



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

IMPLEMENTACIÓN DE LA MATRIZ DE BOSTON PARA EL ANÁLISIS
DE LA CARTERA DE NEGOCIOS DE NESTLÉ EN ECUADOR

MOREIRA AÑAZCO TANIA MARIBEL
INGENIERA EN MARKETING

MACHALA
2019



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

IMPLEMENTACIÓN DE LA MATRIZ DE BOSTON PARA EL
ANÁLISIS DE LA CARTERA DE NEGOCIOS DE NESTLÉ EN
ECUADOR

MOREIRA AÑAZCO TANIA MARIBEL
INGENIERA EN MARKETING

MACHALA
2019



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

EXAMEN COMPLEXIVO

IMPLEMENTACIÓN DE LA MATRIZ DE BOSTON PARA EL ANÁLISIS DE LA
CARTERA DE NEGOCIOS DE NESTLÉ EN ECUADOR

MOREIRA AÑAZCO TANIA MARIBEL
INGENIERA EN MARKETING

BONISOLI LORENZO

MACHALA, 22 DE AGOSTO DE 2019

MACHALA
22 de agosto de 2019

Nota de aceptación:

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado IMPLEMENTACIÓN DE LA MATRIZ DE BOSTON PARA EL ANÁLISIS DE LA CARTERA DE NEGOCIOS DE NESTLÉ EN ECUADOR, hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.



BONISOLI LORENZO
1728083237
TUTOR - ESPECIALISTA 1



VILLAVICENCIO RODAS MARIA FERNANDA
0104048954
ESPECIALISTA 2



ZAMBRANO BARRETO JACINTO ALBERTO
0703449744
ESPECIALISTA 3

Fecha de impresión: jueves 22 de agosto de 2019 - 09:52

Urkund Analysis Result

Analysed Document: TANIA MARIBEL MOREIRA AÑAZCO.docx (D54761490)
Submitted: 8/9/2019 10:39:00 PM
Submitted By: tmoreiraanazco_est@utmachala.edu.ec
Significance: 2 %

Sources included in the report:

<https://ww1.nestle.com.ec/aboutus/historia>

<https://www.foodnavigator-latam.com/Article/2018/11/01/Mexico-baby-food-startup-La-Huerta-de-Elisa-expands-into-organic-takes-on-Gerber>

<http://www.agr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/international-agri-food-market-intelligence/reports/sector-trend-analysis-baby-food-in-mexico/?id=1528459672486>

<https://www.petfoodindustry.com/articles/6826-us-pet-food-market-to-reach-us27-billion-in-2018?v=preview>

<https://www.larepublica.co/empresas/nutresa-y-nestle-lideran-la-venta-de-cafe-en-retail-donde-se-mueven-17400-toneladas-2772055>

<https://www.industriaalimenticia.com/articles/89491-informe-anual-de-snacks-y-panificacion-2018>

Instances where selected sources appear:

6

CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

La que suscribe, MOREIRA AÑAZCO TANIA MARIBEL, en calidad de autora del siguiente trabajo escrito titulado IMPLEMENTACIÓN DE LA MATRIZ DE BOSTON PARA EL ANÁLISIS DE LA CARTERA DE NEGOCIOS DE NESTLÉ EN ECUADOR, otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

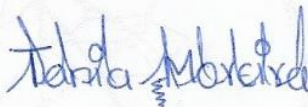
La autora declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

La autora como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 22 de agosto de 2019



MOREIRA AÑAZCO TANIA MARIBEL
0705746063

RESUMEN

La matriz de Boston se utiliza como una herramienta de análisis de las unidades estratégicas de negocios de una empresa mediante tres variables fundamentales como la cuota de mercado (X), la tasa de crecimiento de mercado (Y), y el volumen de venta relativa que permite determinar el tamaño de cada línea de producto. El objetivo de este caso práctico es implementar la Matriz de Boston para el análisis de la cartera de productos de la empresa Nestlé Ecuador S.A., a través de las marcas Maggi, Gerber, Fitness, La Lechera, Dog Chow, Nescafé, Cocoa Plan, Amor y Nesquik. La metodología utilizada es de aspecto dual ya que se realiza un análisis de datos secundarios, y un análisis empírico a través de una entrevista y una observación en el supermercado Mi Comisariato con el fin de estimar los datos acerca de la cuota de mercado y tasa de crecimiento de mercado de las marcas en estudio. Los resultados obtenidos determinan que en el cuadrante interrogación se ubican Fitness, Amor y Cocoa Plan; en el cuadrante estrella se encuentran Nescafé, La Lechera y Dog Chow; en el cuadrante vaca encontramos Gerber y Maggi, y finalmente en el cuadrante perro se ubica Nesquik.

Palabras clave: Matriz de Boston, Nestlé, estrategias, UEN.

ABSTRACT

The Boston matrix is used as a tool for analyzing the strategic business units of a company using three fundamental variables such as market share (X), market growth rate (Y), and the relative sales volume that allows to determine the size of each product line. The objective of this case study is to implement the Boston Matrix for the analysis of the Nestlé Ecuador SA product portfolio, through the Maggi, Gerber, Fitness, La Lechera, Dog Chow, Nescafé, Cocoa Plan, Amor brands and Nesquik. The methodology used is dual aspect since an analysis of secondary data is performed, and an empirical analysis through an interview and an observation in the Mi Comisariato supermarket in order to estimate data about the market share and rate of market growth of the brands under study. The results obtained determine that Fitness, Love and Cocoa Plan are located in the interrogation quadrant; in the star quadrant are Nescafé, La Lechera and Dog Chow; in the cow quadrant we find Gerber and Maggi, and finally in the dog quadrant is Nesquik.

Keywords: Boston Matrix, Nestle, strategies, UEN.

ÍNDICE DE CONTENIDO

NOTA DE ACEPTACIÓN.....	iv
REPORTE DE PLAGIO.....	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTORÍA.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
1. MARCO TEÓRICO.....	3
1.1 Matriz de Boston.....	3
1.2 Variables.....	4
1.2.1 Cuota de mercado.....	4
1.2.2 Crecimiento de mercado.....	5
1.2.3 Volumen de venta relativa.....	5
1.3 Componentes de los cuadrantes de la Matriz de Boston.....	6
1.3.1 Interrogante.....	6
1.3.2 Estrella.....	7
1.3.3 Vaca.....	7
1.3.4 Perro.....	7
1.4 Limitaciones de la Matriz de Boston.....	8
1.5 Reseña histórica de Nestlé.....	8
1.6 Marcas seleccionadas.....	10
1.6.1 Gerber.....	10
1.6.2 Dog Chow.....	10
1.6.3 Nesquik.....	11
1.6.4 Nescafé.....	11
1.6.5 Fitness.....	11
1.6.6 Maggi.....	12
1.6.7 La lechera.....	12
1.6.8 Amor.....	13

1.6.9 Cocoa Plan	13
2. METODOLOGÍA	15
3. RESULTADOS	18
3.1 Análisis de los resultados de la Observación.....	18
3.2 Resultados de la Entrevista	19
3.3 Comparación de los datos primarios con los datos secundarios acerca de la cuota de mercado y tasa de crecimiento de mercado de las marcas en análisis	20
3.4 Aplicación de la Matriz de Boston	22
4. CONCLUSIONES	24
BIBLIOGRAFÍA	25
LISTAS ESPECIALES	29
ANEXOS	29

INTRODUCCIÓN

La matriz de Boston es utilizada como una herramienta de análisis de las unidades estratégicas de negocios de una empresa. Este instrumento permite clasificar a dichas UEN entre la participación en el mercado, o cuota de mercado; y la tasa de crecimiento del mismo mercado, a través de la evolución de las ventas en los años siguientes (Gómez, 2016)¹. El propósito de la matriz es facilitar la toma de decisiones estratégicas dentro de la empresa.

La matriz de Boston fue creada a finales de los años 60 por Bruce Hederson, uno de los principales socios de la prestigiosa firma de consultoría estratégica Boston Consulting Group, con el propósito de analizar y enfrentar los constantes cambios del mercado, y facilitar a los gerentes departamentales la toma de decisiones estratégicas (Russell, 2014)².

Nestlé es una empresa multinacional fundada por el farmacéutico alemán Henri Nestlé en 1866, considerada una de las empresas más grandes con presencia en 194 países a nivel mundial, con más de dos mil marcas. La empresa se originó por la necesidad que su propietario tenía de crear un suplemento alimenticio que sustituyera a la leche materna, fusionando así la leche en polvo con la harina de trigo para obtener como resultado la famosa “Harina Lacteada Nestlé”, la misma que en 1868 se empezaría a producir de forma masiva con el nombre de CERELAC. En el año 1878 gracias a la fusión entre Nestlé y Anglo Swiss Condensed Milk Company se creó la leche condensada bajo la marca LA LECHERA. En 1938 Nestlé sacó al mercado por primera vez un polvo instantáneo que se convirtió en el preferido de los norteamericanos en las mañanas, llamado NESCAFÉ. En 1947 se unió con la empresa Alimentana, es decir MAGGI, dedicada a la creación de sopas y demás productos similares. En 1948 ya operando en fábricas estadounidenses se creó la marca NESQUIK, a través de la combinación de cacao soluble con leche. Para el año 1991 Nestlé en unión a las empresas Cereal Partners Worldwide S.A. y General Mills, saca a la venta cereal para el

¹ Fuente: <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/262/281>

² Fuente: Russell Edward, España, ISBN (978-843-4469488).

desayuno bajo la marca de FITNESS. Posteriormente en el año 2002 Nestlé adquirió las marcas PURINA y AMOR; en el año 2006 creó el COCOA PLAN en beneficio de los cientos de cacaoteros y sus familias en el país, de la mano del modelo de Creación de Valor Compartido como factor de labor social; y finalmente para el año 2007 adquirió la marca GERBER (Historia-Biografia.com, 2017)³.

