



UNIVERSIDAD DE JAÉN

Centro de Estudios de Postgrado

Trabajo Fin de Máster

**PLAN DE EMPRESA:
IMPORTACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE ACEITE
DE OLIVA VIRGEN EXTRA EN
GUATEMALA**

Alumno: Pereira Medrano, José Daniel

Tutora: Prof. María Gutiérrez Salcedo

Dpto: Organización de Empresas, Marketing y Sociología

Tutor: Prof. Alonso Moreno Aguayo

Dpto: Economía Financiera y Contabilidad

Diciembre, 2017

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	7
2.1 Descripción del negocio.....	7
2.2 Aspectos jurídicos.....	9
2.3 Perfil del emprendedor.....	13
3. ANÁLISIS DEL MERCADO	17
3.1 Análisis del macro entorno	17
3.1.1 Políticos y Legales.....	17
3.1.2 Económicos	19
3.1.3 Sociales y demográficos	22
3.1.4 Tecnológico	27
3.1.5 Ecológico	29
3.2 Análisis del microentorno	30
3.3 Competencia y productos sustitutivos	30
3.3.1 Proveedores españoles	33
3.3.2 Consumidores potenciales	36
3.4 Análisis de segmentación.....	41
3.4.1 Investigación cuantitativa	44
3.5 Amenazas y oportunidades	72
4. LÍNEAS ESTRATÉGICAS	74
4.1 Misión, visión y objetivos estratégicos.....	74
4.2 Aspectos diferenciadores del negocio.....	76
5. PLAN COMERCIAL.....	77
5.1 Producto	77
5.2 Precio	78
5.3 Distribución	79
5.3.1 Ubicación de la empresa y puntos de venta.....	79
5.3.2 Horario comercial y atención al cliente	80
5.4 Comunicación	81
6. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	84
6.1 Personal necesario.....	84
6.2 Tareas que realizarán	85

6.3	Formación	85
7.	PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO	87
7.1	Inversión inicial y necesidad de activo circulante	87
7.2	Financiación de la empresa.....	89
7.3	Estimación de ingresos	90
7.4	Cuenta de resultados previsionales	91
7.5	Cuenta de tesorería.....	92
7.6	Balance general.....	93
7.7	Rentabilidad	94
7.8	Análisis de sensibilidad	96
8.	CONCLUSIONES.....	98
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1:	Esquema del proceso para apertura de la empresa.....	13
Figura 2.2:	CV del emprendedor	15
Figura 3.1:	Tasas de variación del producto interior bruto anual.....	20
Figura 3.2:	Mapa de la República de Guatemala.....	25
Figura 3.3:	Distribución de la población por sexo, según grupos de edad para el año 2014.....	26
Figura 3.4:	Aceites de oliva principalmente comercializados en supermercados en Guatemala y formato	32
Figura 3.5:	Comparativa de las exportaciones de aceites de oliva de España contra el volumen de producción	33
Figura 3.6:	Edad de los encuestados.....	46
Figura 3.7:	Ingresos promedio mensuales de los encuestados	46
Figura 3.8:	Estado civil de los encuestados	47
Figura 3.9:	Cantidad de hijos del encuestado	47
Figura 3.10:	Cantidad de personas que viven con el encuestado	48
Figura 3.11:	Perfil radial de los atributos de valoración de aceites de oliva del consumidor guatemalteco	50
Figura 3.12:	Formación culinaria de los encuestados	56
Figura 3.13:	Tipo de establecimiento en que labora el encuestado	56
Figura 3.14:	Ubicación de los establecimientos	57
Figura 3.15:	Tipo de cocina servida en el establecimiento	57
Figura 3.16:	Costo promedio del menú por persona	58
Figura 3.17:	Perfil de los atributos valorados de los aceites de oliva en cocina y en el comedor	62

Figura 3.18: Cruce entre costo promedio del menú volumen de consumo de aceites de oliva virgen extra.....	64
Figura 3.19: Cruce entre costo promedio del menú volumen de consumo de aceites de oliva virgen.....	64
Figura 3.20: Cruce entre costo promedio del menú volumen de consumo de aceites de oliva.....	65
Figura 3.21: Costo del menú servido por persona versus el precio al que compran el litro de aceite de oliva virgen extra	67
Figura 3.22: Costo del menú servido por persona versus el precio al que compran el litro de aceite de oliva virgen	67
Figura 3.23: Costo del menú servido por persona versus el precio al que compran el litro de aceite de oliva	68

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1: Resumen del proyecto	8
Cuadro 2.2: Ventajas y desventajas jurídicas de la empresa individual.....	9
Cuadro 3.1: Composición de las clases sociales en Guatemala	24
Cuadro 3.2: Estructura porcentual de las clases sociales de Guatemala según región geográfica	24
Cuadro 3.3: Algunas empresas exportadoras de aceite de oliva en España	35
Cuadro 3.4: Restaurantes con venta de productos artesanales y orgánicos y su ubicación	38
Cuadro 3.5: Tiendas de alimentos gourmet en la Ciudad de Guatemala y su ubicación	40
Cuadro 3.6: Evolución del tipo de hogar en Guatemala, años 2000 – 2010 (porcentaje)	44
Cuadro 3.7: Distribución de hogares según tipología y composición al 2014	44
Cuadro 3.8: Objetivo general y específicos de las encuestas a realizar	45
Cuadro 3.9: ¿Qué tipo de aceites consume el consumidor guatemalteco y cómo?	49
Cuadro 3.10: ¿Cuál es el consumo mensual de aceite de oliva del consumidor guatemalteco?	49
Cuadro 3.11: ¿Cuál es la presentación de compra del aceite de oliva del consumidor guatemalteco?	50
Cuadro 3.12: ¿Dónde compra los aceites de oliva el consumidor guatemalteco?.....	51
Cuadro 3.13: Lugar de compra del aceite de oliva virgen extra según sus ingresos mensuales	52
Cuadro 3.14: Lugar de compra del aceite de oliva virgen según sus ingresos mensuales	52
Cuadro 3.15: Lugar de compra del aceite de oliva según sus ingresos mensuales.....	53
Cuadro 3.16: Personas con las que vive el encuestado versus consumo mensual de aceite de oliva virgen extra	53
Cuadro 3.17: Personas con las que vive el encuestado versus consumo mensual de aceite de oliva virgen	54

Cuadro 3.18: Personas con las que vive el encuestado versus consumo mensual de aceite de oliva	54
Cuadro 3.19: Valoración de atributos según promedio de ingresos mensuales	55
Cuadro 3.20: Uso de aceite de oliva en cocina según la técnica a usar (porcentaje)	59
Cuadro 3.21: El consumo de aceites de oliva que estos establecimientos tienen mensualmente (porcentaje).....	60
Cuadro 3.22: Formato con el que el establecimiento adquiere los aceites de oliva según cocina y comedor (porcentaje)	61
Cuadro 3.23: Lugar donde compran sus aceites de oliva los establecimientos para cocina y comedor (porcentaje).....	62
Cuadro 3.24: Precio de compra promedio de 1 litro de aceite de oliva según su tipo....	63
Cuadro 3.25: Tipo de comida servida versus atributos de valoración de aceites de oliva para uso en cocina y comedor (porcentaje)	66
Cuadro 3.26: Costo medio del menú por persona versus el tipo de comida que sirve el establecimiento	69
Cuadro 3.27: Consumo mensual de aceite de oliva virgen extra versus costo medio de la cuenta por persona	69
Cuadro 3.28: Consumo mensual de aceite de oliva virgen versus costo medio de la cuenta por persona	70
Cuadro 3.29: Consumo mensual de aceite de oliva versus costo medio de la cuenta por persona.....	70
Cuadro 3.30: Resumen de perfiles de consumidor por segmento	71
Cuadro 3.31: Análisis DAFO	73
Cuadro 7.1: Equipo requerido y costo unitario (€).....	88
Cuadro 7.2: Gastos de operación mensuales y costo unitario del litro de aceite de oliva virgen extra (Euros).....	88
Cuadro 7.3: Cuadro auxiliar (euros)	89
Cuadro 7.4: Estado de resultados (euros)	91
Cuadro 7.5: Cuenta de tesorería (euros)	92
Cuadro 7.6: Balance general (euros)	93
Cuadro 7.7: Dimensión financiera del proyecto.....	94
Cuadro 7.8: Cash flow de explotación, valor residual y resumen de las variables del proyecto	95
Cuadro 7.9: k, Van, Tir y rentabilidad neta del proyecto	95
Cuadro 7.10: Sensibilidad del VAN a la fluctuación de precios y unidades vendidas...	96

1. INTRODUCCIÓN

El trabajo presentado a continuación consiste en realizar un proyecto de empresa para un posible negocio que quiera crearse. Debido a que mi país de residencia permanente no es España, sino Guatemala, la empresa y el análisis llevado a cabo en este trabajo será del mercado y condiciones guatemaltecos. Para iniciar será necesario comprender los tipos de empresa que tienen funcionamiento en el país, donde el emprendedor ya cuenta con una empresa inscrita en el registro mercantil con el propósito de importación y comercialización de productos alimenticios. Se describen las ventajas y desventajas del tipo de empresa que se ha creado con anterioridad y su idoneidad para este posible proyecto.

El segundo punto es un análisis del mercado guatemalteco, iniciando por un análisis del macroentorno completado usando el análisis PESTEL, luego un análisis del microentorno con una evaluación de las fuerzas de Porter y terminando con un estudio de segmentación del mercado guatemalteco. En el estudio de segmentación se realizaron cuestionarios para identificar y comprender el comportamiento del consumidor de aceite de oliva virgen extra guatemalteco y para obtener perfiles potenciales de los consumidores. Los segmentos que fueron evaluados son el segmento del consumidor final y el segmento HORECA (hoteles, restaurantes y catering).

Como tercer punto se definieron las líneas estratégicas del proyecto, definiendo la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la empresa. En los objetivos estratégicos se detallan según ámbito (financieros, operacionales, recursos humanos). Luego los aspectos diferenciadores que la empresa tendrá de la competencia guatemalteca. El cuarto punto describe el plan comercial de la empresa y es acá donde se define el producto a comercializar, el precio al que será vendido, las formas de distribución del producto y cómo se comunicará la empresa con sus clientes o clientes potenciales. El quinto punto abarca el tema de recursos humanos, y acá se describe el personal que necesita la organización para funcionar, su reclutamiento, capacitación y las tareas que tendrán que desempeñar.

El último punto evalúa el aspecto financiero y económico de la empresa y se realizó un análisis de factibilidad financiera y el financiamiento económico que debe tener la empresa para funcionar. Se detalla la inversión inicial y financiación, cuenta de resultados, tesorería, balance general, cálculo de rentabilidad y análisis de sensibilidad.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

2.1 Descripción del negocio

El negocio planteado será una empresa dedicada a la importación y distribución de aceite de oliva virgen extra y se llamará Servicios Varios JDP. Esta es una empresa de tipo individual y operará dentro del territorio nacional guatemalteco, específicamente dentro del departamento de Guatemala donde está ubicada la capital del país. Se encargará desde el pedido de productos a los proveedores españoles a la recepción de los productos y su entrega a los clientes.

La empresa tiene como enfoque dos segmentos: el consumidor final y el canal HORECA. El consumidor final está definido como las personas que consumen aceite de oliva virgen extra de forma ordinaria en su hogar o personalmente y el segmento HORECA son hoteles, restaurantes y catering. El segmento HORECA será atendido por medio de distribución directa al lugar donde indiquen, y el consumidor final será atendido principalmente a través de distribución en supermercados o por entrega directa al cliente.

El aceite de oliva virgen extra que se importará será proveniente de Andalucía (España), de la provincia de Jaén. Se venderá como un producto premium de importación y será dirigido a un segmento de alta categoría. El producto será comercializado con la marca española del proveedor, se mantendrá el mismo envase del proveedor y será promocionado como producto español. Los formatos de presentación serán distintos según el segmento, donde los de menor formato van dirigidos al consumidor final, con un volumen de 250 ml y de 500 ml, y para el segmento HORECA se comercializará en volúmenes de un litro y 3,8 litros (1 galón).

El objetivo inicialmente será la venta de 2.400 litros de aceite de oliva virgen extra al año el cual tendrá un precio por litro de 23.5€ (a pesar de los distintos formatos de aceite de oliva virgen extra, el precio de cada uno tiene como referencia 23.5€ por litro) y estará ubicado en el segmento medio alto de precios con respecto a la competencia de aceites de oliva virgen extra en Guatemala. Con este nivel de venta se estaría abarcando aproximadamente un 4% del mercado del aceite de oliva virgen extra de Guatemala.

En el cuadro 2.1 se presenta el resumen de los aspectos claves del negocio.

Cuadro 2.1: Resumen del proyecto

SECTOR		Importación y comercialización de aceite de oliva virgen extra.
ACTIVIDAD DESARROLLADA		Aprovisionamiento, almacenamiento y distribución de aceite de oliva virgen extra premium.
PRECIO DE VENTA		23.5€ por litro.
FORMATO DE VENTA		250 ml, 500 ml, 1 litro y 3,8 litros.
UBICACIÓN		Municipio adyacente a la Ciudad de Guatemala (Mixco o Villa Nueva).
ACTIVO CIRCULANTE	NO	Estanterías, tarimas, escritorios, sillas, ordenadores, impresoras, software, moto y furgoneta.
PERSONAL		1 Secretaria, 1 mensajero, 2 vendedores, 1 encargado de bodega.
SEGMENTOS		Consumidor final y canal horeca (hoteles y restauración).
PROMOCIÓN COMUNICACIÓN	Y	Internet (app, página web, redes sociales), por teléfono y presencial (vendedores).

Fuente: Elaboración propia

Forma jurídica

Para que la empresa ejerza dentro de la República de Guatemala es necesario determinar qué forma jurídica debe tener ésta. De los distintos tipos de empresas que pueden formarse en Guatemala, la única donde puede haber un solo propietario es la empresa individual. Esta empresa se inicia con un capital mínimo de 240€, tiene una responsabilidad de tipo ilimitada, donde el propietario es responsable, con su patrimonio, de las obligaciones de la empresa y no tiene restricciones a la razón social de la misma.

Las empresas individuales presentan ventajas y desventajas y éstas se observan en el cuadro 1.1, sin embargo la empresa del presente trabajo funcionará como una empresa individual debido a que el emprendedor ya posee una empresa inscrita en el registro mercantil con la descripción de importadora y comercializadora de productos alimenticios. En el cuadro 2.2 se detallan las ventajas y desventajas de dicha forma empresarial.

Cuadro 2.2: Ventajas y desventajas jurídicas de la empresa individual

Ventajas	Desventajas
• No hay que dividir los beneficios con socios • Libertad de decisión • Elección de cualquier razón social • Pocos trámites y bajo costo de constitución	• Responsabilidad única e ilimitada del propietario • Dispone de menor capital que otros tipos de empresa • Menor estabilidad al depender de una sola persona • Se puede disolver con la muerte del propietario

Fuente: Elaboración propia

2.2 Aspectos jurídicos¹

En el momento que una persona desea llevar a cabo alguna actividad comercial, ella debe inscribirse como un comerciante individual. Esto es, cuando la persona no desee adoptar una forma corporativa para prestar sus servicios. Con este procedimiento, el individuo podrá obtener su patente de empresa y lograr formalizar sus actividades comerciales. Para llevar a cabo este proceso, el individuo debe contar con el número de identificación tributario (de ahora en adelante NIT), el cual se obtiene luego de llenar un formulario en la Superintendencia de Administración Tributaria (de ahora en adelante SAT). Posterior a la obtención del NIT, se diferenciará el procedimiento según los activos declarados.

Proceso al tener un activo de €240,00 o mayor:

1. Obtener y llenar formularios correspondientes

Debe descargarse y cumplimentarse el formulario 2 del sitio web del Registro Mercantil guatemalteco (www.registromercantil.gob.gt/) el cual tiene por nombre “Solicitud de inscripción de comerciante individual y empresa”.

2. Inscripción del comerciante individual

Al tener el formulario relleno hay que acudir a las instalaciones del Registro Mercantil. Se deben ingresar 21€ en el banco dentro de las instalaciones del Registro Mercantil. Para todos los trámites es necesario contar con el documento personal de identificación (DPI).

¹ Toda la información pertinente a la creación de la empresa a nivel mercantil se obtuvo del Registro Mercantil de Guatemala.

Con la orden de pago realizada hay que presentar el expediente en las ventanillas receptoras, dónde es evaluado y se inscribe la empresa. Al completar este trámite, se obtendrá una patente de comercio que lo certifica.

3. Habilitación de libros contables y autorización de impresión de facturas en la SAT

Tras esto, hay que dirigirse a la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), con el DPI y una factura de servicios básicos (agua, luz o teléfono), para inscribirse en el régimen tributario que es definido según los ingresos que se perciban. Generalmente, todas las empresas inician bajo el régimen de pequeño contribuyente.

Para llevar a cabo este trámite, es necesario llenar los formularios 162 y 52 de la SAT (acreditación de imprentas y solicitud de habilitación de libros, respectivamente) y realizar el pago de 30€ para la impresión de facturas.

Por último debe obtenerse el documento de Establecimiento Abierto al Público (EAP), para lo cual hay que dirigirse a la Municipalidad de Guatemala con el DPI, patente de comercio y los documentos entregados a la SAT.

Si la empresa individual posee un activo mayor o igual a un valor de 240€, ésta deberá pagar un arancel de inscripción de 12€ y las firmas deben de ser legalizadas ante un notario, que tendrá un costo de 36€ aproximadamente.

En el momento que se decide crear una sociedad, existen diferentes tipos por lo que es importante identificar cuál se adapta a las necesidades y, por ende, sus consecuencias jurídicas y limitaciones de cada tipo.

Dado el carácter importador de la empresa, y el sector de operación alimenticio, para su puesta en marcha es necesario, además, obtener una Licencia Sanitaria, su inscripción en el registro de entidades importadoras y el registro de los productos alimenticios importados.

Obtención de Licencia Sanitaria para la importación²

² La información detallada para la obtención de esta licencia se obtuvo en el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de Guatemala.

La empresa estará obligada a contar con una licencia sanitaria y registro sanitario de todos los productos dirigidos al consumo humano. Para las empresas dedicadas a la importación y exportación existe una solicitud específica.

El procedimiento es:

1. Preparación de documentos

- a. Descargar el documento llamado “Solicitud de licencia sanitaria de funcionamiento para registro de empresa importadora, exportadora y comercializadora nacional dirección de inocuidad” en el departamento de productos de origen vegetal. Este formulario se descarga de la página del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, MAGA (<http://visar.maga.gob.gt/>).
- b. Solicitar el código para pago de tarifa de licencia sanitaria de funcionamiento. Esto se lleva a cabo en el MAGA, en la ventanilla le indican el código de acuerdo a la empresa y el monto a pagar.
- c. Pagar la licencia sanitaria de funcionamiento en la entidad bancaria ubicada dentro del MAGA, donde adicional al costo del código, se le agrega un costo de €12,50 por trámite. De este procedimiento se obtendrá una boleta de pago de arancel sellada.

2. Obtención de licencia sanitaria de funcionamiento

- a. Entregar la solicitud de licencia sanitaria para empresas importadoras, boleta de pago de arancel sellada, registro tributario único (RTU), DPI y la patente de comercia en la ventanilla del MAGA. Al entregar todo lo anterior se recibirá un formulario con sello de recibido.
- b. Llegará una persona designada por el Ministerio de Salud para llevar a cabo una inspección sanitaria de las instalaciones para asegurar el cumplimiento de las normativas nacionales en cuanto a higiene y buenas prácticas de manufactura. Se obtiene un informe con el resultado y los hallazgos. En caso de superar la nota mínima requerida en el informe se obtiene la licencia sanitaria, en caso contrario deben de corregirse los errores y solicitar una nueva inspección.
- c. Obtención de la licencia sanitaria para importadoras.

Inscripción al Registro de Importadores³

Respecto a la inscripción en el registro de importadores, se tienen los siguientes requisitos:

1. Poseer Número de Identificación Tributaria (NIT). Es un trámite que se lleva a cabo en la SAT, con lo que se obtiene un número de tributación. Tiene un costo de 36€.
2. Tener como mínimo un negocio y que esté afiliado a impuestos.
3. Que su Patente de Comercio especifique que se dedica a importar.
4. Internet
5. Contrato de adhesión a BANCASAT en un banco del sistema. El contrato de adhesión se obtiene solicitándolo al banco donde la empresa tiene sus cuentas, sin costo alguno.

Al cumplir con los requisitos anteriores, los pasos son:

1. Obtener el pin o contraseña para ingresar a BANCASAT del Banco.
2. Al ingresar a BANCASAT, rellenar el formulario SAT-101 y transmitirlo con la información requerida. Al finalizar de transmitir el formulario, hay dos opciones:
 - a. Que el sistema muestre un estatus de “Importador Inscrito”, o
 - b. Que el sistema muestre un estatus de “Domicilio en proceso de confirmación” donde una empresa de mensajería se presente para verificar el domicilio fiscal de la empresa. Al llegar el mensajero, él hará entrega de una contraseña para ingresar nuevamente a BANCASAT y finalizar la inscripción.

Obtención del registro de alimentos para el aceite de oliva⁴

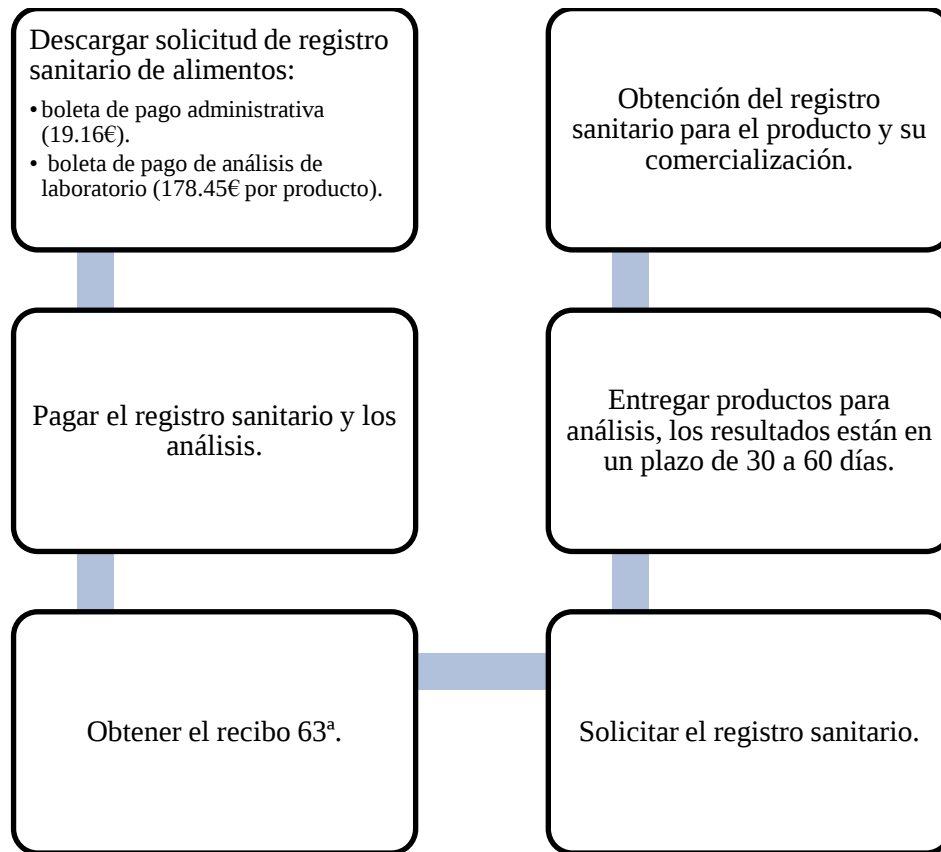
Para finalizar la empresa debe tener registro sanitario de los productos importados y que vayan a ser comercializados. Para llevar esto a cabo hay que dirigirse a la ventanilla de servicios del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

³ El procedimiento para la inscripción al Registro de Importadores se obtuvo de la Superintendencia de Administración Tributaria en Guatemala.

⁴ El procedimiento para la obtención del registro sanitario de alimentos se obtuvo del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de Guatemala.

En la figura 2.1 se muestra un esquema del proceso a seguir para la apertura de la empresa:

Figura 2.1: Esquema del proceso para apertura de la empresa



Fuente: Elaboración propia

2.3 Perfil del emprendedor

Nombre: José Daniel Pereira Medrano

Edad: 27 años

Estado civil: soltero

Experiencia Laboral

El emprendedor cuenta con más de 7 años de experiencia laboral en la industria alimenticia, específicamente en el sector de lácteos y materia prima dirigida a la industria de alimentos. En estos 7 años ha llevado a cabo las responsabilidades de jefe de planta de producción, gerente de producción y por último de gerente administrativo. En su tiempo laboral pudo desarrollar su capacidad como Ingeniero Químico, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en su formación académica y ha conjugado

esto con la experiencia de manejar un equipo de 10 personas dedicadas a la producción, mantenimiento, control de calidad y limpieza de la empresa. Adicional a esto, los últimos 2 años se desenvolvió como gerente administrativo donde tuvo contacto con la gestión de proyectos y logística de la empresa. En esta labor tuvo a su cargo a 8 personas dedicadas a las tareas administrativas y de gestión de la empresa.

Formación académica

El emprendedor obtuvo su formación del Colegio Decroly Americano de Bachiller en Ciencias y Letras donde obtuvo el bachillerato y además obtuvo el diploma de High School de Estados Unidos al ser el un Colegio Americano.

En la universidad se graduó como Ingeniero Químico donde adquirió la formación en procesos productivos, buenas prácticas de manufactura, seguridad industrial y de inocuidad e higiene en alimentos.

