

Estudio de caso de la empresa Agroindustrias La Granja, Francisco Morazán, Honduras

Patricio Iván San Andrés Salvador

**Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano
Honduras**

Noviembre, 2016

ZAMORANO
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE AGRONEGOCIOS

Estudio de caso de la empresa Agroindustrias La Granja, Francisco Morazán, Honduras

Proyecto especial de graduación presentado como requisito parcial para optar
al título de Ingeniero en Administración de Agronegocios en el
Grado Académico de Licenciatura

Presentado por

Patricio Iván San Andrés Salvador

Zamorano, Honduras

Noviembre, 2016

Estudio de caso de la empresa Agroindustrias La Granja, Francisco Morazán, Honduras.

Patricio Iván San Andrés Salvador

Resumen. Se elaboró un estudio de caso a la empresa Agroindustrias La Granja, ubicada en Honduras, Centroamérica, dedicada a la producción y comercialización de un cultivo hortícola no tradicional, champiñón de París, toda su producción es demanda por el mercado de Tegucigalpa. El objetivo es que estudiantes de pregrado y/o grado de escuelas de negocios desarrollen los problemas y situaciones por la que pueden enfrentar una empresa PYME. El alumno podrá usar varias herramientas de análisis recomendadas, como el análisis FODA, análisis de la mezcla óptima de mercadeo (5 P's de Kotler), flujo de caja, análisis de indicadores financieros. Los resultados se encuentran en la Nota de Enseñanza, servirá de guía para el docente para la resolución del caso, luego creará una discusión. Los estudiantes participarán para buscar resultados y proponer la mejor solución del caso. Para realizar el análisis del caso, los alumnos deberán seguir el orden del modelo brindado por "Harvard Business School", se facilitará un frame work para el reconocimiento de los datos. Tendrán que concluir con un plan de acción para la empresa estudiada.

Palabras clave: Agaricus bisporus, champiñón fresco, frame work, mercado Tegucigalpa.

Abstract. The following study was the development of a case study of the company Agroindustrias La Granja, located in Honduras, Central America, dedicated to the production and sales of the non- traditional agriculture crop, mushroom of Paris, all its production is demanded by Tegucigalpa city. The case was developed with the objective that undergraduate and graduate students can find the problems and situations that a PYME's company could face. The student will be able to use several recommended analysis tools, such as SWOT analysis, analysis of optimal marketing mix (Kotler 5 P's), cash flow, analysis of financial indicators and cost effectiveness indicators. The results are in the Teaching Note, which will be the teacher's guide for the resolution of the case. Then, there will be a discussion of the case where the students will participate in order to find results and to look for the better solution of the case. In order to realize the case analysis, the students should follow the "Harvard Business School" model. Finally, a framework will be handed to the students for the recognition of the data and in order for them to conclude with an action plan for the studied company.

Key words: Agaricus bisporus, frame work, fresh mushroom, Tegucigalpa's market.

CONTENIDO

Portadilla	i
Página de firmas	ii
Resumen	iii
Contenido	iv
Índice de Cuadros, Figuras y Anexos.....	v
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. METODOLOGÍA.....	3
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	11
4. CONCLUSIONES.....	34
5. RECOMENDACIONES.....	35
6. LITERATURA CITADA.....	36
7. ANEXOS	37

ÍNDICE DE CUADROS Y ANEXOS

Cuadros	Página
1. Índices de liquidez desde el 2010 al 2014 para Agroindustrias La Granja.	23
2. Índices de endeudamiento desde el 2010 al 2014 para Agroindustrias La Granja.	24
3. Índices de rentabilidad desde el 2010 al 2014 para Agroindustrias La Granja.	25
4. Índices de actividad desde el 2010 al 2014 para Agroindustrias La Granja.	26
5. Flujo de Caja del proyecto nuevas casas de cultivo con financiamiento en HNL y USD.	27

Anexos	Página
1. Evolución anual de producción de champiñones en Agroindustria La Granja.	37
2. Flujo de proceso de cultivo de champiñón	38
3. Porcentaje de compra por cada cliente.	39
4. Ruta actual de entrega de producto	40
5. Organigrama de la empresa Agroindustrias La Granja.	41
6. Balance general de la empresa Agroindustrias La Granja del año 2010 al año 2014 en USD.	42
7. Estado de resultados de la empresa Agroindustrias La Granja del año 2010 al año 2014 en USD.	44
8. Nota técnica del análisis financiero.	45
9. Dos de las cuatro casas de cultivos. (La de la derecha, es la primera casa construida por la empresa).	48
10. Avance de las nuevas casas de cultivo.	49
11. Pajilla de Arroz, utilizada para la producción de compost.	50
12. Camas dentro de las casas de cultivos.	51
13. Tercer y última oleada de cosecha de un ciclo de producción de champiñón.	52
14. Producto almacenado dentro del cuarto frío.	53
15. Guía para la revisión de casos de enseñanza.	54
16. Guía para la revisión de notas de enseñanza.	55
17. Ficha Clasificatoria para casos.	57

1. INTRODUCCIÓN

Un caso de enseñanza es una herramienta para crear discusión y debate dentro de un aula de clases con estudiantes y un profesor que guía con su experiencia el desarrollo del mismo.

