

## Plan de marketing para el desarrollo competitivo de la Cooperativa COOSERLAC, en el municipio de Estelí, Nicaragua, periodo 2018

### Marketing Plan for the competitive development of the COOSERLAC cooperative, in the municipality of Estelí, Nicaragua, period 2018

Olga Karelia Zeledón Talavera<sup>1</sup>  
[ivonzeledon@gmail.com](mailto:ivonzeledon@gmail.com)

Yasmina Ramírez Sobalvarro<sup>2</sup>  
[jazminaramirez@yahoo.com](mailto:jazminaramirez@yahoo.com)

Recibido: 20 de marzo de 2019, Aceptado: 07 de mayo de 2019

#### RESUMEN

La Cooperativa Multifuncional de Servicio Lácteo "Lácteos EL Rancho" (COOSERLAC) está ubicada en la comunidad El Coyolito en la Zona de Miraflor – Departamento de Estelí, constituida por seis socios, dedicada a la producción y acopio de leche, cuentan con una planta industrializada con capacidad para procesar 5,000 litros de leche, obteniendo un producto terminado como el queso, cuajada y crema. Actualmente la Cooperativa presenta algunos problemas entre ellos: no tienen un segmento de mercado definido, existe demasiada competencia desleal que perjudica directamente en la comercialización y venta de los productos lácteos que ellos producen y solo cuentan con un medio de transporte disponible para trasladar los productos hasta el lugar donde se ejecutará la venta, provocando que la comercialización del producto sea aún menor y reducido. Por tanto, se considera de suma necesidad la implementación de un Plan de marketing para aumentar el nivel de ventas de la cooperativa, y que permita a los socios obtener las ganancias que se tienen previstas. Para la realización de este estudio se aplicaron técnicas de recolección de datos tales como la entrevista y la encuesta, permitiendo hacer un análisis real y exhaustivo de cómo la cooperativa opera, el comportamiento del mercado meta y la competencia, a la vez, plantear una propuesta de plan de marketing que se ajuste a las necesidades de la cooperativa, de fácil aplicación para que sea ejecutado por los socios. Partiendo de la información descrita anteriormente se abordaron temáticas para describir de forma teórica los procedimientos adecuados para la aplicación de un plan de marketing, obteniendo buenos resultados porque se logró establecer estrategias para el desarrollo competitivo, apto y flexible para este tipo de empresa.

**Palabras claves:** segmento de mercado; plan de marketing; estrategias; desarrollo competitivo; sector lácteos.

#### ABSTRACT

The Multifunctional cooperative dairy service "Lácteos EL Rancho" (COOSERLAC) is located in the community of El Coyolito in the area of Miraflor, Estelí. It consists of six partners who produce and collect milk. It has an industrial plant capable of processing 5.000 liters of milk to produce dairy products such as cheese, curd, and cream. Currently, the cooperative faces some problems: for example, they do not have a defined market segment; there is too much unfair competition that directly harms the commercialization and sale of their products, and they only have a means of transport for their production; therefore, the marketing of their product is very reduced. Consequently, it is crucial to implement a marketing plan to increase the level of sales of the cooperative, and that allows the members to obtain the profits that are envisaged. To carry out this study, data collection techniques such as interview and survey were applied. These data allowed a real and exhaustive analysis of how the cooperative operates, the behavior of the target market, and the

1 Licenciada en Contaduría Pública y Finanzas. UNAN-Managua, FAREM-Estelí. Nicaragua.

2 Maestría en Dirección estratégica de Marketing. UNAN-Managua, FAREM-Estelí. Nicaragua.



competition. At the same time, it facilitated the construction of a proposal for a user-friendly marketing plan that fits the needs of the cooperative. Based on the information described above, themes were discussed to describe the appropriate procedures for the implementation of a marketing plan theoretically, obtaining excellent results because it was possible to establish strategies for the development competitive, suitable and flexible for this type of company.

