

Facultad de Tecnología de la Industria

Propuesta de plan estratégico de marketing enfocado en la marca de café Finca Magdalena en el período 2023 – 2026

Trabajo Monográfico para optar al título de
Ingeniero Industrial

Elaborado por:

Br. Ashley Margarita
Cárcamo López
Carnet: 2016-0089U

Br. Jefferson Paizano
Barahona
Carnet: 2016-0008U

Br. Kennet Jesús
Rosales Pérez
Carnet: 2016-0528U

Tutor:

MSc. Pietro Marcelo
Silvestri Jirón

Índice

Índice	ii
Lista de tablas	v
Lista de ilustraciones y figuras	vi
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Justificación	3
Capítulo III. Objetivos	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos	5
Capítulo IV. Diseño Metodológico	6
Capítulo V. Análisis y diagnóstico situacional	9
1. Análisis del macroentorno	9
1.1 Entorno político	9
1.2 Entorno económico	10
1.3 Entorno social	12
1.3.1. Entorno social empresarial externo	13
1.3.2. Entorno social interno	14
1.4 Entorno tecnológico	14
1.5 Entorno ecológico	15
1.6 Entorno legal.....	17
2. Análisis del microentorno	20
2.1. Análisis de la empresa.....	21
2.2. Análisis de los proveedores	23
2.3. Análisis de los clientes.....	24
2.4. Análisis de los productos sustitutos	25

2.5. Análisis de la rivalidad entre las empresas	25
Capítulo VI. Planeación estratégica	28
1. Misión.....	28
2. Visión	28
3. Valores.....	29
4. Cadena de valor.....	29
4.1. Actividades primarias.....	30
4.2. Actividades de apoyo.....	30
5. Estrategias del Marketing Mix.	31
6. Análisis FODA.....	35
7. Matriz EFI.....	36
8. Matriz EFE.	38
9. Matriz IE.....	39
10. Matriz PEEA.....	42
11. Matriz MPEC.....	45
Capítulo VII. Plan de marketing.....	48
1. Objetivos de marketing.....	49
2. Estrategias de marketing.....	50
3. Indicadores de evaluación de las estrategias de marketing.	51
3.1. Indicador de satisfacción del cliente	51
3.2. Indicadores de gestión	52
3.3. Indicadores para controlar y medir resultados en la WEB	52
4. Matriz estratégica para la programación de actividades	53
5. Presupuesto para el plan estratégico de marketing	53
Capítulo VIII. Conclusiones	54

Capítulo IX. Recomendaciones.....	56
Capítulo X. Bibliografía	57
Capítulo XI. Anexos	60
Anexo 1. Resultados de la encuesta	60
Anexo 2. Matriz Misión y Visión.....	64
Anexo 3. Cronograma de actividades.....	66
Anexo 4. Presupuesto de plan de marketing.....	67

Lista de tablas

Tabla 1. Entorno Político.....	10
Tabla 2. Entorno Económico.....	12
Tabla 3. Entorno ecológico	17
Tabla 4. Lista de principales competidores.....	26
Tabla 5. Matriz FODA	36
Tabla 6. Matriz EFI	37
Tabla 7. Matriz EFE	38
Tabla 8. Factores claves internos	39
Tabla 9. Factores claves externos.....	40
Tabla 10. Matriz PEEA.....	43
Tabla 11. Matriz PEEA.....	46
Tabla 12. Objetivos de marketing	49
Tabla 13. Estrategias para el cumplimiento de los objetivos propuestos.....	50

Lista de ilustraciones y figuras

Figura 1. Tasa global de participación laboral a nivel nacional.....	11
Figura 2. Participación de ocupados, por actividad económica a nivel nacional..	12
Figura 3. Diagrama de las 5 fuerzas de Porter.. ..	27
Figura 4. Diagrama de cadena de valor.....	31
Figura 5. Matriz Interna Externa	41
Figura 6. Matriz Interna Externa de Finca Magdalena	42
Figura 7. Proceso de planeación estratégica de marketing	48

Capítulo I. Introducción

En Nicaragua, la actividad cafetalera sostiene económicamente el 15% de la población nacional y el 54% en el sector agropecuario, por otro lado, la actividad productiva genera más de 332 mil empleos directos e indirectos en el sector.¹ En la isla de Ometepe se encuentra ubicada la Finca Magdalena, hogar de la Cooperativa Carlos Díaz Cajina, una cooperativa agrícola cuya misión es desarrollarse como una empresa cooperativa de producción agropecuaria y de servicios agro-turísticos, que promueve principios de solidaridad, transparencia y equidad.

Esta cooperativa cuenta con una amplia gama de productos agropecuarios que son cultivados y cosechados en la finca Magdalena, siendo el café orgánico uno de sus ingresos primarios.

Las plantaciones de café están ubicadas en las faldas del Volcán Maderas, y este es despulpado y después secado en los patios detrás del Hospedaje. Finalmente, el café es empacado en sacos de yute de 150 libras y llevado a San Jorge, Rivas para su exportación. Actualmente se certifica a través de Biolatina Nicaragua.

El presente plan estratégico nace de la necesidad de consolidar la marca de café Finca Magdalena a nivel local y poder ofertar en el mercado nacional un café orgánico y de calidad, el cual servirá a su vez como puente para la cooperativa a poder diversificarse y obtener mayores ingresos, no solo del café, sino del agroturismo con el que el comercio del café iría de la mano.

Este estudio es de gran importancia para los planes de crecimiento de la cooperativa ya que se pretende abrir nuevos canales comerciales y alianzas estratégicas a nivel local y externo. En este plan se señalan las estrategias que deberá implementar Finca Magdalena para poder lanzar al mercado nacional el Café Finca Magdalena.

Se realizará paso a paso de manera objetiva y analítica el plan de marketing, por lo que primero se hará un análisis de los factores de entorno de marketing externo que tienen

¹ FUNIDES, (enero 2013). Situación del café en Nicaragua e impacto de la Roya.

impacto en la empresa utilizando diferentes métodos. Posteriormente señalar cada uno de los factores internos y externos de la empresa.

Se implementará un plan de acción que influirá directamente en las ventas destinadas a la promoción y comercialización del Café Finca Magdalena, se definirán las estrategias que permitan el desarrollo del plan para lograr con los objetivos.

En conjunto con el plan de acción implementado se evaluará el desempeño de las acciones realizadas con indicadores claves que permitirá una mayor eficiencia en los resultados.

Capítulo II. Justificación

La producción de café en Nicaragua representa una de las principales actividades económicas a nivel agroindustrial. En base a esto se logra ver el potencial de las pequeñas empresas que se dedican a este rubro, el cual resulta ser un potencial casi sin explotar.

Debido a que Finca Magdalena no comercializa el café que producen localmente, y que además no son exportadores directos del mismo, se tiene la necesidad de realizar un plan de marketing para poder introducir en el mercado local el producto de café, y a la vez potenciar la parte agroturística de la finca.

Con este estudio se pretende ofertar un producto de calidad y orgánico que aumente los ingresos de la finca y de esta manera invertir y poder crecer tanto en la producción de café como en las demás ramas de producción con las que Finca Magdalena cuenta, y así diversificarse. Además de obtener mejores ingresos, a través del café se pretende atraer clientes potenciales para la parte turística de la finca trayendo así mayores beneficios económicos para la cooperativa y sus colaboradores, y a su vez generar más oportunidades de empleos para la población local.

También se verá beneficiado en el aspecto de imagen como una finca sostenible ambientalmente, ya que al ser un producto orgánico va de la mano con el medio ambiente.

Por otra parte, ya que en el año 2020 en un proceso de catación realizado por el comité de café y expertos en este rubro se obtuvieron puntajes arriba de 85% de calidad del café, se lograría establecer y patentar una marca lo cual vendría a beneficiar de manera considerable a la imagen de la finca y a la producción misma, debido a que conforme los ingresos aumenten se puede invertir en la mejora de los procesos y en el aumento de la capacidad de producción.

Adicional a la producción de café, la finca pretende potenciar el agroturismo con la apertura de un ojo de agua natural que saldría de una vertiente que cruza la finca, la cual anteriormente era utilizada para riego y para el lavado del café, esto vendría a dar un

impulso al nombre de la finca y su reconocimiento a nivel nacional e internacional, generando nuevos ingresos a la cooperativa.

Los resultados finales que se pretenden obtener con esta investigación es la creación de una marca que destaque al café y, de manera general, a la Finca Magdalena de su competencia.

Capítulo III. Objetivos

Objetivo general

Diseñar una propuesta acerca de un plan estratégico de marketing enfocado en la marca de café producido y exportado por la cooperativa Finca Magdalena ubicada en las faldas del Volcán Maderas, Isla de Ometepe, Nicaragua en el periodo 2023 - 2026.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de las variables de mercado tales como variables internas y externas.
- Elaborar estrategias de factores internos y externos de la Finca Magdalena.
- Diseñar indicadores de evaluación de las estrategias de marketing.
- Realizar una matriz estratégica para la programación de actividades.

Capítulo IV. Diseño Metodológico

1. Población y muestra

El estudio será llevado a cabo en la Finca Magdalena para realizar las entrevistas tomando en cuenta cada una de las áreas de la empresa, principalmente el área administrativa y, se determinará como población a todo adulto mayor de 18 años para la elaboración de encuestas.

2. Tipo de investigación

El tipo de estudio realizado es de carácter descriptivo, dado que en él se analizará el comportamiento de mercado y posicionamiento de la marca de Café Finca Magdalena.

3. Instrumentos

Las herramientas a utilizarse para el desarrollo de este trabajo investigativo serán las encuestas y entrevistas, esta última realizada a comité que dirige la cooperativa que administra Finca Magdalena.

4. Recopilación de la información

Para lograr cumplir con los objetivos del presente Plan Estratégico de Marketing será necesario recabar datos e información importante. Las fuentes seleccionadas serán tanto de origen primario como secundario, proporcionando datos internos y externos.

Datos secundarios

Los datos secundarios se recopilarán de fuentes tanto externas como internas, que provean información sobre variables y tendencias del entorno y sector en el que se encuentra inmersa la cooperativa.

En cuanto a los datos secundarios externos será necesario recurrir a sitios web, órganos especializados en agroturismo, entes gubernamentales, artículos periodísticos, revistas temáticas. Se utilizará un método de investigación cuantitativo, a través de un estudio descriptivo, ya que ofrece la ventaja de adquirir ideas sobre la conducta del mercado en el que se desenvuelve la cooperativa, el sector y el mercado.

Además, se recabarán datos secundarios externos de la demanda ya que se considera información sumamente importante para quienes ofrecen café orgánico o productos similares. Ya que la cooperativa además de ofertar el producto busca ofertar también la experiencia del proceso del café orgánico, será necesario procesar información de los clientes, estos comentarios serán recopilados de manera subjetiva.

Si bien la información es de carácter informal, se considera de alto valor ya que quienes consumen o han consumido el café orgánico de finca magdalena en el establecimiento, comparten al público los aspectos del producto más valorado por ellos.

Por otro lado, los datos secundarios internos estarán disponibles dentro de la cooperativa y servirán para realizar el análisis interno de la misma; conocer la realidad situacional puertas adentro. Se recurrirá a fuentes tales como sitio web de la empresa y redes sociales en las que se encuentra presente, así mismo comentarios y reconocimientos destacados en ferias de café y diferentes actividades relacionadas.

Datos primarios

Se procederá a indagar a algunos de los directivos de la cooperativa acerca de distintos aspectos particulares respecto de la situación interna en la que se encuentran actualmente. Con respecto al instrumento de recolección de datos, se utilizará una guía de pautas para poder reunir datos pertinentes, tales como: historia de la cooperativa, estructura organizativa, análisis de clientes, estrategias y políticas

de precios, estrategia de servicio, estrategia de distribución/localización, estrategia de ventas, estrategia de comunicación y promoción.

Por otro lado, se realizará una encuesta dirigida a personas (clientes) que anteriormente han consumido el café Finca Magdalena. Se utilizará un método cuantitativo y la encuesta será realizada por conveniencia. Consiste en un cuestionario autoadministrado. Este cuenta con preguntas abiertas y cerradas. El investigador podrá realizar conclusiones a partir de los datos recabados.

5. Procesamiento de la información

Una vez que se obtengan los datos a través del instrumento de recopilación de información, se emanará a su procesamiento cualitativo según convenga. Cuando la información esté analizada, se procederá a presentar la propuesta del plan estratégico de marketing para la marca de café Finca Magdalena, considerando todos los elementos necesarios de la información obtenida para la realización y propuestas de las posibles estrategias de marketing, posicionamiento y competencia de mercado.

Capítulo V. Análisis y diagnóstico situacional

Para la realización óptima de un plan estratégico es necesario conocer las variables que afectan a la empresa, directa o indirectamente, y de esta forma desarrollar estrategias que mitiguen las amenazas y debilidades, y a su vez logren potenciar las fortalezas y oportunidades que se puedan observar al concluir el análisis situacional de la organización. Por lo tanto, se secciona dicho análisis para estudiar los factores involucrados del macroentorno, así como del microentorno.

1. Análisis del macroentorno

El análisis del macroentorno de la empresa es de suma importancia debido a las oportunidades y amenazas que se puedan identificar, ayudando a determinar cómo estas afectarán las estrategias que se propongan en el área de marketing. El macroentorno está conformado por el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (marco PESTEL).

1.1 Entorno político

Para el análisis de este entorno se consignan las variables más importantes a tomar en cuenta. En la tabla 1, se puede apreciar que existe un apoyo comprometido por parte del gobierno para impulsar la producción y comercio de café, y esto lo viene ejecutando, por ejemplo, a través del Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCA) y con el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC) con programas de desarrollo de las comunidades y cooperativas agrícolas de todo el país, con el propósito de capacitarlas para que logren un incremento en la calidad de sus productos y se asegure el aprovisionamiento de estos insumos a los consumidores. Así mismo, también se está trabajando en conjunto para la aprobación de la marca de origen de “Ometepe”.