El estudio de caso va con enfoque en el aprendizaje de estudiantes de pregrado y/o grado, de gran importancia en el desarrollo de criterio y análisis, pone a prueba las experiencias de los estudiantes, por lo que demuestran lo aprendido en cursos ya impartidos. Es importante recalcar que los casos son de gran utilidad para el desarrollo de estrategias, apoyándose en varios análisis para su resolución, los estudiantes son capaces de realizar análisis FODA, matriz DOFA, mezcla óptima de mercadeo según las 5 P's de Kotler, análisis de razones financieras.

Se realizó una investigación y estudio de caso a la empresa Agroindustrias La Granja, los datos fueron recopilados a través de la información brindada por medio de entrevistas a los propietarios y actores principales. Se generó un análisis tomando en cuenta la información y datos, obteniendo los puntos críticos que han sucedido en el desarrollo y éxito que ha tenido la empresa.

Este caso es realizado directamente a la empresa Agroindustrias La Granja, que presto su información y datos para la escritura del caso. Agroindustrias La Granja es una empresa productora de champiñones frescos en Honduras, su mercado meta son supermercados, hoteles y restaurantes en la ciudad de Tegucigalpa. Es una empresa familiar administrada por la familia Rojas, y está ubicada en la carretera hacia Guinope, Valle del Yegüare.

Esta investigación presenta el caso de la empresa en su recorrido desde su fundación y como ha permanecido en el mercado tantos años hasta la actualidad, considerando que este estudio puede ser usado como ejemplo para otras empresas PYMEs emprendedoras, al establecer un patrón de conducta en la forma de manejar los problemas y errores y aciertos por los que ha pasado para salir adelante.

Por otro lado se escribió una nota de enseñanza con el propósito de brindarle al docente una guía para orientar la discusión del caso dentro del aula de clases.

Es importante realizar estudios de casos reales a las empresas, se puede encontrar supuestos o problemas que pueden repetirse en otras compañías. Se les brinda a los usuarios del caso información útil con el fin de utilizarla como referencia, generando discusión para plantear posibles soluciones y estrategias para mejorar la situación de otras empresas similares.

Este estudio de caso va enfocado en la empresa “Agroindustria La Granja”, la cual actualmente está pasando por ciertos problemas que están afectando la utilidad de la misma. El propósito de este estudio es brindar una herramienta pedagógica que permita a estudiantes, tanto de pregrado como de grado, discutir y proponer las mejores opciones a realizar para la obtención de resultados positivos en la empresa protagonista del caso, a partir de toda la información brindada, y aplicando ciertas herramientas metodológicas que se propondrán.

El estudio solo aplica como referencia para la situación particular de la empresa “Agroindustria La Granja”. Por lo tanto las prácticas administrativas y estrategias establecidas en el mismo, no son de aplicación imperativa para otras compañías que tengan situaciones similares.

Datos financieros del año fiscal 2015 no fueron brindados por los propietarios. Además, la poca información secundaria en Honduras acerca del producto que desarrolla la empresa protagonista del caso, el champiñón, es otra limitante.

Se realizó una investigación descriptiva, porque se investigó una empresa por medio de entrevistas e información brindada por los propietarios donde a partir de toda la información obtenida, se procedió al desarrollo de la nota de enseñanza y caso, con el fin de compartir a los lectores información y características reales de la situación de la empresa.

El objetivo general del estudio es Elaborar un estudio de caso de la empresa Agroindustrias La Granja para la discusión del proceso de toma de decisiones.

Para su cumplimiento se necesita incurrir en los siguientes objetivos específicos, que se detallan a continuación:

- Realizar un diagnóstico general de la empresa.
- Analizar los puntos críticos de la situación de la empresa.
- Establecer un guión para el caso donde se resalten los problemas administrativos relevantes y como se manejaron en la empresa.
- Desarrollar el caso con la información recopilada.
- Elaborar una nota de enseñanza como guía para la discusión del caso en el salón de clase.
- Validar el caso con un grupo de estudiantes de AGN para incorporar mejoras.

