar estratégico dentro del mercado internacional del cacao premium, destacándose por su diversidad genética y la calidad de sus variedades finas de aroma. Ecuador es reconocido como uno de los principales

productores de cacao fino y de aroma a nivel mundial por lo que tiene una clara ventaja competitiva para elaborar chocolates premium destinados a mercados internacionales. El cacao ecuatoriano posee características sensoriales únicas lo cual es altamente valorado en un segmento de productos premium (Cadby y Araki, 2021).

Se observa que el consumidor canadiense muestra una preferencia creciente por el chocolate oscuro que requiere un mínimo de 35 % de sólidos de cacao y según la normativa local se elabora con productos con trazabilidad, certificaciones y valores éticos de producción. Sin embargo, solo un bajo porcentaje del chocolate comercializado a nivel mundial califica como chocolate fino de aroma que se refiere a granos de cacao de alta calidad, genéticamente distintos y cuidadosamente cultivados, que poseen un perfil de sabor complejo y único, como notas florales, frutales o especiadas, por lo que se comprueba que existen oportunidades de posicionamiento para marcas latinoamericanas con alto contenido de cacao fino de aroma en el mercado canadiense (Lupton et al; 2018).

El cacao ecuatoriano representa una oportunidad estratégica de internacionalizarse en cualquier mercado ya que permite sustentar el posicionamiento de la marca en torno a la calidad superior, el origen reconocido y la autenticidad del producto, factores altamente valorados por los consumidores. La principal competencia directa de cualquier marca que busque posicionarse en el extranjero está representada por Pacari y República del Cacao, ambas con fuerte posicionamiento internacional y reconocido por su calidad y su modelo basado en cacao fino de aroma.

1.4.3 Competitividad y Desafíos del Sector

La Competitividad internacional es considerada como la capacidad de una empresa para crear más valor para sus clientes que su competencia directa. La empresa al internacionalizarse debe aumentar su competitividad para poder insertarse en el mercado extranjero empleando una adaptación estratégica que considere factores como la estructura del mercado destino, su normativa comercial, sus canales de distribución y las preferencias del consumidor. En el contexto global, las empresas deben enfrentarse a rivales a nivel mundial y para esto deben desarrollar capacidades de gestión de la marca, comunicación asertiva con el cliente, estar al tanto de la competencia existente y encargarse de toda la logística. Se destaca que la habilidad de una empresa para adaptar su plan de marketing refleja su estrategia para competir en el mercado internacional (Martinez Valverde, 2017).

La competitividad en el sector chocolatero está determinada por la combinación de factores productivos, comerciales y estratégicos los cuales influyen en la capacidad de posicionamiento de las empresas en los mercados destino. Los países productores como Ecuador se enfrentan a un entorno muy competitivo en el cual se presentan grandes corporaciones multinacionales, marcas consolidadas y marcas premium que compiten constantemente por diferenciación del resto basándose en calidad, innovación y sostenibilidad. La competitividad no solo depende de cuanto se produzca, sino también depende de la capacidad que posee cada marca para generar un valor agregado al producto (Díaz et al; 2025).

Uno de los principales desafíos del sector se encuentra en la estructura de la cadena de valor del cacao que se ha centrado principalmente en la exportación únicamente de materia prima, lo que es un limitante para el país por ser conocido únicamente por exportar materia prima a que otros países fabriquen el chocolate. A pesar de la alta demanda internacional de chocolate premium existen varios problemas como los cambios en los precios, los costos logísticos, el depender de demasiados intermediarios y las exigencias por parte de los países destino de certificaciones ambientales y sociales. Estas condiciones hacen que las empresas adopten estrategias hacia la diferenciación, la trazabilidad, obtener certificaciones y seguir al pie de la letra estándares internacionales para fortalecer su competitividad (Guaita et al., 2023).

El mercado del chocolate premium en países desarrollados como lo es Canada, presenta de igual manera varios desafíos específicos que en este caso se vinculan al comportamiento del consumidor y la competencia. Los consumidores valoran los atributos intangibles como el origen del cacao, la ética con la que se fabrica, la sostenibilidad y la autenticidad de la marca, haciendo más complicado el ingreso de nuevas marcas. Por lo tanto, las nuevas empresas deben competir en la calidad del producto y en crear una propuesta de valor sólida que responda a todas las expectativas del consumidor (Brown et al., 2020).

1.5 Consumidor Canadiense, Sostenibilidad y Certificaciones

1.5.1 Comportamiento y Preferencias del Consumidor Canadiense

El consumidor canadiense se caracteriza por ser un comprador racional el cual siempre se informa antes de adquirir un producto, ético y consciente en sus consumos, por lo que valoran la transparencia en la cadena de suministro y las certificaciones ambientales y

sociales, además percibe un vínculo directo entre su decisión de compra y el bienestar de las comunidades productoras y buscan crear un consumo sostenible de cacao, haciendo que se refuerce la necesidad de comunicar la historia del productor y el origen del cacao como eje central del marketing internacional. Las decisiones de compra de alimentos en Canadá se basan en los métodos de producción y sostenibilidad, pero factores que dominan esta decisión son el precio y el valor nutricional del producto. El origen del producto es importante ya que los consumidores canadienses muestran preferencias por productos con procedencia verificable y confiable, por esto es muy importante ser transparente en la descripción en el origen del producto (Macall et al; 2021).

La comprensión de las preferencias del consumidor constituye un elemento fundamental para el diseño de estrategias de ingreso y consolidación en mercados extranjeros ya que se debe analizar al consumidor en este caso al mercado canadiense para así saber sus gustos y preferencias. Las preferencias están estrechamente ligadas a factores culturales, sociales y económicos, por lo que las empresas deben adaptar su oferta en función de las expectativas específicas de cada mercado (Czinkota y Ronkainen, 2008).

Por otro lado, las preferencias del consumidor canadiense nos muestran una creciente segmentación de mercado donde los consumidores son sensibles al precio y varios están dispuestos a pagar un precio superior por la calidad, los atributos saludables, las prácticas sostenibles de producción y la diferenciación que ofrece el producto (Smimou, 2014). El comportamiento del consumidor posee una disparidad entre sus actitudes y las decisiones reales de compra donde ellos valoran que el producto sea orgánico, pero sin que exista un incremento excesivo en los precios. Por lo tanto, los productos premium deben justificar su valor a través de su calidad su origen y sus beneficios.

En el ámbito de las preferencias sensoriales en cuanto al mercado cacaotero, el consumidor canadiense se inclina por chocolates con alto porcentaje de cacao y notas frutales, florales o especiadas, lo cual favorece la entrada de variedades como el cacao Arriba Nacional. Las investigaciones sobre productos ecológicos latinoamericanos reafirman que los consumidores de mercados desarrollados, especialmente Canadá y la Unión Europea, asocian lo orgánico y artesanal con el comercio justo auténtico y de calidad, configurando un nicho atractivo para el chocolate ecuatoriano (Coronel et al.,2025).

En el mercado canadiense un análisis correcto sobre el comportamiento del consumidor es esencial para definir estrategias efectivas de posicionamiento. La disposición

de compra de chocolates que tengan claro su origen, su calidad superior y su sostenibilidad es alta siempre y cuando el precio sea acorde a estas características.

1.5.2 Tendencias de Consumo de Productos Premium en Canadá

Las tendencias de consumo en el mercado canadiense han evolucionado en los últimos años, ha existido un crecimiento sostenido en la demanda de productos premium de consumo alimenticio. El consumidor canadiense se caracteriza por siempre estar informado acerca de sus consumos y ser exigente con la calidad de lo que consume, por lo tanto, este está dispuesto a pagar un precio superior a cambio de la garantía de que el producto es de calidad, es innovador, aporta beneficios funcionales y posee valores intangibles. El consumidor valora el origen del producto, la producción responsable, la transparencia de la información sobre el producto y la diferenciación sensorial (Lassoued et al., 2023).

La sostenibilidad y la innovación son muy importantes dentro del consumo de productos premium en Canada. Los consumidores asocian el producto con prácticas responsables ambiental y socialmente, priorizando el ingreso de alimentos que cuenten con certificaciones, composición a base de ingredientes naturales y procesos de producción verificables. Sin embargo, el tema del precio sigue siendo un factor decisivo en la compra, lo que obliga a marcas premium a justificar su propuesta de valor mediante estrategias de comunicación elaboradas previamente para llamar la atención del consumidor. Por lo tanto, los productos que logran destacarse por su calidad sensorial y sostenibilidad son los que logran posicionarse en un mercado tan competitivo como lo es el canadiense (Hamzaoui-Essoussi y Zahaf, 2012).

El consumo de chocolate en el mercado canadiense se vincula directamente a la tendencia de productos funcionales y sostenibles, donde el consumidor busca experiencias que combinen placer, salud y responsabilidad ambiental. Investigaciones experimentales en puntos de venta en el país muestran que el uso de estímulos sensoriales tales como el aroma a chocolate, aunque muy buena estrategia para llamar la atención del consumidor no necesariamente incrementa las ventas, a menos que exista una correlación entre el estímulo y la categoría del producto. Esto resalta la importancia de priorizar estrategias de diferenciación tangibles como: degustaciones, empaques con storytelling y certificaciones visibles por encima de tácticas sensoriales con resultados ambiguos (McGrath et al., 2016).

1.5.3 Sostenibilidad, Comercio Justo y Certificaciones Internacionales

La sostenibilidad es un factor cada vez más relevante en el marketing internacional, ya que los consumidores en mercados desarrollados valoran productos que respeten criterios ambientales, sociales y éticos. La sostenibilidad se convierte en un elemento diferenciador de marca, contribuyendo a la construcción de valor y confianza en el largo plazo. En el sector chocolatero los impactos sociales y ambientales de la producción han hecho que el consumidor se incline por la mejor opción y la que más se diferencie. Sin embargo, la producción de cacao hoy en día enfrenta desafíos ambientales como la deforestación, la degradación del suelo, la vulnerabilidad económica existente en los espacios donde se realiza el cultivo y la desigualdad de ganancias (Merbah y Benito-Hernández, 2024). La sostenibilidad se considera un requisito estratégico para competir en mercados desarrollados donde los consumidores son exigentes.

El comercio justo es considerado un mecanismo para promover condiciones comerciales equitativas, precios mínimos garantizados en toda la cadena de producción y sobre todo relaciones duraderas entre el productor y el comprador. El comercio justo además mejora los ingresos y la estabilidad económica de los productores del cacao, al mismo tiempo busca fortalecer prácticas agrícolas sostenibles. Para el consumidor el comercio justo tiene mucho valor ya que refuerza la ética de producción y el compromiso que como marca premium se busca tener, lo que influye de manera positiva en la intención de compra y en la apertura del consumidor a pagar un precio superior (Dodds y Holmes, 2020).

Las certificaciones internacionales funcionan como garantías de calidad y seguridad frente a consumidores y distribuidores. Además, cumplen un rol fundamental en la validación de prácticas sostenibles y de comercio justo. Estas son necesarias para superar barreras técnicas y generar credibilidad en el mercado destino (Cateora et al., 2010). En los segmentos premium, los compradores buscan productos con etiquetas que garanticen prácticas sostenibles como: Fair Trade, Rainforest Alliance y USDA Organic, las cuales actúan como señales de confianza y justifican precios superiores (Brown et al., 2020). En el mercado canadiense los consumidores valoran la presencia de estas certificaciones que son consideradas como una mayor calidad del producto y con la responsabilidad en la producción (Vergeer et al., 2020).

Experiencias comparables en la industria del lujo alimentario muestran que las empresas exitosas priorizan el control de canales de distribución, el storytelling de origen y

la educación del consumidor (Milanesi et al., 2020). Se ha demostrado que la sostenibilidad y la certificación Fair Trade son elementos diferenciadores frente a marcas masivas y ya existentes en el mercado. La colaboración entre empresas y el apoyo institucional como el de ProEcuador resultan determinantes para consolidar el ingreso a mercados desarrollados como el canadiense (Yankovoi et al., 2023). Las estrategias de ingreso a mercados de alto nivel dependen de factores como innovación, capacidad logística y credibilidad institucional.

CAPÍTULO 2

METODOLOGIA

2.1 Enfoque y Tipo de Investigación

La investigación se desarrollará bajo un enfoque cualitativo. Se busca comprender e interpretar, por una parte, las condiciones internas de la empresa ecuatoriana de chocolate premium Selva Negra, y, por otra, las características y oportunidades del mercado canadiense en el segmento de productos premium. Principalmente, se analizará información documental, conceptual y contextual para facilitar la interpretación de las tendencias de consumo en Canadá, la competencia existente y los factores estratégicos de mercados desarrollados como el canadiense (Hernandez Sampieri, 2014).

El estudio es de carácter descriptivo y exploratorio, orientado a comprender las condiciones internas de la empresa Selva Negra y las características del mercado canadiense en el segmento de chocolates Premium. Busca además conocer el comportamiento presentado por los consumidores, específicamente de productos premium y las condiciones internas de la empresa. La empresa Selva Negra aun no posee presencia en el mercado canadiense, por ende, es necesario analizar información secundaria, identificando oportunidades y analizando las posibles estrategias de ingreso en un mercado nuevo.

El enfoque cualitativo de tipo descriptivo y exploratorio es fundamental para integrar fundamentos teóricos claves para el estudio, diagnóstico del mercado destino y una formulación estratégica para el plan de marketing permitiendo diseñarlo correctamente adaptándolo al mercado canadiense.

2.2 Alcance y Diseño de la Investigación

El alcance de la presente investigación es realizar un análisis estratégico orientado a la formulación de la propuesta de un plan de marketing acorde al mercado canadiense. Este estudio inicia con la revisión de varios fundamentos teóricos del marketing internacional que sean aplicables a productos premium, en este caso al cacao, y se busca recabar toda la información posible acerca del mercado canadiense de chocolates premium y principalmente conocer las capacidades internas de la empresa ecuatoriana Selva Negra para de esta manera poder cumplir con el proceso de internacionalización.

Existen dos ámbitos a analizar para esta investigación, el interno y el externo. En el ámbito externo esta investigación busca analizar las tendencias de consumo del producto, su competencia, las barreras regulatorias existentes y las condiciones de acceso al mercado canadiense. Por lo tanto, en el ámbito interno se analizará la situación actual de la empresa mediante un análisis FODA es decir que permita identificar sus fortalezas, oportunidades, desafíos y amenazas que se relacionan directamente con su expansión internacional.

Sin embargo, no se contempla la implementación práctica del plan de marketing, ni resultados posteriores a su ejecución por lo que es considerado simplemente una propuesta con la finalidad de diseñar el plan estratégicamente fundamentándose en información documental, de la empresa y un análisis cualitativo. El alcance de este estudio se limita únicamente a la elaboración de un plan de marketing viable y coherente basándose en el mercado canadiense y las capacidades de organización de Selva Negra.

En cuanto al diseño de la investigación es no experimental y de carácter documental ya que no se manipularán variables ni se intervendrá directamente en el entorno de estudio, solo se analizará el mercado y la empresa en sus realidades. Esto se realizará mediante la recopilación, revisión y el análisis de fuentes secundarias buscando implementar las condiciones del mercado canadiense de chocolate premium y las capacidades internas de Selva Negra. El presente diseño permite integrar fundamentos teóricos, un diagnóstico estratégico y formulación de propuestas garantizando cumplir con los tres objetivos específicos mencionados y desarrollar un plan de marketing internacional.

2.3. Fuentes y Técnicas de Información

Como técnicas y fuentes de información en esta investigación se recopilará y analizará información con enfoque cualitativo sustentado en la revisión documental y bibliográfica, siendo técnicas que permiten comprender el contexto del marketing internacional, las características dentro del mercado canadiense de chocolates premium y la situación estratégica de la empresa analizada Selva Negra, logrando así un fuerte sustento teórico para la formulación de un plan de marketing funcional. Esta metodología se basa principalmente en la recopilación de literatura académica sobre marketing internacional, posicionamiento y consumo de productos premium y orgánicos.

Para que este estudio sea válido y útil se establecieron varios criterios de selección de la información según relevancia temática, actualidad y puntuación de artículos académicos. Por lo tanto, se dio prioridad a documentos científicos publicados en revistas reconocidas, a libros de autores importantes e influyentes en marketing internacional y reportes oficiales de comercio exterior, importaciones, exportaciones, consumo y mercados premium. Además, se consideraron fuentes actualizadas con regularidad que reflejen tendencias recientes sobre el mercado canadiense descartando en su mayoría la información no respaldada, por fuentes reconocidas o que no se relacionen directamente con los objetivos específicos de esta investigación. Mediante este proceso se garantizó que la información provenga de fuentes confiables y que los datos utilizados sean los verídicos.

