



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

TESIS DE GRADO

Posicionamiento de la marca (KAKAW)
Licor a base de cacao, Matagalpa, año 2025

Tutor

Msc. Yessenia del Socorro Palacio Herrera.

CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL DE
MATAGALPA

¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN-MANAGUA

Centro Universitario Regional de Matagalpa

Recinto Universitario "Mariano Fiallos Gil"

Departamento de Ciencias de Económicas y Administrativas

Posicionamiento de la marca (KAKAW)

Licor a base de cacao, Matagalpa, año 2025

Tesis para optar al grado de
Licenciatura en Mercadotecnia

Autores

Br. Catherine Lisette Burgos Ruiz

Br. Dayana Vanessa Guerrero Huerta

Br. Jasmir Antonio González Flores

Tutor

Msc. Yesenia del Socorro Palacios Herrera

1 Diciembre 2025



Dedicatoria

Este trabajo se lo dedico primeramente mi madre por darme ánimos y la fuerza necesaria para realizar este trabajo hasta el final, porque nunca me abandono en los momentos más difíciles y cuando más la necesitaba.

A mí querida hermana A.S por ser mi fuente de inspiración para superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depara un mejor futuro.

A Tim Berling por crear obras de arte musicales que son parte importante en mi vida y que siempre están en mis momentos buenos y malos, pero sobre todo fueron mi compañía en las noches de desvelo y arduo trabajo.

A las generaciones presentes y futuras, les dedico estas páginas con la esperanza de que encuentren en ellas un estímulo para no abandonar sus metas.

Br. Catherine Burgos

Dedico este trabajo principalmente a mi mamá que ha sido mi mayor apoyo en cada etapa de mi vida, este logro también es tuyo, porque cada paso que doy está sostenido por tus sacrificios, tus consejos, por creer siempre en mi incluso cuando yo misma dudaba.

A mi abuelita que, aunque ya no está conmigo sigue iluminando mi camino, mis hermanos que siempre ha estado conmigo apoyándome, aconsejándome y a mi familia por su apoyo incondicional.

Este logro es el resultado de cada esfuerzo compartido y cada gesto de confianza recibido.

Que este trabajo sea una guía y una inspiración para quienes lo lean, recordándoles que con esfuerzo y dedicación todo es posible.

Br. Dayana Guerrero

Dedico este trabajo primeramente a Dios, por ser mi guía y mi fortaleza en cada paso de este camino académico. Si luz me dio claridad en los momentos más difíciles y su gracia me permitió continuar aun cuando las circunstancias parecían desafiantes.

A mis padres, cuyo amor incondicional, y sacrificio constante han sido la base en todo lo que he logrado, gracias por creer en mí, por enseñarme que la perseverancia y la humildad siempre llevan al éxito

A mi familia que con sus palabras de ánimo, comprensión y compañía hicieron más llevaderos los días de cansancio y desvelo. Cada logro que hoy celebro está profundamente marcado por su presencia en mi vida

Finalmente, dedicó este proyecto a las personas que de una u otra manera contribuyeron a mi crecimiento personal y académico. Este logro es resultado de un esfuerzo compartido y del cariño de quienes los rodean

Br. Jasmir Antonio González Flores

Agradecimiento

Agradezco primeramente a Dios por darme una oportunidad en esta etapa de mi vida, que a pesar de las dificultades y gracias todos mis esfuerzos se logró culminar.

A mis padres y familia por su amor incondicional, todo su apoyo moral contribuyo a forjarme por un buen camino pese a todas las dificultades.

A todos los que me brindaron su conocimiento y ayuda desinteresadamente para aportar considerablemente en mi desarrollo no solo en el ámbito educativo sino sobre la vida en general.

Y, por último, pero no menos importante, quiero agradecerme por creer en mí misma por nunca rendirme y ser la mejor versión que puedo ser.

Br. Catherine Burgos

Agradezco a Dios por darme fortaleza, la paciencia y la claridad necesaria para superar cada dificultad y poder culminar un logro más en mi vida.

A mis padres por su amor incondicional, sus enseñanzas y apoyo constante. Gracias por motivarme a dar siempre lo mejor y por ser mi mayor inspiración. Y a quienes me brindaron consejos de vida sus palabras me inspiraron a seguir adelante.

Finalmente, quiero agradecerme a mí misma por el esfuerzo por no rendirme antes las dificultades, por mantener la motivación cuando todo parecía complicado, y por creer en mí misma que puedo lograr siempre lo que me proponga.

Br. Dayana Guerrero

Agradezco profundamente a Dios por guiarme y darme la perseverancia necesaria para culminar este proceso. A todos los docentes por compartir sus conocimientos, orientación y paciencia durante todo este proceso.

A mis padres por su amor incondicional, su apoyo constante y por aconsejarme a salir adelante y motivarme a dar siempre lo mejor de mí, por los sacrificios que hicieron para que yo pudiera estudiar, por cada palabra de aliento que me impulsó a seguir adelante.

También agradezco a mis compañeros y amigos quienes con sus palabras, consejo y apoyo emocional hicieron más ligero este camino.

Br. Jasmir Antonio González Flores



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL, MATAGALPA
“2025: Eficiencia y Calidad para seguir en victorias”
Departamento de Ciencias de la Educación y Humanidades

CARTA AVAL DEL TUTOR

Matagalpa, [día] de [mes] de 2025

Por medio de la presente, en calidad de tutor(a) del trabajo de modalidad de graduación titulado: “**Posicionamiento de la marca (KAKAW) Licor a base de cacao, Matagalpa, año 2025**”, elaborado por los estudiantes:

Br. Catherine Lisette Burgos Ruiz	[21201454]
Br. Dayana Vanessa Guerrero Huerta,	[21602624]
Br. Jasmir Antonio Gonzalez Flores,	[21607717]

Estudiante(s) de la carrera de **Mercadotecnia**, hago constar que he brindado acompañamiento académico y metodológico durante el desarrollo de dicho trabajo, cumpliendo con lo establecido en el cronograma y en la normativa institucional vigente. Asimismo, avalo que el trabajo cumple con los requisitos formales, científicos y éticos exigidos por la Universidad, en cumplimiento de la modalidad de graduación correspondiente.

Atentamente,

Yesenia del Socorro Palacios herrera

Orcid:0009 0006 4624 2162

UNAN-Managua/CUR-Matagalpa

¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!

Barrio 14 de abril, contiguo a la subestación de ENATREL, Tel 27137734, Ext 7424
dceh.curesteli@unan.edu.ni

Resumen

La presente investigación aborda la problemática de la comercialización del cacao sin valor agregado en Nicaragua, proponiendo el posicionamiento de la marca KAKAW, un licor artesanal de cacao en la ciudad de Matagalpa. El objetivo principal consistió en diseñar estrategias efectivas para posicionar dicha marca en el mercado meta durante el año 2025. Metodológicamente, el estudio se fundó en un enfoque mixto de alcance descriptivo y propositivo, utilizando encuestas a consumidores y guía de observación para matrices alimentarias estratégicas como FODA, MEFE, MEFI y BCG. Los resultados del diagnóstico situacional ubicaron a la marca en una posición ofensiva con un puntaje ponderado de 3.45, clasificando el producto actualmente como "Vaca" en la matriz BCG, caracterizado por una alta participación de mercado (89%) pero bajo crecimiento. Se concluye que, aunque la marca posee una base sólida, requiere evolucionar hacia un producto "Estrella". Para ello, se diseñan estrategias de diferenciación, innovación en marketing digital y alianzas comerciales, orientadas a fortalecer la identidad del producto y asegurar su competitividad sostenible en el sector de licores artesanales.

Palabras claves: Posicionamiento de marca; Licor de cacao; Estrategias de marketing; Agroindustria.

Summary

This research addresses the issue of marketing cacao without added value in Nicaragua by proposing the positioning of the KAKAW brand, an artisanal cacao liqueur in the city of Matagalpa. The main objective was to design effective strategies to position this brand within the target market during the year 2025. Methodologically, the study was based on a mixed approach with a descriptive and propositional scope, using consumer surveys and documentary analysis to support strategic matrices such as SWOT, EFE, IFE, and BCG. The results of the situational diagnosis placed the brand in an offensive position with a weighted score of 3.45. It classified the product as a "Cash Cow" in the BCG matrix, characterized by a high market share (89%) but low growth. It is concluded that, although the brand has a solid foundation, it needs to evolve into a "Star" product. To achieve this, strategies for differentiation, digital marketing innovation, and commercial partnerships were designed to strengthen the product's identity and ensure its sustainable competitiveness in the artisanal liqueur sector.

Keywords: Brand positioning; Cacao liqueur; Marketing strategies; Agro-industry.