2. METODOLOGÍA

La elaboración del caso “Agroindustrias La Granja” se basó en el método de redacción de casos titulado “Método de casos INCAE” por “Harvard Business School” (HBS).

Se realizó un análisis profundo de toda la información recopilada, brindada por parte de los propietarios de la empresa, esta información se obtuvo por medio de entrevistas, dos de ellas realizadas al Gerente General Jaime Rojas, las otras dos a su esposa Gloria de Rojas encargada del área de marketing y ventas, se obtuvo información actual, de antecedentes, información técnica del cultivo, al igual de datos del producto, marketing y ventas. Estos datos fueron tomados como un rompecabezas para la redacción final del caso.

Se buscó información secundaria en libros, informes, web, y otros casos como guía para la redacción del caso y su análisis siguiendo el método de casos de HBS, siguiendo correctamente todos los pasos para el buen desarrollo y enfoque del mismo. Con el propósito de crear un método de enseñanza y desarrollo de criterio del estudiante que va a analizarlo. Además se desarrolló una nota de enseñanza como guía para el docente para la resolución del caso.

A partir de la información recopilada se hizo un análisis de la empresa, se analizó los factores internos y externos por medio del análisis FODA, en el cual se encontró las capacidades internas positivas (fortalezas), los factores internos que desfavorecen (debilidades), asimismo los factores externos positivos y negativos que afectan a la empresa como lo son las oportunidades y amenazas. A raíz se construyó una matriz DOFA, con la determinación de las intersecciones FO (fortalezas-oportunidades), DO (debilidades-oportunidades), FA (fortalezas-amenazas), DA (debilidades-amenazas), que dio como resultado varios objetivos estratégicos.

Para encontrar la mezcla óptima de mercadeo según las 5 P's de Kotler que son Producto, Precio, Plaza, Promoción y Personal. Se analizó lo que la empresa tiene y lo que se propone para su mejora en los cinco puntos importantes de marketing.

Con la información financiera de Estado de Resultados y Balance general del año 2010 al 2014, se procedió a obtener los indicadores de razones financieras utilizando formulas establecidas entre ellas indicadores de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y actividad. Además con los datos financieros se desarrolló un flujo de caja utilizando la estructura brindada por Sapag y Sapag para proyectos con financiamiento. Para determinar los indicadores financieros se usó el programa Office Excel.

Revisión de Literatura.

Introducción del método de discusión de casos: “Un caso es la descripción de una situación real, que se discute en clase bajo la dirección de un profesor” (Ogliastri, 1993), no deben transmitir información ni desarrollar un argumento. Existen tres tipos de casos, los casos de estudio, donde el autor presenta su perspectiva, conclusiones y recomendaciones, son extensos. Caso de investigación, profundizan y analizan hechos, las razones o causalidades, implicaciones. Los de enseñanza utilizados como base para discusión en clase, son cortos y permiten analizar los sucesos y con conclusiones diferente. Su meta es que el estudiante desarrolle un propio criterio.

Este texto presenta y fortalece la habilidad de discusiones en clase para los profesores, con propósito a desarrollar la capacidad pedagógica de los participantes.

El trabajo del profesor de casos:

Tiene que pasar desapercibido para que sea un buen desarrollo de discusión dentro de la clase, éste tiene que tener etapas en la labor: el diseño del curso, la investigación, desarrollo y estructura de casos, preparación con un plan de enseñanza, generar un guion de preguntas para orientar a la clase, al igual el buen manejo de la pizarra. Dirigir la sesión, controlar el ambiente, las preguntas y personas del grupo.

Sesiones sobre debate en clases:

Los profesores deben cumplir con tres objetivos para el debate dentro del salón de clases: Profundizar en la filosofía y las técnicas del método de casos; practicar, en un contexto de aprendizaje, la preparación, el diseño y la dirección de la discusión de un caso; mejorar la capacidad pedagógica de los estudiantes participantes.

Estudiar el material, ser partícipe en la discusión y crear propias conclusiones son responsabilidades de los participantes en un curso de casos.

Para escribir un caso: La guía presenta apuntes dirigido a ayudar a escribir un caso de enseñanza, asume dos cosas: que se conoce el método de discusión en clase y la segunda que la persona ya tiene una idea sobre el caso que quiere escribir.

Éste diferencia los casos de enseñanza con los casos de estudio e investigación. El caso de enseñanza es la descripción de una situación real, brindada a los estudiantes para su lectura, y posteriormente generar discusión y análisis bajo la moderación de un profesor.