Se optó por la multinacional Nestlé por ser una empresa que cuenta con una extensa y variada cartera de productos, tomando en cuenta que la matriz de Boston se especializa en analizar grandes empresas y con una larga trayectoria en el mercado; con el fin de que la empresa tome control sobre sus UEN a través de las decisiones estratégicas más idóneas.

La presente investigación tiene como problemática y objetivo implementar la matriz de Boston para el análisis de la cartera de productos de la empresa Nestlé Ecuador S.A., a través de las marcas Maggi, Gerber, Fitness, La Lechera, Dog Chow, Nescafé, Cocoa Plan, Amor y Nesquik.

³ Fuente: <https://historia-biografia.com/historia-de-nestle/>

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Matriz de Boston

La matriz de Boston nació a finales de 1960 por el Boston Consulting Group, con el propósito de analizar la cartera de negocios de una empresa, que se realiza por medio de dos variables principales como la cuota de mercado y la tasa de crecimiento del mismo mercado; existe una tercera variable que resulta como un complemento al momento de graficar las distintas carteras de negocios dentro de la matriz, llamada volumen de venta relativa (Liu, Kang, & Ahn, 2016)⁴.

El objetivo de este instrumento es posicionar las distintas UEN entre los cuatro cuadrantes de la matriz como estrella, interrogante, vaca y perro, con el fin de designar los recursos de manera equilibrada y tomar decisiones estratégicas respecto a cada uno de los productos (Álvarez & Viltard, 2015)⁵. La importancia de cada una de las carteras de productos se puede representar a través de círculos, donde su tamaño será en relación a las ventas generadas (Villacorta, 2010)⁶. Según el punto de vista de Sainz (2012)⁷ esta herramienta se basa en dos puntos muy importantes como los ingresos que una organización obtiene provienen del volumen de ventas generadas en un determinado periodo de tiempo, a través de la cuota de mercado captada; y el capital requerido para el mantenimiento de cada UEN depende de la tasa de crecimiento del mercado. Por consiguiente es fundamental estudiar más detenidamente cada una de las variables que componen la matriz de Boston.

Las empresas que desean mantenerse en el mercado de forma prestigiosa, requieren de una línea de productos con diferentes porcentajes de cuotas de mercado y tasas de crecimiento con el fin de establecer un punto de equilibrio entre aquellas UEN que son consideradas como productos estrella, es decir con alto crecimiento, y los productos vaca, es decir con bajo crecimiento. Conforme a la posición que ocupe cada producto dentro de la matriz, el gerente departamental correspondiente debe aplicar las estrategias

⁴ Fuente: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2092521216300499>

⁵ Fuente: <http://www.redalyc.org/pdf/4495/449544330013.pdf>

⁶ Fuente: Villacorta Manuel, España, ISBN (978-1-4461-6105-0).

⁷ Fuente: Sainz José María, España, ISBN (978-84-17129-89-7).

más idóneas para mantener la marca en dicho cuadrante o cambiarla, según lo considere necesario (Pulgarín & Rivera, 2012)⁸.

1.2. Variables

La Matriz BCG está conformada por tres variables indispensables como la participación de mercado, la tasa de crecimiento de mercado y el volumen de venta relativa. A continuación se presenta la estructura de la matriz y posterior a ello se detallan cada uno de sus componentes:

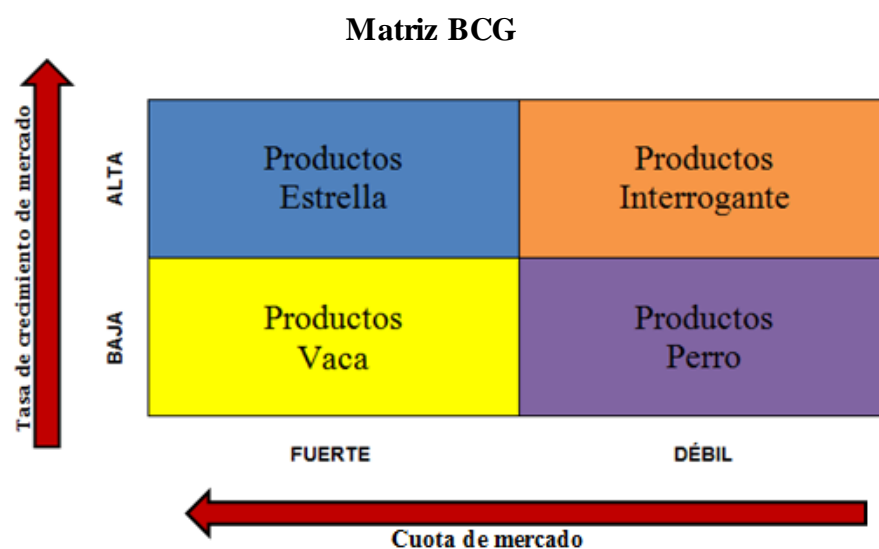


Gráfico #1: De la unión de las variables cuota de mercado y tasa de crecimiento de mercado, dan como resultado cuatro cuadrantes que son la interrogante, estrella, vaca y perro.

Autor: (Esteban & Lorenzo, 2013).

1.2.1 Cuota de mercado

La cuota de mercado ubicada en el eje horizontal de la matriz de Boston y graficada en escala logarítmica, permite examinar el porcentaje del mercado que la empresa controla en comparación a su principal competidor (Radoslaw, 2016)⁹. Para calcular la participación de mercado se divide las ventas de la empresa entre las ventas totales del mercado multiplicadas por 100, si necesita que el resultado sea en porcentaje (Serrano & Gayarre, 2019)¹⁰.

⁸ Fuente: <https://biblat.unam.mx/hevila/Criteriolibre/2012/vol10/no16/4.pdf>

⁹ Fuente: <https://apcz.umk.pl/czasopisma/index.php/JPM/article/view/JPM.2016.005/9832>

¹⁰ Fuente: Serrano Inma y Gayarre Joaquín, España, ISBN (978-84-283-4063-2).

1.2.2 Crecimiento de mercado

La tasa de crecimiento del mercado es una variable ubicada en el eje vertical, que permite analizar qué tan atractivo es el mercado, es decir que para saber si el mercado está en crecimiento, se debe evidenciar un incremento mínimo del 5% o 10% en las ventas; por consiguiente mantener el mercado en crecimiento requiere de una inversión constante (Esteban & Lorenzo, 2013)¹¹. Para calcular la tasa de crecimiento del mercado se divide (ventas de la empresa del año actual menos las ventas del año pasado) sobre las ventas de la empresa del año pasado por cien, para ser expresado en porcentaje (Khairat & Alromeedy, 2016)¹².

1.2.3 Volumen de venta relativa

El volumen de venta relativa se refiere a la cantidad de ingresos que un producto o marca genera a la empresa en un determinado periodo de tiempo (Fernandes, 2018)¹³. Dentro de la matriz de Boston el volumen de venta relativa es representado por medio de círculos donde su diámetro será en base al volumen de ventas que cada UEN genere a la empresa y de paso determinara su posición en la matriz (Rodríguez A. , 2015)¹⁴. A continuación se muestran los porcentajes de ventas en el año 2015 de Nestlé Ecuador S.A., en sus distintas carteras de negocios, de las cuales posteriormente se analizaran nueve. Estos porcentajes serán de gran ayuda para determinar el tamaño de los círculos que representará a cada línea de producto seleccionada dentro de la Matriz de Boston, en combinación con la cuota y crecimiento de mercado.

¹¹ Fuente: Lorenzo Carlota y Esteban Águeda, España, ISBN (978-84-7356-891-3).

¹² Fuente:

https://www.researchgate.net/publication/313370328_Applying_the_BCG_Matrix_to_Analyze_Egypt's_Tourism_Competitiveness_Position

¹³ Fuente: <https://www.cuidatudinero.com/13075566/como-calcular-el-volumen-de-ventas>

¹⁴ Fuente: Rodríguez Ainara, España, ISBN (978-84-283-9814-5).