En la universidad de Jaén ha cursado un máster en Administración y Dirección de Empresas con el que ha adquirido el conocimiento en cuanto a la gestión de empresa, gestión de costes, dirección estratégica, recursos humanos, finanzas, marketing y dirección de operaciones. Estos conocimientos se conjugan perfectamente sobre la base científica que se tenía ya que cubre las áreas que no fueron tocadas en la carrera de Ingeniería.

En la figura 2.2 se ve el curriculum vitae del emprendedor:

Figura 2.2: CV del emprendedor

JOSÉ DANIEL PEREIRA MEDRANO
 CALLE OLIVA #5 PISO 2DO G, JAÉN
 TEL: (+34) 637 18 09 24
djaven.mx@gmail.com
 27 AÑOS, SOLTERO
 GUATEMALTECA



INGENIERO QUÍMICO
MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
EXPERIENCIA EN GESTIÓN DE EMPRESAS ALIMENTICIAS

EXPERIENCIA LABORAL

DISTRIBUIDORA DE LA VACA BUENA

- GERENTE ADMINISTRATIVO
DESDE ENERO 2014 HASTA LA FECHA

INDUSTRIAS BOGA S.A.

- GERENTE DE PRODUCCIÓN
ENERO 2012 – DICIEMBRE 2013

IDIOMAS

ESPAÑOL: LENGUA MATERNA
INGLÉS: 100%, ESCRITURA,
 LECTURA Y CONVERSACIÓN

FORMACIÓN

MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 ESTUDIOS ACTUALES

2016

LICENCIATURA EN INGENIERÍA QUÍMICA
 PENSUM DE UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMAL
 GRADUADO EN SEPTIEMBRE 2015

2008 – 2015

BACHILLERATO EN CIENCIAS Y LETRAS
 COLEGIO DECROLY AMERICANO, GUATEMALA

2007

DIPLOMA DE HIGH SCHOOL
 COLEGIO DECROLY AMERICANO, GUATEMALA

2007

CURSOS Y CAPACITACIONES

FORMACIÓN EN COMPRA Y VENTA DE DIVISAS FOREX
 20 HORAS DE CAPACITACIÓN

2013

FORMACIÓN EN HABILIDADES DE COMUNICACIÓN EN PÚBLICO
 DALE CARNEGIE, DALE CARNEGIE UNIVERSITY, GUATEMALA.
 25 HORAS DE CAPACITACIÓN

2010

FORMACIÓN EN BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA
 30 HORAS DE CAPACITACIÓN

2012

FORMACIÓN EN INOCUIDAD E HIGIENE EN ALIMENTOS
 UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
 40 HORAS DE CAPACITACIÓN

2013

EXPERIENCIA DE VIDA

- ESTUDIO DE BATERÍA, NIVEL AVANZADO

- MIEMBRO DEL CLUB DE JAZZ DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA, 2012 - 2015.

-MIEMBRO DE LA ASOCIACIÓN DE ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA (AEUVG), 2013

-MIEMBRO DE LAS AGRUPACIONES MUSICALES XB'ALANKE, ADONIS MUERTO Y ASSABETH.

COMPETENCIAS

- PROFESIONALISMO, DETERMINACIÓN Y COMPROMISO

- AUTONOMÍA, CREATIVIDAD

- DISPONIBILIDAD E IMPLICACIÓN

REFERENCIAS

- ING. GAMALIEL ZAMBRANO (+502) 2200-9406
DIRECTOR DE INGENIERÍA QUÍMICA, UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
- LIC. JOEL LÓPEZ (+502) 5360-7422
GERENTE FINANCIERO, DISTRIBUIDORA DE LA VACA BUENA
- LIC. FRANCISCO CELIS (+502) 2478-2224
INDUSTRIAS BOGA S.A.

En resumen, gracias a las habilidades desarrolladas durante la formación académica y el contexto tanto de producción como administrativo en el cual se ha desenvuelto el

emprendedor es posible observar su capacidad en cuanto a la creación y puesta en marcha de la empresa propuesta. Los conocimientos adquiridos en cuanto a gestión de costes y de finanzas serán aplicados para una correcta gestión económica/financiera, manteniendo una visión de eficiencia en cuanto a los procesos de distribución, aprovisionamiento, logística y de administración.

La fuerte base científica y matemática le brinda una capacidad diferencial en términos de cálculos de gestión de stock, aprovisionamiento y reducción de tiempos en búsqueda de una optimización de costos global.

La experiencia adquirida en el sector de alimentos le ha proporcionado las bases adecuadas en términos de gestión de inventarios, higiene e inocuidad durante el transporte, almacenamiento y distribución de los mismos. De igual manera ha sido responsable de la gestión legal de los permisos sanitarios en la empresa donde ha trabajado trámites que deberá llevar a cabo para la creación de esta empresa.

3. ANÁLISIS DEL MERCADO

El análisis de mercado es una parte importante para todas las empresas, especialmente para aquellas nuevas. La comprensión de los diferentes factores que pueden tener un impacto en el negocio y en los clientes, puede prevenir problemas a lo largo del camino de la empresa. El análisis del mercado se realizará a través de un estudio del macroentorno y microentorno, para finalmente proveer los resultados de un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

3.1 Análisis del macro entorno

Para llevar a cabo el análisis del macro entorno guatemalteco se llevó a cabo un análisis PESTEL. Este análisis evalúa el entorno político y legal, económico, social y demográfico, tecnológico y ambiental.

3.1.1 Políticos y Legales

“Guatemala es un Estado libre, soberano e independiente, organizado con la finalidad de garantizar el goce de su derechos y libertades a sus ciudadanos”.⁵ En Guatemala la Constitución Política de la República de Guatemala es la ley suprema, emitida el 31 de mayo de 1985. En ella están descritas las obligaciones del Estado, los órganos que lo conforman y los derechos y obligaciones de los ciudadanos.

En el artículo 130 de la Constitución Política de la República se establece la prohibición de monopolios y la protección de la economía de mercado por parte del Estado. Con esto como fundamento se ha creado la Ley de competencia en el Acuerdo de Asociación de la Unión Europea y Centroamérica⁶, mostrando la creciente relación comercial que se está labrando entre Europa y Centroamérica, y la búsqueda por ambas partes que en Centroamérica haya lugar para el libre mercado, economía para todos y evitar los monopolios.

En la actualidad existe una percepción generalizada de que el sistema y el marco legal en Guatemala no funcionan adecuadamente. Esto puede deberse a una crisis de institucionalidad arraigada desde hace décadas. Esta crisis de institucionalidad está siendo afectada directamente por problemas con las reglas fundamentales de la organización del poder judicial de la república: no existe un derecho procesal bien diseñado y problemas culturales en cuanto a la perspectiva jurídica.

⁵ Extracto obtenido del marco legal del Congreso de Guatemala, 2017.

⁶ Información obtenida de nota en la Prensa Libre de Guatemala, 2016.

En los últimos diez años, Guatemala ha invertido esfuerzos y ha promovido la creación de empresas en el país. Con el fin de promover el comercio exterior se han atenuado, y en algunos casos incluso se han eliminado las barreras arancelarias. El gobierno mantiene una constante lucha para asegurar la transparencia institucional y la certeza legal con el motivo de atraer inversión extranjera. En la búsqueda de crear nuevas uniones comerciales, Guatemala tiene tratados comerciales con: Tratado de Libre Comercio (a nivel centroamericano), México, Estados Unidos, Colombia, Taiwan y Panamá. Estos tratados sirven como una plataforma para la internacionalización de la empresa, donde el producto puede comercializarse de forma más competitiva.

Estos tratados comerciales son fundamentales para el desarrollo del país ya que permiten mejores oportunidades laborales para la población en general debido al incremento en la oferta para los consumidores locales y sirve como una plataforma mundial para los productos guatemaltecos.

Respecto a las medidas que afectan directamente las importaciones, la mayor parte de las importaciones deben estar acompañadas de su declaración aduanera, que incluye la factura comercial, los documentos de transporte, el certificado de origen y los permisos relevantes de la mercancía importada. Toda la información, al igual que la declaración aduanera, puede ser completada y enviada de forma electrónica. La política arancelaria está definida dentro de los lineamientos del Sistema Arancelario Centroamericano (SAC) y sólo aplica aranceles *ad valorem*, sin aranceles estacionales.

Todos los productos importados están sujetos al Impuesto al Valor Agregado (IVA), el cual tiene un monto establecido del 12%. Para las importaciones éste es aplicado en la frontera sobre su valor CIF (Cost, Insurance and Freight: costo hasta la llegada al puerto de Guatemala) más los derechos de importación.

En contexto, en el 2015 se firmó un convenio entre el Ministerio de Economía de Guatemala (MINECO) y el Instituto de Comercio Exterior de España (ICEX), para promover las relaciones comerciales entre los dos países. El objetivo de este convenio es promover la cooperación económica y el desarrollo de las relaciones entre las empresas guatemaltecas y españolas, al igual que impulsar la internacionalización de las pymes de ambos países.

Con este convenio, ambos organismos impulsarán la consolidación de la Red Iberoamericana de Organismos de Promoción. El convenio fue llevado a cabo en conjunto con 23 empresas españolas de los sectores de infraestructura, energía y turismo, ingeniería y consultoría.

Hay que resaltar que España es el primer inversor de bienes de la Unión Europea (UE) en la región de centro américa y el segundo proveedor más importante.

Esto coloca a la empresa en una posición política y legalmente favorable en términos de emprendimiento y competitividad en un mercado libre. Los tratados de libre comercio a nivel centroamericano y con Norteamérica le permiten acceder a un mercado más grande y con una población con menos barreras económicas para productos de alta categoría.

Además, la creación de la Red Iberoamericana de Organismos de promoción creará una infraestructura y fortalecerá la relación comercial entre España y Guatemala, teniendo como consecuencia que los proveedores españoles se sientan más atraídos al comercio y la internacionalización y las relaciones comerciales podrán florecer.

En este contexto, ya que los aceites de oliva son uno de los productos principales de exportación para España y viéndose Guatemala como un país netamente importador del mismo, se abren las puertas para la introducción de nuevas marcas españolas al mercado gastronómico y culinario guatemalteco.

3.1.2 Económicos⁷

Para realizar un análisis del entorno económico de la República de Guatemala se evaluarán diferentes variables que determinan la capacidad de compra e inciden en las tendencias de consumo del pueblo guatemalteco.

Como medida de la acumulación de bienes y servicios de la nación se utiliza la tasa de variación del producto interno bruto (PIB), que es la magnitud macro económica que expresa el valor total de bienes y servicios en un país, por un determinado periodo de tiempo.

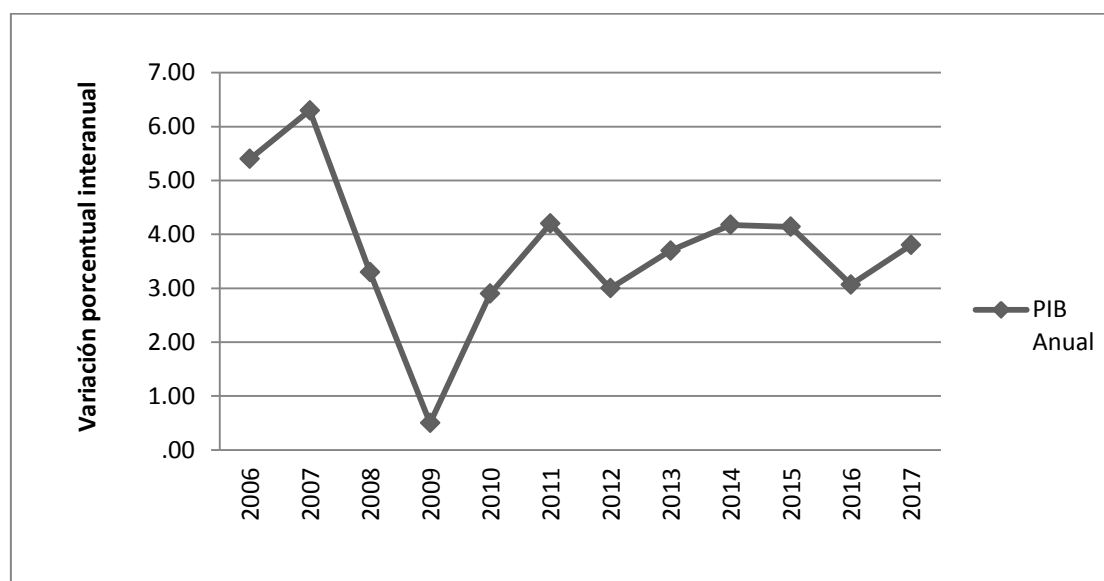
⁷ El macroentorno económico se obtuvo del Índice de Actividad Económica del Banco de Guatemala, 2017

Según la información proporcionada por el Banco de Guatemala (de ahora en adelante BANGUAT), desde el primer cuarto del 2012 hasta el último cuarto del 2016, la tasa de variación del PIB anual ha sido positiva.

Como es posible observar en la figura 3.1, el PIB anual ha mantenido tasas de variación positiva desde el 2016, siendo éste y el 2007 los años con mayor tasa de la última década. Luego se sufrió un declive en el 2008 y 2009 donde el PIB sufrió una desaceleración considerable, pero a partir del 2010 hasta la fecha su crecimiento se ha mantenido constante entre 3 y 4 puntos porcentuales por año.

De esta información se puede observar un crecimiento en la economía guatemalteca que viene auspiciado, fundamentalmente por el gasto del consumidor y del gobierno. En concreto, el consumo privado ha sido apoyado por el incremento en el ingreso de los hogares gracias a la fuerte dinámica de las remesas familiares, incremento en el salario, aumento en el crédito bancario al sector privado para fomentar el gasto e inversión, y la reducción del precio internacional del petróleo y derivados.

Figura 3.1: Tasas de variación del producto interior bruto anual



Fuente: Banco de Guatemala (2017)

Respecto a la balanza comercial, desde el año 2008, con excepción en el 2009, el monto en las importaciones de bienes ha aumentado significativamente hasta el 2012, donde alcanzó los 16.770 millones de euros. Esta dinámica de crecimiento se debe fundamentalmente a los combustibles, lubricantes y materiales de construcción.

Los principales socios comerciales que tiene Guatemala en cuanto a las importaciones son: Estados Unidos de América (36,9%), México (11,6%), China (10,6%), El Salvador (5,1%), Panamá (3,4%) y Costa Rica (3,4%). Para el año 2016 las importaciones en Guatemala fueron de US\$17.633,1.

En la relación comercial Guatemala – España, Guatemala tiene a España en la posición número 20 de exportaciones y las importaciones figuran en la posición número 13. España tiene a Guatemala ocupa el lugar 87 de exportaciones y el lugar número 98 para las importaciones.

Los principales bienes importados de España a Guatemala son máquinas y aparatos mecánicos, artículos de vestuario, productos farmacéuticos, productos diversos de la industria química, pinturas y barnices, manufacturas diversas, perfumería y tubería. El resto de productos representa la menor porción, con un 31% de las importaciones y un total de 76,7 millones de euros al año 2016.

La balanza comercial de Guatemala presenta un déficit, donde las importaciones superan a las exportaciones. En promedio la balanza comercial mantiene en promedio un saldo deficitario de -4512€ millones, para lo cual no ha tenido efecto alguno la apreciación del tipo de cambio nominal del quetzal. Los países que exportan mayor volumen monetario a Guatemala son Estados Unidos, México y China, los tres con más de 950 millones de euros anualmente. España ocupó el lugar 10 en el 2014, con un valor de 289 millones de euros.

España es el país de Europa con mayor volumen de importaciones a Guatemala, y como se mencionó en el análisis político, hay un fuerte movimiento para que esta relación se fortalezca comercialmente. Al ser el aceite de oliva un producto importado al 100%, que las importaciones entre España y Guatemala se fortalezcan representan una fortaleza para la empresa, ya que las empresas españolas tendrán mayores incentivos o motivaciones para considerar a Guatemala como un destino para sus productos.

Inflación

En cuanto a la inflación se observa una tendencia creciente constante en los años recientes y se proyecta que esta tendencia se mantenga en los próximos años también. Se ha proyectado que el ritmo inflacionario será entre 4% y 5% anualmente, lo cual tiene un efecto directo en la economía guatemalteca ya que los productos que

conforman la canasta del índice de precios al consumidor se han apreciado y esto afecta a todos los bienes de consumo. Esto implica un reto para la empresa en el sentido que el aceite de oliva de por sí ya es un producto caro, y su continua apreciación podría disminuir el tamaño del mercado o al menos el consumo promedio por persona. Se prevé que el precio de los aceites de oliva tenga un crecimiento constante y probablemente sea menos accesible para las personas en la escala social baja o medio baja.

Tipo de cambio

Con respecto al tipo de cambio entre Euro y Quetzal, en los primeros 5 meses de este año se observó la tasa de cambio más baja de los últimos años, llegando a alcanzar Q7,82 por 1 euro, cuando ésta se había mantenido en un promedio de Q8,50 por euro. Esto muestra un panorama de incertidumbre para las importaciones a Guatemala de productos europeos en términos de precios de venta al público o márgenes para la empresa.

Estas fluctuaciones son significativas y en definitiva afectan el comercio entre España y Guatemala. Es un factor relevante en la gestión de inventarios para la empresa, ya que si los precios de los proveedores se elevan en demasía la empresa deberá invertir una suma más fuerte que se tendrá inmovilizada en bodega o en las grandes superficies y le restaría liquidez para realizar pagos. Si el quetzal se fortalece, entonces es un beneficio para las empresas guatemaltecas que importan, ya que se obtendrán los aceites de oliva a menor precio, pero si el euro se fortalece el precio de los mismos aumentará y de ser un incremento muy alto y los márgenes de ganancia se ven reducidos, habría que incrementar el precio de venta al público.

3.1.3 Sociales y demográficos

Respecto al entorno social y cultural es importante abordar la estratificación y su estructura ocupacional, ya que éste es el factor principal que define el nivel de bienestar de las personas.

En las últimas dos décadas se han observado cambios significativos en cuanto a la estructura social y económica del país, debido a los tratados de libre comercio, mayor inversión extranjera, aumento en remesas y mayor participación en el sector de servicios. Se observa reducción en la pobreza, nivel educativo y crecimiento de los

estratos medios. Todos estos factores han permitido que haya una distribución más equitativa de las oportunidades y favorecen la movilidad social. Este fortalecimiento provoca que escala social media, quienes mueven la economía de un país, haya aumentado y represente un mayor mercado potencial del consumidor final para los aceites de oliva.

En este contexto se muestra la composición de la estructura social guatemalteca en el cuadro 3.1. La élite social del país es reducida y constituye un porcentaje bajo de la población. Esta clase dominante está conformada por grandes familias de tradición en Guatemala y manejan los medios de producción de las principales empresas del país, como la producción de cemento, café y otros cultivos. Esta clase a pesar de ser reducida manejan la mayor parte de los medios económicos del país, y sus pautas de consumo son para productos diferenciados y de alta categoría y se sienten especialmente atraídos por productos de origen europeo.

La clase media del país ha visto un crecimiento en su composición, sin embargo no supera el 10% de la población. Como se mencionó antes, esta clase es la que mueve la economía en materia de bienes de consumo y de ocio y aquella que tendrá un mayor consumo de aceites de oliva en el país. El crecimiento de la clase media ha significado una oportunidad para la empresa comercializadora de aceites de oliva, sin embargo no es claro que esta tendencia de crecimiento se mantenga y en caso disminuya, es una amenaza para los aceites de oliva al ser un producto premium en la cocina.

La clase obrera o clase baja representa la base de la pirámide social guatemalteca, y 4/5 de la población del país pertenece a esta escala y está formada mayormente por obreros y artesanos. Cabe destacar que más de la mitad de la población del país vive en condiciones de pobreza, y un 24% de la población guatemalteca vive con menos de 2.98€ al día, gente que en definitiva no consume aceites de oliva y no son consumidores potenciales.

Cuadro 3.1: Composición de las clases sociales en Guatemala

Clases sociales	Número	Porcentaje
Clase dominante	1.332	5
Patronos	843	3,1
Directivos	489	1,8
Clase media	2.470	9,2
Profesionales	1.162	4,3
Técnicos y oficinistas	1.308	4,9
Clase trabajadora	23.089	85,9
Trabajadores calificados	5.195	19,3
Trabajadores no calificados	17.894	66,5
TOTAL	26.891	100

Fuente: Díaz (2012)

En el cuadro 3.2 se describe la estructura de las clases sociales según la región geográfica del país. Hay que resaltar que la clase dominante reside mayoritariamente en departamento de Guatemala y la clase directiva es prácticamente urbana. En la región norte es donde hay una menor presencia de la clase dominante y una mayor presencia de la clase trabajadora. En el departamento de Guatemala la clase trabajadora representa 2/3 de la población. La clase media radica en su mayoría en la región central del país.

Cuadro 3.2: Estructura porcentual de las clases sociales de Guatemala según región geográfica

Clase social	Guatemala	Norte	Central	Oriente	Occidente
Clase dominante	11	3,2	5,5	5,6	6
Patronos	6,3	2,1	3,9	3,9	3,5
Directivos	4,8	1,1	1,6	1,7	2,6
Clase media	22,5	9,4	12,9	9,3	9,3
Profesionales	7	5,6	5,6	4,6	5,2
Técnicos y oficinistas	15,5	3,8	7,3	4,8	4,1

Clase trabajadora	66,5	87,2	81,6	85	84,7
Trabajadores calificados	29,1	14,5	25,4	17,8	19,9
Trabajadores no calificados	37,3	72,8	56,2	67,3	64,8
TOTAL	100	99,8	100	100	100

Fuente: Díaz (2012)

Los centros urbanos de mayor magnitud están ubicados en los departamentos del centro y sur del país, siendo Guatemala (87,3%), Sacatepéquez (82,7%) y Quetzaltenango (59,6%) los departamentos con mayor proporción

Esto afecta a la empresa ya que los esfuerzos de comercialización de los aceites de oliva deben ser en el departamento de Guatemala, donde se concentra la clase dominante y también un porcentaje muy fuerte de la clase media. La relevancia que supone la zona geográfica dónde estas clases están ubicadas es alta en términos de la logística de promoción, distribución y aprovisionamiento, ya que el departamento no está cerca de los puertos del país. En la figura 3.2 se muestra el mapa de la República de Guatemala y sus departamentos. El punto rojo muestra la ubicación de la Ciudad de Guatemala, la capital del país.

Figura 3.2: Mapa de la República de Guatemala



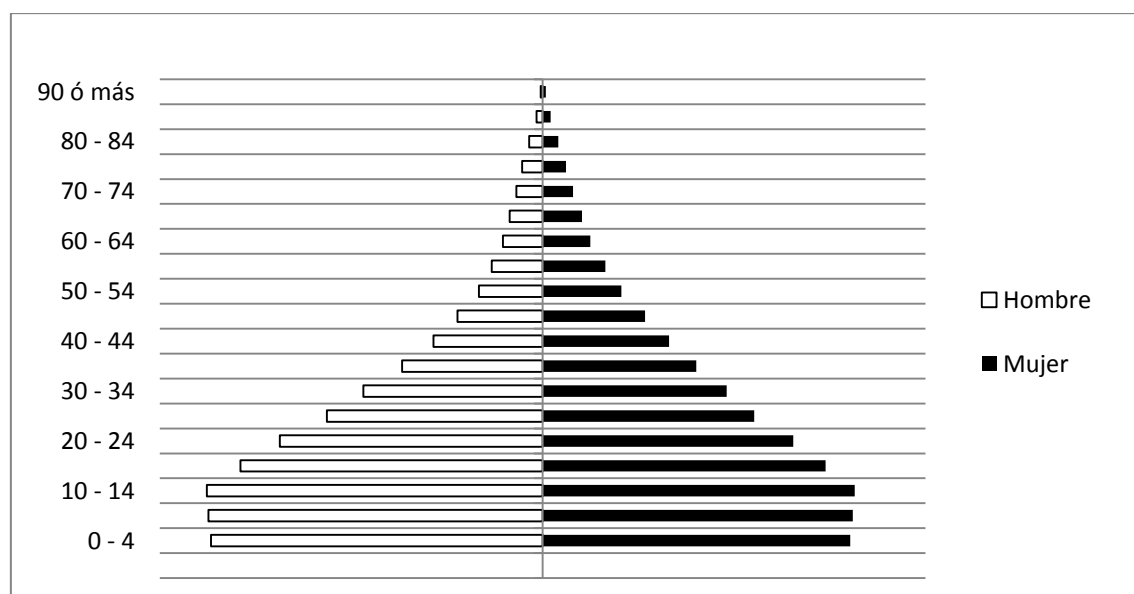
Fuente: Elaboración propia

Según los últimos datos oficiales del Instituto Nacional de Estadística de Guatemala (de ahora en adelante INE) para el año 2014 la población total de Guatemala es de 15.607.640 de la que 50,8% son mujeres y 49,2% hombres. Aunque la tendencia es ascendente, ha habido una desaceleración en crecimiento desde el 2005, siendo ésta un 2,4 y en el 2014 fue de 2,1. Las proyecciones de población indican una tasa de crecimiento relativo de 0,7%, donde se estima que para el año 2050 la población ascenderá a 24.254.428 habitantes

En la pirámide poblacional (figura 3.3) se observa una base ancha y una reducción considerable en los grupos de edad superior. Esto muestra una población joven y con perspectivas de crecimiento. A partir de los 25 años se ve una mayor población de mujeres que de hombres, manteniendo esta tendencia hasta el final. En los grupos menores de 25 años la población de hombres supera a la población de mujeres.