Un buen caso es aquel que crea e induce discusión, tiene diferentes puntos de vista que pueden analizarse. Es paradójico, tienen contradicciones internas que requieren profundizar el análisis para resolverlas. Un mal caso pone a todos de acuerdo, no existe controversia ni discusión, manipula al lector, es muy esquemático al presentar exclusivamente el punto de vista del redactor. Un buen caso se deja leer, está bien escrito.

A continuación se presentaran sugerencias de pasos a seguir para redactar un caso de enseñanza (Ogliastri, 2006).

Escoger el caso que se va a escribir:

Para seleccionar un caso primeramente tiene que ser de interés personal, que produzca curiosidad y que tenga acceso a obtener información. El otro criterio es tener en mente los objetivos de enseñanzas del caso, los conceptuales, de habilidades y los formativos. El caso tiene que ir dirigido a un grupo de estudiantes y debe tener efectividad pedagógica. Finalmente se realiza cartas formales de aprobación y acceso con los contactos para formalizar el proceso desde un inicio.

Hacer la investigación:

Búsqueda de información con relación al caso con variadas perspectivas, en fuentes públicas, artículos de prensa, publicaciones de revistas, tesis, estudios, documentos. La página de internet de la empresa y la exploración con motores de búsqueda son útiles para empezar.

Aún más importante es la investigación en el campo de estudio, se refiere a la habilidad de entrevistar, saber manejar la relación personal, garantizar la confidencialidad de la información, buscar opiniones diferentes, para sacar a flote las diferentes “verdades”, teorías, y construcción de la realidad que tengan los protagonistas. La investigación tiene que ser exhaustiva y respetuosa de los hechos.

Terminada la investigación se define el caso que tenemos, entre ellos analítico, de decisión, de predicción, o una mezcla de éstos.

Escribir un caso:

Antes de escribir un caso, es útil realizar un esquema o plan de los temas que se van a redactar. Éste ayuda a escoger los temas y darle más enfoque a los de importancia. Luego de releer toda la información recopilada, se reclasifica según el capítulo del plan de temas.

El primer párrafo del caso es el “anzuelo”, es decir el que va a enganchar al lector y motiva a leer todo el caso. La primera frase tiene que ser estimulante o provocativa, al igual que el resto de la introducción. La introducción no debe ser muy larga, tiene que informar sobre lo que viene en el texto, incitar curiosidad e interés al lector. El último párrafo es de gran importancia, aquí algunos autores plantean puntos de decisión lo que ayuda a el estudiante a prepararse para la discusión del mismo.

El caso se debe escribir en pasado y en lenguaje internacional, con el fin de facilitar la lectura. Avocarse al anexo 15, formato para evaluación de casos. Tiene que estar aprobado por la empresa para que pueda ser publicado. Éste debe incluir una nota de enseñanza o guía del profesor, que será utilizada por el docente para la discusión del caso en clases. El anexo 16 muestra un formato de evaluación sobre la calidad de una guía docente. Anexo 17 presenta una ficha para casos.

Preparando un efectivo análisis de caso: Los casos son empleados como herramientas de enseñanza para identificar y resolver problemas de empresas reales. Realiza un meticuloso diagnóstico actual de una organización tanto del punto de vista interno y externo, con el fin de desarrollar acciones estratégicas para ayudarla en el largo plazo.

Los instructores toman diferentes medidas para aplicar el método de análisis de casos. Entre ellos está el procedimiento analítico específico para examinar una empresa realizada por participantes activos. Otro que los estudiantes aprendan por medio de su propio desarrollo de análisis y por último el marco moderadamente estructurado es utilizado para analizar situación y generar recomendaciones. En este escrito es presentado el marco estructurado de forma moderada, divide la discusión en cuatro secciones, primeramente se enfoca en la comprensión de habilidades de los alumnos para el uso del análisis de caso.

La segunda sección es un marco orientado al proceso de analizar y luego presentar resultados del trabajo realizado. La tercera sección se describe lo que puede ocurrir en la discusión del caso. En la sección final presenta un marco estructurado con el fin de generar una presentación oral y escrita.

Usando el método del caso:

Es basado en principios elaborados por John Dewey, una filosofía que combina la obtención conocimientos con la participación de los estudiantes. El desarrollo del caso trae discusiones conceptuales basadas en la realidad, desarrolla la capacidad de análisis y juicio. Como consecuencia el estudiante mejora sus habilidades para resolver problemas.