Porcentaje de ventas de Nestlé Ecuador S.A. en el año 2015

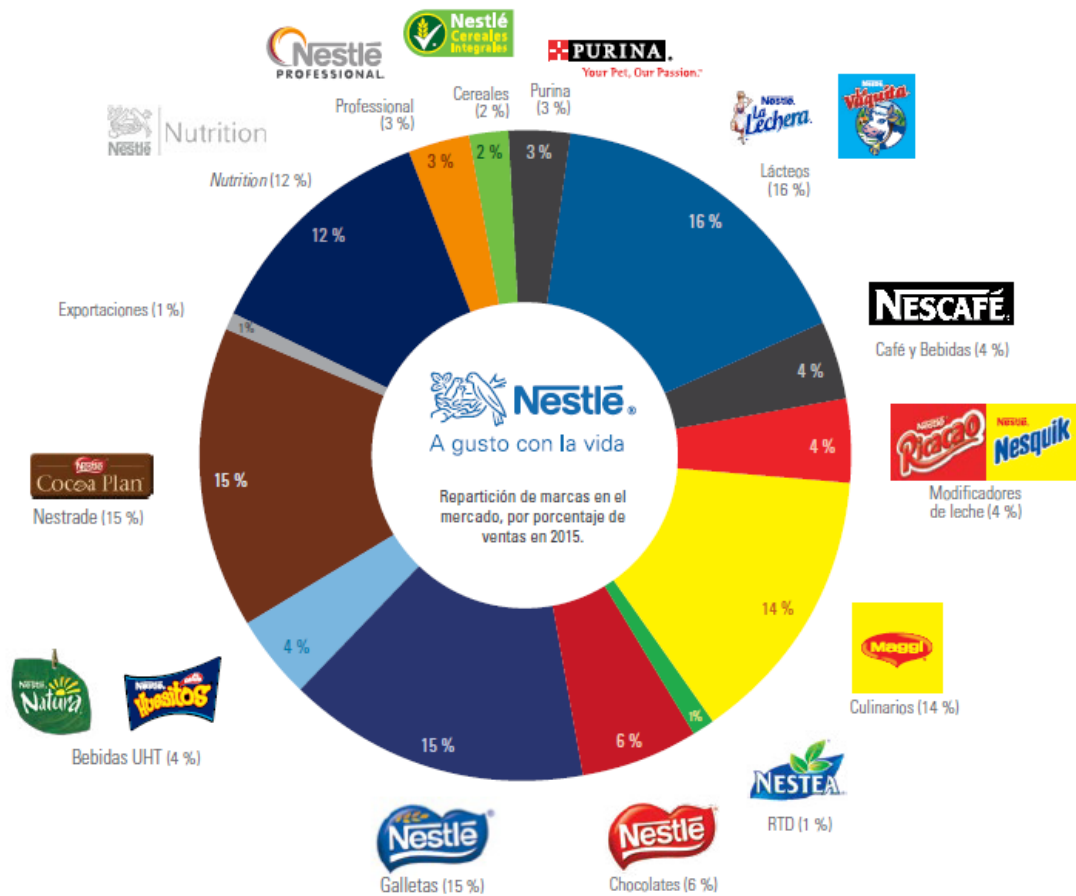


Gráfico #2: Se muestra cada una de las UEN de la empresa Nestlé.
 Autor: (Nestlé, 2016).

1.3 Componentes de los cuadrantes de la Matriz de Boston

Una vez combinadas las tres variables de la Matriz de Boston, da como resultado cuatro cuadrantes que serán detallados a continuación:

1.3.1 Interrogante

Los productos interrogante son aquellos que tienen una débil cuota de mercado y una alta tasa de crecimiento del mismo mercado, es decir que generan pocas ganancias por lo que requieren de una buena inversión para mantener su participación en el mercado; es por ello que dentro del ciclo de vida del producto, se comparan con la fase de introducción (Kumar, 2018)¹⁵. Los productos ubicados en el segundo cuadrante de la matriz de Boston son llamados así porque a pesar de que ofrezcan grandes

¹⁵ Fuente:

https://www.researchgate.net/publication/322695566_An_Analysis_on_BCG_Growth_Sharing_Matrix

probabilidades de éxito, puede que en realidad a futuro no suceda, por lo cual el gerente de la empresa debe tomar la decisión de si seguir invirtiendo para que el producto más adelante logre aumentar su participación en el mercado, o si definitivamente lo debe sacar del mercado. Por el contrario si resultan ser productos con una excelente aceptación en el mercado, pasarían a convertirse en productos estrellas y posteriormente en vacas (Pulgarín & Rivera, 2012)¹⁶.

1.3.2 Estrella

Los productos estrella son aquellos que poseen una fuerte cuota de mercado y una alta tasa de crecimiento del mismo mercado, es decir que así como generan ganancias de igual forma requieren de una considerable inversión para mantenerse en el primer cuadrante de la matriz; ya que al estar el mercado en crecimiento, se da la oportunidad a la competencia de llegar a ser líder en el sector (Myllylä & Kaivo-oja, 2015)¹⁷. En el caso de que las UEN tiendan a disminuir en ventas, las estrellas se convertirán en vacas lecheras (Ramírez, García, & Garcés, 2011)¹⁸. Los productos del primer cuadrante en relación al ciclo de vida del producto se encontrarían en la fase de crecimiento.

1.3.3 Vaca

Los productos vaca cuentan con una fuerte cuota de mercado y una baja tasa de crecimiento del mismo mercado, es decir que resultan ser muy rentables para la empresa y escasamente requieren de inversión (Cuffa, Rojo, & Maccari, 2015)¹⁹. El nombre de vacas lecheras se debe a que son productos que generan gran efectivo, sin necesitar inversiones especiales (Rodríguez & Garzón, 2009)²⁰. Los productos del tercer cuadrante se encuentran en la fase de crecimiento dentro del ciclo de vida del producto.

1.3.4 Perro

Finalmente los productos perro son aquellos que poseen una débil cuota de mercado y una baja tasa de crecimiento del mismo mercado, es decir que son negocios poco

¹⁶ Fuente: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/1165/896>

¹⁷ Fuente: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs40309-014-0060-7.pdf>

¹⁸ Fuente: <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v14n30/v14n30a3.pdf>

¹⁹ Fuente:

https://www.researchgate.net/publication/285363143_Knowledge_Management_in_a_Competitive_Scenario_of_an_Information_Technology_Company

²⁰ Fuente:

https://www.researchgate.net/publication/44389148_Modelo_de_analisis_para_los_grupos_economicos_Colombianos

rentables para la empresa y por consiguiente requieren de una mínima inversión (Chen, Wu, Sun, Wang, & Jiao, 2015)²¹. Si la empresa detecta que estos productos no le están generando ventas considerables, automáticamente tiene que sacarlos del mercado y prestarle más atención a las demás UEN (Pulgarín & Rivera, 2012)²². Por lo tanto los productos ubicados en el cuarto cuadrante se encuentran en la fase de declive dentro del ciclo de vida del producto.

1.4 Limitaciones de la Matriz de Boston

Según Mohajan (2017)²³ la matriz presenta diversas limitaciones al momento del análisis de las distintas carteras de negocios de una empresa. Entre las más importantes se menciona:

- Difícil acceso a los datos sobre la cuota de mercado y la tasa de crecimiento de los productos o marcas en estudio.
- La matriz no toma en cuenta a las pequeñas empresas con cuotas de mercado en rápido crecimiento.
- Al tener este modelo solo dos variables, tiende a ignorar otras variables que pueden presentar las empresas.
- El factor medioambiental no es una prioridad en esta matriz.
- No refleja la verdadera naturaleza de las empresas ya que las ubica directamente en términos de baja o alta, sin tomar en cuenta que pueden entrar en el criterio “mediana”.

1.5 Reseña histórica de Nestlé

Nestlé es una de las multinacionales líderes en el mercado de alimentos, fundada por Henri Nestlé en 1866; apellido del cual se desprende la idea del logo de la empresa, ya que en alemán la palabra Nestlé significa “pequeño nido”. La competencia directa de la multinacional en aquellos tiempos era la empresa Anglo Swiss Condensed Milk

²¹ Fuente: <http://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

²² Fuente: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/1165/896>

²³ Fuente: https://mpr.a.ub.uni-muenchen.de/84237/1/MPRA_paper_84237.pdf

Company, dedicada principalmente a la fabricación de leche condensada. En 1875 el dueño de Nestlé vendió su industria a unos empresarios de Ginebra, los cuales mantuvieron intacto el logo y la línea de productos (García, 2016)²⁴.

Años más tarde, exactamente en 1890 fallece Henri Nestlé, y en 1904 Anglo Swiss Condensed Milk Company pasó a ser propiedad de Nestlé. Actualmente la empresa cuenta con la colaboración de más de 230.000 personas, ya que produce más de 8500 productos a nivel mundial. La marca que genera a la empresa más del 40% de las ventas entre productos de nutrición infantil y confitería es Nestlé, seguido de Nescafé, Nestea, Maggi, Purina y Buitoni (EstrategiaMagazine, 2018)²⁵.

La empresa Nestlé llega a Ecuador en 1955, vendiendo los productos a través del Comercial Panamericana, ubicado en el centro de la ciudad de Guayaquil. El primer producto que Nestlé sacó a la venta fue la fórmula infantil Nestogeno en presentaciones de media libra y una libra, generando ventas de aproximadamente 3000 sucres en aquel tiempo. Posteriormente empezó a importar productos como Nescafé, leche condensada y leche en polvo, pertenecientes a las marcas Lirio Blanco, Perla y Nido respectivamente. Tan grande fue el éxito y aceptación de la empresa en el país, que en 1963 obtuvo ventas de hasta un millón de sucres (Nestlé, s.f.)²⁶. Dentro de la cartera de negocios Nestlé cuenta con productos en el ámbito de nutrición infantil, alimento para mascotas, bebidas instantáneas, café y bebidas, cereales, chocolates, culinarios, galletas y lácteos.

Nestlé Ecuador S.A. tiene el control del 72.57% del mercado, seguido de Unilever con el 8.87%, Confiteca con un 7.79%, Cordialsa con el 6.10%, Ferrero con un 4.38%, y por último Otros con el 0,30% (BVG, 2018)²⁷.