Estas características poblaciones muestran que cuando los grupos de edad de 10 – 19 años (base ancha de la pirámide) alcancen una mayor madurez e independencia serán consumidores potenciales con poder de decisión y los medios económicos, por lo tanto para la empresa resulta atractivo el dirigir su promoción a los jóvenes a modo de diferenciarse y poder posicionarse a una temprana edad.

Figura 3.3: Distribución de la población por sexo, según grupos de edad para el año 2014



Fuente: Instituto Nacional de Estadística de Guatemala (2015)

En relación a lo anterior se estima que el número de nacimientos anuales mantendrá una tendencia descendente con variaciones entre el -0,78% y -0,94%. La tasa de natalidad para el periodo 2014-2015 fue de 25,4 nacimientos por cada mil habitantes. La tasa de fecundidad mantiene una tendencia descendente en los últimos 10 años, alcanzando 2,9 hijos por mujer en el periodo 2014-2015. Para la tasa de mortalidad se prevé que el número de defunciones anuales mantendrá una tendencia ascendente con variaciones en el 0,8% y 1,3% anual. Con esto, se ha alcanzado una tasa de 4,8 defunciones por cada mil habitantes.

En resumen, ahora las personas tienen menos hijos y las defunciones van en aumento, eso significa que la tasa de crecimiento poblacional se desacelerará, por ende adquiere una mayor importancia para la empresa adquirir una cuota de mercado en el segmento de los jóvenes, para que el cambio generacional sea positivo. En conjunto la composición de las escalas sociales y su ubicación geográfica denotan la importancia estratégica que tiene el departamento de Guatemala, ya que ahí se concentra la clase dominante que busca productos de alta categoría, al igual que una fracción sustancial de la clase media.

3.1.4 Tecnológico

En el ámbito tecnológico, Guatemala es un país importador de tecnología, donde la actitud del sector industrial más desarrollado técnicamente resuelve su problemática científico-tecnológica en fuente de países más avanzados. No tienden a acudir a universidades al haber desconfianza en ellas y lo que puedan hacer. En la actualidad, Guatemala busca dejar de ser un país importador de tecnología, sin embargo el estado invierte muy pocos recursos para la investigación científica y su posterior adaptación tecnológica.

El órgano rector en el campo de desarrollo tecnológico y científico en Guatemala es el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYT). El objetivo de este órgano es la financiación de actividades o proyectos científicos y tecnológicos para contribuir al desarrollo nacional. Donde más avances se han visto ha sido en el sector agrícola, constantemente en la producción de maíz y frijoles, y por parte del sector privado en el ámbito de la construcción, más detalladamente el cemento.⁸

⁸ La empresa Cementos Progreso S.A. es de las pocas que invierten en desarrollo de tecnología e innovación en conjunto con universidades y el estado.

La movilidad, big data, sistemas de privacidad y seguridad son las áreas donde mayor desarrollo o innovación tecnológica se está teniendo a nivel regional, debido a la penetración y servicio de las empresas.

En Guatemala la cantidad de teléfonos móviles es mayor a la de y la mayoría cuenta con acceso a Internet. Con un número tan alto de celulares en el país es normal que el uso que el usuario le da a su conexión móvil cambia según la edad y la escala social. Por ejemplo en la escala social baja la conexión a Internet en los celulares es principalmente para poder acceder a las redes sociales y para comunicación. Luego en la escala media y alta los usos son más diversos, desde banca virtual, medición del tráfico vehicular, salud y nutrición, etc. No obstante, es poco común que una empresa (a excepción de los restaurantes de comida rápida) tenga un app y que el público en general la use.

Esto tiene connotaciones importantes, debido a que es un medio de comunicación y de interacción poco explotado a día de hoy en el país. Con la promoción de un app por parte de la empresa propuesta, se puede obtener información valiosa del cliente (desarrollo de perfil del consumidor), crear programas de fidelización y brindar información que promuevan el uso de los aceites de oliva (recetas, noticias de salud y de nutrición, puntos de venta).

Generalmente las empresas interactúan digitalmente con los clientes por medio de plataformas en redes sociales como Facebook y Twitter y a menudo deciden basar su estrategia de publicidad en ellas mismas. Cabe mencionar que aun con este método de comunicación por parte de las empresas, es poco común que las mismas ofrezcan un servicio de entrega o despacho del producto y por lo general solo hacen referencia a un punto de venta en supermercados o centros comerciales.

Sumado a esto, aún no se ha normalizado el proceso de compra electrónica en Guatemala, posiblemente por la desconfianza del consumidor en la obtención de su producto. Esto es un punto de entrada para la empresa en términos de comercio electrónico, ya que las empresas que comercializan alimentos se centran en la venta en ubicaciones físicas en supermercados y la comercialización y pago en línea es prácticamente inexistente.

3.1.5 Ecológico

Guatemala es considerado como uno de los pulmones de América debido a sus vastos bosques y a su variedad de flora. Con esta riqueza natural la lucha por conservar esta riqueza natural es muy fuerte, sin embargo existe poco apoyo gubernamental para preservar estas áreas.

Con este objetivo existe la ley de protección y mejoramiento del medio ambiente, donde se busca la preservación de los recursos naturales y culturales de Guatemala para lograr un desarrollo social y económico del país de forma sostenible. A pesar de la existencia de dicha ley, en la práctica no se cumple, ya que el país es explotado por sus recursos naturales, y esta explotación se da mayormente por empresas internacionales que dejan poco beneficio al país y no buscan una producción sostenible que respete el entorno ecológico.

La minería, hidroeléctricas, monocultivos (aceite de palma africana), ganadería y deforestación para madera son algunas de las industrias que usan los recursos a su gusto y con poca o nula responsabilidad social o ambiental de su entorno.

Esto ha sido observado por los pueblos indígenas y está siendo denunciado activamente, pero con poca implicación o respuesta del gobierno. Sin embargo, el resto de la población que no ve estos abusos ambientales de primera mano sí está escuchando y existe una creciente lucha por los recursos naturales, fundamentalmente el agua.

El agua es un recurso primordial para la subsistencia de los pueblos rurales, ya que en muchos casos aún no hay un sistema que les brinde agua entubada o un sistema de tuberías municipal. Es por esto que las industrias que consumen o contaminan los ríos o mantos acuíferos son los que tienen una mayor oposición, dentro de los cuales se encuentra la siembra de palma africana.

El aceite de Palma Africana abarca la mayor parte del mercado de grasas y aceites en Guatemala. El impacto ambiental de su siembra ha causado mucha polémica y choque de opiniones en la población ya que este monocultivo por lo general va acompañado de un impacto ambiental negativo.

Los ríos localizados cerca de plantaciones de palma sufren de “ecocidio” debido al desecho de sustancias tóxicas contenidas en los agroquímicos usados para el

procesamiento del aceite de palma africana. Estos químicos son plaguicidas, herbicidas, insecticidas y fungicidas usados en las plantaciones de palma en Guatemala.

A pesar de que es conocido el daño al ambiente que este tipo de aceite causa, sigue siendo el más económico. Esto es significativo especialmente para aquella parte de la población que vive en pobreza (más del 80%) solo tiene medios para consumir este tipo de aceite y por costumbre es el aceite de uso común en todos los hogares, indiferentemente de la escala social de la familia.

A pesar que los aceites de oliva no son competencia del aceite de palma en el consumidor final, ya que normalmente tienen propósitos diferentes (aderezar o saltar), sí lo son en el segmento horeca. Es fundamental para la empresa promocionar y diferenciar los beneficios gastronómicos, de sabor y de salud que el reemplazo del aceite de palma africana tendrá. En cuanto a los consumidores finales, las marcas de aceite de palma están fuertemente posicionadas y cuentan con una gran influencia política, entonces el principal diferenciador será su beneficio en la salud y no apoyar a una industria que daña el medio ambiente.

3.2 Análisis del microentorno

Tras analizar los elementos externos que tienen efecto sobre la empresa, es necesario que se comprendan los factores que tienen una influencia sobre el entorno competitivo en el cual la empresa desarrollará su actividad comercial. Este entorno competitivo está integrado por las partes más próximas al giro de la empresa y será analizado según el análisis de las fuerzas de Porter: los competidores y productos sustitutivos, los proveedores y los consumidores potenciales

3.3 Competencia y productos sustitutivos⁹

En la actualidad, en Guatemala ya existen empresas dedicadas a la importación de productos alimenticios, ya sean gourmet o artículos de primera necesidad. De estas empresas, una fracción considerable dedica su esfuerzo a la promoción o comercialización de productos tanto importados como nacionales, a forma de rentabilizar su operación.

⁹ Información obtenida del estudio de mercado del sector de la alimentación en Guatemala del Agosto del 2015 y la nota sectorial del mercado de aceite de oliva en Guatemala del 2008, ambos realizados por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Guatemala (ICEX).

En Guatemala existen entre 5 y 15 empresas dedicadas a la comercialización de aceite de oliva como parte de su línea de productos. Estas empresas también tienden a comercializar vino, aceitunas, conservas y enlatados de importación y jamón serrano, y en ocasiones se definen como empresas importadoras de productos españoles.

De las tres clases de aceite de oliva (refinado, virgen y virgen extra) solo se comercializa al detalle el virgen y virgen extra, mientras que el refinado es manejado al por mayor y a granel. Dentro de las marcas internacionales que se manejan en Guatemala se encuentran:

- Borges (España)
- Sublime (España)
- Filippo Berio (Italia)
- Sensat (España)
- Carbonell (España)
- Ybarra (España)
- Monini (Italia)
- Colavita (Italia)
- Bertolli (España)
- Oveja Negra (Chile)
- Goya (España)

En el 2008 y el 2009 las marcas líderes en el mercado eran Sensat, debido a ser la primera en el mercado, formatos pequeños y reconocida fácilmente; y Borges por su precio competitivo y variedad de presentaciones.¹⁰ Para tener un panorama más actualizado se visitaron los supermercados más concurridos en Ciudad de Guatemala (Hiper Paiz Majadas, Walmart Zona 9 y La Torre San Cristóbal) y se observaron más frecuentemente las marcas Borges, Filippo Berio y Pons (España) en un rango de formatos desde 250 ml hasta 2 litros (Borges). Los formatos de venta se pueden observar en la figura 3.4.

¹⁰ Información obtenida en El Mercado de Aceite de Oliva, realizado por el ICEX, 2008 y en El Mercado de Aceite de Oliva en Guatemala realizado por Trade Center, 2009.

Figura 3.4: Aceites de oliva principalmente comercializados en supermercados en Guatemala y formato



En este sentido destaca que ninguna de las marcas de aceites de oliva importadas en Guatemala se publicita en la televisión, ni en prensa o radio.

Respecto a la competencia con otros productos sustitutos, dado que el aceite de oliva virgen extra es utilizado principalmente como aderezo, también habría que considerar los aderezos y salsas comercializados localmente.

El mercado de los aderezos es cubierto por empresas que se dedican a la producción de condimentos y también importadoras de aderezos provenientes de Estados Unidos y de México. Los aderezos se presentan en el mercado como productos de alta calidad con ingredientes orgánicos, sabores innovadores y destacando aspectos como el origen o el proceso de elaboración.

En muchas ocasiones los aderezos comercializados tienen como ingrediente el aceite de oliva virgen extra, en conjunto con otros. Estos productos se presentan como alternativas fáciles y prácticas para el consumidor guatemalteco de la capital de Guatemala, dado a su estilo de vida.

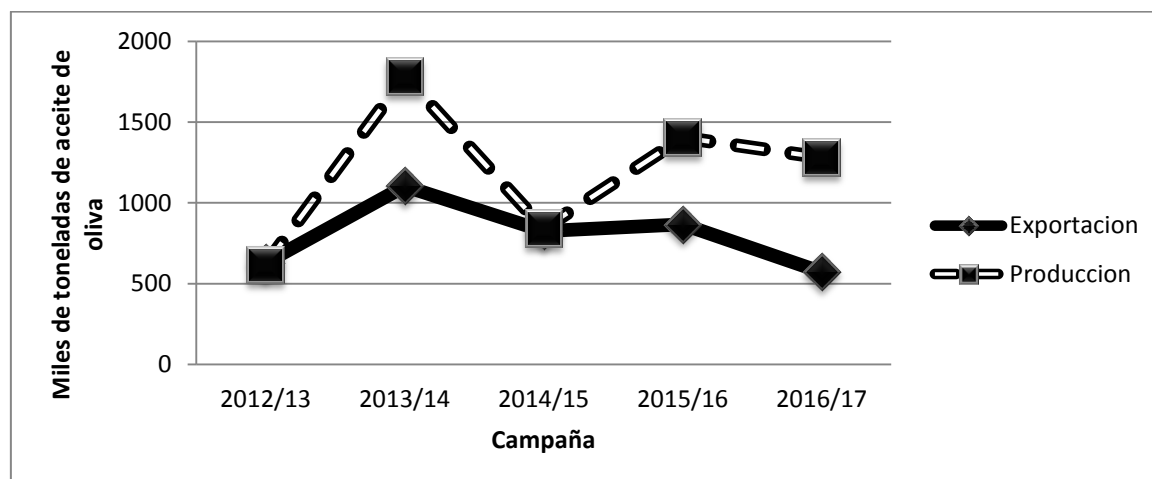
Otro producto sustituto son las salsas. Siendo la guatemalteca una cultura donde se utilizan muchas salsas en la cocina, a menudo se encuentran platos que pueden aderezarse con aceite de oliva o salsa. El mercado de las salsas es muy amplio y por lo tanto muy competitivo, donde muchas de las salsas ya incluyen dentro de su contenido aceite de oliva virgen extra. Estos últimos se comercializan como un producto diferenciado y con alto valor nutricional.

En este sector existen empresas multinacionales como Ducal, Kerns y Regia. Sin embargo, es un sector muy segmentado al haber productos orientados al precio, a la calidad, diferenciados por la calidad, o el mismo proceso de elaboración.¹¹ Mientras que las empresas pequeñas dedicadas a la importación de aderezos o salsas, o aquellas empresas de procesamiento para este tipo de productos no abarcan toda la República y se mantienen en las ciudades de mayor consumo nacional, como la Ciudad de Guatemala, Antigua Guatemala, Xela, Cobán o Petén.

3.3.1 Proveedores españoles

En lo que respectan los proveedores españoles, a continuación se presenta una comparación de las exportaciones de aceites de oliva de España con el volumen de producción por campaña (figura 3.5). Se observa que el volumen de producción por campaña ha sido variable, teniendo como pico la campaña 2013/2014, mientras que la exportación se ha mantenido relativamente constante, teniendo también como pico la campaña 2013/2014¹². En la figura se ve claramente el superávit de aceite de oliva en casi todas sus campañas, por lo que existe una fuerte motivación por parte de las almazaras a internacionalizarse para poder obtener una demanda al aceite excedente de cada campaña

Figura 3.5: Comparativa de las exportaciones de aceites de oliva de España contra el volumen de producción



Fuente: MAPAMA, 2017

¹¹ Estas grandes empresas también comercializan otro tipo de productos como refrescos, zumos, frijoles y conservas. Cuentan con mayor infraestructura de distribución y son encontradas a lo largo de toda la República, desde grandes superficies a tiendas de barrio.

¹² Datos obtenidos en la página web del Ministerio de Agricultura, Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (MAPAMA), 2017.

De acuerdo a información del MAPAMA, Andalucía es la comunidad autónoma con el mayor número de almazaras en España, conteniendo el 47% de ellas, y donde se produce la mayor cantidad de aceite de oliva, más del 80% del total nacional. De Andalucía, el mayor productor de aceite de oliva es la provincia de Jaén, donde existen 328 almazaras.

En la actualidad se han podido encontrar varias almazaras que exportan activamente a América, si bien ninguna en especial a Guatemala. Sin embargo, muchas almazaras mantienen una actitud pasiva ante las exportaciones, con presentaciones a granel, sin buscar la promoción del producto o la marca de forma proactiva dentro del mercado internacional. En mucho de los casos son almazaras de pequeño tamaño, donde el tamaño de la empresa condiciona su capacidad de asumir riesgos y su disponibilidad de recursos.

Según información de la Asociación Española de la Industria y Comercio Exportador de Aceites de Oliva y Aceites de Orujo (ASOLIVA), a nivel de España hay 43 empresas que se dedican a la exportación de aceites de oliva, como puede observarse en su rubro de exportadores y marcas de su página web. Considerando el sector oleícola jiennense, Jaén es la cuarta posición en ingresos por exportaciones de Andalucía y es la que “experimenta el mayor aumento de ventas entre las provincias, con un alza del 73 por ciento”¹³ en el 2016. Es importante reconocer que las motivaciones económicas e institucionales son fuertes hacia la exportación de aceite de oliva hacia Latino América. Al ser un mercado emergente, posicionarse en él les daría a las empresas la ventaja de economías de escala y una fuerte imagen institucional a nivel nacional y europeo.

Dada a la amplia variedad marcas, presentaciones y calidad que ofrece el mercado del Aceite de Oliva Virgen Extra en Andalucía y por la ubicación estratégica que tiene Jaén, el proveedor que será elegido para la exportación a Guatemala pertenecerá a la Provincia de Jaén.

En el cuadro 3.3 se presentan las empresas y las marcas exportadoras de aceite de oliva en España¹⁴.

¹³ Información obtenida en la página web del ASAJA-Jaén.

¹⁴ Listado de empresas obtenido de ASOLIVA, 2017.

Cuadro 3.3: Algunas empresas exportadoras de aceite de oliva en España

Empresa exportadora	Marcas	Origen
Aceites ABASA S.A.	Abasa, Fragancia	Córdoba
Aceites ABRIL, S.L.	Abril	Ourense
Aceites AGRO SEVILLA, S.A	Agrosevilla, Coopoliva	Sevilla
Aceites ALBERT	Casalbert	Valencia
Aceites DEL SUR, S.L.	Acesur, Hacienda Guzmán, La Andaluza, La Española	Jaén
Aceites DEL SUR- COOSUR	COOSUR	Jaén
Aceites GARCÍA DE LA CRUZ	García de la Cruz, Quijote	Toledo
Aceites GUADALENTÍN	Guadalentín	Jaén
Aceites MUÑOZ	Campolagar, Casmu, Muñoz	Toledo
Aceites TOLEDO	Dintel, Olitterra	Madrid
Aceites YBARRA	Ybarra	Sevilla
ACTEL SCCL	Germanor, Románico	Lleida
Aires de Jaén	Aldaluz, Esencia Flamenca, Genioliva,	Jaén
Angel Camacho Alimentación	Fragata	Sevilla
BAIEO	Borges	Lleida
Carbonell de Cordoba	Carbonell	Madrid
Compañía Colomá	Olis Colomá	Lleida
COREYSA	Capioliva, Cortijo de Gobantes, Espuny	Sevilla
Coselva	Antara	Tarragona
Dinamo	Ballester	Tarragona
Euroaliment	Pons	Lleida
Goya	Goya	Sevilla
Salgado	Deoleo	Madrid
Olivar del Desierto	Castillo de Tabernas	Almería

Fuente: ASOLIVA, 2017

3.3.2 Consumidores potenciales

Así, destacan dos segmentos de consumidores: canal horeca (hoteles y restauración) y el consumidor final. El primer consumidor potencial es el sector de la restauración, debido a que el consumidor más informado o capacitado, como pueden ser los chefs, podrían percibir el valor que tienen los productos comercializados. Este sector implica restaurantes y hoteles, donde se ofrece gastronomía de alto nivel.

Según información de empresarios en el sector de alimentos, en los últimos 20 años el área de restauración de Guatemala ha crecido a un ritmo entre 5% y 10% como resultado de diversificación y mejora en calidad de la oferta gastronómica. Respecto a esto, el Comité Organizador de la Feria Alimentaria ha mostrado que el número de restaurantes creció en promedio 10%.¹⁵ Se ha calculado que el valor de este sector a la economía es de aproximadamente 12.5 mil millones, según datos del 2015¹⁶, siendo uno de los sectores más fuertes en el área empresarial.

A nivel de la Ciudad de Guatemala existen entre 10 y 20 hoteles de 4 – 5 estrellas que clasificarían como clientes potenciales. Estos, por lo general, pertenecen a grupos internacionales y están localizados en la zona 10, 14 y 16, las zonas de mayor lujo. Sin embargo también existen hoteles de alta categoría (5 y 4 estrellas) en lugares eminentemente turísticos como Panajachel, Petén, Antigua Guatemala y Cobán. A continuación algunos hoteles de alta categoría en Guatemala:

- Holiday Inn
- Marriot
- Radisson
- Uxlabil Eco
- Biltmore Express
- Camino Real
- Vista Real
- Crowne Plaza
- Grand Tikal Futura

¹⁵ Esta Feria Alimentaria se ha convertido en una de las principales plataformas para dar a conocer destrezas y promocionar buenas prácticas en la cocina.

¹⁶ Según nota de la Prensa Libre, Crece sector de restaurantes por Byron Dardon, 2015

En ellos se sirve comida de tipo internacional y, en la gran mayoría bajo la opción de buffet. Los hoteles tienden a organizar el calendario gastronómico del buffet a modo de cubrir diferentes gastronomías a lo largo de una semana. Es común que la mayoría de guatemaltecos que van a un hotel a comer, lo hagan por el buffet.

Respecto a la restauración, no existe una clasificación de restaurantes estandarizada, como sí la hay en Europa y Estados Unidos (Estrellas Michelin, Soles Repsol). Sin embargo, los clientes sí categorizan la calidad de los restaurantes y esta información tiende a comunicarse por medio de la boca en boca. Así, hay factores reconocidos por los guatemaltecos que diferencian la calidad: ubicación física del restaurante (si es un área exclusiva es de mayor calidad) y por el precio de los platos servidos o de la entrada al buffet.

En el sector de restauración hay un pequeño grupo de restaurantes que definen su comida como mediterránea, y sirven platos italianos o españoles, donde muy posiblemente que tengan una mayor demanda de aceite de oliva virgen extra. Los principales restaurantes son:

- Saúl L'Osteria (Mediterránea)
- Cristina de Barcelona (Mediterránea, española)
- Altuna (Mediterránea, española)
- Picasso Stone Flame (Italiana, mediterránea)
- El Rincon de Álex (Mediterránea, española)
- Giuseppe Verdi (Italiana, mediterránea)
- Restaurante de Mario (Mediterránea, española)
- Tapas y Cañas (Mediterránea, española)
- Las Ventanas (Mediterránea)
- La Barra del Don Paco (Mediterránea, española)
- Donde Mikel (Mediterránea, mariscos)
- El Pimentón (Mediterránea, española)
- Pecorino (Mediterránea, italiana)

Todos estos restaurantes están ubicados en Ciudad Guatemala, y están localizados en las zonas más prestigiosas de la ciudad.

Adicionalmente, existen restaurantes de comida orgánica, con alto contenido nutricional y enfocada en la producción sostenible de alimentación saludable y artesanal. Este tipo de restaurantes están ubicados principalmente en el áreas metropolitana y Antigua Guatemala, lugar fuertemente turístico. Además del servicio de restauración, es común que en estos establecimientos se tengan productos artesanales a la venta. Por lo general, estos productos tienen un alto costo, al ser orgánicos, y vienen en pequeñas presentaciones. Algunos restaurantes de este tipo y su ubicación se presentan en el cuadro 3.4:

Cuadro 3.4: Restaurantes con venta de productos artesanales y orgánicos y su ubicación

Nombre del restaurante	Ubicación
Chikach	Zona 1 de Ciudad de Guatemala
Caoba Farmas	Zona 10 de Ciudad de Guatemala
Árbol de la Vida	Zona 10 de Ciudad de Guatemala
Vivero y café de La Escalonia	Antigua Guatemala
Soul Nutrition	Zona 13 de Ciudad de Guatemala
Saberico	Antigua Guatemala

Fuente: Elaboración propia

El segundo segmento de consumidores potenciales es el consumidor final. Para esto es importante resaltar que normalmente el consumidor final obtiene sus productos en las grandes superficies, que son Supermercados La Torre, Walmart o Paiz.

El consumidor guatemalteco, por tradición, tiene ciertos alimentos que consume muy frecuentemente, como los frijoles, maíz, huevos, pan y carne de ave y vacuno. No es común que una persona consuma aceites de oliva a diario ya que los platos no incluyen este ingrediente tradicionalmente. Sin embargo desde hace unos años se observa una tendencia ascendente en su consumo

Los residentes del área metropolitana no tienden a desayunar en casa, debido al alto ritmo de vida citadino. Se estima que el gasto urbano en comida representa aproximadamente el 58% del gasto total. La comida guatemalteca está fuertemente influenciada por la cocina y los ingredientes de la cocina mexicana y española. La comida está vinculada a su herencia cultural, donde en semana santa se reduce el consumo de carne y es tradición comer pescado a la vizcaína junto con otras

preparaciones de pez. La cocina tradicional varía a lo largo del país, pero comúnmente los platos contienen carne de vacuno y pollo en caldos o cocidos.¹⁷

En los hogares guatemaltecos se suele cocinar con aceite vegetal o aceite de palma. Este aceite es producido a nivel nacional y por ende es el más económico. Este aceite es encontrado en varias presentaciones según su tamaño o composición. A pesar de que mundialmente se esté reconociendo el aceite de palma como perjudicial para la salud, este se sigue utilizando para cocinar. No obstante, el consumo de aceite de oliva virgen extra se está normalizando en los hogares de escala media y alta, debido a su aporte nutricional y su sabor.

Salir a comer, en especial en la noche, es muy común en el área metropolitana y la industria de restauración está teniendo un fuerte crecimiento. Ahora los consumidores tienen una gran variedad de opciones para comer, desde comida “callejera”, comedores, restaurantes y comida rápida. Según la cámara de restaurantes había 13,000 opciones para salir a cenar en la ciudad de Guatemala en el 2012. Se estima que el valor anual de las utilidades de los restaurantes guatemaltecos fue de 15 millones de quetzales en 2009. Los restaurantes formales en el área metropolitana están dirigidos a las clases altas, donde platos pueden llegar a costar hasta 160 quetzales.