**Keywords:** market segment; marketing plan; strategies; competitive development; dairy sector.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día en el mundo empresarial en el que se está inmersos, es indispensable que cada empresa lleve a cabo un Plan de marketing en la estrategia comercial, que le ayude a mejorar la orientación al mercado, trabajar hacia la creación y aportación de valor para el cliente, detectar y aprovechar las nuevas oportunidades, establecer y cumplir los objetivos de forma eficiente, reduciendo riesgos y optimizando los recursos disponibles. Siendo el caso de la Cooperativa Multifuncional de Servicio Lácteo "Lácteos EL Rancho" (COOSERLAC), quien deberá implementar un Plan de marketing para aumentar su nivel de ventas.

La Cooperativa COOSERLAC está ubicada en la comunidad El Coyolito en la Zona de Mirafior – Departamento de Estelí, constituida por 06 socios, dedicada a la producción y acopio de leche, cuentan con una planta industrializada con capacidad para procesar 5,000 litros de leche, obteniendo un producto terminado como el queso, cuajada y crema.

Actualmente enfrentan los siguientes problemas: Ellos se están limitando con la elaboración y comercialización del queso, cuajada y la crema, restringiendo el negocio, procesa 1,600 litros de leche de los 5,000 litros que tiene capacidad la planta, poseen problemas de comercialización con el famoso "Golpe de leche", no tienen un segmento de mercado definido.

Además, solo cuentan con un medio de transporte disponible para trasladar los productos hasta el lugar donde se ejecutará la venta y el incremento de la competencia desleal en el municipio de Estelí, ha provocado que la cooperativa sacrifique el precio de venta para poder competir en el mercado, aunque la calidad de los productos que ellos procesan sea de mayor calidad.

Por tanto, dicha investigación se enfocará en estrategias de Marketing, para identificar los

clientes potenciales y abrir brechas de mercado que promuevan la comercialización en cortos lapsos de tiempo, disminuyendo costos, a mayor calidad. De ésta manera contribuir a los socios en el crecimiento económico de esta empresa.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Es una investigación de tipo cualitativa con enfoque cuantitativo. Para la recopilación de información se utilizaron cuatro instrumentos: la entrevista al presidente de la cooperativa, la encuesta a los clientes potenciales, encuesta a propietarios de establecimientos considerados como competencia, y encuesta dirigida pobladores de cinco barrios considerados como posibles consumidores.

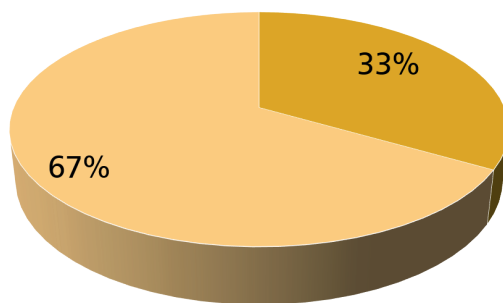
El proceso general de este tipo de análisis comenzó por una recopilación selectiva de los datos, seguida de una reducción para su identificación, clasificación, síntesis y agrupamiento en el caso de la entrevista. En la parte cuantitativa se hizo uso del procesamiento de datos utilizando el programa SPSS 20. Utilizando la fórmula de muestreo para investigación cuantitativa se obtuvo una muestra de 01 entrevista al presidente de la cooperativa y 55 encuestas a pulperías y distribuidoras, 03 encuestas a la competencia, y 371 encuestas a posibles consumidores.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presenta una serie de gráficos que contienen los resultados que han dado salida a los objetivos de esta investigación.

La encuesta arroja datos interesantes, puesto que, pese a que existe un sinnúmero de empresas dedicadas a la comercialización de productos lácteos, solo dos son las de mayor relevancia, quizás sea por la marca que ya es reconocida, la calidad del producto, publicidad efectiva, amplia comercialización, entre otros. En este caso el competidor más reconocido es Lácteos El Quesito (Ver gráfico No. 1)

