



EDNA BELI MORALES CONDE

## Consabor: Incertidumbre ante fluctuaciones cambiarias

El Ingeniero Ariel Monteforte, gerente general y propietario de la empresa Consabor, veía con preocupación las fluctuaciones en los tipos de cambio ocasionadas como resultado de la crisis económico-financiera mundial, originada en Estados Unidos en el año 2008.

Después de nueve años de haber posicionado la marca Cronchitos en el mercado de bocadillos (*snacks*) como un producto de alta calidad, las fluctuaciones en los tipos de cambio estaban generando variaciones en los costos de producción, así mismo la empresa debía contar con una mayor liquidez, considerando que era necesario realizar desembolsos mayores para la importación de la materia prima utilizada en el proceso de elaboración.

### Historia de la empresa

El inicio de la Empresa Consabor se remonta a los años 80's, en la época en la que Monteforte cursaba los últimos años de la universidad y decidió invertir en una planta de producción de bocadillos. Comenzó elaborando dos marcas con las cuales abastecería un pequeño porcentaje del mercado nacional con presentaciones dirigidas hacia el segmento escolar. Cinco años después ingresó a los supermercados con presentaciones familiares e inició exportaciones al mercado de El Salvador, logrando una participación importante en este país.

---

El caso URL-2010-03 "Consabor: Incertidumbre ante fluctuaciones cambiarias", fue desarrollado por la investigadora Edna Beli Morales Conde de Leonardo, únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avales, fuentes de datos primarios, o ejemplos de una administración buena o deficiente.

Copyright © 2010 Universidad Rafael Landívar. Todos los derechos reservados. No se permitirá la reproducción, almacenaje, uso en planilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación y otro procedimiento, sin permiso de la Universidad Rafael Landívar.

A medida que aumentaba la participación de mercado de la empresa, la capacidad instalada de producción se acercaba a su índice de utilización máximo, por lo que en 1990 se realizarían modificaciones en la planta logrando automatizar el proceso de elaboración y empaque de los diferentes productos, aumentando así la capacidad de producción. En ésta misma década, Consabor inició la producción basada en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), así como la aplicación del sistema de inocuidad alimentaria HACCP (Hazard Analysis And Critical Control Points) cuyo propósito era identificar y controlar los posibles problemas durante los procesos de diseño y producción.

En el año 2005 la empresa se había hecho miembro del *Snacks Food Association*<sup>1</sup>, y había ganado prestigio a nivel nacional e internacional por su calidad y por su responsabilidad en el trato con sus clientes. Este logro se había visto reflejado al obtener el “Premio a la Excelencia” en el año 2005 y el “Premio a la Calidad” en el año 2006, ambos otorgados por la Comisión de Desarrollo de Productos Alimenticios de Guatemala (CDPAG). Además había sido elegida para el programa de *Producción más Limpia*, avalado por el gobierno de Suecia conjuntamente con la Cámara de Industria de Guatemala.

Consabor había obtenido la certificación de su sistema de gestión de calidad según norma ISO 9000 en Noviembre del 2008, y se encontraba en proceso de Certificación de las normas ISO 14000 e ISO 2200, que definían los requisitos para la gestión ambiental y gestión de seguridad alimentaria respectivamente (ver Anexo 1).

### *Mercados Internacionales*

Después de cinco años de operar en el mercado guatemalteco, Consabor ampliaba sus operaciones hacia el mercado de El Salvador con una gama de nueve variedades de bocadillos<sup>2</sup>. En el año 2002, Consabor iniciaba exportaciones hacia Estados Unidos con dos marcas privadas<sup>3</sup>, realizando la distribución por medio de algunas cadenas detallistas que operaban a nivel internacional. Como era usual en este tipo de negociaciones, los contratos especificaban una serie de condiciones que limitaban la flexibilidad de las empresas proveedoras. Un ejemplo claro de este tipo de condiciones, en el caso particular de Consabor, era que el precio acordado en un inicio no podría ser modificado durante un período de seis meses a partir de la fecha del documento. Esto le aseguraba a la cadena detallista una estabilidad en sus costos muy importante cuando se trataba de productos nuevos, pero a la vez ponía mayor presión en Monteforte para mantener controlado su nivel de costos. La empresa continuaba con su plan de crecimiento hacia los mercados internacionales y dos años después lograba exportar sus trece marcas propias<sup>4</sup> al Caribe.

---

<sup>1</sup> Snacks Food Association es la asociación comercial internacional de la industria de snacks que representa a más de 400 empresas (fabricantes y proveedores) alrededor del mundo.

<sup>2</sup> Bocadillos

<sup>3</sup> Marca Privada o de distribuidor: son las gamas de productos de consumo que las cadenas de distribución (hipermercados y supermercados) crean y comunican con su propio nombre.

<sup>4</sup> Marca de fabricante: Distintivo o señal que el fabricante pone a los productos de su industria, y cuyo uso le pertenece exclusivamente.

### *Cronchitos*

En el año 2000, Monteforte realizaba una visita a una feria industrial en Europa, en donde le llamó la atención una materia prima deshidratada que una vez procesada, se convertiría en un producto final que tendría varias características de un producto natural. Considerando que este proceso no implicaría realizar nuevas inversiones en infraestructura, Monteforte realizó los contactos con los proveedores e iniciaba la producción de Cronchitos tres meses después. El lanzamiento del nuevo producto había tenido un éxito inicial que había sobrepasado las expectativas de la empresa, tanto así que luego de dos años había llegado a representar el 20% de las ventas anuales totales de Consabor.

### *Presentaciones*

Los Cronchitos se vendían en presentaciones de 240 gramos, considerada como la presentación familiar, de 40 gramos y finalmente la de 14 gramos distribuida exclusivamente en las llamadas tiendas de barrio. El 98% de la producción de Cronchitos era distribuida a nivel nacional por medio de vendedores rutereros y distribuidores mayoristas (depósitos). El restante 2% se distribuía por medio de la cadena detallista más grande del país, que a su vez era el único canal usado para la presentación familiar. El precio a los detallistas de la presentación de 40 gramos era de Q 2.00 en el año 2000, incluyendo el margen bruto de utilidad del 10%. Para el año 2004, el precio había aumentado a Q 2.50 y se había estabilizado en Q 3.00 en el año 2008. Básicamente, las ventas de la empresa se realizaban al contado, pues no era usual que se otorgara crédito a detallistas pequeños distribuidos en todo el país. La única excepción con respecto a la política de créditos era la del detallista más grande del país, quien requería de 45 días para realizar el pago. Este período de cobro podía alargarse hasta llegar a convertirse en uno de hasta 50 días debido a los días específicos de la semana en que el detallista recibe la factura y entrega las contraseñas, hasta el día en que se puede recoger el cheque.