En la actualidad hay un pequeño número de personas con alto poder adquisitivo están aumentando la demanda por productos convenientes gourmet que mejoren su experiencia culinaria. En consecuencia se ha visto un crecimiento en nuevos establecimiento dedicados a la cocina gourmet, especialmente a la cocina mediterránea, italiana y española. Sin embargo en el interior del país, el área rural, se sigue consumiendo la cocina tradicional y de la mano de que en estas áreas existe una menor capacidad económica, el aceite de oliva no es común.

En este sentido, la población gradualmente se ha vuelto más consciente de los beneficios de una buena nutrición y ejercicio, al punto de que en algunos colegios está prohibido que los niños lleven comida o snacks con bajo valor nutricional y mucha azúcar. Las opciones saludables como edulcorantes, productos sin azúcar y bajos en grasa están ganando popularidad.

¹⁷ Información obtenida del reporte de estilo de vida del consumidor, Euromonitor, 2013.

Los aspectos nutricionales han adquirido un importante valor en la cultura guatemalteca, donde se acepta y reconoce la dieta mediterránea como una de las de mayor aporte. El uso de aceite de oliva virgen extra y virgen junto con el consumo de frutos secos se ha vuelto más aceptado e incluso recomendado a pesar de no ser parte de la dieta común guatemalteca. También se ha llevado a cabo una campaña de comunicación en el medio escrito de mayor popularidad, la Prensa Libre, denotando los beneficios a la salud de esta dieta. Se han tocado temas de mantenimiento de volumen cerebral y la disminución en el cáncer de mama en el caso de las mujeres.

Finalmente, respecto a los lugares de compra, al ser un producto gourmet, los aceites de oliva se encuentran en las áreas de alta categoría de los supermercados, para poder diferenciarse y definirse como producto de importación. De esta manera se define el producto para los consumidores que buscan alimentos diferenciados.

Aparte de las grandes cadenas de supermercados también, es posible encontrar aceites de oliva en canales de distribución alternativos como las tiendas de alimentos gourmet y orgánicos. Estas son de menor tamaño pero ofrecen productos diferenciados, artesanales y de importación que no pueden encontrarse en las grandes superficies. Algunas de ellas se muestran en el cuadro 3.5.

Cuadro 3.5: Tiendas de alimentos gourmet en la Ciudad de Guatemala y su ubicación

Nombre de la tienda	Ubicación
Fresko Fine Food Market	Zona 10 y 16 de Ciudad de Guatemala
El Localito	Zona 14 de Ciudad de Guatemala
Orgánica Guatemala	Zona 10 de Ciudad de Guatemala
Artesano	Zona 10 de Ciudad de Guatemala
Chikach	Zona 1 de Ciudad de Guatemala

Fuente: Elaboración propia

En resumen, ambos segmentos tienen pautas de consumo de aceites de oliva distintas, pero reconocibles. En el segmento horeca existen varios hoteles de categoría alta dedicados a la cocina internacional, restaurantes que definen su gastronomía como mediterránea y restaurantes saludables que comercializan productos naturales y orgánicos para el consumidor final. Estos son consumidores potenciales en términos de aceites de oliva para cocinar y en formatos pequeños para el consumidor final. En el

segmento de consumidor final, lo usual es que adquieran sus aceites de oliva en el supermercado, sin embargo existen tiendas de alimentos gourmet especializadas donde se venden productos de alta categoría y exclusivos no comúnmente encontrados en los supermercados.

En este contexto es momento de identificar y analizar el comportamiento del consumidor guatemalteco de aceites de oliva, por lo cual se procede a realizar un análisis de segmentación con el objetivo de obtener un perfil de consumidor para cada segmento de consumidor potencial.

3.4 Análisis de segmentación

El mercado guatemalteco cuenta con múltiples culturas, lenguas y tradiciones en un área geográfica relativamente pequeña. Por lo tanto no es posible verlo como una unidad y ofertar a todos sus integrantes, ya que cada uno tiene diferentes necesidades y busca beneficios particulares a su situación.

Como se pudo ver en el análisis demográfico en la sección 2.1.3 la población guatemalteca es en su mayoría joven, la pirámide poblacional tiene una base muy ancha y una punta muy delgada. También es resaltable el hecho de que las estructuras sociales estén tan marcadas en la población.

Con estos factores en cuenta una segmentación eficiente del mercado será significativa para definir la estrategia que debe de seguir la empresa para establecerse de manera rentable a un plazo no largo.

Características sociodemográficas y tamaño del mercado

Las características sociodemográficas sirven para clasificar la población del país, con independencia de sus pautas de compra y tendencias de consumo. Dentro de las variables que se evaluarán están: sexo, edad, estado civil y tamaño del hogar.

Estos criterios ayudan a definir los segmentos fácilmente, sin embargo existen variaciones en el comportamiento a lo largo del tiempo y factores como la igualdad en los derechos del hombre y la mujer y las diferencias entre sexos. Otro factor que se ve influido con el tiempo es la edad, ya que ésta define los comportamientos y sus cambios con el paso del tiempo.

Sexo

En Guatemala se ve la relación entre población de hombres y población de mujeres según el índice de masculinidad. En el 2014 el índice de masculinidad fue de 96.9 y ha mostrado un crecimiento continuo en los 10 años anteriores teniendo un valor de 96.3 en el 2004. Esto se explica debido que la población de mujeres ha tenido una disminución en la tasa de crecimiento en comparación a la nacional de 0,05 y 0,08 puntos porcentuales.

En Guatemala la persona encargada de hacer las compras y de decidir la comida que se servirá en su hogar es la mujer, por lo tanto el índice de masculinidad muestra una población con más mujeres, en especial en los grupos de edad mayores de 25 años. Esta característica es útil para la empresa ya que conociendo que el consumidor es principalmente una mujer se han de promocionar y resaltar aquellos atributos que valoren más las mujeres. Ahora, el índice de masculinidad es mayor a 1 en los grupos de edad menores a 24 años, por lo que cualquier tipo de promoción dirigida al consumidor joven debe tomar en cuenta los atributos de los hombres y las mujeres equitativamente.

Edad

Guatemala tenía el 2014 una población de 15,6 millones de habitantes y se proyecta que este número podría alcanzar 18,6 millones para el 2024. La población es mayoritariamente joven, donde las personas entre 0 – 29 años representan el 67,7% de la población guatemalteca. En Guatemala es normal que un adulto de 29 años aún viva con su familia, teniendo como consecuencia que una fracción significativa de sus patrones de consumo son definidos por sus padres, especialmente en materia de alimentación.

A partir de los 19 años es común que se empiece a trabajar y que cuenten con sus propios ingresos, con las excepciones de los jóvenes que pertenecen a familias en la parte alta de la estructura social.

Aquellas personas que se ocupan de la alimentación de su hogar habitualmente están entre las edades de 25 años a 64 años. Dentro de estos grupos de edad se maneja el principal volumen de compra y son los que normalmente tienen el poder de decisión sobre qué alimentos comprar. Específicamente en temas de alimentación es la mujer o

madre de familia quien realiza las compras y decide lo que todos dentro del hogar van a comer. Del total de 5,67 millones de habitantes, 3 millones son mujeres (53%).

Estado Civil

Para abordar el estado civil de la población guatemalteca se presentará información de los matrimonios y su tendencia. Desde el 2004 al 2014 ha habido una tendencia creciente y uno de cada cinco matrimonios se lleva a cabo en el departamento de Guatemala, donde está ubicada la capital del país.

La mayoría de los casamientos en el caso de los hombres ocurren entre los 20 y 34 años (69%) mientras que para las mujeres estos ocurren entre los 15 y 29 años (75%). Suplementario a esto también se ha registrado un crecimiento constante en el total de divorcios en el periodo de 2004 – 2014. La mayor parte de estos divorcios también ocurren en el departamento de Guatemala y su distribución según población muestra que ocurren principalmente en las edades de 25 a 39 años para los hombres y 20 a 30 años para las mujeres.

Tipo y tamaño del Hogar

Guatemala es un país en una etapa moderada de transición demográfica donde la postergación del matrimonio y la caída de la fecundidad no han sido observados con la misma magnitud que en países en etapas demográficas más avanzadas, como sería México o Panamá. Estas etapas demográficas vienen dadas por la tasa de natalidad y la tasa de mortalidad teniendo como resultado crecimiento o decrecimiento de la población.

En Guatemala los tipos de hogar han variado a medida que ha variado la transición demográfica.

En el cuadro 3.6 se muestra la evolución del tipo de hogar y ha habido un crecimiento en los hogares unipersonales (integrado por una sola persona), nuclear biparental (ambos padres con hijos), monoparental (un solo cónyuge e hijos) y nuclear sin hijos. La familia extensa son los casos donde en el hogar viven abuelos, tíos, primos, etc, algo común en Guatemala que a pesar de esto está disminuyendo en porcentaje. Las de mayor relevancia a nivel nacional son las nucleares biparental y monoparental y la extensa por su alto porcentaje en el hogar guatemalteco.

Cuadro 3.6: Evolución del tipo de hogar en Guatemala, años 2000 – 2010 (porcentaje)

Tipo de hogar	2000	2010
Unipersonal	3,8	5,2
Nuclear biparental	48,7	49,0
Nuclear monoparental	10,9	12,0
Nuclear sin hijos	4,8	6,1
Extensa	26,8	24,1
Compuesta	1,2	0,6
Hogar sin núcleo	3,7	3,1

Fuente: Ullmann (2014)

En el cuadro 3.7 se presenta el porcentaje por cada categoría de hogar.

Cuadro 3.7: Distribución de hogares según tipología y composición al 2014

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Categoría	Composición	%	% categoría
Solo (a)			Unipersonal	Hombre solo	2,5	5
				Mujer sola	2,5	
Con Familia	Con cónyuge	Pareja sola	Pareja	Jefe con cónyuge solos	5,8	6
				Jefa con cónyuge solos	0,2	
		Pareja y otros	Nuclear	Jefe con cónyuge e hijos	48,7	49,8
				Jefa con cónyuge e hijos	1,1	
			Biparental extensa	Jefe con cónyuge, hijos y parientes	16,1	18,4
				Jefa con cónyuge, hijos y parientes	0,5	
				Jefe con cónyuge y parientes	1,7	
				Jefa con cónyuge y parientes	0,1	
	Sin cónyuge	Jefatura femenina	Monoparental con jefatura femenina	Mujer sola con parientes	1,5	17,2
				Mujer sola con hijos y parientes	6,5	
				Mujer sola con hijos	9,2	
		Jefatura masculina	Monoparental con jefatura masculina	Hombre solo con parientes	1,3	3,6
				Hombre solo con hijos y parientes	1,2	
				Hombre solo con hijos	1,1	

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2014)

3.4.1 Investigación cuantitativa

Habiendo contextualizado la situación demográfica del país de Guatemala, y dado que la información que se aporta en las fuentes de información secundaria es escasa, respecto al uso y compra de aceites de oliva, se considera necesario realizar una investigación cuantitativa que permita caracterizar el comportamiento del consumidor de aceites de oliva en Guatemala, diferenciando los dos principales segmentos de

consumidores: consumidor final y canal horeca. Para ello se realizaron un conjunto de encuestas bajo, un objetivo general y sus objetivos específicos correspondientes, como se puede observar en el cuadro 3.8.

Cuadro 3.8: Objetivo general y específicos de las encuestas a realizar

Objetivo general	Objetivos específicos
Identificar y conocer el comportamiento del consumidor de aceite de oliva en Guatemala.	- Conocer qué tipos de aceite de oliva consumen. - Conocer cuándo consumen aceite de oliva. - Conocer cómo consumen el aceite de oliva. - Conocer qué atributos valoran en la elección del tipo/marca de aceites de oliva. - Conocer dónde compran los aceites de oliva. - Conocer el precio al que compran los aceites de oliva (Canal horeca).

Fuente: Elaboración propia

Estos objetivos específicos se aplicaron a ambos segmentos, excepto el de conocer el precio al que compran los aceites, el cual sólo tuvo lugar en el canal horeca.

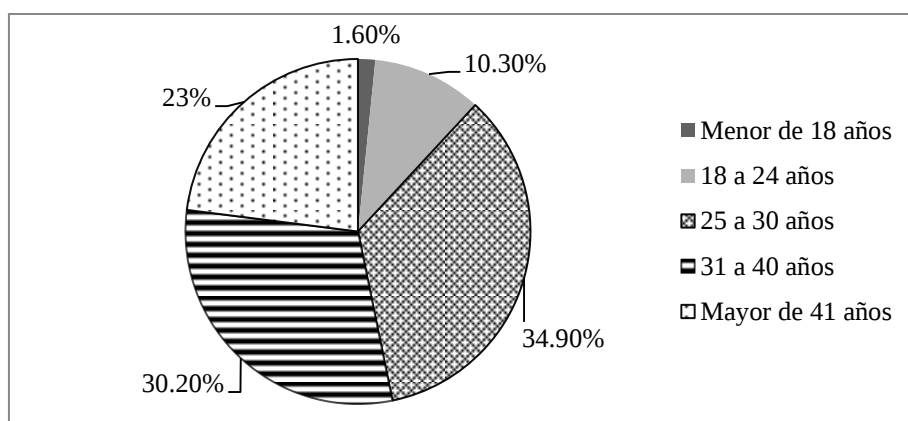
Las encuestas se llevaron a cabo en línea usando la plataforma gratuita Google Forms, y se completaron durante el periodo del mes de junio del 2017. Para la encuesta al canal horeca se completaron un total de 21 encuestas y para el segmento del consumidor final un total de 122 encuestas. Las encuestas fueron diseñadas para primero caracterizar al encuestado (edad, sexo, ingresos, si recibió entrenamiento culinario o tipo de establecimiento donde labora) luego conocer si consume aceites de oliva y posteriormente conocer el consumo de los aceites por parte de los encuestados. La encuesta se diseñó con un formato condicional dado que aquellas personas o establecimientos que no consumen aceites de oliva no respondieran las preguntas acerca del consumo del mismo. Ambos cuestionarios se adjuntan en los anexos.

Segmento del consumidor final

Como primer segmento se analizará e identificará el comportamiento del consumidor guatemalteco de aceite de oliva. Para llevar esto a cabo se realizaron un total de 122 encuestas a través de internet con la herramienta de Google Forms.

Inicialmente se buscó obtener información demográfica y económica de los encuestados a través de los siguientes resultados, iniciando por su edad mostrada en la figura 3.6:

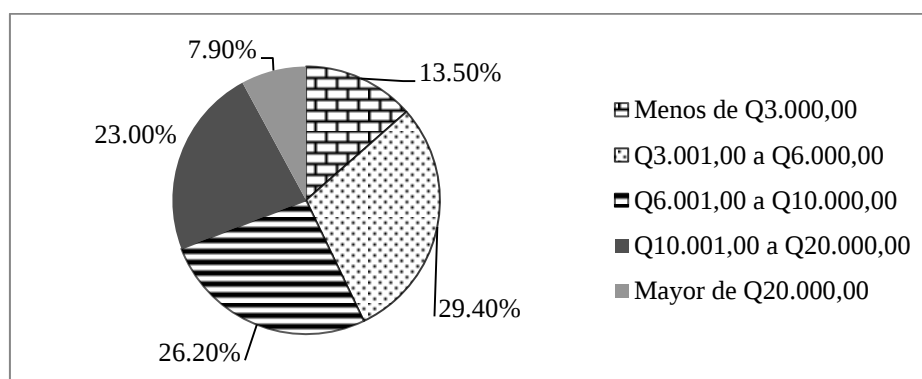
Figura 3.6: Edad de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

En la figura 3.7 se observa que más de la mitad de la población encuestada se encuentra en la escala económica media-baja y media, teniendo como un enfoque representativo de los resultados la parte de la población que mayor consumo mantiene en el país. Luego de identificar y caracterizar la población encuestada se aprendió acerca de su consumo de aceites de oliva. No obstante también completaron la encuesta personas en la escala económica alta

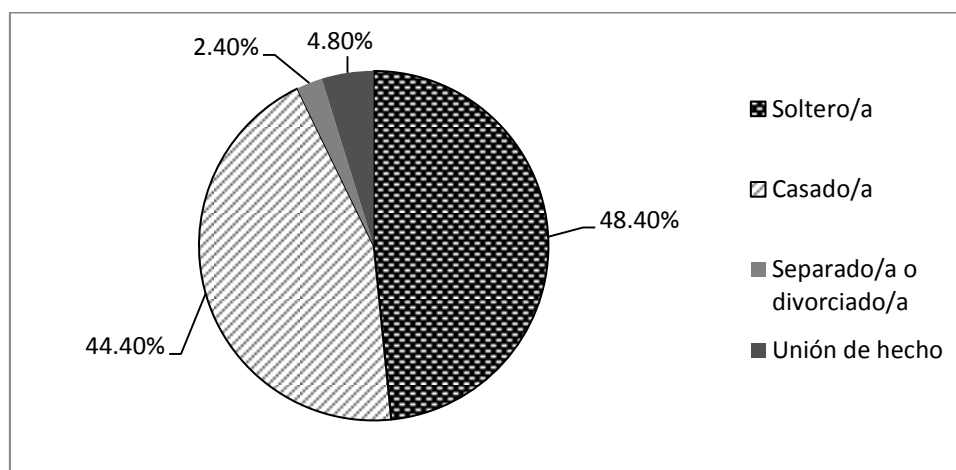
Figura 3.7: Ingresos promedio mensuales de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

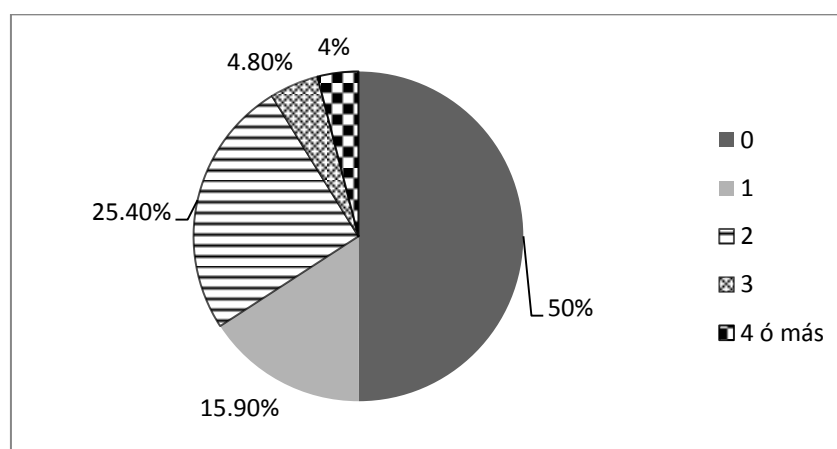
En la figura 3.8 se refleja que la gran mayoría de la población está casada o soltera, y es pequeño el porcentaje de uniones de hecho y de separaciones/divorcios. En la figura 3.9 se ve que la mitad de los encuestados no tienen hijos y al sumarle el porcentaje de aquellos que tienen un hijo equivalen a un 66% de la población. El 75% de los encuestados viven con 2 o más personas en su casa. Al tomar la información de la edad de los encuestados y la cantidad de personas que viven con el encuestado (figura 3.10) se observa que a pesar de que el grupo demográfico entre 18 a 30 años equivale a casi la mitad de los encuestados, el porcentaje que vive solo en total es significativamente bajo. También concuerda con la información demográfica que informa que la tasa de fecundidad está en disminución.

Figura 3.8: Estado civil de los encuestados



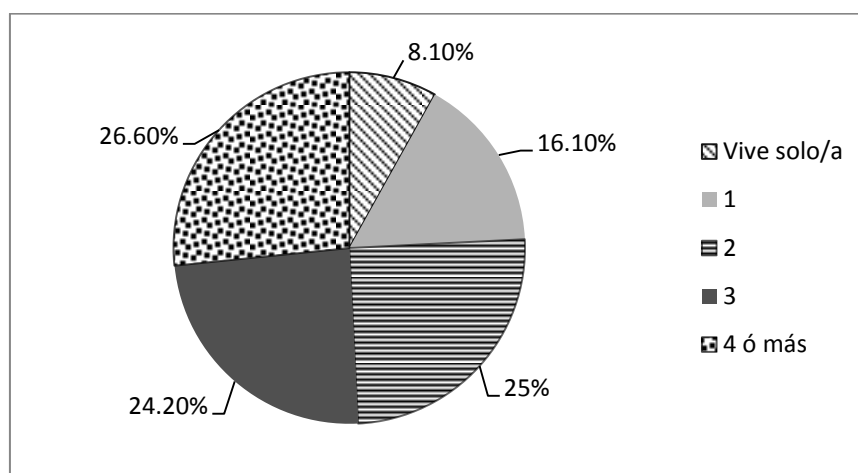
Fuente: Elaboración propia

Figura 3.9: Cantidad de hijos del encuestado



Fuente: Elaboración propia

Figura 3.10: Cantidad de personas que viven con el encuestado



Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los encuestados el 94,3% sí consumen aceite de oliva y de sus respuestas se extrajeron los siguientes hallazgos.

En el cuadro 3.9 hay que resaltar el hecho que a pesar del fuerte consumo y presencia comercial de los aceites sustitutos (palma y girasol) es muy común que los guatemaltecos usen aceites de oliva para cocinar. El aceite de oliva virgen extra tiene su principal uso en preparaciones crudas y salteado, sin embargo su fuerte presencia en el resto de preparaciones resulta destacable. Incluso a pesar de que el aceite de oliva virgen y aceite de oliva son más económicos, el aceite de oliva virgen extra es el de mayor utilización en prácticamente todos los rubros. Esto puede deberse a que los consumidores guatemaltecos sólo compran un tipo de aceite de oliva y es utilizado para cualquier tipo de preparación y que no conozcan la diferenciación entre cada tipo de aceite de oliva.

Cuadro 3.9: ¿Qué tipo de aceites consume el consumidor guatemalteco y cómo? (porcentaje) (respuesta múltiple)

	Crudo	Salteado	Fritura sartén	Guiso	Horneado	Pastelería	Conservas
Aceite de oliva virgen extra	78,3	42,6	31,3	34,8	34,8	25,2	36,5
Aceite de oliva virgen	13,9	25,2	19,1	20,9	20,0	13,0	14,8
Aceite de oliva	6,1	18,3	23,5	19,1	18,3	19,1	13,9
Otro	0,0	12,2	21,7	13,0	10,4	20,0	6,1
No utiliza	1,7	1,7	4,3	12,2	16,5	22,6	28,7
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Elaboración propia

En los próximos cuadros (3.10 y 3.11) se ve la tendencia de consumo mensual y la presentación o formato en que éste ocurre. Aun cuando en el 94% de los casos sí se consume aceites de oliva existe, el consumo promedio mensual es bajo y de igual forma es su formato. Esto se ve indiferentemente del tipo de aceite de oliva que se use, siendo prácticamente casi todo el consumo menor a medio litro en los aceites de oliva. En el formato de 1 litro sí existe una proporción considerable (12% en promedio) de compra de aceites de oliva.

Cuadro 3.10: ¿Cuál es el consumo mensual de aceite de oliva del consumidor guatemalteco? (porcentaje)

	100 ml o menos	250 ml	Medio litro	1 litro	Más de un litro	No utiliza	TOTAL
Aceite de oliva virgen extra	40,9	10,4	13,9	6,1	0,9	27,8	100
Aceite de oliva virgen	38,3	17,4	13,0	5,2	0,9	25,2	100
Aceite de oliva	36,5	22,6	25,2	7,8	0,9	7,0	100

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3.11: ¿Cuál es la presentación de compra del aceite de oliva del consumidor guatemalteco? (porcentaje) (respuesta múltiple)

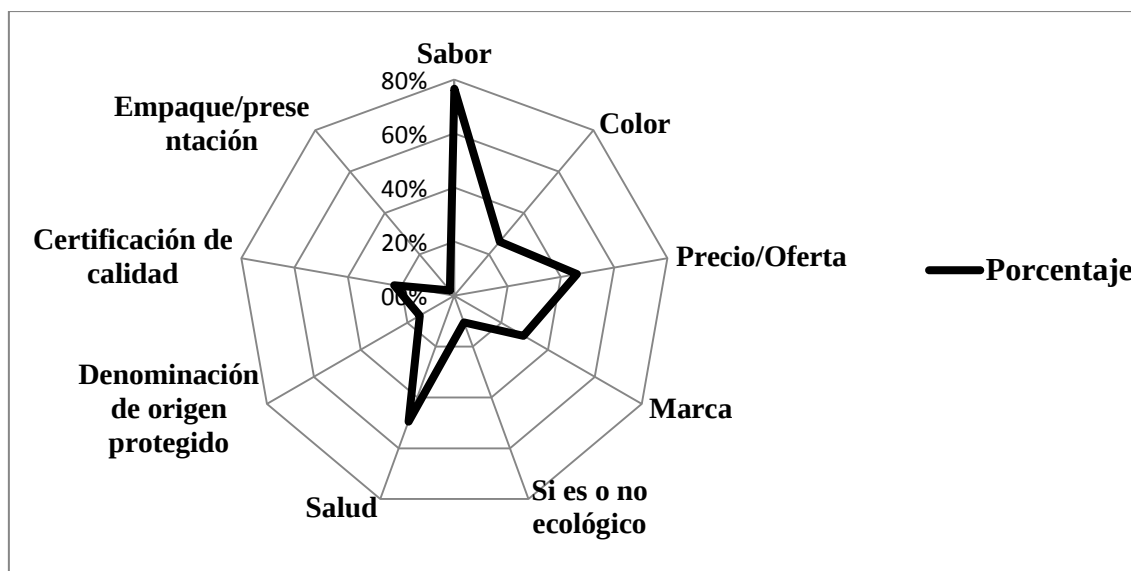
	100 ml o menos	250 ml	Medio litro	1 litro	Más de un litro	No utiliza	TOTAL
Aceite de oliva virgen extra	19,1	20,0	18,3	9,6	4,3	28,7	100
Aceite de oliva virgen	23,5	21,7	11,3	8,7	7,0	27,8	100
Aceite de oliva	16,5	20,9	22,6	18,3	14,8	7,0	100

Fuente: Elaboración propia

Luego de conocer las formas en que se consume, los tipos de aceites que usa y en qué formatos los adquiere el consumidor guatemalteco se le preguntó qué factores valoran en los aceites de oliva que compran.