Índice

1.	Introducción.....	12
2.	Antecedentes	13
3.	Planteamiento del problema.....	15
4.	Justificación.....	16
5.	Objetivos de investigación	17
	Objetivo General	17
	Objetivos específicos	17
6.	Preguntas de investigación / Hipótesis de investigación.....	17
	6.1. Pregunta general.....	17
	6.2. Preguntas específicas	17
7.	Limitaciones	18
	7.1. Acceso a la Información y Cooperación.....	18
	7.2. Limitantes Temporales y de Alcance	18
	7.3. Limitantes Metodológicas y de Diseño	18
8.	Contexto de la investigación.....	19
	8.1. Contexto Temático y de Mercado	19
	8.2. Contexto Geográfico.....	19
	8.3. Contexto Temporal	19
	8.4. Contexto Problemático	20
9.	Marco Teórico.....	20
	9.1. Análisis diagnóstico	20
	9.1.1. Estrategias generales.....	21
	I. Ofensivas.....	21
	II. Defensivas	22

III.	Reactivas	22
IV.	Adaptativas	23
V.	Estrategias específicas	24
VI.	Estrategias de mercado	24
VII.	Estrategias corporativas	25
9.2.	Tipos de posicionamientos.....	26
9.3.	Posicionamiento por diferenciación.....	26
9.4.	Posicionamiento por precios.....	27
9.5.	Posicionamiento por marketing digital.....	27
10.	Diseño metodológico	28
10.1.	Tipo de investigación	28
10.2.	Población y muestra	29
10.3.	Variables y categorías	31
10.4.	Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.	33
10.5.	Confiabilidad y validez de los instrumentos	33
10.6.	Técnicas, instrumentos y procedimiento para el procesamiento y análisis de la información	34
10.7.	Criterios de calidad	34
11.	Análisis y discusión de resultados	37
11.2.	Matriz de portafoli (BCG).....	38
12.	Conclusiones	49
13.	Recomendaciones	50
14.	Bibliografía.....	51
15.	Anexos	54

Índice de figuras

Anexo # 1 Matriz de Factores Externos (MEFE)	54
Anexo # 2 Matriz de Factores Internos (MEFI)	55
Anexo # 3 Análisis Pest T1H1	56
Anexo # 4 Mapa del Entorno, T1H2	57
Anexo # 5 Diagnóstico Interno, T1H3	58
Anexo # 6 Propuesta de Cierre de Brecha T1H5	59
Anexo # 7 Encuesta	60

1. Introducción

El cacao es uno de los cultivos más representativos de Nicaragua, especialmente en la región de Matagalpa, donde constituye una fuente de ingresos y desarrollo para numerosos productores. Su alto valor nutricional y su importancia cultural han impulsado su uso en diferentes industrias, principalmente en la chocolatería y la repostería. Sin embargo, el potencial del cacao va más allá de estos usos tradicionales, pues ofrece múltiples posibilidades de transformación que pueden generar productos innovadores y con alto valor agregado.

En este contexto, surge la marca KAKAW, un emprendimiento dedicado a la elaboración de licor artesanal a base de cacao, con el propósito de diversificar la oferta de bebidas en el mercado local y rescatar el valor cultural y productivo del cacao nicaragüense. La iniciativa se enfoca en la creación de una bebida que combine la calidad artesanal con los sabores autóctonos, ofreciendo una alternativa diferente frente a las marcas industriales.

La presente investigación se orienta al posicionamiento de la marca KAKAW en el municipio de Matagalpa, durante el año 2025. A través de un diagnóstico estratégico apoyado en herramientas de mercadotecnia como las matrices MEFE, MEFI, FODA, BCG y TOWS, se busca identificar los factores internos y externos que inciden en la competitividad de la marca, así como diseñar estrategias de mercadeo que fortalezcan su presencia en el mercado.

Este estudio no solo aporta una propuesta para el crecimiento de KAKAW, sino que también busca servir como referencia para futuros emprendimientos agroindustriales que deseen aprovechar los recursos locales bajo un enfoque sostenible, innovador y con identidad nacional

2. Antecedentes

Según Chávez Zúñiga, (2017) Señalan que la fermentación y destilación de este material permite obtener aguardientes con buena aceptación sensorial, representando una alternativa sostenible para pequeños productores. Esta propuesta, aplicada en cooperativas “Jorge Salazar” contribuye a diversificar la producción, reducir desperdicios y generar valor agregado.

Según (Vargas, 2012) Muestran que la elaboración de licor de cacao representa una alternativa viable para la producción artesanal con potencial comercial, al demostrar que el sabor y el aroma del cacao ejercen influencia sobre la aceptación del producto. En su estudio de factibilidad, estimaron un punto de equilibrio de 31.171 unidades, un TIR del 90% y un VAN positivo, respaldando la viabilidad económica del proyecto. Esta propuesta, trasladada al contexto de la cooperativa “Jorge Salazar”, sugiere que el uso de mucilago de cacao como materia prima para aguardiente podrá diversificar la producción, aprovechar subproductos y aportar valor agregado local.

Según (Sepúlveda, 2021) El planteamiento de una planta productora de licor de cacao muestra que existe una demanda insatisfecha del producto y que su producción puede generar empleo y agregar valor al cacao local, al estimarse una TIR del 250,69% y un periodo de recuperación de 2,47 años. Esta propuesta sugiere que transformar subproductos del cacao-como mucilago o pulpa-en bebidas alcohólicas puede ser una estrategia viable para diversificar la producción, reducir desperdicios y fortalecer la economía de pequeñas cooperativas como la cooperativa “Jorge Salazar”

Según (Murillo, 2019) La comercialización internacional de la pasta o icor de cacao puede estructurarse mediante un estudio de mercado para identificar los países meta y definir la logística de distribución, con el fin de ampliar la base de clientes y fortalecer el sector cacaotero regional. Su propuesta evidencia de

transformar productos derivados del cacao en bienes exportables es una estrategia válida para diversificar la producción, incrementar el valor agregado y mejorar la competitividad de productos como los de la cooperativa “Jorge Salazar.

Según (Salinas & Ruiz , 2023) En un estudio las instalaciones de una industria procesadora de licor de cacao en San marcos, Guatemala, mostro una alta demanda del producto, con una capacidad de producción anual de 19.608 litros y una inversión de inicial de \$77,344.42. Este proyecto evidencio la viabilidad económica de transformar el cacao en licor, generando valor agregado y contribuyendo al desarrollo local. Aplicado el contexto a la cooperativa “Jorge Salazar”, este modelo sugiere que la utilización del mucilago de cacao criollo para la producción de aguardiente puede diversificar la oferta productiva, reducir desperdicios y mejorar la rentabilidad de los pequeños productores.

Estos antecedentes sirvieron como fundamento teórico y práctico para demostrar que la producción de licor de cacao es económicamente viable, además de fortalecer la identidad cultural y el desarrollo departamental, Con ello, se sustentó la formulación de estrategias efectivas para el posicionamiento

3. Planteamiento del problema

En Nicaragua, el cultivo de cacao representa una importante fuente de ingresos para pequeños y medianos productores; sin embargo, gran parte de la producción se comercializa sin valor agregado, limitando las oportunidades de desarrollo económico local. Además, los subproductos del cacao, como el mucílago y la cáscara, suelen desaprovecharse, generando pérdidas y problemas ambientales por su descomposición.

Por otro lado, el mercado nacional de bebidas alcohólicas se encuentra saturado de productos industrializados, con escasa presencia de opciones artesanales elaboradas a partir de ingredientes autóctonos. Esta situación refleja la falta de innovación en el sector y la ausencia de propuestas que promuevan el aprovechamiento integral de materias primas locales.

Ante este contexto, surge la necesidad de desarrollar un emprendimiento que transforme el cacao en una bebida alcohólica artesanal, capaz de diversificar el mercado, generar valor agregado al producto y fomentar el uso sostenible de los recursos locales

Por ende ¿Cuál es nivel del posicionamiento de la marca (KAKAW) licor a base de cacao, Matagalpa, año 2025

4. Justificación

El desarrollo de productos innovadores a partir del cacao representa una oportunidad estratégica para la economía local, al mismo tiempo que promueve la sostenibilidad y el aprovechamiento integral de los recursos naturales. En Nicaragua, el sector del cacao enfrenta el desafío de comercializar su producción sin un valor agregado, lo que limita la rentabilidad de los productores y reduce la competitividad del país en los mercados especializados.

El licor KAKAW, elaborado artesanalmente a base de cacao, se presenta como una propuesta diferenciadora que contribuye a resolver esta problemática mediante la transformación del grano en un producto con identidad propia, calidad sensorial y potencial de exportación. Su elaboración fomenta el emprendimiento local, el encadenamiento productivo y la generación de empleo, además de posicionar el cacao como un símbolo de innovación y orgullo nicaragüense.

Desde el punto de vista académico y profesional, esta investigación es relevante porque aplica herramientas de análisis estratégico del marketing para fortalecer una marca emergente, integrando conocimientos teóricos con la práctica empresarial. Asimismo, tiene pertinencia social, al promover la diversificación productiva y el consumo responsable de bebidas artesanales.

Por tanto, este estudio se justifica por su contribución al fortalecimiento de la economía local, el impulso de la innovación en el sector agroindustrial y el desarrollo de estrategias que consoliden el posicionamiento de la marca KAKAW en el mercado de licores artesanales.

5. Objetivos de investigación

Objetivo General

Posicionar la marca (KAKAW) licor a base de cacao en la ciudad de Matagalpa, año 2025

Objetivos específicos

Identificar la situación actual de la marca (KAKAW) licor a base de cacao

Proponer estrategias de posicionamiento para la marca KAKAW licor a base de cacao

6. Preguntas de investigación

6.1. Pregunta general

¿Cómo posicionar la marca KAKAW (licor a base de cacao) en Matagalpa, año 2025?

6.2. Preguntas específicas

¿Cuándo Identificar la situación actual de la marca KAKAW Licor a base de cacao?

¿Cómo proponer estrategias de posicionamiento para la marca KAKAW Licor a base de cacao?

7. Limitaciones

7.1. Acceso a la Información y Cooperación

Con respecto a la disponibilidad de la población objetiva puede complicarse el obtener la colaboración o encontrar a suficientes consumidores potenciales en Matagalpa para encuestas y entrevistas que permitan evaluar el posicionamiento de la marca (conocimiento, percepción, fidelidad, etc.)

Por otro lado, la información de la competencia, la disponibilidad y fiabilidad de datos sobre las marcas de licor competidoras en Matagalpa puede crear sesgos en el análisis de datos cuantitativos a cualitativos.

7.2. Limitantes Temporales y de Alcance

- **Marco Temporal Específico:** La investigación se centra en el año 2025. Esto significa que, si se realiza antes de ese periodo los datos serán proyecciones o evaluaciones basadas en el rendimiento anterior al periodo en cuestión (2025). Si se realiza durante o después de ese periodo, se dependerá de la disponibilidad de datos actualizados para ese ese año.

- **Limitación Geográfica:** El estudio se restringe únicamente a Matagalpa. Los resultados y estrategias propuestas no serán generalizables a otras regiones del país.

7.3. Limitantes Metodológicas y de Diseño

- **Proponer Estrategias (Objetivo Específico):** La viabilidad y pertinencia de las estrategias propuestas dependerá de la profundidad de la investigación y del acceso a recursos y capacidad de la marca KAKAW, por ende, solo se puede proponer, no implementar ni garantizar su éxito.