En cuanto a la revisión documental y bibliográfica, se empleó una técnica de recolección de información a través de un análisis de la literatura académica sobre marketing internacional, internacionalización y posicionamiento de productos premium en mercados desarrollados, estableciendo los fundamentos teóricos que sustentan esta investigación. Se han revisado bases de datos reconocidas a nivel internacional, tales como los repositorios de información Scopus, Web of Science y Google Scholar con motor de búsqueda de palabras clave relacionadas con el marketing internacional, productos premium, mercados desarrollados e internacionalización que fueron: International Marketing Strategy. Adicionalmente, se realizó una entrevista estructurada al ingeniero Hernan Carabajo, propietario de Selva Negra, para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.

En cuanto a fuentes secundarias se utilizaron informes estadísticos, de comercio internacional y de datos oficiales para analizar al mercado canadiense y su comercio internacional de cacao. Las fuentes que se consultaron principalmente son: Trade Map, FAO, ITC, Global Affairs Canadá, Euromonitor y Banco Central del Ecuador. Siendo estas instituciones de renombre que bases proporcionan información actualizada constantemente sobre volumen de exportación o importación, tendencias actuales de consumo en cada país y regulaciones comerciales impuestas por el país de origen para el acceso del producto. El uso de estas fuentes permitió realizar el diagnóstico externo de la empresa y elaborar el análisis FODA que integra factores internos y externos claves para la elaboración del plan de marketing internacional. Además, se revisarán informes sectoriales, bases de datos oficiales, indicadores económicos y comerciales.

2.4. Procedimiento Metodológico

El procedimiento metodológico en esta investigación se basó en un proceso estructurado y sistemático mediante etapas investigativas que buscan responder a los objetivos específicos obteniendo información que se filtró de acuerdo con los criterios que la descartaban o la calificaban como valiosa para el estudio.

El método de análisis utilizado es de carácter interpretativo y analítico que son características propias del enfoque cualitativo. La investigación implicó la identificación, recopilación y análisis sistemático de información con el fin de facilitar la toma de decisiones (Bernal Torres, 2007). En este caso en específico se verificó información documental y estadística relacionada con el marketing internacional, el mercado canadiense y la situación actual de la empresa ecuatoriana de chocolate premium Selva Negra.

Se organizó la información adquirida según los tres objetivos específicos planteados para ver cuál era relevante para cada uno, además se realizó una base sólida de fundamentos teóricos para entender al mercado y respaldar la investigación. Con estas bases se busca integrarlas en un análisis FODA que será la base para la formulación del plan de marketing internacional. Todo esto nos ayudó a transformar datos secundarios en información estratégica para la elaboración del proyecto.

Como ya se mencionó, el estudio fue dividido en etapas siguiendo la lógica del proceso investigativo expuesta por (Bernal Torres, 2007), las etapas fueron secuenciales garantizando que el estudio posea una coherencia lógica. El autor nos señala fases como estudio de la situación actual, formulación del diseño de investigación, recopilación de la información, procesamiento y análisis de datos y los resultados obtenidos.

Entre las fases señaladas por el autor se encuentran: el estudio de la situación actual, formulación del diseño de investigación, recopilación de información, procesamiento y análisis de datos, y presentación del informe final (Bernal Torres, 2007). La investigación fue estructurada inicialmente por una revisión y fundamentación teórica del marketing internacional aplicado a productos premium; por el diagnóstico del mercado canadiense y de la empresa Selva Negra mediante el análisis de información secundaria y por la formulación del plan de marketing internacional en base a los resultados obtenidos. Cada una de estas etapas, relacionando el marco teórico, el estado del arte, el análisis interno y externo de la empresa y la propuesta del plan de marketing.

En cuanto a los criterios de validación de la información, se usaron criterios de confiabilidad de las fuentes, actualidad de estas y de relación con el tema de análisis. Se busco información relevante que aporte a la temática de marketing internacional para el ingreso de marcas premium a mercados desarrollados, priorizando fuentes académicas indexadas con una revista prestigiosa y bien calificada, informes oficiales y bases de datos reconocidas a nivel internacional.

Por último, se verifico la coherencia entre las fuentes consultadas, comparando los datos estadísticos y la situación del mercado para evitar información falsa. La selección correcta de la información permitió garantizar que la base teórica de esta investigación sea sólida y que se pueda diseñar adecuadamente un plan de marketing internacional viable.

CAPÍTULO 3

RESULTADOS y DISCUSION

3.1 Diagnóstico Situacional

3.1.1 Análisis Externo: Macroentorno

Un correcto análisis del mercado canadiense es fundamental para poder evaluar la viabilidad del ingreso del chocolate premium ecuatoriano Selva Negra. Canada se ha ido posicionando como un mercado muy atractivo para la exportación de productos premium con alto valor agregado ya que este posee un alto poder adquisitivo y una gran apertura hacia productos internacionales que tengan calidad superior y origen identificado. En cuanto al tamaño del mercado canadiense el sector chocolatero en Canada crece de manera sostenible basándose en el aumento de la demanda de productos premium diferenciados de los chocolates de cadena. El segmento de chocolates premium ha sabido ganar relevancia dentro de la industria ya que los consumidores canadienses están dispuestos a pagar precios más altos por productos que ofrezcan atributos distintivos como mayor porcentaje de cacao en su elaboración, ingredientes naturales y procesos de producción artesanales. El consumo de productos premium en el mercado canadiense es notable ya que en este se evidencia que la calidad y la experiencia sensorial del producto son más importantes que el precio (Mordor Intelligence, 2026).

En cuanto a las tendencias de consumo en el mercado canadiense se ha mostrado un creciente interés por productos que posean valores de sostenibilidad, salud y una cadena de producción que evidencia total transparencia. Los chocolates orgánicos elaborados mediante comercio justo y de manera artesanal son muy apetecidos por el consumidor canadiense ya que este valora la trazabilidad del producto, el origen del cacao, las practicas responsables dentro de su elaboración y su cadena de suministro. El cacao ecuatoriano en este caso es reconocido internacionalmente como cacao fino de aroma lo que representa una ventaja competitiva importante, ya que permite posicionar al producto dentro de un segmento diferenciador del resto donde se demuestra que es un producto de calidad, con origen reconocido internacionalmente y es sostenible para el medio ambiente (International Cocoa Organization, 2023).

La estructura competitiva del mercado canadiense en el sector del chocolate se encuentra dominado en su mayoría por empresas internacionales de producción en masa que cuentan con una fuerte presencia y reconocimiento de marca a nivel internacional. Las

empresas masivas son las que controlan una parte significativa del mercado a través de una amplia oferta de productos en distintos segmentos, sin embargo, ninguno de estos es artesanal ni premium que son considerados atributos que atraen al consumidor canadiense. En los últimos años ha aumentado la presencia de marcas especializadas en chocolates premium y artesanales los cuales compiten con los de cadenas grandes y su ventaja es que poseen atributos de diferenciación de origen del cacao, la calidad en el proceso de su elaboración y sus ingredientes sobre toda la materia prima que es reconocida por ser diferente al resto de cacao.

Los canales de distribución en el mercado canadiense son principalmente supermercados, tiendas especializadas en productos gourmet, cadenas minoristas y plataformas de e-commerce. Los supermercados y tiendas mayoristas representan el canal que mayor volumen de ventas posee mientras que los otros permiten posicionar al producto con un mayor valor agregado. El crecimiento del e-commerce ha facilitado la entrada de nuevas marcas internacionales en el mercado canadiense lo que permite a varias empresas obtener consumidores finales directamente mediante plataformas y marketplaces (Statistics Canada, 2025).

Canadá se caracteriza por tener un mercado con altos estándares de calidad, sostenibilidad y transparencia, lo que representa tanto una oportunidad como un reto para las marcas provenientes de países productores como Ecuador. Por lo tanto, se considera que existe un entorno mayormente favorable para la introducción de chocolates premium, caracterizado por consumidores dispuestos a pagar por calidad, tendencias orientadas hacia sostenibilidad y un mercado en crecimiento dentro del segmento gourmet. La presencia de competidores internacionales y los requisitos regulatorios son un obstáculo, sin embargo si Selva Negra se enfoca en una correcta diferenciación por su origen, calidad del cacao que posee un gran reconocimiento internacional, un cumplimiento normativo y adicional a una estrategia de marketing con valor agregado permitiría a la empresa Selva Negra enfrentar estos desafíos, fortalecer su competitividad en los segmentos premium y lograr una inserción exitosa y sostenible en el mercado canadiense.

El mercado mundial del chocolate continúa en crecimiento, impulsado por una mayor demanda de productos premium, saludables, orgánicos y con trazabilidad. En 2024, el mercado global del chocolate se valoró en aproximadamente USD 136.02 mil millones y se proyecta un crecimiento anual del 4–5 % hacia 2030 (Statista Research Department, 2025). Dentro de este mercado, el segmento de chocolate premium ha crecido más rápido que el

chocolate industrial, con tasas superiores al 6 % (Fortune Business Insights, 2023). Esto responde a tendencias clave como preferencia por ingredientes naturales, interés en productos bean to bar, mayor importancia del origen del cacao y sensibilidad hacia la sostenibilidad. El análisis PEST permitirá examinar los factores del macroentorno, que influyen en la viabilidad del ingreso del chocolate premium ecuatoriano Selva Negra al mercado canadiense.

Factores políticos y legales

El mercado canadiense se caracteriza por tener entornos políticos y legales estables con instituciones sólidas, con un marco regulatorio que garantiza transparencia en todas las operaciones comerciales ya que se caracteriza por poseer altos estándares de control en la importación de alimentos. El sistema de comercialización de productos alimenticios se encuentra regulada por el Safe Food for Canadians Regulations, el mismo que establece requisitos de carácter obligatorio como licencias de importación, sistemas preventivos de inocuidad, asegurando que los productos cumplan con estándares de seguridad que garanticen que los alimentos no causarán daño al consumidor cuando se preparen y consuman, al estar libres de peligros físicos, químicos o biológicos y de trazabilidad del producto (CFIA, 2026). Esto constituye un elemento importante para ganar la confianza del consumidor y para lograr una competitividad con otros productos importados en el mercado.

De igual forma al existir una normativa estricta de etiquetado la cual exige que todos los alimentos preenvasados incluyan información obligatoria en inglés y en francés lo que implicaría una adaptación del empaque para las empresas que exportan al mercado canadiense. Desde enero del presente año Canadá implemento un tipo de etiquetado frontal obligatorio para alimentos que superen ciertos niveles de azúcares, sodio y grasas saturadas lo cual es un requisito que impacta de manera directa a productos como el chocolate y otros alimentos procesados (Health Canada, 2026). Estas estrictas disposiciones reflejan que el gobierno canadiense da prioridad a la seguridad del consumidor y su salud.

Comercialmente, Canadá posee acuerdos que facilitan el intercambio con países dentro de Latinoamérica lo que reduce considerablemente las barreras arancelarias proporcionando un entorno favorable para productos premium y con calidad superior. Su pertenencia al Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá denominado T-MEC, así como al Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership y a la Organización Mundial del Comercio, refuerza un entorno de apertura regulada y promueve

condiciones favorables para la inserción de productos premium y de calidad superior (Government of Canada, 2026).

En cuanto a la estabilidad política del país existen bajos niveles de corrupción y una gobernanza institucional confiable. La independencia de organismos reguladores como la CFIA aseguran la aplicación correcta de las normas, reduciendo riesgos asociados a cambios inesperados en políticas comerciales o sanitarias. Además, las políticas de sostenibilidad ambiental son importantes ya que estas incluyen regulaciones sobre empaques reciclables, reducción de plásticos de un solo uso y etiquetado ambiental. Estas exigencias representan un reto para las empresas exportadoras, pero a su vez ofrecen oportunidades de diferenciación para aquellas que integren prácticas responsables en su estrategia de mercado promoviendo a una economía circular.

Factores económicos

El mercado canadiense cuenta con una economía desarrollada con un alto ingreso per cápita y un fuerte poder adquisitivo por lo que es un mercado atractivo para el chocolate premium por su consumo sostenible y por tener una mayor disposición a pagar por calidad, origen y diferenciadores (The World Bank, 2024). Las últimas proyecciones del mercado de chocolate en Canadá hacia 2031 apuntan a un crecimiento impulsado por la preferencia hacia productos de origen premium, sostenibles y con mayor valor agregado (Mordor Intelligence, 2026).

Por otro lado, en el mercado internacional se ha registrado un aumento en los costos del cacao y en los costos logísticos globales lo cual perjudica en la estructura de precios finales, lo que refuerza la importancia de crear una estrategia de entrada que combine diferenciación de la propuesta premium con una estructura de precios realistas (May y Teixeira, 2024). El entorno económico canadiense es sólido, pero aun así exige estrategias para la fijación de precios que estén acorde con el segmento objetivo, evitando de esta manera ser competencia de multinacionales establecidas con productos más estandarizados.

En cuanto al entorno macroeconómico este se caracteriza por tener estabilidad monetaria y baja inflación en comparación con otros mercados, lo que favorece las decisiones de inversión y comercialización. Pero la volatilidad de los precios internacionales del cacao y del transporte de este pueden tener gran impacto en la rentabilidad de las operaciones haciendo que las empresas tengan que diseñar estrategias de gestión de riesgos.

El mercado canadiense presenta un alto grado de segmentación, donde existen consumidores que están dispuestos a pagar un precio superior por productos diferenciados. La empresa debe posicionarse correctamente para integrarse en este caso a segmentos de mercado premium compitiendo con otras marcas, resaltando su calidad, origen y sostenibilidad en vez de intentar integrarse en un mercado donde destacan empresas chocolateras multinacionales que producen en masa sin diferenciarse.

Factores sociales

En cuanto a el factor sociocultural Canadá es considerado como una sociedad multicultural, la cual posee consumidores abiertos a probar productos internacionales y que tienen un gran interés en alimentos éticos y sostenibles. Sobre todo, al consumidor canadiense le atraen los productos que cuentan con certificaciones como: origen orgánico, comercio justo y que sean fabricados mediante prácticas responsables (Agriculture and Agri-Food Canada, 2024). Lo que más valora el consumidor canadiense es la transparencia en el proceso de origen del producto y que este proceso sea realizado sosteniblemente con ingredientes frescos y naturales lo que aportara una experiencia sensorial diferente a la que aportan chocolates de cadenas de producción masivas.

El cacao ecuatoriano es reconocido internacionalmente por su calidad y perfil aromático, lo cual puede convertirse en un elemento diferenciador relevante dentro del mercado canadiense (International Cocoa Organization, 2023). En categorías premium, estos elementos suelen influir en la decisión de compra, especialmente cuando el producto se posiciona como una experiencia. Un chocolate ecuatoriano premium puede capitalizar atributos de país y origen y construir valor a partir de una historia de marca coherente con expectativas de consumo responsable.

La conciencia social y ambiental que poseen los consumidores canadienses es muy importante en el contexto social ya que ellos valoran las marcas que comunican prácticas de sostenibilidad y responsabilidad al momento de su elaboración. Poseen preferencias por productos con trazabilidad clara y narrativas que refuercen la conexión con comunidades productoras, generando un vínculo emocional. Por lo que la incorporación de elementos culturales y de identidad nacional en la estrategia de comunicación pueden fortalecer la percepción de autenticidad y diferenciación, logrando que un mayor número de consumidores se interese realmente en el producto.

La relevancia de las tendencias de consumo responsable en Canadá hace que los consumidores muestren una creciente preferencia por productos con certificaciones de comercio justo, sostenibilidad ambiental y trazabilidad del origen del cacao, por lo que las empresas exportadoras deben adaptar su propuesta de mercado haciendo que la misma valore tanto la calidad como los atributos éticos y sociales del producto.

La segmentación sociocultural en Canadá es diversa ya que existen consumidores que para sus decisiones de compra se basan en la transparencia de producción y en el impacto ambiental y social que posee el producto mientras que otros que son más tradicionales se basan en la calidad sensorial del producto y en el reconocimiento de la marca. Esta diversidad de consumidores hace que la marca que busca posicionarse diseñe estrategias de marketing que se adapten correctamente a los diferentes perfiles del consumidor demostrando que el producto es sostenible y que la experiencia al consumirlo es diferenciada y única.