²⁴ Fuente: <https://inversian.com/nestle-historia-resumida/>

²⁵ Fuente: <https://www.estrategiamagazine.com/glosario-de-marcas-famosas/nestle-historia-de-nestle-imagen-de-nestle-logo-de-nestle-origenes-de-nestle/>

²⁶ Fuente: <https://ww1.nestle.com.ec/aboutus/historia>

²⁷ Fuente:

<https://www.bolsadevaloresguayaquil.com/sigcv/Opciones%20de%20Inversion/Renta%20fija/Prospectos/Nestl%C3%A9%20Ecuador%20S.A/Papel%20Comercial/Circular%20III.pdf>

1.6 Marcas seleccionadas

De las nueve carteras de negocio que posee Nestlé Ecuador S.A. según la página oficial en el país, se eligió la marca más representativa por cada línea, a excepción de la UEN de los chocolates, ya que no se encontró datos de las marcas galak y tango, consideradas las más demandadas en el sector. Además se analizará el programa Cocoa Plan de Nestlé ya que a pesar de que no conste dentro de las líneas de productos presentes en la página web oficial de la empresa, aporta con un considerable porcentaje en ventas en lo que respecta a exportaciones del cacao fino de aroma.

1.6.1 Gerber

Gerber es la marca más conocida en la línea de alimentos infantiles por vender compotas de dulce y sal, disponible en el mercado en distintos sabores y recomendada como un alimento complementario para bebés de seis meses en adelante (Nestlé, s.f.)²⁸. Debido a que no se encontró datos de la marca en Ecuador, se procedió a buscar información a nivel de América Latina, donde se obtuvo que la marca Gerber en México alcanzó una cuota de mercado del 45% en 2017 (Culliney, 2018)²⁹, y entre los años 2013 y 2017 el mercado Baby Food obtuvo una tasa de crecimiento anual del 6% (Lorenzo, 2019)³⁰.

1.6.2 Dog Chow

Dog Chow perteneciente a la línea de alimentos para mascotas nació en 1950 de la mano de Purina, con el propósito de producir alimentos para perros con los más altos estándares en nutrición y calidad. Purina se fusionó con Nestlé en 2001, dando origen a Nestlé Purina PetCare Company. Dentro de los productos que ofrece la marca Purina Dog Chow nos encontramos con el essentials, light, nutrición hogareño nutrición vida sana, cachorros y adultos (Purina, s.f.)³¹. Debido a que no se encontró datos de la marca en Ecuador, ni en Latinoamérica, se procedió a buscar información a nivel de Norteamérica, donde se obtuvo que la marca Purina Dog Chow en Estados Unidos

²⁸ Fuente: <https://ww1.nestle.com.ec/aboutus/historia>

²⁹ Fuente: <https://www.foodnavigator-latam.com/Article/2018/11/01/Mexico-baby-food-startup-La-Huerta-de-Elisa-expands-into-organic-takes-on-Gerber>

³⁰ Fuente: <http://www.agr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/international-agri-food-market-intelligence/reports/sector-trend-analysis-baby-food-in-mexico/?id=1528459672486>

³¹ Fuente: <https://www.purinalatam.com/ec/proplan/purina/nuestra-historia.html>

alcanzó una cuota de mercado del 9,4% en 2017 (Bedford, 2019)³², y en el año 2018 el mercado Dog Food obtuvo una tasa de crecimiento del 4,4% (Sprinkle, 2017)³³.

1.6.3 Nesquik

Nesquik perteneciente a la línea de bebidas instantáneas fue lanzada al mercado en 1948 como Quik, es un cacao en polvo, resultado de la combinación de vitaminas y minerales que refuerzan el aporte nutricional de la leche, que puede ser diluido en agua o leche fría o caliente (Nestlé, s.f.)³⁴. Debido a que no se encontró datos de la marca en Ecuador, se procedió a buscar información a nivel de Latinoamérica y se obtuvo que la marca Nesquik en Argentina alcanzó una cuota de mercado del 40% en 2004, y en el mismo año el mercado de bebidas en polvo con sabor a chocolate obtuvo una tasa de crecimiento del 7% (IProfesional, 2004)³⁵.

1.6.4 Nescafé

Nescafé perteneciente a la línea de café y bebidas, salió a la venta por primera vez en 1938, convirtiéndose en uno de los pioneros en el mercado de café soluble. En 1940 la marca ya se encontraba presente en treinta países, en presentaciones como el gold blend, dulce gusto y el tradición (Nestlé, s.f.). Debido a que no se encontró datos de la marca en Ecuador, se procedió a buscar información a nivel de Latinoamérica y se obtuvo que la marca Nescafé en Colombia alcanzó una cuota de mercado del 19,4% (Guevara, 2018)³⁶, y en el año 2008 el mercado de Café Instantáneo obtuvo una tasa de crecimiento del 150%, considerándose de esta forma la segunda TCM más grande del mundo según Euromonitor (Ferdman, 2014)³⁷.

1.6.5 Fitness

Fitness perteneciente a la línea de los cereales, es el resultado de una combinación del 57% de crocante cereal integral con fibra, 10 vitaminas y minerales como el calcio y hierro que se encargan de nutrir y fortalecer saludablemente el cuerpo, a través del

³² Fuente: <https://www.statista.com/statistics/188670/top-dry-dog-food-brands-in-the-united-states/>

³³ Fuente: <https://www.petfoodindustry.com/articles/6826-us-pet-food-market-to-reach-us27-billion-in-2018?v=preview>

³⁴ Fuente: <https://ww1.nestle.com.ec/aboutus/historia>

³⁵ Fuente: <https://www.iprofesional.com/notas/8843-Los-planos-de-Nesquik-para-renovarse-y-salir-de-la-crisis>

³⁶ Fuente: <https://www.larepublica.co/empresas/nutresa-y-nestle-lideran-la-venta-de-cafe-en-retail-donde-se-mueven-17400-toneladas-2772055>

³⁷ Fuente: <https://qz.com/181512/why-instant-coffee-is-so-hot-in-colombia/>

suministro de energía y una buena digestión. El cereal está a la venta en diferentes presentaciones como de frutas, granola, avena, arándanos, miel, chocolate y el original (Chaves, 2015)³⁸. Debido a que no se pudo encontrar datos de la marca en Ecuador, Latinoamérica, Norteamérica, ni a nivel continental; a continuación se detalla información del continente europeo, donde se obtuvo que la marca Fitness en España logró una cuota de mercado del 9,6% y 9,3% entre los años 2009 y 2010 respectivamente (Alvarado, Martínez, & Quintana, 2015)³⁹, y en el año 2018 el mercado Cereales obtuvo una tasa de crecimiento del 6,7% (Statista, 2019)⁴⁰.

1.6.6 Maggi

Maggi perteneciente a la línea de culinarios sale al mercado suizo por primera vez en 1872 de la mano de Julius Maggi; posteriormente en 1947 la marca pasa a ser propiedad de Nestlé, y actualmente se especializa en la producción de sopas instantáneas, caldos, cremas, criollita, la sazón, mayonesa, salsa de tomate y mostaza (ElTiempo, 2013)⁴¹. Debido a que no se pudo encontrar datos de la marca en Ecuador, Latinoamérica, Norteamérica, ni a nivel continental, a continuación se detalla información del continente asiático, donde se obtuvo que la marca Maggi en India alcanzó una cuota de mercado del 70% en 2010 (Rizvi, 2014)⁴², y entre los años 2019 y 2024 el mercado de Fideos Instantáneos espera obtener una tasa de crecimiento compuesta anual del 5,6% (MI, s.f.)⁴³.

1.6.7 La lechera

La Lechera perteneciente a la línea de los lácteos, nació en 1878 gracias a la unión de Nestlé y Anglo Swiss Condensed Milk Company, propiedad de los hermanos Charles y Georges Page que en ese entonces se dedicaban exclusivamente a la producción de leche condensada. Entre los productos que ofrece la marca La Lechera se encuentra la leche entera, crema de leche, tres leches, dulce de leche y manjar, leche evaporada y leche condensada (Nestlé, 2016)⁴⁴. La marca La Lechera en Ecuador alcanzó una cuota de mercado del 23,01% y 26,59% en los años 2015 y 2016 respectivamente (Torres,

³⁸ Fuente: <https://revistaes.com/la-merienda-elemento-clave-para-los-deportistas/>

³⁹ Fuente: https://issuu.com/andrea_92/docs/grupo_5_-_fitness_-_completo

⁴⁰ Fuente: <https://www.statista.com/outlook/40090100/153/breakfast-cereals/spain#market-revenue>

⁴¹ Fuente: <https://www.eltiempo.com.ec/noticias/novedades/1/maggi-premia-a-las-amas-de-casa>

⁴² Fuente: <https://www.slideshare.net/razarizvi20/itc-sunfeast-yipee>

⁴³ Fuente: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/india-instant-noodles-market>

⁴⁴ Fuente: <https://empresa.nestle.es/es/sala-de-prensa/actualidad-nestle/los-origenes-de-la-lechera>

2016), y en el año 2011 el mercado de Lácteos obtuvo una tasa de crecimiento del 30% (eltelegrafo, 2012)⁴⁵.

