

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
Facultad de Ingeniería
Departamento de Ingeniería Industrial



**“Diseño de un modelo de negocio para una empresa dedicada a la
comercialización de nuez de macadamia en la Ciudad de
Guatemala”**

Trabajo de graduación presentado por Adolfo René De León Salguero para optar al grado
de Licenciado en Ingeniería y Ciencia de la Administración

Guatemala
2012

“Diseño de un modelo de negocio para una empresa dedicada a la comercialización de nuez de macadamia en la Ciudad de Guatemala”

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
Facultad de Ingeniería
Departamento de Ingeniería Industrial



**“Diseño de un modelo de negocio para una empresa dedicada a la
comercialización de nuez de macadamia en la Ciudad de
Guatemala”**

Trabajo de graduación presentado por Adolfo René De León Salguero para optar al grado
de Licenciado en Ingeniería y Ciencia de la Administración

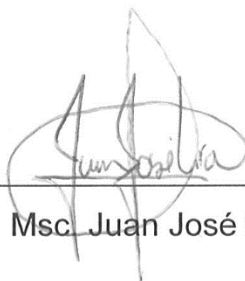
Guatemala
2012

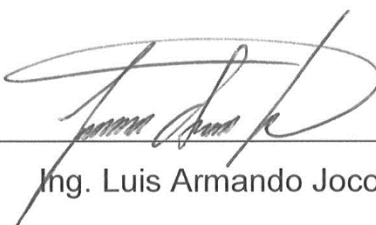
Vo. Bo. :

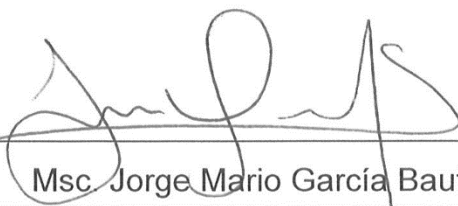
Asesor:

(f) 
Licenciada Laura María Castañeda García-Prendes

Tribunal Examinador:

(f) 
Msc. Juan José Lira Prera

(f) 
Ing. Luis Armando Jocol Sarat

(f) 
Msc. Jorge Mario García Bautista

Fecha de aprobación: Guatemala, 16 de enero de 2013

PREFACIO

En el presente trabajo se estudia la mejor forma de comercializar la nuez de macadamia en la Ciudad de Guatemala. A través del estudio detallado del mercado citadino para encontrar los mejores puntos de venta, precio adecuado y las actividades que aumenten la rentabilidad del negocio.

El estudio se presenta como un modelo de negocio "Canvas" en el que se estudian las diferentes áreas del negocio y se presentan de una forma gráfica dividida en nueve principales segmentos donde se detallan las mejores prácticas para que este negocio cree, entregue y capture valor.

Este trabajo va dirigido específicamente a aquellos negocios de comercialización de nuez de macadamia en la ciudad de Guatemala. Es únicamente un diseño propuesto, es decir, su objetivo no es evaluar los resultados de la implementación del mismo, sino dar las bases para ser adaptado dentro del negocio.

ÍNDICE

PREFACIO	VI
LISTA DE FIGURAS	X
RESUMEN	XI
I. INTRODUCCIÓN	1
II. OBJETIVOS	2
A. General.....	2
B. Específicos	2
IV. MARCO TEÓRICO	3
A. Generalidades de la nuez	3
B. Usos.....	3
C. Beneficios para la salud	4
D. Clasificación	4
E. Comercio mundial.....	5
F. Modelo de negocio “Canvas”	6
1. Segmentación de mercado.....	7
2. Propuesta de valor.....	7
3. Canales	8
4. Relación con los clientes.....	8
5. Flujo de ingresos	8
6. Recursos clave	9
7. Actividades clave.....	9
8. Alianzas clave.....	9
9. Estructura de costos	10
G. Situación actual del proveedor único dispuesto a comprometer el total de su cosecha anual.....	10
1. Localización.....	10
2. Ecología.....	10
H. Recursos naturales	11
1. Hídricos	11
2. Forestales	11
3. Cultivos.....	11

4.	Pecuarios	11
5.	Humanos.....	12
III.	ANÁLISIS DE MERCADO	13
A.	Situación socioeconómica de la Ciudad de Guatemala	13
B.	Descripción por estratos.....	14
1.	Estrato 1	14
2.	Estrato 2.....	14
3.	Estrato 3.....	14
4.	Estrato 4.....	15
5.	Estrato 5.....	15
C.	Mercado de la nuez de macadamia en Guatemala	15
D.	Grupo de enfoque.....	17
1.	Situación de comercialización actual.....	18
2.	Alternativa de comercialización.....	18
3.	Conclusiones del grupo de enfoque	19
E.	Encuesta	19
IV.	MODELO DE NEGOCIO	22
A.	Segmentación de clientes	22
B.	Propuesta de valor	24
C.	Canales	26
D.	Relación con los clientes.....	27
E.	Recursos clave	28
1.	Físicos	28
2.	Intelectuales	28
3.	Humanos.....	29
4.	Financieros	29
F.	Actividades clave	29
1.	Canales	29
2.	Relación con los clientes.....	30
G.	Alianzas clave	30
1.	Proveedor	30
2.	Canal de distribución.....	30

H.	Estructura de costos	31
I.	Flujo de ingresos	31
V.	ANÁLISIS DE LA DEMANDA	33
A.	Estructura de costos, gastos e ingresos.....	34
B.	Inversión Inicial	34
C.	Costos y gastos	35
D.	Gastos operativos.....	35
E.	Gastos de venta y publicidad.....	37
1.	Gastos de venta.....	37
2.	Gastos de publicidad.....	37
F.	Costos del producto	38
G.	Ingresos	39
VI.	ANÁLISIS FINANCIERO	40
VII.	CONCLUSIONES	42
VIII.	RECOMENDACIONES	43
IX.	BIBLIOGRAFÍA	44
X.	ANEXOS	45
	Anexo I. Encuesta	45
	Anexo II. Focus group.....	47
	Anexo III. Resultados de la encuesta.....	52

Lista de figuras

Figura 1 Valor nutricional	4
Figura 2 Clasificación de la nuez.....	5
Figura 3 Proveedores mundiales	5
Figura 4 Principales consumidores	6
Figura 5 Modelo de negocio "Canvas"	7
Figura 6 Actividades productivas.....	12
Figura 7 Diagrama organizacional.....	12
Figura 8 Estratificación de la Ciudad de Guatemala	13
Figura 9 Estratificación por zonas	16
Figura 10 Muestra	20
Figura 11 Comparativa edad/ocupación.....	22
Figura 12 Comparativa ocupación / nivel de escolaridad	23
Figura 13 Comparativa edad/aceptación.....	23
Figura 14 Comparativa edad/aceptación.....	23
Figura 15 Segmento de clientes	24
Figura 16 Preferencia de comidas.....	25
Figura 17 Propuesta de valor	25
Figura 18 Preferencia de cafeterías	26
Figura 19 Canales.....	27
Figura 20 Relación con los clientes.....	28
Figura 21 Recursos clave	29
Figura 22 Actividades clave.....	30
Figura 23 Alianzas clave	31
Figura 24 Ingresos y costos.....	32
Figura 25 Preferencias	34
Figura 26 Demanda por presentación	34
Figura 27 Inversión inicial	35
Figura 28 Mobiliario y equipo	35

RESUMEN

Este trabajo contiene el diseño de un modelo de negocio de una empresa dedicada a la comercialización de nuez de macadamia en la Ciudad de Guatemala. Para ello se realizará un análisis de mercado y un análisis financiero y se describirá la forma en que la empresa creara valor, los canales de distribución a utilizar y su respectiva logística, y la manera en que el valor será capturado. La necesidad surge de la propuesta de un productor de nuez de macadamia, la cual consiste en comprometer el total de su producción a un único cliente, a un precio competitivo, con el fin de asegurar la venta de su cosecha anual. Con ello se determinará si es posible colocar el producto en diferentes puntos de venta en la ciudad generando utilidades.

I. INTRODUCCIÓN

En Guatemala el cultivo de la nuez de macadamia ha crecido en los últimos años, principalmente a raíz de la crisis del café, atado a que el suelo guatemalteco es propicio para el cultivo de este fruto especialmente en las áreas cafetaleras. El cultivo de la nuez de macadamia resulta ser un proceso bastante sencillo y de bajo costo. A diferencia de otros frutos, el árbol de macadamia produce nueces todo el año y esto hace que el cultivo sea menos riesgoso que la mayoría por no depender de una época del año en específico para su cultivo o recolección.

Actualmente existe en Guatemala un productor de nuez de macadamia interesado en comprometer el total de su cosecha con el fin de asegurar la venta anual de la misma. Para ello está dispuesto a ofrecer un precio competitivo. El análisis de mercado debe ser realizado para determinar varios factores importantes relacionados con la factibilidad de la comercialización de la nuez de macadamia. Los principales factores a determinar con el estudio de mercado serán: la propuesta de valor hacia los clientes, los canales de distribución y la captación de valor. Seguido de un análisis financiero que determine la rentabilidad de la empresa.

Al determinar la propuesta de valor se tendrá mayor claridad del producto que se ofrecerá, basado en el gusto y la preferencia del grupo objetivo definido. Se definirán los canales de distribución para llegar a los clientes con mayor eficiencia y en los establecimientos de preferencia de los mismos. La captación de valor y el análisis financiero son importantes para determinar la rentabilidad y la viabilidad del negocio.

II. Objetivos

A. General

1. Realizar el diseño de un modelo de negocio para una empresa dedicada a la comercialización de nuez de macadamia.

B. Específicos

1. Realizar un análisis de mercado para un negocio de comercialización de nuez de macadamia en la Ciudad de Guatemala.
2. Determinar cuál será la propuesta de valor hacia los clientes.
3. Determinar las actividades y los recursos clave para capturar el valor.
4. Determinar los canales de distribución y la logística a utilizar en la comercialización del producto.
5. Realizar un análisis financiero para determinar la rentabilidad del negocio.

IV. Marco Teórico

A. Generalidades de la nuez

La Macadamia es un árbol de tamaño medio (7-12m de altura) que pertenece a la familia de las Proteaceae. Este árbol tiene hojas de color verde oscuro brillante y sus flores pueden tener un color blanco o rosado, dependiendo de la especie. En el mundo existen por lo menos 10 diferentes especies de macadamia, pero sólo dos de ellas producen nueces comestibles. Estas dos especies son la *M. Integrifolia* y la *M. Tetraphylla*.

Los frutos de este árbol tienen una gruesa cascara verde y miden aproximadamente unos 40mm de diámetro. Dentro de este cascara verde se encuentra la nuez de macadamia, que tiene una concha esférica café y dura, que mide aproximadamente entre 15 y 35mm de diámetro. A partir de la concha, se encuentra la parte comestible de la nuez, esta tiene un sabor bastante sutil y una textura crujiente pero al mismo tiempo cremosa.

El árbol de macadamia es nativo de Australia, específicamente de las junglas sub-tropicales de la costa oeste de Queensland. Su origen hace que este árbol se adapte fácilmente en regiones comprendidas por bosque húmedo tropical, bosque muy húmedo tropical, y bosque muy húmedo premontano. Debido a las características necesarias para su cultivo, la nuez de macadamia comparte tierra con uno de los principales productos de consumo y exportación en Guatemala, el café. Muchos productores de café tienen a la macadamia como un producto alternativo o un ingreso extra para su organización. Fuente: Cultivo de la Nuez de Macadamia (ANACAFE)

La introducción de este árbol a Guatemala no se puede determinar con precisión, pero en los años 50 se introdujo algunas variedades de semillas precedentes de Hawaii. En Guatemala la macadamia se cosecha todo el año, con una temporada de cosecha alta entre septiembre y febrero.

B. Usos

La nuez de macadamia es una nuez bastante fina (clasificada entre los 5 primeros del mundo) y de un alto valor nutricional. Esta se tuesta, procesa y empaca para venderse como nuez tostada, salada y cubierta de algún tipo de chocolate. También es bastante utilizada en repostería y confitería. Debido al altísimo contenido de aceites, es utilizada tanto en la industria alimenticia como en la industria de la cosmética. Otros productos que incorporan la nuez de macadamia son los licores, mermeladas, jaleas, sopas y aceites cosméticos de alta absorción. Fuente: Cultivo de la Nuez de Macadamia (ANACAFE)

La cáscara de la nuez es normalmente utilizada como abono en el campo y la concha puede ser utilizada en calderas de vapor en las plantas procesadoras.

C. Beneficios para la salud

Las nueces de macadamia presentan varias propiedades y beneficios a la salud. Son ideales para nutrir el sistema nervioso y mejorar la concentración, gracias a su alto contenido de omega-3. Tienen también alto contenido de flavonoides polifenólicos que son buenos antioxidantes, ayudan a disminuir los niveles de triglicéridos y colesterol dentro de la sangre, gracias a sus grasas cardiovasculares. También son altamente recomendadas para las personas que realizan grandes esfuerzos físicos por su gran aporte de calorías. Estas nueces también ofrecen un buen aporte de potasio, fibra dietética y calcio, además de un bajo contenido de sodio. A continuación se presenta una tabla con el valor nutricional de la nuez. Valor nutricional (por cada 100g.).