### *Proceso de producción*

En el proceso de producción de Cronchitos se utilizaba aceite de girasol, saborizantes, preservantes y base especial de Cronchitos. La empresa adquiría el material de empaque y otros insumos en cantidades que le permitieran obtener economías de escala<sup>5</sup> (ver Anexo 2), por lo tanto cada pedido de material de empaque oscilaba entre cantidades de 600 a 800 kilos, lo suficiente para cubrir seis meses de ventas en condiciones normales.

El proceso de elaboración de Cronchitos constaba de tres pasos principales: la fritura, la adición de sabor y el empaquetado. La materia prima se introducía en un volcador que luego de removerla, la colocaba en una tolva de distribución, ésta se iba vaciando automáticamente en función de las necesidades de la línea llegando así a las freidoras.

---

<sup>5</sup> Las economías de escala ocurren cuando la empresa logra disminuir sus costos en forma considerable a medida que aumenta su nivel de producción.

Después, el producto ya frito se encontraba con las bandas verticales de transportación hasta el dosificador de sabores. El producto pasaba por debajo de un sensor volumétrico que detectaba la cantidad de producto y ordenaba la cantidad de aroma necesaria, para mantener un contenido equitativo en todo el lote. Una vez adicionado el aroma, se transportaba a la parte superior de las envasadoras automáticas donde estaban las pesadoras; estas tolvas se iban llenando según el peso programado y una vez realizada la descarga por gravedad, el producto se introducía en el empaque de bolsa. La bolsa se sellaba mediante soldadura térmica y caía hacia una banda transportadora que las llevaba hasta los agrupadores de bolsas (ver Anexo 3).

### *Proveedores*

*Naturesa* era la empresa europea proveedora de la materia prima desde el año 2,000 hasta la fecha; Consabor había realizado todas las compras al contado como era el acuerdo; el proveedor despachaba por vía marítima dos meses después de recibir la orden y el pago, el período de tránsito de la mercadería era de cuarenta y cinco días y normalmente se requerían ocho días para los trámites aduanales.

Los pedidos de la materia prima se realizaban durante los meses de Febrero y Agosto de cada año para poder producir y mantener un nivel de inventario de Cronchitos lo suficientemente grande para permitirle abastecer el mercado en las épocas de mayor consumo (ver Anexo 4). *Naturesa* efectuaba los despachos por medio de contenedores *Dry Van* de 20 pies FCL (full container load)<sup>6</sup>, de acuerdo a los requisitos de Consabor, con una capacidad en volumen de 33.2 metros cúbicos, con una tara<sup>7</sup> de 10% de acuerdo a las normas internacionales de comercio. El despacho se realizaba en cajas de cartón con medidas de 16.5 pulgadas de largo x 12 pulgadas de ancho y 13.5 de alto sin paletizar<sup>8</sup> (el paletizado disminuiría la carga por volumen de materia prima en 12%), el producto debía protegerse de la humedad utilizando bloques de poliestireno<sup>9</sup> o materiales inflables para el acolchamiento de las cajas en el interior del contenedor que permitiera circular el aire y el manejo de la carga, por lo que se estimaba un espacio muerto en cada contenedor de 10% que comprendía un área de corredores y de estiba<sup>10</sup> (total de pulgadas útiles 1,642,796). Cada caja tenía un peso de 50 libras de donde se producían entre 600 y 650 bolsas de 40 gramos de Cronchitos cuando la producción lograba ser eficiente al máximo.

La materia prima de acuerdo a la información proporcionada por Monteforte a la investigadora del caso, constituía el 50% del costo total de Cronchitos.

---

<sup>6</sup> Contenedores secos de 20 pies, medidas interiores: largo 19'4"; ancho 7'9" y altura 7'10" (FCL el exportador envía el contenedor a un solo consignatario)

<sup>7</sup> Tara: peso del recipiente en que se pesa una mercancía y que luego se resta de ella

<sup>8</sup> Paletizar: colocar material en un pallet con el fin de que pueda ser apilado y elevado o arrastrado por una carretilla eléctrica.

<sup>9</sup> Material rígido o aislante que ha sido extruido y que presenta una estructura celular cerrada, que le permite tener una gran capacidad de aislamiento ([www.bigmat.es](http://www.bigmat.es))

<sup>10</sup> Estiba: acomodación de la mercancía dentro de un contenedor o en los espacios destinados para la carga en el medio de transporte, de acuerdo con su naturaleza, embalaje y viaje proyectado. ([www.hapag-lloyd.com/.../Brochure\\_Container\\_Packing\\_es.pdf](http://www.hapag-lloyd.com/.../Brochure_Container_Packing_es.pdf))

El comportamiento del precio de la materia prima había sido estable desde el año 2000 hasta el año 2004. En este último año, ante el incremento en los precios de los combustibles y la incidencia en los costos de los fletes marítimos, la empresa proveedora elevó los precios en 4.4% y luego en el 2008 un 5% más.

El material de empaque utilizado para Cronchitos era polipropileno biorientado metalizado de 30 micrómetros<sup>11</sup>, con un rendimiento de 25,700 pulgadas cuadradas por libra, el precio del empaque era de \$.6.50 por kilo en el año 2000. Para el año 2004, el precio había aumentado a \$7.50 y para el año 2008 cambió a \$9.00 impulsado por el incremento de los precios del petróleo. El material usado para Cronchitos era considerado como empaque de lujo, pues Monteforte quería que el producto permaneciera lo más fresco posible. En Guatemala existían pocos productores de empaques flexibles, los pedidos que incluían nuevos diseños eran procesados y entregados dos meses después de la aprobación del arte final por parte de la empresa y para diseños ya existentes el plazo se reducía entre quince y veinte días. El aceite de girasol y otros insumos se adquirían a nivel local, los proveedores realizaban los despachos en períodos de dos a cuatro días. Estos insumos y otros gastos de fabricación representaban el 25% de los costos de Cronchitos.