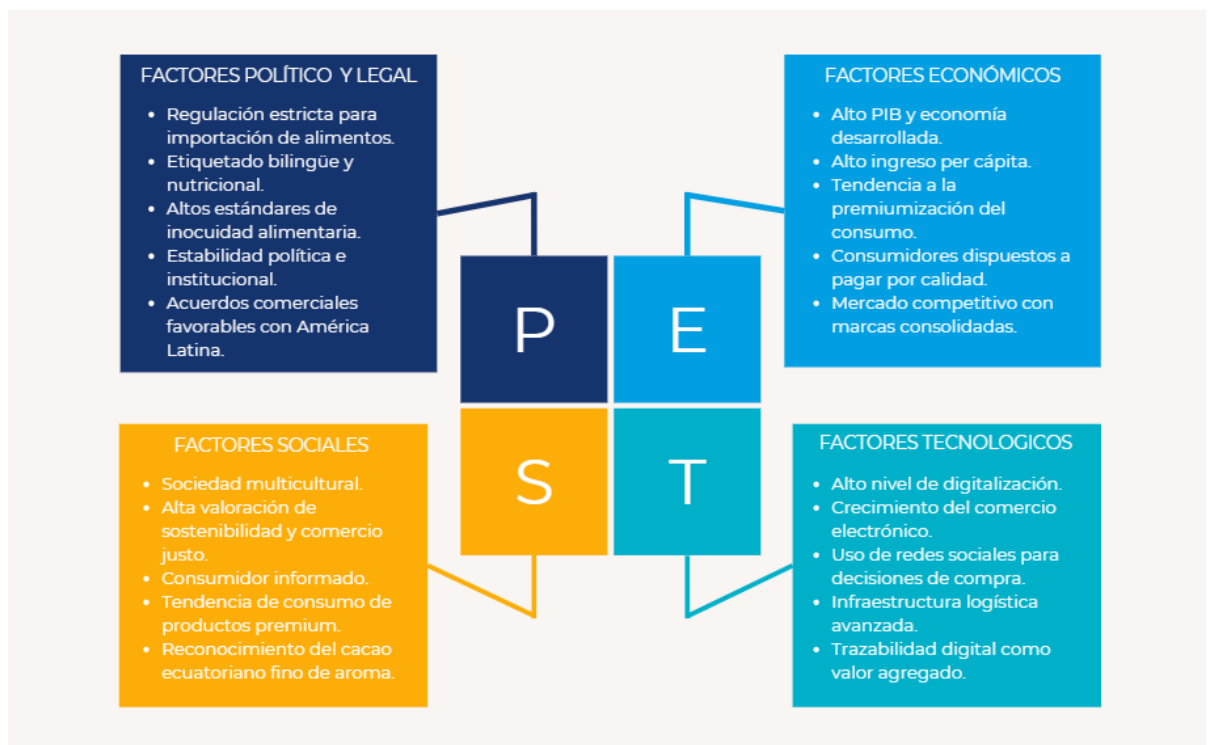
Factores tecnológicos

En cuanto a tecnología Canadá presenta un alto nivel de digitalización y desarrollo tecnológico, especialmente en comercio electrónico y marketing digital. El crecimiento del e-commerce facilita el acceso de marcas internacionales al consumidor final sin necesidad de tantos intermediarios. A su vez el desarrollo logístico y tecnológico permiten una distribución eficiente del producto manteniendo los estándares principales de calidad en productos importados (Statistics Canada, 2025). La presencia en plataformas de comercio electrónico, el uso de herramientas de marketing digital y la incorporación de tecnologías de trazabilidad facilitan el acceso al mercado y constituyen elementos diferenciadores frente a competidores que aún dependen de canales tradicionales. Por lo que la capacidad de adaptación tecnológica debe garantizar la competitividad y sostenibilidad de la propuesta de valor en el mercado canadiense.

En los últimos años los dispositivos móviles y plataformas digitales se han vuelto de vital importancia en nuestro día a día por lo que han transformado los hábitos de compras de los consumidores canadienses. El uso de aplicaciones de e-commerce y de sistemas de pago digitales ha generado un entorno en el que la comodidad y la rapidez son factores decisivos en la experiencia de compra. Esto es una oportunidad para que marcas internacionales que buscan ingresar y posicionarse en el mercado canadiense integren estrategias de marketing digital que se acoplen al cliente analizando sus datos y formas de consumo (Berthon et al., 2012).

El mercado canadiense busca adoptar tecnologías de trazabilidad y control de calidad para garantizar la seguridad alimentaria del consumidor y la transparencia en las cadenas de suministro por lo que implementar sistemas digitales de seguimiento del producto desde su origen hasta su consumo reforzaría la confianza de productos importados y sería diferenciador dentro del segmento premium. Además, el desarrollo de infraestructuras logísticas tecnológicas, automatizando ciertos procesos como la distribución y el transporte reducirían en gran escala costos operativos y garantizarían que los productos mantengan su calidad durante el proceso de importación.

Figura 1
Análisis PEST



Nota: Elaboración Propia

3.1.2. Análisis Externo: Microentorno

El mercado del chocolate premium en el que Selva Negra busca ingresar se caracteriza por una competencia intensa, con empresas nacionales e internacionales que han consolidado su reputación mediante calidad sensorial, certificaciones, innovación y presencia en mercados globales. En el contexto ecuatoriano, la principal competencia directa está representada por marcas como Pacari y República del Cacao, ambas con fuerte posicionamiento internacional y reconocido por su calidad y su modelo basado en cacao fino de aroma. Pacari, en particular, ha recibido numerosos premios internacionales y es

considerada la chocolatera ecuatoriana con mayor reconocimiento global, lo que eleva las expectativas de los consumidores respecto a nuevos competidores provenientes del país. República del Cacao, por su parte, se enfoca en el mercado gourmet y en alianzas con hoteles, chefs y tiendas de alta gama, posicionándose como un referente de lujo latinoamericano.

En el plano internacional, Selva Negra enfrenta a grandes corporaciones y marcas consolidadas en el segmento premium. Empresas como Nestlé, Hershey's, Mondelez International, Mars y Lindt & Sprüngli y diversas marcas europeas dominan la mayor parte del mercado de chocolate gourmet en Canadá. Estas compañías cuentan con amplios recursos financieros, cadenas de suministro globales, una infraestructura de marketing robusta y presencia internacional consolidada.

La competencia indirecta también incluye marcas comerciales premium asequibles, disponibles en supermercados, que, aunque no compitan directamente por prestigio sensorial, sí ocupan espacio en los canales donde Selva Negra planea ingresar. Chocolates como Lindt Excellence, Green & Black's Organic o Ghirardelli establecen referencias de precio y calidad frente a las cuales los consumidores evalúan nuevas marcas. En este entorno competitivo, la diferenciación de Selva Negra debe centrarse en su origen ecuatoriano, en la calidad del cacao fino de aroma, en su carácter artesanal y en su propuesta de sostenibilidad y trazabilidad.

En el mercado canadiense los clientes potenciales deben ser analizados a profundidad para de esta manera poder entender las características que poseen y enfocar la propuesta de valor de Selva Negra al consumidor objetivo el cual se caracteriza por tener un alto nivel de información acerca de los productos que consume, también posee un alto poder adquisitivo y preferencias por productos premium y diferenciados. Los clientes potenciales en el mercado canadiense pertenecen a segmentos urbanos que cuenten con ingresos medios y altos, quienes valoran atributos diferenciadores como la calidad del producto orgánico, el origen del cacao, las prácticas sostenibles dentro de su producción de manera artesanal y el comercio justo.

El comportamiento de compra en el mercado canadiense tiene bastante influencia por factores como la presentación del producto, el branding y la experiencia de consumo. El chocolate premium además de ser percibido como un alimento, también es visto como un producto de alto valor el cual es muy apetecido por el cliente para darlo como regalo o para

consumirlo ocasionalmente. El uso actual del e-commerce hace que sea más fácil para los clientes acceder a marcas internacionales lo que representa una oportunidad para que la marca pueda ingresar al mercado canadiense mediante estrategias digitales para el posicionamiento y segmentación de la marca en el mercado internacional.

Selva Negra trabaja con cacao fino de aroma y sus proveedores son locales y nacionales, lo que influye directamente en la disponibilidad, calidad y costo de los insumos para la producción del chocolate, permitiendo lograr que el abastecimiento de materia prima sea el adecuado y que los procesos productivos puedan ser optimizados de esta manera ampliando la capacidad instalada para responder a los nuevos mercados sin comprometer la calidad del producto que es lo más importante y destacado de la marca Selva Negra.

Que la empresa dependa principalmente de proveedores locales le da una gran ventaja para poder acceder directamente a la materia prima, permitiéndole tener un control más directo sobre la calidad de los insumos para asegurar la calidad del producto final. Pero esta dependencia de proveedores también puede representar un desafío ante fluctuaciones en la oferta, variaciones en los precios del cacao y posibles limitaciones en la capacidad de abastecimiento. Internacionalmente el cacao es bastante volátil en cuanto a sus precios ya que los cambios climáticos pueden afectar en la producción de este.

Para que el producto logre internacionalizarse los proveedores deben cumplir con ciertos estándares de calidad y certificaciones que respalden prácticas sostenibles y responsables como poseer certificaciones de comercio justo y orgánico. La diversificación de proveedores y el establecimiento de relaciones estratégicas a largo plazo pueden contribuir a reducir riesgos y mejorar la estabilidad del abastecimiento, fortaleciendo la capacidad de la empresa para competir en mercados internacionales exigentes como el canadiense.

3.1.3. Análisis Interno

Selva Negra es una empresa de chocolate ecuatoriana que nació en 2023 como un pequeño taller artesanal en la zona cacaotera del sur de Ecuador, esta se dedica a la elaboración de productos premium con cacao fino de aroma, se encuentra en una etapa clave de crecimiento en la que busca incursionar por primera vez en mercados internacionales. Sus productos llegan a combinar técnicas artesanales con un enfoque sostenible de comercio justo, aquí en Ecuador ya cuenta con una clientela estable, pero la meta que se desea alcanzar es dar el gran salto a mercados internacionales. Aunque Selva Negra aún no cuenta con

exportaciones, su oferta es amplia destacando que sus sabores se alinean perfectamente con las tendencias actuales del consumo global: productos artesanales, de origen conocido, éticos, sostenibles y con sabores diferenciados.

La empresa cuenta con personas capacitadas en la elaboración de productos de alta calidad, especialmente en procesos artesanales vinculados al tratamiento del cacao fino de aroma, teniendo como fortaleza la flexibilidad que existe en el desarrollo de productos innovadores ya que el propietario posee experiencia en alimentos por más de 20 años por lo que el desarrollo y la prueba de productos nuevos no es complicado para la empresa y se garantiza que se van a mantener estándares de calidad en la producción, aunque esto pueda requerir fortalecimiento en áreas especializadas como la de comercio exterior y marketing internacional.

En cuanto a su capacidad productiva Selva Negra cuenta con un sistema estable y controlado para la producción local pero su capacidad aun es limitada frente a empresas grandes, si bien se tiene la posibilidad de incrementar la producción adaptándola al crecimiento y a la demanda, existe un limitante en comparación con empresas grandes a nivel nacional. La capacidad de producción que posee la empresa permite garantizar consistencia en la calidad del producto, pero para la entrada en mercados internacionales es necesario evaluar su escalabilidad y adaptación a mayores volúmenes de demanda.

Tecnológicamente, Selva Negra combina varios procesos tradicionales de producción de chocolate con varias herramientas técnicas las cuales permiten mantener la calidad y trazabilidad en el producto final. La incorporación de tecnologías más avanzadas en los procesos productivos y de control de calidad podrían favorecer enormemente a la competitividad de la empresa en mercados internacionales altamente exigentes como el canadiense.

Dentro de su capacidad logística Selva Negra presenta bastante experiencia en la distribución a nivel local y en el posicionamiento de la marca, habiendo participado en ferias tanto en Cuenca como a nivel nacional y en exportaciones dentro de Ecuador, lo que le aporta directamente una gran ventaja inicial. Pero la expansión a mercados internacionales como el canadiense implicaría el desarrollo de estrategias de logística más complejas las cuales garanticen la conservación del producto y los tiempos de entrega. En cuanto a su organización interna su estructura es básica pero funcional permitiendo que la empresa pueda coordinar de manera oportuna las actividades productivas y comerciales, pero para

internacionalizarla es necesario formalizar y ampliar varios de los procesos e implementar estrategias orientadas a la gestión de mercados internacionales.

Las herramientas digitales que usa la empresa Selva Negra aún son bastante limitadas ya que su presencia en las distintas plataformas digitales es la básica, solamente contando con paginas tanto de Facebook y de Instagram para acceder a clientes. Si se busca internacionalizar la empresa se debe fortalecer su estrategia digital para mejorar su posicionamiento internacional, especialmente a través de marketing digital, comercio electrónico y gestión de marca en entornos globales.

Selva Negra posee un firme compromiso con la calidad y la sostenibilidad, cuenta con posicionamiento dentro del mercado nacional y sobre todo local ya que esta es considerada como una empresa de tamaño medio que aun posee recursos limitados para asumir varios mercados simultáneamente por lo que es importante definir un camino estratégico que maximice sus probabilidades de éxito analizando su situación interna y externa para evaluar su capacidad de ingreso al mercado canadiense. Su propuesta de valor se basa en ofrecer chocolates diferenciados que resalten el origen del cacao ecuatoriano que es reconocido a nivel internacional.

En cuanto a su experiencia exportadora por el momento la empresa no ha podido exportar al exterior por varios motivos y razones, una de ellas es que no ha existido expansión a mercados internacionales ni se ha presentado aun la marca. Sin embargo, existe un proyecto para la expansión de la marca a ferias internacionales y poder presentarla en mercados exteriores, este proyecto cuenta con gran potencial y se busca ejecutarlo lo más pronto posible ya que es una oportunidad para la internacionalización de la marca.

Respecto al conocimiento de Selva Negra sobre los mercados externos, esta posee la información básica acerca de estos mostrando un entendimiento inicial de las dinámicas del comercio internacional y de las tendencias globales del consumo de chocolate premium. Pero es totalmente necesario profundizar en el análisis específico del consumidor canadiense, sus preferencias, hábitos de consumo y exigencias regulatorias, con el fin de diseñar una estrategia de marketing internacional adecuada y competitiva para el correcto ingreso de la marca.

Su capacidad de adaptación es bastante positiva ya que la empresa muestra un gran potencial para poder ajustar su propuesta de valor en relación con las exigencias de los mercados internacionales manteniendo la calidad del producto y diferenciándose por su

origen. Además, la empresa posee la capacidad de incrementar la producción de manera progresiva en caso de que la demanda internacional aumente, a esto se suma su experiencia previa en exportaciones dentro de la región, lo que facilita los procesos logísticos y regulatorios al expandirse hacia nuevos destinos internacionales. Pero aun así es necesario fortalecer su capacidad de adaptación en elementos clave como normas de etiquetado que como ya se mencionó en Canadá es distinto, el empaquetado y las estrategias de comunicación empleadas para generar la atención del consumidor canadiense, alineándose de forma correcta con los requerimientos normativos y las expectativas del consumidor canadiense.

3.1.4. Estrategias de Producto, Precio, Plaza y Promoción

Producto

Dentro del análisis del producto ofrecido por la empresa Selva Negra esta se enfoca en chocolates premium elaborados exclusivamente a partir de cacao fino de aroma ecuatoriano lo que le aporta un diferencial natural muy valorado en mercados gourmet destacándose por su diversidad de presentaciones, sabores y propuestas artesanales. Dentro de su catálogo se encuentran barras de chocolate negro, blanco y saborizado con inclusiones de extractos de frutas naturales como piña, frutos rojos, mango y menta. Además, las combinaciones innovadoras de sabores que posee como el chocolate con alto porcentaje de cacao que es del 80% manteniendo sus aromas, notas florales y frutales. Un nuevo desarrollo de producto ha sido el de chocolate blanco con piña que es uno de los más exóticos que la marca ofrece además de varios sabores frutales. Se mantienen todos los componentes naturales y orgánicos haciendo que la marca realmente cuide la salud.

Figura 2
Chocolates Selva Negra



Figura adaptada tomada de Instagram @selvanegrachocolate, 2025,
https://www.instagram.com/p/DIzOog7JsxB/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRIODBiNWFIZA==

Las características que hacen única a la marca Selva Negra frente a otros chocolates premium es que dentro del mercado nacional existen varias marcas que poseen un muy buen producto reconociendo las características únicas de cada uno, sin embargo, Selva Negra posee características que lo posicionan como un chocolate premium y único debido a su elaboración artesanal, el uso de cacao de alta calidad y la incorporación de ingredientes naturales que aportan diferenciación en sabor y presentación. Además, posee una gran variedad de sabores que otras marcas no tienen, varias combinaciones de chocolates y la personalización de cada empaque con los chocolates que el mismo contendrá, de esta manera se refuerza ampliamente la propuesta de valor del producto que se orienta a brindar

experiencias de consumo más exclusivas buscando siempre satisfacer las expectativas del consumidor.