- **Sesgo del Investigador:** Al proponer estrategias, existe el riesgo de un sesgo basado en las preferencias o suposiciones del investigador, en lugar de datos puramente objetivos.

8. Contexto de la investigación

8.1. Contexto Temático y de Mercado

La investigación se extiende en el ámbito del Marketing y la Investigación de Mercados, centrándose en el desafío fundamental del branding (posicionamiento de Marca).

- **Producto Nicho:** El objeto de estudio es KAKAW, un licor espumoso a base de cacao. Esto lo sitúa en el mercado de bebidas alcohólicas especializadas y licores artesanales, donde la diferenciación, el origen (cacao nicaragüense) y la calidad son cruciales para el éxito.
- **Relevancia:** El estudio es vital para la marca KAKAW, ya que busca pasar de ser un producto conocido a ocupar un lugar distintivo y favorable en la mente de los consumidores en Matagalpa frente a la competencia (otras bebidas alcohólicas, licores nacionales o importados).

8.2. Contexto Geográfico

La investigación está estrictamente delimitada al departamento de Matagalpa, por ende, se asume que Matagalpa es un mercado objetivo clave para KAKAW, ya que es un centro comercial importante y una zona de consumo potencial elevado, también por su cercanía a áreas productoras de cacao. Por lo tanto, el contexto de la investigación, se limitará a las percepciones, hábitos de consumo y competencia dentro de esta área geográfica.

8.3. Contexto Temporal

La investigación busca evaluar el posicionamiento de la marca durante un período específico (año 2025).

Si la investigación se realiza antes de 2025, el contexto se enfoca en establecer una línea base de la "situación actual" y generar estrategias que deberán ser aplicadas a tiempo para impactar el desempeño de la marca durante ese periodo específicamente. Debido a el corto plazo esto implica que las estrategias propuestas deben ser tácticas, realistas y de rápida implementación.

8.4. Contexto Problemático

El contexto nace de una doble necesidad:

A. Desconocimiento de la Situación Actual ya que existe una necesidad de diagnosticar el estado de la marca KAKAW en Matagalpa (conocimiento, percepción, nivel de prueba, canales de distribución, etc.).

B. Necesidad de Dirección Estratégica: A partir del diagnóstico, es imperativo proponer un plan de acción (estrategias de posicionamiento) que permitan a la marca KAKAW alcanzar sus objetivos comerciales y asegurar su permanencia o crecimiento en el mercado de Matagalpa durante el período focalizado.

9. Marco Teórico

9.1. Análisis diagnóstico

Es la etapa inicial del proceso de mercadotecnia en la que se recopila y analiza información del mercado, competidores y consumidores para entender el entorno actual e identificar oportunidades y amenazas (Kotler & Armstrong, 2013)

Se concibe un chequeo antes de empezar a hacer cualquier cosa, la empresa tiene que mirar hacia afuera y ver qué están haciendo los otros, y hacia adentro para saber dónde está parada la empresa. No se puede lanzar un producto a ciegas. Este paso evita que se gaste dinero en algo que nadie quiere o que se entre en un terreno donde la competencia es invencible. (análisis FODA).

Por ejemplo: Netflix, antes de crear sus propias series (House of Cards), Netflix no se basó en la intuición, sino en un riguroso análisis de diagnóstico de su Big Data. Vieron que a la gente le gustaban las películas de David Fincher y las series políticas (Identificaron patrones de consumo). Ellos no adivinaron, sino que diagnosticaron la oportunidad y actuaron en base a eso, asegurando el éxito del producto antes de su lanzamiento.

9.1.1. Estrategias generales

Son los planes de acción amplios que definen cómo la empresa competirá en el mercado. Estas estrategias abarcan la dirección general de la empresa (crecimiento, estabilidad, reducción) e incluyen marcos como el liderazgo en costos o la diferenciación. (Potter, 1985)

Las estrategias generales establecen los lineamientos principales sobre cómo competirá la empresa en el mercado. A partir de ellas, se comprende que funcionan como base para organizar las decisiones de diversas áreas de la organización. Su utilidad radica en que permiten mantener una dirección clara frente al entorno competitivo y facilitan el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Por ejemplo: Walmart aplica una estrategia de liderazgo en costos y su estructura está diseñada para maximizar el volumen con márgenes reducidos. Por otro lado, Ferrari ejecuta una estrategia de enfoque y diferenciación que prioriza la exclusividad y el alto margen sobre el volumen de ventas. Ambas son exitosas, pero sus "reglas del juego" son opuestas.

I. Ofensivas

Hill & Jones (2013) Plantea que son acciones proactivas que buscan atacar directamente a la competencia o aprovechar las oportunidades del entorno, utilizando las fortalezas internas de la empresa para ganar una mayor cuota de mercado o establecer una nueva ventaja competitiva.

Se refiere a maniobras tácticas diseñadas para alterar el statu quo del mercado. Se implementan cuando la empresa posee una ventaja competitiva temporal o recursos superiores y busca incrementar su cuota de mercado a gastos de rivales establecidos atacando directamente las debilidades de los competidores o capitalizando agresivamente nuevas oportunidades.

Por ejemplo: Burger King, esta cadena implementa frecuentemente estrategias ofensivas mediante publicidad comparativa directa contra McDonald's,

cuestionando el tamaño o la calidad de sus productos para incentivar el cambio de marca en los consumidores.

II. Defensivas

Son movimientos destinados a proteger la posición actual de la marca en el mercado y contrarrestar las amenazas externas, utilizando las fortalezas internas para minimizar el impacto de los ataques de la competencia. (GorjianKhanzad & Gooyabadi, 2022)

En el ámbito organizacional, estas estrategias tienen como objetivo conservar los logros alcanzados y evitar la pérdida de participación en el mercado. Para ello, se enfocan en reforzar la calidad del producto, fidelizar clientes, mejorar procesos y responder ante movimientos agresivos de los rivales. Así, estas acciones reducen vulnerabilidades y permiten mantener estabilidad en mercados altamente competitivos.

Por ejemplo: The Coca-Cola Company es el ejemplo paradigmático de estrategias defensivas, para proteger su liderazgo de mercado ante los ataques de competidores directos, Coca-Cola no necesariamente contraataca con nuevos productos, sino que fortalece su posición actual reforzando la fidelidad emocional mediante campañas publicitarias masivas y optimizando su cadena de suministro. Estas acciones crean barreras de entrada que minimizan el impacto de las amenazas externas y preservan su cuota de mercado global.

III. Reactivas

Son respuestas inmediatas a un cambio o evento externo no previsto (como una acción agresiva de la competencia o una crisis). A diferencia de las adaptativas, estas son respuestas de emergencia que buscan corregir o mitigar un impacto negativo posterior al suceso. (Kotler & Armstrong, 2013)

Estas estrategias se caracterizan por surgir de la necesidad de actuar con urgencia. No suelen ser planificadas, sino que funcionan como mecanismos de

contención ante crisis, cambios regulatorios, lanzamientos inesperados de competidores o problemas internos. Su valor radica en la capacidad de la empresa para responder con agilidad ante situaciones críticas y mantener la continuidad operativa pese a la presión externa.

Por ejemplo: En 2016, ante los reportes imprevistos de baterías explosivas en su modelo Galaxy Note 7, Samsung debió ejecutar una estrategia puramente reactiva. No fue una acción planificada, sino una respuesta de emergencia ante una crisis que amenazaba la reputación de la marca. La empresa reaccionó retirando el producto del mercado global, ofreciendo reembolsos inmediatos y emitiendo disculpas públicas. Esta maniobra buscó mitigar el daño financiero y de imagen posterior al suceso, con el fin de contener la crisis y asegurar la supervivencia operativa de la división móvil.

IV. Adaptativas

Son un conjunto de acciones dirigidas a la reorientación interna para aprovechar oportunidades que surgen en el entorno a pesar de las debilidades existentes. Se basan en la flexibilidad y en la mejora continua para alinear el negocio con las nuevas condiciones del mercado (Wheleen & Huger)

Su propósito es transformar debilidades en capacidades mediante procesos de innovación, reestructuración, capacitación y ajuste de operaciones. A diferencia de las estrategias reactivas, las adaptativas son planificadas y buscan preparar a la empresa para escenarios futuros. De esta manera, fomentan la resiliencia estratégica y contribuyen a fortalecer la competitividad con base en la adaptación progresiva del negocio.

Por ejemplo: En 2010 Adobe identificó una oportunidad en la computación en la nube y una debilidad en su modelo de venta de licencias físicas (altos costos y piratería). Implementó una estrategia adaptativa transformando radicalmente su modelo de negocio hacia el SaaS (Software as a Service) con "Adobe Creative Cloud". A diferencia de una reacción de emergencia, esta fue una reorientación planificada y flexible para alinear a la empresa con las nuevas condiciones

tecnológicas del mercado, asegurando su competitividad futura a pesar de la resistencia inicial de algunos usuarios.

V. Estrategias específicas

Son los planes detallados y funcionales implementados en áreas concretas (ej. finanzas, producción, recursos humanos) que sirven de soporte a las estrategias generales, asegurando que cada departamento contribuya al logro de los objetivos corporativos (Hill & Jones, 2013)

Estas estrategias permiten convertir la visión global de la empresa en acciones concretas. Por ejemplo, Toyota aplica estrategias específicas en su área funcional de operaciones y manufactura, conocidas mundialmente como el Toyota Production System (Just-in-Time). Esta no es la estrategia general de la empresa, sino un plan detallado y funcional del departamento de producción que busca eliminar desperdicios y maximizar la eficiencia. Esta estrategia específica sirve de soporte a la estrategia general de liderazgo en calidad y costos, asegurando que el área operativa contribuya directamente a los objetivos corporativos de rentabilidad.