En el año 2012 se incluyó a Finca Magdalena en una campaña del Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) para lograr la promoción de las fincas agroturísticas, siendo retomada por parte de INTUR Rivas en el año 2020.

Los acontecimientos políticos que se han presentado en los últimos años son sinónimo de mayor análisis para la continuidad de inversiones, lo cual incluye a la industria cafetalera. Se considera que este punto se podrá medir adecuadamente cuando se conozcan las políticas que estos implementarían para seguir fomentando el desarrollo de la agroindustria.

En conclusión, el entorno político representa una oportunidad.

Variable	Tendencia de la variable	Impacto probable	Oportunidad/Amenaza
Elecciones Presidenciales 2021	Cambio de gobierno e ingreso de nuevas autoridades y entidades públicas.	Incertidumbre por la posibilidad de un nuevo gobierno y situación política del país	A
INTUR	Participación activa del estado en la promoción de cooperativas/haciendas para el incremento del turismo en las mismas.	Incremento en las visitas a la Finca Magdalena, generando ingresos no sólo en el área turística de la empresa sino que estableciendo la oportunidad de financiar la producción de café de la misma.	O
MEFCA y MIFIC	Participación en la aprobación de la marca "Finca Magdalena" como una marca de origen de "Ometepe".	Mayor exposición como marca a lo largo del país, estableciendo el nombre del producto y garantizando el posicionamiento de la empresa sobre la competencia como un café proveniente de Ometepe	O

Tabla 1. Entorno Político. Fuente: Elaboración propia.

1.2 Entorno económico

Un informe de octubre de 2018 del Departamento de Agricultura de los EE. UU. (USDA, por sus siglas en inglés) declaró que la crisis sociopolítica de Nicaragua ha afectado negativamente la posibilidad de los agricultores de acceder a préstamos. Esto pone en riesgo a las cosechas futuras y la sostenibilidad del sector cafetero a largo plazo.

Por otro lado, según el "Informe de empleo encuesta continua de hogares (ECH)" aplicada en el primer trimestre del 2021, realizado por el Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE) la tasa global de participación laboral tuvo una reducción de 1.4 puntos porcentuales con respecto al mismo período del 2020, siendo el área rural la que tiene la tasa de participación mayor por encima de la urbana, lo que conllevaría a una menor capacidad adquisitiva por parte de la población; a pesar de que estas no son buenas noticias, se podría considerar una justificación para la inversión en la marca de café de Finca Magdalena puesto que generaría empleos a locales.

Tasa global de participación laboral a nivel Nacional
(porcentajes)

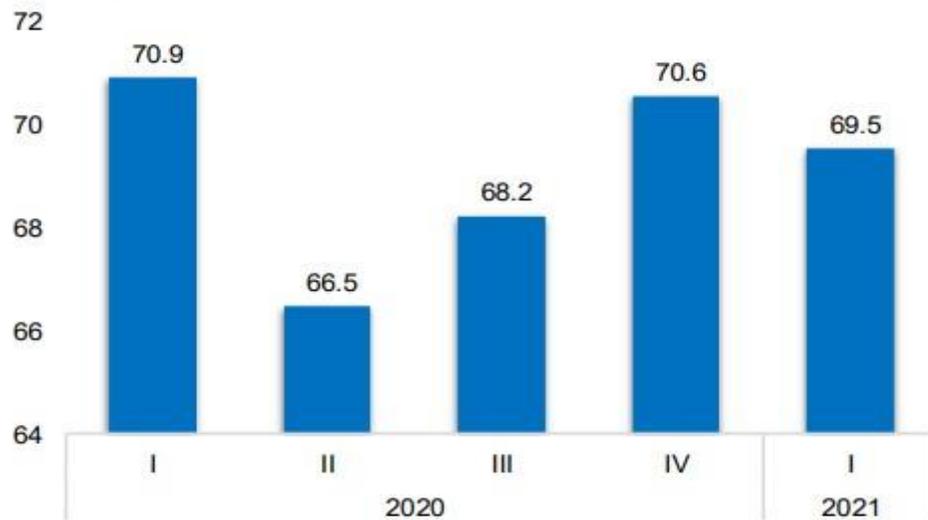


Figura 1. Tasa global de participación laboral a nivel nacional. Fuente: Encuesta continua de hogares, INIDE.

También cabe destacar que entre las principales actividades económicas donde hay más participación de los ocupados laboralmente en el país son precisamente los ámbitos en los que finca magdalena ya se encuentra como son el agropecuario y el comercio por mayor y menor.

Participación de ocupados, por actividad económica a nivel nacional
(porcentajes)

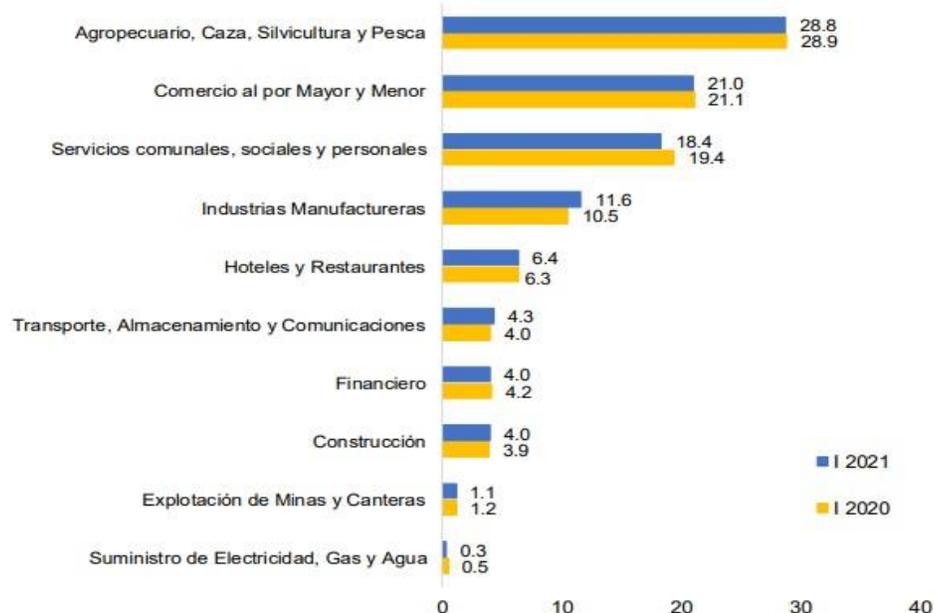


Figura 2. Participación de ocupados, por actividad económica a nivel nacional.
Fuente: Encuesta continua de hogares, INIDE.

En conclusión, el entorno económico se presenta como amenaza.

Variable	Tendencia de la variable	Impacto probable	Oportunidad/Amenaza
Acceso a préstamos.	La incertidumbre sobre el desempeño de la economía ante los eventos políticos y sociales prevalentes en el país.	Retraso en la recuperación del crecimiento del crédito y los indicadores financieros en general, así como, reducción de la ejecución de proyectos sociales y de desarrollo	A
Tasa de participación laboral.	Reducción del porcentaje de participación laboral	Menor capacidad adquisitiva por parte de la población	A
Participación por actividad económica.	Presencia e incremento de las actividades económicas agropecuarias en el país	Permanencia en el rubro y mayor capacidad adquisitiva y productiva	O

Tabla 2. Entorno Económico. Fuente: Elaboración propia.

1.3 Entorno social

El entorno social de una empresa está conformado por el lugar donde se encuentra (zona urbana, comercial, industrial, rural, etc.), por sus proveedores, clientes y distribuidores; por el mercado laboral, los competidores, las entidades financieras y la relación con los entes gubernamentales.

Esta situación empresarial puede abordarse desde al menos dos puntos de vista: cómo incide la empresa en la sociedad que la rodea, y cómo es su ámbito social interno.

1.3.1. Entorno social empresarial externo

Este aspecto tiene que ver con los distintos factores que rodean a las empresas y que se expresan en la presencia o falta de políticas públicas, laborales, ambientales y sociales.

Estos factores generalmente se incluyen en la llamada “responsabilidad social”: su interacción con instituciones educativas, gestión ambiental, planes de empleo, relaciones con los gobiernos locales y nacionales, inversiones para el mejoramiento de la infraestructura externa a la empresa o en la promoción de valores positivos.

Esta vinculación suele desarrollarse desde gerencias o direcciones de relaciones interinstitucionales, y sirven tanto para reducir cualquier impacto ambiental o social que pueda causar la empresa, como para favorecer las comunicaciones y promover la imagen de la misma.

La finca cuenta actualmente con planes de empleos locales en los cuales brindan la oportunidad de laborar con ellos en los tiempos de cosecha a personas que residen en los alrededores de la cooperativa. En este preciso momento, no se cuenta con infraestructura o tecnología de última generación para la producción del café debido a la baja inversión en la misma.

Respecto a la gestión ambiental de la finca el señor Rafael, miembro de la cooperativa Finca Magdalena, mencionó en la entrevista que la producción no logra aumentarse debido a la limitación del área de plantío de café. Se destacan también las áreas protegidas y las reservas de biosfera, siendo la misma ley la que impone restricciones respecto a los productos químicos y maquinaria que debe utilizarse en la producción.

1.3.2. Entorno social interno

El entorno social interno incluye las relaciones sociales entre los empleados dentro del campo laboral, las comunicaciones internas (como la intranet u otras redes de comunicación interna) y los diferentes aspectos que usualmente las empresas abordan desde su sección de recursos humanos, destinados a mejorar el entorno social de cada trabajador.

En este aspecto se puede destacar que el entorno social interno de la finca Magdalena de reduce al funcionamiento de la cooperativa.

1.4 Entorno tecnológico

La tecnología es una herramienta estratégica para que las organizaciones sean competitivas y mejoran el alcance de los canales para interactuar con sus clientes, trabajadores y proveedores.

El acceso a sistemas informáticos que permiten gestionar el negocio con mayor eficiencia está cada vez más estandarizado como uso necesario; el avance tecnológico de las comunicaciones genera muy buenas oportunidades debido a que facilita la interacción con el público objetivo a través del creciente uso de smartphones y la mayor influencia de las redes sociales. No obstante, la recomendación de los expertos entrevistados es que estas ventajas tecnológicas son necesarias como respaldo a un buen producto y servicio, pero no se debe esperar que estas herramientas aseguren la calidad de lo ofrecido.

Por otro lado, también se debe tomar en cuenta la tecnología dentro de la producción ya que esta tanto por la naturaleza del producto (café orgánico), regulaciones estatales y por nivel de ingresos para inversión de la cooperativa, podría presentarse como una amenaza, puesto que se deben de conservar los métodos tradicionales del procesamiento del café y que no se puede optar a tecnología agrícola de última generación. Sin embargo, esto último a pesar de generar cierta desventaja a nivel de producción, realza el concepto de “café orgánico”.

En conclusión, el aspecto tecnológico es de suma relevancia para el negocio y se presenta como una fuerte oportunidad.

1.5 Entorno ecológico

El factor ecológico está adquiriendo cada vez mayor relevancia en la toma de decisiones de las empresas, consumidores y países; es por esto que muchas empresas han modificado su modelo de negocio con el fin de no verse perjudicadas. Como se observa en la tabla 3, la propuesta de negocio podría adquirir mayor ventaja competitiva si va en armonía con las tendencias y variables del ámbito ecológico.

Los expertos y autoridades confirman esta tendencia, inclusive muchos de ellos han adoptado políticas internas y externas de apoyo a la conservación de los recursos naturales del país, es por esto que en el año 2010 la isla de Ometepe fue declarada por la UNESCO como reserva de biosfera (anteriormente solo contaba con 3 áreas protegidas) siendo la 3ra reserva de biosfera certificada en Nicaragua después de Bosawás e indio Maíz.

Según una comunicación oficial de la UNESCO, “Las Reservas de Biosfera son zonas designadas (...) para que sirvan de lugares de experimentación de diferentes métodos encaminados a integrar la conservación de la diversidad biológica y la gestión de los recursos terrestres, de agua dulce y marinos”.

En este análisis entra el factor de formación de alianzas estratégicas con proveedores a fin de mitigar los riesgos de cumplimiento de normas ambientales.

Los expertos coinciden en opinar que la tendencia mundial es propiciar el cuidado de las especies, de manera que la extracción de éstas no afecte su subsistencia; es así que las empresas deben evitar promover el consumo de especies en peligro de extinción o en período de veda.

Por otro lado, la producción de café en Finca Magdalena es denominada orgánica ya que el proceso es artesanal y no se utilizan productos ni fertilizantes químicos en las plantaciones, provocando que todo vaya de la mano con el medio ambiente.

Sin embargo, esto también lleva consigo una consecuencia en la prevención de hongos presentes en las plantaciones, tal es el caso de la Roya. La roya (*Hemelia vastratrix*) no solo afecta al cultivo desde el punto de vista agronómico, también afecta desde el punto de vista turístico ya que se oferta senderismo (tour de la ruta del café) a los visitantes extranjeros y nacionales.

De no tener un control en el cultivo podría tener afectaciones y daños muy considerables para la cooperativa, sobre todo a nivel productivo, es por tal razón que en la actualidad se están insertando o renovando y rehabilitando áreas de café con variedades que sean tolerantes a esta enfermedad entre las que se pueden mencionar el Java, Parainema, lempira, lcatu, sarchimore y paca.

Esta última variedad, Paca, aunque sea afectada por la roya las afectaciones en zonas bajas a menos de 400 metros son menor que, aplicando productos como caldo bordoles o caldo sulfocálcico se reduce a menos de un 5% de las afectaciones. La diversificación de variedades de café también es por motivos de certificación, ya que al ser producción orgánica debe cumplir rigurosos estándares los cuales no permiten el uso de productos químicos, y los pocos que se pueden utilizar primero deben pasar por una evaluación y posterior aceptación por parte de la certificadora.