Figura 1 Valor nutricional

Composición nutricional de la macadamia		
Componentes	Contenido de 100 g de parte comestible	Valores diarios recomendados (basado en una dieta de 2000 calorías)
Calorías	702	
Agua	2.88 g	
Carbohidratos	13.73 g	300 g
Ceniza	1.36 g	
Fibra	5.28 g	25 g
Lípidos totales	73.72 g	
Proteína (N x 5.30)	8.30 g	
Riboflavina	0.11 g	1.7 mg
Acido ascórbico	0 mg	60 mg
Calcio	70 mg	162 mg
Cobre	0.29 mg	
Fósforo	136 mg	125 mg
Hierro	2.41 mg	18 mg
Magnesio	116 mg	100 mg
Niacina	2.140 mg	20 mg
Potasio	368 mg	3 500 mg
Sodio	5 mg	2 400 mg
Tiamina	0.35 mg	
Zinc	1.71 mg	15 mg

Fuente: Cultivo de la Nuez de Macadamia (ANACAFE)

D. Clasificación

La calidad de la nuez de macadamia se determina según el color y la forma de la misma. Las nueces que cumplen con los más altos requerimientos deben ser enteras, uniformes y de color blanco cremoso. A continuación se presentan las diferentes presentaciones y sus características:

Figura 2 Clasificación de la nuez

Presentaciones de macadamia		
PRESENTACION	% MINIMO DE NUECES ENTERAS/MITADES	TAMAÑO EN MM
"Super Premium Wholes"	98% de nueces enteras	mayor a 20 mm
"Premium Wholes"	95% de nueces enteras	mayor a 17 mm
"Premium Wholes and Halves"	mezcla de 50 / 50	mayor a 13 mm (o bajo especificaciones diferentes)
"Premium Cocktail Mix"	15% de nueces enteras y mitades	mayor a 13 mm
"Premium Halves"	de 80% de mitades	entre 10 mm a 14 mm
"Premium Large Chips"	Chips	entre 8 mm y 12 mm
"Premium Chips"	Chips	entre 5 mm y 9 mm
"Premium Small Chips"	Chips	entre 3 mm y 6 mm
"Premium Fine Granule"		

Fuente: Cultivo de la Nuez de Macadamia (ANACAFE)

E. Comercio mundial

Guatemala es uno de los principales productores de macadamia a nivel mundial junto con Estados Unidos, Costa Rica, Australia, Sudafrica , Brasil, Kenya y Malawi.

A continuación se presenta una tabla con la participación de mercado de los principales proveedores de macadamia a nivel mundial:

Figura 3 Proveedores mundiales

PROVEEDORES MUNDIALES DE NUEZ DE MACADAMIA	
PAÍS	PARTICIPACIÓN DE MERCADO
Australia	42%
Estados Unidos (Hawai)	20%
Sudáfrica	16%
Otros: Guatemala, Costa Rica, Kenya, Malawi, Brasil.	22%

Dentro de los principales países importadores o consumidores de la nuez se encuentran Estados Unidos, Alemania, Japón y Australia.

A continuación se muestra una tabla con la participación de mercado en consumo de nuez de macadamia:

Figura 4 Principales consumidores

PRINCIPALES PAÍSES CONSUMIDORES DE NUEZ DE MACADAMIA	
PAÍS	PARTICIPACIÓN DE MERCADO
Estados Unidos	52%
Comunidad Europea	16%
Japón	15%
Australia (Auto abastecimiento)	10%
Otros	7%

Fuente: Sistema de costos predeterminados por proceso continuo de una agroindustria Guatemalteca procesadora y exportadora de nuez de macadamia, Leonel David López Cayax

F. Modelo de negocio “Canvas”

El modelo de negocio de una empresa es la descripción racional de cómo esta empresa crea, entrega y captura valor.

El Modelo de Negocio “Canvas” es un nuevo concepto para creación de modelos de negocio en donde se facilita la descripción y visualización del concepto gracias a su forma gráfica de presentar cada área de un modelo de negocios. El Canvas divide la organización en nueve diferentes bloques en donde se detalla como la organización maneja las cuatro diferentes áreas de un negocio. Estas cuatro áreas son los clientes, la propuesta de valor, infraestructura y viabilidad financiera.

Esta metodología fue desarrollada por más de 450 emprendedores y un equipo base liderado por Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith, Patrick Van Der Pijl y Tim Clark.

Figura 5 Modelo de negocio "Canvas"



Este es un método bastante utilizado en la actualidad. Muchas de las grandes empresas y organizaciones exitosas a nivel mundial lo utilizan para facilitar su administración. A continuación se detallan los nueve bloques que se plantea en un Canvas.

1. Segmentación de mercado. Este primer bloque define los diferentes grupos de personas u organizaciones a los que la empresa desea alcanzar y servir. Segmentar el mercado sirve para poder satisfacer de una forma más eficiente a cada uno de los segmentos.

Las preguntas a responder cuando se segmenta el mercado son:

- ¿Para quién se está creando valor?
- ¿Quiénes son los clientes más importantes?

(Osterwalder & Pigneur, 2010)

2. Propuesta de valor. Este bloque describe el paquete de productos o servicios que crea valor para un segmento de clientes en específico. Definir una propuesta de valor ayudará a saber cómo se va a satisfacer a cada segmento de mercado.

Las preguntas a responder cuando se crea una propuesta de valor son:

- ¿Qué valor se está entregando a los clientes?
- ¿Qué problema de los clientes se está ayudando a resolver?

- ¿Qué necesidades de los clientes se están satisfaciendo?
 - ¿Qué gama de productos se ofrece a cada segmento de clientes?
- (Osterwalder & Pigneur, 2010)

3. Canales. Este bloque describe los canales por los cuales la empresa se comunica y alcanza a su segmento de clientes para entregar su propuesta de valor.

Las preguntas a responder cuando se definen los canales son:

- ¿A través de qué canales desean los clientes ser alcanzados?
 - ¿Cómo se está llegando a ellos en este momento?
 - ¿Cómo están integrados los canales?
 - ¿Cuáles funcionan mejor?
 - ¿Cuáles son los más eficientes?
 - ¿Cómo se están integrando en relación a la rutina de los clientes?
- (Osterwalder & Pigneur, 2010)

4. Relación con los clientes. En este bloque se describe los tipos de relaciones que la empresa establece con los segmentos de clientes específicos. Se intenta definir cómo se adquirirán clientes y como se retendrán para aumentar ventas.

Las preguntas a responder cuando se definen las relaciones con los clientes son:

- ¿Qué tipo de relación esperan los clientes que se mantenga con ellos?
 - ¿Cuáles se han establecido hasta el momento?
 - ¿Qué tan costosas son?
 - ¿Cómo se integran con el resto del modelo de negocio?
- (Osterwalder & Pigneur, 2010)

5. Flujo de ingresos. Este bloque representa el dinero que una compañía genera de cada segmento de clientes. Los costos deben ser substraídos de los ingresos para crear ganancias. Lo que se busca en este segmento es entender cuanto están los clientes dispuestos a pagar por nuestra propuesta de valor.

Las preguntas a responder cuando se define el flujo de ingresos son:

- ¿Qué precio están los clientes dispuestos a pagar?
- ¿Cuánto pagan actualmente?
- ¿Cómo lo pagan actualmente?

- ¿Cómo preferirían pagar?
 - ¿Cómo cada flujo de ingresos contribuye a los ingresos totales?
- (Osterwalder & Pigneur, 2010)

6. Recursos clave. Este bloque describe los activos más importantes necesarios para que el modelo de negocios funcione. Estos recursos pueden ser físicos, intelectuales o humanos. Los recursos pueden ser propiedad de la empresa, rentados o incluso ser propiedad de los socios clave.

Las preguntas a responder cuando se definen los recursos clave son:

- ¿Cuáles son los recursos clave que la propuesta de valor requiere?
 - ¿Cuáles son los recursos clave que los canales de distribución requieren?
 - ¿Cuáles son los recursos clave que la relación con los clientes requiere?
 - ¿Cuáles son los recursos clave que el flujo de ingresos requiere?
- (Osterwalder & Pigneur, 2010)

7. Actividades clave. Aquí se describen las cosas más importantes que la empresa debe hacer para que el modelo de negocio funcione. En este bloque se incluye la solución a posibles problemas.

Las preguntas a responder cuando se definen las actividades clave son:

- ¿Cuáles son las actividades clave que la propuesta de valor requiere?
 - ¿Cuáles son las actividades clave que los canales de distribución requieren?
 - ¿Cuáles son las actividades clave que la relación con los clientes requiere?
 - ¿Cuáles son las actividades clave que el flujo de ingresos requiere?
- (Osterwalder & Pigneur, 2010)

8. Alianzas clave. Este bloque define la red de proveedores y socios que componen el modelo de negocio. Existen cuatro diferentes tipos de sociedad:

- Alianzas estratégicas entre no competidores.
- Alianzas clave con competidores
- Empresas conjuntas para crear nuevos negocios
- Relación comprador-oferente.

Las preguntas a responder cuando se definen los socios clave son:

- ¿Quiénes son los socios clave?
- ¿Quiénes son los proveedores clave?

- ¿Cuáles son los recursos clave se están adquiriendo de los socios?
 - ¿Cuáles son las actividades clave que desempeñan los socios?
- (Osterwalder & Pigneur, 2010)

9. Estructura de costos. En este bloque se describen todos los costos incurridos para operar el modelo de negocios. Lo que se busca en cualquier negocio es disminuir estos costos.

Las preguntas a responder cuando se define la estructura de costos son:

- ¿Cuáles son los costos inherentes más importantes en el modelo de negocio?
- ¿Cuáles son los recursos clave más costosos?
- ¿Cuáles son las actividades clave más costosas?
- (Osterwalder & Pigneur, 2010)

G. Situación actual del proveedor único dispuesto a comprometer el total de su cosecha anual.

En Guatemala el cultivo de la nuez de macadamia ha crecido en los últimos años, principalmente a raíz de la crisis del café, atado a que el suelo guatemalteco es propicio para el cultivo de este fruto especialmente en las áreas cafetaleras. El cultivo de la nuez de macadamia resulta ser un proceso bastante sencillo y de bajo costo. A diferencia de otros frutos, el árbol de macadamia produce nueces todo el año y esto hace que el cultivo sea menos riesgoso que la mayoría por no depender de una época del año en específico para su cultivo o recolección.

Actualmente existe en Guatemala un productor de nuez de macadamia interesado en comprometer el total de su cosecha con el fin de asegurar la venta anual de la misma. Este es un productor de café que tiene a la macadamia como un producto que brinda ingresos extra a su organización.

1. Localización. Finca Merceditas, se encuentra ubicada en el municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos. Esta se encuentra a una distancia de cuatro kilómetros de la cabecera municipal, a veintiocho kilómetros de la cabecera departamental y a doscientos ochenta y un kilómetros de la ciudad capital por la ruta interamericana. (9:4)

2. Ecología. Finca Merceditas tiene una altitud mínima de 3,500 pies snm., y una altitud máxima de 4,100 pies sobre el nivel del mar. El casco de la finca está ubicado a 3,800 pies. Tiene una temperatura promedio de 21 grados Celsius, lo que hace un clima templado. Su precipitación pluvial anual está alrededor de los 4,240 milímetros, es decir, mucha lluvia durante el año lo que

hace que la humedad relativa esté comprendida dentro de un rango de 75% a 80%, con vientos moderados de Norte a Sur y su zona de vida esté catalogada como un bosque sub-tropical. (9:4)

H. Recursos naturales

1. Hídricos. Una parte de la finca es atravesada por un río denominado Descolgadero. Otro río, el Gramal, sirve de límite entre Merceditas otras tres fincas colindantes, su importancia radica en que es utilizado para generar energía eléctrica, la cual es suministrada a través de una hidroeléctrica que genera 95 Kilovatios las 24 horas de día, propiedad de una de las fincas colindantes. Se cuenta con un nacimiento de agua que surte a un tanque de distribución y a otros dos alternos. Un tanque alternativo, sirve para proveer agua potable al almacigo de café y el otro para el establo. El tanque principal proporciona agua para la casa patronal, el beneficio húmedo de café y para la ranchería de la finca. (9:5)

2. Forestales. Existe una diversidad de árboles que proporcionan sombra al cultivo de café y leña para el uso doméstico y para venta local. El 80% de estos árboles constituyen un bosque artificial, el cual es manejado año con año para regular la sombra. Dentro de las especies de árboles que lo constituyen están: Chalum, Eucalipto, Gravilea, Guaba y Pino Blanco. El 20% lo constituyen árboles naturales de la zona que crecen libremente sin ninguna regulación, estos son: Palo Blanco, Tepe miste, Chícharro, Amate, Cedrillo, Majagua, volador, etc. Además se cuenta con un área de pastizales, los cuales representan el 5% del total del área de la finca, y que sirven para alimentar al ganado lechero. (9:5)

3. Cultivos. El cultivo de café es la mayor actividad que se realiza en la finca, constituye el 80% del total del área cultivada. Su ciclo empieza desde la selección de la semilla hasta obtener el grano en pergamino, que es la forma en la cual se comercializa la mayor parte de la cosecha. Un 15% de ésta se procesa y se vende al consumidor final, tostado y molido.

El cultivo de nuez de macadamia constituye la segunda actividad en importancia de la finca, siendo el 20% del total del área cultivada.