## La industria de bocadillos en Guatemala

En Guatemala, la competencia de bocadillos había ido en aumento, generando que nuevas empresas tanto nacionales como extranjeras ingresaran al mercado con una variada gama de marcas, siendo las principales Alisa, Alimentos C & P, Alimentos Dixi, Alimentos Jacks, Alimentos Señorial, Barcel, Bocadeli, Boquitas Fiesta, Consabor, Demasa, Diana, Frito Lay, Grupo Industrial Alimenticio, Industrias Ricks, Pituca Snacks, Krakisa, Grupo Pozuelo, Procter & Gamble entre más de 120 locales y regionales (ver anexo 5).

En la industria de bocadillos existían diferentes tipos de productos, la diferenciación se daba básicamente en los sabores ya que el mercado era muy sensible a los precios. Recientemente, una empresa líder en el mercado había decidido enfrentar el encarecimiento de las materias primas aumentando el precio de una de sus marcas mejor posicionadas. En un inicio, el precio se aumentó de Q.1.00 a Q.1.75 por unidad de 20 gramos, los consumidores dejaron de comprar el producto provocando una disminución significativa de las ventas, lo que finalmente llevó a la empresa a reducir sus precios gradualmente a Q.1.50 y luego a Q.1.25, hasta retornar al precio inicial de Q 1.00, momento en el cual las ventas regresaron a los niveles originales.

La población objetivo en los países en los que tenía presencia Cronchitos (Guatemala, El Salvador y Nicaragua)<sup>12</sup> estaba comprendida por los habitantes mayores de diez años considerados para el año 2006 en dieciocho millones y para el 2007 diecinueve millones, considerados todos como compradores potenciales. En este período de acuerdo a

---

<sup>11</sup> [www.vibacgroup.com](http://www.vibacgroup.com)

<sup>12</sup> Datos obtenidos de la página de [sieca.org.gt](http://sieca.org.gt)

investigaciones de mercado realizadas por ac Nielsen mx<sup>13</sup> la demanda de snacks disminuyó en promedio 2.4% ante un incremento promedio de los precios en 1.33%.

El consumo per cápita por año de bocadillos (snacks) en la región Centroamérica era de 5.5 kilogramos<sup>14</sup>; la línea de productos similares a Cronchitos representaba el 30% de este mercado. La región a nivel mundial con mayor consumo de snacks había sido Norteamérica que representaba el 40.9% del total, seguido por Asia Pacífico con 23.4% y Europa con un 21.9%<sup>15</sup>.

Consabor competía en una industria en la cual existían muchas empresas que ofrecían productos diferenciados, por lo tanto constantemente se debía innovar y ampliar la capacidad productiva. Para aumentar la demanda de Cronchitos, Consabor utilizaba publicidad radial y televisiva en medios locales.

En un estudio realizado por Proexport<sup>16</sup> se identificaron algunas características de las empresas que competían en la Industria de snacks en el mercado Centroamericano, especialmente aquellas con mayores niveles de venta.

### *Boquitas Señorial*

Empresa guatemalteca del Grupo Central de Alimentos S.A., que poseía embotelladoras de refrescos gaseosos, agua mineral, jugos, cerveza y snacks. En Guatemala, aproximadamente el 30% del mercado de snacks le pertenecía. Señorial se caracterizaba, entre otras cosas, por una alta calidad en sus empaques, elaborados por una empresa perteneciente a la misma corporación. La alta calidad de sus empaques tenía la intención de sugerir al consumidor que el contenido dentro del empaque es de una calidad superior por encima de los de la marca salvadoreña Diana y otros productos locales. Su precio es menor a los productos importados de Estados Unidos y menor también a Yummies y Diana.

Esta empresa no acostumbraba a otorgar crédito a sus clientes, con excepción de La Fragua (Paiz). En promedio sus cuentas por cobrar eran de 45 días; mientras que el inventario que manejaban en su planta de producción era de una semana, porque pensaban que la calidad del producto se basaba en su frescura.

### *Boquitas Fiesta*

Era una empresa hondureña, la cual producía la marca *Fiesta* en su planta de la ciudad de San Pedro Sula. Poseía el 14% del mercado hondureño y estaba dirigida hacia un segmento medio-alto, pues sus productos estaban considerados de alta calidad y tenían un precio elevado con respecto a productos similares. Dentro de su portafolio de productos se

---

<sup>13</sup> [www.acnielsen.mx.com](http://www.acnielsen.mx.com)

<sup>14</sup> [www.alimentacion.org.ar/index](http://www.alimentacion.org.ar/index)

<sup>15</sup> [www.aacue.go.cr/comercio/sectorial](http://www.aacue.go.cr/comercio/sectorial)

<sup>16</sup> Estudio realizado con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo y el Fondo Multilateral de inversiones (BID-FOMIN) en el 2004. [www.proexport.com.co/.../DocNewsNo8704DocumentNo7166.PDF](http://www.proexport.com.co/.../DocNewsNo8704DocumentNo7166.PDF)

encontraban las papalinas, yuquitas, platanitos, besitos, palitos de queso, entre otros. Su principal estrategia de mercado era ofrecer a sus clientes una excelente calidad, a un precio menor que la competencia extranjera. Los principales canales de comercialización que utilizaba eran los supermercados, las tiendas y los vendedores ambulantes.

### *Diana*

Empresa salvadoreña que ofrecía una variedad de snacks, como papas, yucas, nachos, chicharrones, crispetas, entre otros. Sus productos estaban orientados hacia un segmento medio de la población pues su precio era bajo con respecto a los precios de productos similares producidos por empresas multinacionales, gracias a una estrategia de cobertura intensiva había logrado un 22% de participación en el mercado salvadoreño. Sus productos venían empacados en bolsas de polipropileno transparente, observándose claramente el logotipo y la marca en colores rojo y amarillo. Promocionaba sus productos a través de las ofertas que realizaban los supermercados. Las promociones que generalmente utilizaba la compañía eran las rebajas en los precios de algunos de sus productos, así como también participaba en las promociones de rifas que organizaban los supermercados.