La conclusión conlleva a considerar las oportunidades de una implementación de un plan de responsabilidad social dentro del modelo de negocio, inclusive evaluando convertir esta acción en una ventaja competitiva frente a la competencia. Por lo tanto, los factores ecológicos se presentan como fuente de oportunidad para lograr una ventaja competitiva.

Variable	Tendencia de la variable	Impacto probable	Oportunidad/Amenaza
Conciencia ecológica	Mayor difusión de políticas ecológico-ambientales por parte de gobierno y otros organismos públicos y privados.	Respetar las políticas ecológicas asegura la aceptación de la propuesta en el público objetivo y la difusión del negocio. Incumplirlas implica el riesgo de salir del mercado.	O
Calidad de los insumos	Los insumos transgénicos han demostrado cierto impacto negativo en la salud de los consumidores.	El consumidor busca cada vez más productos que signifiquen un impacto positivo a la salud y buscan orientación al respecto.	O
Certificación de proveedores	Tendencia de los productores en adoptar una tendencia de responsabilidad medioambiental.	Mayores costos por la obtención de ciertos insumos, sobre todo por los productos orgánicos.	A

Tabla 3. Entorno ecológico. Fuente: Elaboración propia.

1.6 Entorno legal

De acuerdo a las entrevistas a expertos se puede considerar que las normas legales para la apertura de cualquier negocio en Nicaragua generan una alta barrera de entrada, debido a la falta de claridad y burocracia para la obtención de licencias de funcionamiento, por ejemplo, además de que muchas veces representa un elevado gasto.

Por otro lado, se presentan como oportunidades la cada vez mejor regulación de organismos como la Dirección General de ingresos (DGI), Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales (MARENA), el Instituto de Protección y Sanidad Agropecuaria (IPSA) por parte del MAGFOR y el Registro de la Propiedad Intelectual (RPI) por parte del Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC), lo que aclara las reglas de juego en el sector, y genera una barrera de entrada a competidores con prácticas desleales.

La cooperativa se rige bajo la ley general de cooperativas de Nicaragua, ley número 499, la cual detalla que las cooperativas quedan exentas de impuestos y que gozan de los mismos privilegios y régimen de protección que poseen empresas, asociaciones o sociedades:

Artículo 109.- Con el objeto de estimular el movimiento cooperativista, se otorga a favor de las cooperativas, de conformidad con la ley de la materia y otras disposiciones pertinentes, los siguientes beneficios y exenciones:

- a) Exención de impuesto de timbre y papel sellado.
- b) Exención del Impuesto de Bienes Inmuebles (IBI).
- c) Publicación gratuita de todos los documentos en La Gaceta, Diario Oficial.
- d) Exención de Impuesto sobre la Renta (IR).
- e) Exención de Impuesto al Valor Agregado, para la importación de los insumos, materias primas, bienes intermedios y de capital utilizados en la producción de los bienes de exportación y de consumo interno.
- f) Exención del DAI, ISC, IVA e impuestos municipales en las importaciones de bienes de capital, llantas, materia prima, maquinarias, insumos y repuestos utilizados, a favor de las cooperativas.
- g) Otros beneficios y exenciones que las demás leyes y disposiciones establezcan a favor de las cooperativas.

Artículo 110.- En ningún caso, las cooperativas gozarán de un régimen de protección o privilegios menor del que gocen empresas, sociedades o asociaciones con fines u objetivos similares desde el punto de vista social o económico. (Ley 499, 2005, art 109 y 110)

Cabe destacar que, debido a que Ometepe fue declarada reserva de biosfera y que Finca Magdalena está ubicada en una de las 3 áreas protegidas de la isla de Ometepe (Parque nacional Volcán Maderas) se cuenta con el apoyo gubernamental a través del aseguramiento de recursos técnicos o financieros según la ley 833 en el artículo 19 capítulo IV.

En aras de garantizar los recursos que permitan una adecuada protección y gestión socio – ambiental y productiva de la Reserva, el Poder Ejecutivo asegurará los recursos técnicos y financieros solicitados por el Ministerio del Ambiente y de los Recursos Naturales, quien elaborará el presupuesto atendiendo propuesta de la Comisión de la Reserva de Biósfera Isla de Ometepe. (Ley 833, 2013, arto 19)

Otro punto a favor para la cooperativa, en el ámbito legal, es acerca de la certificación del producto, y es que con respecto a los pagos o costos que conllevan todo lo referente al proceso son asumidos por la Asociación de Islas Hermanas Bainbridge-Ometepe “BOSIA” por sus siglas en inglés (Principal importador de café orgánico producido en Finca Magdalena) a manera de hermanamiento y cooperativismo.

En conclusión, el aspecto legal, a pesar de algunas trabas, se presenta como una oportunidad.

2. Análisis del microentorno

El análisis del microentorno determina las condiciones del funcionamiento y desarrollo de las empresas y limita en gran medida sus decisiones estratégicas. Este análisis corresponde a los factores internos positivos o negativos que afectan directamente en la eficiencia empresarial. Cabe destacar que, las organizaciones pueden influir en el micro entorno, pero la fuerza de su influencia vendrá determinada por su poder en el mercado.

Para dicho análisis se identifican las debilidades y fortalezas con que cuenta el proyecto, utilizando el modelo estratégico elaborado por Michael Porter en 1979, las 5 fuerzas de Porter. Según (Porter, 1980) esta es una herramienta utilizada para identificar los atractivos o posibles atractivos que posee una industria.

Café Finca Magdalena mediante este análisis pretende desarrollar actividades, así como también determinar su funcionamiento interno. Por esta razón, es necesario comprender cómo funciona dicho entorno y detectar cuáles son las fuerzas que lo componen. Además, se debe analizar la demanda del mercado y las expectativas y necesidades de diferentes grupos de intereses para ajustar su oferta a estas expectativas de la mejor manera posible.

Hay muchos métodos, instrumentos o herramientas para realizar el análisis del microentorno, de las cuales, para un mejor resultado del Plan Estratégico de Marketing se utilizó las 5 Fuerzas de Porter. Entre ellas se destacan: Rivalidad entre empresas competidoras, Entrada potencial de nuevos competidores, Desarrollo potencial de productos sustitutos, Poder de negociación de los proveedores, Poder de negociación de los compradores.

Este análisis será crucial, ya que al determinar las situaciones que pasa la empresa, se fomentará la mejora continua en cada área para que sea una empresa orientada a resultados positivos y que genere mayores ingresos.

2.1. Análisis de la empresa

Finca Magdalena cuenta con sus instalaciones propias, en este local se encuentran las oficinas de: Gerencia, contabilidad y ventas. No tiene Misión, Visión y Valores definidos que representen lo que significa café Finca Magdalena como marca, ni establece el propósito de donde quiere llegar.

El principal motivo por el cual no se comercializa el café producido en Finca Magdalena es debido a que la estructura organizacional de la cooperativa no se encuentra del todo definida, lo cual dificulta la planeación de una estrategia de marketing que pueda inaugurar nuevos canales de distribución, este problema incluso ya tenía incidencias desde antes de las afectaciones por la crisis socio-política en 2018, y posteriormente por las afectaciones de roya y la pandemia de covid-19.

Finca Magdalena no cuenta con un Departamento de Marketing, los únicos medios publicitarios son a través de los programas de INTUR, MEFCA y demás ministerios involucrados en su crecimiento.

Otro motivo, es la cultura de comercialización que ya tienen definida y la falta de capacitación en los miembros de la cooperativa, destacando también la falta de experiencia y presencia en el mercado nacional, ya que la empresa exporta el 80% de la producción por medio de la hermandad que tienen con el proyecto BOSIA.

En esta era del siglo XXI, la tendencia con negocios involucrados en el área de café ha ido en auge, ya sea como producto principal o producto complementario, lo cual representa una ventaja para la cooperativa en su producción de café; agregando también los métodos de producción orgánico que implementa la cooperativa lo cual representa el cero uso de fertilizante químicos. Sin embargo, la cultura popular en Nicaragua en cuanto a consumo de café se trata en su mayoría del consumo de café importado y/o procesado, el consumo de café orgánico es algo de poco conocimiento que, aunque va teniendo un aumento, aún es considerablemente menor con respecto al café de producción masiva.

También se puede determinar a la velocidad de repuesta a los pedidos de los clientes como una debilidad interna, ya que se cuenta con un bajo volumen de producción.

La última fortaleza es el poder de brindar servicio personalizado no solo en el servicio al cliente, pero también con el enfoque que tiene la cooperativa al desarrollar un recorrido que muestre el proceso de producción del café, explicando así su origen de producción orgánico.

Según la entrevista realizada a uno de los miembros de la cooperativa Finca Magdalena expresa que en Nicaragua existe la posibilidad de que se incorporen nuevas empresas que se dediquen a ofrecer el mismo producto, pero nunca con las mismas características ya que cada negocio tiene su diferenciador como los métodos de cultivo y calidad de café.

Al ser el café una de las materias primas más importantes del país, se logra reconocer la constante amenaza de los competidores. Además, cabe mencionar la existencia de marcas de café producidas en el país que ya son reconocidas a lo largo del territorio nacional, las que ya cuentan con una diversificación principalmente en la capital.

Una debilidad que tiene Finca Magdalena es la espera del tiempo de cosechas de la variedad de café que ofrecen, es por eso que en otros países más avanzados le es más fácil el cultivo y el proceso de las mismas por sus recursos que le dan una mayor rapidez a las cosechas y elevan la producción.

Es así como se puede destacar que, cuando se trata de su nivel de exportación en el período 2020-2021 se cuenta con datos reducidos o casi nulos, debido a la baja producción y a las restricciones causadas por la pandemia de covid-19. Sumado a esto también hay que mencionar que un 70% de la plantación aún es joven debido a la diversificación de especies más resistentes a las plagas, una planta de café tarda aproximadamente de 1 a 2 años para producir y alcanza su máxima producción entre los 6 y 8 años.

Además, otra de las oportunidades con la que se cuenta es la certificación de calidad de café orgánico, proporcionada por biolatina, la cual otorga certificación para exportación y para comercialización interna.

Para lograr esta certificación se tienen que cumplir parámetros estrictos desde el proceso de producción, procesamiento hasta la comercialización, se tiene que mantener también el registro sanitario vigente y cumplir con todas las normas que hacen constar que el café es 100% orgánico.

La certificación de Biolatina cuenta con los sellos orgánicos National Organic Standard para Norteamérica y la norma Biolatina (CEE 834/2007 y 809/2008) para la Unión Europea, además de seguir las normas RTCA.

Por el lado estatal se cuenta con la aprobación del IPSA (Instituto de Protección y Sanidad Agropecuaria) por parte del MAGFOR.

2.2. Análisis de los proveedores

Los proveedores son de mucha importancia para cualquier organización porque son estas empresas quienes suplen de materia prima al negocio para que éste no se quede sin recursos y pueda continuar funcionando.

Según David (2003), el poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto.²

Los proveedores según la entrevista dirigida al miembro de la cooperativa cuentan con políticas que favorecen a Finca Magdalena. La cooperativa obtiene la materia prima, las semillas de café, de dos diferentes maneras: la primera es a través de las cosechas anteriores y la segunda es a través del proyecto de hermanamiento que

² David, F. R. (2003). Conceptos de administración Estratégica. México: Pearson Educación

tienen con BOSIA. Esta hermandad compra las semillas certificadas y las entrega a los productores para mejorar la calidad del café.

2.3. Análisis de los clientes

Cuando se aborda el estudio de los clientes potenciales, en Finca Magdalena se logra destacar dos tipos de clientes diferentes. En la entrevista dirigida al miembro de la cooperativa expresó que la mayoría de clientes está representado por el proyecto de hermandad BOSIA, quien adquiere el 80% de su producción y visitantes o clientes locales que adquiere el 20% restante de lo que se produce.

La empresa mantiene un arreglo de pago con BOSIA, el cual se trabaja con dos prepagos y una liquidación. Esto quiere decir que la cooperativa recibe dos adelantos de cosecha basado a lo que BOSIA va a comprar.

Por ejemplo, si el contrato es de 60 quintales de café BOSIA envía el 30% en un primer prepago y el otro 30% después. Una vez que se va el café, es decir, que se exporta, viene la liquidación que equivale al 40%.

Los adelantos son para cubrir gastos operativos, resultando así el 40% como la ganancia de la exportación.

El 20% de la producción destinado a ventas locales o consumo interno se paga de inmediato. A nivel local se vende a 10 dólares la libra de café molido.

En los últimos años, las ventas locales se han estado realizando desde varias vías, a través de la finca a visitantes tanto nacionales como extranjeros, grano tostado y molido, además de café ya elaborado, otra forma son las ferias que organizan las instituciones gubernamentales, y la taza de la excelencia a la cual se ha tenido invitación como cooperativa para participar después de haber realizado estudios organolépticos del café teniendo una puntuación arriba de 85 puntos (esto significa que se está produciendo un café de excelente calidad) pero no se ha participado por tener poca producción en los últimos dos años.

2.4. Análisis de los productos sustitutos

Según David (2003), la fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que estos sostienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado.³

Luego de lo mencionado, se determina que la existencia de productos sustitutos para una empresa representa una gran amenaza debido a la diversidad de productos que compiten con los que ofertan, influyendo en las decisiones de compra del consumidor. En efecto una empresa que no tenga diversidad de oferta no tiene oportunidad de competir con las empresas que venden diferentes productos.

Al realizar una evaluación del mercado presente en todo el país, se logró observar que no existen productos sustitutos como tal que generen una amenaza para Finca Magdalena.

La producción de café se adapta a la demanda de otros sectores relacionados y en la mayoría de casos responde a la demanda de productos del hogar que son indispensables para la propia alimentación.

Esto podría considerarse una oportunidad para la empresa, ya que al no existir una gama de productos sustitutos no deben realizar un esfuerzo innecesario para destacar en el mercado; agregando también que el café es una de las bebidas más consumidas alrededor del mundo, lo que a su vez se interpreta como una ventaja.