Preparación del estudiante para la discusión:

Un caso a estudiar necesita una preparación y de conciencia antes de la clase, la lectura del mismo tiene que ser con cuidado y recordando los hechos del caso, igual que el análisis razonado y la obtención de alternativas para el desarrollo del mismo. A continuación se presenta pasos a seguir para un eficaz análisis de casos:

El primer paso es familiarizarse con la empresa a estudiar, conocer la información general y los hechos críticos; segundo reconocer síntomas, listar los indicadores tanto con lo que no es como debe ser y con lo que se desee, los síntomas no son los problemas, nos llevarán a la identificación; tercer paso identificación de las metas u objetivos, cuarto análisis de que modelo pueden ser utilizados o ser útil; paso cinco realizar el diagnóstico, identificar los problemas; paso seis hacer la planeación de la acción, obtener las alternativas de acción viables determinando las consecuencias probables de las mismas, y seguir los pasos para su aplicación.

Que se espera de las discusiones en clase:

El instructor debe orientar el debate, hacer que los estudiantes sean originales y participativos con sus puntos de vista, como beneficio ayuda a los estudiantes a aprender de las ventajas y desventajas del proceso de toma de decisiones grupal.

Se evita el uso del “creo”, “yo creo” de parte de los participantes, se modifica con la frase que demuestra que ha seguido las seis etapas del proceso de análisis eficaz de los casos, tal como “Mi análisis muestra...”.

Preparar una presentación oral del caso:

Existen dos tipos de pensamiento para el desarrollo de la presentación oral y escrita, se describe en la primera parte del modelo el análisis de la preparación del caso. Dentro de éste análisis se analiza primeramente los ambientes externos generales que influyen en la empresa, al igual del entorno competitivo de la empresa. Se establecen dentro del entorno externo las amenazas y oportunidades, y en el entorno ambiental interno las fortalezas y debilidades de la empresa.

La síntesis de la información ayuda a originar alternativas que pueden ser utilizadas para resolver problemas con el fin de seleccionar la mejor alternativa para luego realizar su respectiva acción de implementación.

Perfil estratégico y el propósito del análisis de caso:

Señala los hechos críticos que han desviado la estratégica histórica y rendimiento de la empresa, asimismo debe de indicar los supuestos de los que se basa el caso y su análisis.

Análisis Situacional:

Para obtener un análisis completo situacional se necesitan completar un análisis de los siguientes:

Análisis del entorno general:

El análisis del entorno general debe de tomar en cuenta los efectos de la globalización en la empresa. Debe de analizar tendencias en tecnología, demográficas, económicas, políticas, medio ambiente.

Análisis de la industria:

Se enfoca en el análisis del efecto o impacto que puede tener la empresa con las tendencias del entorno general.

Análisis del ambiente competitivo:

Se enfoca en analizar a cada uno de sus competidores, busca estrategias actuales, intención, misión, capacidades de los competidores.

Análisis interno:

Determina las fortalezas y debilidades de la empresa a través de un análisis de la cadena de valor. Las fortalezas son recursos internos y capacidades características del potencial

de la empresa, a diferencia de las debilidades son recursos internos que dan desventajas con respecto a su competencia.

Análisis FODA:

Determina las fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, con el fin de aprovechar las oportunidades y evitando en menor grado las amenazas. Brinda información valiosa para la implementación de estrategias dentro de la empresa.

Formulación de estrategias o alternativas:

La principal característica de las alternativas es que tiene que ser viable, y poder ser demostrada. Obteniendo varias alternativas, se procede a escoger la mejor opción de todas. Ésta debe ser explicada y defendida.

Implementación y plan de acción:

Ya seleccionada la estrategia con mayor probabilidad de aumentar en cuanto a la competitividad, se la explica y luego se procede a accionarla e implementarla.

Nota de enseñanza, comunicando el conocimiento del profesor por “Harvard Bussiness School”: Las notas de enseñanza son una herramienta esencial del docente para el manejo de método de enseñanza de casos, no existe nada esquematizado, la enseñanza requiere de una cuidadosa planificación y preparación.

Se presentan las 5 funciones importantes que justifica el tiempo y esfuerzo para realizar una nota:

- Aumentar la eficacia de la enseñanza.
- Ahorrar tiempo.
- Crear Confianza.
- Guiar la redacción del caso.
- Contribuir al capital intelectual.

Este capítulo fue escrito por un profesor con el fin de brindar la gran importancia que tiene las notas de enseñanza y su utilidad en la orientación y aliento. Está basada en entrevistas de profesores con experiencias de la Harvard Bussiness School, con alrededor de 300 años de experiencia en método de casos.