4. Pecuarios. La finca cuenta con hato de ganado lechero de raza Holstein, al cual lo constituyen 15 vacas, con un promedio de 18 litros por animal y un semental. Su manejo es en forma estabulada y constituye la tercera actividad económica de la finca.

Actividades productivas.

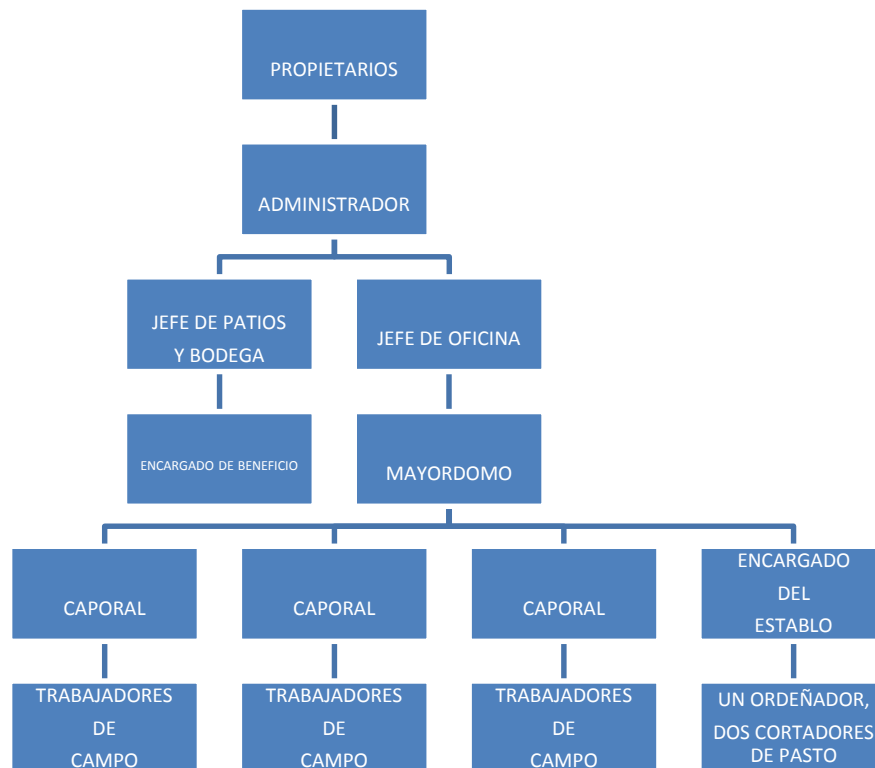
Figura 6 Actividades productivas

Actividad	Importancia económica
Café	80%
Macadamia	15%
Pecuaría	5%

Fuente: Estadísticas de la empresa Industria Agrícola Merceditas

5. Humanos. Para esta empresa el recurso humano es lo más importante. La empresa cuenta con dieciocho empleados permanentes, quienes viven en su mayoría en la ranchería de la finca con sus familias. De acuerdo a las necesidades del negocio en algunas épocas del año se contrata a algunos empleados eventuales, quienes trabajan por contrato. La época en la que la finca tiene mayor actividad es a fin de año, cuando inicia la temporada de cosecha de café. En esta época la finca emplea a más de doscientos trabajadores. A continuación se encuentra el organigrama de la finca:

Figura 7 Diagrama organizacional



Fuente: Industria Agrícola Merceditas

Actualmente esta finca produce 4000KG de macadamia al año.

III. Análisis de Mercado

A. Situación socioeconómica de la Ciudad de Guatemala

La ciudad de Guatemala está ubicada a 1592 msnm y cuenta con una extensión territorial de 996 km². Su clima oscila entre los 12 y los 20 grados centígrados. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística (INE), para el 2012, el departamento de Guatemala alcanzará un estimado de 3, 207,587 habitantes. Esto la colocara como la ciudad urbana más poblada de Centro América. La ciudad de Guatemala cuenta con una división de 25 zonas.

Partiendo del documento Estratificación del Marco Maestro del Censo 2002, que fuera elaborado por el INE, se obtuvo los datos de la población de la ciudad de Guatemala, separados por zona y estratos. Con los datos de la proyección poblacional para el año 2012, realizada por el INE y el censo del 2002 se obtuvo un porcentaje de crecimiento de 8.04%, y partiendo de este dato se calculó la cantidad de personas por estrato para el año 2012 en la ciudad de Guatemala.

Figura 8 Estratificación de la Ciudad de Guatemala

Zona	Población 2012				
	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5
1	0	5,809	12,972	31,821	1,255
2	0	0	1,516	11,713	10,729
3	2,535	15,574	23,060	6,326	1,550
4	0	0	0	2,309	0
5	5,176	9,298	42,541	8,869	4,967
6	3,968	22,964	34,009	16,010	1,654
7	10,531	63,315	39,161	15,654	14,666
8	0	2,102	10,062	1,275	0
9	0	0	647	928	315
10	0	0	519	3,661	8,649
11	0	613	11,744	12,069	18,501
12	1,014	2,547	32,893	5,007	8,475
13	1,014	2,547	32,893	5,007	0
14	4,574	3,808	5,387	3,953	6,302
15	0	0	0	3,039	13,957
16	1,137	9,298	4,867	2,308	6,940
17	0	2,871	5,840	5,369	5,250
18	21,365	103,951	61,043	26,789	6,115
19	0	12,666	12,970	0	0
21	5,552	24,314	17,578	25,971	6,849
24	2,699	14,180	0	0	0
25	5,601	11,841	2,089	0	0
Total	65,166	307,697	351,790	188,076	116,174

B. Descripción por estratos

Para el censo realizado en el 2002 se utilizaron 5 indicadores que brindaron información sobre la estratificación poblacional de la ciudad, estos indicadores fueron:

- Calidad de la vivienda
- Hacinamiento
- Origen y abastecimiento de agua
- Sistema de eliminación de excretas
- Promedio de años de escolaridad del jefe del hogar
-

La información se dividió en las 22 zonas de la ciudad y en 5 estratos que definen el nivel de vida de las personas, siendo el estrato 1 el estrato con el nivel de vida más bajo y 5 con el nivel de vida más alto. A continuación se muestra una breve descripción de cada uno de los estratos:

1. Estrato 1. En este estrato viven las personas que cuentan con el nivel más bajo en cada uno de los indicadores anteriormente mencionados. Viven aproximadamente 3.5 personas por habitación y cada hogar cuenta con un promedio de 4.3 hijos. El 54% de la población de este estrato son menores de 15 años.

El 71% de estas personas son indígenas, cuentan con un ingreso mensual de 150 quetzales (Q5 diarios). El 78% de ellos labora en el sector informal. Padecen de hambre, desnutrición, el 46% son analfabetos y tienen un promedio de 1.2 años de escolaridad.

2. Estrato 2. Este estrato está formado por ladinos (una ligera mayoría) y un sector mestizo, que representa gran parte del total de la sociedad Guatemalteca. La distancia social con los del estrato 1 es bastante corta. El ingreso mensual per cápita promedio es de 380 quetzales mensuales (Q12.66 diarios), que los coloca por debajo del nivel mínimo internacional de pobreza (US\$ 2 diarios).

El 47% de la población del estrato 2 son personas menores de 15 años, y cada hogar cuenta con un promedio de 3.5 hijos. El 15% son analfabetos con 3.5 años de escolaridad promedio. Un 63% son personas trabajadoras del sector informal.

3. Estrato 3. El 20.5% de la población de este estrato son indígenas. El 36% son personas menores de 15 años y tienen un promedio de 2.8 hijos por familia. La población de este estrato tiene un ingreso mensual promedio per cápita de 1,534 quetzales mensuales (Q51 diarios). Este ingreso les permite un consumo superior a la canasta básica, aunque insuficiente para la satisfacción de

otras necesidades básicas. En este estrato se encuentra un 32% de los empleados de comercio y un 20% de los empleados de la industria. Un 58% de la población de este estrato son dueños de negocios del sector informal.

De este estrato un 98% son alfabetos y cuentan con un promedio de 6.2 años de escolaridad.

4. Estrato 4. De este estrato solo el 6.8% son indígenas y el resto son ladinos. Un 29% de la población de este estrato son personas menores de 15 años y cada hogar cuenta con un promedio de 2.1 hijos.

El ingreso mensual de las personas de este estrato es de 5,500 quetzales mensuales (Q185 diarios). Aquí se incluye a la llamada “pequeña burguesía” que son profesionales liberales, asalariados calificados con alta remuneración. El total de la población de este estrato son alfabetos con un promedio de escolaridad de 11 años. Ellos forman el gran público de los cines, restaurantes y espectáculos pagados.

5. Estrato 5. De este estrato solo el 25% de la población son menores de 15 años y cada hogar tiene un promedio de 2.4 hijos. Las personas de este estrato tienen un ingreso promedio per cápita de 7,600 quetzales mensuales (Q255 diarios). Las personas de este estrato disponen de abundantes servicios domésticos. Todas las personas de este estrato son alfabetos y poseen un promedio de 15.3 años de escolaridad.

Este estrato está formado por propietarios y gerentes de los más importantes activos productivos del país. (INE. Gauss. Sistema de información de mercados. 2010)

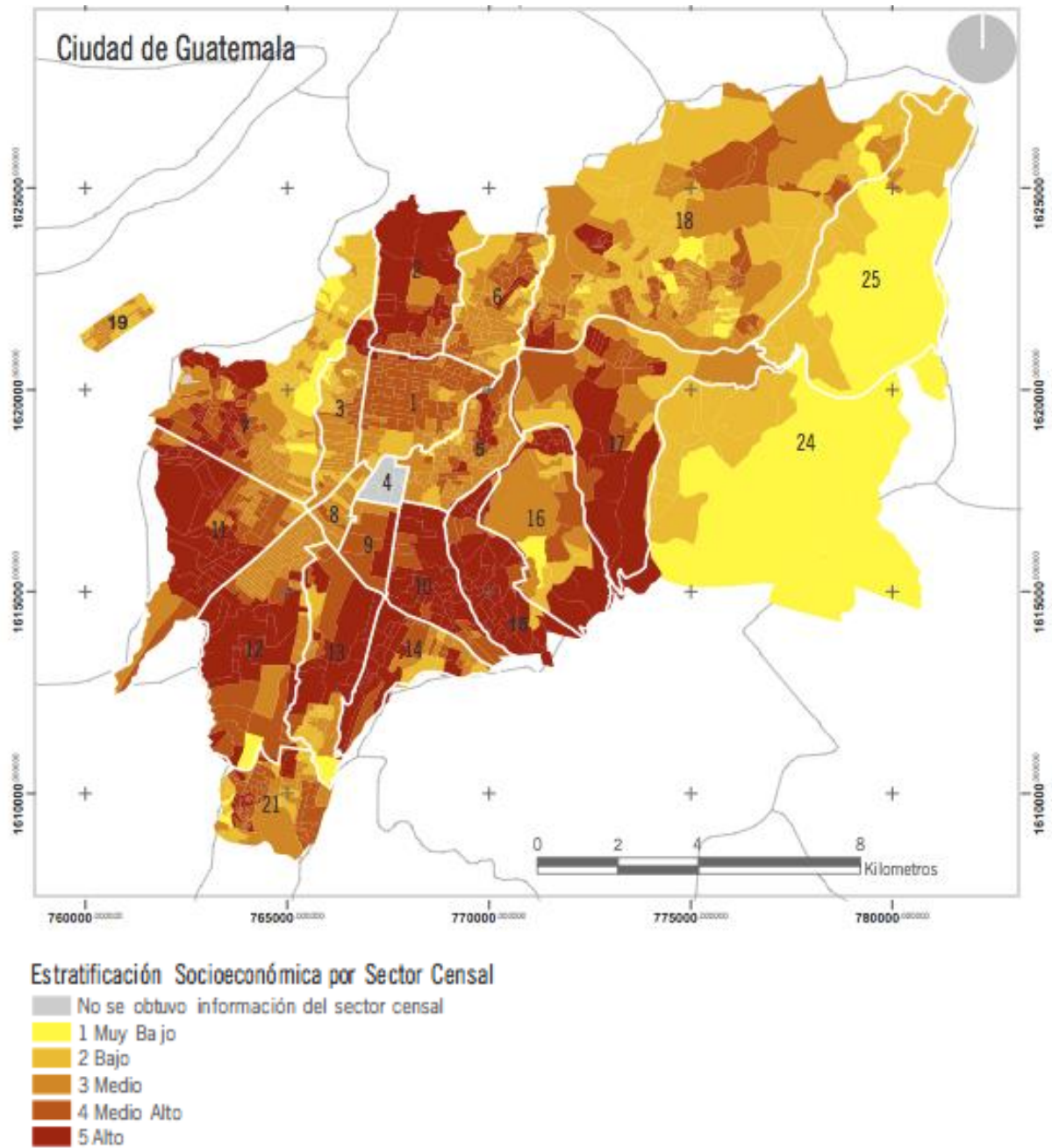
En la Figura 9 se muestra un mapa con la segmentación geográfica por zonas que tiene la ciudad.

C. Mercado de la nuez de macadamia en Guatemala

La nuez de macadamia es una nuez bastante fina y es considerada un alimento gourmet. Esto la hace una de las nueces más caras en el mundo. Existen tres principales marcas que comercializan nuez de macadamia en los supermercados y hay muchos productores que venden la nuez a quienes visitan sus establecimientos.