2.5. Análisis de la rivalidad entre las empresas

Estableciendo un concepto de marketing, para tener éxito una empresa debe garantizar a sus clientes mayor valor y satisfacción que los competidores, esto logrará dar sostenibilidad a Finca Magdalena y brindar un mejor servicio que la

³ David, F. R. (2003). Conceptos de administración Estratégica. México: Pearson Educación

competencia; se pretende crear barreras de entrada y ofrecer un servicio diferente y de gran calidad.

De acuerdo con David (2003), las estrategias que sigue una empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad.⁴

El nivel de rivalidad entre las empresas dedicadas a la producción de café es alto, y aún más el de las empresas agroturísticas, debido a los recursos que este proceso requiere, el café es una de las materias primas más explotadas en Nicaragua debido al clima que favorece en ciertas zonas del país.

A continuación, se presenta la lista de los principales competidores de la finca Magdalena.

No.	Competidores	
	Agroturismo	Café
1.	Café Las Flores	Café Las Flores
2.	Finca La Magia	Casa del Café
3.	Selva Negra	Selva Negra

Tabla 4. Lista de principales competidores. Fuente: Elaboración propia.

⁴ David, F. R. (2003). Conceptos de administración Estratégica. México: Pearson Educación

Además, se puede observar cómo recientemente se ha destacado como competencia indirecta la empresa FresaNica, quienes brindan el servicio de agroturismo basado en fresas, destacando su atractivo al no ser un producto común en la región.

Por lo tanto, se han de destacar las ventajas competitivas que generan en Finca Magdalena una oportunidad de incrementar su volumen de ventas. Entre estas ventajas se presentan, la nivelación de precios en comparación a la competencia presente en el mercado, la entrega de servicios personalizados a través del agroturismo, y el aumento de la publicidad utilizando nuevas herramientas digitales.

En resumen, se puede concretar la investigación realizada a través de las fuerzas de Porter en el siguiente diagrama, donde se destaca que la entrada de nuevos competidores representa la mayor amenaza para Finca Magdalena. Al carecer de un diseño de cadena de distribución y falta de patente de la marca genera una oportunidad para la competencia de tomar ventaja ante la institución.

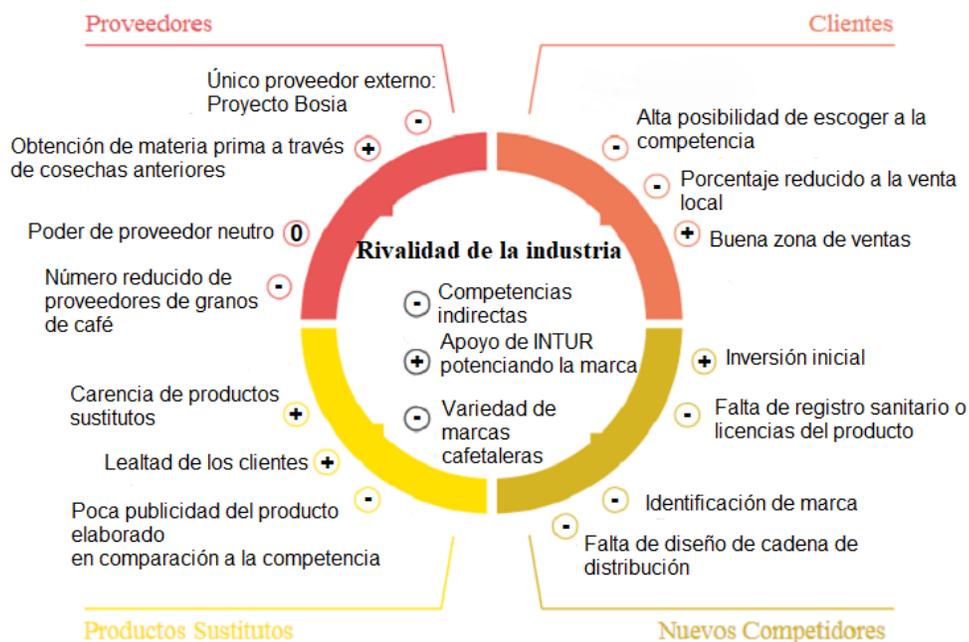


Figura 3. Diagrama de las 5 fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia.

Capítulo VI. Planeación estratégica

Schnarch retoma la definición que desarrollan John A. Pearce y Richard B. Robinson sobre el término “estrategia” en el cual se destaca como un conjunto de decisiones y acciones que resultan en la formulación e implementación de planes diseñadas para alcanzar los objetivos de una organización.

Por lo tanto, el proceso de planeación estratégica es establecido con la finalidad de prever el futuro de la organización y desarrollar los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

El alcance de esta planeación es definir las estrategias genéricas con las que se entrará al sector y que sirvan de base para formular cada uno de los planes operativos enfocados en el marketing de la empresa.

1. Misión

La misión de una empresa, según Schnarch, es la manera en la que se pretende lograr y consolidar las razones de su existencia, identificando los mercados a los que se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. A través del análisis realizado en el anexo 2, se logra establecer la misión de finca Magdalena como la siguiente:

Finca Magdalena, en su trayectoria, se ha caracterizado además de la oferta agroturística también por la producción de café orgánico, impulsando el incremento de ambos bienes a nivel local, a su vez, brindando una experiencia de consumo eco-saludable para los clientes.

2. Visión

De acuerdo a Schnarch, “Las organizaciones establecen una visión, que es un conjunto de ideas generales que indican lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro”. Tomando esta afirmación y la tabla del anexo 2, se puede definir la visión de Finca Magdalena como la siguiente:

Finca Magdalena, a futuro, pretende crear una buena cultura organizacional en la cooperativa y con esto lograr abrir y mantener canales de comercialización de la marca de café orgánico “Finca magdalena”. Así mismo, se establecerá como una de las mejores propuestas de café de Nicaragua, sobresaliendo por elaborar café orgánico de excelente sabor, reconocida por sus procesos de primera calidad y el alto nivel de servicio posicionándose como un lugar muy acogedor, para relajarse del estrés diario.

3. Valores

Como cooperativa, en Finca Magdalena se tratan de impulsar los siguientes valores:

- **Calidad:** Búsqueda constante de la excelencia en el café.
- **Conciencia Ambiental:** Mantener y fomentar de manera constante la inclinación por el consumo de productos orgánicos amigables al medio ambiente.
- **Personas:** Mantener y potenciar el trabajo cooperativo.
- **Responsabilidad social:** Ayudar y fomentar el comercio local, así mismo brindar oportunidades laborales a los locales.

4. Cadena de valor

El análisis de cadena de valor consiste en analizar la ventaja competitiva descomponiendo la empresa en actividades o procesos discretos, para determinar la manera de crear el máximo valor para el negocio y clientes al más bajo costo.

Mejorando su cadena de valor, también está incrementando la ventaja competitiva de su empresa por alguna de las siguientes dos maneras:

- **Estrategia de Diferenciación:** Aumentando mucho más la disposición a pagar por un producto o servicio con sólo un ligero incremento de los costos
- **Estrategia de Costos Bajos:** Obteniendo ahorros importantes de costos a expensas de tan sólo pequeñas disminuciones de la disposición a pagar por parte del cliente.

Michael Porter ha facilitado una plantilla de actividades como guía a la hora de descomponer la empresa en actividades ya sean actividades primarias y de apoyo; las cuales, contribuyen a la generación propuesta de valor desde su concepción hasta su entrega.

4.1. Actividades primarias

- **Logística de Entrada:** Las actividades asociadas a recibo de materias primas u otros productos de proveedores, almacenamiento y distribución de esos materiales para el proceso de producción
- **Operaciones:** Actividades asociadas en la transformación de las entradas (materia prima, energía, recurso humano) en un producto o servicio final.
- **Logística de Salida:** Actividades asociadas a almacenamiento y distribución de su producto final ya sea a centros de distribución, mayoristas, detallistas y consumidores.
- **Mercadeo y Ventas:** Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo. Por ejemplo, la publicidad, promoción, canales, precio.
- **Servicio:** Las actividades requeridas para mantener el producto/servicio trabajando efectivamente para el comprador, contempla entre otros, la instalación, entrenamiento, reparación, mantenimiento.

4.2. Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo soportan a las actividades primarias a lograr la ventaja competitiva. Algunos ejemplos son:

- **Desarrollo de tecnología:** Actividades que ayudan a determinar cómo la compañía puede utilizar la tecnología para automatizar los procesos y desarrollar nuevos productos.
- **Gestión de recursos humanos:** Las actividades relacionadas con reclutamiento, entrenamiento, retención de empleados.

- **Aprovisionamiento:** Actividades relacionadas con las compras buscando la mejor calidad al mejor precio.
- **Infraestructura de la empresa:** Las actividades relacionadas con la estructura de la empresa, gerencia, planeación, contabilidad y finanzas.

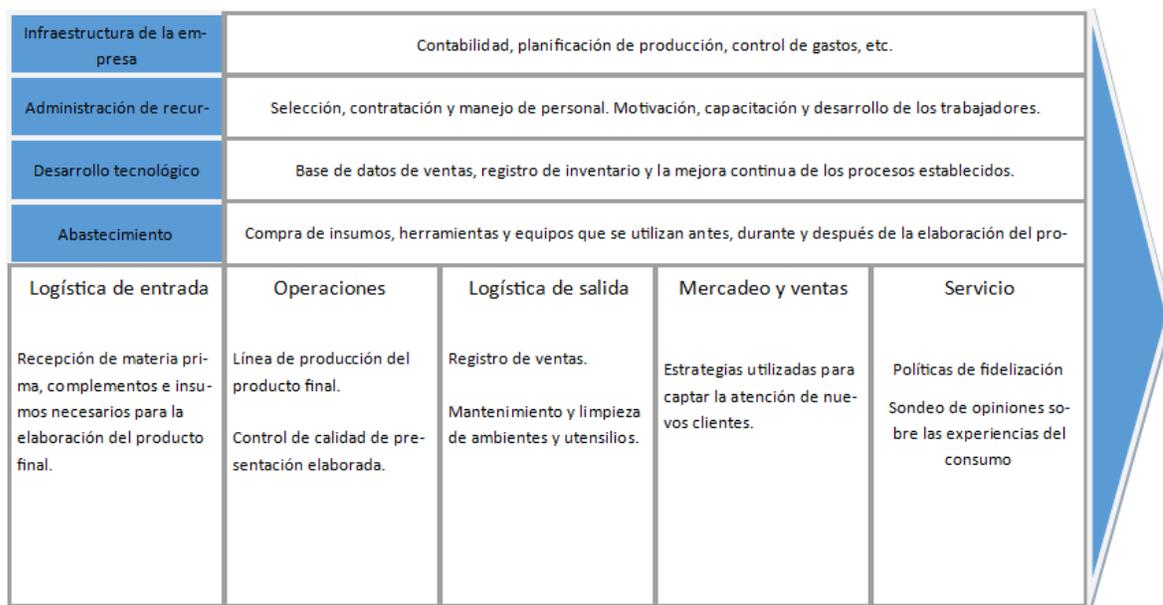


Figura 4. Diagrama de cadena de valor. Fuente: Elaboración propia.

5. Estrategias del Marketing Mix.

Las siguientes estrategias representan el resultado obtenido a partir de las 4P del marketing mix; producto, plaza, precio y promoción.

Estrategias de producto

La estrategia apropiada para los servicios y productos ofrecidos por la empresa es la de penetración del mercado, ya que, de acuerdo con los resultados obtenidos a través de la encuesta, la biósfera de marketing y la información de los eventos realizados en el periodo estudiado, la empresa cuenta con una muy buena aceptación de sus productos y servicios por parte de los clientes. Esto teniendo en cuenta que la organización nunca ha salido a comercializar sus servicios y productos de manera organizada a través de unas estrategias y tácticas orientadas a lograr una mayor participación en el mercado actual.

La estrategia de penetración del mercado se utiliza cuando con un producto actual se incursiona en el mercado presente, para incrementar la participación de la organización con productos y marcas existentes. Por lo tanto, se seguirá realizando las actividades que hasta ahora ha venido desarrollando.

Las tácticas propuestas para llevar a cabo la estrategia de penetración del mercado son las siguientes:

1. **Enfoque en beneficios:** se propone el diseño de empaques en los cuales se describan los beneficios que el consumo de café trae para la salud, y las dosis adecuadas de café (gr) y agua (ml) para preparar la bebida dependiendo del método de preparación, para obtener como resultado un óptimo aprovechamiento del producto.
2. **Información relevante a través de códigos QR:** se propone implementar en los empaques del producto, a través de códigos QR, una ruta que direcciona al consumidor a la página web de la empresa, para que acceda a videos de sensibilización donde se resalten el origen del café (ubicación geográfica) y el agroturismo que ofrece Finca Magdalena, llevándolo a conocer a los productores a los que está beneficiando con la compra de sus productos.

Estrategias de Plaza/distribución

1. **Convenios empresariales:** para el consumo local del café producido en Finca Magdalena se presenta la opción de generar convenios con empresas de la zona. Se le hará una oferta especial por volumen de café adquirido a los caficultores. Los rangos de descuentos dependerán del tipo de café y de la presentación solicitada por cada empresa.

Estrategias de precio

El objetivo fundamental de la fijación de precios será orientado a las ventas, ya que se desea acrecentar el volumen de las ventas manteniendo o acrecentando su participación en el mercado.

Estrategia de fijación de precios

La forma de fijar los precios se hará a través de la estrategia de precios competitivos y específicamente a través de precios primados, esto se debe a que hay ventajas competitivas frente a los demás ofertantes de servicios de bebidas y alimentos como:

1. **Margen en convenios empresariales:** se propone la opción de pago para la adquisición de cafés especiales, con unos valores que oscilen entre \$8.00 y \$11.00 por paquete, dependiendo del tipo de café escogido.
2. **Descuento por volumen:** luego de hacer un análisis de los precios de los cafés de consumo local que adquieren las familias nicaragüenses de la zona y regiones aledañas, se concluye que el precio adecuado para la presentación de una libra es de \$9.00. Adicionalmente, para las compañías aliadas se realizaría un descuento por la compra al por mayor de este café, reduciendo el valor unitario a \$7 por libra.