### *Alimentos Dixie*

Era una de las empresas más importante y reconocida por la producción de snacks en Honduras, su marca principal era Yummies, la cual distribuía en todo el territorio nacional hondureño desde su planta en San Pedro Sula. Sus canales de distribución eran los supermercados, las tiendas y vendedores ambulantes, además exportaban a El Salvador y Guatemala. Esta marca estaba dirigida hacia un segmento medio-alto del mercado y contaba con el 33% de participación en su país de origen.

Su estrategia de mercadeo se concentraba en capturar al mercado infantil y a las madres, incorporando en los principales productos para niños calcomanías y dibujos de los principales héroes de moda. Así mismo, participaba en las promociones de los canales de distribución las cuales consistían en la disminución de los precios, especialmente en los productos infantiles, para que las madres los compraran para las loncheras de sus hijos.

### *Sabritas*

Formaba parte de la compañía multinacional Frito Lay. Esta empresa tenía su centro de producción en Guatemala, desde donde distribuía sus productos a Honduras, El Salvador y Nicaragua. Su estrategia de distribución era intensiva y llegaba a todos los rincones del territorio nacional. Sabritas producía una amplia variedad de snacks que comercializaba a través de diferentes marcas, entre las cuales se encontraban Doritos, Rufles y Cheetos, las cuales estaban enfocadas hacia los segmentos infantiles y juveniles pertenecientes a niveles socioeconómicos medios y altos. La ventaja que tenía sobre sus competidores era el reconocimiento de parte de los consumidores como productos extranjeros de excelente calidad.

Cronchitos se enfrentaba a un mercado de alta competitividad; en el que operaban productores globales, regionales y marcas privadas en términos de precios, calidad, variedad de producto, entre otras características. Uno de los productos sustitutos lo representaba las papalinas para el que la escritora del caso realizó una investigación sobre el comportamiento de los precios de diferentes marcas en supermercados de la ciudad (ver Anexo 6). De acuerdo a un estudio de mercado sobre la industria de snacks en Centroamérica, realizado por Ac Nielsen<sup>17</sup> se estableció que en el año 2006 ante un aumento del precio de las papalinas en 2.4% la cantidad vendida de snacks similares a Cronchitos creció en 1.2%.

## Crisis económico-financiera mundial

La crisis económico-financiera surge en Agosto del 2007 en Estados Unidos, en el momento en que los inversores percibieron señales de alarma ante la elevación progresiva de los tipos de interés por parte de la Reserva Federal sobre las hipotecas de alto riesgo, conocidas en Estados Unidos como “*subprime*”, estas eran un tipo especial de hipoteca, utilizado para la adquisición de vivienda orientada a clientes con escasa solvencia, y por tanto con un nivel de riesgo de impago superior a la media del resto de créditos.

En el año 2001, los principales Bancos Centrales a nivel mundial bajaron los tipos de interés, con el objeto de reactivar el consumo y la producción a través del crédito, dando lugar a la aparición de una gran burbuja inmobiliaria fundamentada en una enorme liquidez.

En Estados Unidos, la compra-venta de vivienda con fines especulativos estuvo acompañada de un elevado apalancamiento, es decir, con cargo a hipotecas que con la venta del inmueble hipotecado, eran canceladas para volver a comprar otra casa con una nueva hipoteca, el mercado aportaba grandes beneficios a los inversionistas, y contribuyó a una elevación de precios de bienes inmuebles y por lo tanto de la deuda del mercado inmobiliario.

En el año 2004, la Reserva Federal de Estados Unidos comenzó a subir los tipos de interés para controlar la inflación, pasando del 1% al 5.25% en el 2006, el crecimiento del precio de la vivienda, que había aumentado entre los años 2001 y 2005, descendió en forma sostenida. Las ejecuciones hipotecarias debido a la falta de pago de la deuda crecieron y numerosas entidades tuvieron problemas de liquidez para devolver el dinero a los inversionistas o recibir financiamiento de los prestamistas.

El total de ejecuciones hipotecarias del año 2006 fue de 1,200,000; lo que llevó a la quiebra a medio centenar de entidades hipotecarias en el plazo de un año. En ese mismo período, la crisis inmobiliaria se había trasladado a la Bolsa: el índice bursátil de la construcción en Estados Unidos cayó en 40%.

---

<sup>17</sup> Ac Nielsen es una empresa de investigación de mercados a nivel global.



En el año 2007, el problema de la deuda hipotecaria *subprime* empezó a contaminar los mercados financieros internacionales, convirtiéndose en una crisis internacional.

### *Efecto de la crisis económico-financiera mundial en Guatemala*

Como resultado de la recesión de Estados Unidos, en Guatemala las empresas exportaron una cantidad menor que años anteriores, su producción disminuyó y por lo tanto decidieron adoptar medidas que les permitieran reducir sus costos, entre éstas se encuentra el despido de trabajadores, que generó desempleo. Además los guatemaltecos que trabajaban en Estados Unidos enviaron menos remesas debido a la falta de empleo en ese país, y por último esta situación elevó la desconfianza de los inversionistas, quienes se abstuvieron de asumir riesgos debido a la creciente incertidumbre.

Así que la crisis se percibió cuando las personas no tuvieron capacidad para comprar más bienes y servicios y esto, a su vez, se trasladó a las empresas que experimentaron una desaceleración en sus ventas (ver anexo 7).

Para disminuir los efectos de la crisis las autoridades monetarias de Estados Unidos tomaron medidas que incidieron en el tipo de cambio y las tasas de interés, generando que el dólar se depreciara en relación del Euro; en el caso de Guatemala en el año 2008 se apreciaba el tipo de cambio del Quetzal en relación al dólar y en el 2009 este comportamiento se revertía al aumentar el tipo de cambio del Dólar en relación a la moneda nacional (Ver anexo 8) situación que generó incertidumbre en el comportamiento del mercado cambiario.