A continuación se muestra una tabla con los precios de las nueces más comercializadas en la Ciudad de Guatemala.

Figura 9 Estratificación por zonas



Mapa de la Ciudad de Guatemala identificado según la estratificación socioeconómica por sector censal. (obtenido de www.muniquate.com.gt)

Figura 10 Precios de nueces

Tipo de nuez	Precio (Q/Kg)
Macadamia	Q 230.90
Marañón	Q 156.00
Pistacho	Q 171.66
Maní	Q 96.07
Haba	Q 103.27
Nueces mixtas	Q 120.67

Los precios se tomaron en varios establecimientos donde se comercializa la nuez de macadamia en la ciudad de Guatemala actualmente como supermercados, tiendas de conveniencia, etc. De todos los precios obtenidos se sacó un promedio de los precios por cada una de las nueces y es el que se muestra en la tabla.

Como se puede observar la nuez de macadamia es la nuez más cara del mercado, Q84.47/kg más cara que el promedio de todas las nueces.

Cuando se piensa en comercializar nuez de macadamia, se debe pensar en dirigirse a un grupo objetivo de poder adquisitivo bastante alto. Por esta razón nuestro estudio de mercado se enfocara en las personas de la ciudad de Guatemala que pertenecen a los estratos 4 y 5.

D. Grupo de enfoque

Para entender cómo es el consumo de nuez de macadamia en la Ciudad de Guatemala, cómo se percibe este producto dentro de la población objetivo y evaluar las mejores alternativas para la comercialización de la misma, se realizó un estudio por medio de un grupo de enfoque. Los grupos de enfoque son una herramienta bastante utilizada en mercadeo como parte de una investigación exploratoria en la que se desea conocer la percepción que se tiene de cierto producto o servicio en el mercado.

Esta investigación se realizó en la Ciudad de Guatemala, donde se citó a 6 personas que cumplieran con las características de la población obtenida luego de realizar una primera segmentación de mercado. Estas personas eran de clase media-alta y alta con edades entre los 15 y 55 años. Se deseaba que los integrantes del grupo fueran consumidores frecuentes de nuez de macadamia o por lo menos que hubiesen consumido la nuez alguna vez.

El principal objetivo de la investigación era establecer la mejor alternativa para comercializar la nuez de macadamia en la Ciudad de Guatemala en relación a la mezcla de mercadeo (4P's) cuyos principales elementos son:

- Precio
- Producto
- Plaza
- Promoción

1. Situación de comercialización actual. Para lograr este objetivo se discutió primero sobre cuáles eran las 4P's actuales, es decir cuál era el precio que ellos estaban pagando actualmente por la nuez, en donde la conseguían o consumían, algunas características específicas del producto y como estaban llegando a ellos los ofertantes de nuez de macadamia en el mercado, es decir cuál era la promoción que se le hacía a la nuez. También se discutió sobre algunos patrones de consumo y la cultura de consumo en Guatemala.

Luego de la primera discusión se estableció que los participantes consumen nuez de macadamia un promedio de cuatro veces por mes. Tres de ellos compran nuez de macadamia (son consumidores frecuentes) y los otros tres simplemente la han probado cuando se les ha ofrecido. De las tres personas que han comprado nuez de macadamia, dos de ellos la han comprado en las principales cadenas de supermercados del país teniendo que elegir entre las dos principales marcas, y el otro la ha comprado a un productor amigo. Estas tres personas han pagado entre 30 y 40 quetzales por la nuez que han consumido.

También se pudo establecer que la preferencia de consumo de la nuez era cubierta de cualquier tipo de chocolate o con sal, y que cuando consumen la nuez de macadamia lo hacen como un postre, después de alguna comida. Algunos de ellos también habían comido nuez de macadamia como ingrediente de algún pastel.

La mayoría de ellos no conocen los beneficios que la macadamia le brinda a su salud exceptuando a la única persona que compra la nuez a un amigo productor. Ninguno de ellos cree que en Guatemala exista una cultura de consumo de la nuez y nunca han escuchado alguna promoción de la misma.

2. Alternativa de comercialización. En la segunda discusión se hizo énfasis en encontrar cuál sería la mejor alternativa para la comercialización de nuez de macadamia en la Ciudad de Guatemala, de nuevo con un enfoque en las 4P's del mercadeo.

En primer lugar era importante conocer las principales características del producto y relacionarlas con el precio. Se estableció que las tres personas que consumen la nuez con más regularidad desean comprar la macadamia en cantidades más grandes pagando un precio proporcional a la cantidad, y las personas que no la consumen con regularidad preferirían comprarla a un precio más accesible aunque proporcionalmente en pocas cantidades.

Luego de una larga discusión sobre la mejor alternativa para promover el consumo de la nuez, todas las personas estuvieron de acuerdo en que la mejor forma de hacerlo es aprovechando los beneficios que brinda a la salud de sus consumidores y la relación que tiene en Guatemala con un producto con una cultura de consumo tan grande y en crecimiento como el café.

Para la comercialización, se vio a las cafeterías como una alternativa de puesto de venta bastante innovadora y con un potencial bastante grande.

3. Conclusiones del grupo de enfoque. Con este grupo de enfoque se pudo establecer que los comerciantes de nuez de macadamia en el mercado actual, no están llegando a sus clientes de una manera efectiva, ya que los mismos consumidores frecuentes no perciben un mensaje y por la falta de esta impresión duradera aún no existe una cultura de consumo de nuez de macadamia.

La alternativa de comercialización que se planteó en este grupo objetivo fue la de comercializar la nuez de macadamia en las principales cadenas de cafeterías del país. Esta parece ser una idea bastante innovadora ya que se puede aprovechar la relación de la macadamia con el café en Guatemala, llegar directamente al grupo objetivo y facilitar la comunicación con los clientes.

Hacer énfasis en los beneficios que la macadamia brinda a la salud parece ser también una idea bastante buena para publicitar este producto y relacionar este producto con el café puede facilitar el surgimiento de una cultura de consumo.

Se estableció también que existen dos tipos de consumidores de nuez de macadamia: los que prefieren cantidades mayores de producto para su consumo posterior y los que prefieren cantidades menores de producto para consumir como postre o snack en el momento.

E. Encuesta

Luego de haber establecido una posible alternativa de comercialización en las principales cadenas de cafeterías de la ciudad de Guatemala, era necesario realizar otra investigación para establecer si en realidad esta alternativa era atractiva para los clientes de estos establecimientos y conocer los gustos y preferencias de estas personas. También era importante saber si los clientes

de estos establecimientos pertenecían al segmento de la población que cuenta con un poder adquisitivo suficiente como para consumir este tipo de producto gourmet.

Para esto se realizó una encuesta en seis de las principales cafeterías del país en la ciudad de Guatemala.

La población se estableció tomando la proyección realizada para los estratos cuatro y cinco. Del total de la población se tomaron únicamente a las personas mayores de 15 años dando como resultado una población de 220,665 personas. La determinación de la muestra se obtuvo de una forma probabilística al azar necesaria para alcanzar un nivel de confianza mínimo de 90%. La fórmula utilizada fue la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n=tamaño de muestra

Z= valor Z para el nivel de confianza deseado

p= nivel de ocurrencia

q= 1-p

N= tamaño de la población

e= nivel de error

Con la fórmula anteriormente descrita se calcularon varios tamaños de muestra para diferentes niveles de confianza como se muestra en la siguiente tabla:

Figura 10 Muestra

Nivel de confianza	Z(p)	N
0.8	1.281551566	10.2643626
0.825	1.356311745	15.0159704
0.85	1.439531471	23.0226072
0.875	1.534120544	37.6499886
0.9	1.644853627	67.61786
0.925	1.780464342	140.801357
0.95	1.959963985	383.478302
0.975	2.241402728	1991.419

Se encuestaron a 20 personas en cada una de las seis principales cafeterías del país, dando como resultado 120 personas encuestadas suficiente para un nivel de confianza entre 90% y 92.5%.

A lo largo del trabajo se muestran los resultados del análisis de mercado al responder a cada una de las preguntas del modelo de negocio Canvas, dando visibilidad de cual será nuestro grupo objetivo, la mejor propuesta de valor, precios, canales, actividades y recursos clave, etc. Todo esto buscando la rentabilidad y sostenibilidad a través de la innovación.

IV. Modelo de negocio

A. Segmentación de clientes

A lo largo de la encuesta realizada se intentó conocer cómo están conformados los clientes de las principales cafeterías del país para saber a quiénes irá dirigido nuestro producto y a quiénes se debe enfocar los esfuerzos en publicidad.

De las 120 personas encuestadas se determinó que un 62% son hombres y un 38% son mujeres. Un 63% de las personas que visitan las cafeterías tienen menos de 35 años y un 82% tiene un nivel de educación universitario o superior.

Estos datos concuerdan con estudios recientes que indican que el aumento del consumo de café y visitas a “coffee shops” (cafeterías), se debe a una creciente aceptación del mercado por parte de los jóvenes, principalmente los jóvenes universitarios y asalariados. (<http://www.elperiodico.com.gt/es/20101025/economia/180210/>).

De los datos obtenidos se obtuvo una tabla comparativa edad/ocupación donde se puede observar que el 63% de las personas encuestadas son estudiantes, trabajadores, o ambas y tienen menos de 35 años.

Figura 11 Comparativa edad/ocupación

Edad/ Ocupación	Estudiante	Trabajado	Estudiante y trabajador	Ama de casa	Empresario	Total
15-20	12%	0%	0%	0%	0%	12%
20-25	9%	3%	11%	0%	0%	23%
25-30	1%	2%	12%	0%	0%	14%
30-35	0%	3%	10%	0%	0%	13%
35-40	0%	4%	3%	0%	1%	8%
40-45	0%	10%	2%	3%	1%	16%
45-50	0%	1%	0%	0%	1%	2%
50-55	0%	6%	0%	3%	3%	13%
Total	22%	29%	37%	7%	6%	100%

A continuación se muestra una tabla donde se compara la ocupación de las personas con su nivel de escolaridad.

De esta tabla se obtuvo que el 74% de las personas tienen un grado de escolaridad mínimo de nivel universitario y son estudiantes, trabajadores o tienen ambas ocupaciones.

Figura 12 Comparativa ocupación / nivel de escolaridad

Ocupación / Nivel de escolaridad	Primario	Medio	Diversificado	Universitario	Post grado	Total
Estudiante	0%	0%	8%	13%	1%	22%
Trabajado	0%	1%	4%	18%	6%	29%
Estudiante y trabajador	0%	0%	0%	34%	3%	37%
Ama de casa	0%	2%	0%	5%	0%	7%
Empresario	0%	3%	1%	0%	3%	6%
Total	0%	5%	13%	70%	12%	100%

Existe un 44% de las personas que frecuentan las principales cafeterías de la ciudad que estarían dispuestas a comprar nuez de macadamia, y de éstas, el 66% son personas menores de 35 años.

Figura 14 Comparativa edad/aceptación

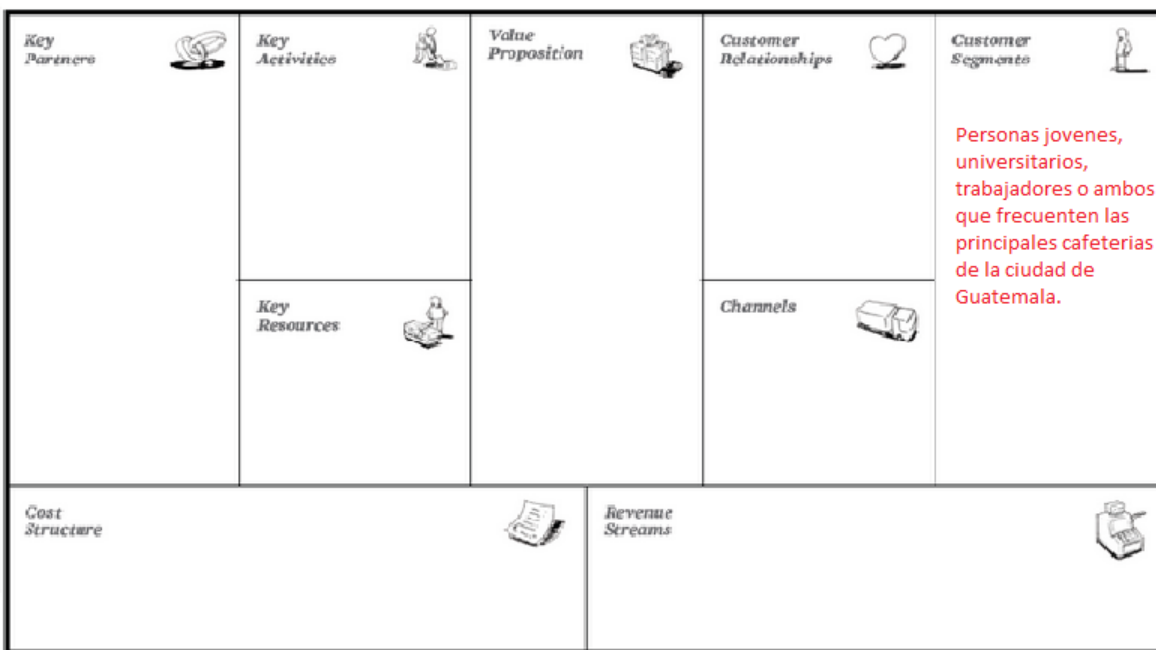
Edad/Aceptación	Sí	No
15-20	3	11
20-25	14	14
25-30	9	8
30-35	9	7
35-40	5	4
40-45	8	11
45-50	0	2
50-55	5	10
Total personas	53	67
Total %	44%	56%

Figura 13 Comparativa edad/aceptación

Edad/Aceptación	Sí
15-20	6%
20-25	26%
25-30	17%
30-35	17%
35-40	9%
40-45	15%
45-50	0%
50-55	9%
Total	100%

El mercado meta al que el producto irá dirigido serán personas jóvenes, estudiantes o trabajadores con un poder adquisitivo suficiente para el consumo en cafeterías. La mayoría de estas personas aunque muchas veces están preocupadas por su salud e imagen y van al gimnasio o hacen dietas, no cuentan con el tiempo suficiente para una buena nutrición.