De las respuestas obtenidas se completó el perfil presentado en la figura 3.11.

Figura 3.11: Perfil radial de los atributos de valoración de aceites de oliva del consumidor guatemalteco



Fuente: Elaboración propia

En este perfil se ve que el sabor, salud, precio/oferta y en menor medida la marca son los factores más relevantes para la valoración de los aceites de oliva. El precio/oferta se debe a que los aceites de oliva son un producto Premium en Guatemala por lo que

suelen tener precios considerablemente elevados. El factor salud también es destacable ya que históricamente éste había reconocido e incluso localmente se le habían asociado facultades medicinales al aceite de oliva y esto en conjunto con la tendencia saludable de la dieta mediterránea se ha adoptado como un ingrediente común en la cocina guatemalteca.

En el cuadro 3.12 se observa que los aceites de oliva comprados por el consumidor guatemalteco son claramente adquiridos en las grandes superficies (hipermercado y supermercado).

Cuadro 3.12: ¿Dónde compra los aceites de oliva el consumidor guatemalteco? (porcentaje)

	Hipermercado	Supermercado	Tienda de alimentos gourmet	Distribuidor	Otro	No utiliza	TOTAL
Aceite de oliva virgen extra	23,5	54,8	3,5	4,3	4,3	9,6	100
Aceite de oliva virgen	20,0	45,2	3,5	0,9	2,6	27,8	100
Aceite de oliva	21,7	47,0	3,5	1,7	3,5	22,6	100

Fuente: Elaboración propia

En resumen, el aceite de oliva es un ingrediente comúnmente hallado en la cocina guatemalteca de la población que se ubica en la Ciudad de Guatemala, sin importar los ingresos promedio mensuales de la persona. El 50% de los encuestados no tiene hijos y la mayoría vive con 2 o más personas en casa. El tipo de aceite de oliva más usado es el virgen extra, su consumo mensual promedio es de medio litro o menos y se consume en formatos pequeños. Los atributos más valorados son sabor, salud, precio/oferta y marca y el lugar de compra son los supermercados o hipermercados.

Con los datos obtenidos gracias a la caracterización se han elaborado tablas cruzadas con el objetivo de conocer más a detalle las tendencias de los distintos subsegmentos del consumidor guatemalteco. Inicialmente se quiso definir si los ingresos de la persona definían de alguna manera el lugar donde compraba sus aceites de oliva.

En los cuadros de frecuencia presentados a continuación (cuadros 3.13, 3.14 y 3.15) se observa que los aceites de oliva se compran principalmente en el supermercado, excepto en el grupo de mayor ingresos, el cual lo compra mayormente en el hipermercado (mayor tamaño, variedad de productos, menos tiendas que un supermercado). También se observa una baja frecuencia de compras en las tiendas de alimentos gourmet, donde es común que se vendan los productos de mayor diferenciación.

Cuadro 3.13: Lugar de compra del aceite de oliva virgen extra según sus ingresos mensuales

		Lugar de compra del aceite de oliva virgen extra						Total
		Hipermercado	Supermercado	Tienda de alimentos gourmet	Distribuidor	Otro	No utiliza	
Ingresos mensuales promedio	Menos de Q3.000,00	4	8	0	0	1	0	13
	De Q3.001,00 a Q6.000,00	8	19	3	1	0	4	35
	De Q6.001,00 a Q10.000,00	10	13	0	1	2	3	29
	De Q10.001,00 a Q20.000,00	2	21	1	1	0	4	29
	Mayor a Q20.000,00	3	2	0	2	2	0	9
Total		27	63	4	5	5	11	115

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3.14: Lugar de compra del aceite de oliva virgen según sus ingresos mensuales

		Lugar de compra del aceite de oliva virgen						Total
		Hipermercado	Supermercado	Tienda de alimentos gourmet	Distribuidor	Otro	No utiliza	
Ingresos mensuales promedio	Menos de Q3.000,00	2	6	0	0	1	4	13
	De Q3.001,00 a Q6.000,00	6	18	2	0	0	9	35
	De Q6.001,00 a Q10.000,00	9	11	0	0	2	7	29
	De Q10.001,00 a Q20.000,00	3	16	2	0	0	8	29
	Mayor a Q20.000,00	3	1	0	1	0	4	9
Total		23	52	4	1	3	32	115

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3.15: Lugar de compra del aceite de oliva según sus ingresos mensuales

		Lugar de compra del aceite de oliva						Total
		Hipermercado	Supermercado	Tienda de alimentos gourmet	Distribuidor	Otro	No utiliza	
Ingresos mensuales promedio	Menos de Q3.000,00	2	8	0	0	1	2	13
	De Q3.001,00 a Q6.000,00	6	19	2	0	0	8	35
	De Q6.001,00 a Q10.000,00	10	9	1	0	2	7	29
	De Q10.001,00 a Q20.000,00	4	16	1	1	0	7	29
	Mayor a Q20.000,00	3	2	0	1	1	2	9
Total		25	54	4	2	4	26	115

Fuente: Elaboración propia

De la información cruzada en los cuadros 3.16, 3.17 y 3.18 se observa que existe una leve relación entre el número de personas que viven en una casa y el volumen de consumo de aceites de oliva. Esto se denota en el consumo de medio litro, litro y más de un litro, donde es más común su compra en casas con 3 ó 4 o más personas, independientemente del tipo de aceite de oliva. A pesar de esta leve relación, se mantiene una alta frecuencia de casas donde viven 3 o más personas y su consumo mensual es de 100 ml o menos.

Cuadro 3.16: Personas con las que vive el encuestado versus consumo mensual de aceite de oliva virgen extra

		Consumo mensual del aceite de oliva virgen extra						Total
		100 ml o menos	250 ml	Medio litro	1 litro	Más de un litro	No utiliza	
Cuántas personas viven con el encuestado	Vive solo/a	3	1	2	0	0	3	9
	1	11	2	2	1	0	3	19
	2	14	2	4	0	1	9	30
	3	8	4	4	3	0	5	24
	4 ó más	11	3	4	3	0	12	33
Total		47	12	16	7	1	32	115

Fuente: elaboración propia

Cuadro 3.17: Personas con las que vive el encuestado versus consumo mensual de aceite de oliva virgen

		Consumo mensual del aceite de oliva virgen						Total
		100 ml o menos	250 ml	Medio litro	1 litro	Más de un litro	No utiliza	
Cuantas personas viven con el encuestado	Vive solo/a	4	1	0	0	0	4	9
	1	7	6	4	0	0	2	19
	2	15	3	3	1	0	8	30
	3	7	5	4	1	0	7	24
	4 ó más	11	5	4	4	1	8	33
Total		44	20	15	6	1	29	115

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3.18: Personas con las que vive el encuestado versus consumo mensual de aceite de oliva

		Consumo mensual del aceite de oliva						Total
		100 ml o menos	250 ml	Medio litro	1 litro	Más de un litro	No utiliza	
Cuantas personas viven con el encuestado	Vive solo/a	7	1	1	0	0	0	9
	1	7	6	2	2	0	2	19
	2	11	7	8	1	0	3	30
	3	9	5	8	1	0	1	24
	4 ó más	8	7	10	5	1	2	33
Total		42	26	29	9	1	8	115

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 3.19 se presenta la valoración de atributos frente a los ingresos promedio mensuales de los encuestados. En él se observa como los aspecto de salud y color son atributos más valorados en personas con salarios más bajos, mientras que si es o no ecológico, certificaciones de calidad y empaque es más valorado en las personas que tienen un mayor ingreso promedio mensual. Sin embargo los atributos más valorados en general (sabor, precio/oferta, y marca) son importantes en todos los rangos salariales evaluados.

Cuadro 3.19: Valoración de atributos según promedio de ingresos mensuales (porcentaje)

	Menos de Q3.000,00	De Q3.001,00 a Q6.000,00	De Q6.001,00 a Q10.000,00	De Q10.001,00 a Q20.000,00	Mayor a Q20.000,00
Sabor	25	28	31	28	19
Color	16	14	5	6	10
Precio/Oferta	13	14	19	19	16
Marca	13	12	11	7	16
Es o no ecológico	0	5	1	6	3
Salud	31	16	18	17	13
Denominación de origen protegido	0	5	5	8	3
Certificación de calidad	3	5	9	10	13
Empaque/presentación	0	0	0	1	6
TOTAL	100	100	100	100	100

Fuente: Elaboración propia

Con la información presentada se pueda obtener un perfil del consumidor final guatemalteco, el cual sería:

Hombre o mujer, casado/a o soltero/a, con ingresos promedio mensuales arriba de Q3.000,00 (350 Euros), y que cocina o prepara aliños en casa. Compra sus alimentos en el supermercado o hipermercado y prefiere el aceite de oliva virgen extra, con un consumo menor de medio litro y un formato de compra de medio litro o menos.

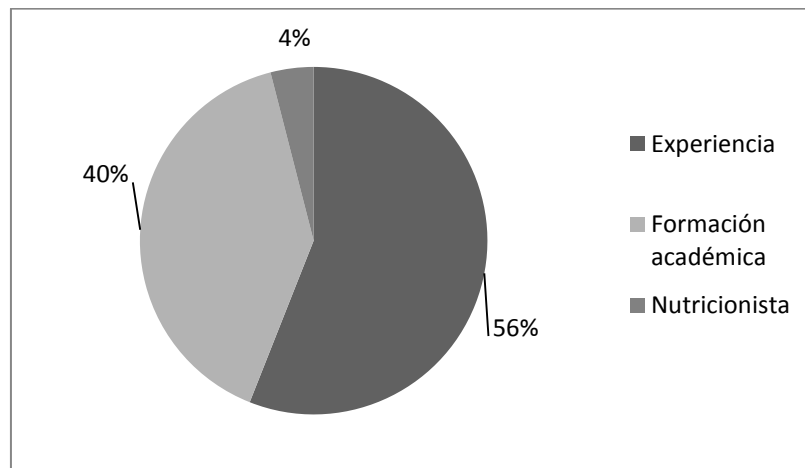
Segmento del canal HORECA

Al haber obtenido el perfil del consumidor final guatemalteco toca centrarse en el otro consumidor potencial de aceites de oliva, los hoteles, restaurantes y catering.

Para realizar este cuestionario se siguió una metodología similar al del segmento del consumidor final, con la diferencia que en éste se completaron 21 encuestas de establecimientos que sí consumen aceites de oliva. Los resultados de caracterización de los establecimientos se presentan a continuación:

Se completaron un total de 25 cuestionarios, donde la formación culinaria de los encuestados se observa en la figura 3.12. Importante destacar que más de la mitad de los encuestados tienen como formación la experiencia y le sigue la formación académica.

Figura 3.12: Formación culinaria de los encuestados

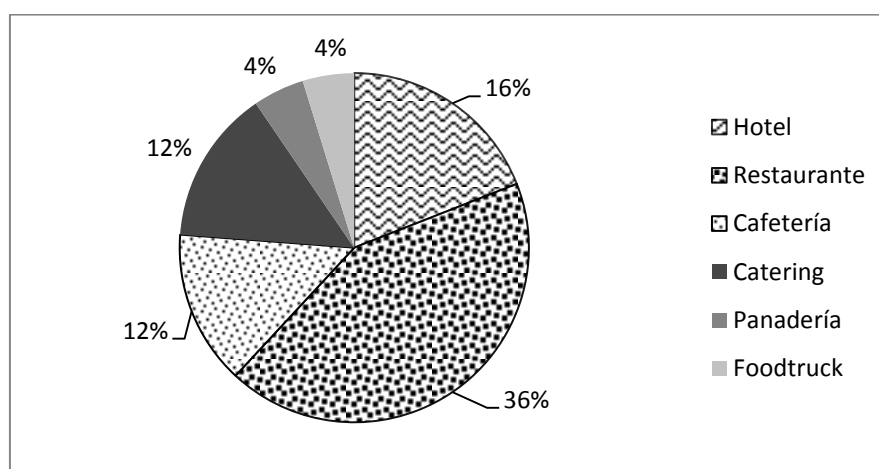


Fuente: Elaboración propia

A los encuestados se les preguntó si en el establecimiento donde trabajan se usan aceites de oliva, de los cuales 21 (84%) respondieron que sí y 4 (16%) respondieron que no. Así, a partir de este momento todos los resultados se basan en las respuestas de las 21 encuestas que sí consumen aceites de oliva.

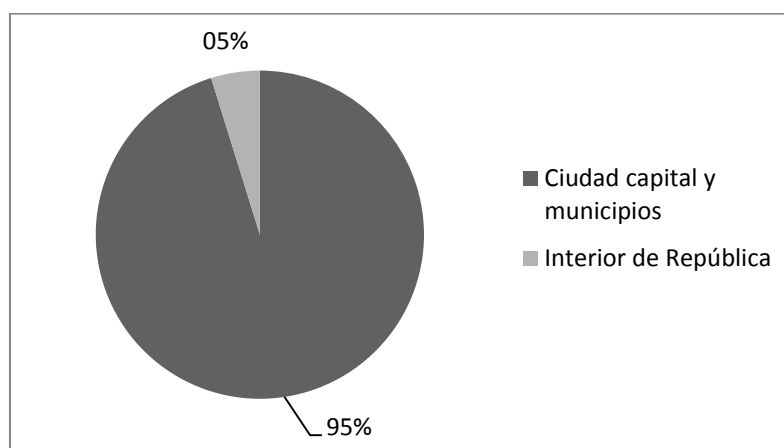
En las figuras 3.13 y 3.14 se observa el tipo de establecimiento en el que trabaja el encuestado y la ubicación de los mismos. Teniendo como principal resultado los restaurantes, seguido por hotel y cafetería. Estos establecimientos están localizados en la Ciudad de Guatemala y sus municipios, área donde se encuentra la población con mayor capacidad económica y que suele consumir más alimentos fuera de casa.

Figura 3.13: Tipo de establecimiento en que labora el encuestado



Fuente: Elaboración propia

Figura 3.14: Ubicación de los establecimientos



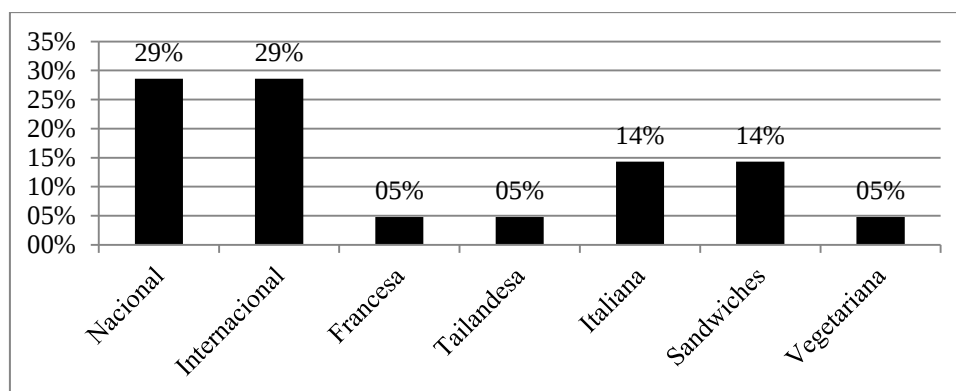
Fuente: Elaboración propia

Luego de completar estos rubros la encuesta caracterizaba si el establecimiento era hotel, restaurante o catering.

En caso de que la persona trabajara en un hotel se le preguntaba el número de estrellas del mismo, a modo de tener un estándar de calificación de la calidad del hotel. Al haber sido 4 hoteles los representados en la encuesta los resultados son los siguientes: 2 hoteles de 3 estrellas y 2 hoteles de 4 estrellas. Sin embargo, debido a las escasas diferencias entre tipos de establecimientos, los resultados que se presentan a continuación representan a todo el segmento horeca consolidados.

En la figura 3.15 se caracteriza el tipo de comida que se sirve en los establecimientos y los tipos son principalmente comida nacional, internacional, seguidos por italiana y sándwiches. El mayor consumo de aceites de oliva debería de estar en los establecimientos que sirven comida internacional e italiana.

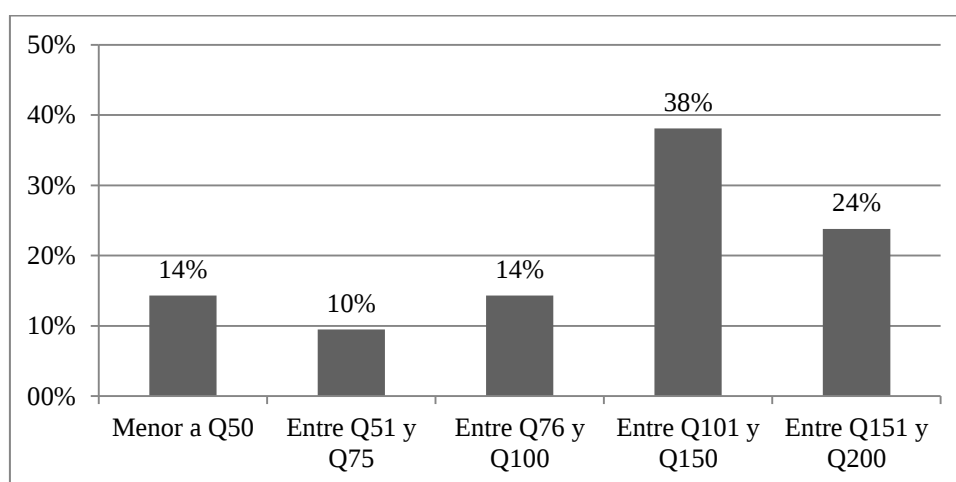
Figura 3.15: Tipo de cocina servida en el establecimiento



Fuente: Elaboración propia

Como medida de la categoría del establecimiento se le pidió definir al encuestado el costo promedio por menú por persona (figura 3.16) y los resultados son principalmente correspondientes a establecimientos de categoría alta o media alta. Esto denota que a pesar de haber sido una muestra pequeña, se ha podido obtener información de restaurantes que podrían usar más frecuentemente aceites de oliva, dado su precio promedio.

Figura 3.16: Costo promedio del menú por persona



Fuente: Elaboración propia

Luego de la caracterización de los restaurantes se procede a conocer el comportamiento del consumidor dentro del segmento. Para iniciar se estudia cómo usan los aceites de oliva y qué tipos de aceite consumen. Para realizar esto se les pidió a los encuestados definir qué tipos de aceites usan según la técnica de cocina que se esté aplicando en el momento. En el cuadro 3.20 se ve que el aceite más comúnmente usado crudo es el aceite de oliva virgen extra. El aceite de oliva virgen o refinado tienen como principal propósito saltear, fritura sartén o freidora y conservas. Para el resto de técnicas se usan otros tipos de aceite. En el apartado de otros se incluyen resultados de la utilización de aceite de palma y de girasol, aceites comúnmente utilizados y ofertados en el mercado guatemalteco, ya que se busca conocer el comportamiento y utilización de los aceites de oliva.

Cuadro 3.20: Uso de aceite de oliva en cocina según la técnica a usar (porcentaje)

	Crudo	Saltear	Fritura sartén	Fritura freidora	Guiso	Horneado	Pastelería	Conservas	Mayonesa
Aceite de oliva virgen extra	76,20	4,80	0,00	0,00	0,00	4,80	4,80	0,00	4,80
Aceite de oliva virgen	23,80	42,90	14,30	9,50	4,80	9,50	0,00	9,50	4,80
Aceite de oliva	0,00	28,60	28,60	19,00	9,50	4,80	0,00	47,60	23,80
Otro	0,00	23,80	47,60	57,20	66,70	61,90	52,40	19,00	4,80
No utiliza	0,00	0,00	9,50	14,30	19,00	19,00	42,90	23,80	61,90
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los establecimientos que utilizan aceites de oliva un 71,4% respondió que usa una marca en específico y un 28,6% que no, sin embargo ninguno de los que respondieron afirmativamente nombró la marca que usa.

En el cuadro 3.21 se le pidió al consumidor colocar el consumo mensual promedio de aceites de oliva, y cabe destacar que en el caso de aceites de oliva virgen extra es principalmente de 3,8 litros (1 galón) o menos, y el resto de aceites de oliva tienen una distribución más equitativa, llegando hasta 57 litros al mes (15 galones).

Cuadro 3.21: El consumo de aceites de oliva que estos establecimientos tienen mensualmente (porcentaje)

	1 litro o menos	Menor a 1 galón	1 a 5 galones	6 a 10 galones	11 a 15 galones	16 galones o más
Aceite de oliva virgen extra	42,90	38,10	19,00	0,00	0,00	0,00
Aceite de oliva virgen	42,90	19,00	19,00	14,30	4,80	0,00
Aceite de oliva	23,80	0,00	42,90	19,00	9,50	4,80

Fuente: Elaboración propia

Los establecimientos en Guatemala distinguen sus aceites de oliva según su uso en cocina y su uso en el comedor, donde los comensales lo tienen a su disposición para aderezar sus alimentos. Así, se procede a estudiar las diferencias entre aceites de oliva de cocina y para el comedor.

Los formatos en los que el establecimiento compra los aceites de oliva para cocina son principalmente en formato de 3,8 litros (1 galón), probablemente dada su practicidad en cuando a almacenamiento y uso en la cocina, ya que un formato menor se acabaría muy pronto y un formato más grandes difícilmente manejable en el lugar de trabajo. En el comedor los formatos son evidentemente más pequeños, siendo el principal formato de 1 litro. En el cuadro 3.22 se observa el formato con el que adquiere el restaurante los aceites de oliva en cocina y comedor.

Cuadro 3.22: Formato con el que el establecimiento adquiere los aceites de oliva según cocina y comedor (porcentaje)

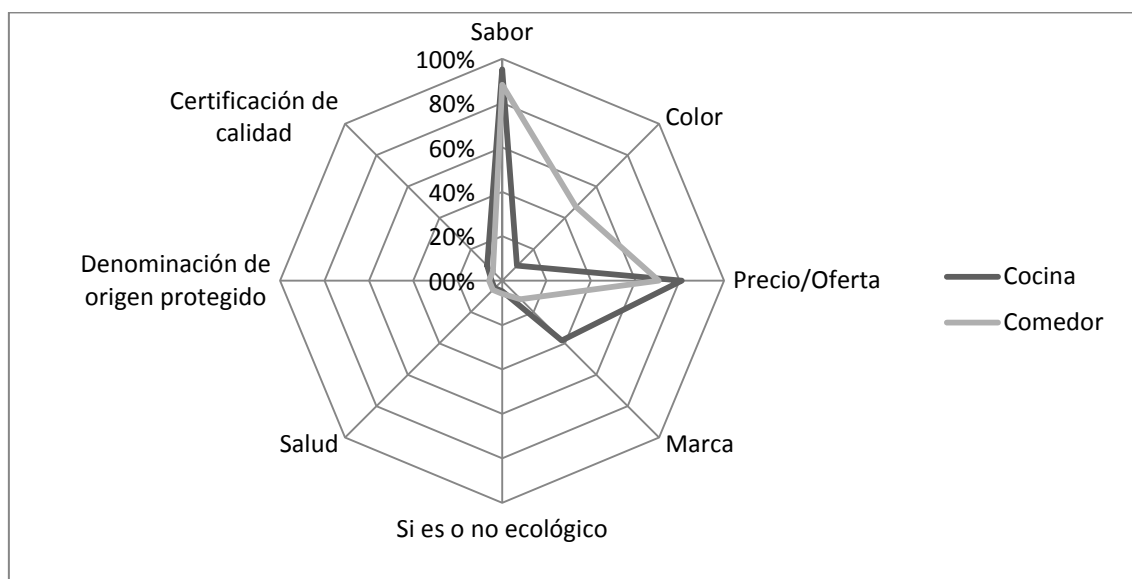
		1 litro	5 litros	1 galón	5 galones	No utiliza	TOTAL
Cocina	Aceite de oliva virgen extra	28,60	9,50	28,60	0,00	33,30	100
	Aceite de oliva virgen	19,00	4,80	42,90	4,80	28,60	100
	Aceite de oliva	14,60	4,80	57,10	9,50	14,30	100
Comedor	Aceite de oliva virgen extra	42,90	9,50	0,00	0,00	47,60	100
	Aceite de oliva virgen	9,50	4,80	0,00	0,00	85,70	100
	Aceite de oliva	4,80	19,00	0,00	0,00	76,20	100

Fuente: Elaboración propia

Al haber conocido tanto las técnicas dónde se usan aceites de oliva, el consumo y el formato en el que estos son adquiridos es momento de conocer que atributos son valorados por el canal horeca.

En la figura 3.17 se observa el perfil de las respuestas de los atributos más valorados en los aceites de oliva para su uso en cocina y comedor por los encuestados. El atributo de sabor y precio/oferta es valorado sin importar su uso, por lo cual es un factor claramente definitorio para la empresa. Para los aceites usados en el comedor, los establecimientos también valoran el color del mismo, ya que creen que puede ser reconocido como un indicador de calidad. La marca es un factor valorado para los aceites usados en cocina, sin embargo ningún establecimiento compartió la marca que usan.

