

## **GUACAMOLE FRESH (ABREVIADO)<sup>(1)</sup>**

En enero de 2012, Juan García, joven emprendedor e ingeniero agrónomo de profesión, por fin consiguió fundar su propia empresa, “Guacamole Fresh, S.L.”.

Había ido concibiendo la idea de negocio durante su trabajo como becario en una comercializadora de fruta tropical del sur de España. En ese periodo detectó que había una gran cantidad de fruta que, por pequeños daños externos, sea en la planta o en su manipulación, no era posible comercializarla bajo la categoría de “fresca”, aunque las cualidades internas del producto permanecían intactas. Después de investigar sobre diferentes opciones se decidió por el aguacate para elaborar la típica salsa guacamole, intentando desarrollar un producto diferente, con atributos de “fresco” pero procesado y envasado de forma industrial, para alcanzar un volumen suficiente y poder distribuirlo a tiendas y supermercados de alimentación. A criterio de Juan, en aquel momento la oferta de guacamole fresco envasado era escasa y, salvo en contadas excepciones, con un sabor y una textura de baja calidad, nunca comparable al preparado en casa.

El año 2011 fue un año duro para Juan, dedicado casi totalmente a la investigación y al desarrollo de su idea de negocio. Primero, con la ayuda de un joven chef amigo de la infancia, trabajó en una receta para resaltar el color y mejorar la textura y el sabor del guacamole; luego desarrolló un proceso industrial consistente en el lavado, extracción del hueso y despulpado del aguacate, mezcla de los demás ingredientes de la salsa, envasado y, finalmente, la aplicación de presión (*HPP - High Pressure Processing*). La aplicación de alta presión hacía que el producto incrementara su vida útil, manteniendo intactas todas las vitaminas y nutrientes naturales, permitiendo ampliar su fecha de caducidad y, por tanto, su estancia en el lineal de productos frescos. Juan conocía en

---

<sup>(1)</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por los profesores Raúl Ibáñez Trianteno y Pedro Torres Bandera, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Mayo 2016. Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

profundidad esta técnica *HPP*, ya que era un tema sobre el que venía investigando desde su trabajo final de la carrera universitaria.

Tras varios meses de pruebas y ensayos consiguió completar el diseño del proceso productivo. A finales de 2011 tenía casi todo listo para lanzar su empresa: la “receta mágica”, el proceso productivo, los contactos con los proveedores de fruta, posibles clientes y, sobre todo, el apoyo de algunos amigos y familiares dispuestos a financiar el proyecto.

Guacamole Fresh, S.L. se constituyó formalmente el 20 de enero de 2012. Se emitieron 250.000 acciones a 1 euro por acción, de las que Juan recibió 100.000 por aportar la idea y la cesión de la patente del proceso productivo. El resto fueron suscritas y desembolsadas por sus amigos y familiares.

En el periodo transcurrido desde enero a junio de 2012, la sociedad incurrió en los siguientes pagos:

1. El 30 de enero, 5.000 euros por gastos legales de notaría y otros relacionados con la constitución y puesta en marcha de la sociedad.
2. A principios de febrero, 6.000 euros para completar el desarrollo de la receta; estos gastos incluían ingredientes y la factura del chef y sus ayudantes.
3. El 30 de marzo se formalizó la compra del tren de procesamiento y la máquina de *HPP* a un proveedor de Inglaterra, con un coste total de 130.000 euros, pagándose en esa fecha 80.000 euros y quedando el saldo pendiente para final del año. También se pagaron otros 2.700 euros por el transporte del equipo hasta España.
4. El 1 de abril, 9.000 euros por el alquiler de una nave industrial donde desarrollar las actividades. Se acordó pagar tres mensualidades juntas por adelantado, a razón de 3.000 euros por mes.
5. El 15 de junio, 12.500 euros en materiales auxiliares, envases de plástico y suministros necesarios para la producción.

Aparte de estos desembolsos, dentro de ese periodo se realizó la siguiente operación:

6. El 28 de junio se firmó un préstamo bancario por 120.000 euros para financiar parte de las operaciones del día a día y poder completar las inversiones en instalaciones y maquinaria. La operación era a tres años, con amortizaciones de principal y pago de intereses semestrales vencidos, a un tipo del 6% anual (ver tabla de amortización en el anexo 1).

Juan, que había llevado un papel muy activo en esta primera fase de la empresa, convocó una reunión con el resto de los accionistas para presentar la situación a 30 de junio de 2012 y consensuar los próximos pasos. El objetivo era empezar a fabricar y comercializar las primeras tarrinas de Guacamole Fresh en octubre de 2012, cuando empezase a entrar aguacate fresco del mercado nacional. Estaban apalabrados posibles

acuerdos con clientes, pero a finales de junio no se había cerrado ningún contrato. Para dicha reunión, Juan remitió a los demás socios el informe que se presenta en el anexo 2.

La reunión se celebró el 10 de julio. Durante el transcurso de la misma, Pedro Llorente, un socio con poca experiencia en el mundo de los negocios, sorprendió apuntando lo siguiente:

*“Todo esto de discutir lo que vamos a hacer en el futuro está muy bien pero, después de seis meses, lo que veo es que todavía no hemos fabricado ni vendido nada, que gran parte del dinero que aportamos no está, que además le debemos dinero al banco y a proveedores y, probablemente, mis acciones valgan menos que al principio del año”.*

Tras una acalorada discusión sobre la situación del negocio, donde cada socio expresó su opinión, Juan pidió un voto de confianza, que pronto la empresa entraría en producción y que al final del año convocaría una nueva reunión para analizar la situación, lo cual fue aceptado por unanimidad.

## **LA EMPRESA EN PLENO FUNCIONAMIENTO**

Tal como se había previsto, el 10 de octubre se procedió a la entrega de la primera caja de tarrinas de Guacamole Fresh vendida. El segundo semestre transcurrió con rapidez. En este periodo se realizaron las siguientes operaciones, que se exponen de manera resumida y en orden no necesariamente cronológico:

7. Se compraron 350.000 euros de aguacate, de alta calidad en segunda selección, para la elaboración del Guacamole Fresh. Al final del año se debían 50.000 euros al proveedor de frutas.
8. Se compraron ingredientes y envases por valor de 20.000 euros. A final de año se debían 4.000 euros a estos proveedores.
9. También se pagaron 18.000 euros al contado en concepto de publicidad en revistas y publicaciones de la distribución alimentaria para dar a conocer el lanzamiento del producto a nivel nacional.
10. Durante los meses de julio a diciembre se desembolsaron 400.000 euros por conceptos relacionados con la producción (personal de fábrica, supervisión, mantenimiento y otros suministros y servicios). Asimismo, se pagaron 80.000 euros en salarios del resto del personal de oficina y otros gastos comerciales, administrativos y generales de la estructura.
11. Desde octubre a diciembre las ventas totales ascendieron a 1.100.000 euros. A final del año había algunos clientes con saldos pendientes por valor de 120.000 euros. Juan estimaba cobrarles en tiempo y forma durante los primeros meses de 2013.