## **Situación actual**

Consabor enfrentaba un *riesgo cambiario*<sup>18</sup> debido a la crisis económico-financiera mundial que había originado fluctuaciones en los tipos de cambio, lo que repercutió negativamente en los resultados de la empresa. Para la producción de Cronchitos se utilizaba materia prima importada de España, que por sus características es la de mejor calidad a nivel mundial. Para minimizar los efectos de la inestabilidad del mercado cambiario (ver anexo 9), Monteforte había investigado sobre proveedores en México y Colombia para sustituir al actual, el precio de la materia prima sin embargo las características de la materia prima ofrecida eran diferentes y de una calidad inferior.

Monteforte informó a la investigadora del caso que el proceso que se debía realizar para las importaciones de materia prima, para la elaboración de los Cronchitos, comenzaba con la adquisición de dólares americanos al tipo de cambio oficial y luego proceder a la compra

---

<sup>18</sup> El riesgo cambiario es el riesgo de una variación en las utilidades de la empresa como resultado de cambios en los precios de las monedas extranjeras. Cuando existe un aumento del tipo de cambio (depreciación), el precio de los bienes e insumos importados es cada vez mayor, existe deterioro en los términos de intercambio y se pierde competitividad en la economía interna. Las fluctuaciones de los tipos de cambio pueden afectar enormemente a las industrias que dependen de insumos importados para producir.

de euros con esta misma moneda, pues no existían en ese momento las facilidades bancarias para realizar la compra directa de Euros por medio de quetzales.

Recientemente, Consabor había iniciado conversaciones con la empresa Pinposa, que operaba en Honduras, y quien le había manifestado su interés en distribuir las diferentes marcas que la empresa producía. Una de las condiciones que solicitaba Pinposa a Consabor, se refería a la colocación del producto en sus bodegas ubicadas en tres localidades diferentes (San Pedro Sula, Puerto Cortez y La Ceiba) al mismo precio CIF<sup>19</sup>; el valor del flete tenía una variación de un 20% para Puerto Cortez y La Ceiba en comparación con San Pedro Sula (ver Anexo 11).

## El dilema

El panorama económico a nivel nacional e internacional era incierto, Consabor en el último trimestre del año 2009 debía realizar el plan de trabajo para el siguiente año y Monteforte analizaba las diferentes opciones que se le presentaban: ¿realizaba un nuevo pedido de materia prima a *Naturesa*?; ¿Compraba materia prima de menor calidad a un nuevo proveedor?; ¿descontinuaba la marca Cronchitos?; ¿Seguía produciendo Cronchitos; esperando que el tipo de cambio del Quetzal en relación al dólar y del dólar en relación al Euro disminuya en el futuro? ¿Reducía el contenido de la presentación actual de Cronchitos?

Debía tomar una decisión y tenía conocimiento que en bodega se tenía un inventario de 460 cajas de materia prima, así como la existencia de 420 kilogramos de material de empaque para las tres presentaciones (240, 40 y 14 gramos).

Monteforte había adquirido mucha experiencia en la toma de decisiones a través de años de estar involucrado en el ambiente de los negocios, sin embargo el reto que enfrentaba no era pequeño. El Gerente Financiero le había proporcionado alguna información sobre los costos de producir Cronchitos así como de los ingresos totales generados durante los años en que se había producido y comercializado la marca.

También le preocupaba a Monteforte decidir sobre la oferta de Pinposa, considerando que era un cliente que, de acuerdo a la información que manejaba, distribuía el 80% de los snacks que se consumían en Honduras.

---

<sup>19</sup> CIF (cost, insurance & freight) término de comercialización internacional que indica el precio de la mercancía incluyendo el costo, seguro y flete.

## Anexo 1 Normas ISO

“La Organización Internacional para la Normalización (ISO), creada en 1947, es una organización internacional no gubernamental, que redacta y aprueba normas técnicas internacionales. Dichas normas se conocen como normas ISO.

La finalidad de dichas normas es la coordinación de las normas nacionales, en consonancia con el Acta Final de la Organización Mundial del Comercio, con el propósito de facilitar el comercio, facilitar el intercambio de información y contribuir a la transferencia de tecnologías”

**ISO 9000** designa un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad, establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación, como los métodos de auditoría. El ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera, sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio. Existen más de 20 elementos en los estándares de este ISO que se relacionan con la manera en que los sistemas operan.

Su implantación, aunque supone un duro trabajo, ofrece numerosas ventajas para las empresas, entre las que se cuentan con:

- a) Estandarizar las actividades del personal que labora dentro de la organización por medio de la documentación
- b) Incrementar la satisfacción del cliente
- c) Medir y monitorear el desempeño de los procesos
- d) Disminuir re-procesos
- e) Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos
- f) Mejorar continuamente en los procesos, productos, eficacia, etc.
- g) Reducir las incidencias de producción o prestación de servicios

Las normas **ISO 14000** consisten en una serie de normas y guías internacionales que tratan sobre la "Gestión Ambiental". En otros términos esto significa que se ocupan de "que es lo que la empresa hace para minimizar los efectos perjudiciales de sus actividades sobre medio ambiente".

**ISO 22000** Es un estándar internacional que define los requisitos de los Sistemas para la Gestión de la Seguridad de los Alimentos. Se aplica a todas las organizaciones en la cadena alimenticia.

El aumento en la demanda de alimentos seguros por parte del consumidor ha llevado a la Organización Internacional de Estándares (ISO por su siglas en inglés) a desarrollar los estándares ISO 22000 y publicarlos como ISO 22000:2005, Sistemas Gestión para la Seguridad de los Alimentos; Requisitos para cualquier organización en la cadena

alimenticia.

Los estándares se construyen sobre principios generalmente aceptados para la seguridad de los alimentos en la cadena alimenticia y se enfoca en la identificación y prevención de los riesgos en la seguridad de los alimentos a través de los PRPS (Programas de Requisitos Previos) y HACCP (Análisis de Riesgo y Puntos Críticos de Control). Promueve la comunicación, la mejora continua y gestión y actualización del Sistema de Gestión para la Seguridad de los Alimentos.

La Organización Internacional para la Normalización (ISO), creada en 1947, es una organización internacional no gubernamental, que redacta y aprueba normas técnicas internacionales. Dichas normas se conocen como normas ISO.