Figura 3.17: Perfil de los atributos valorados de los aceites de oliva en cocina y en el comedor



Fuente: Elaboración propia

Conociendo los atributos valorados para los aceites de oliva, también se les preguntó dónde compran sus aceites de oliva, como se observa en el cuadro 3.23. La respuesta fue principalmente distribuidor, ya que normalmente éste es el comerciante exclusivo de la marca y puede ofrecer entrega en el establecimiento, mejores precio por volumen de compra, ofrecimiento de crédito y facilidades de pago. La siguiente opción elegida fue hipermercado, pero en un nivel mucho menor.

Cuadro 3.23: Lugar donde compran sus aceites de oliva los establecimientos para cocina y comedor (porcentaje)

		Hipermercado	Supermercado	Distribuidor	No utiliza	TOTAL
Cocina	Aceite de oliva virgen extra	9,5	0,0	47,6	42,9	100
	Aceite de oliva virgen	0,0	4,8	52,4	42,9	100
	Aceite de oliva	9,5	9,5	71,4	9,5	100
Sala	Aceite de oliva virgen extra	9,5	0,0	42,9	47,6	100
	Aceite de oliva virgen	4,8	4,8	23,8	66,7	100
	Aceite de oliva	4,8	0,0	28,6	66,7	100

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 3.24 se observan las respuestas del precio al que los establecimientos compran en promedio el litro de aceites de oliva. El aceite de oliva virgen extra tiene un precio promedio entre Q151 y Q200 (17€ y 23,52€) el litro y los precios del aceite de oliva virgen y refinado fluctúan entre Q51 y Q150 (11,76€ y 17€) por litro. Estos son precios relativamente elevados, sin embargo es entendible ya que el sabor es uno de los principales atributos y éste no suele ir acompañado de precios bajos.

Cuadro 3.24: Precio de compra promedio de 1 litro de aceite de oliva según su tipo (porcentaje)

	Menor a Q50	Entre Q51 y Q100	Entre Q101 y Q150	Entre Q151 y Q200	Mayor a Q200	No utiliza	TOTAL
Aceite de oliva virgen extra	0,0	14,3	19,0	28,6	4,8	33,3	100
Aceite de oliva virgen	9,5	14,3	33,3	9,5	0,0	33,3	100
Aceite de oliva	4,8	33,3	42,9	0,0	0,0	19,0	100

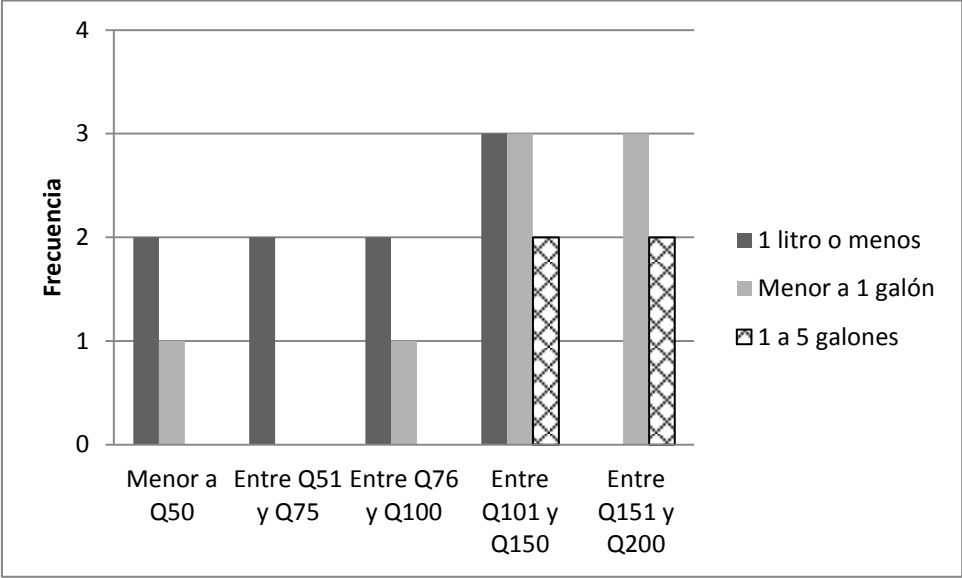
Fuente: Elaboración propia

Habiendo caracterizado al consumidor, se han cruzado variables que pueden estar relacionadas para detallar mejor las diferencias entre los subsegmentos del canal horeca. El primer aspecto a cruzar será el de volumen de aceites de oliva consumidos frente al costo del menú promedio por persona. Los volúmenes de consumo se presentan como comúnmente se comercializan en Guatemala, en litros y galones. Esto se realizó de esa manera para que el consumidor estuviera familiarizado con los formatos y pudiera llenar la encuesta más fácilmente. Un galón equivale a 3,8 litros, 5 galones a 19 litros, 10 galones a 38 litros y 15 galones a 57 litros.

En las próximas tres figuras (3.18, 3.19, 3.20) se observan gráficos de barras y es posible observar una relación entre el coste promedio del menú por persona y el consumo mensual de aceite de oliva, en sus tres tipos. A mayor el coste medio del menú por persona, mayor el consumo de aceites de oliva, incluso se ve una empresa de que consume 57 litros (16 galones) de aceite de oliva refinado al mes, y el precio medio del menú por persona está en la categoría más alta. En el aceite de oliva virgen extra se ve

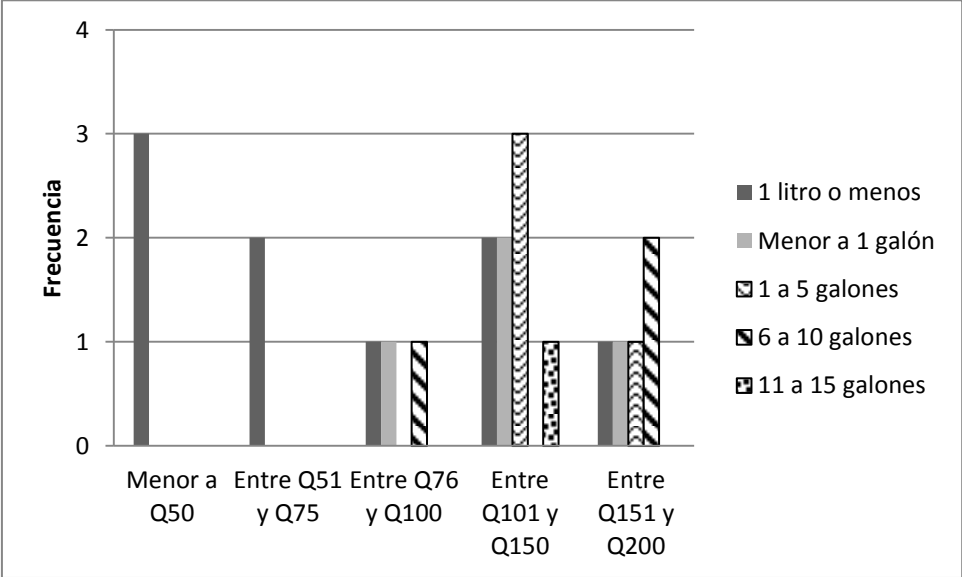
la misma tendencia pero a una menor escala, ya que probablemente este producto esté más orientado a los aderezos y salteado en lugar de recetas con mayor consumo.

Figura 3.18: Cruce entre costo promedio del menú volumen de consumo de aceites de oliva virgen extra



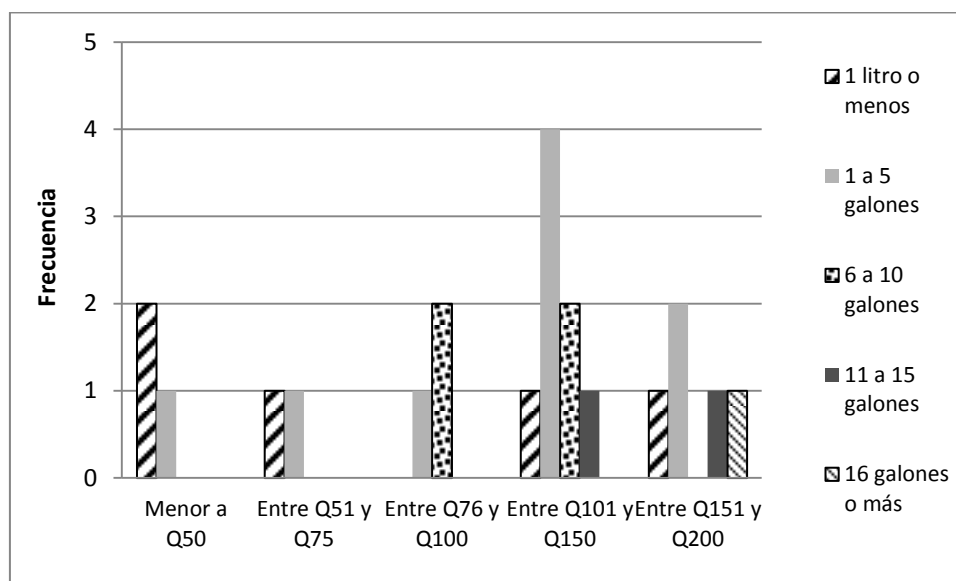
Fuente: Elaboración propia

Figura 3.19: Cruce entre costo promedio del menú volumen de consumo de aceites de oliva virgen



Fuente: Elaboración propia

Figura 3.20: Cruce entre costo promedio del menú volumen de consumo de aceites de oliva



Fuente: Elaboración propia

Este primer cruce de tablas da información del consumo y por ende la demanda de aceites de oliva por parte del segmento horeca, lo cual será útil en la parte financiera del plan de empresa. Habiendo conocido esta relación, ahora se buscará saber si existe o no relación entre el tipo de comida o gastronomía servida en el establecimiento y los atributos que valoran.

El cruce de datos presentado en el cuadro 3.25 muestra como el sabor y el precio/oferta son los atributos más valorados y es independiente del tipo de cocina que desarrolle el establecimiento. La denominación de origen protegido y certificación de calidad sólo implica un atributo valorado para los establecimientos que sirven cocina guatemalteca tradicional o contemporánea. El color es un atributo significativamente valorado en aquellos establecimientos que cocinen comida internacional, que son los hoteles y el sector del catering. Denotando y concordando con los resultados del segmento del consumidor final, el sabor y el precio/oferta es lo más valorado por los consumidores, seguido en menor medida por el color.

Cuadro 3.25: Tipo de comida servida versus atributos de valoración de aceites de oliva para uso en cocina y comedor (porcentaje)

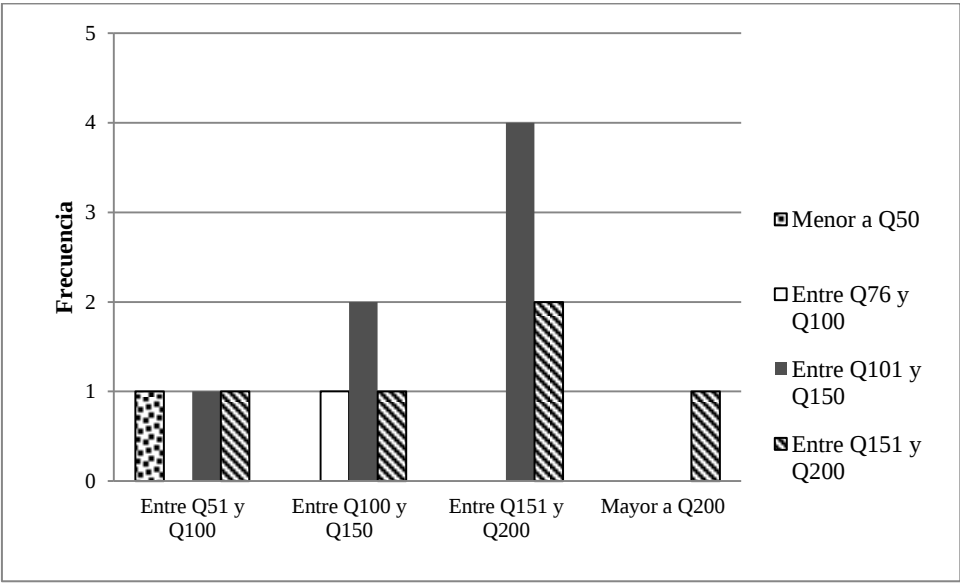
Atributo	Nacional	Internacional	Francesa	Tailandesa	Italiana	Sándwiches	Vegetariana
Sabor	36,4	42,3	50,0	28,6	40,0	33,3	40,0
Color	9,1	15,4	0,0	28,6	6,7	8,3	20,0
Precio/Oferta	27,3	30,8	50,0	28,6	33,3	33,3	0,0
Marca	9,1	11,5	0,0	14,3	20,0	8,3	0,0
Si es o no ecológico	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	40,0
Salud	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	16,7	0,0
Denominación de origen protegido	9,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Certificación de calidad	9,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo el mismo contexto se busca hallar si existe relación entre el precio al que se compran los aceites de oliva y el costo medio del menú por persona, ya que se creería que son directamente proporcionales. Los resultados se observan en las figuras 3.21, 3.22 y 3.23.

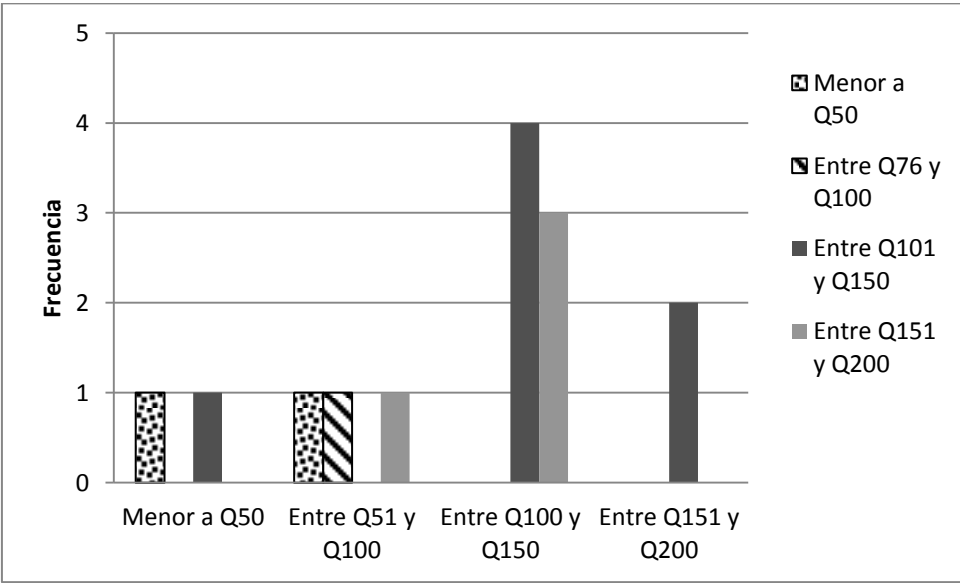
Existe una leve relación entre el costo medio del menú por persona de los establecimientos y el precio al que compran el litro de aceites de oliva. A medida que el costo medio por menú por persona aumenta, el costo promedio por litro de aceites de oliva también; esto se ve especialmente marcado en los establecimientos cuyos menús oscilan entre los Q100 y Q150 quetzales (12€ – 18€) en todos los aceites de oliva. Esto permite obtener una mejor visión de qué segmentos abastecer y el precio al cual la competencia ofrece los aceites de oliva, por lo tanto si la empresa desea competir, debe colocar sus precios en un rango similar y ser capaz de diferenciarse según sus atributos.

Figura 3.21: Costo del menú servido por persona versus el precio al que compran el litro de aceite de oliva virgen extra



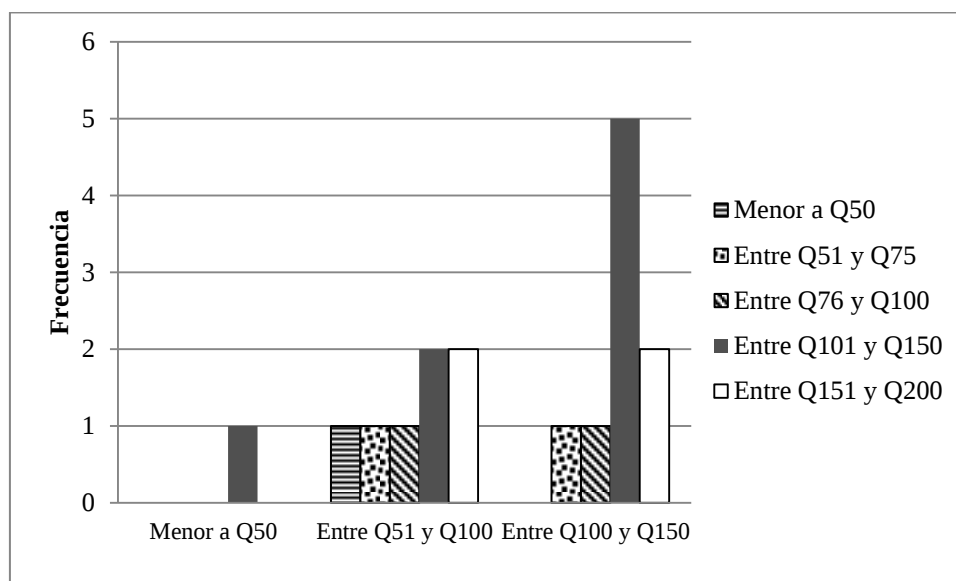
Fuente: Elaboración propia

Figura 3.22: Costo del menú servido por persona versus el precio al que compran el litro de aceite de oliva virgen



Fuente: Elaboración propia

Figura 3.23: Costo del menú servido por persona versus el precio al que compran el litro de aceite de oliva



Fuente: Elaboración propia

Para continuar el mismo hilo, se buscó conocer si existe relación en el costo medio por menú y el tipo de comida servido en el establecimiento. En los siguientes cuadros (Cuadros 3.26, 3.27, 3.28) se ve que las frecuencia en los resultados no denota una clara distinción en estas variables, excepto en los establecimientos que sirven comida internacional (hoteles y catering), quienes ubican el costo medio de la cuenta por persona en la categoría alta únicamente.

El resto de establecimientos se ubican generalmente en la categoría media alta de precios y el único tipo de gastronomía que es indiferente a esta relación es la nacional, ya que abarca desde la escala baja de precios hasta la categoría alta. Esta información es valiosa en el momento de evaluar los consumidores potenciales segmento horeca en términos del tipo de gastronomía servida y el posible consumo mensual de aceites de oliva.

Cuadro 3.26: Costo medio del menú por persona versus el tipo de comida que sirve el establecimiento

		Tipo de comida que sirven							Total
		Nacional	Internacional	Francesa	Tailandesa	Italiana	Sándwiches	Vegetariana	
Costo medio de la cuenta por persona	Menor a Q50	1	0	1	0	0	1	0	3
	Entre Q51 y Q75	1	0	0	0	0	1	0	2
	Entre Q76 y Q100	2	0	0	0	0	0	1	3
	Entre Q101 y Q150	2	3	0	1	2	0	0	8
	Entre Q151 y Q200	0	3	0	0	1	1	0	5
Total		6	6	1	1	3	3	1	21

Fuente: Elaboración propia

Para concluir el análisis cruzado y analizar más a fondo las connotaciones del costo medio de la cuenta por persona, éste ha sido comparado con el consumo mensual de aceites de oliva en los establecimientos. Los resultados (presentados en los cuadros 2.26, 2.27 y 2.28) muestran que sí existe una relación entre el costo promedio del menú y el precio al que compran los aceites de oliva, especialmente en el segmento de los establecimientos que tienen un costo promedio del menú por persona entre Q101 y Q150. Cabe mencionar que, dentro de esta categoría de restaurantes, el consumo de aceite de oliva virgen extra alcanza el segmento de los 1 – 5 galones, para el aceite de oliva virgen alcanza volúmenes de 1 – 5 galones y en el aceite de oliva llega a 11 – 15 galones. Esto da una muestra de la posible demanda que estos productos tendrían y a qué tipo de restaurantes se le debe priorizar

Cuadro 3.27: Consumo mensual de aceite de oliva virgen extra versus costo medio de la cuenta por persona

		Consumo mensual del aceite de oliva virgen extra en cocina			Total
		1 litro o menos	Menor a 1 galón	1 a 5 galones	
Costo medio de la cuenta por persona	Menor a Q50	2	1	0	3
	Entre Q51 y Q75	2	0	0	2
	Entre Q76 y Q100	2	1	0	3
	Entre Q101 y Q150	3	3	2	8
	Entre Q151 y Q200	0	3	2	5
Total		9	8	4	21

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3.28: Consumo mensual de aceite de oliva virgen versus costo medio de la cuenta por persona

		Consumo mensual del aceite de oliva virgen en cocina					Total
		1 litro o menos	Menor a 1 galón	1 a 5 galones	6 a 10 galones	11 a 15 galones	
Costo medio de la cuenta por persona	Menor a Q50	3	0	0	0	0	3
	Entre Q51 y Q75	2	0	0	0	0	2
	Entre Q76 y Q100	1	1	0	1	0	3
	Entre Q101 y Q150	2	2	3	0	1	8
	Entre Q151 y Q200	1	1	1	2	0	5
Total		9	4	4	3	1	21

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3.29: Consumo mensual de aceite de oliva versus costo medio de la cuenta por persona

		Consumo mensual del aceite de oliva en cocina					Total
		1 litro o menos	1 a 5 galones	6 a 10 galones	11 a 15 galones	16 galones o más	
Costo medio de la cuenta por persona	Menor a Q50	2	1	0	0	0	3
	Entre Q51 y Q75	1	1	0	0	0	2
	Entre Q76 y Q100	0	1	2	0	0	3
	Entre Q101 y Q150	1	4	2	1	0	8
	Entre Q151 y Q200	1	2	0	1	1	5
Total		5	9	4	2	1	21

Fuente: Elaboración propia

Respecto a los cuadros anteriores, el consumo más significativo de aceites de oliva se da en un segmento de categoría media-alta y sirve como punto de partida para la empresa en la búsqueda de hacerse con una cuota del mercado. Poder captar un cliente en este segmento con un consumo significativo, representa una fuente potencial de ingresos importante para una empresa nueva.

En resumen, es común que en el segmento horeca se utilicen los aceites de oliva principalmente bajo las técnicas de cocina cruda, salteado, fritura sartén y fritura en freidora. El consumo mensual de aceites difiere según el tipo de aceite de oliva, donde el virgen extra se consume 5 galones o menos al mes y para los otros 15 galones o menos al mes. El formato de los aceites usados en cocina es de 1 galón (3.8 litros) y en el comedor es de 1 litro. Los atributos más valorados por este segmento son el sabor y el precio/oferta del producto. Los aceites de oliva son comprados con un distribuidor o en hipermercados y se pagan en un rango de 11,76€ y 25€ (Q100 y Q200) por litro.

También, existe una relación proporcional entre el costo medio del menú por persona y el consumo mensual de aceites de oliva y el precio al que compran el litro de aceites de oliva. Por lo tanto, la categorización de los establecimientos según su precio por menú provee información útil y da a conocer los hábitos de consumo de aceites de oliva. Adicionalmente, se han comparado los resultados del tipo de gastronomía servida en los establecimientos y los atributos de valoración de los aceites y el costo medio por menú, hallando que los menús que denotan mayor categoría se sirven en hoteles y servicios de catering, sin embargo el resto de establecimientos cubren una categoría media-alta de gastronomía. Los atributos más valorados son el sabor y el precio/oferta indiferentemente del tipo de comida que se sirva.

Con la información colectada se desarrolla el siguiente perfil de consumidor:

Establecimiento (hotel, catering o restaurante) que venda comida de tipo guatemalteca tradicional o contemporánea, italiana o internacional, cuyo costo medio de la cuenta por persona excede los Q100,00 (12€), está ubicada en Ciudad Guatemala. Los platos servidos cubren las técnicas en crudo, salteado, fritura en sartén o fritura en freidora, consumen 5 galones o menos de aceites de oliva y lo adquieren en un rango de precios de 12€y 24€ por litro. El formato con el que compran los aceites de oliva son de 3.8 litros para los aceites usados en cocina y 1 litro para los aceites usados en el comedor.

Para finalizar, en el siguiente cuadro se muestra un resumen de los perfiles de consumidores a los que se va a dirigir la empresa.

Cuadro 3.30: Resumen de perfiles de consumidor por segmento

Consumidor final	Canal horeca
Estado civil: Casado o soltero. Ingresos promedio mensuales: Superior a Q3.000 (350 €). Técnicas usadas: aderezos o crudo. Lugar de compra: supermercado o hipermercado. Consumo: Medio litro o menos. Atributos: sabor, marca y empaque/presentación.	Tipo de establecimiento: Hotel, restaurante, catering. Tipo de comida: guatemalteca tradicional o contemporánea, italiana o internacional. Ubicación: Ciudad de Guatemala Técnicas usadas: cocina en crudo, salteado, fritura en sartén o freidora. Consumo: 5 galones (19 litros) o menos al mes.

	Precio de compra: 12 – 24 € por litro. Formato de compra: 1 litro en comedor y 3.8 litros en cocina. Atributos: sabor, precio/calidad, marca
--	--

3.5 Amenazas y oportunidades

Para poder resumir la información recolectada en el análisis de macro-entorno y micro-entorno, se realizó un análisis DAFO para presentar las amenazas y oportunidades a las que la empresa se enfrentará y poder crear estrategias que afronten estas circunstancias.

Para el análisis DAFO se toman en cuenta los factores analizados en el análisis Pestel, los del micro entorno del análisis de las fuerzas de Porter y la información recabada durante el análisis cuantitativo de la segmentación del mercado por medio de las encuestas. Se puede observar en análisis DAFO realizado en el cuadro 3.31.