Además, es importante mencionar que el producto es fabricado mediante un proceso artesanal que se realiza de manera cuidadosa para preservar las notas naturales del cacao. Este valor adicional que la marca posee le permite posicionarse no solo como un producto alimenticio, sino como una experiencia diferenciada dentro del segmento gourmet lo que representa una ventaja competitiva para su proceso de internacionalización. La oferta de chocolates que posee Selva Negra presenta características alineadas con las tendencias del mercado internacional de chocolates premium, lo cual se considera una ventaja competitiva para su proceso de internacionalización.

Precio

La estrategia de precios de Selva Negra se centra en poder ofrecer productos a un precio accesible dentro del mercado local, pero a la vez poder mantener una propuesta de valor orientada al segmento premium. El nivel de los precios de cada producto ofertado se lo podría clasificar como un precio de nivel medio en comparación con los precios de la competencia en el mercado ecuatoriano lo que permite a la empresa fácilmente mantener su competitividad y su accesibilidad hacia sus consumidores actuales. El producto posee varias características como su calidad superior, el origen de la materia prima en este caso el cacao y su elaboración 100% artesanal siendo considerado un producto premium con un precio acorde a sus características debido a que el precio se alinea con la calidad, origen y posicionamiento gourmet premium del mismo.

Selva Negra debe adaptar sus precios para distintos tipos de mercados, ya que el precio local no podría ser el mismo que el precio internacional. Los turistas suelen pagar más por presentaciones pequeñas y empaques con temáticas del Ecuador por lo que la adaptación del producto a esta necesidad podría ir de la mano con un aumento en el precio debido a la adaptación. En cuanto al mercado gourmet nacional si el producto ingresara en estos, debería aumentar su valor y darle un plus a la imagen.

En cuanto al posicionamiento premium de la marca en países extranjeros aun este no se ha dado, pese a que el producto posee varias características diferenciadoras del resto de marcas como la innovación en sus sabores, sin embargo, el nivel de precios que se manejan en la actualidad no refleja correctamente el valor percibido en mercados internacionales. Para lograr internacionalizar el producto es necesario ajustar la estrategia de precios

incrementando su valor de acuerdo con las expectativas del consumidor para que el producto sea apto para competir en el mercado canadiense mediante un posicionamiento con rango de precios más competitivos considerando factores externos para fijarlos como: costos de exportación, certificaciones necesarias para exportar el producto, nivel de precios de la competencia en Canadá, nivel de ingresos del posible consumidor, costos logísticos, arancelarios y de distribución, con lo cual se logra elevar el precio de cada producto.

Por lo tanto, la estrategia de precios de Selva Negra deberá evolucionar de un enfoque accesible a uno basado en valor, adaptándose a las condiciones del mercado canadiense y reforzando su posicionamiento como marca de chocolates premium ecuatoriana.

Plaza

Lo que permite identificar el alcance de comercialización de la empresa son los canales de distribución que la misma posee y evaluar la capacidad de expansión hacia mercados internacionales. Los canales utilizados actualmente están basados en ventas directas en ferias locales que se apoyan en los canales digitales que dispone la empresa para promocionar el producto que básicamente son las redes sociales de Instagram y Facebook mediante las cuales los clientes finales se contactan directamente, manteniendo un control cercano sobre la experiencia de compra y la percepción de la marca.

La distribución de Selva Negra actualmente se concentra en el mercado local, teniendo un alcance limitado a nivel nacional y sin alcance internacional. Esto se debe a su modelo de negocio que se enfoca en una producción artesanal y en ventas directas que hacen que el producto sea bastante exclusivo, lo cual limita su posicionamiento en mercados más amplios. La meta en el mercado internacional sería lograr obtener la expansión y el posicionamiento del producto mediante distribuidores premium que permitan ampliar los canales de distribución, ingresar el producto a tiendas premium o dutty-free y empezar a utilizar plataformas de e-commerce, logrando así ampliar el alcance del producto y posicionarse en mercados internacionales.

Contar con la experiencia de una exportadora sería necesario, ya que en este sentido existe falta de experiencia para exportar, una limitada experiencia en mercados internacionales y posibles restricciones logísticas, lo que podría dificultar el posicionamiento inicial de la marca en el mercado canadiense. Selva Negra tiene la posibilidad de realizar alianzas estratégicas con el fin de buscar el apoyo de exportadores y financiamiento externo para impulsar el proceso de internacionalización.

Promoción

La producción de Selva Negra se basa en un proceso semi automatizado que combina maquinaria moderna con técnicas artesanales, lo que permite mantener un equilibrio entre eficiencia y calidad premium. La empresa trabaja exclusivamente con cacao fino de aroma adquirido a pequeños productores de la región sur del Ecuador, quienes aplican prácticas tradicionales de cosecha y fermentación que potencian las notas aromáticas del cacao. Una vez recibido el grano, Selva Negra realiza un proceso interno que incluye selección manual, tostado controlado, descascarillado, molienda, conchado prolongado y templado preciso, asegurando una textura suave y un sabor limpio y potente. Su capacidad productiva es moderada ya que puede abastecer el mercado local sin problemas, pero para sostener exportaciones constantes requiere ampliar maquinaria y optimizar espacios, especialmente en las áreas de conchado y empaquetado. La empresa produce lotes pequeños para garantizar frescura, lo cual es muy valorado en el segmento gourmet; sin embargo, este mismo enfoque implica que los volúmenes actuales no son suficientes para abastecer grandes pedidos internacionales sin una inversión previa en infraestructura.

Además, los empaques ecológicos y artesanales toman más tiempo de elaboración, pues algunos incluyen trabajos manuales y controles de presentación uno a uno. La empresa cumple con buenas prácticas de manufactura y está en proceso de obtener certificaciones que faciliten la exportación. En general, Selva Negra tiene un proceso productivo sólido, estandarizado y capaz de garantizar alta calidad, pero aún está en una etapa donde necesita escalar su capacidad, automatizar ciertos pasos y fortalecer su cadena logística si quiere competir de forma sostenida en mercados internacionales.

3.1.5. Análisis FODA

El análisis FODA de la empresa Selva Negra permite identificar los factores internos y externos que influyen en la capacidad competitiva de la misma y en su posterior proceso de internacionalización. A través de esta herramienta se analizaron las fortalezas y debilidades internas, las oportunidades y amenazas existentes en el entorno, para de esta manera lograr establecer estrategias de marketing internacional que faciliten el ingreso del chocolate premium ecuatoriano al mercado canadiense.

Tabla 1
Análisis FODA

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de cacao fino de aroma de alta calidad • Producción artesanal con enfoque premium • Imagen de marca asociada a sostenibilidad y comercio justo • Certificaciones • Capacidad productiva estable y controlada 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demanda de chocolates premium, orgánicos y de origen reconocido • Tendencias hacia el consumo sostenible y responsable • Posibilidad de alianzas con distribuidores especializados • Participación en ferias internacionales para posicionamiento
<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto limitado para marketing internacional • Capacidad de producción limitada • Baja presencia digital • Dependencia de pocos proveedores de cacao • Falta de certificaciones y estándares internacionales • Falta de adaptación a mercados internacionales 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia de marcas internacionales consolidadas • Volatilidad del precio internacional del cacao • Regulaciones estrictas y barreras de entrada • Incremento de costos logísticos y de exportación

Nota: Elaboración Propia

Se puede analizar que la empresa presenta fortalezas relevantes como la alta calidad del cacao fino de aroma ecuatoriano que es utilizado en los productos de la marca tanto en los chocolates negros como en los chocolates blancos frutales, enfocándose primordialmente en la calidad del producto, lo cual le permite competir dentro del segmento premium. La propuesta de valor de Selva Negra está basada en chocolate premium y la diferenciación de sabores resaltando origen, naturaleza y tradición.

La marca mantiene una imagen sólida asociada a calidad y sostenibilidad, apoyada además por certificaciones orgánicas y de comercio justo que fortalecen su credibilidad frente a consumidores internacionales. Además, cuenta con capacidad productiva estable y bien controlada, mejorando desde que inicio notablemente en sus procesos productivos y de desarrollo de nuevos productos, lo que garantiza consistencia en la oferta. A esto se suma su experiencia previa en exportaciones dentro de la región, lo que facilita los procesos logísticos y regulatorios al expandirse hacia nuevos destinos internacionales.

El mercado global muestra una creciente demanda por chocolates orgánicos, artesanales y de origen, lo que favorece directamente a Selva Negra gracias a su enfoque en calidad y sostenibilidad. Las tendencias de consumo mundiales valoran cada vez más los productos con certificaciones y responsabilidad social, lo que abre puertas en nichos gourmet de alto valor por lo tanto existen amplias oportunidades para establecer alianzas estratégicas con distribuidores especializados en productos premium, así como para ingresar a ferias

internacionales que impulsan la visibilidad y posicionamiento de marcas emergentes con propuestas diferenciadas debido al creciente interés que ha presentado el mercado internacional por el cacao fino de aroma es lo que lleva a la empresa Selva Negra a presentar este proyecto y tenerlo en mente para internacionalizar el producto.

En cuanto a las debilidades identificadas se encuentra la capacidad en la producción de la empresa que es considerada bastante limitada en comparación con empresas nacionales reconocidas. La marca cuenta con certificaciones locales, pero para el proceso de internacionalización es necesario obtener certificaciones y estándares internacionales para acceder a nuevos mercados lo cual es muy importante ya que en los mercados europeos y americanos se exigen algunos estándares como la sustentabilidad de la materia prima y origen del producto. Si bien se posee trazabilidad y se cumple con varias normativas y certificaciones, estas poseen un costo elevado por lo cual esto es un impedimento o debilidad en este momento.

Selva Negra enfrenta un presupuesto reducido para campañas de marketing internacional, lo que dificulta competir en términos de visibilidad con marcas globales. Su presencia digital es limitada, afectando el alcance y el reconocimiento en mercados clave. Además, su portafolio actual presenta poca diversificación para mercados extranjeros, lo que restringe la adaptación a preferencias específicas de consumidores internacionales. La empresa cuenta con recursos limitados, pero se puede mencionar que se encuentra en un constante crecimiento lo cual se orienta estratégicamente al fortalecimiento de la marca si se desea que esta destaque a nivel nacional e internacional.

Existen amenazas significativas como la fuerte competencia de marcas internacionales consolidadas y los requisitos regulatorios, que representan barreras de entrada al mercado internacional. La empresa compete en un entorno internacional dominado por marcas consolidadas y altamente posicionadas en el segmento premium, lo que eleva la exigencia en diferenciación y comunicación. Las fluctuaciones del precio mundial del cacao representan un riesgo directo para los costos de producción. Además, muchos mercados imponen normativas estrictas, controles sanitarios y barreras arancelarias que pueden complicar y encarecer la entrada del producto. A esto se suma la inestabilidad económica global, que suele reducir el consumo de productos gourmet, afectando especialmente a marcas en proceso de expansión como Selva Negra.

En relación con el análisis FODA, se muestra que la empresa Selva Negra debe adoptar una estrategia basada en la diferenciación, aprovechando su origen ecuatoriano y la calidad del cacao fino de aroma. También es muy importante mitigar varias de las debilidades mediante el cumplimiento normativo y el desarrollo de alianzas estratégicas para la distribución, con el fin de facilitar su ingreso y posicionamiento en el mercado canadiense.

3.2. Objetivos

Los objetivos del plan de marketing internacional para el ingreso de la marca ecuatoriana Selva Negra al mercado canadiense deben ser claros y realistas por lo cual se establecen bajo un enfoque de tipo SMART que se define como una metodología para definir objetivos estratégicos y eficaces, la cual permite definir metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con un horizonte temporal definido. Estos objetivos se orientan principalmente a facilitar el ingreso y posicionamiento del chocolate premium ecuatoriano en el mercado canadiense, considerando las condiciones del entorno, el análisis del mercado y las capacidades de la empresa (Llamazares Garcia-Lomas 2016). Los objetivos deben surgir del conocimiento del entorno competitivo del producto y de la capacidad de la empresa ya que el mismo debe destacar en el mercado canadiense por su origen y su sostenibilidad en los procesos de producción.

Como objetivo general se busca lograr el ingreso y el posicionamiento en el mercado canadiense del chocolate premium ecuatoriano Selva Negra, buscando alcanzar ventas acumuladas de aproximadamente USD 40.000 para el 2026, estos valores se enfocan en la estrategia de penetración gradual ya que como se sabe la empresa aun no cuenta con experiencia previa en exportaciones, además se busca implementar estrategias de marketing internacional que se enfoquen en la diferenciación, calidad y sostenibilidad.

Para años posteriores se proyecta un crecimiento progresivo para poder alcanzar niveles superiores de facturación conforme se consolide el posicionamiento de la marca en el mercado internacional. Este objetivo de venta en el exterior se basó en el comportamiento de marcas de chocolate ecuatoriano similares como Pacari o Republica del Cacao que de igual manera comenzaron su internacionalización con exportaciones pequeñas, distribución limitada y pruebas de aceptación.

En cuanto a objetivos más específicos se pueden mencionar varios como la incrementación de la presencia de la marca en el mercado canadiense para poder lograr una comercialización de los chocolates de Selva Negra en canales de distribución como plataformas y tiendas especializadas o gourmet. También se busca desarrollar el reconocimiento de la marca en el mercado canadiense haciendo que este alcance un crecimiento notorio en la interacción digital internacional mediante redes sociales y plataformas online de e-commerce. Además, se debe adaptar el producto a los requisitos del mercado canadiense para poder cumplir al 100% con todas sus disposiciones de ingreso como las normativas de etiquetado, empaque y regulación alimentaria antes del inicio de la comercialización del producto.

Por otro lado, se deben establecer alianzas denominadas estratégicas con distribuidores o importadores especializados en productos premium y su comercialización. El posicionamiento del producto en el segmento premium es muy importante ya que se busca que el producto sea vendido en su mayoría a tiendas especializadas que posean clientes con un mismo perfil que busquen productos diferenciados con un alto valor agregado que en este caso sería lo artesanal, orgánico y la diferenciación que posee la marca. Por último, pero no menos importante se debe buscar la optimización de la estrategia de precios internacionales, garantizando un margen de rentabilidad mínimo del 20% sobre el costo total de exportación.

Sin embargo, se deben tener claras ciertas consideraciones estratégicas ya que los objetivos se encuentran alineados con las tendencias actuales del mercado canadiense el mismo que se caracteriza por una alta demanda de productos premium, sostenibles y de origen identificado por lo que la estrategia de ingreso debe basarse en un posicionamiento diferenciado que destaque la calidad del cacao fino de aroma el cual es reconocido internacionalmente, así como en los procesos de producción artesanal y en el cumplimiento de las certificaciones exigidas en el mercado canadiense. Por otra parte, los objetivos responden de igual manera a las capacidades con las que cuenta actualmente la empresa Selva Negra y a la necesidad que la misma posee de fortalecer su posicionamiento internacional mediante varias estrategias de diferenciación y de valor agregado teniendo siempre en cuenta que debe adaptar el producto a las preferencias del consumidor canadiense.

3.3. Estrategias

3.3.1. Estrategias de Ingreso al Mercado Canadiense

La empresa Selva Negra, es una chocolatería ecuatoriana de tamaño medio que cuenta con recursos limitados, se dedica a la elaboración artesanal de chocolates premium la cual se encuentra en una etapa clave de crecimiento en la que busca incursionar por primera vez en mercados internacionales. Aunque Selva Negra aún no cuenta con experiencia en exportaciones, su oferta se basa en cacao fino de aroma ecuatoriano y sus sabores se alinean perfectamente con las tendencias actuales del consumo global: productos artesanales, de origen conocido, éticos, sostenibles y con sabores diferenciados.

Para el ingreso de la marca al mercado canadiense se debe aplicar una estrategia progresiva para lograr minimizar riesgos y maximizar el posicionamiento de la marca, en este caso se eligió la estrategia de concentración, lo que significa que se enfocará inicialmente en un solo mercado internacional que en este caso específicamente será el canadiense ya que centrándose en un solo mercado podrá adaptarse al mismo teniendo muchas más posibilidades de posicionarse satisfactoriamente. El estudio se enmarcó a solo un mercado ya que la empresa no cuenta todavía con una estructura sólida de exportación, por lo que diversificar desde el inicio implicaría asumir riesgos logísticos, financieros y comerciales para los cuales aún no está preparada. En cambio, concentrarse en un solo mercado le permitirá dedicar toda su capacidad productiva, su presupuesto promocional y su esfuerzo logístico en garantizar que la entrada se realice de forma correcta, ordenada y exitosa. Por otra parte, es importante resaltar que el sector del chocolate premium es altamente competitivo y exige un posicionamiento claro desde el primer momento. Una estrategia de concentración ayuda a construir una identidad sólida, generar reconocimiento de marca y comprender mejor las preferencias de los consumidores antes de expandirse. Esta estrategia ha sido utilizada por otras marcas ecuatorianas como Pacari, quienes iniciaron sus exportaciones centrándose en mercados estratégicos específicos, para luego escalar a otros destinos con una base más fuerte y estable. Este proceso reduce errores, mitiga riesgos y aumenta sus probabilidades de éxito a largo plazo.