**Gráfico No. 1. Competidor más importante competidor**  
 Universo: 55 encuestas



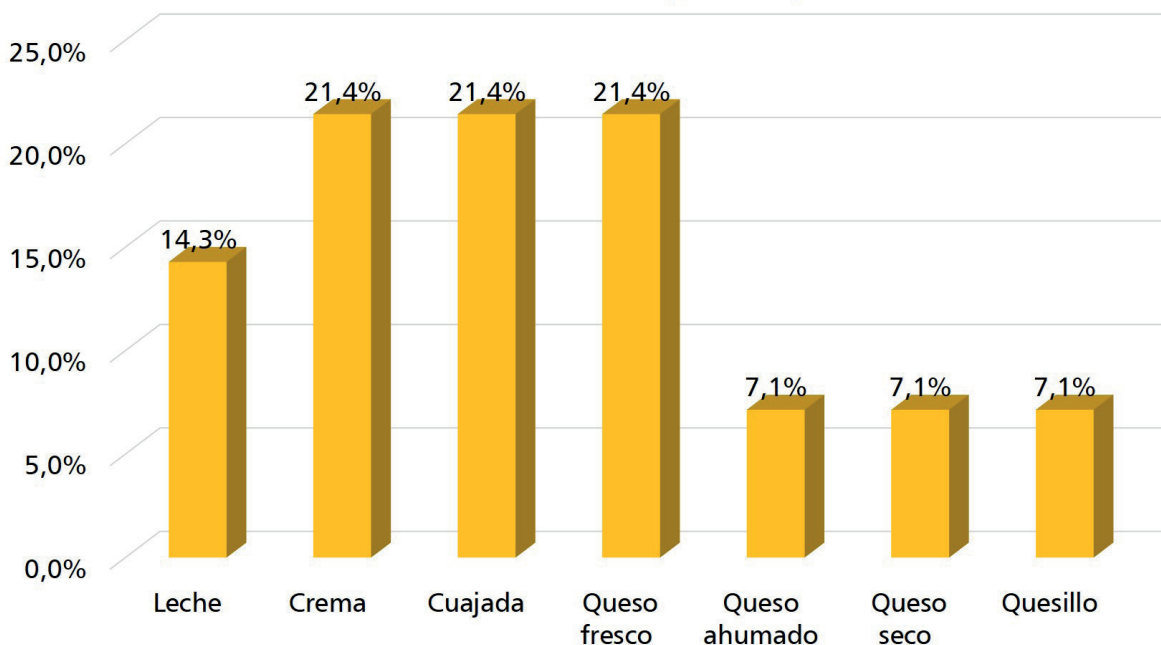
Fuente: Encuesta dirigida a establecimientos de productos lácteos del municipio de Estelí

■ El Quesito ■ Lácteos Loza

La Cooperativa COOSERLAC debe de tener en cuenta que empresas ofrecen el mismo producto que ellos dentro del municipio de Estelí, para poder establecer estrategias de mercadotecnia que les permitan posicionarse en el mercado y superar a la competencia.

Se debe de hacer énfasis en el posicionamiento del producto para satisfacer las necesidades del consumidor, los productos se desarrollan y se anuncian para establecer las cualidades que los diferencian de los productos de la competencia (Ver gráfico No. 2).