Cuadro 3.31: Análisis DAFO	Fortalezas	Debilidades
Empresa: Servicios JDP	1. Experiencia en manejos de inventarios y buenas prácticas de manufactura para productos alimenticios	1. Falta de experiencia en comercialización y negociación con supermercados
	2. Producto diferenciado, ecológico y saludable	2. Empresa y marca no reconocida
	3. Primer marca de aceites de oliva de alta categoría en Guatemala	3. Modelo de negocio ya existente
		4. Venta de un único producto
Oportunidades	FO	DO
1. Mercado en crecimiento a nivel nacional y mundial	Aprovechar la diferenciación del producto para asentarse en el mercado en crecimiento	Desaprovechamiento del mercado en crecimiento por falta de experiencia en negociación con supermercados
2. Demanda de productos orgánicos y en formatos pequeños	Promover cooperación comercial a través de la introducción del primer aceite de oliva virgen extra de alta categoría en Guatemala	Convenios de cooperación comercial que benefician a empresas importadoras de aceites de oliva de origen español
3. Prestigio de la calidad del producto español		
4. Convenios de cooperación comercial entre Guatemala y España	Control eficiente de inventarios para minimizar costos de manejo de stock	Prestigio del producto español en una empresa no reconocida
5. Nulo comercio electrónico a través de apps y página web en empresas de alimentos	Promoción de producto diferenciado, ecológico y saludable a través de un app	Uso del comercio electrónico como canal de comunicación para una marca desconocida
Amenazas	FA	DA
1. Se prevé reducción de clase media en el país	Diferenciar los beneficios de los aceites de oliva y la existencia de preservantes y aditivos en sustitutos	Falta de experiencia en comercialización y para competir con productos sustitutos
2. Alto nivel de competencia y productos sustitutos que contienen aceites de oliva		Empresa y marca no reconocido en un mercado fuertemente competitivo
3. Criterios de consignación en supermercados	Implementación de manejo de inventarios eficiente ante el alto nivel de competencia como factor diferencial	
4. Industria basada fuertemente en la gestión de stock	Producto importado/diferenciado como factor de negociación en grandes superficies	Posible reducción de clase media (consumidores potenciales) en el país ante un modelo de negocio ya existente y marcas posicionadas

4. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Al haberse estudiado el marco y microentorno, los segmentos de clientes a través de consumidores potenciales y posteriormente los segmentos de los consumidores es momento de definir las líneas estratégicas que la empresa va a seguir. El primer paso de la empresa es definir su motivo de existir como organización. Adicionalmente la empresa ha de plantearse la imagen que tiene a largo plazo, la forma ideal de la organización. Estos pasos se definen como la misión y la visión de la empresa, y estas sólo tienen sentido juntas.

4.1 Misión, visión y objetivos estratégicos

A continuación se presenta la misión, visión y valores que representan a Servicios JDP.

Misión: Servicios JDP es una empresa comprometida con brindar productos alimenticios y asesoría de la más alta calidad que excedan las expectativas del consumidor.

Visión: La principal empresa que satisface y comprende los productos y servicios que el consumidor guatemalteco de productos alimenticios gourmet requiere.

Valores: Responsabilidad, calidad, mejora continua, enfocado al consumidor, salud, integridad

Para traducir la misión propuesta en una realidad utilizable por la gerencia, ésta debe ser planteada en un plan estratégico que sea la guía para dirigir las operaciones organizacionales. Para convertir la misión en un plan específico de trabajo hay que definir objetivos estratégicos. Estos objetivos proponen los principales puntos de referencia para el éxito y están diseñados para ser medibles, específicos y realistas. Por lo tanto estos objetivos tienen como punto de mira el largo plazo y no el corto plazo.

Para definir los objetivos estratégicos que ayuden a desarrollar la misión se definieron las siguientes áreas de evaluación:

- Financiero
- Consumidores
- Operacionales
- Recursos humanos

Objetivos estratégicos financieros

Los objetivos financieros serán definidos con el objetivo de permitir y guiar la vida financiera de la empresa a largo plazo (5 años al ser una nueva empresa).

- Incrementar los ingresos un 4,5% anualmente.
- Tener un plazo de recuperación de la inversión entre 3 y 4 años.

Objetivos estratégicos orientados al consumidor

Los objetivos orientados al consumidor permitirán que la empresa se posicione en el mercado como una organización reconocible por sus servicios o filosofía y busca la fidelización y expansión de los consumidores.

- Alcanzar y mantener un servicio al cliente sobresaliente.
- Desarrollar y utilizar una base de datos de los clientes.
- Creación de programas de fidelización y promoción a través de una app de la empresa.

Objetivos estratégicos operacionales

Los objetivos operacionales tienen un enfoque a corto plazo (días, semanas o meses) que sirven como guías o indicadores para proyectos de mayor envergadura.

- Implementación y mantenimiento de un sistema de almacenamiento según las normas de buenas prácticas de manufactura.
- Creación de un programa informático para gestionar inventarios, facturación y tareas administrativas en tiempo real.

Objetivos estratégicos para recursos humanos

Los objetivos estratégicos para recursos humanos deben estar alineados con los objetivos organizacionales. En la actualidad los recursos humanos se han vuelto una fuente de diferenciación y de ventajas competitiva, especialmente en ámbitos altamente competitivos.

- Creación de un programa de reclutamiento, selección y capacitación por competencias.

- Contar con un equipo de trabajo diverso en términos de edad, raza, género y cultura.
- Creación de un programa de captación de talento en el interior del país dirigida hacia la población con menor acceso a educación y recursos.

4.2 Aspectos diferenciadores del negocio

Para poder establecer una nueva empresa en un mercado tan competitivo como el de los alimentos y el del aceite de oliva en específico, el negocio debe tener claro qué factores serán claves para el éxito del mismo. Los aspectos diferenciadores en el producto a comercializar es la alta calidad de un aceite de oliva virgen extra de tipo premium, denotado en algún tipo de certificación, importado desde España (producto europeo) y ofertado en las áreas de mayor exclusividad o categoría de los supermercados.

Evidentemente el producto, su origen y su comercialización serán fundamentales para diferenciar Servicios JDP de la competencia. Otros factores diferenciadores de la competencia:

- Conocimiento del producto, ya que en Guatemala el aceite de oliva ya está diferenciado de por sí, no tienden a reconocerse los distintos tipos de aceite de oliva y se suelen ignorar los beneficios de aquellos de mayor calidad.
 - Contactos de proveedores españoles, al haber vivido un año en Jaén, conocer la cultura y el compromiso del sector oleícola con la calidad y el producto de alta categoría.
 - Capacidad técnica para la gestión de la cadena de suministros, niveles de stocks y órdenes de pedido por los conocimientos adquiridos en el máster en conjunto con la experiencia laboral acumulada y el conocimiento técnico adquirido durante el estudio del máster en administración de empresas.
 - Conocimiento avanzado de las buenas prácticas de manufactura y la normativa alimenticia y de salud guatemalteca.
 - Servicio de alta calidad en aspectos técnicos del producto y del aprovisionamiento de los clientes.
 - Se iniciará la empresa a través del método lean startup para prevenir que la empresa cierre por el mal manejo de sus recursos más valiosos (dinero y stock).
- Comercialización del producto a través de plataformas en línea, con la creación de un APP y página web.

5. PLAN COMERCIAL

En esta parte se definirán aspectos fundamentales del negocio a emprender, como el producto a comercializar, el precio del producto, la forma de distribución y el plan de comunicación de la empresa. El plan comercial buscará tomar decisiones coherentes con la información del entorno, mercado y consumidores potenciales con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes por un beneficio económico.

Con las cuatro variables se procederá a crear el marketing-mix de la empresa, iniciando por el producto.

5.1 Producto

El producto que será comercializado será el aceite de oliva virgen extra, el tipo de aceite de mayor calidad y prestigio. Las razones para tomar esta decisión son las siguientes:

- El principal atributo valorado por el segmento del consumidor final y el canal HORECA fue el sabor, aspecto que diferencia el aceite de oliva virgen extra de los demás.
- El producto de mayor diferenciación y el de mayor valor percibido por el consumidor guatemalteco.
- Separarlo de los bienes de consumo convencionales presentados en los supermercados y obtener una plaza en las áreas de productos importados o de alta categoría.
- A pesar de ser la categoría de aceite de oliva de mayor costo, su consumo se mantiene considerable por su uso para aderezar y saltear alimentos.
- Se consume en presentaciones de menor tamaño, por lo que se puede abarcar una menor área con la misma cantidad de aceite y su gestión de stocks es más sencilla.
- Para el segmento HORECA es el aceite que se presenta a los comensales en el comedor, mientras que el aceite de oliva virgen o de oliva tienden a ser consumidos en la cocina principalmente.
- Su alto valor percibido y de salud será un factor determinante para colocarse en los restaurantes que también vendan productos orgánicos y saludables, lo cual es un mercado en crecimiento constante a nivel guatemalteco

El producto será de origen español, del área de Andalucía y su formato debe ser en volúmenes relativamente bajos para el segmento del consumidor final. De acuerdo a la

encuesta el formato de presentación para este tipo de aceite de oliva fue 250 ml y medio litro, un volumen mayor equivaldría a un ciclo de vida de aproximadamente dos meses para el consumidor final.

Para el segmento HORECA el formato debe ser mayor dado su mayor consumo, y debe de ser de un litro o de un galón (3.8 litros), para acomodar tanto a aquellos establecimientos que tengan un consumo moderado como a aquellos que tengan un consumo más fuerte y constante.

El aceite de oliva virgen extra almacenado bajo las condiciones físicas y ambientales adecuadas, tiene un periodo de vida relativamente largo sin variación en sus características. Esto es una ventaja en caso que la rotación del producto sea baja al no tener producto que se pierda por descomposición.

Con respecto a los formatos de presentación y la información recabada con las encuestas se intuye que el ciclo de vida de los productos en cada segmento no excederá los dos meses, lo cual permitirá una rotación de inventario considerable tomando en cuenta el tiempo que tomará el abastecimiento de dicho producto.

En caso que la marca y el producto tengan una buena aceptación se podrán incorporar los aceites de oliva virgen y de oliva a la cartera de productos, sin embargo la diferencia entre estos dos no es clara para el consumidor guatemalteco. Esto provocaría una inclinación a la comercialización de aceite de oliva al ser el de menor precio, otro de los atributos más valorados por ambos segmentos.

El producto que se introduzca al mercado guatemalteco será de una marca nueva y desconocida, donde la primera presentación será su precio al público.

5.2 Precio

Con los cuestionarios se observó que la gran mayoría de los consumidores en ambos segmentos colocan el precio como uno de los principales atributos de valoración. Siendo éste un producto premium, el precio es reconocido fuertemente como un indicador de calidad y será reconocido como de alta categoría a pesar de no haberlo probado.

Los precio que se manejan en Guatemala por la competencia colocan el litro de aceite de oliva virgen extra en un rango de 9,50€ (Q80) el de menor precio hasta 25€ (Q215),

sin embargo el aceite de oliva virgen extra rara vez se percibe a este precio ya que sus formatos son pequeños.

El precio al que se comercializará el aceite de oliva virgen extra será de:

23,50€ (Q188) el litro, si la presentación es de menor tamaño su precio será proporcional.

- 250 ml (5.88 €)
- 500 ml (11.75 €)
- 1 litro (23.50 €)
- 3,8 litros (89.3 €)

Para poder adaptar mejor el servicio y fomentar la creación de una relación comercial, la empresa le dará a los clientes que hagan pedidos superiores a 20 litros se les obsequiarán aceiteras rellenables para su uso en casa o en un restaurante en el comedor. Adicionalmente a los clientes que se les de la opción de pago a crédito podrán optar a un descuento de 2,5% sobre el precio del producto por pronto pago, como forma de crear relaciones comerciales de mutuo beneficio y sanas.

5.3 Distribución

Definir un sistema de distribución eficiente tendrá como consecuencia una disminución de costos considerable para la empresa. Para analizar las variables que se suponen relevantes para esto se considerarán dos aspectos: la ubicación de la empresa y el punto de venta y el horario comercial y la atención al cliente.

5.3.1 Ubicación de la empresa y puntos de venta

Como se observó en los resultados de los cuestionarios, la mayor parte de los consumidores frecuentes de aceite de oliva virgen extra a nivel de consumidor final y del segmento horeca se encuentran en la ciudad capital y municipios aledaños. A este aspecto hay que añadirle que todos los productos importados a Guatemala ingresan por la aduana de Puerto de San José, el cual está ubicado en la costa sur del país y queda a 110 km de distancia, distancia no excesivamente larga, pero debido a la mala calidad de las carreteras, ineficiencia aduanal y los peajes provocan que el costo de transportar el producto a la Ciudad sean considerables. Por lo tanto la cadena de suministros debe tomar en cuenta el costo y tiempo de aprovisionamiento por parte de proveedores y el costo y distribución del producto a los consumidores.

El producto importado vendrá en forma consolidada y en tarimas, lo cual hará su transporte y manejo más eficiente técnica y económicamente al poder transportar cargas de mayor volumen y al existir la posibilidad de contratar el servicio de una empresa logística quien se encargue del proceso de liberación del producto en conjunto con los aspectos técnicos y legales en la aduana del país al igual que la entrega del producto en la dirección que determiné la empresa importadora.

En cuanto a la distribución probablemente sólo se podrán consolidar las cargas a aquellos clientes que requieran de altos niveles de consumo, los cuales serían las grandes superficies (Walmart y La Torre), mientras que posibles consumidores finales directos, segmento horeca o tiendas de alimentos de menor tamaño tendrán una menor demanda y será más compleja la labor de consolidación de entregas y rutas. Las grandes superficies dan la opción a los proveedores de entregar el producto para todas las tiendas en una central de abasto a un costo adicional, liberando así la carga de realizar entregas en los diferentes puntos de venta, lo cual se negocia al momento de introducir el producto a los supermercados.

Al tomar estos aspectos en cuenta resulta más favorable en términos económicos y logísticos tener el centro de distribución más cercano a los clientes, ya que es más complicado consolidar las rutas y al estar localizada dentro de la ciudad capital de Guatemala tendrá la mayor parte del mercado cubierto con disposición de entrega de producto en un solo día. Con la ubicación en la capital de Guatemala se podrán disminuir costos de distribución y simplificar la cadena de suministro al externalizar el proceso de logística de aprovisionamiento.

Más específicamente la empresa debe estar ubicada en la parte exterior de la ciudad capital o uno de sus municipios, donde los costos de alquiler y servicios bajan considerablemente y los costos de transporte no aumentan excesivamente, teniendo como especial mención los municipios de Mixco o Villa Nueva, adyacentes a la ciudad capital.

5.3.2 Horario comercial y atención al cliente

La empresa permanecerá abierta dentro del horario comercial común en Guatemala el cual es de 8 de la mañana a 5 de la tarde de lunes a viernes y de 8 de la mañana a 12 del día los sábados. En este horario comercial se recibirán pedidos de producto y se organizarán las entregas y facturación a los clientes. Se trabajará desde el primer día

hábil de Enero hasta los primeros días de Diciembre, a excepción de los feriados y asuetos de ley.

Al ser una empresa importadora la mayor parte de la interacción con el cliente se tiene por vía telefónica, ya sea con las grandes superficies o en el segmento HORECA (a menos que se esté participando en alguna feria o exposición). Con respecto a las entregas de producto se acoplarán a las demandas del cliente, aunque éstas ocurran fuera del horario de trabajo regular. Esto adquiere especial valor en el segmento HORECA, donde suele ser común que las entregas de producto se hagan fuera del horario laboral (normalmente en las mañanas antes de que abra el establecimiento)

En términos de asesoría al cliente, en especial al segmento HORECA se brindará información acerca de los mejores usos para resaltar las características organolépticas y culinarias del producto, especialmente al haber un porcentaje considerable de cocineros con formación experiencial y no académica. De esta manera se podrá crear un vínculo y una relación de confianza con el cliente e incrementar las ventas potenciales al asegurar un uso adecuado del producto.

5.4 Comunicación

Al ser una empresa nueva, una marca nueva de aceite de oliva virgen extra y un producto que ya existe en el mercado, el plan de comunicación que se siga será fundamental para consolidarse en el mercado de aceites de oliva virgen extras y, con el tiempo, poder ubicarse en la mente del consumidor. Se ha reconocido que las necesidades de comunicación por parte de la empresa con sus clientes internos y externos son muy fuertes y pocas empresas deciden dedicarle tiempo a su investigación o inversión para obtener beneficios económicos y organizacionales.

Por lo tanto, para el lanzamiento del producto la estrategia será impulsar la marca a través de contactos estratégicos en la industria culinaria, con la participación de un hotel de 4 estrellas, restaurante francés y de comida vegetariana. Los chefs de estos establecimientos han mantenido una relación amistosa con el emprendedor y se planea involucrarlos en el lanzamiento del producto en el segmento horeca.

Adicionalmente para el mismo segmento se obtendrá participación en la feria alimentaria de Guatemala, donde proveedores de bienes alimenticios y consumidores del sector gastronómico se acercan para conocer nuevos proveedores y productos.

Para el segmento del consumidor final será la colocación de impulsadoras en los centros comerciales (requisito por los mismos) que son entregas de muestras o degustaciones dentro de los mismos supermercados. Esto debe llevarse a cabo en los supermercados donde se venden productos de mayor categoría, información que la provee el mismo supermercado.

La posibilidad de venta al consumidor final a través de restaurantes también es una opción viable, con lo cual se buscaría que los mismos restaurantes que comercialicen el aceite usen el producto para su consumo en el comedor con la misma botella que se compra (no botellas rellenables) con lo cual el cliente podrá degustar el producto y valorar su sabor antes de comprarlo.

Luego, con el objetivo de crear un sistema de comunicación interna básico, la empresa dirigirá sus esfuerzos comunicacionales a su fuerza laboral. Con esto se busca la implicación de los trabajadores, motivarlos a realizar bien su trabajo y que se sientan a gusto con sus funciones.

El plan para la comunicación interna será:

- Creación de informes sobre beneficios del consumo del aceite de oliva virgen extra y buzón de sugerencias.
- Implementación de reuniones de creatividad e informativas para implicar a los trabajadores.
- Se trabajará con una comunicación descendente.

El plan de lanzamiento del producto y empresa para la comunicación externa será:

- Iniciar con el primer contacto con los clientes (horeca) por vía telefónica y en el caso de hoteles, en forma presencial. Para las grandes superficies se inicia por vía telefónica.
- Presentar la imagen de la empresa y el catálogo de productos al igual que las condiciones de servicio.
- Dar degustaciones del producto al segmento horeca y promociones en forma de muestras.
- Crear un plan de comunicación en redes sociales para promocionar el producto al consumidor final.

- Crear información promocional y realizar degustaciones en grandes superficies.
- Realizar pruebas con cocineros reconocidos y con restaurantes para la promoción del producto.
- Crear publicidad y promociones en las redes sociales.

En el momento de que el producto y la empresa ya estén instalados y se tenga una demanda continua y sostenible el plan de comunicación comercial también incluirá:

- Promoción y comunicación del producto en ferias gastronómicas y alimenticias
- Publicidad en canales de televisión
- Colocación de botellas en formato de venta en los comedores de restaurantes para crear reconocimiento de marca

6. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Al ser una nueva empresa, un factor clave y diferenciador será la fuerza laboral con la que cuenta, ya que ésta puede determinar la eficacia y eficiencia de la empresa y un sobredimensionamiento puede provocar falta liquidez rápidamente si la empresa no genera ingresos con asiduidad.

Para cubrir esta parte se centró en tres aspectos:

- Personal
- Tareas
- Formación

6.1 Personal necesario

Al ser una empresa dedicada básicamente a la compra, importación y distribución de un único producto, el cual inicialmente no tendrá una demanda elevada debido al alto nivel de competitividad del mercado, se iniciará con poco personal. Todo el personal tendrá como salario el mínimo por ley más sus prestaciones, como seguridad social y bonos de ley. El personal necesario y su salario mensual serán:

- Encargado de bodegas (352,94€)
- Secretaria (352,94€)
- Vendedores (372,94€)
- Mensajero (352,94€)

Cada puesto requiere de una persona, excepto el de vendedores, para el cual se iniciarán con dos plazas. Este personal será el mínimo para iniciar ya que éste asegura que todos los aspectos en términos de seguridad alimenticia, comercial, administrativa y legal pueden ser cubiertos con eficiencia y sin incurrir en un nivel muy elevado de costos fijos en el rubro de salarios. Los salarios tendrán un crecimiento anual de 1%.

El personal que será seleccionado para los puestos mencionados debe ser proactivo y tener competencias adicionales a los requerimientos estrictamente académicos. Entre las competencias se busca implicación, trabajo en equipo, responsable, honradez y lealtad.

Esto evitará que haya una alta rotación de personal al iniciar y asegurará la continuidad en la calidad del servicio ofrecida al poder ser más rápido el desplazamiento de la empresa en la curva de aprendizaje del mercado.

6.2 Tareas que realizarán

Las tareas que realizará cada trabajador diferirán a excepción de los vendedores y se definirán objetivos medibles para verificar el rendimiento de cada uno. Las tareas que llevarán a cabo son:

- Encargado de bodegas: Recepción de producto, organización y rotación de producto en bodegas, cumplimiento de normativa de buenas prácticas de manufactura y seguridad alimenticia nacional, control de inventarios y de niveles de stock, embalaje y despacho de producto a vendedores.
- Secretaria: Organización de papelería y creación de perfiles comerciales, seguimiento de tramitaciones legales, aduanales y sanitarios, registros de órdenes de compra y realización de pedidos
- Vendedores: Contacto con potenciales clientes, atención al cliente a aquellos existentes, recomendaciones profesionales y de recetas, negociación en forma de pagos y promoción
- Mensajero: Entrega y recolección de materiales y documentos en general, entrega de producto, depósitos y cobros de cheques en bancos.

6.3 Formación

Todos los empleados que conformen parte de la empresa Servicios JDP deben de seguir un sistema de capacitación continua en aspectos del producto comercializado en general (aspectos técnicos, culinarios, de salud y de calidad) como parte de su conocimiento general y para la creación de cultura y valores organizacionales. Aparte, han de recibir capacitaciones para sus labores específicas las cuales serán impartidas por mi persona (gestión de inventarios, buenas prácticas de manufactura, métodos extractivos) o por agentes externos a la empresa (proveedores).

Inicialmente los trabajadores tendrán como requisitos:

- Título del instituto
- Título técnico (secretaria y encargado de bodegas)
- Título de grado (Contador)

Sin embargo al ser estos requisitos cumplidos por un gran porcentaje de la población se realizará un reclutamiento basado en competencias con el fin de refinar la búsqueda y poder mejorar las probabilidades de éxito del personal contratado. Estas competencias

deben ir en concordancia con las tareas que efectuará en su puesto y con los valores organizacionales de la empresa.

El programa de capacitaciones será calendarizado de tal forma en que reciban capacitaciones de inducción y conocimiento general (misión y visión de la empresa, buenas prácticas de manufactura, normativa organizacional) y especializadas según su línea de trabajo. Se harán 3 capacitaciones anuales de conocimiento general, para mantener actualizados a los trabajadores y en búsqueda de su implicación de las actividades comerciales y de comunicación de la empresa; las capacitaciones especializadas serán ejecutadas cada dos meses y cubrirán un rango de temas relevantes para las actividades que realice cada trabajador.

Todas las capacitaciones (generales y especializadas) serán calendarizadas y deberán ser acompañadas con una evaluación para corroborar que la sesión fue informativa y aprendida por el trabajador.

7. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

Para evaluar el rendimiento y la factibilidad financiera del proyecto se realizó un plan económico y financiero donde se evalúa el proyecto en un plazo de 5 años, partiendo del momento cero o la inversión inicial hasta el final del año 5.

Los aspectos a valorar dentro de este plan serán los siguientes:

- Inversión inicial y necesidad de activo circulante
- Financiación de la empresa
- Estimación de ingresos
- Cuenta de resultados
- Cuenta de tesorería
- Balance de situación
- Rentabilidad
- Análisis de sensibilidad

Ya que la empresa está siendo creada en Guatemala, las tasas impositivas, de seguridad social y número de salarios son los correspondientes al país, también las tasas de interés sobre préstamos bancarios y los gastos mensuales son los promedio en la ciudad capitalina.

Como datos iniciales se presentan:

- Tasa impositiva: 17%
- Seguridad social: 25%
- Gastos de constitución: €0, ya que el emprendedor ya posee una empresa inscrita en el registro mercantil para la comercialización de productos alimenticios, la cual hasta el momento no está operando.
- Todos los valores son presentados en euros, no obstante los precios fueron obtenidos en la moneda nacional guatemalteca (quetzales) y se convirtieron en euros a una tasa de 1 euro = 8.50 quetzales

7.1 Inversión inicial y necesidad de activo circulante

Para iniciar el plan económico y financiero se debe concretar la inversión que requiera la empresa para iniciar, en términos de activos no corriente (infraestructura y bienes muebles) junto con la necesidad de activo circulante (tesorería, inventario) a modo de

poder asegurar el funcionamiento regular de la empresa por un periodo de tiempo en el cual ésta pueda iniciar a generar ingresos de forma sostenida.

Ya que Servicios JDP es una empresa dedicada a la compra y venta de un producto alimenticio estable en condiciones ambientales, no se requerirá de equipo o aditamentos especiales. Para que se puedan iniciar labores, Servicios JDP requiere del equipo, con su respectivo costo unitario, presentado en el cuadro 7.1.