Figura 15 Segmento de clientes



B. Propuesta de valor

Como se pudo establecer luego de la investigación por medio del grupo de enfoque, se debe contar con dos presentaciones para comercializar nuez de macadamia. Una presentación con cantidades pequeñas, para comer mientras se está en el establecimiento como un snack o un postre, y una presentación en cantidades mayores para su consumo posterior. Para esto se tendrán las siguientes presentaciones:

- Empaque grande: 140gr
- Empaque pequeño: 30grs

El empaque de nuestro producto deberá tener una apariencia moderna y atractiva para las personas que integran nuestro grupo objetivo.

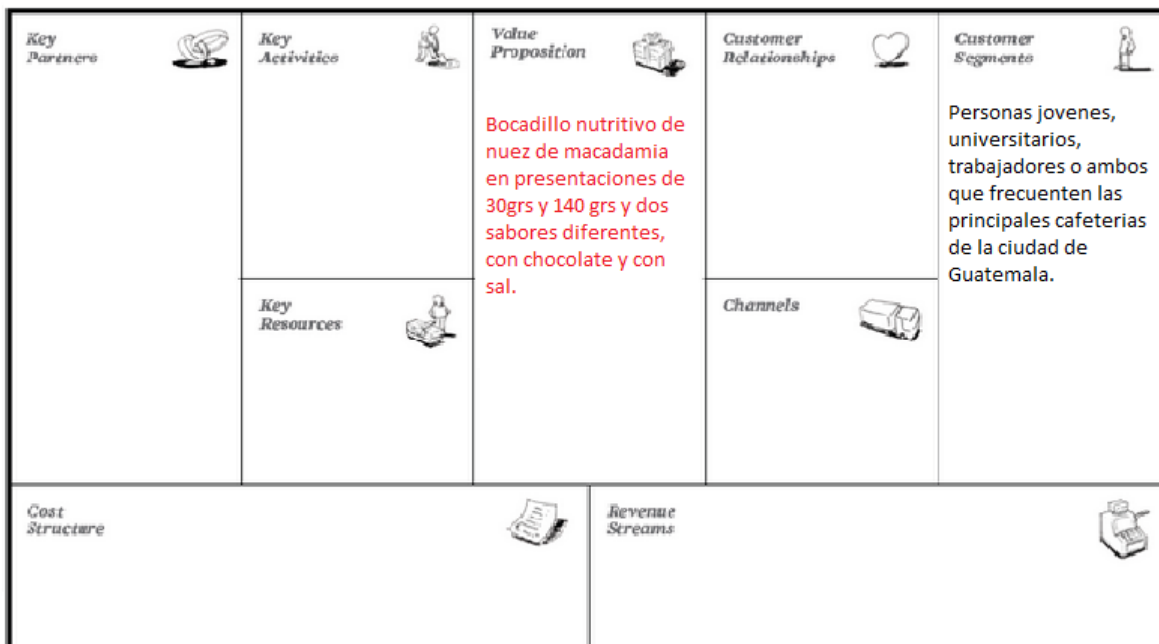
En relación a los tipos de preparación con los que se comercializará la nuez de macadamia en las principales cafeterías de la ciudad de Guatemala se tendrán dos, de manera que se pueda llegar a todas las personas sin importar su preferencia entre comida salada o dulce. Estas dos preparaciones serán nuez de macadamia con sal y nuez de macadamia con chocolate. A continuación se muestra una tabla con la preferencia de sabores (dulce o salado) de comida para acompañar la bebida en la cafetería de los clientes de las mismas:

Figura 16 Preferencia de comidas

Comida	Porcentaje de personas
Dulce	48%
Salada	35%
Ninguno	17%

El enfoque que se le dará al producto será un “snack” nutritivo, ya que como vimos muchos de los clientes principales son personas estudiantes, trabajadoras o ambas, que muchas veces no cuentan con el tiempo suficiente para nutrirse durante el día. Ésta es una propuesta de valor bastante atractiva ya que el mercado de bocadillos o “snacks” saludables está creciendo en todo el mundo, se registro 20% de crecimiento en América Latina y un 5% de aumento en las ganancias a nivel mundial en los últimos meses, según estudios recientes. Las exportaciones de alimentos de este tipo creció un 26% en este último año en Guatemala. El incremento en el consumo de este tipo de alimentos, a pesar de su alto costo, se debe principalmente a la falta de tiempo para nutrirse y alimentarse de muchas personas en la ciudad. (http://www.prensalibre.com.gt/economia/Crece-mercado-bocadillos-saludables_0_813518726.html)

Figura 17 Propuesta de valor



C. Canales

Actualmente, las empresas comercializadoras de nuez de macadamia tienen como principal canal de distribución las principales cadenas de supermercados del país. También distribuyen su producto en algunas tiendas de conveniencia, gasolineras y cadenas grandes de farmacias.

Luego de realizar un análisis de mercado, y de haber segmentado a los clientes, se ha determinado que las principales cafeterías de la Ciudad de Guatemala son una buena opción para la comercialización de nuez de macadamia.

La investigación de mercado realizada también reveló que las personas que frecuentan estos establecimientos estarían dispuestas a comprar nuez de macadamia.

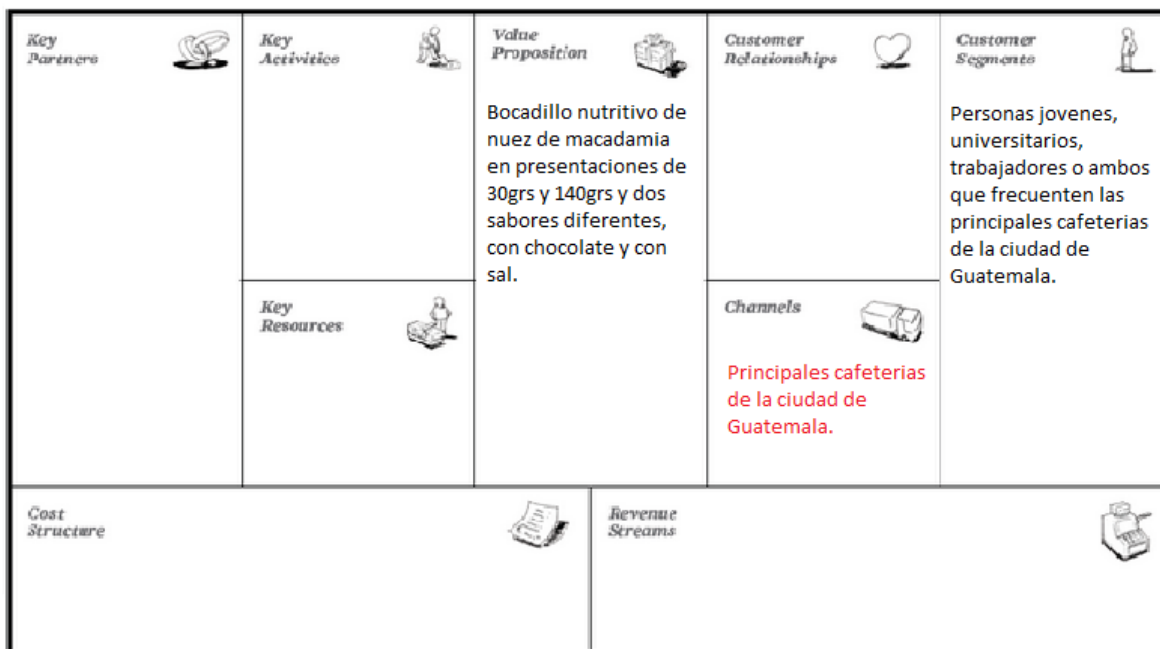
Las principales cafeterías de la ciudad de Guatemala se encuentran, en su mayoría, localizadas en lugares de alta afluencia de personas pertenecientes al grupo objetivo, como lo son los principales centros comerciales del país y algunos edificios de oficinas.

Para determinar cuál de estas cadenas de cafeterías es la más adecuada se realizó, en la encuesta, una pregunta acerca de cuál era la preferida para cada una de las personas encuestadas. La investigación reflejó que la preferida era la cafetería E, cuyo nombre nos reservamos por confidencialidad para efectos de la implementación del modelo de negocios y por petición de algunos miembros de esta empresa. La investigación reflejó que el 34% de los encuestados prefería esta cafetería como se muestra en la siguiente tabla.

Figura 18 Preferencia de cafeterías

Preferencia	
Cafetería	% de la Población
A	13%
B	16%
C	22%
D	11%
E	34%
F	4%

Figura 19 Canales



D. Relación con los clientes

Debido a que el mercado de nuez de macadamia y la cultura de consumo de la misma en este país es bastante limitado, será necesario un ingenioso acercamiento a nuestros clientes para darles a conocer todos los beneficios de nuestra propuesta de valor.

En mercadotecnia lo más importante es poseer un lugar en la mente de los consumidores, esto se llama posicionamiento y es a donde irán dirigidos todos los esfuerzos de la empresa en publicidad.

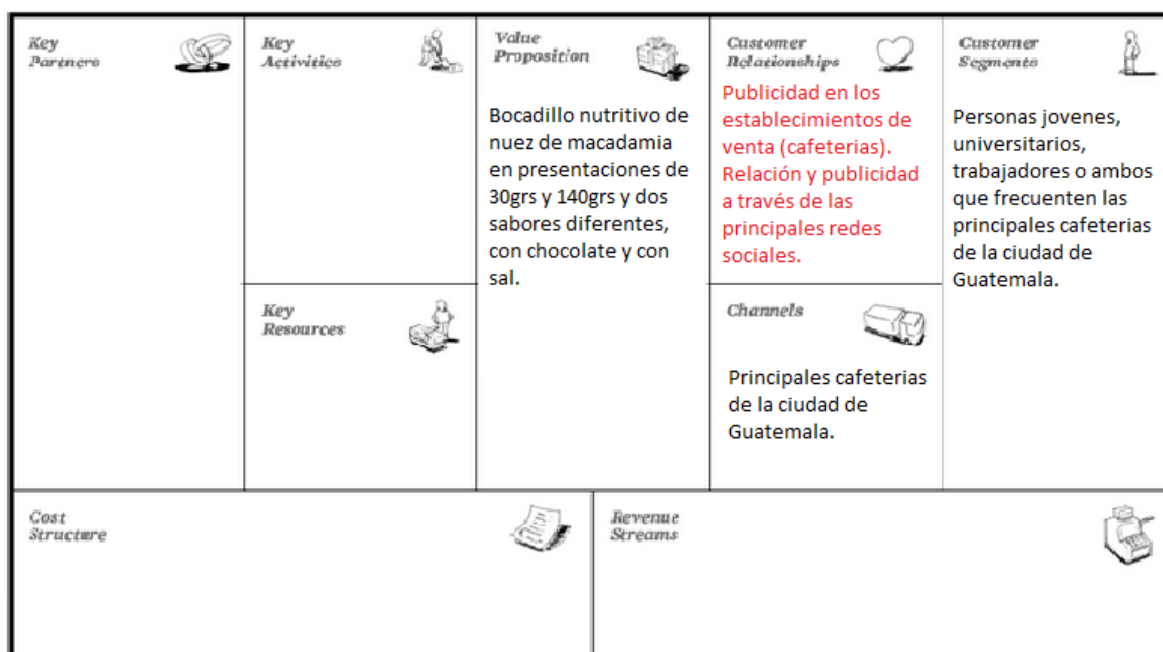
Como se mencionó con anterioridad el enfoque que el producto tendrá será el de ser un “snack” nutritivo, para esto se tiene que dar a conocer a los consumidores todos los beneficios que la nuez de macadamia brinda a la salud. La comercialización de este producto en cafeterías permite también la creación de una cultura de consumo de nuez de macadamia, atándola a la cultura de consumo de café que actualmente se encuentra en crecimiento en el país. Como se mencionó anteriormente estos son productos que en Guatemala están relacionados desde su producción.

Se aprovechará la política de servicio al cliente de las cafeterías ya que ellos son nuestro contacto con los clientes.

La publicidad para este producto se hará únicamente dentro de las mismas cafeterías. Se tendrá en el mostrador de la tienda un exhibidor con el producto. En el exhibidor se encontraran algunos volantes llamativos con la marca del producto y con la información nutricional del mismo en la parte trasera. Por último, en las mesas se tendrán acrílicos con promoción del producto.