**Gráfico No.2. Productos lácteos más demandados por el mercado de la ciudad de Estelí, Nicaragua**

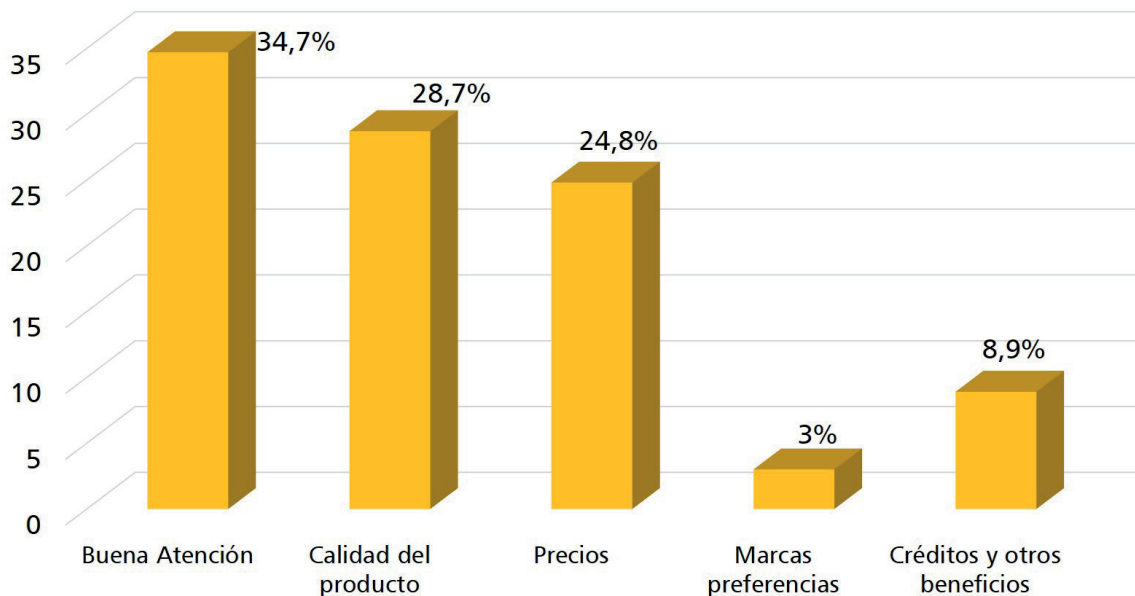


Fuente: Encuesta dirigida a establecimientos de productos lácteos del municipio de Estelí

Esto indica que la cooperativa tiene grandes expectativas para ser competitiva en el mercado, ya que de antemano conoce las necesidades y preferencia de los consumidores de productos lácteos y que esto a su vez coincide con los productos que ellos procesan y ofrecen. Esta gráfica brinda un dato sobre la demanda interna que tienen los productos lácteos,

y que la competencia ha aprovechado para satisfacer a sus clientes y mantener la fidelización con cada uno de ellos. Un producto que cumpla con las expectativas de calidad de sus clientes en relación con la fiabilidad y duración, se puede diferenciar por la incorporación de nuevas características que realcen su percepción de calidad.

**Gráfico No. 3. Razones de preferencia por lo que los cliente prefieren el establecimiento**



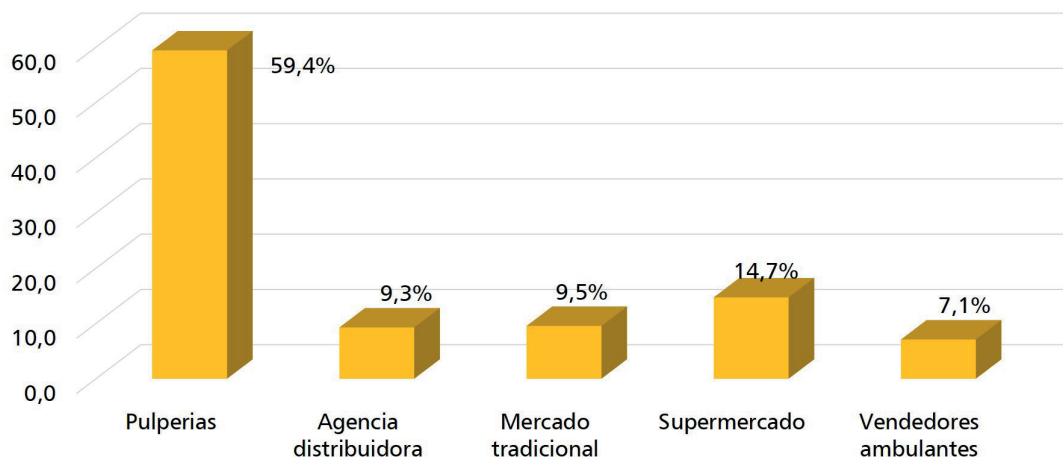
**Fuente: Encuesta dirigida a establecimientos (distribuidores y pulperías del municipio de Estelí)**

Estas tres razones deben de tomarla en cuenta los socios de COOSERLAC al momento de definir su segmento de mercado y el mercado meta, porque para poder lograr posicionarse y poder competir en el mercado debe de conocer las exigencias y necesidades de los clientes para conseguir satisfacerlas.

Las tres razones aparentemente son fáciles de cumplir, pero una pequeña equivocación puede constarle la mala aceptación del producto o la marca a los consumidores, por tanto, se debe de tener especial cuidado al momento de dirigirla estrategia al público elegido. También hay que estar conscientes del comportamiento de compra del consumidor es muy fluctuante, por lo que las razones de preferencia pueden cambiar de un momento a otro y por tanto la empresa debe de estar preparada para este tipo de cambios.