Consecuentemente, como estrategia de penetración se propone hacer en los precios del producto un ajuste que permita nivelar o al menos alcanzar un valor similar a los ofrecidos actualmente en el mercado sin omitir la ventaja competitiva que presenta este producto al ser cultivado sin agentes químicos en el proceso.

Estrategias de promoción

1. **Actividades de capacitación y networking:** se propone continuar participando en las ferias que realizan las organizaciones tales como INTUR y MEFCA, y realizar alianzas con las ferias cafetaleras que se realizan en la capital del país, que incidan en la compra del tipo de café que finalmente se va a consumir, donde se les sumerja en el mundo del café orgánico, y en cada actividad se promueva a los caficultores productores de la zona, los beneficios que trae para la salud el consumo de estos cafés y los distintos modos de preparación.

En esta actividad los asistentes no solo tendrán la oportunidad de conocer y degustar los diferentes tipos de café producidos y ofertados, sino que contarán con la oportunidad de tener charlas amenas con colegas de su sector, que les brinde la oportunidad de socializar y crear ideas y sinergias entre los participantes.

2. **Desarrollo de una campaña emocional:** destinada a fomentar el proteccionismo por medio de la compra y consumo de cafés especiales de la zona, donde se muestren claramente los beneficios que el consumir el café local les trae no solo a los caficultores productores sino a toda la región en general. Esta campaña se puede desarrollar a través de las redes sociales.
3. **Redes sociales:** se propone adelantar campañas publicitarias con historias y publicaciones en las redes sociales, tales como Instagram y Facebook. Estas campañas se sectorizarían por rangos de edad, donde se incluyan niños, adolescentes y adultos, para fomentar el conocimiento sobre los cafés orgánicos y el agroturismo que ofrece la empresa, con campañas orgánicas y pagadas, que incluyan el componente saludable, para potenciar el consumo de café en sus diferentes formas de preparación.

Plan de publicidad

Objetivos

- Dar a conocer la empresa integrando los conceptos vanguardistas y de exclusividad que tiene la cooperativa Finca Magdalena.
- Posicionar el servicio y sus productos en las mentes de los usuarios, como ecológico y de alta calidad, además respaldado por los valores de la responsabilidad y el compromiso con los clientes.
- Crear un espacio de opinión en internet donde la empresa pueda interactuar con sus clientes recibiendo una retroalimentación constante.

Audiencia meta

Empresas de los diferentes sectores comerciales e industriales de las ciudades aledañas a la Isla de Ometepe y Managua.

Representación de la campaña publicitaria y plan de medios

La estrategia que se quiere llevar a cabo es la de establecer una publicidad motivacional y racional donde se evoque la seriedad y el profesionalismo de la organización, comprometida con las necesidades de los clientes y el medio ambiente al presentarles soluciones llenas de innovación y creatividad.

6. Análisis FODA

En función de los factores del micro y macroentorno analizados en el capítulo anterior, se define las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que se presentan en el negocio. A través de la matriz FODA, detallada en la tabla 5, se establecen las estrategias para el incremento del volumen de ventas y visitas del negocio:

<u>MATRIZ DE ESTRATEGIAS</u>	Fortalezas	Debilidades
	1. Trabajo cooperativo 2. Amplia experiencia en la producción de café 3. Terrenos apropiados para la producción orgánica. 4. Diversidad de fuentes de ingresos. 5. Certificación como productores de café orgánico vigente (válido para exportación a EEUU, UE y comercio nacional)	1. Poca captación del mercado 2. Fundamentos de marketing no establecidos 3. Poca aplicación de plataformas digitales/ tecnológicas
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategias DO
1. Apoyo por parte de ONG'S (BOSIA) 2. Exoneración de impuestos (por ley de cooperativas) 3. Buena participación en ferias de café organizadas por el estado y ONG's 4. Mercado inclinado al consumo de productos orgánicos.	E1: Fomentar la fidelización de la marca (F2, F5, O4) E2: Promoción del nivel del servicio diferenciado impulsando el consumo de café orgánico (F1, F3, O3) E3: Prolongar las alianzas estratégicas ya existentes con BOSIA y las diferentes instituciones gubernamentales (F2, F5, O1)	E1: Fortalecer continuamente la publicidad tradicional y digital de los productos y servicios (D1, D3, O2, O4) E2: Promover la participación en las ferias a través de las redes sociales (D3, O3) E3: Crear alianzas con instituciones u organizaciones para brindar capacitaciones acerca del marketing a los socios (D2, O1)
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
1. Competencia directa en mercado nacional 2. Cambios climáticos 3. Situación socio-económica	E1: Generar valor agregado de la marca (A1, F2, F5) E2: Fortalecer la imagen de producto orgánico y buen manejo de las áreas de cultivo (A2, F3) E3: Ofrecer diversas presentaciones de café de acuerdo a la especie (F2, F4, A1, A3)	E1: Interactuar continuamente con los clientes sobre las experiencias del consumo (D1, A1) E2: Planificar el recorrido del cliente. (D1, D2, A1) E3: Optimizar la Pagina web y definir las principales redes sociales de interacción con los clientes. (D1, D3, A1) E4: Crear alianzas con comercios locales, y demas cooperativas para compartir conocimientos y estrategias y/o espacios de promoción de productos y servicios. (D1, D2, A1, A3)

Tabla 5. Matriz FODA. Fuente: Elaboración propia.

7. Matriz EFI.

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) es un instrumento para formular estrategias, el cual resume y evalúa las fuerzas y debilidades más

importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y, además, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

El siguiente análisis EFI se realiza tomando en cuenta los puntos de vista de cada uno de los integrantes del estudio basado en los resultados obtenidos en las encuestas. Los valores de cada factor son asignados de manera que 0.0 es el menos relevante y 1.0 es el más relevante.

Al momento de asignar la calificación a cada uno de los factores se debe tomar en cuenta lo siguiente: **una debilidad mayor (calificación=1), una debilidad menor (calificación=2), una fuerza menor (calificación=3), una fuerza mayor (calificación=4).**

Matriz EFI			
Factor critico de éxito	Valor	Calificación	Clasificacion ponderada
Fortalezas			
Trabajo cooperativo	0.08	1	0.08
Amplia experiencia en la producción del café	0.15	2	0.3
Terrenos apropiados para la producción orgánica	0.15	2	0.3
Diversidad de fuente de ingreso	0.05	3	0.15
Certificación como productores de café orgánico vigente	0.2	4	0.8
Debilidades			
Poca captación del mercado	0.2	3	0.6
Fundamentos de marketing no establecidos	0.09	2	0.18
Poca aplicación de plataformas digitales	0.08	2	0.16
Vaolor de fortalezas			1.63
Valor de debilidades			0.94
Valor ponderado			2.57

Tabla 6. Matriz EFI. Fuente: Elaboración propia.

En el cual, se concluye que dado a que el valor ponderado está por encima del valor promedio (2.5) significa que señala fortaleza.

8. Matriz EFE.

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los responsables de la planeación estratégica resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

El siguiente análisis EFE se realiza tomando en cuenta la perspectiva de los integrantes basado en los resultados obtenidos a través de la investigación del entorno de la empresa. Los valores de cada factor son asignados de manera que 0.0 es el menos relevante y 1.0 es el más relevante.

Al momento de asignar la calificación a cada uno de los factores se debe tomar en cuenta lo siguiente: **una debilidad mayor (calificación=1), una debilidad menor (calificación=2), una fuerza menor (calificación=3), una fuerza mayor (calificación=4).**

Matriz EFE			
Factor crítico de éxito	Valor	Calificación	Clasificación ponderada
Oportunidades			
Apoyo por parte de las ONG'S	0.1	1	0.1
Exoneración de impuestos	0.1	1	0.1
Participación en ferias del café prganizadas por el estado	0.1	3	0.3
Mercado inclinado al consumo de productos orgánicos	0.25	3	0.75
Amenazas			
Competencia directa en mercado nacional	0.25	4	1
Cambio climático	0.1	3	0.3
Situación socio-económica	0.1	3	0.3
Valor de oportunidades			1.25
Valor de amenazas			1.6
Valor ponderado			2.85

Tabla 7. Matriz EFE. Fuente: Elaboración propia.

Como resultado, se destaca que el valor de las amenazas es mayor al valor de las oportunidades, lo cual significa que el entorno externo no es favorable para Café Finca Magdalena.

9. Matriz IE.

La matriz Interna Externa (IE) es una herramienta para evaluar una organización, tomando en cuenta los Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los nueve cuadrantes de dicha matriz. Para la elaboración de esta matriz es necesario determinar los factores claves del éxito. Estos son los elementos que le permiten a la empresa alcanzar los objetivos que se ha trazado y la distinguen de la competencia.

Una vez realizada la ponderación se debe destacar que los **factores internos y externos** con un valor de **1 o 2** se consideran una **debilidad o amenaza**, y los factores con un valor de **3 o 4** se consideran una **fortaleza u oportunidad**, respectivamente. Al completar la evaluación de los factores claves del éxito de Finca Magdalena se obtiene el siguiente resultado:

Factores claves internos.

Factor Clave Interno	Ponderación	Calificación	Resultado
Amplia experiencia en la producción del café	0.35	3	1.1
Terrenos apropiados para la producción orgánica	0.2	2	0.4
Certificación como productores de café orgánico vigente	0.35	4	1.4
Poca aplicación de plataformas digitales	0.1	2	0.2
Total	1		3.1

Tabla 8. Factores claves internos. Fuente: Elaboración propia.

Los factores internos de la situación actual de Finca Magdalena se presentan como una **fortaleza** que deben explotar para cumplir con sus objetivos estratégicos.

Factores claves externos.

Factor Clave Externo	Ponderación	Calificación	Resultado
Exoneración de impuestos	0.3	3	0.9
Mercado inclinado al consumo de productos orgánicos	0.4	2	0.8
Participación en ferias organizadas por ONG o instituciones gubernamentales	0.3	3	0.9
Total	1		2.6

Tabla 9. Factores claves externos. Fuente: Elaboración propia.

Se concluye que los **factores externos** representan una **amenaza** para el desarrollo de Finca Magdalena y el alcance de sus objetivos.

Los índices obtenidos en las matrices anteriores, se grafican en la Matriz Interna Externa.

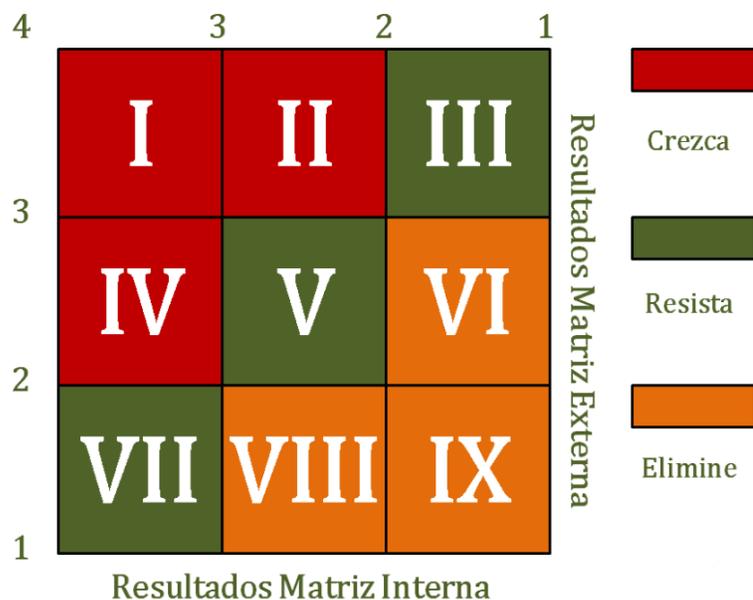


Figura 5. Matriz Interna Externa. Fuente: Luis R Castellanos

Por lo tanto, al graficar los resultados obtenidos la empresa se ubica en el cuadrante IV pero, demasiado cercana al cuadrante V, lo cual indica que los factores claves del éxito de Finca Magdalena están concentrados en las zonas de “Crecer” y “Resistir”; sus estrategias deben enfocarse principalmente en un incremento de todos los factores que influyen en la comercialización del café orgánico y en aquellos que permiten que la empresa continúe estando posicionada en el mercado que ya manejan.

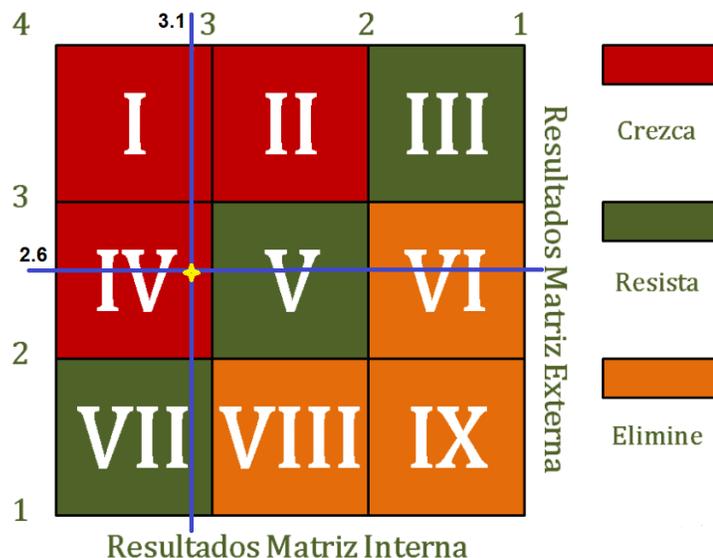


Figura 6. Matriz Interna Externa de Finca Magdalena. Fuente: Elaboración propia.