La finalidad de dichas normas es la coordinación de las normas nacionales, en consonancia con el Acta Final de la Organización Mundial del Comercio, con el propósito de facilitar el comercio, facilitar el intercambio de información y contribuir a la transferencia de tecnologías”

**ISO 9000** designa un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad, establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación, como los métodos de auditoría. El ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera, sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio. Existen más de 20 elementos en los estándares de este ISO que se relacionan con la manera en que los sistemas operan.

Su implantación, aunque supone un duro trabajo, ofrece numerosas ventajas para las empresas, entre las que se cuentan con:

- a) Estandarizar las actividades del personal que labora dentro de la organización por medio de la documentación
- b) Incrementar la satisfacción del cliente
- c) Medir y monitorear el desempeño de los procesos
- d) Disminuir re-procesos
- e) Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos
- f) Mejorar continuamente en los procesos, productos, eficacia, etc.
- g) Reducir las incidencias de producción o prestación de servicios.

Las normas **ISO 14000** consisten en una serie de normas y guías internacionales que tratan sobre la "Gestión Ambiental". En otros términos esto significa que se ocupan de "que es lo que la empresa hace para minimizar los efectos perjudiciales de sus actividades sobre medio ambiente".

**ISO 22000** Es un estándar internacional que define los requisitos de los Sistemas para la

Gestión de la Seguridad de los Alimentos. Se aplica a todas las organizaciones en la cadena alimenticia.

El aumento en la demanda de alimentos seguros por parte del consumidor ha llevado a la Organización Internacional de Estándares (ISO por su siglas en inglés) a desarrollar los estándares ISO 22000 y publicarlos como ISO 22000:2005, Sistemas Gestión para la Seguridad de los Alimentos; Requisitos para cualquier organización en la cadena alimenticia.

Los estándares se construyen sobre principios generalmente aceptados para la seguridad de los alimentos en la cadena alimenticia y se enfoca en la identificación y prevención de los riesgos en la seguridad de los alimentos a través de los PRPS (Programas de Requisitos Previos) y HACCP (Análisis de Riesgo y Puntos Críticos de Control). Promueve la comunicación, la mejora continua y gestión y actualización del Sistema de Gestión para la Seguridad de los Alimentos.

## **Anexo 2** Medidas del material de empaque para las 3 presentaciones de Cronchitos

Presentación	tamaño de bolsa	ancho de la bobina de polipropileno
240 gramos	7" x11"	14.75"
40 gramos	5" x 7"	10.5"
14 gramos	4" x 6"	8.5"

Fuente: información proporcionada por el Gerente de la empresa Consabor.

### Anexo 3 Proceso de producción de snacks

#### Freidora de la materia prima y transportadora vertical



#### Dosificador de sabor



#### Empacadora



**Anexo 4** Importaciones de materia prima para la elaboración de Cronchitos

AÑO	IMPORTACIONES (contenedores de 20 <sup>o</sup> )
2000	2
2001	2
2002	3
2003	3
2004	4
2005	4
2006	5
2007	5
2008	6
2009	6

Fuente: información proporcionada por el Gerente de la empresa

**Anexo 5** Foto de algunas marcas que compiten en la industria de snacks en Guatemala**Anexo 6** Precios en Quetzales al consumidor de las diferentes marcas de papalinas en dos establecimientos de la ciudad de Guatemala.

Empresas	peso en gramos	Paiz megacentro	La Torre calzada Roosevelt	precio promedio 100 gramos
<b><u>Nacionales</u></b>				
Consabor	120	14.2	13.5	11.54
Señorial	100	11.95	11.85	11.9
C & P	150	14.65	12.95	9.2
Grupo industrial alimenticio (cashitas)	140	12.75	11.85	8.79
Ricks	280	21.35	19.85	7.35
<b><u>Extranjeras</u></b>				
Frito lay	170	33.75		19.8529412
Frito lay	80	11.2		14
Yummies	85		6.95	8.17647059
Procter & Gamble (Pringles)	139	16.5	15.9	11.65

Fuente: elaboración propia, Junio 2010

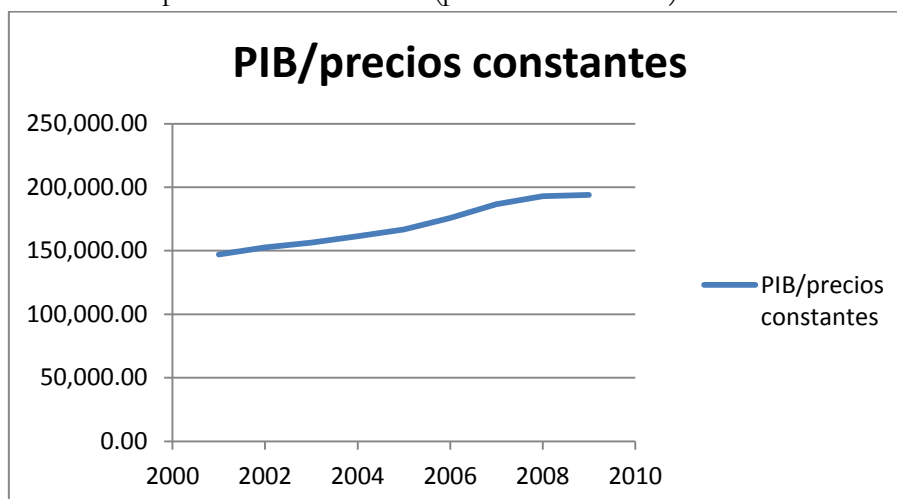
#### Anexo 7 Comportamiento de la producción nacional 2001 -2009

Año	PIB/precios constantes	Var. %
2001	146,977.80	2.4
2002	152,660.90	3.9
2003	156,524.50	2.5
2004	161,458.20	3.2
2005	166,722.00	3.3
2006	175,691.20	5.4
2007	186,766.90	6.3
2008	192,929.20	3.3
2009	194,036.60	0.6