Con los datos que revela el Gráfico No.4, la Cooperativa podrá tomar la decisión de elegir o no a las pulperías como su segmento de mercado para distribuir su producto lácteo. Es un establecimiento que prefieren la mayoría de los pobladores del barrio de Estelí para obtener productos de la canasta básica entre ellos los lácteos, los motivos para visitar las pulperías pueden ser por la cercanía, precios accesibles, la rapidez del servicio, entre otros. Los socios de la Cooperativa deben de estar conscientes que los productos de la empresa presentan mucha similitud con los productos de las empresas competidoras, por lo que se necesita utilizar estrategias de promoción de ventas para ganar mercado entre el público consumidor, lo cual traerá como resultado la aceptación del producto y el aumento en los volúmenes de ventas.

Gráfico No. 4. Lugar de preferencia para adquirir el producto



Fuente: Encuesta dirigida a consumidores finales

El análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la capacidad competitiva de la Cooperativa COOSERLAC es el siguiente:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción de la materia prima</li> <li>• Contar con una ruta de acopio de leche (planta, la perla, coyolito y la pita)</li> <li>• Planta láctea con capacidad para 5,000 litros</li> <li>• Calidad en el producto</li> <li>• Contar con tratamiento de aguas para contribuir al cuidado del medio ambiente</li> <li>• Estar asegurados por el INSS</li> <li>• El empaque de los productos es al vacío</li> <li>• Contar con calcomanías del logo de la empresa</li> <li>• Pagar la Renta</li> <li>• Contar con un ingeniero agroindustrial</li> <li>• Elaboración de productos al gusto del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuentan con transporte para trasladar la leche desde la finca hacia la planta</li> <li>• No están participando todos los socios, y no están comprometidos con la misión, visión y objetivos de la Cooperativa</li> <li>• No promocionan sus productos a través de los medios de comunicación</li> <li>• No han logrado sobrepasar la meta de acopio de leche, les falta activar dos rutas más</li> <li>• Solo cuentan con un medio de transporte para comercializar el producto</li> <li>• Inversión en la estructura de la planta láctea por algunos defectos que presenta desde su construcción</li> <li>• No cuentan con un segmento de clientes definido</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir en una planta para pasterizar la leche</li> <li>• Crear fidelidad en verano</li> <li>• Conseguir la certificación para la planta</li> <li>• Aprovechar los incentivos que el gobierno ofrezca en materia de crecimiento hacia las cooperativas</li> <li>• Alianzas con otras cooperativas lácteas de las Segovia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia desleal</li> <li>• Famoso Golpe de Leche</li> <li>• Bajar sus precios de venta para competir en el mercado</li> </ul>

El diamante de Porter, o diamante de la competitividad, establece cuatro atributos o factores que influyen directamente en la competitividad de las empresas, y que están intrínsecamente relacionados, de tal manera que el aumento o reducción de alguno de ellos afecta positivamente o negativamente al resto. Los cuatro factores son los siguientes: 1) Condiciones

de los factores de producción; 2) condiciones de la demanda; 3) sectores relacionados y de apoyo; y 4) Estrategia, estructura y rivalidad

A continuación, se presentan los resultados del análisis del Diamante de Porter para el caso de la Cooperativa COOSERLAC



### Propuesta de plan de marketing para la Cooperativa COOSERLAC

#### Estrategias de Mercadotecnia

1. **Estrategia de nicho de mercado:** En lugar de dirigirse al mercado entero, o incluso a segmentos grandes del mercado, estas empresas se enfocan hacia segmentos dentro de segmentos, o nichos. Esto es frecuente tratándose de empresas pequeñas, porque éstas cuentan con pocos recursos. Pero las divisiones pequeñas de empresas grandes también aplican estrategias para ocupar nichos. Aquí lo importante es señalar que las empresas

que abarcan una parte pequeña del total de un mercado pueden ser muy rentables si se ocupan nichos con inteligencia.

2. **Estrategia de precio:** La estrategia de precios ha de contribuir a conseguir los objetivos de la empresa y ha de tener en cuenta el tipo de producto, líneas, competencia, así como la novedad del producto, cuanto más innovador sea el producto, mayores serán las alternativas de precios. El diseño de la estrategia de precios es muy importante, y se han de tener en cuenta en su desarrollo los siguientes criterios: Objetivos de la empresa, Flexibilidad Y Orientación al mercado.