El mercado en el que Selva Negra busca ingresar se caracteriza por tener una competencia intensa, con empresas nacionales e internacionales que han consolidado su reputación mediante calidad sensorial, certificaciones, innovación y presencia en mercados globales. A pesar de esto existen oportunidades estratégicas para el ingreso de la marca Selva

Negra a Canada ya que el cacao ecuatoriano posee gran prestigio internacional, atributos a su origen, un perfil sensorial diferenciado del resto y se vincula directamente a prácticas de comercio responsable, condiciones para aceptar un producto en Canada. Las estrategias de entrada sobre todo deben adaptarse a la cultura, idioma, preferencias y costumbres del país a donde se quiere exportar el producto que en este análisis concretamente es Canadá, un país dentro de la Unión Europea el cual busca el ingreso de marcas orgánicas y de producción sostenible como lo es el caso de la marca ecuatoriana Selva Negra.

Para el ingreso favorable de la marca al mercado canadiense se debe realizar una combinación de exportación indirecta mediante un distribuidor especializado en productos gourmet y complementarlo con una presencia digital directa orientada al consumidor final a través de plataformas utilizadas en Canadá como Shopify que es la plataforma de e-commerce más utilizada en este mercado perfecta para construir una marca premium desde cero que permite la integración del producto con envíos rápidos y personalización para el cliente. La empresa Selva Negra domina la producción de chocolate artesanal en la cual se especializa, sin embargo, todavía no cuenta con experiencia suficiente en regulaciones internacionales, distribución logística global o negociación con cadenas de retail extranjeras por lo que un distribuidor especializado le permitiría reducir riesgos y aprovechar redes ya existentes en el mercado canadiense.

Un importador distribuidor se encargaría de los tramites y procesos que son aún desconocidos para la marca como el registro de los productos ante la CFIA que se encarga de garantizar la inocuidad alimentaria encargándose de regular y aprobar productos para proteger la salud pública. Se encargaría de igual manera de que se cumplan con todos los requisitos ya mencionados anteriormente de etiquetado del producto que debe ser en inglés y francés, para así poderlo ingresar al país sin ninguna complicación y poder ubicarlo en tiendas gourmet, boutiques chocolateras y supermercados especializados. También se encargaría de realizar las acciones básicas de marketing B2B que es un modelo comercial donde la empresa venderá sus productos a otra empresa en lugar de al consumidor final. El modelo sugerido ha demostrado ser exitoso para empresas ecuatorianas del sector cacao en sus primeras fases de exportación por lo que es la estrategia más viable para el ingreso del chocolate Selva Negra al mercado canadiense.

Esta elección se basa en la mejor decisión para la marca ya que el distribuidor ofrece acceso inmediato a canales estratégicos sin que la empresa deba construirlos desde cero ya que siendo nueva en un país desconocido buscando ingresar por cuenta propia es

extremadamente complicado, costoso y lento. Por lo tanto, un distribuidor especializado ya posee contactos, contratos y presencia lo que acelera la entrada de Selva Negra y le permite competir desde el inicio con marcas ya posicionadas. Además, otra de las ventajas es que los riesgos financieros, logísticos y regulatorios se reducirían significativamente ya que el ingreso directo de la marca a Canadá requiere cumplir una serie de requisitos normativos, de control, permisos de importación, seguros y transporte interno de lo cual se encargaría directamente el importador distribuidor sin ningún inconveniente ya que se especializa en el tema lo cual para Selva Negra sería difícil asumir desde la primera exportación por ser una carga compleja al no conocer todo el proceso que se debe llevar al cabo en el mercado destino por lo que operar con un distribuidor externaliza gran parte del riesgo y disminuye las barreras de entrada.

La exportación indirecta además nos permite validar el mercado antes de asumir mayores compromisos sin conocerlo a fondo como hacer inversiones en bodegas, personal local o marketing masivo lo cual sería considerado como un riesgo por lo que Selva Negra debe realizar una entrada más contenida para poder evaluar la aceptación del producto, analizar el comportamiento del consumidor, ajustar el empaquetado según las preferencias del consumidor, medir aceptación del producto, recopilar retroalimentación y ajustar sabores, empaques y precios sin poner en riesgo la operación completa.

3.3.2. Estrategias de Segmentación, Publico Objetivo y Posicionamiento

Para lograr el ingreso del chocolate premium ecuatoriano Selva Negra al mercado canadiense es realmente fundamental definir estrategias claras de segmentación, público objetivo y posicionamiento, con el objetivo de poder orientar de manera efectiva las acciones del plan de marketing internacional y maximizar el impacto en el mercado destino.

La segmentación del mercado canadiense se debe realizar considerando variables tanto geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales lo cual permitirá identificar grupos de consumidores con características y necesidades similares que serán nuestro segmento de clientes potenciales. En cuanto a la cobertura geográfica inicial para la optimización de recursos y la reducción de riesgos, se debe iniciar la distribución en ciudades estratégicas de Canadá es decir las más concurridas como: Toronto, Vancouver y Montreal, ya que estas ciudades concentran mayor población, alto poder adquisitivo y mayor consumo de productos gourmet, lo que permite crear una estrategia de concentración geográfica, alineada con la capacidad actual de la empresa. Demográficamente, el segmento objetivo se compone

principalmente de adultos entre 25 y 55 años que cuentan con ingresos medios y altos, que poseen capacidad de compra y están dispuestos a pagar un precio superior por productos de mayor calidad.

En la variable psicográfica se identifica que los clientes potenciales tienen preferencias por consumir productos que sean considerados de consumo consciente, sostenible, de comercio justo y de origen natural por lo que se les considera consumidores que buscan tener experiencias sensoriales diferenciadas que reflejen valores éticos y sociales. Por último, en el ámbito conductual, se segmenta a consumidores que presentan hábitos de compra orientados hacia productos gourmet, orgánicos y premium pudiendo centrarse en los clientes que adquieren chocolate para ocasiones especiales y regalos.

Al público objetivo consumidor del chocolate premium ecuatoriano Selva Negra se lo puede definir a partir de la segmentación realizada, como aquellos consumidores urbanos canadienses de nivel socioeconómico medio-alto, interesados en productos premium, sostenibles y de origen identificado, con un estilo de vida moderno, se encuentran informadas sobre las tendencias actuales de consumo y cuentan con una fuerte inclinación hacia productos que ofrezcan calidad, exclusividad y una experiencia diferenciada del resto de productos de producción y distribución masiva. Otro aspecto que el público objetivo canadiense valora son los atributos como el origen del cacao, la trazabilidad, la producción ética y el impacto ambiental del producto. Puede existir complementariamente a este público objetivo uno secundario que se conforma por consumidores que buscan productos con presentaciones atractivas, personalizadas y de alto valor percibido para coleccionarlos o consumirlos ocasionalmente.

La estrategia de posicionamiento de Selva Negra en el mercado canadiense se debe basar en la diferenciación de sus productos con respecto a los que presenta la competencia, destacando atributos asociados a la calidad del producto, el origen ecuatoriano del cacao y la experiencia premium que solo el chocolate Selva Negra ofrece. La marca busca posicionarse como un chocolate premium artesanal elaborado con cacao fino de aroma que ofrece una experiencia sensorial única y con un alto valor agregado apoyándose en elementos clave como la autenticidad del producto, la innovación en sabores y la posibilidad de personalización.

El posicionamiento por otro lado busca alinearse con las tendencias actuales del mercado canadiense enfocándose en atributos que deben estar presentes en productos

premium como el chocolate que son la sostenibilidad, comercio justo y el consumo responsable generando así interés y conexión emocional hacia el producto por parte del consumidor. Por lo tanto, Selva Negra no compite únicamente por precio, sino por su valor en el mercado, diferenciándose de las marcas masivas mediante una propuesta basada en calidad, origen y exclusividad.

3.3.3. Política de Marketing Mix Internacional

La política de marketing-mix internacional se basa en decidir cómo adaptar y combinar las 4P para conquistar el mercado extranjero en este caso Canadá, se debe definir que se va a ofrecer a este mercado, respetando sus regulaciones, competencia, preferencias culturales y condiciones económicas.

Producto

El producto como ya se identificó en secciones anteriores es el chocolate premium ecuatoriano Selva Negra el cual, busca ingresar a mercados internacionales. Es muy importante saber identificar dónde crear valor para destacar el producto y cómo defender esa posición, se puede crear valor en el diseño del producto y en su presentación, mostrando exclusividad, sostenibilidad y el valor premium del producto contando su historia, el impacto que produce en la economía ecuatoriana y promoviendo un consumo consciente de este recurso para poder ingresar y competir en un mercado tan exigente como Canadá.

El producto además posee atributos intrínsecos, externos e intangibles; dentro de los atributos intrínsecos se puede identificar varios como que el chocolate es de carácter premium y elaborado con cacao fino de aroma ecuatoriano con porcentajes de 70%, 80% y 95% según su variedad y el producto, este es elaborado con ingredientes 100% naturales sin preservantes ni aditivos. Además, los chocolates presentan un definido perfil sensorial que está compuesto por notas florales, frutales y un amargor elegante característico del cacao ecuatoriano, con una textura suave, aroma intenso y sabor persistente. Existen varias opciones dentro del catálogo de Selva negra como:

1. Tableta clásica con 70% de cacao
2. Tableta mixta de chocolate blanco y negro
3. Tableta con nibs de cacao
4. Tableta con fusiones de frutas como mango, frutos rojos, menta, piña, naranja y maracuyá

Dentro de los atributos externos del producto se encuentra primeramente su empaquetado que se basa en un diseño premium inspirado en la Selva Negra ecuatoriana, destacando la biodiversidad existente en la misma mediante un diseño minimalista el cual comunica lujo, origen y sostenibilidad, además el material del empaque está compuesto por cartón 100% reciclable y una envoltura interior totalmente biodegradable. Los tamaños del chocolate son de 50g los considerados como snack premium y 100 g el standard gourmet donde todos los chocolates deben contar con un etiquetado bilingüe que en este caso debe ser en francés y en inglés. Además, la marca ya cuenta actualmente con certificaciones visibles como la de Cacao Fino de Aroma Ecuatoriano, la certificación orgánica y el SSC 22000 o BRCS, que garantizan la calidad del proceso y que son consideradas certificaciones necesarias para la entrada del chocolate al mercado canadiense.

Por último, dentro de los atributos intangibles la marca se encuentra asociada al lujo natural, origen ecuatoriano, artesanía y sostenibilidad por lo que es necesario realizar un correcto storytelling qué es la historia del producto en este caso es un chocolate nacido en la selva ecuatoriana, cultivado por comunidades locales y elaborado de forma artesanal. Además, se busca crear una imagen premium comparable a marcas como Lindt Excellence, pero con identidad latinoamericana exótica. Se debe crear una sensación emocional para el consumidor haciendo que el mismo conciba el consumo del producto como exclusivo, auténtico y que le brinde una conexión con la naturaleza y un valor agregado del producto que apoya a pequeños cacaoteros ecuatorianos y al comercio justo.

Para el correcto ingreso del producto al mercado canadiense se deben realizar adaptaciones obligatorias siendo necesario cumplir con una serie de requisitos regulatorios establecidos por las autoridades sanitarias y de consumo. Estas adaptaciones no son opcionales, ya que condicionan directamente el acceso del producto al mercado canadiense por lo que deben cumplirse completamente. El etiquetado bilingüe en inglés y francés es un requisito obligatorio en Canadá. Toda la información del producto incluyendo nombre, ingredientes, instrucciones, advertencias y datos nutricionales debe presentarse en ambos idiomas, lo cual implica una adaptación directa del empaque original. Se debe incorporar un formato de tabla nutricional conforme a la normativa canadiense, donde se deben presentar especificaciones propias en cuanto a diseño, contenido y unidades de medida. Adicional a esto es obligatorio incluir el listado completo de ingredientes, destacando posibles alérgenos como leche, frutos secos o soya, en caso de estar presentes en el producto. Se debe usar además un sistema métrico decimal expresando el peso del producto en gramos y asegurando

que el peso de todos los productos sea el mismo. Además, el etiquetado debe incluir información del importador o distribuidor autorizado en Canadá lo que es realmente indispensable para la trazabilidad del producto. El empaque debe cumplir con normativas de seguridad alimentaria, garantizando que los materiales utilizados sean aptos para el consumo y que protejan adecuadamente el producto frente a factores externos como humedad y variaciones de temperatura. Como última adaptación, pero no menos importante se deben considerar los requisitos relacionados con registro sanitario, trazabilidad y cumplimiento de estándares de inocuidad, los cuales son de gran importancia para el mercado canadiense el cual exige que la marca cumpla con Buenas Prácticas de Manufactura y obtenga certificaciones internacionales que respalden la calidad del producto (Canadian Food Inspection Agency, 2025).

Las adaptaciones voluntarias no son necesarias, pero son buenas ya que se basan en una decisión estratégica para que el producto obtenga mayor interés en el mercado canadiense y fortalecer su posicionamiento dentro del segmento premium. Se puede como adaptación desarrollar una línea del producto diferenciada orientada únicamente al mercado internacional que puede incluir una edición basada en la biodiversidad ecuatoriana la cual se podría llamar Amazonian Edition de esta manera logrando diferenciarse en el mercado gourmet reforzando el storytelling de la marca y generando un valor emocional adicional para el consumidor. También una buena estrategia sería implementar frases estratégicas al producto como: origen 100% ecuatoriano, producto orgánico o bean to bar ya que estos son altamente valorados por el consumidor canadiense quien prioriza productos sostenibles, éticos y de origen transparente. Se podría por otra parte realizar un ajuste del perfil sensorial del producto ajustando el dulzor y la intensidad del cacao dependiendo a lo que la mayoría de los consumidores en Canada prefieran generalmente se debe ajustar entre el 60%–75% de cacao. En cuanto al empaquetado se podría fortalecer el diseño visual del mismo incorporando elementos minimalistas, información clara sobre el origen del cacao y una estética alineada con tendencias internacionales. Para que la marca tenga más aceptación por el público objetivo canadiense se pueden implementar al catálogo productos adaptados a las preferencias locales de esta manera diferenciando el producto frente a otras marcas premium.

Precio estratégico

En Selva Negra la estrategia de precios en el mercado canadiense se debe basar en reflejar el valor agregado que ofrece el producto que busca posicionarse por encima de marcas comerciales, su origen artesanal ecuatoriano, la calidad de la materia prima que es

reconocida a nivel mundial y la identidad de la marca. La política de precios para el mercado destino debe posicionar al chocolate Selva Negra como un producto premium competitivo, con un precio superior a chocolates comerciales, pero más accesible que los ultra-premium artesanales.

Para lograr una correcta fijación del precio internacional el producto debe basarse en el criterio de los costes y el criterio de la demanda que permiten establecer un equilibrio entre la rentabilidad y la competitividad. En los costes se deben considerar los de fabricación que son el uso de materia prima, los procesos artesanales y el empaquetado. En cuanto a los costos de adaptación necesarios para el mercado canadiense se deben tener en cuenta el etiquetado bilingüe, la adecuación a la normativa sanitaria y el rediseño del empaque. En los costos logísticos internacionales se incluye el transporte desde Ecuador, los seguros de la mercancía, el almacenamiento y distribución dentro de Canadá. Por último, se deben tener en cuenta los costos aduaneros y regulatorios.

Por otro lado, el criterio de demanda debe considerar el alto poder adquisitivo del consumidor canadiense y su disposición a pagar precios superiores por productos premium, orgánicos y de origen certificado. Otro factor importante es el tipo de cambio que afecta de igual manera en la estructura de precios y la competitividad del producto. El posicionamiento de la marca como premium y de origen ecuatoriano refuerzan el valor del producto dejándolo introducirse en un mercado como el canadiense que busca productos premium con alto valor agregado.

Para definir el precio correcto del producto se deben tener en cuenta varios criterios como:

Tabla 2
Criterios de Precio

Costes	Costos logísticos	Competencia	Demanda del consumidor canadiense	Efecto Made in Ecuador
Materia prima premium	Transporte	Comparación de precios con los de la competencia	Alto interés por productos naturales, orgánicos y de origen latinoamericano	Origen valorado por calidad del cacao fino de aroma
Proceso artesanal	Exportación			
Empaques sostenibles	Seguros			
	Almacén			

Nota: Elaboración Propia

Para lograr elaborar una correcta estrategia de precios se deberá adoptar una estrategia de precio premium competitivo con penetración moderada, lo que implica ingresar al mercado con precios alineados al segmento gourmet, pero sin alcanzar los niveles más altos

del mercado artesanal especializado. Esta estrategia permitirá facilitar la aceptación inicial del producto, generando rotación en puntos de venta y construyendo un adecuado posicionamiento de marca.