Cuadro 7.1: Equipo requerido y costo unitario (€)

Equipo	Cantidad	Costo Unitario	Amortización (% anual)
Tarimas	10	29,80	10%
Estanterías	2	236,00	10%
Escritorios	4	206,50	10%
Sillas	6	114,67	10%
Impresora/fotocopiadora	1	590	25%
Ordenadores	3	589	20%
Licencia software de facturación	1	1.412	50%
Moto	1	1.412	16%
Furgoneta	1	10.590	16%

En conjunto con el requerimiento económico para la inversión inicial, se ha de contar con dinero para que la empresa tenga un funcionamiento regular en el tiempo que los ingresos se definen. Para poder tomar en cuenta esta necesidad de dinero, se tomará como referencia una necesidad de activo corriente para cubrir 4 meses de gastos y un inventario inicial de litros de aceite de oliva virgen extra de 200 unidades. El concepto que abarca el activo corriente es para: festival gastronómico, publicidad, combustible, electricidad, alquiler, agua, mantenimiento, licencias y gastos de personal. Los montos aproximados de cada concepto son conocidos por el emprendedor dado que ha laborado en el país y ha participado en el festival gastronómico. Los costos de cada rubro se presentan en el cuadro 7.2.

Cuadro 7.2: Gastos de operación mensuales y costo unitario del litro de aceite de oliva virgen extra (Euros)

Concepto	Costo mensual	Costo de 4 meses
Festival gastronómico	49,02	196,08
Publicidad	392,16	1568,63
Combustible	269,58	1.078,33
Electricidad	117,75	471,00
Alquiler	470,59	1.882,36
Agua	79,17	316,67

Mantenimiento	35,29	141,18
Licencias	210,11	210,11
Gastos de personal	1961,76	7.847,06
Total	3.585,43	13.711,40
Inventario inicial aceite de oliva virgen extra	-	2.400,00
TOTAL	3.585,43	16.711,40

Por lo tanto la necesidad inicial de activo circulante para la empresa sería de €16.711,40. Esto suma una inversión inicial requerida para la empresa de €34.166,42 en activo no circulante y activo circulante.

7.2 Financiación de la empresa

Para poder llevar a cabo la inversión inicial, la empresa ha decidido financiarse a través de dos medios. El primero es por medio de un aporte de capital social de su único dueño, que asciende a un total de €9.00000 (un 26,34% del total) y la diferencia de €25.166,42 será obtenida a través de un préstamo bancario.

En cuanto al capital social aportado tiene como condiciones un pago de dividendos anual de un 7% sobre el capital social (€630,00), fijo desde el primer año, siempre que se tenga un resultado positivo suficiente.

En cuanto al préstamo bancario, éste se obtendrá a una tasa de interés anual del 10% y será amortizado a 5 años mediante un método de amortización lineal. Esta tasa de interés es la normal para préstamos a medio plazo para la creación de nuevas empresas o extensión de una empresa ya existente en uno de los bancos de más tirada a nivel guatemalteco. A continuación se presenta el cuadro auxiliar con los datos de la amortización contable del equipo requerido y la amortización financiera del préstamo.

Cuadro 7.3: Cuadro auxiliar (euros)

Amortización contable	Año				
	1	2	3	4	5
Tarimas	29,80	29,80	29,80	29,80	29,80
Estanterías	47,20	47,20	47,20	47,20	47,20
Escritorios	82,60	82,60	82,60	82,60	82,60
Sillas	68,80	68,80	68,80	68,80	68,80
Impresora/fotocopiadora	147,50	147,50	147,50	147,50	0,00
Equipo informático	353,40	353,40	353,40	353,40	353,40
Software	706,00	706,00	0,00	0,00	0,00
Moto	225,92	225,92	225,92	225,92	225,92
Van	1.694,40	1.694,40	1.694,40	1.694,40	1.694,40

TOTAL	3.355,62	3.355,62	2.649,62	2.649,62	2.502,12
PRESTAMO					
Saldo inicial	25.766,42	20.613,14	15.459,85	10.306,57	5.153,28
Intereses	2.576,64	2.061,31	1.545,99	1.030,66	515,33
Amortización financiera	5.153,28	5.153,28	5.153,28	5.153,28	5.153,28
Saldo final	20.613,14	15.459,85	10.306,57	5.153,28	0,00

En el cuadro auxiliar se define el saldo inicial del préstamo bancario al momento inicial de cada año, los intereses pagados anualmente y la amortización financiera anualmente. Como el préstamo se obtuvo a 5 años el saldo final al final del año 5 es de 0 euros.

7.3 Estimación de ingresos

Cuando se desea realizar una valoración de un plan financiero, el flujo de caja determina la rentabilidad del proyecto, por lo tanto una precisa aproximación de los ingresos permite la obtención de resultados fidedignos. La forma que se usó para estimar los ingresos fue la de medir el mercado de la Ciudad de Guatemala de acuerdo a su consumo de aceite de oliva y aproximar que inicialmente se podrá captar un 4% del mercado global capitalino del aceite de oliva virgen extra.

De acuerdo con información presentada por el ICEX, en el 2016 el total de las exportaciones a Guatemala desde España por productos agroalimentarios equivale a 20.59 millones de Euros. Del total de las importaciones de alimentos de Guatemala provenientes de España, aproximadamente un 11,24% son de grasas y aceites, prácticamente los aceites de oliva.¹⁸ Esto corresponde a 2,3 millones de euros de aceites de oliva importados desde Guatemala.

Adicionalmente, de acuerdo a información del ICEX¹⁹, los aceites españoles representan un 70% de las importaciones de este producto, por tanto la totalidad del mercado tendría un valor de 3,3 millones de euros al año. Ya que en Guatemala los aceites comercializados son básicamente aceite de oliva refinado y virgen extra, el mercado se dividirá en partes iguales para cada producto. Esto resulta en un mercado de los aceites de oliva virgen extra de 1,65 millones de euros anuales.

¹⁸ Información obtenida en interempresas, 2016.
<http://www.interempresas.net/Alimentaria/Articulos/163182-Guatemala-una-inversion-interesante.html>

¹⁹ Extraído del informe del ICEX, El mercado del aceite de oliva en Guatemala.

En el marco de la Ciudad Guatemala, donde la empresa se desenvolverá, se estima que se consume el 85% de los aceites de oliva virgen extra, ya que ahí se encuentra concentrada la población con mayor capacidad adquisitiva e ingreso residual. Así se reduce el mercado para la empresa a un total de 1,4 millones de euros, donde ésta busca poder abarcar el 4% del consumo de los aceites de oliva virgen extra, lo cual equivale a un monto anual de 56.4 mil euros. Al tener un precio de 23,50€ el litro, implica un consumo mensual de 200 litros y uno anual de 2.400.

Esto se estima como los ingresos para el primer año, sin embargo al no tener intención de elevar el precio de venta del aceite de oliva virgen extra, se espera que haya un crecimiento anual en las unidades vendidas similar al de la inflación en Guatemala, aproximadamente 4.5%.

Con la información detallada en los incisos anteriores se pudo completar el estado de resultados de la empresa, desde el momento 0 al año 5.

7.4 Cuenta de resultados previsionales

Con la información detallada en las partes anteriores (cuadro 7.2 y 7.3) se completa el estado de resultados que se muestra en el cuadro 7.4.

Cuadro 7.4: Estado de resultados (euros)

	Año				
	1	2	3	4	5
Unidades vendidas	2400	2508	2621	2739	2863
Precio venta unitario	23,50	24,68	25,91	27,20	28,56
Ingresos por ventas	56.400,00	61.884,90	67.906,83	74.512,27	81.779,87
Coste unitario compra	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Coste directo de ventas	28.800,00	30.096,00	31.452,00	32.868,00	34.356,00
Festival gastronómico	588,24	588,24	588,24	588,24	588,24
Publicidad	4.705,88	4.752,94	4.800,47	4.848,48	4.896,96
Combustible	3.235,00	3.267,35	3.300,02	3.333,02	3.366,35
Electricidad	1.413,00	1.434,20	1.455,71	1.477,54	1.499,71
Alquiler	5.647,06	5.703,53	5.760,56	5.818,17	5.876,35
Agua	950,00	964,25	978,71	993,39	1.008,30
Sueldos y salarios	1.961,76	1.981,38	2.001,20	2.021,21	2.041,42
Seguridad Social	490,44	495,35	500,30	505,30	510,36
Mantenimiento	423,53	427,76	432,04	436,36	440,73
Licencias	210,11	0,00	0,00	210,11	0,00
CASH FLOW	7.974,98 €	12.173,91 €	16.637,58 €	21.412,44 €	27.195,46 €

EXPLOTACION					
Amortizacion contable	3.355,62 €	3.355,62 €	2.649,62 €	2.649,62 €	2.502,12 €
BAIT	4.619,36 €	8.818,28 €	13.987,96 €	18.762,82 €	24.693,34 €
Intereses	2.516,64 €	2.013,31 €	1.509,99 €	1.006,66 €	503,33 €
BAT	2.102,71 €	6.804,97 €	12.477,97 €	17.756,16 €	24.190,01 €
Impuestos	357,46 €	1.156,84 €	2.121,26 €	3.018,55 €	4.112,30 €
BN	1.745,25 €	5.648,13 €	10.356,72 €	14.737,62 €	20.077,71 €
Dividendos	0,00 €	630,00 €	630,00 €	630,00 €	630,00 €
Reservas	1.745,25 €	5.018,13 €	9.726,72 €	14.107,62 €	19.447,71 €

En el estado de resultados se posible observar como a partir del año 1 se obtiene un beneficio neto positivo. Esto es gracias al alto volumen de ventas y también por el bajo nivel de costos que implica el funcionamiento de la empresa. Gastos como electricidad, alquiler o agua se mantienen constantes independientemente de la cantidad de producto que se comercialice. También es importante recalcar que el propietario acordó no recibir dividendos hasta el año 2 para no mermar el capital que tiene la empresa en sus inicios y pueda seguir funcionando sin problemas de liquidez.

7.5 Cuenta de tesorería

En la cuenta de tesorería se busca controlar el flujo de efectivo en tesorería, caja y bancos, para lo cual se parte de la cuenta de resultados.

Con esta información ya es posible completar la cuenta de tesorería como se observa en el cuadro 7.5.

Cuadro 7.5: Cuenta de tesorería (euros)

Tesorería neta	Año					
	0	1	2	3	4	5
Cobro por préstamo	25.166,42					
Cobro por aporte capital social	9.000,00					
Egreso por compra de activo	(34.166,42)					
Cobros por ventas		56.400,00	61.884,90	67.906,83	74.512,27	81.779,87
Pagos explotación		(48.425,02)	(49.710,99)	(51.269,25)	(53.099,83)	(54.584,41)
Intereses		(2.516,64)	(2.013,31)	(1.509,99)	(1.006,66)	(503,33)
Impuestos		(357,46)	(1.156,84)	(2.121,26)	(3.018,55)	(4.112,30)
Dividendo		0,00	(630,00)	(630,00)	(630,00)	(630,00)
Amortización financiera préstamo		(5.033,28)	(5.033,28)	(5.033,28)	(5.033,28)	(5.033,28)
Total tesorería neta	0,00	67,59	3.340,46	7.343,05	11.723,95	16.916,55
Tesorería acumulada	0,00	67,59	3.408,05	10.751,11	22.475,06	39.391,61

Al final del primer año la cuenta de tesorería neta muestra un valor cercano a cero lo cual en definitiva pondrá en aprietos a la empresa, sin embargo dada su naturaleza acumulativa se suaviza con los ingresos de los siguientes años alcanzando ya valores positivos a partir del final del segundo año.

7.6 Balance general

En el balance general se observa el estado financiero de la empresa desde el momento 0 de la inversión inicial al final de cada año siguiente, alcanzando en el 5to año la conclusión. En este cuadro se incluye el activo (corriente y no corriente), el pasivo y el patrimonio neto

Cuadro 7.6: Balance general (euros)

	Año					
ACTIVO	0	1	2	3	4	5
Activo No Corriente/Fijo						
Tarimas	298,00	268,20	238,40	208,60	178,80	149,00
Estanterías	472,00	424,80	377,60	330,40	283,20	236,00
Escritorios	826,00	743,40	660,80	578,20	495,60	413,00
Sillas	688,02	619,22	550,42	481,61	412,81	344,01
Impresora/fotocopiadora	590,00	442,50	295,00	147,50	0,00	0,00
Equipo informático	1.767,00	1.413,60	1.060,20	706,80	353,40	0,00
Software	1.412,00	706,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Moto	1.412,00	1.186,08	960,16	734,24	508,32	282,40
Furgoneta	10.590,00	8.895,60	7.201,20	5.506,80	3.812,40	2.118,00
Activo Corriente neto						
Corriente	16.111,40	16.111,40	16.111,40	16.111,40	16.111,40	16.111,40
Tesorería	0,00	67,59	3.408,05	10.751,11	22.475,06	39.391,61
TOTAL DE ACTIVO	34.166,42	30.878,39	30.863,23	35.556,67	44.631,00	59.045,42
PATRIMONIO NETO Y PASIVO						
Patrimonio neto						
Capital social	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00
Reservas	0,00	1.745,25	6.763,38	16.490,10	30.597,71	50.045,42
Pasivo no corriente						
Préstamo bancario	25.166,42	20.133,14	15.099,85	10.066,57	5.033,28	0,00
TOTAL DE PASIVO	34.166,42	30.878,39	30.863,23	35.556,67	44.631,00	59.045,42

También se observa como en la cuenta de pasivo se ve como la cuenta de reservas aumenta también al ser acumulativa y el préstamo bancario disminuye en valor a medida que se amortiza.

7.7 Rentabilidad

Al conocer el flujo de caja es posible obtener medidas de la rentabilidad del proyecto. Estas medidas van definidas por el VAN (valor actual neto) del proyecto, o el valor del proyecto en el momento 0, la TIR (la tasa interna de retorno) y la rentabilidad neta (la diferencia entre la TIR y el costo de los capitales invertidos). Inicialmente, se obtuvo la dimensión financiera para luego obtener el costo de los capitales invertidos. Esta información se puede observar en el siguiente cuadro:

Cuadro 7.7: Dimensión financiera del proyecto

COSTO DE CAPITALES INVERTIDOS		Año				
CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
CAPITAL SOCIAL						
Entrada capital	9.000,00					
Dividendos		0,00	(630,00)	(630,00)	(630,00)	(630,00)
Amortización financiera						(9.000,00)
PRÉSTAMO BANCARIO						
Entrada préstamo	25.166,42					
Amortización financiera		(5.033,28)	(5.033,28)	(5.033,28)	(5.033,28)	(5.033,28)
Intereses		(2.516,64)	(2.013,31)	(1.509,99)	(1.006,66)	(503,33)
Ahorro fiscal intereses		427,83	342,26	256,70	171,13	85,57

TOTAL DIMENSIÓN FINANCIERA	34.166,42	(7.122,10)	(7.334,34)	(6.916,57)	(6.498,81)	(15.081,05)
-----------------------------------	------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	--------------------

En el próximo cuadro se presenta el cash flow neto de explotación, valor residual y el resumen de las variables del proyecto. Para el valor residual se tomó como valor de venta el valor contable amortizado, por lo que no es un valor realista.

Cuadro 7.8: Cash flow de explotación, valor residual y resumen de las variables del proyecto

	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
CASH FLOW NETO EXPLOTACIÓN						
Cash flow de explotacion (EBITDA)	0,00	7.974,98	12.173,91	16.637,58	21.412,44	27.195,46
Impuestos	0,00	(1.355,75)	(2.069,56)	(2.828,39)	(3.640,12)	(4.623,23)
Efecto fiscal Amort. Financiera	0,00	570,46	570,46	450,44	450,44	425,36
CASH FLOW NETO DE EXPLOTACIÓN		7.189,69	10.674,80	14.259,63	18.222,76	22.997,60
VALOR RESIDUAL						
Valor contable del activo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.542,41
TOTAL VALOR RESIDUAL						3.542,41
RESUMEN DE LAS VARIABLES DEL PROYECTO DE INVERSION						
Inversión	(34.166,42)					
Cash flow neto de explotación		7.139,89	10.653,79	14.271,06	18.270,46	23.071,77
Valor residual						3.542,41
TOTAL FINANCIERA	(34.166,42)	7.139,89	10.653,79	14.271,06	18.270,46	26.614,18

Con la información descrita anteriormente se pudo obtener el VAN, TIR, k, y rentabilidad neta del proyecto. Esto se observa en el siguiente cuadro.

Cuadro 7.9: k, Van, Tir y rentabilidad neta del proyecto

Variable	Valor
Costo de los capitales invertidos (k)	7,25%
VAN	€25.858,72
TIR	27,13%
Rentabilidad neta	19,89%

Para la obtención del costo de los capitales invertidos se toma en cuenta todo aquella fuente de financiamiento que implica un pago periódico (capital social y financiamiento bancario) y se consolidan los egresos de estos datos con el objetivo de crear un flujo de caja fuente de financiación y así obtener la tasa del coste medio de capitales invertidos en la empresa. Este valor es importante ya que tiene un efecto directo sobre la rentabilidad neta de la empresa y es una medida de la eficiencia de la empresa en cuanto a su financiación global, en lugar de basarse de forma miope en las tasas de interés que provee el banco o el costo de dividendos. La tasa de 7,25% indica la tasa a la cual se financia el proyecto.

Para el valor de la VAN se obtiene un dato que denota la viabilidad financiera del proyecto. Inicialmente al tener un valor positivo esto indica que el negocio es rentable,

ya que su valor actualizado al momento 0 es mayor a cero. Lo que muestra este número es que el proyecto, tiene un valor de aproximadamente 13 mil euros de rentabilidad, lo cual queda a discreción del realizador del proyecto decidir si es suficiente para llevarlo a cabo.

La tasa interna de retorno es el valor de la tasa de descuento en la que se realiza el proyecto, por lo tanto si la TIR fuese igual al costo de los capitales invertidos, el proyecto no tendría sentido al no generar riqueza alguna. Ya que el valor de la TIR es de 17,74% (mayor a la k) se concluye que el proyecto sí es rentable y resulta ser atractivo bajo los supuestos que se definió el proyecto y en el plazo de tiempo de análisis. La diferencia entre la TIR y el coste de los capitales invertidos es la rentabilidad neta, y es lo que se puede esperar que genere el proyecto a lo largo de su vida.

7.8 Análisis de sensibilidad

Al observar la rentabilidad global del proyecto y decidir si es rentable o no su ejecución, también se sabe que todo proyecto puede verse fuertemente influenciado por las variaciones en factores como precio de venta o unidades vendidas. Para conocer la sensibilidad de las variables que denotan la rentabilidad a las fluctuaciones de estos factores se realizó un análisis de sensibilidad.

Cuadro 7.10: Sensibilidad del VAN a la fluctuación de precios y unidades vendidas

VAN		VARIACIÓN EN UNIDADES VENDIDAS						
		-25%	-15%	-5%	0%	5%	15%	25%
VARIACIÓN EN PRECIO DE VENTA UNITARIO	-25%	(47.630,43)	(41.071,05)	(34.490,37)	(31.239,62)	(27.941,79)	(21.382,41)	(14.822,22)
	-15%	(30.483,37)	(21.638,26)	(12.765,05)	(8.380,83)	(3.934,12)	4.910,99	13.756,80
	-5%	(13.336,31)	(2.205,47)	8.960,26	14.477,96	20.073,55	31.204,38	42.335,81
	0%	(4.799,26)	7.469,58	19.776,69	25.858,72	32.026,30	44.295,14	56.564,52
	5%	3.810,76	17.227,32	30.685,57	37.336,75	44.081,21	57.497,78	70.914,83
	15%	20.957,82	36.660,11	52.410,89	60.195,54	68.088,88	83.791,17	99.493,85
	25%	30.808,26	47.823,63	64.891,39	73.327,19	81.880,52	98.895,89	115.911,58

En el análisis de sensibilidad del VAN resulta evidente que los precios de venta por unidad no pueden ser 15% o menores, ya que esto significa un VAN negativo y un negocio no rentable. Si los precios se mantienen, la variación de unidades vendidas no permite que éstas caigan más de 5% sin tener como consecuencia un VAN negativo. Sin embargo si el precio de venta aumenta, el negocio soporta una caída en las unidades vendidas del 15%, lo cual es importante ya que el comportamiento normal de las ventas

es disminuir cuando el precio de venta aumenta, proporcionando así un margen lo suficientemente amplio para mantener un negocio que genere rentabilidad

8. CONCLUSIONES

Al haber completado el proyecto de empresa en su aspecto comercial y financiero/económico se puede concluir que a pesar que el producto es fuertemente consumido por el guatemalteco, el nivel de competencia del mercado es considerablemente alto y la sensibilidad de la rentabilidad del proyecto al precio de venta, la iniciación del proyecto implica un alto riesgo y éste debe ser considerado para definir lo atractivo de la rentabilidad neta.

La creciente relación comercial entre España y Centro América está cimentando un futuro interesante en materia fiscal y legal, por lo que hacerse un hueco en el mercado con producto reconocido como español y con una ventaja arancelaria resulta importante al competir con aceites de oliva virgen extra provenientes de otros países. También la creciente corriente a nivel mundial en cuanto a salud y nutrición ha hecho eco en la población guatemalteca en general, sin distinción de clases sociales y la dieta mediterránea y por ende el aceite de oliva como ingrediente clave está reconocida fuertemente por sus beneficios a la salud.

Al realizar el análisis de las fuerzas de Porter se observa que las fuerzas de mayor relevancia para el proyecto es la competencia, al estar en un ámbito fuertemente competitivo y porque es un producto que ya existe en el mercado guatemalteco; los productos sustitutos ya que el aceite de oliva virgen extra es usado frecuentemente como un aderezo y ya existen aderezos que contienen aceite de oliva entre sus productos.

Es una empresa con un bajo nivel de gastos de operación al ser un negocio de compra y venta de un bien y la complejidad del negocio radica en la creación de un sistema de aprovisionamiento consolidado para que estos costes no reduzcan los márgenes. Adicionalmente se deben crear campañas de publicidad o alianzas estratégicas en el segmento HORECA para poder diferenciar el producto de los ya existentes en el mercado guatemalteco y poder competir sin necesidad de disminuir el precio, ya que esto sería catastrófico para el negocio.

Con el cuestionario realizado se observó que no existe diferenciación entre el nivel de ingresos de las personas y su consumo de aceite de oliva, sin embargo la población en general valora principalmente el sabor, el precio y la marca como atributos diferenciadores del producto. También se puede concluir que el segmento HORECA

compra sus aceites de oliva con un distribuidor, el importador del producto; el consumidor final obtiene su aceite de oliva virgen extra de los supermercados y los hipermercados. El producto que será comercializado es el aceite de oliva virgen extra, ya que comúnmente sólo se reconoce el aceite de oliva y el aceite de oliva virgen extra. También ya que con menor volumen se obtiene un mayor valor y se puede diferenciar más la empresa al vender este aceite en diferentes presentaciones para el sector HORECA.

El proyecto propuesto presenta un VAN de 12.974,30€ lo cual denota que el proyecto es rentable. Al evaluar la TIR se observa que la tasa de retorno es de 17,74%, denotando una tasa positiva y con un porcentaje alto, lo cual resulta atractivo para el emprendedor y al momento de presentarlo a una entidad financiera con el objetivo de solicitar un préstamo. Según los intereses y los dividendos que la empresa debe pagar a los fondos financiados, el costo de los capitales invertidos es de 7,85% lo que resulta en una rentabilidad neta del 9,90%.

9. BIBLIOGRAFÍA

1. Santesmases, M. (2007), Marketing, Conceptos y estrategias, Madrid, España: Pirámide, 5ª ed.
2. Navas, E. y Guerras, A. (2012), Fundamentos de dirección estratégica de la empresa, Pamplona, España: S.L. Civitas Ediciones.
3. Trade Center, Amchan Guatemala. (2009), Mercado de aceite de oliva en Guatemala, Guatemala.
4. López, A. (2008), El mercado de aceite de oliva en Guatemala. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Guatemala, Guatemala.
5. Instituto Nacional de Estadística de Guatemala. (2016), Encuesta Nacional de Condiciones de Vida, Guatemala.
6. Instituto Nacional de Estadística de Guatemala. (2016), Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos, Guatemala.
7. Departamento de Análisis Macroeconómico y Pronósticos. (2016), Evaluación de la política monetaria, cambiaria y crediticia y perspectivas económicas para 2017, Guatemala: Banco de Guatemala.

8. Departamento de Análisis Macroeconómico y Pronósticos. (2017), Índice mensual de la actividad económica a Enero 2017, Guatemala: Banco de Guatemala.
9. Dirección de Análisis Económico. (2017), Relación Comercial Guatemala-España, Guatemala: Ministerio de Comercio Exterior.
10. Euromonitor. (2013), Consumer lifestyles in Guatemala.
11. Euromonitor. (2016), Packaged Food in Guatemala.
12. Díaz, G. (2012), “Estratificación y movilidad social en Guatemala”, Revista Cepal, 107, 31 – 49. Disponible online: <http://www.cepal.org/es/publicaciones/11547-estratificacion-movilidad-social-guatemala>
13. Corral, M. (2016), Informes de Ferias, Alimentaria 2016, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Guatemala, Guatemala.
14. Calderón, J. (2016), Ley de Competencia. Guatemala: Prensa Libre. Disponible online: <http://www.prensalibre.com/economia/ley-de-competencia>
15. ASOLIVA. (2016), Exportadores. Disponible online: <http://www.asoliva.com/exportadores>
16. ASAJA-JAEN. (2017), “Jaén es la provincia andaluza en la que más creció la exportación de aceite de oliva”. Disponible online: <https://www.asajajaen.com/actualidad/jaen-la-provincia-andaluza-la-mas-crecio-la-exportacion-aceite-oliva>
17. Jareña, N. (2016), “Guatemala, una inversión interesante”. Disponible online: <http://www.interempresas.net/Alimentaria/Articulos/163182-Guatemala-una-inversion-interesante.html>