

## GRANJAZUL<sup>1</sup>

Granjazul era una empresa familiar guatemalteca de tercera generación, con cincuenta años de experiencia en la producción y comercialización de huevos de calidad garantizada. En 2018, la empresa era líder del sector avícola en Guatemala y daba empleo a 550 personas. Granjazul era una compañía integrada verticalmente, que tenía reproductoras, incubadora, criaba sus propias gallinas, elaboraba el alimento balanceado para dichos animales y contaba con granjas de producción y planta de clasificación, empaquetado, distribución y comercialización de huevo Premium. Distribuía huevo entero a supermercados y tiendas de conveniencia, a restaurantes, mayoristas y detallistas en casi todo el país. También producía y comercializaba huevo líquido pasteurizado (HLP) para el canal institucional y el mercado de exportación.

A principios de 2018, José Manuel, Gerente General de la empresa, hijo del Presidente del Consejo de Administración, Oscar, se planteaba una serie de retos a abordar para continuar creciendo rentablemente y ser capaces de facturar en 2020 un 50% más que en 2017: *“En 2015 reorganizamos la estructura de la empresa. A mí me reportaban directamente entre dieciséis y veinte personas. Con la ayuda de nuestros consejeros externos reestructuramos la empresa y fuimos capaces de evolucionar hacia una estructura directiva profesionalizada de ocho personas y a implementar y gestionar los procesos a través de sistemas de información de manera que tuviéramos un software de planificación de recursos de la empresa (ERP) para todos nuestros procesos: contabilidad, gestión de almacén, gestión de clientes, gestión de producción, etc. Hoy tenemos que seguir con esa reestructuración, informatización y profesionalización de los mandos intermedios”*.

*“Al profesionalizar la estructura, hemos logrado delegar en los responsables de área muchas de las funciones que antes estaban a mi cargo. El siguiente paso es el de lograr que estos responsables hagan lo propio con la gente que depende de ellos. Una vez consolidado el equipo directivo me estoy planteando el crear un Comité de Dirección*

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Miguel Ángel Llano Irusta, de San Telmo Business School, con la colaboración de D. José Manuel Segovia, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © agosto 2021, Fundación 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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. 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 correo electrónico a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

*semanal, al que asistan los responsables de las áreas, para tratar los temas de la empresa de forma transversal a estas. Creo que nos sería muy útil la elaboración de un presupuesto de ventas y gastos para incrementar el grado de gestión y control de la empresa y tratar de implementar un cuadro de mando integral”.*

*“A los productores de Guatemala nos preocupa la epidemia de gripe aviar de México, en 2012 mató a cerca de 50 millones de gallinas, ya que es latente la amenaza de transmisión del virus. El riesgo de que ingrese en el país es alto y adicionalmente al tema sanitario, se tiene el problema del contrabando del país vecino del norte, en donde el huevo por ser de la canasta básica no paga el impuesto al valor agregado IVA, lo cual hace que el precio de venta ya tenga un diferencial del 12%”.*

*“Tenemos el reto de seguir internacionalizándonos e innovando tanto en huevo como en otros productos y negocios. Hoy los mercados son muy cambiantes, y hay que ser capaces de adaptarnos a las demandas de nuevas generaciones, como es el caso de los millennials con hábitos de consumos muy diferentes y cambiantes. Aunque nosotros somos de los más grandes de Guatemala con un millón de aves, si alguno de los grandes competidores mexicanos, sudamericanos o estadounidenses de huevo intentara expansionarse entrando en Centroamérica o Guatemala tendríamos cuatro opciones: aliarnos, competir contra ellos por nuestro conocimiento del mercado, venderles o cerrar la empresa. Tenemos que estar preparados para dar respuesta a esa posibilidad”. En el Anexo 1, se pueden ver las 10 empresas productoras de huevo más grandes del mundo y las 15 más grandes de Latinoamérica por millones de aves.*