VI. Estrategias de mercado

Son planes de acción específicos dentro del marketing mix (producto, precio, plaza, promoción) que buscan lograr objetivos de ventas y participación a través del desarrollo de productos, penetración de mercados o desarrollo de nuevos mercados. (Kotler & Armstrong, 2013)

Estas estrategias están centradas en comprender y responder a las necesidades del consumidor. Pueden incluir el desarrollo de nuevos productos, ajustes de precios, apertura de nuevos canales de distribución, campañas promocionales o la entrada a nuevos segmentos. Su función principal es conectar las capacidades internas de la empresa con la demanda del mercado, logrando así un posicionamiento competitivo y sostenible.

Por ejemplo: Spotify ejecuta estrategias de mercado centradas en el marketing mix, específicamente en la penetración de mercados a través del precio y el producto. Su plan de acción consiste en ofrecer un producto gratuito con anuncios (precio/promoción) para captar masivamente usuarios y luego convertirlos a aviones de pago. Esta estrategia conecta la capacidad tecnológica de la empresa con la demanda del consumidor por música accesible, logrando un rápido crecimiento en la participación de mercado.

VII. Estrategias corporativas

Definen el alcance y la dirección de la empresa en su conjunto, especialmente en organizaciones con múltiples unidades de negocio. Deciden en qué negocios debe competir la empresa y cómo se gestionará la cartera de productos (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, & Regnér, 2017)

Estas estrategias abarcan decisiones globales como crecimiento, diversificación, integración, alianzas, adquisiciones o desinversión. Su importancia radica en su impacto en toda la organización, pues orientan la asignación de recursos, la priorización de mercados y la definición del rumbo futuro. En empresas con múltiples unidades de negocio, las estrategias corporativas aseguran coherencia entre los distintos niveles organizacionales y permiten construir valor estratégico de forma integral.

Por ejemplo: Disney usa la estrategia corporativa al definir el alcance y la gestión de su cartera de negocios. Sus decisiones de adquirir Pixar, Marvel, Lucasfilm (Star Wars) y 21st Century Fox son movimientos corporativos que determinan "en qué negocios competirán". No se trata de vender una película específica, sino de direccionar el rumbo de todas las empresas hacia el dominio de la propiedad intelectual y el entretenimiento en múltiples plataformas (parques, streaming, cine), asignando recursos multimillonarios para diversificar y gestionar su portafolio integralmente.

9.2. Tipos de posicionamientos

Las diferentes bases o enfoques que una empresa utiliza para diseñar su oferta y su imagen con el fin de ocupar un lugar único y significativo en la mente del consumidor meta, logrando que el mercado la perciba de forma particular (Trout & Ries, 2001)

Representa la gestión estratégica de la percepción del consumidor. El objetivo es "anclar" la marca en una categoría mental específica dentro de la percepción del mercado meta, diferenciándose del ruido publicitario general. Ante la saturación de oferta, el producto no es lo que la empresa fabrica, sino lo que el cliente ve. Si la empresa no define su posición, el mercado lo hará, a veces de manera perjudicial.

9.3. Posicionamiento por diferenciación

Se logra resaltando y comunicando los atributos, beneficios o la calidad únicos y superiores del producto o servicio. Busca establecer que la marca es perceptiblemente mejor o distinta en alguna dimensión valorada por el consumidor (Kotler & Armstrong, 2013)

Se centra en la creación de una propuesta única de valor. La organización debe demostrar que su oferta posee atributos tangibles o intangibles que son superiores y no replicables fácilmente por la competencia. Al ofrecer un valor único, se genera una demanda inelástica donde el consumidor es menos sensible al costo.

Por ejemplo: Apple la compañía mantiene un posicionamiento de diferenciación basado en la experiencia de usuario, el ecosistema cerrado y el diseño industrial. Los consumidores adquieren sus productos no por especificaciones técnicas aisladas, sino por la percepción de superioridad y estatus de la marca.

9.4. Posicionamiento por precios

Consiste en crear una percepción de la marca asociada directamente a su costo. Puede ser posicionándose como la opción de "valor superior" (mejor calidad a un precio justo) o como la opción "premium" (precio alto indicando exclusividad y prestigio. (Aaker, 1996)

Se utiliza el precio como el principal indicador de la calidad y el valor de la marca. El precio actúa como una señal psicológica, este enfoque divide la percepción en dos vertientes: la accesibilidad racional (mejor valor por el dinero) o la exclusividad aspiracional (precio premium). Un precio bajo reduce la barrera de entrada para el consumo masivo, mientras que un precio alto crea artificialmente escasez y prestigio.

Por ejemplo: Xiaomi ingresó al mercado con un posicionamiento de "precio justo", ofreciendo tecnología avanzada a costos accesibles, apelando a la racionalidad del comprador, por otro lado, Rolex mantiene precios elevados deliberadamente para asegurar que su posesión comunique éxito y exclusividad social.

9.5. Posicionamiento por marketing digital

Se logra mediante el uso sistemático de canales y herramientas digitales (SEO, contenido, redes sociales) para construir la propuesta de valor y la imagen de marca, buscando la visibilidad, la interacción y el recuerdo en el entorno online. (Rivera Tello & Feijo Cuenca, 2024)

Implica la construcción de la identidad de marca a través de la propagación en el ecosistema digital. Se prioriza la visibilidad en motores de búsqueda (SEO), la generación de contenido de valor y la interacción bidireccional en redes sociales, esto responde al cambio en los hábitos de consumo donde la "prueba social" y la presencia online validan la existencia y confiabilidad de una empresa. La marca se construye mediante la comunidad y el compromiso.

Por ejemplo: Duolingo ha logrado un posicionamiento robusto no mediante publicidad tradicional, sino a través de una estrategia de contenidos virales en

TikTok y redes sociales, creando una personalidad de marca distintiva que fomenta la interacción diaria y el recuerdo constante.

10. Diseño metodológico

De acuerdo con la naturaleza del estudio, se ha seleccionado un enfoque mixto, según (Hernández Sampieri, 2014) define este enfoque como un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos que implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

La investigación integra la medición numérica (cuantitativa) a través de encuestas para obtener frecuencias de consumo y porcentajes de aceptación, junto con el análisis profundo (cualitativo) de las cualidades de la marca y el entorno competitivo mediante herramientas de planificación estratégica.

10.1. Tipo de investigación

De acuerdo con los objetivos planteados, el estudio se clasifica bajo los siguientes criterios:

10.1.1. Por su alcance

Basado en la clasificación de (Hernández Sampieri, 2014), el estudio posee un alcance descriptivo. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

El objetivo primordial es detallar la situación actual de la marca KAKAW en el mercado de Matagalpa, describiendo quiénes son sus consumidores, qué atributos valoran y cómo perciben el producto, sin pretender establecer relaciones de causalidad complejas en esta etapa.

Además, la investigación trasciende la descripción al tener un carácter preventivo, ya que utiliza el diagnóstico descriptivo como base para diseñar una propuesta concreta (plan de estrategias de posicionamiento para el año 2025).

10.1.2. Por su dimensión temporal

Se implementó un diseño no experimental de corte transversal.

Según (Hernández Sampieri, 2014), son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. En este caso, no se alterará el producto ni el precio de KAKAW para ver qué pasa, sino que se observará la realidad del mercado tal como existe.

Con respecto al corte transversal los datos recolectados en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia en un momento dado. Por ende, la toma de datos sobre la percepción de la marca se realiza exclusivamente en el año 2025, correspondiente al diagnóstico y proyección de dicho año, describiendo las variables tal y como se presentan en ese periodo específico.

10.2. Población y muestra

10.2.1. Población (Universo):

(Hernández Sampieri, 2014) la define como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Para esta investigación, la población está constituida por los habitantes de la ciudad de Matagalpa, mayores de 18 años (edad legal para el consumo de licor), que son consumidores actuales o potenciales de bebidas alcohólicas artesanales. Dado que se trata de un producto de consumo masivo con restricciones de edad, la población se considera infinita o

desconocida para fines de cálculo exacto debido a la falta de un censo actualizado de consumidores específicos de licor artesanal.

10.2.2.Muestra:

Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia. (Hernández Sampieri, 2014) explica que, en este tipo de muestras, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o la conveniencia del investigador.

Por ende y debido a limitaciones de tiempo y recursos, así como la falta de un marco muestral (censo) específico de consumidores de licor de cacao, se seleccionó a sujetos accesibles que cumplieron con el perfil de cliente potencial en la ciudad. Los sujetos fueron seleccionados dada su conveniente accesibilidad y proximidad para los investigadores, asegurando que cumplan con los filtros de edad y consumo de alcohol.

10.3. Variables y categorías

La operacionalización se sustenta en el análisis diagnóstico y estratégico.

Operacionalización de variables						
Variable	Sub variable	Indicadores/ descriptores	Instrumento	Dirigido a	Preguntas	Escala
Análisis estratégico	Estrategias generales	Ofensivas	Encuesta	Clientes	¿Estaria interesado en probar nuestro nuevo producto?	Nominal Dicotómica
			Entrevista	Propietario Empresa	¿Has probado licor de cacao anteriormente ?	
			Guía de observación			
		Defensivas	Encuesta	Clientes	¿Qué tomas en cuenta al comprar una bebida alcohólica? ¿Qué tipo de licor prefieres?	Nominal Multiple
		Reactivas	Encuesta	Clientes	¿Con que frecuencia consume licor? ¿Qué cantidad consume normalmente?	Nominal Dicotómica
		Adaptativas	Encuesta	Clientes	¿En que lugares le gustaría adquirirlo? ¿Por qué toma licor?	Nominal Multiple
			Entrevista	Propietario Empresa		
			Guía de observación			

Análisis estratégico	Estrategias específicas	Estrategias de mercado	Encuesta Entrevista Guía de observación	Clientes Propietario Empresa	¿Con qué frecuencia consume licor?	Ordinal
		Estrategias corporativas	Encuesta Entrevista Guía de observación	Clientes Propietario Empresa	¿Considera que este producto es factible en su país?	Nominal Dicotómica
Análisis estratégico	Tipos de posicionamientos	Posicionamiento por diferenciación	Encuesta Entrevista Guía de observación	Clientes Propietario Empresa	¿Por qué toma licor?	Nominal
		Posicionamiento por precios	Encuesta Entrevista Guía de observación	Clientes Propietario Empresa	¿Qué toma enciende al comprar una bebida alcohólica?	Nominal Multiple
		Posicionamiento por marketing digital	Encuesta Entrevista Guía de observación	Clientes Propietario Empresa	¿Qué redes sociales utiliza frecuentemente? ¿Con qué frecuencia utiliza medios de comunicación online?	Nominal Multiple Ordinal

10.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Para abordar el enfoque mixto, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

Componente cuantitativo:

- **Técnica:** La encuesta.
- **Instrumento:** Cuestionario estructurado. Diseñado con preguntas cerradas para medir variables objetivas (precio, plaza, frecuencia).