10. Matriz PEEA.

Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEEA son: Fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA), y fortaleza de la industria (FI). Las dos dimensiones internas, FF y VC, así como las dos externas, FI y EA, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.

Para el siguiente análisis se tomarán puntuaciones aproximadas de las cuales se asignará un valor entre +1 (el peor) a +6 el mejor para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI). Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC), se asignará un valor numérico de -1 (el mejor) a -6 (el peor).

Para estas puntuaciones se toma en cuenta la perspectiva de los miembros de la cooperativa, así mismo la de los integrantes del estudio, todas estas basadas en encuestas, situación actual de la organización y puntuaciones o premios obtenidos en distintas ferias o concursos relacionados con actividades de producción de café orgánico.

MATRIZ PEEA

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZA FINANCIERA (FF) 1 A 6	PUNT	ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA) -6 A -1	PUNT
APOYO DE ONG	6	IMPUESTOS	-1
PARTICIPACION DE FERIAS	3	TECNOLOGIA	-3
INFLUENCIA EN EL MERCADO	2	INFLACION	-4
DIVERSIFICACION DE FUENTES DE INGRESOS	2	COMPETITIVIDAD DEL MERCADO	-6
FACILIDAD PARA SALIR DEL MERCADO	1	CAMBIOS CLIMATICOS	-4
PROMEDIO FF	2.8	PROMEDIO EA	-3.6
VENTAJA COMPETITIVA (VC)-6 A -1	PUNT	FORTALEZA INDUSTRIAL (FI) 1 A 6	PUNT
TRABAJO COOPERATIVO	-1	PRODUCTIVIDAD	3
EXPERIENCIA EN EL AMBITO	-1	FUNDAMENTOS DE MARKETING	1
MARCA E IMAGEN	-4	FACILIDAD PARA ENTRAR EN EL MERCADO	2
CALIDAD DEL PRODUCTO/SERVICIO	-2	APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS	6
PROMEDIO VC	-2	PROMEDIO FI	3

Tabla 10. Matriz PEEA. Fuente: Elaboración propia.

X	Y
1	-0.8
0	0

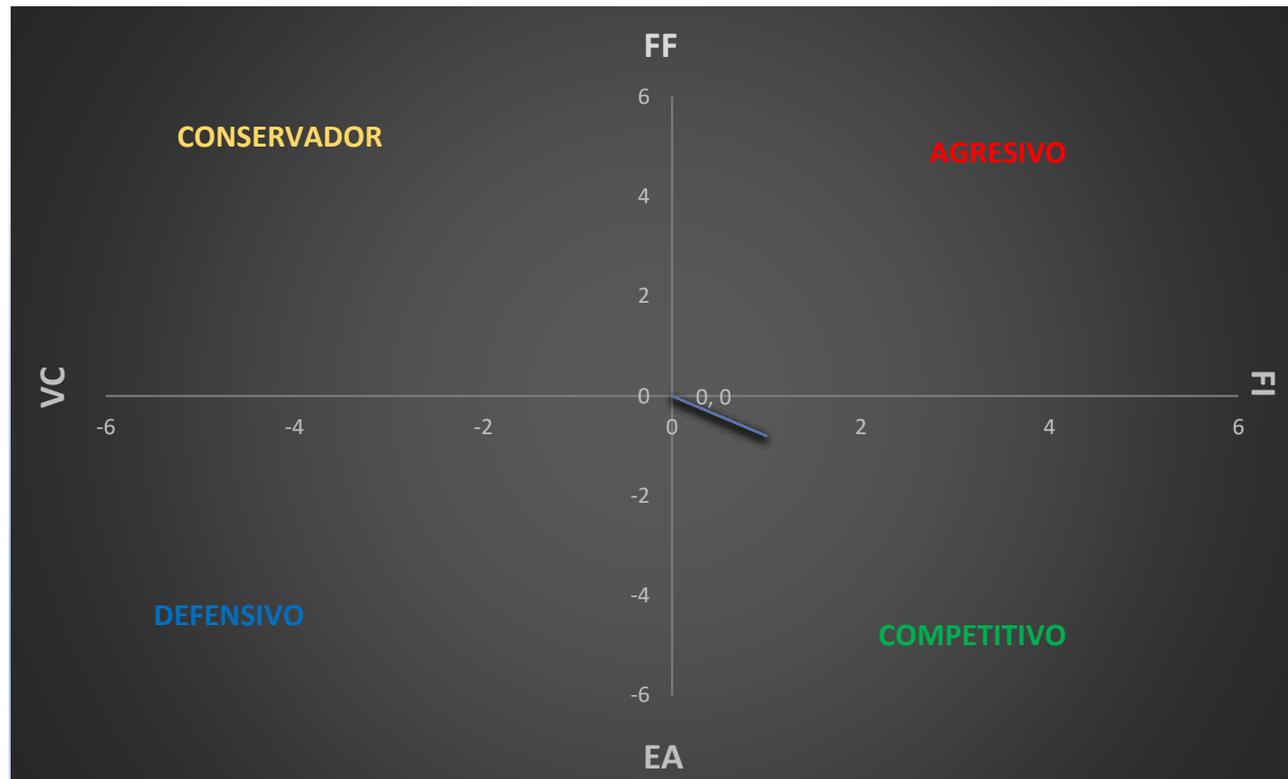


Gráfico 1. Resultados de análisis PEEA. Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos en el gráfico de la matriz PEEA la cooperativa debe tomar estrategias de tipo competitivo esto quiere decir que se deben utilizar al máximo sus fortalezas internas y aprovechar las oportunidades de poder competir de manera directa en el mercado y así ganar espacio poco a poco. Dentro de las estrategias de competitivo recomendadas para la cooperativa se incluyen la integración horizontal, hacia delante y hacia atrás, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y asociación.

11. Matriz MPEC.

La matriz de planeación estratégica cuantitativa forma parte de la etapa de toma de decisiones, permite comparar las alternativas propuestas en el análisis FODA y determinar cuál se ajusta mejor al estado de situación de la organización.

Para la realización de la matriz se siguen los siguientes pasos:

- 1- Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas, junto con las fortalezas y debilidades internas de la empresa; dicha información se obtiene de las matrices EFE y EFI.
- 2- Asignar un peso a cada uno de los factores críticos para el éxito de la empresa, tanto los internos como los externos (Valor indicado en matrices EFE y EFI).
- 3- Por medio de los resultados en la matriz PEEA identificar que estrategias de la matriz FODA se adecuan mejor al tipo de estrategias sugeridas por este análisis.
- 4- Determinar las calificaciones que se les otorgará a cada una de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades enlistadas, dependiendo de cómo estas afectan o benefician a la estrategia; esto se califica de la siguiente forma:
 - 0 = no afecta.
 - 1 = no es atractiva.
 - 2 = algo atractiva.
 - 3 = bastante atractiva.

4 = muy atractiva.

5- Multiplicar las calificaciones con la ponderación de pesos previamente establecida y realizar la sumatoria de los resultados obtenidos.

La sumatoria de las calificaciones de cada estrategia determina cuál de estas resulta más atractiva para la empresa, ya que se consideran todos los factores internos y externos que pueden afectar o beneficiar a la empresa.

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO DE LA EMPRESA		IMPORTANCIA PONDERACION	ESTRATEGIAS A COMPARAR							
			E2: Promoción del nivel del servicio diferenciado impulsando el consumo de café orgánico (F1, F3, O3)		E2: Promover la participación en las ferias a través de las redes sociales (D3, O3)		E1: Generar valor agregado de la marca (A1, F2, F5)		E1: Interactuar continuamente con los clientes sobre las experiencias del consumo (D1, A1)	
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES									
	Apoyo por parte de las ONG'S	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4
	Exoneración de impuestos	0.1	1	0.1	2	0.2	0	0	0	0
	Participación en ferias del café organizadas por el estado	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4
	Mercado inclinado al consumo de productos orgánicos	0.25	4	1	4	1	4	1	4	1
	AMENAZAS									
	Competencia directa en mercado nacional	0.25	1	0.25	1	0.25	2	0.5	2	0.5
	Cambio climático	0.1	0	0	1	0.1	2	0.2	0	0
Situación socio-económica	0.1	2	0.2	2	0.2	1	0.1	1	0.1	
TOTAL	1									
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS									
	Trabajo cooperativo	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32
	Amplia experiencia en la producción del café	0.15	4	0.6	3	0.45	4	0.6	3	0.45
	Terrenos apropiados para la producción orgánica	0.15	1	0.15	2	0.3	2	0.3	0	0
	Diversidad de fuente de ingreso	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05
	Certificación como productores de café orgánico vigente	0.2	3	0.6	4	0.8	4	0.8	2	0.4
	DEBILIDADES									
	Poca captación del mercado	0.2	1	0.2	1	0.2	2	0.4	3	0.6
Fundamentos de marketing no establecidos	0.09	2	0.18	3	0.27	1	0.09	3	0.27	
Poca aplicación de plataformas digitales	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	
TOTAL	1									
SUMA DEL TOTAL DEL GRADO DE ATRACCION				3.95		4.7		5.05		4.33

Tabla 11. Matriz PEEA. Fuente: Elaboración propia.

Con los resultados obtenidos en la matriz MPEC se concluye que la estrategia más atractiva para la cooperativa es trabajar en la generación de valor agregado para la marca, en segundo lugar, se debe enfocar también en la promoción de participaciones en ferias por medio de las redes sociales, como tercera estrategia atractiva la interacción con los clientes sobre su experiencia de consumo y como última alternativa la promoción del nivel de servicio diferenciado.

Capítulo VII. Plan de marketing

Harry L. Hansen señala que, “la estrategia de marketing es el núcleo de la estrategia empresarial”. Por lo tanto, es de gran importancia enfocar los esfuerzos en la generación de estrategias que mejoren e impulsen la comercialización del producto.

Para concretar la realización de un plan estratégico de marketing Schnarch elaboró un gráfico, el cual se utiliza como guía en el proceso.

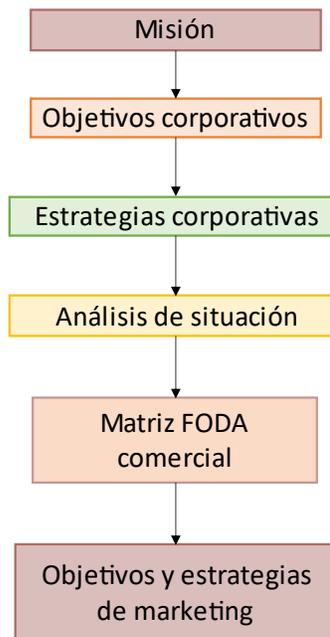


Figura 7. Proceso de planeación estratégica de marketing. Fuente: Desarrollo de nuevos productos.

Una vez planteada la misión de la empresa y realizados los estudios situacionales en los que se encuentra Finca Magdalena que fueron abordados en el capítulo anterior, se toman como guía para la elaboración de los objetivos y estrategias enfocadas en el marketing para la marca de la empresa.

1. Objetivos de marketing.

1.1. Objetivo general

Incrementar las ventas del café orgánico elaborado en Finca Magdalena.

1.2. Objetivo estratégico

Basados en la matriz FODA se identifican los objetivos necesarios para cumplir con las estrategias. Los objetivos propuestos serán medibles entre uno y cuatro años para tener un avance asegurable de acuerdo a los atributos más apreciados por los clientes según el estudio de mercado, como se detallan a continuación:

Objetivo	Herramienta de medición
Incrementar el volumen de ventas del café en grano	Estado de ganancias y pérdidas
Aumentar el número de visitas mensuales/número de unidades vendidas	Registro de ventas mensuales
Generar un alto índice de clientes satisfechos	Encuesta online, sondeo de opinión directo y evaluación de interacción en redes sociales
Posicionar el café en grano y penetrar el mercado nacional de Nicaragua	Encuesta online y sondeo de opinión directo en conjunto con los estados de cuentas.
Establecer los lugares o puntos de venta estratégicos para captar la atención del mercado objetivo	Registro de ventas mensuales por convenio y estados financieros

Tabla 12. Objetivos de marketing. Fuente: Elaboración propia.

2. Estrategias de marketing

Las estrategias del plan de marketing para la marca de café orgánico Finca Magdalena van directamente ligadas con sus objetivos como organización y sobre todo con la misión, visión y valores, con los cuales se pretende lograr un aumento en las ventas, pero antes de todo la captación y fidelización de los clientes ya que esto es lo que promueve y beneficia a la comercialización como tal.

		Objetivo estratégico	Estrategia	Actividades	Herramienta
Estrategias de precio	1	Incrementar el volumen de ventas del café en grano	Ofrecer al cliente un precio diferenciador y competitivo respecto a los demás productos ofertados en el mercado nacional	Margen de precios competitivos en convenios empresariales	Registro de ventas mensuales
				Descuento por volumen en compras al por mayor	Estado de ganancias y pérdidas
Estrategia de producto	2	Aumentar el número de visitas mensuales/número de unidades vendidas	Brindar al consumidor la información necesaria para la diferenciación del producto con respecto a un café tradicional	Diseñar empaques en los que se describan los beneficios del consumo de café orgánico	Registro de ventas mensuales
				Implementar códigos QR en los empaques de café en grano en los que se dirija al consumidor a la página web de Finca Magdalena para conocer más de la misma	Google Analytics
Estrategia de servicio	3	Generar un alto índice de clientes satisfechos	Establecer una relación directa con nuestros clientes a través de la buena atención y satisfacción total del servicio brindado	Crear políticas que definan el servicio al cliente a brindar	Encuesta online, sondeo de opinión directo y evaluación de interacción en redes sociales
				Crear un programa de fidelización de clientes	
Estrategia de promoción	4	Posicionar el café en grano y penetrar el mercado nacional de Nicaragua	Posicionar la marca de café orgánico en el mercado nacional	Desarrollo de página web corporativa con plataforma de pagos en línea y creación de blogs informativos para la publicación de artículos de interés relacionados al café orgánico y el agroturismo ofertado	Google Analytics
				Diseño y creación de redes sociales como Instagram y Facebook	Facebook (Meta) Ads
				Actividades de capacitación y networking en conjunto con campañas emocionales que resalten la importancia del consumo de café orgánico nacional	Registro de ventas mensuales
Estrategia de plaza-distribución	5	Establecer los lugares o puntos de venta estratégicos para captar la atención del mercado objetivo	Convenios empresariales	Realizar un sondeo de los posibles sitios en los cuales se puede distribuir el producto de tal forma que esto no represente un costo elevado en el mantenimiento del mismo	Estado de ganancias y pérdidas
				Realizar un sondeo de los establecimientos potenciales; como restaurantes, hoteles o empresas de la zona, que brinden a sus clientes café orgánico y así crear relaciones de negocio como proveedor y vendedor intermediario.	Registro de ventas mensuales en conjunto con los estados financieros que detallen las ganancias y pérdidas

Tabla 13. Estrategias para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Fuente: Elaboración propia.