Lo que debe de contener una buena nota de enseñanza:

Está guiada por una estructura estándar o formato de notas de enseñanza. Contiene un documento fácil de usar que será útil para otra persona. En efecto la enseñanza de una nota explica:

- De que se trata el caso.

- A qué curso está dirigido.
- Por qué se está enseñando.
- Qué se va a enseñar.
- Cómo se va a enseñar.

La nota de enseñanza cuenta con cinco componentes principales:

Sinopsis. Resumen breve de media página escritos para guiar la enseñanza de un caso.

Posicionamiento. Permite al instructor o profesor guiar el caso a un curso en específico, hacer los ajustes necesarios para la nota de enseñanza para adecuarlo a su entorno y necesidades educativas

Objetivos. Deja en claro por qué se está enseñando el caso y lo que se espera del aprendizaje de los estudiantes. Están basados en el tipo de aprendizaje que se espera realizar, que tiene tres categorías útiles: el desarrollo de habilidades, mejoramiento del conocimiento, desarrollo de las actitudes. No se debe sobrecargar con más de 4 objetivos, en otro caso enfatizar más un objetivo que otro.

Análisis sustantivo. La nota de enseñanza tiene que dar el análisis de los puntos claves y atarlas con el aprendizaje y objetivos. Hay diferencias en el estilo de presentación en este componente, ciertos separan el análisis con el proceso de enseñanza y otros prefieren integrar las dos juntas. En el aula como paso final las dos se fusionan, aun así cuando están separadas.

El análisis debe ser completo, claro, y adaptado al objetivo de la nota. No deben ser vistos como las respuestas o la solución al caso.

Proceso de enseñanza:

Para mejorar la orientación del aula se necesitan ocho aspectos del proceso de enseñanza:

Estrategia de enseñanza y discusión estructural. La primera presenta una visión general del enfoque de enseñanza y la estructura de la discusión, hay que tener en cuenta que la estructura prevista no debe ser vista como rígida, porque puede tener muchas rutas posibles con la discusión en clase. El mapa de discusión indica los lugares con mayores tensiones y rompecabezas de la discusión, debe ser una línea en el tiempo. Se debe de estimar cuanto tiempo debe asignarse a las diferentes áreas de discusión.

Plan de preguntas. Es el elemento principal en la discusión dentro de la clase, ayuda al descubrimiento colectivo del proceso. En ésta sección primero se les asigna preguntas a los estudiantes con antelación para su análisis, luego se realizan preguntas que generen debate por parte del profesor. El tipo de preguntas es importante ya que pueden llevar a diferentes tipos de discusiones.

Técnicas especiales. Consiste en generar una técnica donde los estudiantes se coloquen en el lugar del tomador de decisiones.

Openning (apertura). Éste es el momento en el que el instructor tiene que captar el interés de todos los estudiantes e interesarlos en el caso.

Sección de transición. Esta sección es responsabilidad del instructor de llevar la discusión a través del tiempo, puede hacerlo generando una pregunta principal, o cambiar el rumbo de la discusión con su experiencia.

Closing (cierre). Debe ser el objeto de ajuste de lo que fue en la discusión de la clase. El instructor puede que presente un resumen de lo más destacado verbalmente. La planificación del cierre brinda aprendizajes. Se debe ofrecer un cierre detallado.

Plan de pizarra. Coloca los puntos de discusión en la pizarra, sirve para múltiples funciones, es la memoria de la clase, facilita el progreso. Para el instructor es de ayuda para la creación y la comunicación de orden, estructura e importancia de los puntos.

Audiovisuales. Pueden usarse videos y audio para mostrar análisis de datos, elaboración de hipótesis y para generar la discusión, al igual que mantener la dinámica del caso. En la nota de enseñanza tiene que explicar en qué momento se va a usar éstos de ayuda.

Como preparar una nota de enseñanza:

Las notas de enseñanza son representadas como una parte integral de la escritura de los casos, la redacción de la nota de enseñanza reflejará el desarrollo del caso. Los problemas e inconvenientes fueron identificados en las primeras revisiones con la ayuda de las siguientes preguntas tales como ¿Cuáles son los problemas importantes? Y ¿Cuáles son las preguntas que permiten su discusión?

Los objetivos de aprendizaje guían y describe lo que sucede en el caso, dejando fuera alguna información para la resolución del mismo por parte de los estudiantes.

La nota de enseñanza no debe ser redactada hasta que el caso esté terminado, éstos marchan juntos hacia delante. Una nueva nota tiene que ser probada por los estudiantes y con ello tendrá varios ajustes hasta que funcione en el plan de enseñanza.