Componente cualitativo:

- **Técnica:** Guía de observación.
- **Instrumentos:** Matrices de análisis estratégico (FODA, MEFE, MEFI, BCG). Estas herramientas permiten procesar información del entorno y de la empresa para fundamentar las estrategias.

10.5. Confiabilidad y validez de los instrumentos

El instrumento de recolección de datos (encuesta) será ratificado con el objetivo de garantizar el rigor del estudio, se validaron los instrumentos antes de su uso masivo mediante los siguientes pasos:

- Se aplicaron el cuestionario y la guía de observación a potenciales consumidores de KAKAW
- Se analizaron los resultados para medir la aceptación real del producto.
- Se ajustaron los instrumentos para asegurar tanto la validez del contenido como la consistencia interna de los datos.

10.6. Técnicas, instrumentos y procedimiento para el procesamiento y análisis de la información

Una vez recopilados los datos, se procederá de la siguiente manera:

La información de las encuestas será tabulada y procesada mediante técnicas mixtas (cuantitativo y cualitativo) utilizando herramientas de software. Se generarán gráficos y tablas estadísticas que permitirán visualizar tendencias, porcentajes de aceptación y perfiles de consumo para facilitar su análisis.

Entre estas tenemos:

- **Análisis Estratégico (Cualitativo):** Los datos procesados servirán de insumo para alimentar las matrices estratégicas:

- **Matriz MEFE y MEFI:** Para evaluar factores externos e internos y determinar la posición estratégica (ofensiva, defensiva, etc.).

- **Matriz BCG:** Para clasificar el producto KAKAW según su cuota de mercado y tasa de crecimiento (determinando si es producto Vaca, Estrella, etc.).

- **Matriz TOWS y GE:** Para cruzar variables y definir las estrategias específicas de posicionamiento.

10.7. Criterios de calidad

En cumplimiento con UNAN-Managua(2024) la cual establece el compromiso institucional con la mejora continua, la pertinencia social y la gestión basada en evidencias, la presente asegura la calidad científica y metodológica a través de los siguientes ejes transversales:

10.7.1. Pertinencia Social y Económica

Alineado con el Principio de Vinculación Social de la UNAN-Managua (2024), que busca "vincular la formación de los estudiantes al proceso productivo ya las necesidades objetivas del desarrollo económico" (Ley 89), este estudio posee un alto criterio de calidad por su relevancia práctica.

La investigación no es meramente teórica, sino que responde a una problemática real del departamento de Matagalpa: la falta de valor agregado en la cadena productiva del cacao. Al proponer el posicionamiento de la marca KAKAW, el estudio contribuye directamente al desarrollo de la economía local, fomentando el emprendimiento y la transformación de recursos autóctonos, cumpliendo con la misión universitaria de aportar al desarrollo sostenible del país.

10.7.2. Rigor Científico y Metodológico

La política de calidad institucional promueve la toma de decisiones basada en evidencia. Para garantizar este criterio, la investigación adopta un diseño metodológico robusto que asegura la veracidad de los hallazgos:

➤ **Validez de Contenido:** Se garantiza mediante la revisión de expertos (tutor) de los instrumentos de recolección de datos, asegurando que las variables operacionalizadas (hábitos de consumo, percepción de precio, etc.) corresponden a los objetivos planteados.

➤ **Triangulación de Datos:** Se cumple con el rigor científico al contrastar la información cuantitativa (encuestas a consumidores) con el análisis cualitativo (matrices estratégicas MEFE, MEFI, BCG). Esto asegura que las estrategias propuestas no se basan en suposiciones, sino en datos verificables del mercado matagalpino.

10.7.3. Compromiso Ético y Transparencia

En concordancia con los Valores Institucionales de UNAN-Managua (2024) el estudio se adhiere a normas estrictas de conducta investigativa:

- **Consentimiento Informado:** Se respeta la libertad de participación de los encuestados, garantizando que la información recopilada sea utilizada única y exclusivamente con fines académicos.

- **Propiedad Intelectual:** Se cumple rigurosamente con las normas de citación (APA) para respetar la autoridad de las fuentes consultadas (antecedentes y marco teórico), evitando el plagio y garantizando la honestidad académica.

- **Objetividad:** El análisis de los resultados se realiza de manera imparcial, presentando tanto las fortalezas como las debilidades de la marca KAKAW sin sesgos, para permitir una planificación estratégica realista.

10.7.4. Enfoque en la Mejora Continua e Innovación

La política de calidad establece el "fomento de la creatividad, la innovación y el emprendimiento".

Este criterio se refleja en la naturaleza propositiva del estudio. No se limita a diagnosticar la situación actual, sino que diseña estrategias (ofensivas, de diferenciación y marketing digital) orientadas a la innovación en el mercado de licores artesanales. La propuesta busca transformar una marca emergente en un competidor consolidado para el año 2025, promoviendo una cultura de calidad y competitividad en el sector agroindustrial.

11. Análisis y discusión de resultados

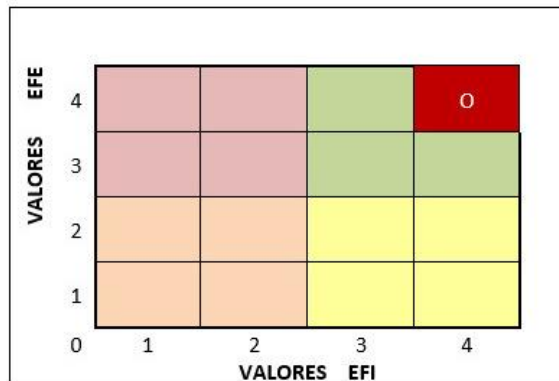
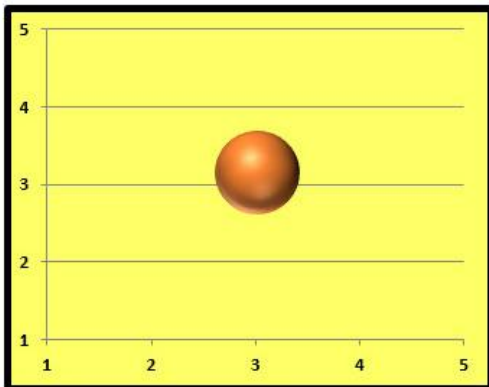
11.1. Matriz de vectores

Para entender realmente si una propuesta como KAKAW tendrá éxito, no basta con mirar hacia adentro de la empresa; es imperativo mirar hacia afuera. Aquí es donde entra el mapa del entorno (matriz). Conformado por la matriz MEFE ver (anexo #1) y MEFI (ver anexo #2).

MAPA DE LA ESTRATEGIA

EFE	EFI	VALOR
3.15	3.02	9.513

SE DEBEN DISEÑAR ESTRATEGIAS: OFENSIVAS



Nota: La matriz de vectores es una herramienta de planificación que traduce los objetivos estratégicos de KAKAW en un modelo visual para que sean comprendidos por todos los empleados.

$$\text{Diagnostico} = \frac{\text{MEFE} + \text{MEFI}}{2} = \text{Ponderación}$$

$$\text{Diagnostico} = \frac{3.21 + 3.69}{2} = 3.45$$

El gráfico anterior muestra los resultados de las tablas MEFI y MEFE, el diagnóstico FODA dio como resultado que el proyecto se encuentra bueno con tendencia a regular, y se encuentra en una posición ofensiva. Esto obliga a la empresa a buscar estrategias ante una diversificación concéntrica para ello se lleva a cabo una inter copia de posicionamiento.

Esto significa que estamos bajo amenaza ya que la competencia te quiere absorber, la clave para defenderse de la competencia es mantener una mejora continua, adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y enfocarte en brindar una experiencia única y satisfactoria para los clientes. Esta estrategia puede ayudar a consolidar su posición en el mercado y explorar nuevas áreas de crecimiento.

La ofensiva permite a la empresa KAKAW maximizar las oportunidades detectadas (tendencia hacia lo artesanal) y capitalizar las fortalezas internas (materia prima de calidad y autenticidad cultural).

11.2. Matriz de portafoli (BCG)

Eje X		
Producto	Proyecciones 2023	% tasa de crecimiento
Licor artesanal	C\$1,600,000.00	89%

Eje Y			
Producto	Mercado 2023	Proyecciones 2024	% tasa de participación en el mercado
Licor artesanal	C\$ 1,475,000.00	C\$1,800,000.00	22%

La fuente fue obtenida a través de una investigación propia (Banco Central de Nicaragua, 2024), se optó por esta información debido a que era el único medio de indagación disponible en la web con respecto a este tema en específico, cabe

resaltar que el documento en cuestión se encuentra avalado por el Banco Central de Nicaragua.

$$\% \text{ tasa de participación en el mercado} = \frac{\text{Ventas 2023}}{\text{Mercado 2023}}$$

$$\% \text{ tasa de participación en el mercado} = \frac{\text{C\$ 1,600,000.00}}{\text{C\$ 1,800,000.00}} = 89\%$$

$$\% \text{ tasa de crecimiento o mercado total} = \frac{\text{Proyecciones 2024 - Mercado 2023}}{\text{Mercado 2023}}$$

$$\% \text{ tasa de participación en el mercado} = \frac{\text{C\$ 325,000.00}}{\text{C\$ 1,475,000.00}} = 22\%$$



Nota: La matriz BCG es una de las herramientas fundamentales para evaluar una cartera de productos, aunque sea una cartera de un solo producto como el caso de KAKAW.