Se tendrán también publicaciones en diferentes páginas de las diferentes redes sociales, donde se dé a los consumidores tips sobre cómo integrar el producto para mejorar su nutrición dependiendo de las actividades que realicen diariamente, esto para mantener una relación más cercana con nuestros clientes y promover el consumo de nuestro producto. Se cree que las redes sociales son un canal bastante efectivo para llegar a nuestro segmento de clientes ya que son los jóvenes quienes constituyen la mayoría de usuarios de la misma y dedican bastante tiempo de su día a día en estas plataformas.

Figura 20 Relación con los clientes












E. Recursos clave

1. Físicos
 - Infraestructura de almacenaje del producto
 - Infraestructura de logística del producto
 - Equipo de oficina
2. Intelectuales
 - Base de datos del record de las ventas

- Marca del producto
 - Sociedad estratégica con el proveedor y canal de distribución
 - Posicionamiento de la marca en nuestros consumidores
 - Páginas en diferentes redes sociales para promoción del producto
3. Humanos
 - Personal para la distribución y recepción de pedidos
 - Atención al cliente y mantenimiento de redes sociales
 4. Financieros
 - Capital de trabajo (definido en el análisis financiero)
 - Capital para publicidad (definido en el análisis financiero)

Figura 21 Recursos clave

<p><i>Key Partners</i></p> 	<p><i>Key Activities</i></p> 	<p><i>Value Proposition</i></p>  <p>Bocadillo nutritivo de nuez de macadamia en presentaciones de 30grs y 140grs y dos sabores diferentes, con chocolate y con sal.</p>	<p><i>Customer Relationships</i></p>  <p>Publicidad en los establecimientos de venta (cafeterías). Relación y publicidad a través de las principales redes sociales.</p>	<p><i>Customer Segments</i></p>  <p>Personas jóvenes, universitarios, trabajadores o ambos que frecuenten las principales cafeterías de la ciudad de Guatemala.</p>
<p><i>Key Resources</i></p>  <p>-Infraestructura física e intelectual. -Recurso humano administrativo y logístico -Capital de trabajo. -Producto</p>		<p><i>Channels</i></p>  <p>Principales cafeterías de la ciudad de Guatemala.</p>	<p><i>Cost Structure</i></p>  <p><i>Revenue Streams</i></p> 	










F. Actividades clave

A continuación se detallan las actividades clave que se requieren para el éxito del modelo de negocio.

1. Canales
 - Creación de una alianza clave con alguna de las cafeterías
 - Efectiva logística de suministro de producto

2. Relación con los clientes
 - Aprovechar la política de servicio al cliente de las cafeterías para llegar a nuestros clientes
 - Aprovechar la cultura en crecimiento de consumo de café para establecernos en la mente de los consumidores
 - Publicidad efectiva en el punto de venta
 - Mantenimiento de las páginas y publicidad en redes sociales.

Figura 22 Actividades clave

<p><i>Key Partners</i></p> 	<p><i>Key Activities</i></p>  <p>-Publicidad efectiva y aprovechamiento de cultura de servicio en cafeterías. -Efectiva logística de abastecimiento y suministro de producto.</p>	<p><i>Value Proposition</i></p>  <p>Bocadillo nutritivo de nuez de macadamia en presentaciones de 30grs y 140grs y dos sabores diferentes, con chocolate y con sal.</p>	<p><i>Customer Relationships</i></p>  <p>Publicidad en los establecimientos de venta (cafeterías). Relación y publicidad a través de las principales redes sociales.</p>	<p><i>Customer Segments</i></p>  <p>Personas jóvenes, universitarios, trabajadores o ambos que frecuenten las principales cafeterías de la ciudad de Guatemala.</p>	
<p><i>Key Resources</i></p>  <p>-Infraestructura física e intelectual. -Recurso humano administrativo y logístico -Capital de trabajo. -Producto</p>		<p><i>Channels</i></p>  <p>Principales cafeterías de la ciudad de Guatemala.</p>		<p><i>Cost Structure</i></p> 	<p><i>Revenue Streams</i></p> 








G. Alianzas clave

Se tendrán dos principales alianzas en este modelo de negocio.

1. Proveedor. En primer lugar se tiene al proveedor único que será quien nos abastezca de producto para comercializar. La actividad clave que este proveedor o socio realizara será la del aseguramiento de la calidad del producto y el cumplimiento con las órdenes de entrega en relación a la demanda del producto.

2. Canal de distribución. Por otro lado, como socio clave, se tendrá a la cadena de cafeterías cuyas actividades clave serán ser nuestro canal de distribución y el punto de contacto con nuestros clientes. A través de ellos se llegará, no solo con el producto, sino también con la publicidad al grupo objetivo.

Figura 23 Alianzas clave

<p><i>Key Partners</i> </p> <p>- Proveedor (Finca Merceditas).</p> <p>- Canal de distribución (Cadena de cafeterías).</p>	<p><i>Key Activities</i> </p> <p>-Publicidad efectiva y aprovechamiento de cultura de servicio en cafeterías.</p> <p>-Efectiva logística de abastecimiento y suministro de producto.</p>	<p><i>Value Proposition</i> </p> <p>Bocadillo nutritivo de nuez de macadamia en presentaciones de 30grs y 140grs y dos sabores diferentes, con chocolate y con sal.</p>	<p><i>Customer Relationships</i> </p> <p>Publicidad en los establecimientos de venta (cafeterías). Relación y publicidad a través de las principales redes sociales.</p>	<p><i>Customer Segments</i> </p> <p>Personas jóvenes, universitarios, trabajadores o ambos que frecuenten las principales cafeterías de la ciudad de Guatemala.</p>
<p><i>Cost Structure</i> </p>				<p><i>Revenue Streams</i> </p>









H. Estructura de costos

La estructuración de los costos se hizo dividiendo los costos en costos de operación (Q 17,251.27) y costos de ventas y publicidad. Los costos de operación se dividieron en gastos operativos y gastos de comercialización. Los gastos de venta serán el 10% de los ingresos +1% incremental anual y los gastos de publicidad se calcularon en Q 4,125.00. Los costos del producto se calcularon en Q 197,094.47. Los costos y su estructura se muestran de una forma detallada en el análisis financiero más adelante en el trabajo.

I. Flujo de ingresos

Los ingresos de este modelo de negocios son únicamente las ventas del producto en las cafeterías (Q 521,818.19). El flujo de ingresos se detalla más adelante en el trabajo.

Figura 24 Ingresos y costos

<p><i>Key Partners</i> </p> <p>- Proveedor (Finca Merceditas).</p> <p>- Canal de distribución (Cadena de cafeterías).</p>	<p><i>Key Activities</i> </p> <p>-Publicidad efectiva y aprovechamiento de cultura de servicio en cafeterías.</p> <p>-Efectiva logística de abastecimiento y suministro de producto.</p>	<p><i>Value Proposition</i> </p> <p>Bocadillo nutritivo de nuez de macadamia en presentaciones de 30grs y 140grs y dos sabores diferentes, con chocolate y con sal.</p>	<p><i>Customer Relationships</i> </p> <p>Publicidad en los establecimientos de venta (cafeterías). Relación y publicidad a través de las principales redes sociales.</p>	<p><i>Customer Segments</i> </p> <p>Personas jóvenes, universitarios, trabajadores o ambos que frecuenten las principales cafeterías de la ciudad de Guatemala.</p>
	<p><i>Key Resources</i> </p> <p>-Infraestructura física e intelectual.</p> <p>-Recurso humano administrativo y logístico</p> <p>-Capital de trabajo.</p> <p>-Producto</p>		<p><i>Channels</i> </p> <p>Principales cafeterías de la ciudad de Guatemala.</p>	
<p><i>Cost Structure</i></p> <p>-Gastos de Operación (Q17,251.27 mensual)</p> <p>-Gstos de Venta (10% de las ventas +1% incremental anual).</p> <p>-Gastos de Publicidad (Q4,125.00 mensual)</p> <p>-Costo del Producto (Q197,094.47 anual)</p>		<p><i>Revenue Streams</i> </p> <p>Ventas proyectadas en Q521,818.19 para el primer año y se asume un incremento de 5% anual en los primeros 5 años.</p>		

V. Análisis de la demanda

Para realizar el análisis de la demanda se comenzó por conocer cuál es el porcentaje de afluencia de clientes en las diferentes cafeterías de la ciudad. Para esto se entrevistó a algunos de los gerentes y se obtuvo los siguientes datos:

- Capacidad de atención por hora: 35 clientes
- Promedio de clientes por hora: 15 clientes

Según la investigación realizada, del total de personas que visitan las principales cafeterías del país un 44% estaría dispuesta a comprar nuez de macadamia como se mencionó anteriormente. De este 44%, un 70% (31% del total) gasta lo suficiente como para adquirir nuestro producto como se muestra en las siguientes tablas:

Gasto/Aceptación	Sí	No
0-10	1%	9%
10-20	13%	16%
20-30	12%	23%
30-40	14%	7%
40-50	3%	2%
50 o más	2%	0%
Total	44%	56%

Gasto/Aceptación	Sí
0-10	2%
10-20	28%
20-30	26%
30-40	32%
40-50	8%
50 o más	4%
Total	100%

De esta forma se tiene que de los 15 clientes que visitan la cafetería por hora, 4 comprarían nuez de macadamia.

Para conocer la demanda de cada una de las presentaciones a ofrecer (30gr y 140gr), se recurrió a nuestra investigación que nos indica la cantidad de personas que consumen frecuentemente nuez de macadamia, que es a quienes va dirigida la presentación de mayor tamaño, y las personas que no consumen frecuentemente nuez de macadamia, presentación pequeña. Abajo se muestra una tabla con los resultados obtenidos:

¿Consumo frecuentemente nuez de macadamia?		
	Personas	Porcentaje
Sí	10	8%
No	110	92%
Total	120	100%

Asumiendo ocho horas de servicio diarias se obtuvo que diariamente se consumirán, por establecimiento, 29 unidades de la presentación pequeña y tres unidades de la presentación grande.

Para conocer cuál será la demanda de los dos sabores que se ofrecerán se obtuvo de la encuesta el tipo de comida con el que cada persona acompaña su bebida en la cafetería. Los datos obtenidos fueron los siguientes:

Figura 25 Preferencias

Comida	Porcentaje de personas
Dulce	58%
Salada	42%

Eliminando el 17% de las personas que no acompañan su bebida con ningún tipo de comida se obtuvo que el 58% de las personas que acompañan su bebida lo hacen con comida dulce y el restante 42% lo hace con comida salada.

En la siguiente tabla se muestra la demanda según la presentación:

Figura 26 Demanda por presentación

Sabor	Presentación	Demanda diaria por establecimiento	Demanda anual por establecimiento
Chocolate	Pequeña 30gr	17	6,223
	Grande 140gr	2	566
Salada	Pequeña 30gr	12	4,506
	Grande 140gr	1	410

A. Estructura de costos, gastos e ingresos

El análisis financiero se hará tomando en cuenta que se va a surtir cinco establecimientos de alguna de las principales cadenas de cafeterías de la ciudad de Guatemala. También se tomara una inflación de 8% anual para el cálculo del incremento de los costos y un crecimiento en ventas del 10% anual.

B. Inversión Inicial

La inversión inicial a realizar será únicamente en la compra de un vehículo para la distribución del producto, el mobiliario y equipo a utilizar en el local de la empresa y el mobiliario a

utilizar para la publicidad y colocación del producto en las diferentes tiendas. A continuación se muestra una tabla con el detalle de la inversión inicial:

Figura 27 Inversión inicial

Inversión Inicial	
Descripción	Costo en Q
Vehículo	90,000
Mobiliario y equipo de oficina	13,760
Diseño de publicidad	3,000
Mobiliario de publicidad	3,750
Total	103,760

En el rubro de mobiliario de publicidad se está incluyendo el costo de los exhibidores a utilizar en cada una de las tiendas para colocar el producto y la publicidad en las mesas del establecimiento.

El detalle del mobiliario y equipo a utilizar se muestra en la siguiente tabla:

Figura 28 Mobiliario y equipo

Mobiliario y equipo de oficina		
Descripción	Cantidad	Costo en Q
Computadoras	2	8,000
Escritorio	2	2,000
Estanterías	4	3,000
Sillas para escritorio y recepción	4	760
Total		13,760

C. Costos y gastos

Los costos en los que se incurrirá se han dividido en dos bloques: gastos operativos y gastos de ventas.

D. Gastos operativos

Los gastos de operación serán los gastos en los que se incurrirán en la administración de la empresa y la comercialización del producto.

A continuación se detallan los gastos administrativos:

Gastos administrativos	
Detalle	Gasto mensual
Sueldos y salarios	Q 5,100.00
Bonificaciones de ley	Q 500.00
Prestaciones laborales	Q 1,275.00
Cuotas patronales	Q 646.17
Energía eléctrica	Q 100.00
Agua	Q 150.00
Teléfono	Q 200.00
Papelería y útiles	Q 200.00
Servicios contables	Q 500.00
Gastos generales	Q 200.00
Total	Q 8,871.17

Para los gastos administrativos se tomó en cuenta dos sueldos, una secretaria y un administrador de la empresa. Los servicios contables se subcontratarán para reducir los gastos en ese rubro.