3. **Estrategia de plaza (distribución):** Canales de distribución: La empresa tiene que tomar una serie de decisiones estratégicas en relación a los canales de distribución. La empresa puede vender empleando varios canales de distribución. Al conjunto de canales de distribución de la empresa denominamos Red de distribución.
4. **Estrategia de distribución selectiva:** Si seguimos esta estrategia tratamos que nuestro producto este en los puntos posibles de venta seleccionados. Intentamos que el producto esté disponible para el consumidor en puntos de venta de barrios populosos de la ciudad de Estelí.
5. **Promoción:** La mercadotecnia moderna requiere algo más que desarrollar un buen producto, fijarle un precio atractivo y ponerlo al alcance de sus clientes meta. Las cuatro principales herramientas promocionales son las que se describen a continuación: Publicidad, Promoción de ventas, Relaciones públicas Y Ventas personales.

### Monitoreo y control

1. Establecimiento de un rol de responsabilidades dentro de la cooperativa para el cumplimiento del plan de marketing
2. Revisión mensual de la efectividad de la ruta de distribución
3. Revisión mensual del crecimiento de clientes
4. Realizar control de las utilidades de manera mensual
5. Designar a personal directo que atienda los puntos de venta
6. Sesionar al menos cada quince días para valoración del crecimiento de las ventas

### CONCLUSIONES

La Cooperativa COSERLAC no cuentan con un segmento de mercado definido para promover los productos que se elaboran, no utiliza estrategias de marketing para posicionarse en el sector lácteo, además carece de rutas de distribución establecida para la ubicación de sus productos y no hacen uso de los medios de comunicación para promocionar los productos.

Pero a pesar de ello, la Cooperativa produce la materia prima que necesitan para la planta láctea y buscan el

valor agregado a lo que producen, además cuenta con una gran ventaja competitiva sobre la competencia, ya que posee las mejores instalaciones de planta láctea en todo el municipio de Estelí, lo que le permite procesar sus productos en base a las exigencias de sus clientes: sabor, presentación, cantidad, etc.

Tiene grandes expectativas para ser competitiva en el mercado, ya que de antemano conoce las necesidades y preferencia de los consumidores de productos lácteos y que esto a su vez coincide con los productos que ellos procesan y ofrecen. Conoce que la razón de preferencia de los clientes que adquieren los productos lácteos en la competencia, corresponde al precio, calidad y atención que se le brinda en el local y los productos con mayor demanda en las pulperías y distribuidoras es la crema, la leche, la cuajada, siendo los mismos productos que la Cooperativa procesa en la planta láctea.

### BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA

- 2Spacios comunicación creativa. (03 de Agosto de 2015). *2Spacios comunicación creativa*. Obtenido de La importancia del Plan de Marketing: <https://www.2spacios.com/noticias/la-importancia-del-plan-de-marketing>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Chérrez, N. K., & Ochoa Ledergerber, R. J. (2016). *Diseño de un Plan de Marketing para la expansión e incremento de participación de mercado en el Restaurante vegetariano "Lorenabo" ubicado en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil.
- Ching, M. (2016). *Propuesta de un Plan de Mercadeo para la línea de productos de limpieza y sanitización para la industria lechera, Milky Clean*.
- Cohen, W. A. (2001). *El Plan de Marketing*. Barcelona: Effective Management, S.L.
- Dwyer, R., & Tanner, J. (2007). *Marketing Industrial*. México, D.F: McGraw Hill-Interamericana.
- Economipedia. (s.f.). *Preferencias del consumidor*. Obtenido de Preferencias del consumidor: <https://economipedia.com/definiciones/preferencias-del-consumidor.html>
- Emprende Pyme. (2016). *Emprende Pyme.net*. Obtenido de Estudio de Mercado: <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-mercado-meta.html>