Las notas viven en constantes cambios, por ello se recomienda aplicar continuas revisión y actualización e incorporar los nuevos conocimientos a partir de las experiencias en el aula. Se recomienda cada dos años revisarla para mantenerla innovada con la forma de enseñar.

No son sustitutos de preparación o para la reflexión creativa. Ayudan a acelerar la preparación y estimulación pedagógica. Son mapas de referencia, proporcionan una orientación que amplía el campo de enseñanza al usuario. Para los profesores son esenciales para el logro individual e institucional de la excelencia en la enseñanza

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Diagnóstico. El diagnóstico desarrollado se encuentra en la parte de la Nota de Enseñanza, colocado en su respectivo capítulo.

Guión del caso. La descripción del caso así mismo está ubicada en la Nota de Enseñanza.

Estudio del caso.

Introducción:

Un nuevo amanecer, así lo llama el Sr. Jaime Rojas Hetebrügge a su nuevo proyecto que está analizando como solución a los problemas que viene experimentando hace varios meses, desde que descubrió que el alto costo energético le estaba asfixiando su rentabilidad. “No es posible” exclamó, luego de revisar un estudio que la empresa nacional energética ENEE, había realizado por encargo suyo y donde se concluyó que sus sistemas de refrigeración permanecían encendidos todo el día por el motivo de que sus invernaderos o camas de producción no le estaban brindando un buen funcionamiento, al no mantener el frío adecuadamente.

En ese mismo momento el Sr. Jaime Rojas se dio cuenta que podría obtener menores costos al construir nuevas instalaciones en vez de renovar al cien por ciento las que ya poseía, lo que significaba hacer una costosa nueva inversión, que planteaba varios retos:

- ¿Cómo seguir produciendo mientras se desarrollaba la nueva inversión?
- ¿Qué tan rentable sería la nueva inversión?
- ¿Cómo financiaría el desarrollo de esta inversión, siendo que siempre había sido renuente a asumir deudas?
- En caso de asumir deudas, ¿qué puertas tocaría?

Estas y otras dudas se planteaba Don Jaime mientras se preparaba para un nuevo día de trabajo, con la certeza que se estaba jugando el patrimonio que había forjado junto a su familia después de muchos años de arduo trabajo.

Agroindustrias La Granja: Aspectos Generales de la empresa:

Agroindustrias La Granja es una empresa familiar que se dedica a la producción y comercialización de cultivos hortícolas no tradicionales. Para la producción del champiñón de Paris¹ la empresa cuenta con cuatro cámaras, que son necesarias debido a la demanda constante de este cultivo que se debe suplir al mercado, y un cuarto frío para el almacenamiento del producto terminado. También cuenta con una caldera para realizar procesos de pasteurización y esterilización.

Desde su fundación hasta el 2016 continúa siendo la única empresa productora de champiñones frescos en Honduras, donde toda su producción es colocada en la ciudad de Tegucigalpa. En la actualidad cuenta con una producción de 2000 libras mensuales en promedio, aunque su capacidad de producción puede mejorar tanto por el lado del mercado como por el lado de producción, si se realizan nuevas inversiones.

El Anexo 1 muestra la evolución anual de producción que ha tenido la empresa desde el inicio de sus operaciones.

Hoy en día la empresa cuenta con 4 empleados y 3 personas encargadas de los diferentes departamentos de la empresa, el Sr. Rojas como Gerente General, su esposa Gloria como Gerente de Marketing y Ventas y su hijo Nicolás Rojas como el encargado de producción, entrega de producto y asistente de marketing.

Evolución de la empresa:

Luego de trabajar por nueve años en la Universidad Zamorano² como profesor, en el año 1999 después de que ocurriera el desastre del Huracán Mitch en Honduras, Jaime Rojas estuvo buscando terrenos dentro del Valle del Yeguaré cerca de la mencionada Universidad, para desarrollar algún emprendimiento que le permitiera sostenibilidad financiera en ese momento de su vida, ya que con 58 años era muy difícil volverse a emplear. Después de mirar varias opciones, el terreno que más le llamó la atención, de dos manzanas de extensión, había pasado la prueba, pues a pesar de la gran cantidad de agua que había caído por el huracán, no se notaban grandes inundaciones en el mismo. Cerca del terreno, en una tienda de pueblo, más en broma que en serio, el dueño le dijo: “bueno y aquí usted podría cultivar champiñones y venderlos”, comentario al que no le tomó mucha importancia. Sin embargo, esa pregunta era muy válida: ¿A que me voy a dedicarme con este terreno?, ya que el Sr. Rojas no tenía experiencia en agricultura. En aquel momento en Zamorano trabajaba el Dr. Montes quien era su amigo y especialista en horticultura. El mismo le reconfirmó lo que le había dicho el señor de la tienda de pueblo: que en esas dos manzanas podría cultivar champiñones.