1.6.8 Amor

Amor perteneciente a la línea de las galletas, salió a la venta en 1999 de la mano de La Universal, cuya empresa que posteriormente por motivos de problemas de liquidez tuvo que paralizar la producción de galletas y en el año 2002 vender la línea a la empresa Nestlé. Actualmente las galletas amor se las puede encontrar en varios sabores, y es considerada la marca líder dentro del segmento de las galletas dulces (Flores, 2004)⁴⁶. La marca Amor en Ecuador alcanzó una cuota de mercado del 15% (Tapia, 2006)⁴⁷, y en el año 2016 a nivel de Latinoamérica el mercado de Galletas dulces obtuvo una tasa de crecimiento del 16% (Rioja, 2018)⁴⁸.

1.6.9 Cocoa Plan

Cocoa Plan es un programa que se originó en el año 2006 de la mano del modelo de Creación de Valor Compartido que la empresa Nestlé Ecuador S.A. desarrollo como factor de labor social, con el fin de mejorar la situación económica, ambiental y social de 3200 agricultores y sus respectivas familias, por medio de asesoría técnica acerca de cómo cultivar, cosechar, secar, fermentar y almacenar el cacao, ya que el Ecuador es considerado como el primer exportador de cacao fino de aroma a nivel mundial con un 65%, a países como Estados Unidos, México, Cuba, Colombia, Chile y Europa (Nestlé, s.f.)⁴⁹. Entre los años 2014 y 2015 la empresa Nestlé obtuvo 29.039 toneladas de cacao bajo las credenciales del Cocoa Plan (Nestlé, 2016)⁵⁰. El Plan Cacao de Nestlé Ecuador S.A. alcanzó una cuota de mercado del 8,2% (Matos, s.f.)⁵¹, y en el año 2013 el

⁴⁵ Fuente: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/zoo/1/produccion-de-leche-crece-anualmente-entre-25-y-30>

⁴⁶ Fuente:

<https://www.eluniverso.com/2004/02/09/0001/9/CE1D292367E449748473460AE0DDA16E.html>

⁴⁷ Fuente: <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/8244/3/CD-0463.pdf>

⁴⁸ Fuente: <https://www.industriaalimenticia.com/articulos/89491-informe-anual-de-snacks-y-panificacion-2018>

⁴⁹ Fuente: <https://ww1.nestle.com.ec/aboutus/historia>

⁵⁰ Fuente:

<https://www.nestle.com.ec/sites/g/files/pydnoa396/files/csv/documents/informedecvc2015nestleecuadorweb.pdf>

⁵¹ Fuente:

http://servicios.industrias.gob.ec/site_foro_empresarial/ponencias/Panel4/13ppt_Virginia_Matos.pdf

mercado de las exportaciones de Cacao fino de aroma obtuvo una tasa de crecimiento del 47% (Nestlé, 2014)⁵².

⁵² Fuente: <https://www.nestle.com.ec/sites/g/files/pydnoa396/files/csv/documents/memoria-para-web-rgb.pdf>

2. METODOLOGÍA

La metodología utilizada en este caso práctico fue de aspecto dual, ya que como primer punto se realizó un análisis de datos secundarios, y como segundo punto se desarrolló un análisis empírico a través de dos técnicas cualitativas como el desarrollo de una entrevista y una guía de observación en un supermercado de la ciudad elegido al azar, debido a que no se encontró información a nivel nacional acerca del tema.

El análisis de datos secundarios que se realizó fue acerca de las cuotas de mercado y las tasas de crecimiento del mismo mercado, de las diferentes UEN anteriormente mencionadas, que servirán como referencia para determinar dicha información en relación a la empresa Nestlé en Ecuador. Cabe mencionar que la información recolectada fue a nivel internacional debido que a nivel nacional no se encontró ningún tipo de referencias acerca del tema.

En cambio dentro del análisis empírico se utilizó como herramienta de recolección de datos primarios una entrevista cuyo objetivo principal fue determinar la tasa de crecimiento de las líneas de productos de la comida para bebés, comida para perros, chocolate en polvo, cafés, cereales, culinarios, galletas dulces y lácteos, realizada al responsable con mayor rango de Mi Comisariato para el desarrollo de la Matriz de Boston. A continuación se presentan las ocho preguntas realizadas al entrevistado:

1. ¿En qué porcentaje considera usted que crecieron las ventas en el último año, en relación al sector de alimentos para bebé?

10%

2. ¿En qué porcentaje considera usted que crecieron las ventas en el último año, en relación al sector de comida para perros?

15%

3. ¿En qué porcentaje considera usted que crecieron las ventas en el último año, en relación al sector de chocolate en polvo?

10%

4. ¿En qué porcentaje considera usted que crecieron las ventas en el último año, en relación al sector de cafés?

20%

5. ¿En qué porcentaje considera usted que crecieron las ventas en el último año, en relación al sector de cereales?

15%

6. ¿En qué porcentaje considera usted que crecieron las ventas en el último año, en relación al sector culinarios?

10%

7. ¿En qué porcentaje considera usted que crecieron las ventas en el último año, en relación al sector galletas?

15%

8. ¿En qué porcentaje considera usted que crecieron las ventas en el último año, en relación al sector de lácteos?

25%

Como segunda herramienta se realizó una observación en el mismo supermercado con el propósito de estimar la cuota de mercado de las marcas Gerber, Dog Chow, Nesquik, Nescafé, Fitness, Maggi, Amor y La Lechera, mediante la constatación del espacio que los mencionados productos ocupan en las perchas de Mi Comisariato para el posterior desarrollo de la Matriz de Boston. A continuación se presentan las observaciones obtenidas de cada UEN:

Longitud total del estante: 1m.25cm.

Número de repisas: estantes de 5, 6, 7, 8 y 9 repisas.

Profundidad de las repisas: 55cm.

Altura entre una repisa y otra: 45cm.

1. **Gerber:** El sector de alimentos para bebé ocupa 1 estante completo de 9 repisas en total. La marca Gerber ocupa 4 repisas completas en un estante, contando de la seis en adelante, de abajo hacia arriba.
2. **Dog Chow:** El sector de comida para perros ocupa 11 estantes completos de 5 repisas en total. La marca Dog Chow ocupa 3m.40cm. en las 5 repisas.
3. **Nesquik:** El sector de chocolate en polvo ocupa 5 estantes completos de 7 repisas en total. La marca Nesquik ocupa 90cm. en 4 repisas, las cuatro primeras, de abajo hacia arriba.
4. **Nescafé:** El sector de café instantáneo ocupa 6 estantes completos de 8 repisas en total. La Marca Nescafé ocupa 1m.84cm. en las 8 repisas.
5. **Fitness:** El sector de cereales ocupa 10 estantes completos de 6 repisas en total. La marca Fitness ocupa 90cm. en las 6 repisas.
6. **Maggi:** El sector de culinarios ocupa 11 estantes completos de 7 repisas en total. La marca Maggi ocupa 3 estantes completos de 7 repisas en total.
7. **Amor:** El sector de galletas ocupa 15 estantes completos de 7 repisas en total. La marca Amor ocupa 2m.20cm. en las 7 repisas.
8. **La Lechera:** El sector de lácteos ocupa 14 estantes completos de 7 repisas en total. La marca La Lechera ocupa 4 estantes completos de 7 repisas en total.

Es importante mencionar que se utilizó el término metro lineal, ya que en base a los metros y centímetros que cada marca ocupa en las repisas en referencia a todas las marcas pertenecientes al sector, y el espacio que ocupa la línea de productos en general, se pudo determinar la cuota de mercado de las UEN en análisis.

3. RESULTADOS

3.1 Análisis de los resultados de la Observación

Para entender cómo se calculó la cuota de mercado de las marcas en estudio, a continuación se presenta un resumen de lo observado en el supermercado Mi Comisariato:

- La longitud total de los estantes es de 125 cm.
- El sector de comida para bebé ocupa 1 estante de 9 repisas. Gerber ocupa 4 repisas del estante.
- El sector de comida para perros ocupa 11 estantes de 5 repisas. Dog Chow ocupa más de dos estantes y medio, es decir exactamente 340cm. en las 5 repisas.
- El sector de chocolate en polvo ocupa 5 estantes de 7 repisas. Nesquik ocupa un poco más de la mitad del estante, es decir exactamente 90cm. en 4 repisas.
- El sector de café instantáneo ocupa 6 estantes de 8 repisas. Nescafé ocupa menos de estante y medio, es decir exactamente 183cm. en las 8 repisas.
- El sector de cereales ocupa 10 estantes de 6 repisas. Fitness ocupa un poco más de la mitad del estante, es decir exactamente 90cm. en las 6 repisas.
- El sector de culinarios ocupa 11 estantes de 7 repisas. Maggi ocupa 3 estantes completos.
- El sector de galletas ocupa 15 estantes de 7 repisas. Amor ocupa menos de dos estantes, es decir exactamente 220cm. en las 7 repisas.
- El sector de lácteos ocupa 14 estantes de 7 repisas. La Lechera ocupa 4 estantes completos.