A continuación se detallan los gastos de comercialización:

Gastos de comercialización	
Detalle	Gasto mensual
Sueldos y salarios	Q 3,000.00
Bonificaciones de ley	Q 250.00
Prestaciones laborales	Q 750.00
Cuotas patronales	Q 380.10
Energía eléctrica	Q 100.00
Teléfono	Q 200.00
Papelería y útiles	Q 200.00
Depreciación panel	Q 1,500.00
Gasolina	Q 2,000.00
Total	Q 8,380.10

El sueldo contemplado en este detalle es el sueldo que recibirá la persona encargada de la logística de entrega y recepción de pedidos.

El total de los gastos operativos se detalla en la siguiente tabla:

		Gastos operativos	
		Detalle	Gasto mensual
Gastos administrativos		Sueldos y salarios	Q 5,100.00
		Bonificaciones de ley	Q 500.00
		Prestaciones laborales	Q 1,275.00
		Cuotas patronales	Q 646.17
		Energía eléctrica	Q 100.00
		Agua	Q 150.00
		Teléfono	Q 200.00
		Papelería y útiles	Q 200.00
		Servicios contables	Q 500.00
		Gastos generales	Q 200.00
Gastos de comercialización		Sueldos y salarios	Q 3,000.00
		Bonificaciones de ley	Q 250.00
		Prestaciones laborales	Q 750.00
		Cuotas patronales	Q 380.10
		Energía eléctrica	Q 100.00
		Teléfono	Q 200.00
		Papelería y útiles	Q 200.00
		Depreciación panel	Q 1,500.00
		Gasolina	Q 2,000.00
	Total		Q

Para la proyección a cinco años que se muestra más adelante en el trabajo se asume un incremento salarial del 10% cada dos años.

E. Gastos de venta y publicidad

1. Gastos de venta. En este rubro de gastos se incluye el porcentaje de las ventas que se debe pagar a la cadena de cafeterías. El detalle de este gasto se muestra en los flujos de caja más adelante en este trabajo donde se proyecta un porcentaje del 10% de las ventas en el primer año y un crecimiento de 1% anual para los primeros 5 años.

2. Gastos de publicidad. A continuación se detallan los gastos de publicidad:

Gastos de publicidad		
Detalle	Gasto mensual	
Acrílicos	Q	625.00
Diseñador	Q	1,500.00
Publicidad	Q	2,000.00
Total	Q	4,125.00

El gasto de acrílicos es un gasto que se realizara mensual en el mantenimiento o cambio de los acrílicos en donde se exhibe el producto y la publicidad en cada una de las tiendas.

El gasto de diseñador es el servicio que presta un diseñador por el mantenimiento de las páginas que se tengan en redes sociales y el diseño de publicidad cada vez que se cambie la misma en las tiendas (aproximadamente cada tres meses).

La publicidad será básicamente los volantes que se tengan en las tiendas y en los exhibidores.

F. Costos del producto

A continuación se muestra una tabla con los costos de cada una de las presentaciones a comercializar. Estos costos son los establecidos por el proveedor único y se espera que aumenten proporcionalmente a la inflación.

Sabor	Presentación	Costo inicial	
Chocolate	Pequeña 30gr	Q	2.52
	Grande 140gr	Q	11.74
Salada	Pequeña 30gr	Q	2.67
	Grande 140gr	Q	12.45

A continuación se muestra una tabla con los costos del producto con base en la demanda proyectada para el primer año:

Sabor	Presentación	Costo (Q)	Demanda anual en 5 establecimientos (Eds.)	Costo anual (Q)
Chocolate	Pequeña 30gr	Q 2.52	31,114	Q 78,290.65
	Grande 140gr	Q 11.74	2,829	Q 33,214.22
Salada	Pequeña 30gr	Q 2.67	22,531	Q 60,094.82
	Grande 140gr	Q 12.45	2,048	Q 25,494.77
Total costo anual				Q 197,094.47

G. Ingresos

Como se mencionó anteriormente, los ingresos de este modelo de negocios son únicamente las ventas del producto en las cafeterías. Este análisis se hará basado en la demanda detallada anteriormente y los cinco establecimientos de venta establecidos también con anterioridad en el trabajo.

A continuación se muestra una tabla con las ventas del primer año en base a la demanda proyectada:

Sabor	Presentación	Demanda anual en cinco establecimientos (Uds.)	Precio de venta por unidad (Q)	Ingreso anual proyectado año 1 (Q)
Chocolate	Pequeña 30gr	31,114	Q 7.00	Q 217,798.14
	Grande 140gr	2,829	Q 30.00	Q 84,856.42
Salada	Pequeña 30gr	22,531	Q 7.00	Q 157,715.89
	Grande 140gr	2,048	Q 30.00	Q 61,447.75
Total Ingreso anual				Q 521,818.19

VI. Análisis financiero

Para la proyección de flujo de caja en los siguientes cinco años se tomó en cuenta los siguientes supuestos:

- Incremento en ventas de 10% anual
- Inflación de 8% anual

A continuación se muestra una tabla con el flujo de caja proyectado para los siguientes cinco años:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS:						
Cobro por ventas		Q 521,818.19	Q 547,909.10	Q 575,304.56	Q 604,069.79	Q 634,273.28
EGRESOS:						
Inversión Fija (Vehículo, herramientas y equipo)	Q (103,760.00)					
Compra de Mat. Prima		Q 197,094.47	Q 197,094.47	Q 197,094.47	Q 197,094.47	Q 197,094.47
Gastos de Administración						
Sueldos y salarios		Q 61,200.00	Q 61,200.00	Q 67,320.00	Q 67,320.00	Q 74,052.00
Bonificaciones		Q 6,000.00	Q 6,000.00	Q 6,600.00	Q 6,600.00	Q 7,260.00
Prestaciones laborales		Q 15,300.00	Q 15,300.00	Q 16,830.00	Q 16,830.00	Q 18,513.00
Cuotas patronales		Q 7,754.04	Q 7,754.04	Q 8,529.44	Q 8,529.44	Q 9,382.39
Energía eléctrica		Q 1,200.00	Q 1,296.00	Q 1,399.68	Q 1,511.65	Q 1,632.59
Renta		Q 1,500.00	Q 1,620.00	Q 1,749.60	Q 1,889.57	Q 2,040.73
Agua		Q 1,800.00	Q 1,944.00	Q 2,099.52	Q 2,267.48	Q 2,448.88
Teléfono		Q 2,400.00	Q 2,592.00	Q 2,799.36	Q 3,023.31	Q 3,265.17
Papelería y útiles		Q 2,400.00	Q 2,592.00	Q 2,799.36	Q 3,023.31	Q 3,265.17
Servicios Contables		Q 6,000.00	Q 6,480.00	Q 6,998.40	Q 7,558.27	Q 8,162.93
Gastos Generales		Q 2,400.00	Q 2,592.00	Q 2,799.36	Q 3,023.31	Q 3,265.17
Gastos de Comercialización						
Sueldos y salarios		Q 36,000.00	Q 36,000.00	Q 39,600.00	Q 39,600.00	Q 43,560.00
Bonificaciones		Q 3,000.00	Q 3,000.00	Q 3,000.00	Q 3,000.00	Q 3,000.00
Prestaciones laborales		Q 9,000.00	Q 9,000.00	Q 9,900.00	Q 9,900.00	Q 9,900.00
Cuotas patronales		Q 4,561.20	Q 4,561.20	Q 5,017.32	Q 5,017.32	Q 5,017.32
Energía eléctrica		Q 1,200.00	Q 1,296.00	Q 1,399.68	Q 1,511.65	Q 1,632.59
Teléfono		Q 2,400.00	Q 2,592.00	Q 2,799.36	Q 3,023.31	Q 3,265.17
Papelería y útiles		Q 2,400.00	Q 2,592.00	Q 2,799.36	Q 3,023.31	Q 3,265.17
Otros gastos		Q 24,000.00	Q 25,920.00	Q 27,993.60	Q 30,233.09	Q 32,651.74
Gasto de ventas						
10% el primer año y 0.5% incremental anual		Q 52,181.82	Q 60,270.00	Q 69,611.85	Q 80,401.69	Q 92,863.95
Gastos de Publicidad						
Acrylicos		Q 7,500.00	Q 8,100.00	Q 8,748.00	Q 9,447.84	Q 10,203.67
Diseñador		Q 18,000.00	Q 19,440.00	Q 20,995.20	Q 22,674.82	Q 24,488.80
Publicidad		Q 24,000.00	Q 25,920.00	Q 27,993.60	Q 30,233.09	Q 32,651.74
Pago Impuestos						
ISR		Q 4,503.27	Q 2,785.61	Q (3,834.43)	Q (6,775.03)	Q (14,774.52)
Total de Egresos	Q (103,760.00)	Q 493,794.79	Q 507,941.32	Q 533,042.73	Q 549,961.89	Q 578,108.13
Flujo neto de efectivo	Q (103,760.00)	Q 28,023.40	Q 39,967.79	Q 42,261.83	Q 54,107.89	Q 56,165.15
Flujo neto de efectivo acumulado	Q (103,760.00)	Q 28,023.40	Q 67,991.19	Q 110,253.01	Q 164,360.91	Q 220,526.06
Valor Actual	Q (103,760.00)	Q 21,954.04	Q 24,529.98	Q 20,320.25	Q 20,381.44	Q 16,574.29
Periodo de Recuperacion		Q 81,805.96	Q 46,484.02	Q 44,850.23	Q 40,701.69	Q 36,955.73

De este flujo de caja se obtuvo una TIR (tasa interna de retorno) de 28%.

Esta tasa se comparará con una TMAR (tasa mínima atractiva de retorno) que es el porcentaje mínimo que la empresa acepta para el retorno de su inversión.

En este caso nuestra TMAR será igual al costo de oportunidad más la inflación más una prima de riesgo establecida para el proyecto. A continuación se detallan los porcentajes incluidos en la TMAR:

Costo de oportunidad = 6% (interés que paga el banco)

Inflación = 8%

Prima de riesgo = 2%

Por lo tanto:

TMAR = 16%

Debido a que la $TIR > TMAR$, la implementación del proyecto es rentable.

VII. Conclusiones

- Según el estudio de mercado realizado el segmento de la población al que se debe dirigir la comercialización de nuez de macadamia pertenece a los estratos 4 y 5 de la ciudad de Guatemala.
- Con base en la investigación de mercado se debe contar con dos presentaciones diferentes en tamaño (30grs y 142 grs) y dos sabores diferentes (chocolate y salado) para la comercialización del producto.
- La propuesta de valor que se dará a los clientes es un alimento nutritivo y practico.
- Una publicidad efectiva y el aprovechamiento de la cultura de servicio de las cafeterías es una de las actividades clave del modelo de negocio.
- Se debe contar con una efectiva logística de abastecimiento y suministro de producto.
- Las primeras actividades clave para añadir valor al producto es contar con una efectiva logística de abastecimiento y suministro de producto es una actividad clave
- Las principales cadenas de cafeterías del país son un canal bastante atractivo para la comercialización de la nuez en la ciudad de Guatemala.
- El proyecto es rentable debido a que $TIR > TMAR$.

VIII. Recomendaciones

- Invertir en un negocio como el descrito ya que la rentabilidad del proyecto es buena según el análisis financiero.
- Crear alianzas clave con los proveedores y el canal de distribución para alcanzar la rentabilidad calculada.
- Involucrarse en la cadena de suministro para garantizar la calidad del producto.
- Buscar otros proveedores de macadamia para cubrir un incremento mayor en la demanda.
- Integrar la empresa verticalmente para evaluar la reducción de costos en la cadena de suministros.

IX. BIBLIOGRAFÍA

1. Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yvess. *Business Model Generation*. Edición 2010.

X. Anexos

Anexo I. Encuesta

Edad:_____

Sexo:_____

Nivel de escolaridad:

- Primario
- Medio
- Diversificado
- Universitario
- Post-grado

Ocupación:

- Estudiante
- Trabajador
- Las 2 anteriores
- Ama de casa
- Empresario

1) ¿Cuántas veces al mes visita alguna de las principales cafeterías del país?

2) ¿Cuál de las siguientes es su preferida?

- Mc Café
- Café Barista
- & Café
- Café Gitane
- Starbucks
- El Cafetalito

3) En promedio, ¿cuánto gasta cuando visita una cafetería?

4) ¿Con qué tipo de comida acompaña su bebida?

- Dulce
- Salada
- Ninguna

5) ¿Consume regularmente nuez de macadamia?

- Sí
- No

Si su respuesta es **No**, continúe con la pregunta 6 y luego pase a la pregunta 8, si su respuesta es **Sí**, continúe con la pregunta 7 y luego continúe con la pregunta 8.

6) ¿Cuál de las siguientes describe mejor la razón por la cual **No** regularmente nuez de macadamia?

- Sabor
- Precio
- Accesibilidad
- No la conoce/no ha escuchado de ella
- Otro_____

7) ¿Cuál de las siguientes describe mejor la razón por la cual **Si** consume regularmente nuez de macadamia?

- Sabor
- Costumbre
- Beneficios para la salud

- Otro _____

8) ¿Compraría nuez de macadamia en una cafetería?

- Sí
- No

Anexo II. Focus group

Tema:

Consumo de la Nuez de Macadamia

Objetivo:

Establecer la mejor alternativa para comercializar la nuez de macadamia en la Ciudad de Guatemala en relación al precio, producto, plaza y promoción.