*“Según un estudio, el 1,8% de la población urbana del país pertenece al grupo socioeconómico alto, el 35,4% integra la clase media y el 62,8%, al nivel bajo. En Granjazul, hemos logrado hacer una muy buena propuesta de valor para el segmento alto y medio”.*

*“No somos ajenos a los problemas de volatilidad de precios de los granos en el mundo. También tenemos el problema de la situación de precios en el huevo, que sube y baja intermitentemente. En ocasiones, tenemos que vender incluso por debajo del coste. Esto ha hecho que muchas granjas pequeñas hayan desaparecido”. En el Anexo 2, se aprecia la estacionalidad del precio sugerido del huevo por tamaños en 2016 y la variación del precio de la caja de huevo en Quetzales para mayoristas de 2014 a 2016.*

*“El contrabando, la economía informal y la inseguridad en Guatemala siguen siendo un reto. Nosotros seguimos creyendo y apostando por el desarrollo del país a través de la mejora de la empresa, tal y como lo hemos venido haciendo desde hace 50 años”. En el Anexo 3, se presentan dos artículos de la revista de la Asociación de Productores de Huevo de Guatemala, el primero sobre la lucha contra el contrabando y el segundo sobre las causas y consecuencias de la anormalidad de precios sugeridos en 2016.*

## LA AVICULTURA EN GUATEMALA

La Industria Avícola Guatemalteca, era uno de los sectores más importantes dentro de la actividad agropecuaria del país. Generaba alrededor de 35.000 empleos directos permanentes, unos 300.000 empleos indirectos y 15.000 distribuidores en Guatemala dependían de esta actividad para el sostenimiento económico de sus familias. La avicultura proveía la forma más económica de proteína animal, a través de la carne de pollo y los huevos de gallina, ofreciendo productos nutritivos y de alta calidad con precios asequibles a toda la población. Aportaba aproximadamente el 2% del PIB nacional.

En Guatemala, la avicultura tradicional o de traspatio tenía sus inicios en la época de la colonia, cuando los españoles llevaron al país las llamadas gallinas criollas, que se caracterizaban por una baja producción. En los años cincuenta del siglo XX, a raíz de la creación de la ley de Fomento Avícola, se inició el desarrollo de una avicultura tecnificada, se utilizaron aves genéticamente mejoradas, generando unos rendimientos óptimos para la actividad avícola, tanto en el proceso de producción de huevos como de carne.

La industria del huevo en Guatemala era de aproximadamente 16 millones de aves ponedoras, distribuyéndose 10 millones en granjas y 6 en traspatio. El consumo per cápita se estimaba en 185 huevos. La situación de producción del huevo en Guatemala, no difería mucho de la que se vivía en el resto de países latinoamericanos, en donde el precio del huevo estaba bajando, haciendo que se perdiera rentabilidad. El contrabando de huevo desde México afectaba especialmente al precio del producto nacional y ponía en riesgo la seguridad.

El mercado guatemalteco del huevo tenía tres actores principales: cinco empresas grandes (40% del mercado), muchas pequeñas y medianas (50 % del mercado) y el contrabando (10% del mercado, el principal venía de México, sin embargo, se registraba también entrada desde El Salvador y Honduras).

## PROAVISA-GRANJAZUL

Proavisa (Productos Avícolas Sociedad Anónima) era el nombre de la sociedad anónima que producía el huevo marca Granjazul, sinónimo de calidad y transparencia en el mercado guatemalteco. El gran reconocimiento de marca, había hecho que se identificara a la sociedad Proavisa y otras filiales integradas (cría de gallinas "Inavisa" y producción de alimentos balanceados "Cintazul") bajo el paraguas de nombre de Granjazul.

La empresa se originó en el año 1953, cuando se inició la fabricación de alimentos balanceados para animales, José Manuel comentaba: *"Mi abuelo traía el concentrado de Estados Unidos y aquí lo mezclaba con maíz y otros ingredientes, que en aquel entonces encontraba. A finales de los sesenta se empezó con la producción avícola. La*