El rango de precios recomendado para el ingreso de la marca Selva Negra al mercado canadiense es el siguiente:

- CAD \$6.50 – \$8.50 por cada tableta de 100 g
- CAD \$4.00 – \$5.50 por cada tableta de 50 g

Estos precios sugeridos se ubican estratégicamente entre marcas comerciales premium y chocolates bean-to-bar artesanales lo que permitiría a Selva Negra competir adecuadamente en el segmento premium del mercado canadiense. Otra estrategia para una penetración inicial moderada en supermercados y tiendas gourmet podría ser la de aplicar precios que terminen en .99 centavos para de esta manera mejorar la percepción de accesibilidad al producto dependiendo del canal en el que se vaya a vender el producto. La tableta de 100g quedaría en \$7.99 y la de 50 g en \$4.99 realizando así una diferenciación para locales grandes y mayoristas.

Por último, la estrategia según el canal de distribución que se vaya a aplicar en la que el precio deberá adaptarse según el canal de comercialización, considerando márgenes y percepción de valor como el retail que son básicamente los supermercados y tiendas gourmet que deben tener precios ligeramente más bajos para generar volumen, en plataformas de comercio electrónico deben mantenerse estándar con promociones ocasionales, en canales B2B deben ser mayoristas con descuentos por volumen. Por lo tanto, esta diferenciación de precios según el canal permite mantener coherencia en el posicionamiento sin afectar la rentabilidad.

Tabla 3
Diferenciación de Precios

Canal de distribución	Tipo de cliente	Producto	Precio Sugerido	Estrategia
Supermercados y tiendas gourmet	Consumidor final	Tableta 50g	\$4.99	Precio psicológico y competitivo que genere mayor rotación dentro del segmento premium
		Tableta 100g	\$7.99	
E-commerce	Consumidor final digital	Tableta 50g	\$4.50	Precios flexibles con posibilidad de promociones ocasionales
		Tableta 100g	\$7.50	
Canal B2B	Empresas e intermediarios	Tableta 50g	\$3.99	Precios mayoristas con descuento por volumen
		Tableta 100g	\$6.99	

Nota: Elaboración Propia

Otro aspecto clave en la estrategia de precios es la coherencia con el posicionamiento de marca ya que la marca Selva Negra se presenta como un chocolate premium, sostenible y de origen por lo que el precio no debe competir por ser bajo, sino por reflejar calidad y diferenciación. Un precio demasiado bajo podría afectar la percepción de valor del producto, mientras que un precio excesivamente alto podría limitar la penetración inicial por esto se busca tener un equilibrio en el precio que permita a la marca establecerse en el mercado canadiense.

Plaza

La estrategia de distribución para Selva Negra en el mercado canadiense busca garantizar una cobertura selectiva en canales premium alineándose específicamente con el posicionamiento del producto como un chocolate artesanal de alta calidad. Ya que el producto es considerado como gourmet no se busca tener una distribución masiva sino lograr una presencia estratégica en puntos de venta que refuercen la percepción de exclusividad, origen y sostenibilidad. Además, se debe manejar la estrategia de la empresa hacia segmentos determinados que valoren el cacao fino de aroma y la autenticidad del producto ecuatoriano, haciendo que esto sea un plus para su propuesta de valor para así lograr una aceptación a pesar de la competencia en el mercado canadiense.

En cuanto al tipo de distribución Selva Negra debe adoptar una distribución selectiva, enfocándose en canales que le permitan mantener el valor de marca y llegar al consumidor objetivo. Este tipo de distribución es coherente con el segmento premium, ya que evita la sobreexposición del producto y protege su posicionamiento solo en ciertas partes del mercado canadiense.

Tabla 4

Tipos de Distribución

Distribución indirecta corta	Distribuidores especializados en productos gourmet como tiendas y cafeterías
Distribución indirecta larga	Mayoristas- Minoristas- Consumidor Final
Distribución directa digital	Amazon, website propio, e-commerce

Nota: Elaboración Propia

Los canales de distribución que se deben utilizar son el retail físico como canal principal ya que el ingreso al mercado canadiense se realizará prioritariamente a través de tiendas gourmet y especializadas en productos premium seguido de supermercados premium como cadenas orgánicas de productos naturales, saludables y orgánicos. Los canales de distribución en este orden de preferencias son un aspecto clave ya que permiten acceder a

consumidores con alto poder adquisitivo y preferencias alineadas con productos premium y sostenibles. Como canal secundario, pero no menos importante se debe tener al canal online que representa una oportunidad estratégica para el posicionamiento de Selva Negra en Canadá, se busca tener presencia en Marketplaces, desarrollar un canal de e-commerce propio y construir alianzas con tiendas gourmet online para así llegar directamente al consumidor final, construir marca y generar fidelización, reduciendo la dependencia exclusiva del canal físico. Por último, se debe considerar al canal institucional que es el B2B donde se contempla la comercialización a través de clientes corporativos, como hoteles boutique, cafeterías de especialidad, restaurantes gourmet y tiendas de regalos. Este canal permite posicionar el producto como una experiencia premium y ampliar su presencia en contextos de consumo diferenciados.

En cuanto a los requerimientos logísticos para lograr garantizar la calidad del producto durante su proceso de exportación y distribución en Canadá, se deben cumplirlos en un orden determinado:

1. Transporte internacional bajo condiciones controladas de temperatura y humedad
2. Uso de empaques que protejan el producto frente a cambios climáticos
3. Almacenamiento adecuado en bodegas certificadas
4. Gestión de inventarios que asegure frescura del producto
5. Contratación de seguros de carga internacional
6. Documentos obligatorios: factura comercial, packing list, certificado de origen

La ruta exportadora logística desde Ecuador hacia Canada presenta el siguiente orden que permite optimizar tiempos, costos y control de calidad

1. Producción en Ecuador
2. Transporte hacia el puerto de Guayaquil
3. Exportación hacia Canadá por vía marítima o aérea, según volumen y urgencia
4. Nacionalización mediante un broker en Canadá
5. Distribución a: Almacenes del distribuidor, puntos de venta retail y centros logísticos para e-commerce

El uso de Incoterms es necesario para facilitar la negociación con socios comerciales, su elección dependerá del nivel de control que la empresa desee mantener sobre la operación logística por lo cual principalmente se deben tener en cuenta los siguientes:

- FOB (Free On Board): En este incoterm el comprador asume los costos de transporte internacional
- CIF (Cost, Insurance and Freight): En este incoterm Selva Negra incluye los costos de transporte y seguro
- DAP (Delivered at Place): Este incoterm es ideal para e-commerce o entregas directas

La distribución debe ser coherente con el posicionamiento premium de la marca, por esta razón no se recomienda ingresar inicialmente a canales masivos de bajo precio, sino a minoristas que cuenten con precios acorde a las características del producto, se deben priorizar puntos de venta que comuniquen calidad dando una experiencia de compra que refuerce el valor del producto.

Promoción

La estrategia de promoción para Selva Negra en el mercado canadiense busca la construcción de una marca premium basada en el origen, la sostenibilidad y la experiencia sensorial, utilizando una combinación de herramientas digitales y tradicionales que permitan posicionar el producto de manera efectiva en un entorno altamente competitivo. Se debe tener en cuenta que el producto no compite únicamente por su precio sino también por su valor percibido por lo tanto la comunicación debe centrarse en transmitir los atributos diferenciadores del producto como su producción a partir de cacao fino de aroma ecuatoriano, su proceso artesanal y su impacto social. Para la empresa ecuatoriana Selva Negra la integración de prácticas sostenibles, comercio justo y certificaciones internacionales son importantes para lograr un posicionamiento en el mercado canadiense, facilitar su acceso a canales especializados de publicidad y satisfacer todas las expectativas del consumidor.

Como principal objetivo de promoción se debe generar reconocimiento de la marca en el mercado canadiense, posicionando a Selva Negra como una marca premium, sostenible y de origen. Se pueden realizar degustaciones del producto en etapas iniciales con el fin de venderlo al consumidor y construir una relación emocional con el mismo mediante estrategias de comunicación que se basaran principalmente en un enfoque de storytelling

donde se buscara contar la historia del producto iniciando por el origen del cacao como sus proceso de simbra y cosecha, seguido del proceso realizado por pequeños productores de cacao que lo trasforman de fruta a materia prima mediante un proceso artesanal siendo este considerado sostenible y de comercio justo lo que permitirá diferenciar a Selva Negra frente a marcas industriales y conectar con el consumidor canadiense, quien valora la autenticidad y la transparencia.

En cuanto a las herramientas de promoción la estrategia digital debe ser el eje central de la estrategia promocional debido a su alcance, segmentación y costo-eficiencia. A esta se le puede implementar una estrategia offline para implementar al canal digital ya que las acciones presenciales son clave en productos alimenticios premium.

Tabla 5
Herramientas Online

Redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Instagram: Contar el storytelling del producto de manera visual resaltando el origen del cacao ecuatoriano • Tik Tok: Crear recetas con el chocolate y videos de cacao desde la plantación son estrategias que podrían generar un gran impacto social • Facebook: Campañas segmentadas, comunidad y Ads enfocados en consumidores gourmet
Campañas digitales	<ul style="list-style-type: none"> • Google Ads: “dark premium chocolate,” “single origin chocolate”, “organic chocolate” • Social Ads: segmentación por intereses • Influencers del nicho de chocolatería, cocina saludable y productos orgánicos
Sitio web	<ul style="list-style-type: none"> • Página multilingüe tanto en inglés como en francés • Historia del cacao ecuatoriano. • Blog sobre beneficios del cacao fino de aroma
E-commerce	<ul style="list-style-type: none"> • Venta directa • Suscripciones mensuales para obtener descuentos • Regalos, degustaciones y ediciones limitadas

Nota: Elaboración Propia

Tabla 6
Estrategias Offline

Ferias internacionales	Participación en eventos como ferias gourmet y exposiciones de productos orgánicos con el objetivo de tener visibilidad y networking con distribuidores
Degustaciones	En tiendas gourmet y supermercados premium ya que permiten generar prueba directa del producto
Material POP	Flyers, displays y material visual en puntos de venta enfocados en comunicar origen y calidad

Nota: Elaboración Propia

Es muy importante de igual manera poder establecer relaciones públicas desarrollando acciones para fortalecer la reputación de la marca como alianzas estratégicas por ejemplo con chefs y cafeterías especializadas, contar con presencia y participación en eventos gastronómicos donde asisten un gran número de clientes potenciales que podrán probar el

producto. La comunicación que se dé mediante las relaciones públicas debe mantener coherencia con el posicionamiento premium de Selva Negra, evitando mensajes que se centren en un precio bajo y priorizando la calidad, exclusividad y origen del producto mediante un diseño visual que refleje elegancia y autenticidad, pero a su vez adaptándose a la cultura canadiense que considera aspectos importantes como el idioma para el entendimiento del consumidor y mensajes alineados con sus valores permitiendo una mejor conexión cultural con el mercado objetivo.

Para lograr una promoción adecuada del producto se la debe realizar en etapas que fortalezcan el enfoque estratégico, estas podrían ser:

1. Lanzamiento del producto con una alta inversión en redes sociales y publicidad digital, contratación de Influencers y degustaciones del producto para generar reconocimiento de la marca al ser nueva en el mercado canadiense.
2. Crecimiento de la marca mediante consolidación en puntos de venta físico y digitales mediante contenido constante en redes para lograr la fidelización de clientes.
3. Consolidación de la marca pudiendo bajar los recursos invertidos en captación, enfocándonos mayormente en branding con el lanzamiento de ediciones especiales.

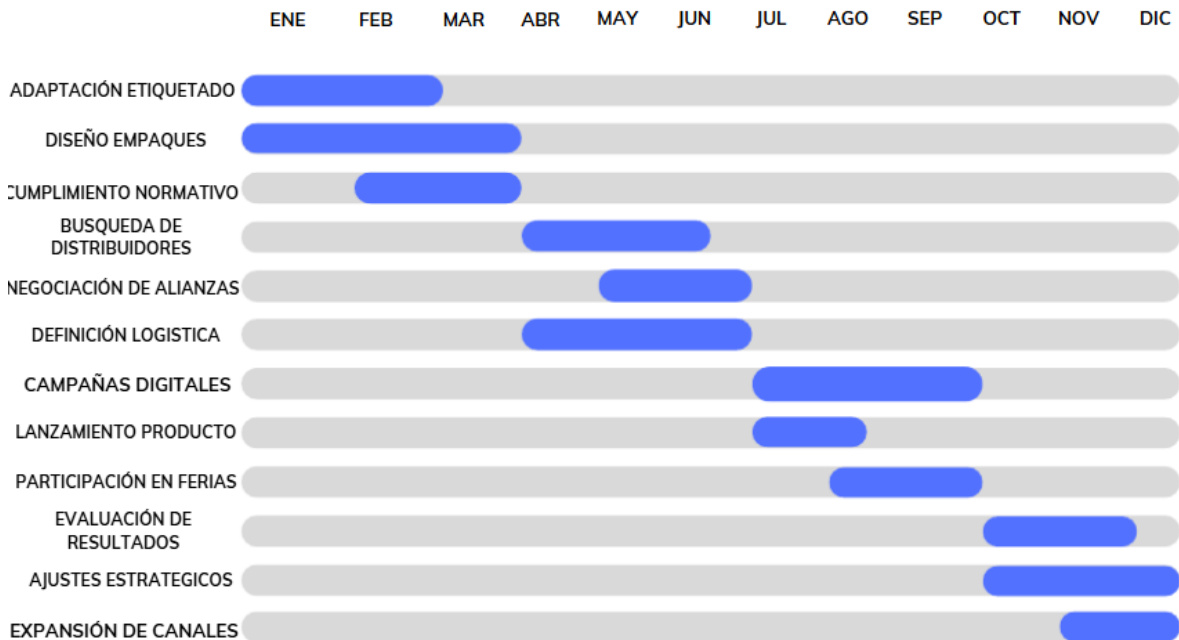
3.3.4. Plan de Implementación: Cronograma y Presupuesto Estimado

El plan de marketing internacional para lograr el ingreso de la marca Selva Negra al mercado canadiense debe implementar acciones, tiempos y recursos necesarios para ejecutar de manera efectiva las estrategias planteadas volviendo a este plan viable mediante una estimación preliminar aproximada de los costos que el mismo tendrá, estableciendo una estructura básica que permita proyectar el nivel de inversión requerido.

Este plan se estructura en fases secuenciales que permiten una entrada progresiva al mercado, minimizando riesgos y optimizando el uso de recursos. El proceso de implementación para el plan se desarrollará en un intervalo de aproximadamente 12 meses dividiéndose en 4 fases. La primera se hará en los 3 primeros meses y durante la misma se realizarán las adaptaciones necesarias para poder cumplir con los requisitos del mercado canadiense. La segunda fase se desarrollará en el siguiente trimestre y en esta se establecerán

las bases comerciales para el ingreso al mercado. La tercera fase se implementará en el tercer trimestre anual y se enfocará en la introducción del producto al mercado. La última fase se ejecutará el último trimestre del año con el seguimiento del desempeño del plan.

Figura 3
Diagrama de Gantt



Nota: Elaboración Propia

El presupuesto estimado para la implementación del plan de marketing internacional considera los principales rubros necesarios para el ingreso del producto al mercado canadiense. Entre los principales se incluyen:

- Diseño y producción de nuevas etiquetas y empaques sostenibles que se adapten al mercado canadiense y se alineen con los valores de sostenibilidad y autenticidad.
- Certificaciones internacionales necesarias como la de comercio justo para poder acceder a nichos de consumidores éticos en Canada.
- Campañas de marketing digital en redes sociales y plataformas de e-commerce.
- Participación en ferias internacionales como SIAL Canada que es la principal feria de innovación alimentaria que alterna entre Toronto y Montreal.
- Adaptación del sitio web de la empresa Selva Negra transformándolo en un sitio disponible internacionalmente.
- Logística internacional desde el embalaje, los seguros de transporte, la documentación aduanera y los costos de envío a Canada.

Este presupuesto se ha estructurado de manera referencial por lo que puede variar de acuerdo con factores internos en Canada, se consideraron los costos asociados a adaptación del producto, logística, promoción y distribución. El presupuesto estimado debería poder cubrir actividades promocionales y gastos operativos en el primer año, pudiendo ser modificado de acuerdo con los resultados obtenidos en la primera fase del plan de marketing.