Fuente: Banco de Guatemala



Grafico No. 1 Comportamiento del PIB (precios constantes) del año 2001 al 2009



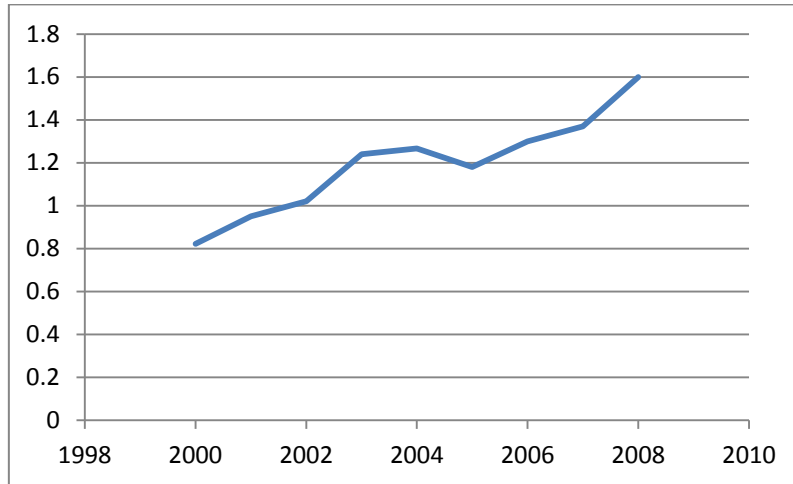
Elaboración propia con información del Banco de Guatemala

**Anexo 8** Tipo de Cambio Promedio anual del Dólar en relación al euro y del Quetzal en relación al Dólar

AÑO	Tipo de cambio \$/€	Tipo de cambio Q/\$
2000	0.8225	7.74
2001	0.95	7.84
2002	1.02	7.86
2003	1.24	7.92
2004	1.2668	7.97
2005	1.18	7.65
2006	1.3	7.6
2007	1.37	7.68
2009	1.43	8.1

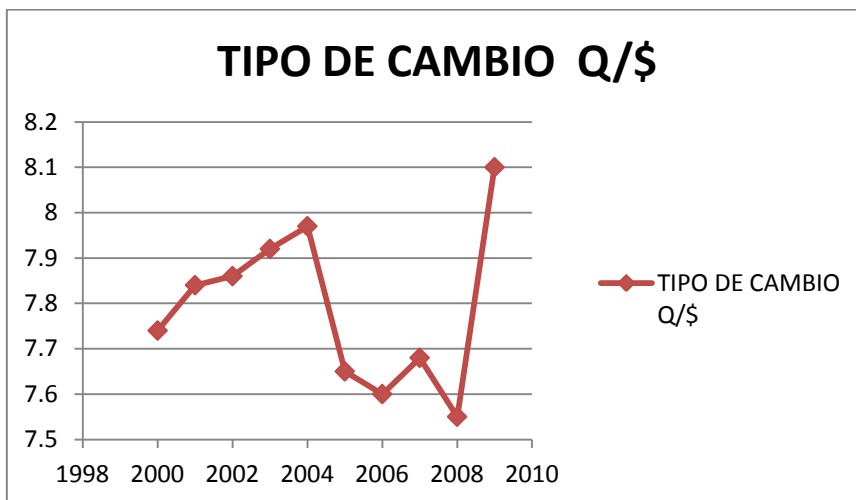
Fuente: Banco de Guatemala

Gráfico No. 2 Tipo de cambio promedio anual del dólar en relación al euro del período comprendido del año 2000 al 2009.



Fuente: elaboración propia con datos del Banco de Guatemala

Gráfico No. 3 Tipo de cambio promedio anual del quetzal en relación al dólar del periodo comprendido del año 2000 al 2009.



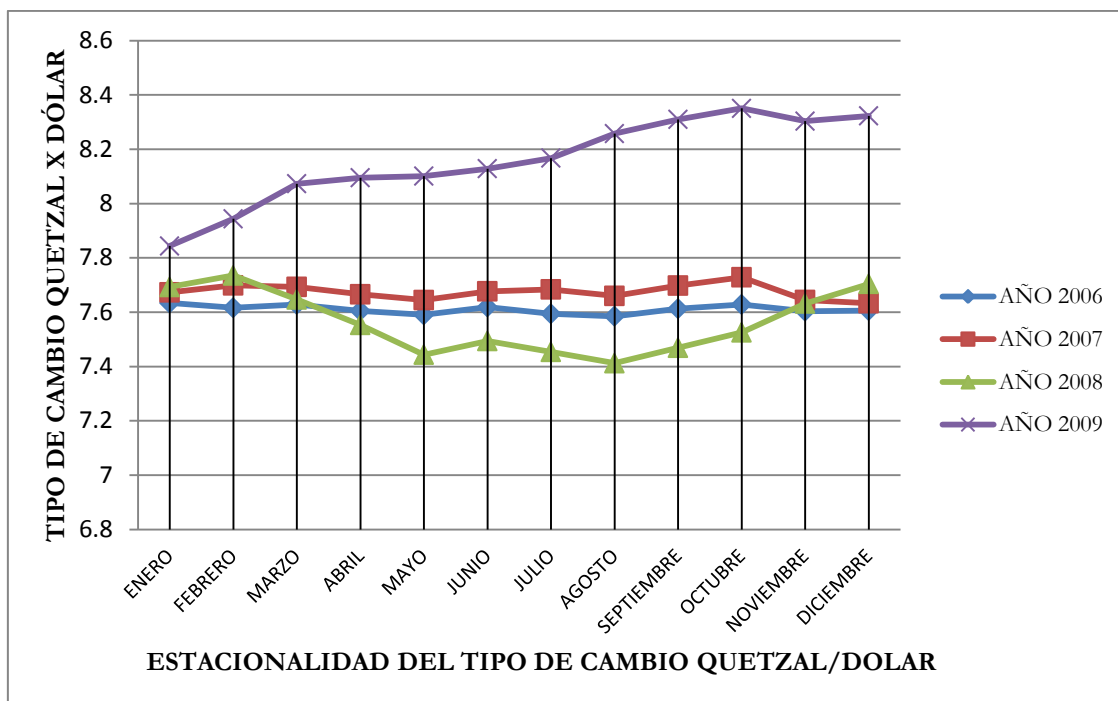
Fuente: elaboración propia con datos del Banco de Guatemala