Ya con los datos claros se procede a determinar la cuota de mercado tomando en cuenta que para calcular el valor Y (línea de productos) expresado en metros se debe multiplicar el espacio lineal ocupado por la línea de productos, por el número de repisas. El espacio lineal se calcula mediante la multiplicación de la longitud total del estante (125cm.) por el número de estantes dedicados al sector. Para calcular el valor X (marca) se debe seguir el mismo procedimiento anterior con la única diferencia que para calcular el espacio lineal en vez del número de estantes se ubicará directamente los centímetros

ocupados por la marca, debido a que ciertas UEN abarcan menos de un estante, más de estante y medio, etc. Una vez determinados los valores X y Y se procederá a dividirlos (X/Y) para obtener finalmente así la cuota de mercado.

Cálculo de la cuota de mercado de las marcas en análisis

Línea de Productos	Nº repisas	cm. x Nº estantes (esp. lin.)	Espacio lineal x Nº repisas (Y)	Marca	Nº repisas	cm. x Nº estantes (esp. lin.)	Espacio lineal x Nº repisas (X)	Cuota de mercado (X/Y)
Comida para bebés	9	125x1=125cm.	11,25	Gerber	4	125x1est.=125cm.	5	44%
Comida para perros	5	125x11=1375cm.	68,75	Dog Chow	5	340cm.	17	25%
Chocolate en polvo	7	125x5=625cm	43,75	Nesquik	4	90cm.	3,6	8%
Café instantáneo	8	125x6=750cm.	60	Nescafé	8	184cm.	14,72	25%
Cereales	6	125x10=1250cm.	75	Fitness	6	90cm.	5,4	7%
Culinarios	7	125x11=1375cm.	96,25	Maggi	7	125x3est.=375cm.	26,25	27%
Galletas	7	125x15=1875cm.	131,25	Amor	7	220cm.	15,40	12%
Lácteos	7	125x14=1750cm.	122,50	La Lechera	7	125x4est.=500cm.	35	29%

Tabla #1: Se multiplica el espacio lineal (cm. estante x número de estantes) por el número de repisas. El proceso se aplica tanto para la línea de productos como para la marca en particular.

Autor: Tania Moreira.

3.2 Resultados de la Entrevista

Para obtener la tasa de crecimiento del año anterior de las nueve líneas de productos en análisis, se realizó una entrevista al gerente de Mi Comisario, la cual arrojó los siguientes resultados:

- Comida para bebés = 10%.
- Comida para perros = 15%.
- Chocolate en polvo = 10%.
- Café instantáneo = 20%.
- Cereales = 15%.
- Culinarios = 10%.
- Galletas = 10%.
- Lácteos = 25%.

3.3 Comparación de los datos primarios con los datos secundarios acerca de la cuota de mercado y tasa de crecimiento de mercado de las marcas en análisis

Según los resultados obtenidos de la entrevista y observación realizada en el supermercado de Mi Comisariato se determina lo siguiente:

- La cuota de mercado de Gerber tanto en México (45%)⁵³ como en Ecuador (44%) son razonables ya que en ambos países la marca es líder en el mercado en lo que respecta al segmento bebés. En el crecimiento de mercado, la diferencia entre 6%⁵⁴ (México) y 10% (Ecuador) es mínima en función a la demanda del sector.
- La cuota de mercado de Dog Chow y crecimiento de mercado tanto en EE.UU. (9,4% - 4,4%)⁵⁵ como en Ecuador (25% - 15%) es muy diferente, ya que se supone la existencia de gran competencia y poca demanda del producto en el país norteamericano.
- La cuota de mercado de Nesquik es diferente tanto en Argentina (40%)⁵⁶ como en Ecuador (8%) debido a que en el primer país el producto es líder en el sector de chocolate en polvo, y en cambio en el segundo país el mercado es dominado por marcas como Choco Listo, Cocoa y Ricacao. En el crecimiento de mercado, la diferencia entre 7%⁵⁷ (Argentina) y 10% (Ecuador) es razonable desde el punto de vista de periodos.
- La cuota de mercado de Nescafé en Colombia (19,4%)⁵⁸ y Ecuador (25%) son coherentes ya que el producto abarca aproximadamente la cuarta parte del mercado, el cual es dominado por marcas como Colcafé, Sello Rojo, Don Café y Café Oro respectivamente. En el crecimiento de mercado, la diferencia entre

⁵³ Estadísticas: Comparación de la cuota de mercado de Gerber en México con Ecuador, (Culliney, 2018).

⁵⁴ Estadísticas: Comparación del crecimiento de mercado Baby Food en México con Ecuador, (Lorenzo, 2019).

⁵⁵ Estadísticas: Comparación de la cuota de mercado de Dog Chow y el crecimiento de mercado Dog Food en EE.UU. con Ecuador, (Bedford, 2019), (Sprinkle, 2017).

⁵⁶ Estadísticas: Comparación de la cuota de mercado de Nesquik en Argentina con Ecuador, (IProfesional, 2004).

⁵⁷ Estadísticas: Comparación del crecimiento de mercado Chocolate en polvo en Argentina con Ecuador, (IProfesional, 2004).

⁵⁸ Estadísticas: Comparación de la cuota de mercado de Nescafé en Colombia con Ecuador, (Guevara, 2018).

150%⁵⁹ (Colombia) y 20% (Ecuador) es inmensa debido al alto nivel de cultivo y consumo de café en el vecino país.

- La cuota de mercado de Fitness tanto en España (9,3%)⁶⁰ como en Ecuador (7%) es aceptable ya que el mercado en ambos países es dominado por Kellogg's Special K. En el crecimiento de mercado, la diferencia entre 6,7%⁶¹ (España) y 15% (Ecuador) es considerable debido al alto consumo de cereales en el desayuno en el país.
- La cuota de mercado de Maggi y crecimiento de mercado tanto en India (70% - 5,6%)⁶² como en Ecuador (27% - 10%) es muy distante, ya que los hábitos alimenticios entre ambos países son muy diferentes.
- La Lechera en el país ha logrado mantener el control de aproximadamente más de la cuarta parte del mercado a lo largo del pasar de los años, de igual forma que en la tasa de crecimiento de mercado.
- Amor en el país ha logrado controlar un poco más de la décima parte del mercado ya que el sector de galletas dulces está liderado por marcas como Oreo, Chips Ahoy y Festival. La tasa de crecimiento se ha mantenido entre un 15%⁶³ y 16% a lo largo de los años.
- Por último el programa Cocoa Plan de Nestlé controla casi una décima parte del mercado de exportación de cacao fino de aroma, sector que es liderado por empresas como Olam Ecuador S.A. y Agroarriba S.A.; en cambio la tasa de crecimiento de mercado se manifiesta con un 47%⁶⁴, demostrando que es una actividad muy rentable y beneficiosa para los cacaoteros y el país en general.

⁵⁹ Estadísticas: Comparación del crecimiento de mercado Café instantáneo en Colombia con Ecuador, (Ferdman, 2014).

⁶⁰ Estadísticas: Comparación de la cuota de mercado de Fitness en España con Ecuador, (Alvarado, Martínez, & Quintana, 2015).

⁶¹ Estadísticas: Comparación del crecimiento de mercado Cereales en España con Ecuador, (Statista, 2019).

⁶² Estadísticas: Comparación de la cuota de mercado de Maggi y el crecimiento de mercado Fideos Instantáneos en India con Ecuador, (Rizvi, 2014), (MI, s.f.).

⁶³ Fuente: Tasa de crecimiento de mercado Galletas en Latinoamérica, (Rioja, 2018).

⁶⁴ Fuente: Tasa de crecimiento de mercado Exportaciones de cacao fino de aroma en Ecuador, (Nestlé, 2014).

3.4 Aplicación de la Matriz de Boston

Una vez determinada la cuota de venta de las marcas y la tasa de crecimiento a través de la entrevista, se procederá a graficar la matriz y por consiguiente analizar la posición de cada UEN. A continuación se presentan los datos de las carteras de negocios, junto con el porcentaje de ventas que permitirá designar el tamaño de cada marca.

Cuota de mercado y crecimiento de mercado de las UEN de Nestlé Ecuador S.A.

Marca	Cuota de mercado	Crecimiento de mercado	% en ventas
Gerber	44%	10%	12%
Dog Chow	25%	15%	3%
Nesquik	8%	10%	4%
Nescafé	25%	20%	4%
Fitness	7%	15%	2%
Maggi	27%	10%	14%
Amor	12%	15%	15%
La Lechera	29%	25%	16%
Cocoa Plan	8%	47%	15%

Tabla #2: Cada marca cuenta con la cuota de mercado, crecimiento de mercado y el volumen en ventas, expresados en porcentaje.

Autor: Tania Moreira.

Matriz de Boston de Nestlé Ecuador S.A.