Tabla 7
Presupuesto Estimado

CATEGORÍA	ACTIVIDAD	COSTO ESTIMADO (USD)
COSTOS DE PRODUCCIÓN	Producción adicional para exportación	\$3.000
	Adaptación del producto: empaque, etiquetado, normativas	\$2.000
Subtotal Producción		\$5.000
COSTOS LOGÍSTICOS	Logística internacional: transporte y seguros	\$5.000
Subtotal Logística		\$5.000
COSTOS DE MARKETING Y PROMOCIÓN	Marketing digital: redes sociales y publicidad	\$2.500
	Participación en ferias internacionales	\$2.500
Subtotal Marketing		\$5.000
COSTOS COMERCIALES Y LEGALES	Desarrollo de canales de distribución	\$2.000
	Registro de marca internacional y documentación legal	\$1.000
Subtotal Comercial y Legal		\$3.000
TOTAL GENERAL		\$18.000

Nota: Elaboración Propia

El cronograma y presupuesto propuestos responden a una estrategia de entrada progresiva al mercado canadiense que prioriza la eficiencia en el uso de recursos y la validación del producto en el mercado objetivo. Esta evaluación de gastos permitirá a la empresa tener una guía financiera estimada sobre las inversiones que debe realizar, alineándose con los objetivos planteados en el plan de marketing, particularmente en términos de posicionamiento, desarrollo de canales y generación de ventas. Por lo tanto, el éxito del plan dependerá de la correcta ejecución de cada fase, así como de la capacidad de la empresa Selva Negra para adaptarse a las condiciones del mercado y realizar ajustes estratégicos en función de los resultados obtenidos. Se busca asegurar que la inversión contribuya a la sostenibilidad a largo plazo del proceso de internacionalización de la empresa Selva Negra.

3.3.5. Indicadores de Evaluación y Seguimiento

Los indicadores de evaluación y seguimiento permitirán medir el desempeño y verificar el cumplimiento de los objetivos planteados del plan de marketing internacional de

la empresa Selva Negra en el mercado canadiense. Los indicadores establecidos se los conoce como KPI que son medidas cuantificables y fundamentales que utilizan las empresas para evaluar el éxito, la eficiencia y el progreso hacia objetivos estratégicos específicos y que facilitan la toma de decisiones estratégicas, la identificación de desviaciones y la implementación de acciones correctivas oportunas. Los indicadores se encuentran alineados con los objetivos SMART que se definieron anteriormente y se estructuran en función de variables clave como ventas, posicionamiento de marca, distribución, adaptación del producto y rentabilidad (Kaplan y Norton, 2004).

Tabla 8
Indicadores de Desempeño

Objetivo	Indicador (KPI)	Medición	Meta	Frecuencia
Alcanzar ventas en Canadá	Ventas internacionales	Ingresos totales en USD	\$40.000 en 2026	Mensual
Incrementar presencia en el mercado	Número de canales activos	Cantidad de canales de distribución	2 canales	Trimestral
Reconocimiento de marca	Interacción digital	Likes, comentarios y compartidos	30% crecimiento	Mensual
Adaptación del producto	Cumplimiento normativo	Porcentaje de requisitos cumplidos	100% cumplimiento	Único / inicial
Alianzas estratégicas	Número de acuerdos comerciales	Contratos firmados	2 alianzas	Semestral
Posicionamiento premium	Ventas de productos premium	Porcentaje de ventas	70%	Trimestral
Rentabilidad	Margen de utilidad	(Ingresos - costos) / costos	20%	Mensual

Nota: Elaboración Propia

- Los indicadores financieros se basan en ventas internacionales y ROI que permiten evaluar la rentabilidad del plan, permitiendo medir el cumplimiento del objetivo de alcanzar un volumen específico de ingresos en el mercado canadiense.
- Los indicadores comerciales se basan en la tasa de conversión y el número de alianzas reflejando la efectividad en la penetración del mercado y respondiendo al objetivo de establecer canales de distribución en el mercado objetivo.
- Los indicadores de marketing digital se concentran en el posicionamiento digital que se relaciona con el objetivo de incrementar la visibilidad de la marca y medir su alcance.
- Los indicadores de percepción del cliente se basan en la satisfacción de este lo que permite evaluar la aceptación del producto en el mercado objetivo.

El seguimiento de los indicadores propuestos se va a realizar de manera periódica utilizando herramientas de análisis financiero y reportes de venta. El seguimiento continuo permitirá identificar el nivel de cumplimiento de los objetivos SMART y permitirá realizar los ajustes que sean necesarios en las estrategias de marketing en caso de requerirlo. Se deben controlar los reportes mensuales de ventas y desempeño comercial, seguido del monitoreo constante de redes sociales y de comercio electrónico, además se deben realizar evaluaciones trimestrales de los canales de distribución y una revisión de costos y rentabilidad del proceso de exportación. Adicionalmente se recomienda la realización de reuniones periódicas de evaluación en las cuales se analicen los resultados obtenidos identificando desviaciones o errores y definiendo acciones correctivas.

Los indicadores de evaluación además de permitir medir resultados también permiten generar información clave para la toma de decisiones estratégicas en la empresa por lo que el análisis de los KPI facilitará la identificación de oportunidades de mejora, la optimización de recursos y la adaptación del plan de marketing a las condiciones reales existentes dentro del mercado canadiense. El seguimiento constante permitirá a Selva Negra fortalecer su posicionamiento en el mercado internacional, asegurando la sostenibilidad del plan y su crecimiento a largo plazo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En esta investigación se demostró que el chocolate de origen ecuatoriano posee gran potencial para su internacionalización en países desarrollados como Canadá, no solo por su elaboración artesanal sino por el proceso con el que es fabricado desde su recolección en materia prima hasta su transformación en un producto considerado como premium a nivel internacional. A pesar de contar con ventajas para su internacionalización también existieron limitaciones como que la empresa Selva Negra no cuenta con una estrategia comercial determinada para mercados extranjeros, además su presencia digital es bastante limitada y aún no ha conseguido establecer relaciones a largo plazo con los consumidores internacionales. Esto puede dificultar el proceso de internacionalización del producto si no se buscan alternativas adecuadas para solventarlos.

Selva Negra posee experiencia en la producción artesanal de chocolates premium y características únicas que lo diferencian de la competencia. En el análisis del entorno se demostró que en el mercado canadiense existe un gran interés por parte de los consumidores por adquirir productos con certificaciones y que formen parte de un consumo responsable donde la producción haya sido realizada con su debido proceso de sostenibilidad, con un storytelling claro y realista que llame la atención del consumidor y que la marca tenga una identidad propia que la diferencie de marcas comerciales de producción en masa.

Con las ventajas y desventajas que este producto y este mercado presentan se buscó construir un plan de marketing internacional adaptado a las necesidades primordiales de la empresa, planteando metas claras para el posicionamiento de la marca en el mercado canadiense, estrategias de marketing mix adaptadas al producto y de igual manera al consumidor y por último un ingreso del producto que combina la exportación directa con alianzas estratégicas que facilitaran de gran manera el ingreso y el posicionamiento de Selva Negra logrando reducir notablemente los riesgos que pueden presentarse.

Para tener una correcta implementación del proyecto se incluyeron técnicas de seguimiento y una evaluación financiera para el primer año de implementación considerando todos los costos de este proceso, lo que permite a la empresa trabajar con una propuesta numérica realista, realizando las acciones pertinentes para implementar el plan de marketing al producto para que su ingreso al mercado canadiense sea viable, logrando así la internacionalización del chocolate premium.

Este estudio presenta ciertas limitaciones que es importante reconocerlas antes de implementar el plan a la empresa para poder prever ciertos obstáculos que puedan presentarse y plantear soluciones viables para solucionarlos. Una de las principales limitaciones del estudio fue lograr el acceso a la información financiera concreta de la empresa lo que fue un limitante al momento de desarrollar un análisis económico detallado con valores exactos por lo que se realizó la evaluación financiera con valores referenciales comparándolos con los precios de la competencia directa. La ejecución del plan puede ser otro posible desafío ya que no se conoce el entorno canadiense al 100% por lo que adaptarse en su totalidad a este mercado puede resultar complicado para la marca al principio ya que esta aun no cuenta con una experiencia previa de internacionalización.

Dentro de las recomendaciones para la correcta implementación del plan, este debe basarse en decisiones estratégicas, compromiso y una visión a largo plazo. En este caso la exportación es al mercado canadiense por lo que el plan solamente se encuentra enfocado para este mercado y debe encontrar clientes que valoren los productos premium y artesanales extranjeros. Se deben establecer alianzas con distribuidores locales de productos premium facilitando la inserción del producto al mercado con mayor rapidez. En cuanto a la presencia de la marca en redes, se debe crear una pagina web propia que promueva el marketing y que se alinee con las preferencias del consumidor canadiense. Además, crear en estos medios digitales un storytelling correcto de la marca podría captar aún más la atención del consumidor. En el mercado canadiense son muy importantes para el consumo de un producto que este cuente con certificaciones internacionales como la de comercio justo y producción artesanal responsable, las que generan confianza para los consumidores. La empresa debe enfocarse en lograr que el producto se internacionalice por lo que deben modificar sus procesos logísticos, normativos, de marketing y de etiquetado para adaptarlos a los requerimientos del mercado destino construyendo una imagen internacional de la marca sin cambiar el producto destacando siempre su origen artesanal ecuatoriano.

REFERENCIAS

- Agriculture and Agri-Food Canada. 2024. 2023 Survey with Canadian Consumers – Wave II. [Encuesta a consumidores canadienses de 2023 – Segunda ronda] <https://agriculture.canada.ca/en/sector/consumer-trends-and-behaviours/2023-survey-canadian-consumers-wave-ii>.
- Bernal Torres, César A. 2007. *Introducción a la administración*. 1ª edición. Mexico: Pearson.
- Berthon, Pierre R., Leyland F. Pitt, Kirk Plangger, y Daniel Shapiro. 2012. Marketing Meets Web 2.0, Social Media, and Creative Consumers: Implications for International Marketing Strategy. [El marketing se une a la Web 2.0, las redes sociales y los consumidores creativos: implicaciones para la estrategia de marketing internacional] *Business Horizons* 55(3):261-71. doi:10.1016/j.bushor.2012.01.007.
- Beverland, Michael B. 2005. Crafting Brand Authenticity: The Case of Luxury Wines. [Crear la autenticidad de una marca: el caso de los vinos de lujo] *Journal of Management Studies* 42(5):27. doi:10.1111/j.1467-6486.2005.00530.x.
- Boso, Nathaniel, Yaw A. Debrah, y Joseph Amankwah. 2018. International Marketing Strategies of Emerging Market Firms: Nature, Boundary Conditions, Antecedents, and Outcomes. [Estrategias de marketing internacional de las empresas de mercados emergentes: naturaleza, condiciones marco, antecedentes y resultados] *International Marketing Review* 35(2):202-14. doi:10.1108/IMR-01-2017-0008.
- Brown, Allison L., Alyssa J. Bakke, y Helene Hopfer. 2020. Understanding American Premium Chocolate Consumer Perception of Craft Chocolate and Desirable Product Attributes Using Focus Groups and Projective Mapping. [Análisis de la percepción que tienen los consumidores estadounidenses de chocolate de alta gama sobre el chocolate artesanal y las características deseables del producto mediante grupos focales y mapas proyectivos] editado por P. Restani. *PLOS ONE* 15(11):36. doi:10.1371/journal.pone.0240177.
- Cadby, Jeana, y Tetsuya Araki. 2021. Towards Ethical Chocolate: Multicriterial Identifiers, Pricing Structures, and the Role of the Specialty Cacao Industry in Sustainable Development. [Hacia un chocolate ético: indicadores multicriteriales, estructuras de precios y el papel de la industria del cacao de especialidad en el desarrollo sostenible] *SN Business & Economics* 1(3):44. doi:10.1007/s43546-021-00051-y.
- Calvo, Domingo, Ángel María Del Castillo, y Salomón Roberto Arias. 2021. Estrategias de marketing de marcas globales y locales en economías en desarrollo: un estudio comparativo en el mercado de chocolate de Ecuador. *Revista Galega de Economía* 30(4):1-19. doi:10.15304/rge.30.4.7824.
- Canadian Food Inspection Agency. 2025. Food labelling. [Etiquetado de alimentos] <https://inspection.canada.ca/en/food-labels/labelling>.
- Cateora, Phillip R., Mary C. Gilly, y Graham John. L. 2010. *Marketing Internacional*. 3.ª ed. Mexico: Mc Graw Hill.

- CFIA. 2026. Understanding the Safe Food for Canadians Regulations: A Handbook for Food Businesses. [Guía para empresas del sector alimentario: cómo entender el Reglamento sobre la seguridad alimentaria de Canadá] <https://inspection.canada.ca/en/food-safety-industry/toolkit-food-businesses/sfcr-handbook-food-businesses>.
- Civelek, Mehmet, Aleksandr Ključnikov, Roman Hruška, Jaroslav Světlík, y Vladimír Vavrečka. 2024. Global Competitive Strategies: Assessing the Role of Marketing Tools in SME Internationalization and Financial Performance. [Estrategias competitivas globales: análisis del papel de las herramientas de marketing en la internacionalización y los resultados financieros de las pymes] *Journal of Competitiveness*. doi:10.7441/joc.2024.01.01.
- Coronel, Mariela Liliana, Neiba Yadira-Solorza Echeagaray N., Januario Arámburo De Los Rios, y Mario Mitsuo Bueno. 2025. Potencial de los productos ecológicos ecuatorianos: Estrategias para construir una imagen en el extranjero. *Revista de Ciencias Sociales* 17. doi:10.31876/rcs.v31i1.43509.
- Cuevas, Héctor, Neftalí Parga, y Salvador Estrada. 2020. Incidencia de la innovación en marketing en el rendimiento empresarial: una aplicación basada en modelamiento con ecuaciones estructurales. *Estudios Gerenciales* 30. doi:10.18046/j.estger.2020.154.3475.
- Czinkota, Michael R., y Iikka A. Ronkainen. 2008. *Marketing internacional*. 8.^a ed. Mexico: CENGAGE Learning.
- Díaz, José, Raúl Minchala, y Marco Faytong. 2025. Risk Perception and Management Strategies Among Ecuadorian Cocoa Farmers: A Comprehensive Analysis of Attitudes and Decisions. [Percepción del riesgo y estrategias de gestión entre los productores de cacao ecuatorianos: un análisis exhaustivo de las actitudes y las decisiones] *Agriculture* 15(8):843. doi:10.3390/agriculture15080843.
- Dodds, Rachel, y Mark Robert Holmes. 2020. Is Blue Flag Certification a Means of Destination Competitiveness? A Canadian Context[¿Es la certificación Bandera Azul un factor de competitividad para los destinos turísticos? El caso de Canadá] *Ocean & Coastal Management* 192:105192. doi:10.1016/j.ocecoaman.2020.105192.
- Douglas, Susan P., y C. Samuel Craig. 2011. Convergence and Divergence: Developing a Semiglobal Marketing Strategy. [Convergencia y divergencia: desarrollo de una estrategia de marketing semiglobal] *Journal of International Marketing* 19(1):82-101. doi:10.1509/jimk.19.1.82.
- Fortune Business Insights. 2023. Chocolate Market Size, Share & Trends Analysis Report, 2023–2030. [Informe de análisis del tamaño, la cuota de mercado y las tendencias del sector del chocolate, 2023-2030] <https://www.fortunebusinessinsights.com>.
- Fregidou, Maria, Ehsanul Huda Chowdhury, y Akmal S. Hyder. 2023. International Marketing Strategy of Emerging Market Firms: The Case of Bangladesh. [Estrategia de marketing internacional de las empresas de mercados emergentes: el caso de Bangladés] *Journal of Asia Business Studies* 17(4):804-23. doi:10.1108/JABS-12-2021-0504.