3. Indicadores de evaluación de las estrategias de marketing.

Los KPI's (Key Performance Indicator) son una parte esencial para el crecimiento de una marca, ya que estos ayudan a sintetizar la información de interés para así medir la eficacia y productividad de las acciones y estrategias que se lleven a cabo para la realización de los objetivos propuestos, esto con el fin de mejorar las estrategias y mejorarlas, obteniendo así incrementos en ventas, nuevos clientes y ampliar el alcance de la marca.

Según los objetivos y estrategias, se definen 3 tipos de indicadores diferentes, uno centrado en la satisfacción del cliente, otro centrado en la gestión del negocio y por último los indicadores de las herramientas en la web.

3.1. Indicador de satisfacción del cliente

- Encuestas de satisfacción: Luego de transcurridos entre 6 u 8 meses se deberá realizar una medición de la aceptación o satisfacción de los clientes. Esto se realizará a través de encuestas con el objetivo de medir la opinión de los clientes, a fin de conocer el impacto de las acciones de la cooperativa y el nivel de eficacia de las mismas. Las encuestas se realizarán por email o Facebook, y personalmente en el caso de quienes visiten el local.
- Retención de clientes: $Tasa\ de\ Deserción = 1 - Clientes[t(t + 1)] / Clientes$
- Todos los clientes que estaban en el período "t" y siguen estando en el período "(t + 1)".
- Vida media de un cliente: Implica alargar la vida media de los clientes y reducir el número de desertores. $VMC = 1 / Tasa\ de\ deserción$
- Número de no conformidades: Número de reclamaciones recibidas; número de devoluciones de mercadería defectuosa.
- Dimensión futura del negocio $DFN = VMC * Nuevos\ clientes\ en\ período\ "t"$
- Valor de un cliente retenido: $VCR = rentabilidad\ anual * Vida\ media\ del\ cliente$

3.2. Indicadores de gestión

Se deberá medir los aspectos relacionados la gestión del negocio:

- **Efectividad:** Se medirá el desempeño de las ventas y las tendencias de los resultados obtenidos a través de una actividad desarrollada. Además, una vez realizada la compra se evaluará la satisfacción del cliente por la compra realizada y con qué frecuencia realiza nuevas compras. Este indicador también permitirá conocer al cliente y direccionar la publicidad.
- **Eficiencia:** Se evaluarán los costos relativos para conseguir potenciales clientes, así como costos de intermediarios y acciones de marketing específicas. Por ejemplo, el impacto de la participación en las ferias en la promoción de la marca y posterior incremento de ventas.

3.3. Indicadores para controlar y medir resultados en la WEB

- **Visibilidad:** Para medir el aumento de la percepción de la marca, a través del cálculo de la cantidad de tráfico que llega a la página web, número de visitas, número de followers, fans, etc. Para ello se utilizará Google Analytics y Social Mention.
- **Interacción:** A través de los comentarios de los usuarios en Facebook, comentarios en la página web, así como Me Gusta y los RT. Para medir la interacción se utilizarás herramientas como HootSuite, Klout y Whathashtag.
- **Influencia:** Con las mismas herramientas (Google Analytics, HootSuite, Klout, etc) la empresa podrá medir la influencia que está generando en las redes sociales conociendo: las veces y el contenido de lo que comparten a través de Facebook (o instagram) y número de Me Gusta y número de comentarios en las publicaciones.
- **Tasa de rebote:** Este indicador permite conocer el porcentaje de visitantes que llegan a consumir información y “rebotan” sin interactuar con el contenido. Este indicador es un buen informante del nivel de satisfacción del usuario que visitará la página con respecto a lo que encuentra.

4. Matriz estratégica para la programación de actividades

En el anexo 3 se detalla el cronograma de las actividades de marketing. Existen actividades pre operativas previo al primer año de operaciones que se desarrollarán en el último trimestre del 2022.

5. Presupuesto para el plan estratégico de marketing

En el anexo 4 se define el presupuesto de las actividades de marketing dependiendo de las estrategias a efectuarse al comienzo de la ejecución del presente plan.

Capítulo VIII. Conclusiones

Se logró diseñar un plan de marketing para la marca de café Finca Magdalena, con el cual se identifican las características, gustos y preferencias del consumidor de café orgánico y agroturismo en Nicaragua, para la comercialización del café producido.

Gracias al diagnóstico situacional realizado se lograron establecer las fortalezas y debilidades que presentaba Finca Magdalena, lo cual permite establecer los factores con los cuales podría entrar a competir dentro del mercado, pero también aquellos que afectan de forma negativa y a los cuales se le deben implementar acciones de mejoras.

Dentro del análisis situacional de la empresa también se evaluaron los aspectos externos como las oportunidades y las amenazas, con los cuales se determinaría el punto inicial para el diseño del plan.

Tras estos análisis, el resultado revela que la cooperativa se enfrenta a un mercado con potencial para ser explotado, puesto que el café está pasando por su mejor momento en cuanto consumo interno, por ello han surgido iniciativas para incentivar aún más el consumo de café en los nicaragüenses.

El conocimiento del mercado de una forma previa, a través de las diferentes herramientas de sondeo como lo son las entrevistas y las encuestas, permite a Finca Magdalena crear un plan conciso y claro de lo que se quiere obtener, a donde quiere llegar, como hacerlo y como lograr mantenerse en él.

Además, la empresa se enfrenta a compañías que ofrecen un producto de alta calidad con características similares, pero a las cuales se les resalta la trayectoria en el mercado y los atributos diferenciadores como las certificaciones y los centros de venta. Sin embargo, Finca Magdalena ofrece también la experiencia del agroturismo, el cual consiste en el recorrido del cliente por todas las fases de producción del café y la degustación del mismo.

Las estrategias propuestas están enfocadas en lograr que el ciclo de lanzamiento del producto genere un posicionamiento inicial en el mercado, y una generación de ventas mayor a la actual, las estrategias están enfocadas al marketing mix desarrollado. Un factor importante para el diseño de estas era que fueran de una inversión baja, pero con alto poder de repercusión debido a que Finca Magdalena es una pequeña empresa, sin tanto reconocimiento a nivel nacional y con bajo presupuesto.

Capítulo IX. Recomendaciones

De acuerdo con el análisis efectuado en este proyecto:

- Se recomienda implementar el plan de marketing dentro de los plazos establecidos, pues se ha evidenciado que es una actividad rentable y generadora de valor para clientes, trabajadores y socios pertenecientes a la Cooperativa Carlos Díaz Cajina, quienes además juegan un rol importante en el desempeño y desarrollo de la marca de café Finca Magdalena.
- Se debe monitorear mensualmente el seguimiento y realizar evaluaciones de la gestión de este plan de marketing, puesto que el mercado puede dar cambios drásticos perjudicando o favoreciendo al negocio.
- Darle el máximo aprovechamiento a los planes, políticas y campañas desarrolladas por los entes gubernamentales para el sector cafetero. Como también las brindadas para las pequeñas empresas.
- Emplear las estrategias propuestas ya que representan una gran oportunidad para el crecimiento y resistencia de la empresa.
- La empresa debe ir en búsqueda de la mejora de los aspectos negativos revelados en el anterior trabajo con el fin de aumentar más sus fortalezas y oportunidades.
- Tener en cuenta la responsabilidad social como valor agregado al producto que se está ofreciendo, siempre hay una historia detrás de cada proceso de producción y de cada trabajador que lo realiza más para una zona como la Isla de Ometepe.
- Las plataformas digitales y redes sociales son una tendencia en crecimiento que se debe tener en cuenta como canal de distribución más directo con el cliente, a través de ellos no solo se vende el producto si no que se valida el perfil de cliente establecido.

Capítulo X. Bibliografía

- Armijo, M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Recuperado de: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la Investigación de Mercados, Enfoque para América Latina*. 2A. ED. México: Pearson Educación
- Betancourt, D. F. (01 de septiembre de 2018). *Cómo hacer un Análisis PESTEL*. Recuperado de: www.ingenioempresa.com/analisis-pestel.
- Blanco Cedrun, M.A. (12 de diciembre de 2019). *Qué es el ROAS: cómo medir el retorno de tu inversión publicitaria*. Recuperado de: <https://marketing4ecommerce.net/que-es-el-roas/>
- Calero, M. (20 de julio de 2020). Cosecha cafetalera 2019-2020 genera buenos ingresos en medio de la pandemia. *La Prensa*. Recuperado de: <https://www.laprensa.com.ni/2020/07/20/economia/2698888-cosecha-cafetalera-2019-2020-genera-buenos-ingresos-en-medio-de-la-pandemia>
- Castellanos, Luis R. (25 de enero de 2015). *Matriz Interna Externa (IE)*. Recuperado de: [05.1. Matriz Interna Externa \(IE\) – Estrategia y Planificación Estratégica \(wordpress.com\)](http://05.1.Matriz%20Interna%20Externa%20(IE)%20%E2%80%93%20Estrategia%20y%20Planificaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica%20(wordpress.com).).
- Echeverri Cañas, L. (2008). *Marketing Práctico*. 1A ED. Colombia: Mayol Ediciones S.A.
- Estaún, M. (2 de octubre 2020). *¿Qué es el marketing mix y sus variables: las 9 P 's del marketing?* Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/marketing-mix-marketing-digital/>
- Fernández Valiñas, R. (2007). *Manual para Elaborar un Plan de Mercadotecnia*. 1A. ED. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A

FUNIDES, (enero 2013). Situación del café en Nicaragua e impacto de la Roya. Recuperado de: https://funides.com/wp-content/uploads/2019/09/nota_tecnica_funides_funica_220113.pdf

García Aguilera, Javier. (04 de agosto de 2011). Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA). Recuperado de: <https://planestrategy.blogspot.com/2011/08/matriz-peeaa-matriz-de-la-gran.html>

International Coffee Organization, (s.f). *Historia del café*. Recuperado de: http://www.ico.org/ES/coffee_storyc.asp

Kotler, P. (2003). *Los 80 conceptos esenciales de marketing de la A la Z*. Madrid, España: Pearson Educación.

López, Carlos. (11 de abril del 2002). Los factores claves de éxito. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/factores-claves-exito/>

Núñez, V. (1 de noviembre de 2018). *¿Qué son los indicadores KPI y qué tipos existen?* Recuperado de: <https://vilmanunez.com/indicadores-kpi/>

Penguin, W. (17 de octubre de 2018). *Qué es un KPI: Significado y ejemplos de Key Performance Indicators*. Recuperado de: <https://www.yoseomarketing.com/blog/kpi-significado-ejemplos/>

Pérez Cepeda, María de los Ángeles. (s.f.) "Matriz de Perfil Competitivo". Recuperado de: <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>

Publishing, M. (2007). *El marketing mix: concepto, estrategia y aplicaciones*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/uninicaragua/55488>

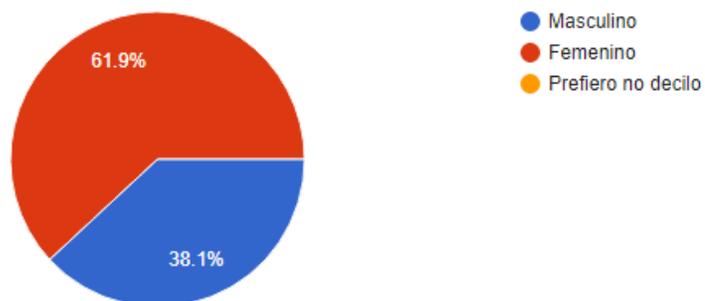
Romero, J. (31 de agosto de 2020). Sector cafetalero de Nicaragua genera más de 400 millones de dólares en exportaciones. Vos TV. Recuperado de: <https://www.vostv.com.ni/economia/14571-sector-cafetalero-de-nicaragua-genera-mas-de-400-m/>

- Sánchez de Puerta, P. (2019). *Fundamentos del plan de marketing en internet*. IC Editorial.
Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/unincaragua/124250>
- Trenza, A. (19 de febrero de 2020). *Análisis PESTEL*. Recuperado de:
<https://anatrenza.com/analisis-pestel/>
- Vera, R. (07 de enero de 2020). *Cómo construir una matriz de objetivos para estrategias de contenido*. Recuperado de: <https://blog.ida.cl/experiencia-de-usuario/como-construir-una-matriz-de-objetivos-para-estrategias-de-contenido/>
- Villegas Orrego, F. y Beltrán, A. (2009). *Plan de Marketing, Modelo para alcanzar el éxito en el mercado*. 1A ED. Colombia: Comunicación Impresa Editores.
- Wernerfelt, B. (2003). *What is Marketing Strategy? Introduction. Marketing Strategy*.
Recuperado de: <https://ocw.mit.edu/courses/sloan-school-of-management/15-834-marketing-strategy-spring-2003/index.htm>
- Zikmund, W. y Babin Barry, J. (2008). *Investigación de Mercados*. 9A. ED. México: Cengage Learning.
- David, F. R. (2013). *Administración Estratégica*. México: Pearson.