- Espinosa, R. (17 de Septiembre de 2013). *Estrategia de Marketing*. Obtenido de Segmentación de mercado, concepto y enfoque: <http://robertoespinosa.es>
- Espinosa, R. (29 de Julio de 2013). *Estrategias de Marketing*. Obtenido de La Matriz de Análisis DAFO (FODA): <http://robertoespinosa.es>
- Espinosa, R. (Enero de 2015). *Estrategias de Marketing. Concepto, Tipos y Ejemplo*. Obtenido de Blog Roberto Espinoza: <http://robertoespinosa.es>
- Ferrer, J. (2010). *Higiene y Seguridad Industrial*. Obtenido de Conceptos básicos de la Metodología de la Investigación: <http://metodologia02.blogspot.com>
- Fred R. D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Hernández H, L. M. (08 de Febrero de 2012). *Todo Ingeniería Industrial*. Obtenido de Análisis de la oferta: <https://todoingenieriaindustrial.wordpress.com/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (Cuarta Edición ed.). México: McGraw - Hill Interamericana.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (2016). *Dirección de Marketing*. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing versión para latinoamerica*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimocuarta edición ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimocuarta Edición ed.). México: Pearson Educación.
- Martinez, J. (2002). *Liderazgo y mercadeo*. Obtenido de Hábito de compra: <http://www.liderazgoymercadeo.co/habito-de-compra/>
- Morffe, A. (4 de julio de 2013). *Blog Marketing y gerencia estratégica*. Obtenido de Modelo del Diamante de Porter : <https://sobregereciayempresa.blogspot.com/>
- Muñiz González, R. (2001). *Márketing del siglo XXI 5ta edición*. Madrid: Centro de Estudios Financieros. España.
- Muñiz, R. (2001). *Marketing XXI*. Obtenido de La distribución. Mercado y clientes, Canales de distribución: <http://www.marketing-xxi.com>
- OBS Business School. (2018). *Blog de Investigación de la OBS*. Obtenido de Diamante de Porter componentes, usos y beneficios: <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/direccion-general/diamante-de-porter-componentes-usos-y-beneficios>
- Pérez, E. (26 de Julio de 2009). *Investigar para crecer*. Obtenido de Matriz FODA: <http://profeduardoperez.blogspot.com>
- Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. En M. Porter, *La ventaja competitiva de las naciones* (págs. 164-202). New York: Palgrave Macmillan UK.
- ProfMjimenez. (06 de Mayo de 2014). *Marketing Distribución*. Obtenido de Canales de distribución: <https://es.slideshare.net>
- Promove consultoria e formación SLNE. (2012). *Atraer y fidelizar clientes*. Santiago de Compostela, CEEI GALICIA: C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA).
- Rueda Montes, D. A., & Sánchez Galán, K. O. (2013). *Diseño de estrategias mercadológicas para la empresa familiar "La casa de las cajetas Elisa", ubicada en el municipio de Diriomo, departamento de Granada, en el período comprendido de septiembre a diciembre del año 2013*. Diriomo, Granada.
- Sallenave, J. P. (1994). *La Gerencia Integral i No le temas a la competencia, Témele a la Incompetencia!*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Solis, L. (Jueves de Octubre de 2010). *Blog sobre Mercado Meta*. Obtenido de Criterios Para Determinar los Mercados Meta: <http://leslysoliscarrillo.blogspot.com>
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & J., W. B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill Interamericana, Inc.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México, D.F.: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- TareasUniversitarias.com. (30 de Enero de 2013). *Tareas Universitarias*. Obtenido de Participación de la competencia en el mercado: <http://tareasuniversitarias.com>
- Thompson, I. (Abril de 2006). *Promonegocios.net*. Obtenido de El Mercado Meta: <https://www.promonegocios.net/mercado/meta-mercado>



html

Todo Marketing. (02 de Abril de 2018). Obtenido de El Macro entorno y el micro entorno: <http://territoriomarketing.es/el-macroentorno-y-microentorno/>

UNID. (s.f.). *Análisis de producto*. Obtenido de Producto:conceptos, atributos y beneficios: [http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_mdl/ADI/](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/ADI/)

AO/AO01/AOPP01Lectura1.pdf

Valero, C., & Mercado, C. C. (SF). *Diccionario DE GESTION EMPRESARIAL*. Perú: Universidad Alas Peruanas.

Vianica.com. (s.f.). *Vianica.com*. Obtenido de Reserva Natural Miraflores: <https://vianica.com/sp/attractivo/27/reserva-natural-miraflores>