- Government of Canada. 2026. Canada's International Trade and Investment Agreements. [Acuerdos internacionales de comercio e inversión de Canadá] <https://international.canada.ca/en/services/business/trade/agreements-negotiations/investment-agreements>.
- Guaita, Inmaculada, Luis Oswaldo Rodríguez, y Inmaculada Marques. 2023. Competitiveness of Ecuador's Flower Industry in the Global Market in the Period 2016–2020. [Competitividad de la industria florícola de Ecuador en el mercado mundial durante el periodo 2016-2020] *Sustainability* 15(7):5821. doi:10.3390/su15075821.
- Hamzaoui-Essoussi, Leila, y Mehdi Zahaf. 2012. Canadian Organic Food Consumers' Profile and Their Willingness to Pay Premium Prices. [Perfil de los consumidores canadienses de alimentos ecológicos y su disposición a pagar precios más elevados] *Journal of International Food & Agribusiness Marketing* 24(1):1-21. doi:10.1080/08974438.2011.621834.
- Health Canada. 2026. Nutrition Labelling: Front-of-Package Nutrition Symbol. [Etiquetado nutricional: símbolo nutricional en la parte frontal del envase] <https://www.canada.ca/en/health-canada/services/food-nutrition/nutrition-labelling/front-package.html>.
- Hernandez Sampieri, Roberto. 2014. *Metodología de la investigación*. 6.^a ed. Mexico: McGRAW-HILL.
- Hoang, Nguyen, Phan Phung, y Dang Thi Phuong. 2019. The Role of International Marketing in International Business Strategy. [El papel del marketing internacional en la estrategia empresarial internacional] <https://www.marketingjournal.net/>.
- Hollensen, Svend. 2011. *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach*. [Marketing global: un enfoque orientado a la toma de decisiones] 5. ed. Harlow Munich: Financial Times Prentice Hall.
- International Cocoa Organization. 2023. Fine Flavour Cocoa. [Cacao de sabor fino] <https://www.icco.org/fine-or-flavor-cocoa/>.
- İpek, İlayda. 2020. The Relevance of International Marketing Strategy to Emerging-Market Exporting Firms: From a Systematic Review towards a Conceptual Framework. [La importancia de la estrategia de marketing internacional para las empresas exportadoras de mercados emergentes: de una revisión sistemática hacia un marco conceptual] *International Marketing Review* 38(2):205-48. doi:10.1108/IMR-02-2020-0017.
- Kapferer, Jean-Noël. 2008. The Challenges of Luxury Branding. [Los retos de las marcas de lujo] 19. www.kogan-page.co.uk
- Kapferer, Jean-Noël. 2011. *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. [La nueva gestión estratégica de marcas: cómo crear y mantener el valor de marca a largo plazo] 4. ed., reprinted. London: Kogan Page. www.kogan-page.co.uk
- Kaplan, Robert, y David Norton. 2004. *Mapas Estratégicos*. España: Harvard Business School.

- Keegan, Warren J., y Mark C. Green. 2008. *Global Marketing*. [Marketing global] 5. ed., Pearson internat. ed. London: Pearson Prentice Hall.
- Keller, Kevin Lane. 2009. Building Strong Brands in a Modern Marketing Communications Environment. [Creación de marcas sólidas en el entorno actual de las comunicaciones de marketing] *Journal of Marketing Communications* 15(2-3):139-55. doi:10.1080/13527260902757530.
- Kotler, Philip, y Gary Armstrong. 2012. *Marketing*. Decimocuarta. Mexico: Pearson.
- Kotler, Philip, y Kevin Lane Keller. 2012. *Marketing Management*. [Gestión de marketing] 14.^a ed. United States: Pearson.
- Lassoued, Rim, Janet Music, Sylvain Charlebois, y Stuart J. Smyth. 2023. Canadian Consumers' Perceptions of Sustainability of Food Innovations. [Percepciones de los consumidores canadienses sobre la sostenibilidad de las innovaciones alimentarias] *Sustainability* 15(8):6431. doi:10.3390/su15086431.
- Llamazares Garcia-Lomas, Olegario. 2016. *Marketing Internacional*. Madrid: Global Marketing.
- Luna Ortiz, Cristina Raquel. 2015. Insights de Chocolate Orgánico en el Mercado Ecuatoriano: Caso Comparativo “Pacari y República del Cacao”. Ecuador.
- Lupton, Nathaniel C., Angélica Sánchez, y Annette Kerpel. 2018. Pacari Chocolate: Preserving Biodiversity, Living without Regret. [Chocolate Pacari: Preservar la biodiversidad, vivir sin remordimientos] *Emerald Emerging Markets Case Studies* 8(1):1-34. doi:10.1108/EEMCS-06-2017-0127.
- Macall, Diego Maximiliano, Claire Williams, Savannah Gleim, y Stuart J. Smyth. 2021. Canadian Consumer Opinions Regarding Food Purchase Decisions. [Opiniones de los consumidores canadienses sobre las decisiones de compra de alimentos] *Journal of Agriculture and Food Research* 3:100098. doi:10.1016/j.jafr.2020.100098.
- Mandung, Fitriani. 2024. The Influence of Storytelling Techniques in Digital Marketing on Brand Loyalty: A Consumer Psychology Perspective. [La influencia de las técnicas narrativas en el marketing digital sobre la fidelidad a la marca: una perspectiva desde la psicología del consumidor] *Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business* 5(1):66-78. doi:10.52970/grmapb.v5i1.782.
- Martinez Valverde, Jose Fulgencio. 2017. *Marketing Internacional*. 1.^a ed. Madrid, España: Parainfo.
- May, Angel, y Marcelo Teixeira. 2024. Cocoa Prices Soar to Record Highs as Traders Scramble for Supplies. [Los precios del cacao se disparan hasta alcanzar máximos históricos mientras los operadores se apresuran a hacerse con existencias] *Reuters*, febrero 9. <https://www.reuters.com/markets/commodities/cocoa-prices-soar-record-highs-traders-scramble-supplies-2024-02-09/>
- McGrath, Mary C., Peter M. Aronow, y Vivien Shotwell. 2016. Chocolate Scents and Product Sales: A Randomized Controlled Trial in a Canadian Bookstore and Café. [Aromas de chocolate y ventas de productos: un ensayo controlado aleatorio en una

- librería y cafetería canadiense] *SpringerPlus* 5(1):670. doi:10.1186/s40064-016-2303-5.
- Merbah, Nesrine, y Sonia Benito-Hernández. 2024. Consumer Willingness-to-Pay for Sustainable Coffee: Evidence from a Choice Experiment on Fairtrade and UTZ Certification. [Disposición a pagar de los consumidores por el café sostenible: resultados de un experimento de elección sobre las certificaciones Fairtrade y UTZ] *Sustainability* 16(8):3222. doi:10.3390/su16083222.
- Milanesi, Matilde, Marina Gigliotti, y Andrea Runfola. 2020. The International Marketing Strategy of Luxury Food SMEs: The Case of Truffle. [La estrategia de marketing internacional de las pymes del sector alimentario de lujo: el caso de la trufa] *Journal of Food Products Marketing* 26(9):20. doi:10.1080/10454446.2020.1854916.
- Mordor Intelligence. 2026. Canada Chocolate Market Size & Share Analysis - Mordor Intelligence. [Análisis del tamaño y la cuota de mercado del chocolate en Canadá - Mordor Intelligence] <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/canada-chocolate-market>.
- Nagle, Thomas T., y Georg Müller. 2018. *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably*. [Estrategia y tácticas de fijación de precios: una guía para crecer de forma más rentable] Sixth edition. New York London: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Onalaja, Abiola Ebunoluwa, y Bisayo Oluwatosin Otokiti. 2021. The Role of Strategic Brand Positioning in Driving Business Growth and Competitive Advantage. [El papel del posicionamiento estratégico de marca en el impulso del crecimiento empresarial y la ventaja competitiva] *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*. 2(1):835-47. doi:10.54660/IJMRGE.2021.2.1.835-847.
- París, José Antonio. 2014. *Marketing internacional: desde la óptica latinoamericana*. 1.^a ed. Argentina, Buenos Aires: Errepar.
- Peprah, Williams Kwasi, Evans Ocansey, y Emmanuel Kofi Mintah. 2017. The Influence of Culture on Global Marketing Strategies: A Confirmatory Study. [La influencia de la cultura en las estrategias de marketing global: un estudio confirmatorio] 5:6. www.theijbm.com.
- Petrusevska, Gordana. 2019. Global Marketing -Strategies and Implications. [Marketing Global: Estrategias e Implicaciones] 1(1).
- Porter, Michael. 1985. *Competitive Advantage*. [Ventaja competitiva] United States: The free press.
- Siddiqui, Shahida Anusha, Ikawati Karim, Chardi Shahiya, Sergey Shityakov, Widya Satya Nugraha, y Gyula Kasza. 2024. A Critical Review of Consumer Responsibility in Promoting Sustainable Cocoa Production. [Una revisión crítica de la responsabilidad de los consumidores en la promoción de la producción sostenible de cacao] *Current Research in Food Science* 9:100818. doi:10.1016/j.crf.2024.100818.

- Silva Guerra, Harold. 2021. *Marketing internacional en América Latina*. Segunda Edición. Bogotá, Colombia: Alpha Editorial.
- Smimou, K. 2014. Consumer Attitudes, Stock Market Liquidity, and the Macro Economy: A Canadian Perspective. [Actitudes de los consumidores, liquidez del mercado bursátil y la economía macro: una perspectiva canadiense] *International Review of Financial Analysis* 33:186-209. doi:10.1016/j.irfa.2014.02.009.
- Sousa, Carlos M. P., y Luis Lages. 2011. The PD Scale: A Measure of Psychic Distance and Its Impact on International Marketing Strategy. [La escala PD: una medida de la distancia psíquica y su impacto en la estrategia de marketing internacional] editado por N. Papadopoulos. *International Marketing Review* 28(2):201-22. doi:10.1108/02651331111122678.
- Statista Research Department. 2025. Chocolate in Canada – Statistics & Facts. [El chocolate en Canadá: estadísticas y datos] <https://www.statista.com/topics/4061/chocolate-in-canada/#topicOverview>.
- Statistics Canada. 2025. Annual Retail Trade, 2023. [Comercio minorista anual, 2023] <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/250304/dq250304a-eng.htm>.
- Steenkamp, Jan-Benedict E. M., Rajeev Batra, y Dana L. Alden. 2003. How Perceived Brand Globalness Creates Brand Value. [Cómo la percepción de la internacionalidad de una marca genera valor de marca] 13. <https://link.springer.com/journal/41267>.
- Tan, Qun, y Carlos M. P. Sousa. 2011. Research on Export Pricing: Still Moving toward Maturity. [Investigación sobre la fijación de precios de exportación: sigue avanzando hacia la madurez] *Journal of International Marketing* 19(3):1-35. doi:10.1509/jimk.19.3.1.
- The World Bank. 2024. GDP per Capita-Canada. [PIB per cápita - Canadá] <https://data.worldbank.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=CA>.
- Tobar, Nicolas Gandy, y Cynthia Shakira Enríquez. 2025. Impacto del Storytelling como estrategia persuasiva en marketing digital. *Runas. Journal of Education and Culture* 6(12):14. doi:10.46652/runas.v6i12.290.
- Venkateswaran, P. S., P. Sudha, Mohamed Rafiq, y Justyna Żywiołek. 2023. Branding Strategies in Luxury Markets: A Comparative Analysis. [Estrategias de marca en los mercados de lujo: un análisis comparativo]1(3).
- Vergeer, Laura, Lana Vanderlee, Mavra Ahmed, Beatriz Franco-Arellano, Christine Mulligan, Kacie Dickinson, y Mary R. L'Abbé. 2020. A Comparison of the Nutritional Quality of Products Offered by the Top Packaged Food and Beverage Companies in Canada. [Comparación de la calidad nutricional de los productos que ofrecen las principales empresas de alimentos y bebidas envasados de Canadá] *BMC Public Health* 20(1):650. doi:10.1186/s12889-020-08828-w.
- Yankovoi, Roman, Damir Kulish, Viktor Melnyk, Iryna Churkina, Svitlana Shurpa, y Igor Pidkaminnyi. 2023. Formation of International Marketing Strategy for Domestic Enterprises in Conditions of Increased Financial Risks. [Elaboración de una Estrategia de Marketing Internacional para Empresas Nacionales en un Contexto

De Mayores Riesgos Financieros] *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice* 4(51):466-79. doi:10.55643/fcaptp.4.51.2023.4111.

Zambrano, Guillermo, Lina M. Tennhardt, Moritz Egger, Karen Ramírez, Adriana Santos, Byron Moyano, y Michael Curran. 2024. Differing Impacts of the COVID-19 Pandemic on Farmers and Intermediaries: Insights into the Ecuadorian Cocoa Value Chain. [Diferentes repercusiones de la pandemia de COVID-19 en los agricultores y los intermediarios: análisis de la cadena de valor del cacao en Ecuador] *Agricultural and Food Economics* 12(1):9. doi:10.1186/s40100-024-00302-0.

ANEXOS

Anexo A

Entrevista a Hernan Carabajo

Entrevista estructurada FODA

Preguntas para determinar que fortalezas y debilidades tiene la empresa

¿La empresa tiene posibilidad de aumentar la producción si la demanda internacional crece?

Si, la empresa posee la capacidad de incrementar la producción de manera progresiva en caso de que la demanda internacional aumente. Selva negra trabaja con cacao fino de aroma y los proveedores son locales o a nivel nacional, lo que permite lograr el que abastecimiento de materia prima sea el óptimo y que los procesos productivos puedan ser optimizados de esta manera ampliando la capacidad instalada para responder a los nuevos mercados sin comprometer la calidad del producto que es lo más importante y destacado de la marca Selva Negra.

¿Qué características hacen único al chocolate Selva Negra frente a otros chocolates premium?

Dentro del mercado nacional existen varias marcas que poseen un muy buen producto reconociendo las características de cada uno, sin embargo, Selva Negra posee características que lo posicionan como un producto premium. Una de ellas es el uso exclusivo de cacao fino de aroma que es un producto reconocido a nivel mundial por su calidad y perfil sensorial. Otra de las características son las combinaciones innovadoras de sabores como el chocolate con alto porcentaje de cacao que es el 80% y mantiene sus aromas y sus notas florales y frutales. Un nuevo desarrollo de producto ha sido el de chocolate blanco con piña que es uno de los productos exóticos que la marca ofrece además de varios sabores frutales. Se mantienen todos los componentes naturales y orgánicos haciendo que la marca realmente cuide la salud. Otro punto que se puede recalcar es el proceso artesanal que se realiza de manera cuidadosa para de esta manera preservar las notas naturales del cacao.

¿La empresa ha exportado al exterior?

Por el momento la empresa no ha podido exportar al exterior por varios motivos y razones, una de ellas es que no ha existido expansión a mercados internacionales ni se ha presentado la marca. Sin embargo, se ha intentado posicionar la marca en el mercado local participando en ferias tanto en Cuenca como a nivel nacional, existe un proyecto para la expansión de la marca a ferias internacionales y poder presentar al exterior. Este proyecto es considerado con mucha fuerza y se busca ejecutarlo lo más pronto posible.

¿La empresa cuenta con recursos financieros para invertir en internacionalización?

Actualmente la empresa cuenta con recursos limitados, pero se puede mencionar que se encuentra en un constante crecimiento lo cual se orienta estratégicamente al fortalecimiento de la marca si se desea que esta destaque a nivel nacional e internacional. Se

ha mejorado en los procesos productivos y desarrollo de nuevos productos. Selva Negra tiene la posibilidad de realizar alianzas estratégicas con el fin de buscar el apoyo de exportadores y financiamiento externo para impulsar el proceso de internacionalización.

¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y debilidades de Selva Negra para competir en el mercado internacional?

Una de las fortalezas es la alta calidad del cacao ecuatoriano que es utilizado en los productos, tanto en el chocolate negro como en los blancos frutales, todos los productos son derivados del cacao fino de aroma. La propuesta de valor de Selva Negra está basada en chocolate premium y la diferenciación de sabores. La identificación de la marca resalta origen, naturaleza y tradición. Otra de las fortalezas es la flexibilidad que existe en el desarrollo de productos innovadores ya que el propietario posee experiencia en alimentos por más de 20 años por lo que el desarrollo y la prueba de productos nuevos no es complicado. El creciente interés que ha presentado el mercado internacional por el cacao fino de aroma es lo que lleva a la empresa Selva Negra a presentar este proyecto y tenerlo en mente para internacionalizar el producto.

Dentro de las debilidades esta la capacidad de producción que aún es limitada frente a empresas grandes, si bien se tiene la posibilidad de incrementar la producción adaptándola al crecimiento y a la demanda existe la limitación en comparación con empresas grandes a nivel nacional. Otra de las debilidades es que se necesita una mayor inversión en el tema de marketing internacional y posicionamiento de la marca a nivel internacional. La última resulta muy importante para la internacionalización es la necesidad de certificaciones y estándares internacionales para acceder a nuevos mercados lo cual es muy importante ya que en los mercados europeos y americanos se exigen algunos estándares como la sustentabilidad de la materia prima y origen del producto.

Si bien se tiene trazabilidad y se cumple con varias normativas y certificaciones, estas poseen un costo elevado por lo cual esto es un impedimento o debilidad en este momento. Se puede mencionar de paso que la experiencia de una exportadora sería necesario desarrollarlo ya que en este sentido aún existe falta de experiencia para exportar.