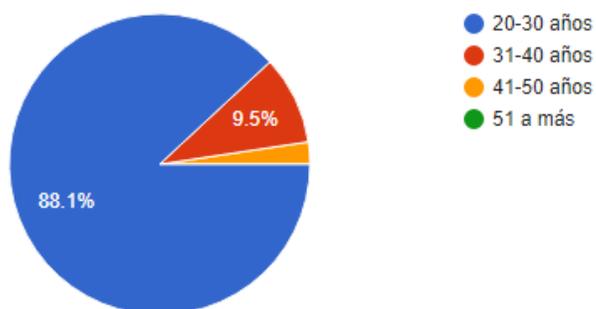
Capítulo XI. Anexos

Anexo 1. Resultados de la encuesta

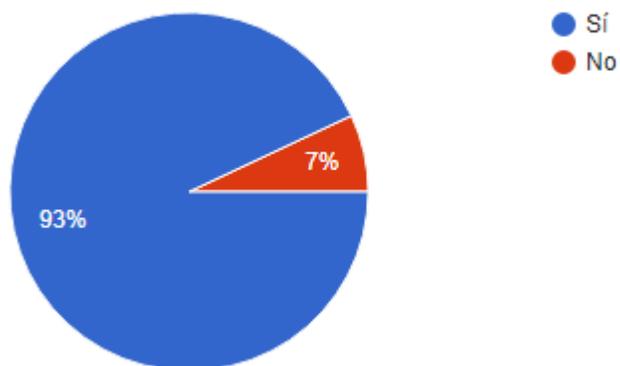
1. Género



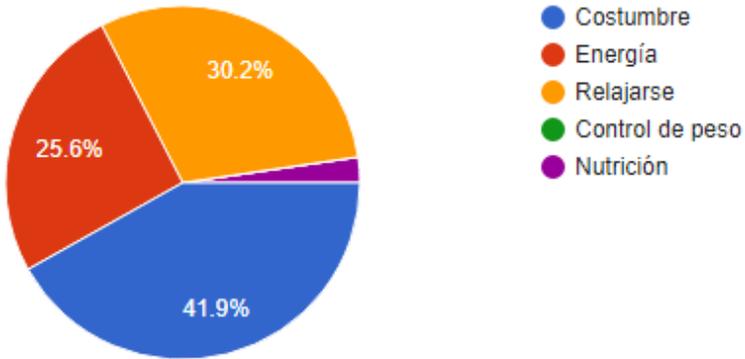
2. Edad



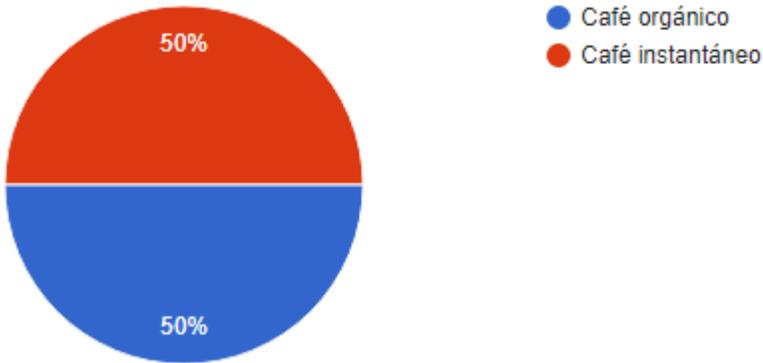
3. ¿Es usted consumidor de café?



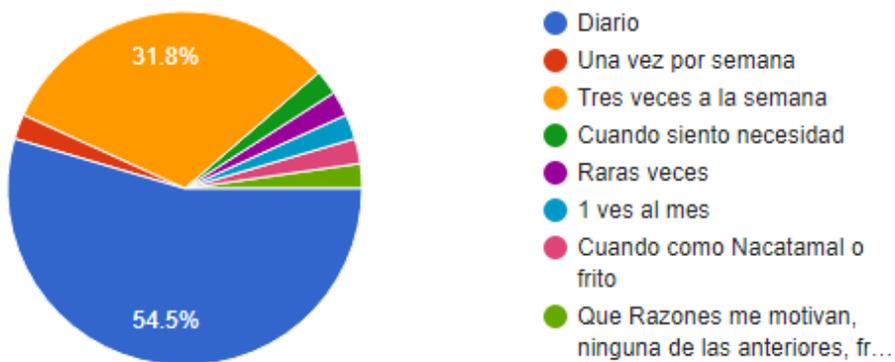
4. ¿Qué razones lo motivan a tomar café?



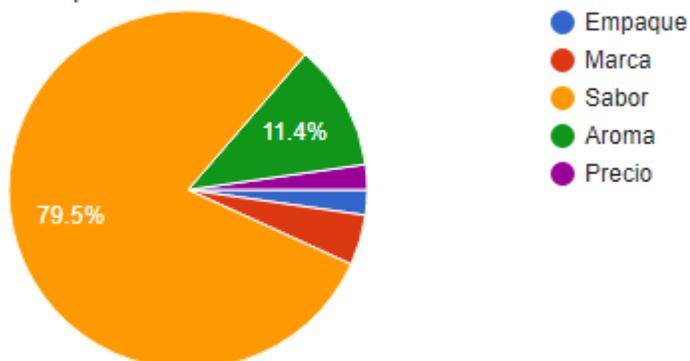
5. ¿Qué tipo de café es el que más consume?



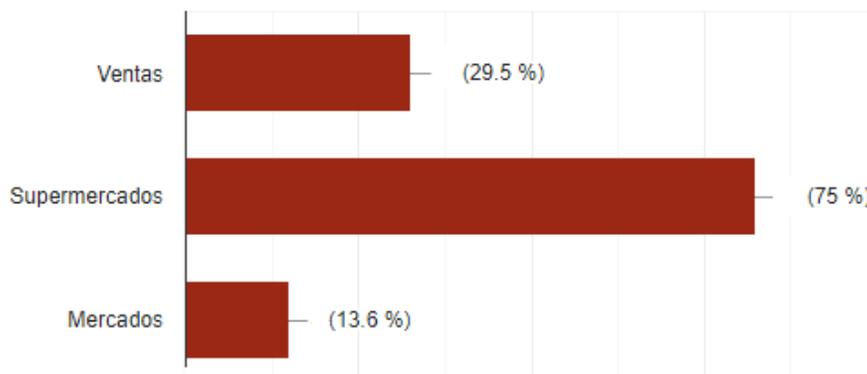
6. ¿Con qué frecuencia consume café?



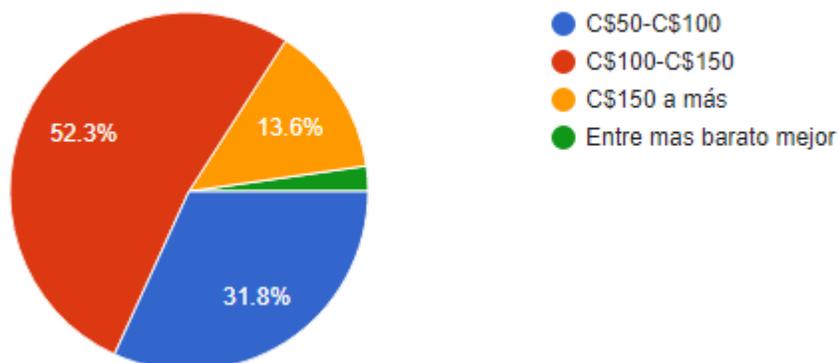
7. ¿Cuál es el atributo que considera importante para la compra de café?



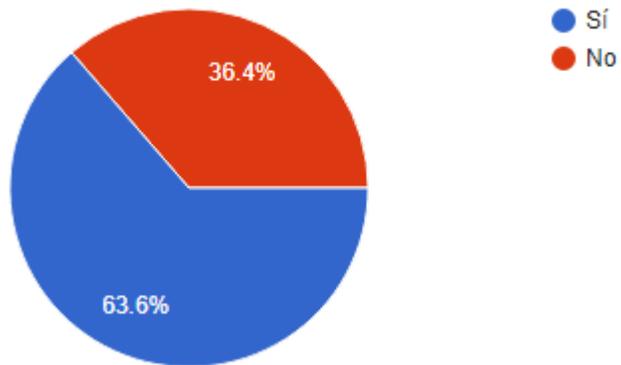
8. ¿En cuál de estos lugares compra normalmente el café?



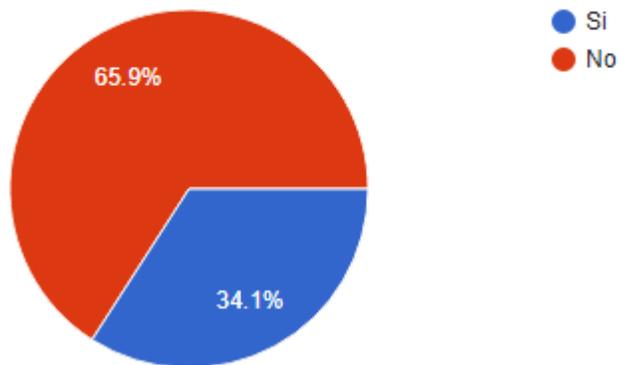
9. ¿Qué cantidad estarías dispuesto a pagar por una bolsa de café orgánico de 1 lb?



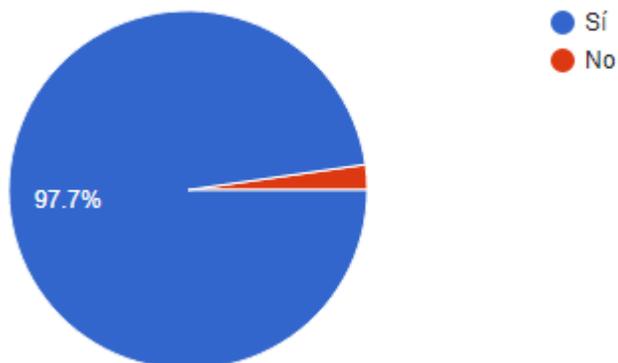
10. ¿Sabes en qué consiste el agroturismo?



11. ¿Has escuchado sobre Finca Magdalena?



12. ¿Te gustaría vivir la experiencia de la ruta del café que ofrece Finca Magdalena?



Anexo 2. Matriz Misión y Visión.

Componentes	Análisis de la misión
Clientes	El mercado objetivo está compuesto por hombres y mujeres que visitan Finca Magdalena en Isla de Ometepe y también a los consumidores ubicados en Rivas y departamentos aledaños.
Productos y servicios	Se elaboran bebidas en base a café orgánico, sin uso de fertilizantes químicos y se brinda un servicio de alta calidad en los tours agroturísticos.
Mercado	Se atiende de manera presencial a los clientes de paso, que visitan las faldas del Volcán Maderas.
Tecnología	Se utiliza tecnología moderna en el proceso productivo, así como también en el impulso y gestión para el crecimiento del negocio.
Supervivencia, crecimiento rentabilidad	Se han establecido metas alcanzables de corto y mediano plazo para el negocio, por ello la preocupación de tener un público fidelizado y cumplir con sus expectativas para poder crecer de manera sostenida y con buena rentabilidad.
Filosofía	Promover la buena alimentación consumiendo productos nacionales de origen orgánico con alta calidad.
Concepto de sí misma	Ser la mejor propuesta de café de Nicaragua, sobresaliendo por elaborar café orgánico de excelente sabor.

Imagen pública	Ser reconocidos por sus procesos de alta calidad y el alto nivel de servicio posicionando a Finca Magdalena como un lugar muy acogedor para relajarse del estrés diario.
Imagen por los empleados	Se fomenta el desarrollo de los colaboradores, brindando capacitación para el enriquecer su talento buscando la mejoría en sus vidas y la de sus familias

Anexo 3. Cronograma de actividades.

Actividades	2023 (año 0)			2024 (año 1)												2025 (año 2)	2026 (año 3)
	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
Venta directa para impulsar productos		X	X														
Degustaciones en eventos y local		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Eventos institucionales	X	X	X								X	X				X	X
Creación de redes sociales		X															
Mantenimiento de redes sociales				X			X			X			X			X	X
Maketing digital en redes sociales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Merchandising			X			X			X			X			X	X	X
Anuncio revistas y otras publicaciones		X	X			X			X			X			X	X	X

Anexo 4. Presupuesto de plan de marketing.

Presupuesto de Marketing													
Presupuesto para acciones de marketing													
Categorías	Presupuesto Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Relaciones Públicas	C\$70,000.00	C\$30,000.00					C\$15,000.00					C\$25,000.00	
Publicidad en Impresos (Diarios y Revistas)	C\$20,000.00	C\$5,000.00			C\$5,000.00			C\$5,000.00			C\$5,000.00		
Publicidad Online	C\$110,000.00	C\$8,400.00	C\$8,400.00	C\$8,400.00	C\$8,400.00	C\$8,400.00	C\$8,400.00	C\$8,400.00	C\$8,400.00	C\$8,400.00	C\$8,400.00	C\$8,400.00	C\$8,400.00
Eventos y Sponsorio	C\$200,000.00	C\$50,000.00			C\$50,000.00			C\$50,000.00			C\$50,000.00		
Lista de Contactos	C\$40,000.00		C\$10,000.00			C\$10,000.00			C\$10,000.00			C\$10,000.00	
Total	C\$440,000.00	C\$93,400.00	C\$18,400.00	C\$8,400.00	C\$63,400.00	C\$18,400.00	C\$23,400.00	C\$63,400.00	C\$18,400.00	C\$8,400.00	C\$63,400.00	C\$43,400.00	C\$8,400.00
Gasto Acumulado		C\$93,400.00	C\$111,800.00	C\$120,200.00	C\$183,600.00	C\$202,000.00	C\$225,400.00	C\$288,800.00	C\$307,200.00	C\$315,600.00	C\$379,000.00	C\$422,400.00	C\$430,800.00