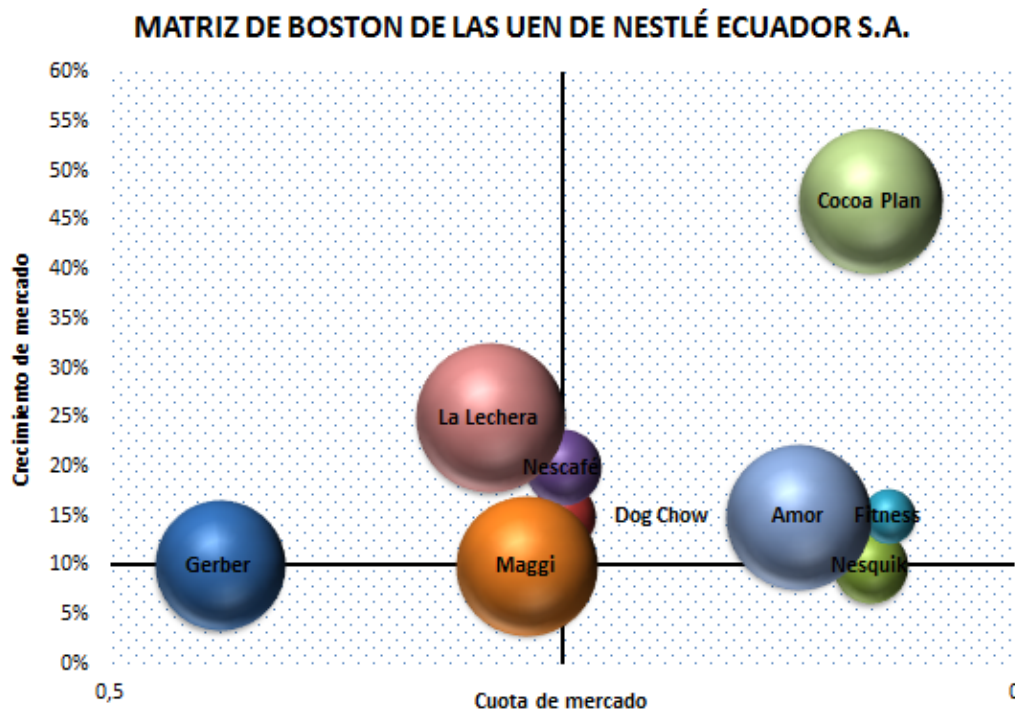


Gráfico #3: En el cuadrante estrella se encuentran tres marcas, en el cuadrante interrogante tres marcas, en el cuadrante vaca dos marcas y en el cuadrante perro una marca.

Autor: Tania Moreira.

Análisis e Interpretación: Como se puede observar en la gráfica las marcas Gerber y Maggi se encuentran en el cuadrante Vaca ya que poseen una fuerte cuota de mercado y un bajo crecimiento de mercado, en cambio las marcas Fitness, Amor y Cocoa Plan se encuentran en el cuadrante Interrogante porque cuentan con una débil cuota de mercado y una alta tasa de crecimiento de mercado. La marca Nesquik se encuentra en el cuadrante Perro por tener una baja cuota de mercado y crecimiento de mercado; y por último las marcas Nescafé, La Lechera y Dog Chow se encuentran en el cuadrante Estrella por contar con una fuerte cuota de mercado y crecimiento de mercado.

Por consiguiente la empresa Nestlé Ecuador S.A. debe aplicar como estrategias de marketing, seguir manteniendo en el mercado las marcas vaca con el fin de que le sigan generando gran efectivo sin tener que hacer grandes inversiones; también debe seguir invirtiendo en las marcas interrogante en lo que respecta a publicidad, innovación y promoción, ya que al existir alta competencia hace que la cuota de mercado sea más reducida, y no permita que en un futuro estas marcas se conviertan en productos estrella. En lo que respecta al producto perro, Nestlé debe considerar la posibilidad de desinvertir en la marca si hasta en un determinado periodo de tiempo no le ha generado ventas considerables, o innovar el producto en el sentido de sacar nuevos sabores o nuevas combinaciones; y por último en las marcas estrella se debe seguir manteniendo los productos en el mercado ya que a pesar de que requieren de una buena inversión, resultan ser muy rentables para la empresa.

4. CONCLUSIONES

En conformidad con el cumplimiento del objetivo de implementar la matriz de Boston para el análisis de la cartera de negocios de la empresa Nestlé Ecuador S.A., se concluye lo siguiente:

1. Gracias a los resultados arrojados por la observación realizada en el supermercado Mi Comisariato se determinó que la marca Gerber tiene una cuota de mercado del 44%, Dog Chow del 25%, Nesquik del 8%, Nescafé del 25%, Fitness del 7%, Maggi del 27%, Amor del 12% y La Lechera del 29%.
2. Según los resultados de la entrevista realizada al gerente de Mi Comisariato se determinó que el sector de comida para bebé tiene una tasa de crecimiento de mercado del 10%, comida para perros 15%, chocolate en polvo 10%, café instantáneo 20%, cereales 15%, culinarios 10%, galletas 15% y lácteos 25%.
3. Una vez graficada la Matriz de Boston se determinó que en el cuadrante interrogante se encuentran Fitness, Amor y Cocoa Plan por su baja cuota de mercado y alta tasa de crecimiento; en el cuadrante estrella Nescafé, La Lechera y Dog Chow por su alta cuota de mercado y tasa de crecimiento; en el cuadrante vaca Gerber y Maggi por su alta cuota de mercado y baja tasa de crecimiento, y finalmente en el cuadrante perro Nesquik por su baja cuota de mercado y tasa de crecimiento.
4. Nestlé debe seguir invirtiendo en los productos interrogante en lo que respecta a publicidad, innovación y promoción, con el fin de que un futuro lleguen a convertirse en estrellas. Los productos estrellas deben mantenerse hasta que el mercado deje de crecer, para posteriormente convertirse en vacas lecheras. Los productos vaca también se deben mantener con el propósito de que sigan generando gran efectivo sin tener que hacer grandes inversiones. Finalmente en el producto perro la empresa deberá innovar la marca (nuevos sabores o combinaciones) o considerar desinvertir si hasta en un determinado periodo de tiempo la UEN no le ha generado ventas considerables.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, A., Martínez, I., & Quintana, H. (11 de Noviembre de 2015). *issuu*. Obtenido de https://issuu.com/andrea_92/docs/grupo_5_-_fitness_-_completo
- Álvarez, D., & Viltard, L. (2015). SIMPLE STRATEGIC ANALYSIS TOOLS AT SMES IN ECUADOR. *Independent Journal of Management & Production*, 506.
- Bedford, E. (10 de April de 2019). *Statista*. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/188670/top-dry-dog-food-brands-in-the-united-states/>
- BVG. (15 de Noviembre de 2018). *Bolsa de Valores de Guayaquil*. Obtenido de <https://www.bolsadevaloresguayaquil.com/sigcv/Opciones%20de%20Inversion/Renta%20fija/Prospectos/Nestl%C3%A9%20Ecuador%20S.A/Papel%20Comercial/Circular%20III.pdf>
- Chaves, J. (10 de Diciembre de 2015). *Revista es, Ejercicio y Salud*. Obtenido de <https://revistaes.com/la-merienda-elemento-clave-para-los-deportistas/>
- Chen, Y., Wu, D., Sun, J., Wang, F., & Jiao, W. (2015). Design and Implementation of a Scientific Research Funds Analysis Model based on Boston Matrix. *Procedia Computer Science*, 954.
- Cuffà, D., Rojo, C., & Maccari, E. (2015). KNOWLEDGE MANAGEMENT IN A COMPETITIVE SCENARIO OF AN INFORMATION TECHNOLOGY COMPANY. *International Journal of Innovation*, 22.
- Culliney, K. (01 de November de 2018). *FOOD navigator-latam.com*. Obtenido de <https://www.foodnavigator-latam.com/Article/2018/11/01/Mexico-baby-food-startup-La-Huerta-de-Elisa-expands-into-organic-takes-on-Gerber>
- elTelégrafo. (17 de Enero de 2012). *elTelégrafo*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/zoo/1/produccion-de-leche-crece-anualmente-entre-25-y-30>
- ElTiempo. (31 de Mayo de 2013). *El Tiempo Diario de Cuenca*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com.ec/noticias/novedades/1/maggi-premia-a-las-amas-de-casa>
- Esteban, Á., & Lorenzo, C. (2013). *Dirección comercial*. Madrid: ESIC Editorial. 42, párr. 1.

- Estrategia Magazine. (30 de Julio de 2018). *Estrategia Magazine*. Obtenido de <https://www.estrategiamagazine.com/glosario-de-marcas-famosas/nestle-historia-de-nestle-imagen-de-nestle-logo-de-nestle-origenes-de-nestle/>
- Ferdman, R. (26 de February de 2014). *Quartz*. Obtenido de <https://qz.com/181512/why-instant-coffee-is-so-hot-in-colombia/>
- Fernandes, M. (28 de Julio de 2018). *Cuida tu dinero*. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13075566/como-calcular-el-volumen-de-ventas>
- Flores, C. (09 de Febrero de 2004). *El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/2004/02/09/0001/9/CE1D292367E449748473460AE0DDA16E.html>
- García, A. (11 de Septiembre de 2016). *inversian.com*. Obtenido de <https://inversian.com/nestle-historia-resumida/>
- Gómez, M. (2016). Sectores de la economía ecuatoriana desde una perspectiva empresarial: aplicación de la Matriz Boston Consulting Group (BCG). *PUBLICANDO*, 268.
- Guevara, L. (18 de Septiembre de 2018). *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/nutresa-y-nestle-lideran-la-venta-de-cafe-en-retail-donde-se-mueven-17400-toneladas-2772055>
- Historia-Biografia.com. (25 de Abril de 2017). *Historia y Biografía*. Obtenido de <https://historia-biografia.com/historia-de-nestle/>
- IProfesional. (22 de Octubre de 2004). *iProfesional*. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/notas/8843-Los-planes-de-Nesquik-para-renovarse-y-salir-de-la-crisis>
- Khairat, G., & Alromeedy, B. (2016). Applying the BCG Matrix to Analyze Egypt's Tourism Competitiveness Position. *Minia Journal of Tourism and Hospitality Research*, 3.
- Kumar, H. (2018). An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix. *Noble International Journal of Business and Management Research*, 1.
- Liu, M., Kang, S., & Ahn, W. (2016). Analysis of the Market Structure and Shift-effects in North China Ports. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 182.
- Lorenzo, J. (14 de February de 2019). *Agriculture and Agri-Food Canada*. Obtenido de <http://www.agr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/international-agri-food-market-intelligence/reports/sector-trend-analysis-baby-food-in-mexico/?id=1528459672486>