KAKAW se ubica como un producto vaca con una tasa de crecimiento de mercado total del 22% una cuota de mercado del 89% (2024-2025)

La transición de un producto vaca a un producto estrella requiere atraer la atención del mercado a través de experiencias únicas. Se debe fortalecer la percepción de la marca como un licor auténtico y premium, cautivando a los consumidores que valoren los productos artesanales por medio de campañas digitales e iniciativas de contenido.

Implicaciones estratégicas:

- **Marketing digital:**

Incrementar la visibilidad en mercados nacionales e internacionales a través de canales digitales de pago por clic como Google Ads y redes sociales como Facebook, TikTok e Instagram.

Crear contenidos que destaquen en dichos medios, que muestre la historia del cacao y el impacto local del producto.

- **Alianzas estratégicas**

Formar alianzas con restaurantes y hoteles para que sea parte de su oferta gourmet en menús y eventos gastronómicos.

Organizar ferias o eventos de degustación en temporadas festivas, para incrementar la demanda con promociones en mercados clave.

b. Matriz General Electric (GE)



POSICIÓN COMPETITIVA DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA

Nota: La Matriz GE evalúa la atraktividad del mercado y la fuerza competitiva para definir si KAKAW debe invertir, crecer o mantener su posición.

El licor de cacao está en una posición favorable para la empresa, ya que se encuentra en un mercado atractivo y posee una posición competitiva fuerte. La recomendación es seguir una estrategia de esfuerzo en inversión y crecimiento, lo cual implica que la empresa debería priorizar este producto e invertir en su expansión, promoción y optimización. Al ejecutar estas estrategias, el negocio del licor de cacao podría consolidarse en el mercado y asegurar una posición líder a largo plazo.

Acciones de la posición en la industria

1. Expansión de mercado: Se enfoca en maximizar su diferenciación y valor percibido para los consumidores mediante estrategias que exploren nuevas oportunidades de mercado. Esto incluye adaptar el producto a formatos innovadores, como presentaciones minis diseñada para regalos y degustaciones lo que incrementa su atractivo y facilita su consumo en diferentes contextos, A su vez la participación en eventos culturales, hoteles y restaurantes fortalece su reconocimiento permitiendo llegar a nichos de mercado específicos. Actividades como talleres y degustaciones generan una experiencia directa para los consumidores aumentando su disposición a pagar y consolidando la posición del licor como un producto único y de alta calidad dentro de la industria. Estas acciones refuerzan su competitividad y estimulan la demanda, promoviendo un crecimiento sostenido en mercados nuevos y existentes.

2. Mejora la competitividad: Esto se puede lograr mediante la innovación, optimización de procesos y enfoque en la calidad.

.Innovación: Experimentar con nuevos ingredientes naturales y método de envejecimiento en barricas de madera para dar un toque distintivo. Implementar maquinaria moderna para garantizar uniformidad y calidad en la producción, incorporar sistemas de monitoreo en tiempo real para optimizar la eficiencia. Adoptar procesos sostenibles, como el uso de energía renovable o empaques biodegradables.

. Optimización de proceso: Establecer alianzas con proveedores locales para asegurar un suministro constante y a precios competitivos, Implementar estándares de calidad para asegurar un producto consistente y competitivo, mejorar los tiempos de distribución mediante alianzas con empresas de transporte o exportación que agilicen el acceso a mercados locales e internacionales.

3. Marketing y promoción: Construir una marca sólida que conecte emocionalmente con los consumidores locales e internacionales destacando la autenticidad de Kakaw, como estrategias contar la historia del cacao nicaragüense y su vínculo con las comunidades locales y la tradición cultural, crear contenido emocional que resalte el proceso artesanal detrás del licor, utilizar canales digitales (Redes sociales) Instagram, Facebook, Tik Tok para mostrar tours y experiencias relacionadas con KAKAW, promociones desarrollar ofertas limitadas en fechas especiales como (Navidad, San Valentín) para fomentar las compras impulsivas.

4. Capacitación: Aumentar la capacidad técnica y comercial del personal para garantizar la calidad del producto y mejorar la experiencia del cliente.

. Capacitación técnica: Entrenar a los productores y trabajadores en nuevas técnicas de cultivo y procesamiento del cacao para maximizar la calidad impartiendo talleres sobre métodos avanzados de destilación y fermentación para optimizar el resultado del licor.

. Capacitación en servicio al cliente: Enseñar a los guías turísticos y vendedores a transmitir la historia y el valor cultural del cacao, mejorar las habilidades de atención para brindar una experiencia inolvidable a los consumidores.

. Capacitación en marketing digital: Enseñar al equipo como gestionar campañas publicitarias en redes sociales, capacitar en la creación de contenido atractivo.

. Talleres sobre sostenibilidad: Educar al personal en prácticas sostenibles que reduzcan el impacto ambiental y mejoren la percepción de la marca.

c. Matriz TOWS (maxi-maxi, mini-mini)

<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Materia prima de alta calidad y disponibilidad. 2. El cacao tiene raíces profundas en la historia mesoamericana. 3. Poca competencia directa en el mercado local. 4. Creciente interés de los turistas en productos auténticos y locales. 5. Antioxidantes y beneficios del cacao 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Equipamiento y control de calidad costosos. 2. Mercado interno reducido para productos Premium. 3. Falta de experiencia técnica en la producción de licor. 4. Infraestructura deficiente en algunas zonas productoras
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alto interés en mercados internacionales (Europa y América del Norte). 2. 2. Tendencia hacia lo artesanal y la demanda de productos naturales y locales. 3. Potencial en el turismo gastronómico con tours de producción. 4. Colaboración con productores y distribuidores. 5. Aprovechar la reputación del cacao nicaragüense. 	<p>Estrategias FO</p> <p>Aprovechar el interés turístico en productos auténticos mediante tours y experiencias gastronómicas que resalten la historia y la identidad cultural del cacao, creando una marca sólida y atractiva para mercados locales y extranjeros.</p>
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia internacional de marcas establecidas de licor de cacao. 2. Inestabilidad política y económica. 3. Regulaciones de exportación, tarifas y costos altos. 4. Cambio climático que afecta la producción de cacao. 5. Saturación en el sector artesanal de bebidas alternativas 	<p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Invertir en capacitación e infraestructura para diversificar el licor de cacao mediante tours que promuevan su elaboración, superando limitaciones técnicas y fortaleciendo la competitividad internacional.

Nota: La Matriz TOWS transforma el FODA en estrategias concretas, combinando factores internos y externos para orientar las acciones de KAKAW.

3.2.2 Establecer planes operativos permanentes

a. Políticas

1. **Compromiso con la calidad y la inocuidad:** KAKAW reconoce la importancia de la calidad en su producto, así como la inocuidad de los mismos. Esto implica un proceso riguroso en los procesos de producción y distribución del vino a base de cacao.

2. **Valor Económico, Social y Ambiental:** Kakaw se define como una empresa de "triple utilidad", lo que significa que busca generar valor no solo económico, sino también social y ambiental para Nicaragua. Esto se refleja en su compromiso con la comunidad y en sus esfuerzos por contribuir al desarrollo sostenible del país.

b. Normas

1. **Norma del producto:** Todo el lote debe de pasar pruebas de calidad sensorial, microbiológica y físico-química antes de su distribución.

2. **Norma de precio:** Ofrecer promociones solo en temporadas específicas, sin afectar la exclusividad del producto.

3. **Norma de promoción:** Publicar contenido en redes sociales al menos tres veces por semana destacando los valores como calidad, sabor único y sostenibilidad

c. Reglas

1. **Reglas de Innovación del producto:** Mantener un proceso continuo de investigación y desarrollo para mejorar el producto y adaptarse a las tendencias del mercado.
2. **Reglas de transparencia (precio):** Ser transparente sobre los precios y cualquier cargo adicional, como impuesto o costo de envíos.
3. **Regla de seguridad social (promoción):** Promover el consumo responsable y evitar la promoción de un consumo excesivo.
4. **Reglas de accesibilidad (plaza):** Garantizar que el producto esté disponible en puntos de venta estratégicos, incluyendo tiendas especializadas en vinos (licorerías), supermercados y restaurantes.

3.3. Definición de estrategias

Para defender al proyecto KAKAW ante una diversificación concéntrica se pueda llevar a cabo una intercopia de posicionamiento ofensivo.

a. Diferenciación de producto: Destaca las características únicas de tu cacao artesanal, como su origen, proceso de producción sostenible, certificaciones orgánicas, sabores especiales, etc. Esto te permitirá crear una propuesta de valor única que sea difícil de copiar por la competencia.

a. Fidelización de clientes: Construye relaciones cercanas con tus clientes actuales y potenciales. Ofreciendo programas de fidelización, descuentos exclusivos y experiencias personalizadas para crear lealtad hacia tu marca.

b. Innovación constante: Investiga nuevas tendencias en la industria del cacao y desarrolla constantemente nuevos productos, sabores o presentaciones que mantengan el interés de tus clientes y te diferencien de la competencia.

c. Marketing efectivo: Usar el marketing digital y offline para comunicar eficazmente los valores y atributos de la marca. Destacando la calidad, la tradición, la sostenibilidad y la autenticidad del producto para conectar emocionalmente con los clientes.

d. Alianzas estratégicas: Establece alianzas con productores locales, cooperativas agrícolas o distribuidores que compartan tus valores y te ayuden a fortalecer tu cadena de suministro y llegar a nuevos mercados de manera más efectiva, personalizando el trato de los consumidores.

3.3.1. Tipo de estrategias

Estrategia de mercado

- **Posicionamiento diferenciado:** Enfocar la disposición en el mercado al resaltar las cualidades únicas y la calidad superior del licor de cacao artesanal de Nicaragua

Estrategia Corporativa:

- **Cultura organizacional centrada en la calidad:** Fomentar una cultura interna que valore la excelencia en la producción, el compromiso con la sostenibilidad y el respeto por las comunidades locales. Capacitar al personal en buenas prácticas, técnicas de producción artesanal y atención al cliente.