**Anexo 9** Estacionalidad del tipo de cambio del Quetzal en relación del dólar.

MES	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009
ENERO	7.6337	7.6728	7.6924	7.8435
FEBRERO	7.6159	7.6985	7.7349	7.9436
MARZO	7.6287	7.6929	7.6465	8.073
ABRIL	7.6046	7.6657	7.5529	8.095
MAYO	7.59	7.6444	7.4435	8.1011
JUNIO	7.618945	7.6767	7.4936	8.1284
JULIO	7.5939	7.6838	7.4536	8.1674
AGOSTO	7.5849	7.6598	7.412	8.2573
SEPTIEMBRE	7.6127	7.6978	7.4688	8.3098
OCTUBRE	7.6283	7.7285	7.5254	8.3502
NOVIEMBRE	7.6036	7.6447	7.6317	8.3032
DICIEMBRE	7.6058	7.6327	7.704	8.3229

Fuente: Banco de Guatemala

Grafico No. 4 Estacionalidad del tipo de cambio del Quetzal en relación al Dólar.



Fuente: elaboración propia con información del Banco de Guatemala

## **Anexo 10** Formas de pago

Para importar materia prima de Europa, existen tres formas para realizar los pagos, siendo estas:

- a) *Pago anticipado*, la empresa proveedora despacha la materia prima dos meses después de recibir el pago. Esta es la forma más barata para la empresa importadora, pero implica que al utilizar recursos propios no existe rotación del capital.
- b) Por medio de *carta de crédito*, los tramites se realizan con el Banco que utiliza la empresa para el manejo financiero; La carta de crédito es un convenio mediante el cual un banco (BANCO EMISOR), a solicitud y de conformidad con las instrucciones de un cliente (ORDENANTE), se compromete por medio de un Banco Corresponsal (CONFIRMADOR) a pagar a un BENEFICIARIO hasta una suma determinada de dinero, contra la presentación de los documentos estipulados y de conformidad con los términos y condiciones establecidas.

### ***La carta de Crédito***

*¿Quiénes participan en esta figura legal?:*

El Ordenante: El Comprador o el Importador.

El Banco Emisor: Es el banco que establece el crédito.

El Banco Corresponsal: Es el banco en el exterior con el que se realiza la operación de una carta de crédito, ya sea avisada o confirmada.

El Beneficiario del crédito: El Vendedor o el Exportador

*¿Cuáles son los beneficios para el comprador?*

Seguridad de que el pago se efectuará hasta que el vendedor haya cumplido con términos del crédito.

Respaldo de un banco para efectuar los pagos.

Disminución en los costos financieros, ya que el pago se realiza hasta la recepción de los documentos.

Asesoría profesional y experta, en este tipo de transacciones.

*¿Cuáles son los Beneficios para el vendedor?*

Certeza de que recibirá el pago, una vez cumpla con el envío de las mercancías en la forma y plazo convenidos.

Mejora la liquidez del negocio, pues recibirá el pago dentro del período acordado.

Una carta de crédito irrevocable, protege al vendedor del riesgo de impago, causado por insolvencia del comprador.

Aún en el caso de que el exportador haya otorgado crédito al comprador, podrá obtener liquidez, al descontar letras de cambio asociadas a la operación, si es el caso.

c) *Pignorar la mercadería*: cuando la empresa utiliza los almacenes de materia prima puede hacer uso de este medio de pago, y luego retirar en lotes el total de la mercadería, e ir abonando el porcentaje que extrae de la materia prima. Pignoración: Financiamiento cuya garantía es un activo, principalmente mercadería, para el pago de una deuda de corto plazo. Normalmente aplicado al financiamiento de importaciones por medio de almacenes fiscales.

#### Anexo 11 Valor del flete de Guatemala a Honduras

DESTINO	TAMAÑO DE CONTENEDOR	VALOR DEL FLETE
San Pedro Sula	20 pies	\$650.00
Puerto Cortez	20 pies	\$780.00
La Ceiba	20 pies	\$780.00

Fuente: información proporcionada por el Gerente de la empresa.

Las exportaciones hacia Honduras de productos alimenticios se realizan en contenedores, los que son sellados en la planta exportadora; la partida arancelaria correspondiente se encuentra en la sección 4, capítulo 21 del tratado de libre comercio, y no pagan arancel. Si el negocio es constante la empresa prefiere vender a un precio CIF.

**Notas:**

1. Pindyck, Robert & Rubinfeld, Daniel (2001) Microeconomía (Quinta edición) pp136-137.
2. Población por edades: [www.sieca.org.gt](http://www.sieca.org.gt)
3. Producción Nacional y tipos de cambios: Banco de Guatemala: [www.banguat.gt](http://www.banguat.gt)
4. Consumo de snacks: [www.alimentacion.org.ar/index](http://www.alimentacion.org.ar/index)
5. Ventas de snacks y partida arancelaria: [www.aacue.go.cr/comercio/sectorial](http://www.aacue.go.cr/comercio/sectorial)
6. Normas ISO: [es.wikipedia.org/wiki/Normas ISO](http://es.wikipedia.org/wiki/Normas_ISO)
7. Riesgo Cambiario: [es.wikipedia.org/wiki/Riesgo\\_de\\_cambio](http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo_de_cambio)
8. Estiba de contenedores: [www.hapag-lloyd.com](http://www.hapag-lloyd.com)
9. Características del material de empaque: [www.vibacgroup.com](http://www.vibacgroup.com)
8. Caracterización de las empresas: [www.Proexport.com](http://www.Proexport.com)
9. visitas de campo a Supermercados de la ciudad
10. Proceso de producción: [www.aperitivos-snack.es/conocenos-fabrica-aperitivos- snack.php?...](http://www.aperitivos-snack.es/conocenos-fabrica-aperitivos-snack.php?)
11. Formas de pago: [www.negociosgt.com/main.php?id=160](http://www.negociosgt.com/main.php?id=160)
12. Proceso de costos: [www.gestiopolis.com/recursos3/.../siscosordtrab.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos3/.../siscosordtrab.htm)
13. Entrevistas personales con Ariel Monteforte
14. costos de transporte marítimo: [www.unctad.org/templates/Download.asp?docid=9248&lang=3...](http://www.unctad.org/templates/Download.asp?docid=9248&lang=3...)