- Matos, V. (s.f.). *Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca*. Obtenido de http://servicios.industrias.gob.ec/site_foro_empresarial/ponencias/Panel4/13ppt_Virginia_Matos.pdf
- MI. (s.f.). *Mordor Intelligence*. Obtenido de <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/india-instant-noodles-market>
- Mohajan, H. (2017). An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix. *Munich Personal RepEc Archive*, 6-7.
- Myllyla, Y., & Kaivo-oja, J. (2015). Integrating Delphi methodology to some classical concepts of the Boston consulting group framework: arctic maritime technology BCG Delphi foresight—a pilot study from Finland. *European Journal of Futures Research*, 6.
- Nestlé. (2014). *Nestlé Ecuador S.A. Informe de Creación de Valor Compartido*. Quito: Ediecuatorial.
- Nestlé. (2016). *Informe de Creación de Valor Compartido: Nestlé en la sociedad*. Quito: Imprenta Mariscal.
- Nestlé. (21 de Abril de 2016). *Nestlé España*. Obtenido de <https://empresa.nestle.es/es/sala-de-prensa/actualidad-nestle/los-origenes-de-la-lechera>
- Nestlé. (s.f.). *Nestlé*. Obtenido de <https://ww1.nestle.com.ec/aboutus/historia>
- Pulgarín, S., & Rivera, H. (2012). Las herramientas estratégicas: Un apoyo en el proceso de toma de decisiones gerenciales. *CRITERIO LIBRE*, 102.
- Purina. (s.f.). *Purina Pro Plan*. Obtenido de <https://www.purinalatam.com/ec/proplan/purina/nuestra-historia.html>
- Radoslaw, R. (2016). USING THE IDEA OF THE BOSTON CONSULTING GROUP MATRIX IN MANAGING A UNIVERSITY. *Journal of Positive Management*, 71.
- Ramírez, A., García, S., & Garcés, J. (2011). CAMBIOS EN LA POSICIÓN DE MERCADO DE LAS EMPRESAS COLOMBIANAS. *SEMESTRE ECONÓMICO*, 41.
- Rioja, I. (01 de Agosto de 2018). *Industria Alimenticia*. Obtenido de <https://www.industriaalimenticia.com/articles/89491-informe-anual-de-snacks-y-panificacion-2018>

- Rizvi, M. (25 de October de 2014). *SlideShare*. Obtenido de <https://www.slideshare.net/razarizvi20/itc-sunfeast-yipee>
- Rodríguez, A. (2015). *Asesoramiento, venta y comercialización de productos y servicios turísticos*. España: Ediciones Paraninfo, S.A. 104, párr. 3.
- Rodríguez, C., & Garzón, C. (2009). MODELO DE ANÁLISIS PARA LOS GRUPOS ECONÓMICOS COLOMBIANOS. *CRITERIO LIBRE*, 76.
- Russell, E. (2014). *50 cosas que hay que saber sobre management*. Madrid: Grupo Planeta. 28, párr. 2.
- Sainz, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial. 200, párr. 3.
- Serrano, I., & Gayarre, J. (2019). *UF2393 - Control y seguimiento de políticas de marketing*. España: Ediciones Paraninfo, S.A. 90, párr. 1
- Sprinkle, D. (12 de December de 2017). *Petfood Industry.com*. Obtenido de <https://www.petfoodindustry.com/articles/6826-us-pet-food-market-to-reach-us27-billion-in-2018?v=preview>
- Statista. (13 de March de 2019). *Statista*. Obtenido de <https://www.statista.com/outlook/40090100/153/breakfast-cereals/spain#market-revenue>
- Tapia, L. (2006). *Diseño de un canal de distribución dinámico para la venta de galletas en el mercado ecuatoriano*. Quito: Quito : EPN, 2006. Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/8244/3/CD-0463.pdf>
- Torres, A. (4 de Octubre de 2016). *Repositorio de la UEES*. Obtenido de <http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/289/1/Paper%20Aldo%20Torres%20Final%20%2812%20Dic%29.pdf>
- Villacorta, M. (2010). *Introducción al marketing estratégico*. España: Lulu.com. 96, párr. 1.

LISTAS ESPECIALES

LISTA DE GRÁFICOS



Gráfico #1: De la unión de las variables cuota de mercado y tasa de crecimiento de mercado, dan como resultado cuatro cuadrantes que son la interrogante, estrella, vaca y perro	4
Gráfico #2: Se muestra cada una de las UEN de la empresa Nestlé	6
Gráfico #3: En el cuadrante estrella se encuentran tres marcas, en el cuadrante interrogante tres marcas, en el cuadrante vaca dos marcas y en el cuadrante perro una marca	22

LISTA DE TABLAS



Tabla #1: Se multiplica el espacio lineal (cm. estante x número de estantes) por el número de repisas. El proceso se aplica tanto para la línea de productos como para la marca en particular	19
Tabla #2: Cada marca cuenta con la cuota de mercado, crecimiento de mercado y el volumen en ventas, expresados en porcentaje	22

ANEXOS

Anexo A: Ficha de entrevista

	<p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING</p>	
FICHA DE ENTREVISTA – MI COMISARIATO		
<p>OBJETIVO: Determinar la tasa de crecimiento de las líneas de productos de la comida para bebés, comida para perros, chocolate en polvo, cafés, cereales, culinarios, galletas dulces y lácteos, mediante una entrevista al gerente de Mi Comisariato para el desarrollo de la Matriz de Boston.</p>		
<p>DATOS: Nombre: Econ. Javier Valarezo.</p>		
PREGUNTAS		
1. ¿En qué porcentaje considera usted que crecieron las ventas en el último año, en relación al sector de alimentos para bebé?		
10%		
2. ¿En qué porcentaje considera usted que crecieron las ventas en el último año, en relación al sector de comida para perros?		
15%		
3. ¿En qué porcentaje considera usted que crecieron las ventas en el último año, en relación al sector de chocolate en polvo?		
10%		
4. ¿En qué porcentaje considera usted que crecieron las ventas en el último año, en relación al sector de cafés?		
20%		
5. ¿En qué porcentaje considera usted que crecieron las ventas en el último año, en relación al sector de cereales?		
15%		
6. ¿En qué porcentaje considera usted que crecieron las ventas en el último año, en relación al sector culinarios?		
10%		
7. ¿En qué porcentaje considera usted que crecieron las ventas en el último año, en relación al sector galletas?		
15%		
8. ¿En qué porcentaje considera usted que crecieron las ventas en el último año, en relación al sector de lácteos?		
25%		

Anexo B: Guía de observación

	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING	
GUÍA DE OBSERVACIÓN – MI COMISARIATO		
OBJETIVO: Estimar la cuota de mercado de las marcas Gerber, Dog Chow, Nesquik, Nescafé, Fitness, Maggi, Amor y La Lechera, mediante la observación del espacio que los mencionados productos ocupan en las perchas de Mi Comisariato para el desarrollo de la Matriz de Boston.		
DÍA: 19-07-2019	HORA: 10:00 a.m.	DIRECCIÓN: Av. Paquisha Vía Machala Pasaje Km. 2½.
DESCRIPCIÓN		
Longitud total del estante: 1m.25cm. Número de repisas: perchas de 5, 6, 7, 8 y 9 repisas. Profundidad de las repisas: 55cm. Altura entre una repisa y otra: 45cm.		
Gerber: El sector de alimentos para bebé ocupa 1 estante completo de 9 repisas en total. La marca Gerber ocupa 4 repisas completas en un estante, contando de la seis en adelante, de abajo hacia arriba.		
Dog Chow: El sector de comida para perros ocupa 11 estantes completos de 5 repisas en total. La marca Dog Chow ocupa 3m.40cm. en las 5 repisas.		
Nesquik: El sector de chocolate en polvo ocupa 5 estantes completos de 7 repisas en total. La marca Nesquik ocupa 90cm. en 4 repisas, las cuatro primeras, de abajo hacia arriba.		
Nescafé: El sector de café instantáneo ocupa 6 estantes completos de 8 repisas en total. La Marca Nescafé ocupa 1m.84cm. en las 8 repisas.		
Fitness: El sector de cereales ocupa 10 estantes completos de 6 repisas en total. La marca Fitness ocupa 90cm. en las 6 repisas.		
Maggi: El sector de culinarios ocupa 11 estantes completos de 7 repisas en total. La marca Maggi ocupa 3 estantes completos de 7 repisas en total.		
Amor: El sector de galletas ocupa 15 estantes completos de 7 repisas en total. La marca Amor ocupa 2m.20cm. en las 7 repisas.		
La Lechera: El sector de lácteos ocupa 14 estantes completos de 7 repisas en total. La marca La Lechera ocupa 4 estantes completos de 7 repisas en total.		