12. Conclusiones

1. La evaluación de la situación actual de KAKAW evidencia que el producto cuenta con bases favorables para su posicionamiento gracias a su origen artesanal, calidad de la materia prima y buena percepción del cacao local; sin embargo, presenta limitaciones asociadas a baja visibilidad, poca experiencia técnica y escasa presencia en el mercado premium, lo que reafirma la necesidad de aplicar estrategias que fortalezcan su reconocimiento y competitividad en Matagalpa.

2. El análisis estratégico mediante FODA, BCG, GE, y TOWS permitió definir estrategias viables de posicionamiento como diferenciación, marketing digital, innovación del producto y alianzas comerciales, las cuales son congruentes con las oportunidades del mercado artesanal y brindan un marco adecuado para consolidar el crecimiento de KAKAW durante el año 2025.

13. Recomendaciones

1. Fortalecer la presencia de la marca mediante estrategias de marketing digital, contenido educativo sobre el cacao, comunicación del proceso artesanal y promoción del origen local, complementado con capacitaciones técnicas internas para mejorar la calidad y consistencias del producto; esto permitirá superar las debilidades identificadas y elevar el nivel de reconocimiento en el mercado.

2. Implementar gradualmente las estrategias propuestas en el estudio, priorizando la diferenciación de producto, alianzas comerciales con hoteles y restaurantes, la innovación en presentaciones y el uso de marketing digital para ampliar el alcance de la marca; estas acciones permitirán posicionar efectivamente a KAKAW y avanzar hacia su consolidación como un producto distintivo y competitivo en Matagalpa.

14. Bibliografía

- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong*. Free Press. Obtenido de https://irp.cdn-website.com/e38aeb7a/files/uploaded/%5BM%5DDavid_A._Aaker_Building_Strong_Brands.pdf
- Bojorge , Z. (15 de junio de 2024). *radionicaragua.com.ni*. Obtenido de <https://radionicaragua.com.ni/instalan-escuela-de-procesamiento-del-cacao-en-matagalpa/>
- Chávez Zúñiga, D. y. (2017). *Estudio de factibilidad para la producción y comercialización de licor de cacao* .
- Gitman, L. (2016). *principios de la administracion financiera*. mexico: Pearson Education.
- GorjianKhanzad , Z., & Gooyabadi, A. A. (2022). Estrategia digital: El papel de la cultura corporativa. *Open Journal of Business and Management*, 10(6).
- Heizer, J., & Render, B. Y. (2017). *direccion de la produccion de investigaciones*. mexico: pearson educacion.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodologia de la investigación* (6ta ed.). Mexico: Interamericana editores S.A. Obtenido de file:///C:/Users/William%20Lira/Downloads/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2013). *Administración estratégica: Un enfoque integral* (9na ed.). Pearson Educación. Obtenido de <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24528w/versionbi/Administracion-estrategica.pdf>
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regné, P. (2017). *Explorando la estrategia*. Pearson.
- Klotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principios de marketing* (17 ed.). Minesota, USA: Libraries Publishing. Obtenido de <https://open.lib.umn.edu/principlesmarketing/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos del marketing*. Mexico: Pearson Educacion. Obtenido de

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf

La universidad en internet . (2025). *UNIR* . Obtenido de <https://www.unir.net/revista/empresa/matriz-bcg/>

Laudon, K. (2020). *sistemas de infomacion gerencial*. mexico: pearson educacion.

Leone, C. (4 de febrero de 2023). *peuplesautochtones*.

Lovelock. (2015). *marketing de servicios*. mexico: pearson educacion.

Matovelle Zamora, Á. (2017). La ciencia y la tecnología en la economía. *Revista Dialnet*.

MEFFCA, COOPERATIVAS, & ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES CACAOTEROS. (2020). *Faolex.fao*. Obtenido de https://faolex.fao.org/docs/pdf/nic206490.pdf?utm_source

Murillo, R. (2019).

Personio. (s.f). Obtenido de <https://www.personio.es/glosario/vision-de-la-empresa/>

Potter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

Rivera Tello, G., & Feijo Cuenca, T. (2024). *Estrategias de marketing para el posicionamiento de emprendimientos digitales*. Digital Publisher. Obtenido de <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.4.2567>

Salinas, Z., & Ruiz , U. (2023).

Santesmases Mestre, M., Sanches Guzman, A., Pintado Blanco, T., & Merino Sanz, M. J. (s.f.). Madrid, España: Ediciones piramide. Obtenido de <https://ia601409.us.archive.org/7/items/fundamentosdemar0000unse/fundamentosdemar0000unse.pdf>

Sepúlveda, C. Q. (2021).

sicacao.info. (2019). *sicacao.info*. Obtenido de <https://sicacao.info/antecedentes-e-importancia-del-cacao/>

Trout, J., & Ries, A. (2001). *Positioning: The battle for your mind*. McGraw-Hill. Obtenido de

<http://pdfs.semanticscholar.org/8786/1b7389455b54528d31ab94a96d2bfa47096b.pdf>

UNAN-Managua. (2024). *Política y Estrategias de la Calidad UNAN-Managua*. Managua: Editorial Universitaria UNAN-Managua. Obtenido de <https://www.unan.edu.ni/wp-content/uploads/PoliticaCalidad2024.pdf>

Universidad de Barcelona. (15 de Enero de 2001). La tecnología: sus formas y las diferencias de los medios hacia una teoría social pragmática de la tecnificación. *Scripta Nova*(80). Obtenido de <https://www.ub.edu/geocrit/sn-80.htm>

Vargas, G. (2012). *Planta Elaboradora de licor de cacao* .

Wheleen, T. L., & Huger, J. D. (s.f.). *Strategic Managment and Busisness Policy* (13 ed.). (Pearson, Ed.) Obtenido de [https://wcu.edu.az/uploads/files/Strategic%20Management%20and%20Business%20Policy%20\(%20PDFDrive%20\).pdf](https://wcu.edu.az/uploads/files/Strategic%20Management%20and%20Business%20Policy%20(%20PDFDrive%20).pdf)

15. Anexos

Anexo # 1 Matriz de Factores Externos (MEFE)

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS						
NUMERO	13					
ALCANCE	FUERZA	CLASE		IMPORT	CANT	POND
				100	16	3.21
GRAVE: El ambiente externo es neutral. Se deben revisar las estrategias.						
ALCANC	FUERZA	CLASE	FACTOR CLAVE	IMPORT	CAL	POND
NACIONAL	COMPETITIVAS	AMENAZA	Cambio climático afecta la producción del cacao	10	1	0.10
NACIONAL	COMPETITIVAS	AMENAZA	Regulación de exportación tarifas y costos altos	10	3	0.30
NACIONAL	ECONOMICA	OPORTUNIDAD	Inestabilidad política y económica	5	2	0.10
NACIONAL	DEMOGRAFICAS	OPORTUNIDAD	Exportación en los mercados (Europa y América del Norte)	10	5	0.50
NACIONAL	DEMOGRAFICAS	OPORTUNIDAD	Comportamiento de la demanda en productos naturales y locales	10	4	0.40
NACIONAL	ECONOMICA	OPORTUNIDAD	Turismo gastronómico potencial para experiencias cómo tours de producción	8	4	0.32
NACIONAL	COMPETITIVAS	AMENAZA	Competencia internacional marcas establecida de licor de cacao	10	2	0.20
NACIONAL	COMPETITIVAS	AMENAZA	Competencia en el sector artesanal saturación de bebidas alternativas	5	1	0.05
NACIONAL	COMPETITIVAS	AMENAZA	Colaboración con productores y distribuidores	10	3	0.30
NACIONAL	COMPETITIVAS	AMENAZA	Aprovechar la reputación del cacao nicaragüense	10	5	0.50
NACIONAL	ECONOMICA	OPORTUNIDAD	Creciente interés de los turistas en productos auténticos y locales	8	4	0.32
NACIONAL	ECONOMICA	AMENAZA	Mercado interno reducido	4	3	0.12

Figure 1 Matriz de Factores Externos (MEFE)

ECONOMICA	0.86		26.79
DEMOGRAFICAS	0.90		28.04
POLITICA-LEGAL	0.00		0.00
SOCIO-CULTURAL	0.00		0.00
TECNOLOGICAS	0.00		0.00
COMPETITIVAS	1.45		45.17

Anexo # 2 Matriz de Factores Internos (MEFI)

NÚMERO		MATRIZ DE FACTORES INTERNOS			
16					
FUERZA	CLASE		IMPORT	CANT	POND
			94	10	3.65
BIEN: La empresa debe aprovechar las FORTALEZAS de las que goza para mejorar su posición.					
FUERZA	CLASE	FACTOR CLAVE	IMPORT	CAL	POND
PRODUCCION	FORTALEZA	Materia prima de alta calidad y disponibilidad	10	3	0.30
PRODUCCION	FORTALEZA	Apoyo a pequeños productores	10	4	0.40
MARKETING	DEBILIDAD	Reconocimiento de marca	9	4	0.36
TECNOLOGIA	FORTALEZA	Innovación y sostenibilidad	9	4	0.36
PRODUCCION	FORTALEZA	Antioxidantes y beneficios del cacao	9	5	0.45
ADMINISTRACIÓN	FORTALEZA	Capacitación por temporadas	8	4	0.32
TECNOLOGIA	DEBILIDAD	Equipamiento y control de calidad	10	4	0.40
RECURSOS HUMANOS	DEBILIDAD	Experiencia tecnica en la produccion de licor	10	4	0.40
LOGISTICA DE SALIDA	DEBILIDAD	Condicion de la infraestructura en algunas zonas productoras	9	4	0.36
FINANZAS	DEBILIDAD	Fijación de los precios	10	3	0.30

Figure 2 Matriz de Factores Internos (MEFI)