Segmento:

Personas de la clase media – alta y alta, con edades entre los 15 y 55 años.

Tamaño de la muestra:

6 personas.

Tiempo:

1 hora

Instrucciones:

El siguiente focus group se realizara en un lapso de aproximadamente 1 hora, en donde las personas serán guiadas por un moderador, quien tomara como base las preguntas que se presentan a continuación. En cuanto a las preguntas que presentan ejemplos, estos deberán ser utilizados únicamente cuando las personas no hayan tomado el rumbo que se esperaba luego de plantear la pregunta.

Junto con el moderador habrá una segunda persona tomando nota sobre las discusiones que se presenten.

Pasos del Focus Group:

Primer paso:

Se lee una pequeña descripción sobre la nuez de macadamia.

Nuez de Macadamia

La nuez de macadamia es una nuez bastante fina (clasificada entre los 5 primeros del mundo) y de un alto valor nutricional. Esta se tuesta, procesa y empaqueta para venderse como nuez tostada, salada y cubierta de algún tipo de chocolate. También es bastante utilizada en repostería y confitería. Debido al altísimo contenido de aceites, es utilizada tanto en la industria alimenticia como en la industria de la cosmética. Otros productos que incorporan la nuez de macadamia son los licores, mermeladas, jaleas, sopas y aceites cosméticos de alta absorción.

La introducción de este árbol a Guatemala no se puede determinar con precisión, pero en los años 50 se introdujo algunas variedades de semillas precedentes de Hawaii. En Guatemala la macadamia se cosecha todo el año, con una temporada de cosecha alta entre septiembre y febrero.

Segundo paso:

Se discute sobre cuál es la situación de la comercialización de nuez de macadamia en la actualidad.

A continuación se presentan algunas preguntas guía que servirán para determinar la situación actual.

¿Cuántas veces al mes consume nuez de macadamia?

¿En dónde ha comprado o conseguido la nuez?

¿Cuántas marcas de nuez de macadamia conoce?

¿Cuánto ha pagado usted normalmente por la nuez que ha consumido?

Cuando consume nuez de macadamia, la consume como:

Ejemplos:

- Postre
- Parte de un plato principal
- Boquitas
- Otro

¿Qué tipo de preparación prefiere para la nuez?

Ejemplos:

- Con chocolate negro
- Con chocolate blanco
- Con sal
- Horneadas
- Otro

¿Ha escuchado o visto alguna promoción de nuez de macadamia?

¿Sabe usted cuales son los beneficios que le brinda la nuez de macadamia a su salud?

¿Cree usted que en Guatemala existe una cultura de consumo de macadamia?

Tercer paso:

Se da una breve reseña de cómo es la producción de nuez de macadamia en Guatemala y de cuáles son los beneficios para la salud.

Nuez de macadamia en Guatemala

En Guatemala el cultivo de la nuez de macadamia ha crecido en los últimos años, principalmente a raíz de la crisis del café, atado a que el suelo guatemalteco es propicio para el cultivo de este fruto especialmente en las áreas cafetaleras. En

Guatemala la mayoría de productores de macadamia la consideran un producto alternativo a sus cosechas de café, el cual es su principal producto.

Las nueces de macadamia presentan varias propiedades y beneficios a la salud. Son ideales para nutrir el sistema nervioso y mejorar la concentración, gracias a su alto contenido de omega-3. Tienen también alto contenido de flavonoides polifenólicos que son buenos antioxidantes, ayudan a disminuir los niveles de triglicéridos y colesterol dentro de la sangre, gracias a sus grasas cardiovasculares. También son altamente recomendadas para las personas que realizan grandes esfuerzos físicos por su gran aporte de calorías. Estas nueces también ofrecen un buen aporte de potasio, fibra dietética y calcio, además de un bajo contenido de sodio.

Cuarto paso:

Se discute sobre cuáles creen ellos que son las mejores opciones de comercialización de la nuez de macadamia en la Ciudad de Guatemala en base al precio, producto plaza y promoción.

A continuación se presentan algunas preguntas guía que servirán para determinar la situación actual.

Producto/Precio:

¿Cuál cree que es la mejor opción para la comercialización de nuez de macadamia en la ciudad de Guatemala?

- Contenido: 140-145 grs. Precio: Q35-Q40
- Contenido: 70-75 grs. Precio: Q15-Q20
- Contenido: 25-30 grs. Precio: Q5-Q10

¿Cuál cree usted que es la mejor opción para el empaque de nuez de macadamia?

Ejemplos:

- Bolsa zip



- Frasco



- Empaque pirámide



- Caja



Promoción:

¿Cuál cree que es la mejor forma de promocionar el consumo de nuez de macadamia?

Ejemplos:

- Dar a conocer los beneficios para la salud
- Buen sabor
- Relación con el café en Guatemala
- Otro _____

Plaza:

¿En cuál de los siguientes lugares preferiría comprar la nuez de macadamia?

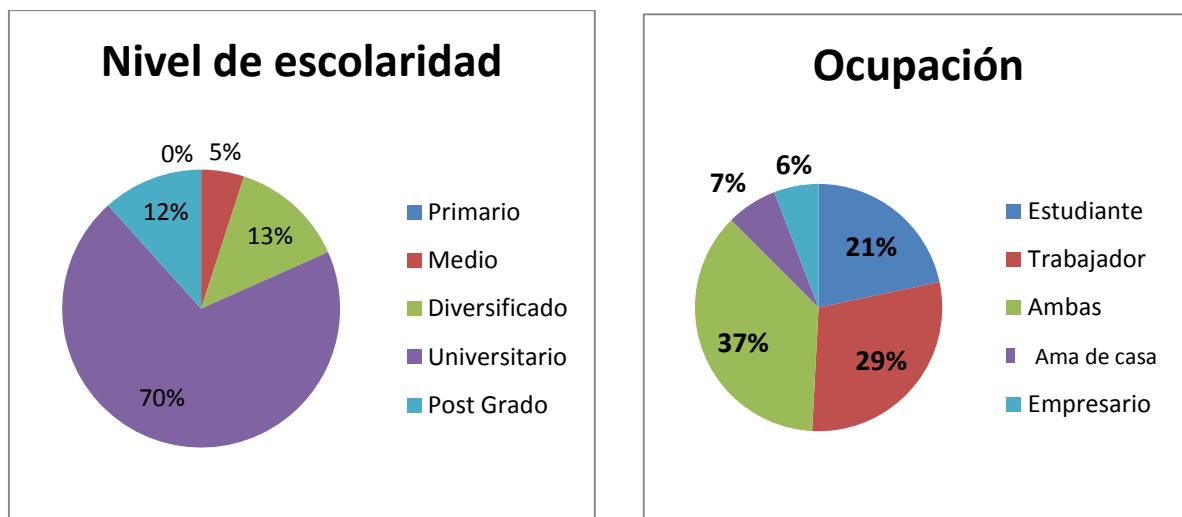
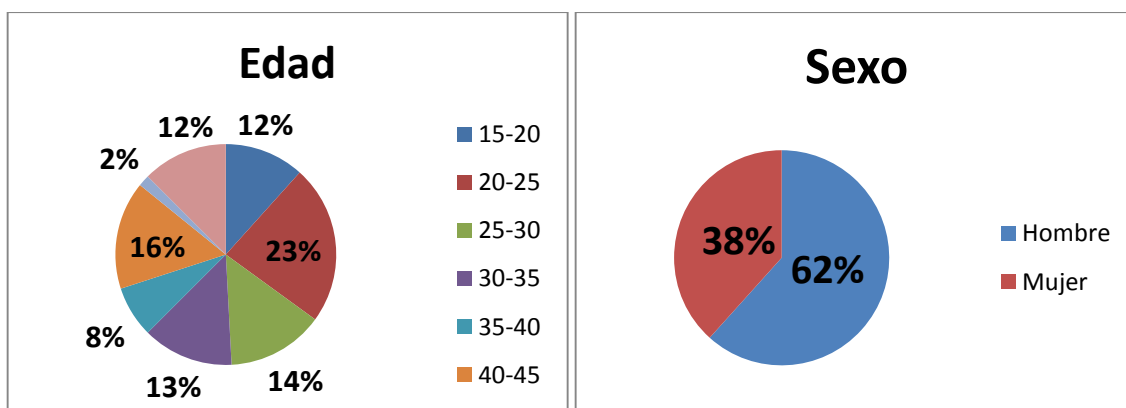
- Supermercado
- Coffee Shops
- Nutrition Shops o Gimnasios
- Mercado de barrio

- Internet
- Directamente con un productor
- Otro _____

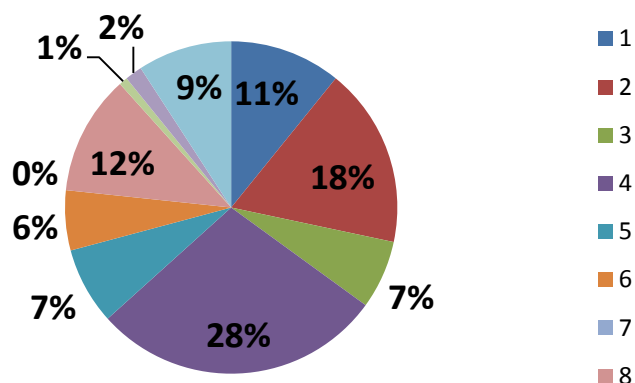
Quinto paso:

Se concluye sobre las discusiones mantenidas durante el focus group y se establecen las mejores alternativas de comercialización según la investigación.

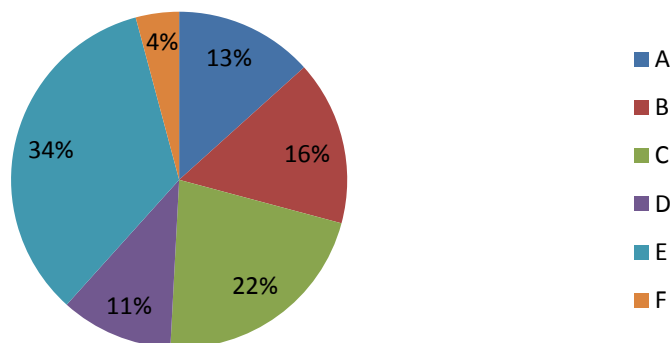
Anexo III. Resultados de la encuesta



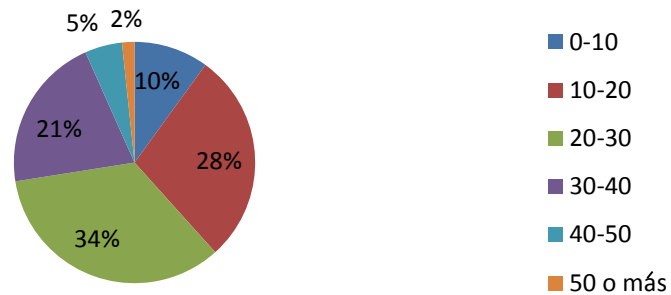
¿Cuántas veces al mes visita una de las principales cafeterías de la ciudad?



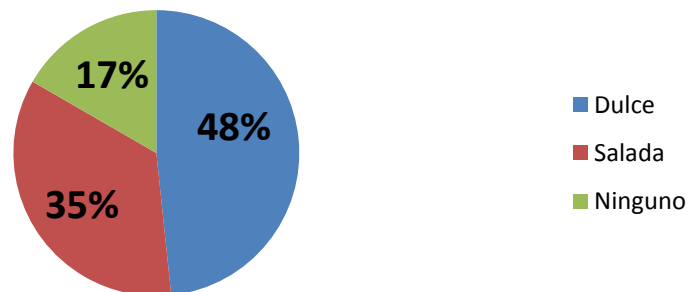
¿Cuál de las siguientes es su preferida?



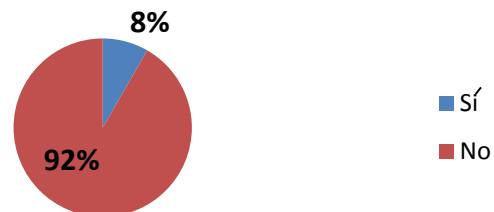
¿Cuánto gasta cuando visita una cafetería?



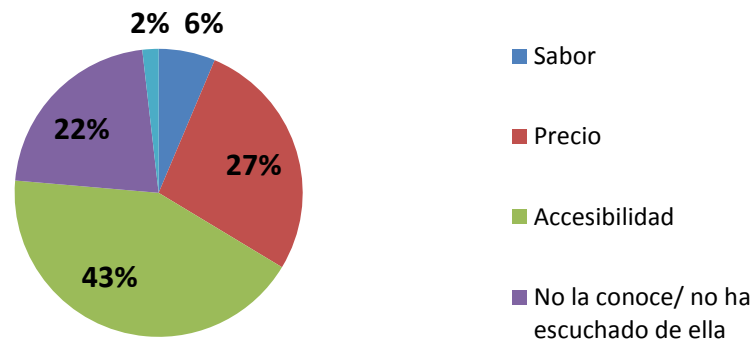
¿Con qué tipo de comida acompaña su bebida?



¿Consume regularmente nuez de macadamia?



¿Cuál de las siguientes describe mejor la razón por la cual No consume nuez de macadamia?



¿Cuál de las siguientes describe mejor la razón por la cual Sí consume nuez de macadamia?