RESUMEN:			
LOGISTICA DE ENTRADA	0.00		0.00
PRODUCCION	1.15		31.17
LOGISTICA DE SALIDA	0.36		9.76
MARKETING	0.36		9.76
SERVICIO POSVENTA	0.00		0.00
ADMINISTRACIÓN	0.36		9.76
FINANZAS	0.30		8.13
RECURSOS HUMANOS	0.40		10.84
TECNOLOGIA	0.76		20.60

Anexo # 3 Análisis Pest T1H1

Variables	Factores	Muy negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy positivo
Político Legal	Regulación de exportación: tarifas y costos altos			X		
	Inestabilidad política y económica		X			
Económico	Cambio climático afecta la producción del cacao	X				
	Exportación en mercados (Europa y América del norte)					X
	Mercado interno reducido			X		
Socio-cultural	Comportamiento de la demanda en productos naturales y locales.				X	
	Turismo gastronómico: potencial para tours de producción				X	
	Creciente interés de los turistas en productos auténticos y locales				X	
	Aprovechar la reputación del cacao Nicaragüense					X
Tecnología	Competencia internacional: marcas establecidas de licor de cacao		X			
	Competencia en el sector artesanal: saturación de bebidas alternativas	X				
	Colaboración con productores y distribuidores			X		

Anexo # 4 Mapa del Entorno, T1H2

Mapa de entorno	
(+)	(-)
<ul style="list-style-type: none"> . Interés creciente en productos artesanales y naturales . Oportunidad de exportación de mercados . Poca competencia directa . Turismo gastronómico potencial 	<ul style="list-style-type: none"> . Inestabilidad política y económica . Cambio climático (afecta la producción del cacao)
Sector (Oferta)	
<ul style="list-style-type: none"> . Proveedores especiales . Equipos y tecnologías . Diversificación de productos 	<ul style="list-style-type: none"> . Cambio de las preferencias del consumidor . Escases de materia prima
Mercado (Mercado)	
<ul style="list-style-type: none"> . Nicho establecido . Mercado emergente . Publicidad online 	<ul style="list-style-type: none"> . Pocas compras en línea . Bajo uso de redes sociales (la publicidad no es alcanzada al nicho)

Diagnóstico interno

1) Recursos materiales

Recursos Físicos:

- **Infraestructura:** Instalaciones, maquinaria y equipos utilizados en la producción y distribución del vino a base de cacao en polvo.
- **Materias Primas:** Cacao en polvo, botellas, etiquetas, etc. utilizados en la elaboración y envasado del producto.
- **Tecnología:** Sistemas de producción, envasado, almacenamiento y distribución del vino.

Recursos Intelectuales:

- **Conocimiento y Experiencia:** Conocimientos técnicos y de mercado del equipo de producción, enología, marketing, etc.
- **Propiedad Intelectual:** Recetas, marcas, patentes o secretos comerciales relacionados con la elaboración del vino a base de cacao.
- **Datos e Información:** Información sobre proveedores, clientes, ventas, costos, etc. que permiten tomar decisiones informadas.

4) Recursos económicos

Como presupuesto de mercado para promover la línea de vinos a base de cacao en polvo vamos a utilizar 20,000 córdobas presupuesto que estará destinado para producción de vino a base cacao en polvo.

También se usará una parte para realizar material impreso visual con información importante para que los posibles clientes puedan concretar compras y comunicarse con nosotros a través de todos nuestros canales (teléfonos, correo, redes sociales).

6) Resultados

Como resultados esperamos que la empresa kakaw tenga una buena aceptación en el mercado tanto local como internacional, también buscaremos alternativas para dar solución a los retos anteriormente mencionados para un mejor desempeño de la empresa y de sus colaboradores.

2) ¿Quiénes van?

Gerente Comercial
Especialistas en Marketing
Expertos en Logística y Distribución
Equipo Administrativo y de Gestión
Especialistas en Recursos humanos
Analistas Financieros
Enólogos
Técnicos de Producción
Químicos/Analistas de Laboratorio

3) Conductor/ gerente general

- 1. Gerente de Producción:** Responsable de planificar, organizar y supervisar el proceso de producción, asegurando la eficiencia y calidad del producto final.
- 2. Supervisor de Calidad:** Encargado de monitorear y controlar los estándares de calidad a lo largo del proceso de producción, realizando pruebas y análisis.
- 3. Operarios de Planta:** Responsables de llevar a cabo las tareas de procesamiento, envasado y empaquetado del vino de cacao en polvo.
- 4. Ingeniero de Procesos:** Encargado de diseñar, optimizar y mejorar los procesos de producción para aumentar la eficiencia y productividad.
- 5. Gerente de Logística:** Responsable de la planificación y gestión del transporte, almacenamiento y distribución del producto terminado.
- 6. Especialista en Desarrollo de Producto:** Encargado de la investigación y desarrollo de nuevas fórmulas y productos a base de cacao en polvo.

5) Retos

- 1. Recopilación de Información:** Uno de los principales desafíos es la recolección y análisis de datos relevantes sobre la empresa y su entorno.
- 2. Evaluación de Recursos y Capacidades:** El diagnóstico interno implica evaluar los recursos, habilidades y competencias de la empresa.
- 3. Identificación de Puntos Fuertes y Débiles:** Es esencial identificar tanto los puntos fuertes como los débiles de la organización. Sin embargo, esto puede ser un proceso subjetivo y puede haber resistencia interna a reconocer debilidades.
- 4. Falta de Planificación:** Muchas empresas enfrentan el reto de no tener un plan claro para llevar a cabo el diagnóstico. Esto puede llevar a un enfoque desorganizado y a resultados poco útiles.
- 5. Comunicación Efectiva:** La comunicación entre departamentos es crucial durante el diagnóstico. La falta de comunicación puede resultar en malentendidos y en la pérdida de información valiosa.
- 6. Resistencia al Cambio:** A menudo, los empleados pueden mostrar resistencia al cambio que se puede derivar de los hallazgos del diagnóstico. Esto puede dificultar la implementación de mejoras necesarias.

Anexo # 6 Propuesta de Cierre de Brecha T1H5

Indica el nivel de Innovación readiness				
Identificar las barreras ante la innovación	¿Como manejar las barreras de la innovación?	Formación de equipos en la organización	Iniciativas o programas para poner en marcha	Prueba y validación
Falta de compromiso al proyecto	Actividades para fomentar la comunicación clara y continúa involucrando a todo el equipo	Habilidades de comunicación (creatividad)	Avances de actitudes positivas entre compañeros	Tiempo de prueba para validación:1 mes
Falta de creatividad al momento de publicar	Fomentando un entorno abierto y colaborativo	Nuevos conocimientos	Estableciendo horas con respecto a las actividades	
Falta de redes sociales para dar a conocer el producto	Plataformas abiertas	Habilidades para administrar plataformas digitales	Evaluaciones en formatos digitales	



Dirigida a los clientes potenciales de KAKAW en el Salvador

Estimado Sr./Sra.

Reciba un fraterno saludo la siguiente encuesta consiste en obtener información sobre cómo es recibido el producto KAKAW, el cual consiste de licor cremoso a base de cacao en polvo.

Agradeciendo de antemano el tiempo que se toma a la hora de responder estás preguntas, la información que nos proporcione será meramente confidencial.

A. Datos generales

1. Sexo

Masculino _____ Femenino _____

2. Edad

- 18 - 25 _____
- 26 - 35 _____
- 36 - 45 _____
- 46 a mas _____

3. Estado civil.

- Soltero _____ Casado _____
- Divorciado _____
- Acompañado _____
- Viudo _____

4. ¿Trabaja?

Si _____ No _____

5. ¿Es asalariado o trabaja por cuenta propia?

- Asalariado _____
- Cuenta propia _____

6. ¿Tiene hijos?

Si _____ No _____

7. número de integrantes en su familia

- 2 a 4 _____
- 5 a 7 _____
- 8 a 10 _____
- 10 a más _____

8. ¿Cuál es su nivel de formación?

- Primaria _____
- Secundaria _____
- Educación superior _____

B. Producto

9. ¿Con que frecuencia consume licor?

- Semanal _____
- Quincenal _____
- 1 vez al mes _____
- Esporádicamente _____
- No consumo licor en absoluto _____

10. ¿Qué cantidad consume?

- Una copa _____
- Dos o tres copas _____
- 1 botella _____
- 2 botellas o más _____

11. ¿Por qué toma licor?

- Degustación _____
- Estimulación _____
- Frescura _____
- Placer _____

12. ¿Qué toma en cuenta a la hora de comprar una bebida alcohólica?

- Sabor _____
- Presentación _____
- Precio _____
- Marca _____

13. ¿Has probado licor de cacao anteriormente?

Si _____ No _____

14. ¿Estaría interesado en probar nuestro nuevo producto?

Si _____ No _____

15. ¿En lugares le gustaría adquirirlo?

- Bar _____
- Restaurantes _____
- Supermercados _____
- Distribuidoras _____

- Licorerías _____

16. ¿Qué tipo de licor prefiere?

- Ron _____
- Whisky _____
- Ginebra _____
- Vodka _____

17. ¿Considera que este producto es factible en el país que reside?

Si _____ No _____

D. Necesidades de comunicación online

18. ¿Usted navega en internet?

Sí _____ No _____

19. ¿Qué dispositivos utiliza para navegar en internet?

Celular _____
Tablet _____
Computadora portátil _____
Computadora de escritorio _____
Otro especifique _____

20. ¿Con qué frecuencia utiliza medios de comunicación online?

Diariamente _____
Ocasionalmente _____
Nunca _____

21. ¿Cuántas horas al día navega en internet?

1-3 horas _____
4-6 horas _____
7-9 horas _____
Más de 10 horas _____

22. ¿Qué medios de comunicación online utiliza con mayor frecuencia? (marque 1 o 2 opciones)

Redes Sociales _____

Correo electrónico _____

Mensajería instantánea _____

Video llamadas _____

Otras plataformas (especificar) _____

23. ¿Qué redes sociales utiliza continuamente? (marque 2 o 3 opciones)

Facebook _____

Instagram _____

WhatsApp _____

Telegram _____

X _____

YouTube _____

TikTok _____



¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!