¹ Champiñón de Paris: Es la especie más cultivada de champiñón, nombre científico es *Agaricus bisporus* (Lange) Sing., perteneciente a la familia Agaricaceae. El micelio de este hongo es blanco por lo que a menudo se le conoce como "blanco" (Infoagro, 2016).

² Universidad Zamorano: La Escuela Agrícola Panamericana Zamorano es una organización sin fines de lucro, situada en Honduras. Su principal enfoque es la agricultura y ganadería.

Un poco con el apoyo del Dr. Montes y con alguna investigación inicial en fuentes secundarias, Jaime inició ese mismo año a realizar el cercado y la construcción de la vivienda para el trabajador y otra para su propia familia con un pozo superficial.

Ya con el terreno en sus manos empezó primero a diseñar las primeras casas de producción, siguiendo modelos europeos que había encontrado y aprovechando que alguna vez llevó en su natal Colombia los primeros dos años de la carrera de Arquitectura. Así avanzó en su construcción, utilizando el modelo más barato que pudo diseñar, con un total de dos empleados, levantando también una torre para almacenamiento de agua y un techado para el almacenamiento de materias primas y preparación de sustrato, todo esto en el año 2000.

Gracias a su relación con Zamorano, tuvo la oportunidad de conocer al Sr. Bulings que era un holandés del programa PHA³ de Holanda que vino a hacer consultorías precisamente en el tema de cultivo de hongos, que era su especialidad. Pudo compartir con él y se enteró que había sido investigador del Centro de Investigación de Champiñón en Holanda. Gracias al Sr. Bulings, don Jaime aprendió muchísimo sobre el cultivo de champiñones. Fue Bulings quien le recomendó realizar el sustrato en un lugar donde tuviera piso de cemento y con un estanque para volver a incorporar los nutrientes que se van perdiendo. Don Jaime quiso profundizar en la materia y pidió información del programa a la embajada holandesa en Tegucigalpa, para ser beneficiario directo del PHA.

En el 2001 logró firmar el convenio para el citado programa y con ello obtuvo la asesoría directa del especialista Sr. Peter Van Der Bur, quien había sido productor de champiñón por toda su vida. Van Der Bur aprueba los diseños reflejados en la primera cámara de producción y ayuda a terminarla a construir, explicando que no podía entrar ni salir nada de las casas por la delicadez del cultivo, y cómo se debería realizar el compost o sustrato, elemento clave para el crecimiento del champiñón. En este año se contrata la perforación de un pozo profundo que garantizó un caudal de 60 galones por minuto.

En los primeros procesos de producción, la empresa pasteurizaba con un aparato portátil alquilado a la Universidad Zamorano. Luego, con la ayuda del Sr. Van Der Bur, Don Jaime logró que el Programa PHA le diera la mitad del precio total de la caldera y la otra mitad fue brindada por la iglesia a la que pertenecía, por lo que le salió gratis.

El proceso de producción y cosecha dura en promedio de 75 a 80 días, pero el mercado exigía un abastecimiento permanente del producto, por lo que se determinó que había que crear alrededor de 3 a 4 casas de cultivo y un cuarto frío para tener una producción constante en un sistema de rotación. Así fue como surgió la construcción de la segunda casa de producción y el cuarto frío en el año 2002, empezando la producción y cosecha en ese año, al igual que la instalación de la caldera que era necesaria para el cuidado del cultivo. La tercera cámara fue instalada en el año 2003, y una cuarta en el año 2008.

³ Programa PHA: Programa de la embajada holandesa dado a cualquier entidad que aplique y es aceptada, brinda asesoría impartida por una persona retirada con experiencia en información técnica de su especialidad.

Por situaciones externas relacionadas con el entorno político de Honduras, la empresa se vio afectada económicamente en el año 2009 debido al problema del golpe de estado⁴ ocurrido en ese momento, y tuvieron que pasar casi dos años para volver a estabilizarse con la ayuda de un préstamo brindado anteriormente por el Banco del Occidente, por un monto de HNL. 1, 000,000 que se había realizado para la compra de un camión, un auto, la construcción de una estructura metálica y para extender las cámaras de cultivo. Que se terminó de pagar en enero del 2016.

La zona geográfica donde está ubicada la empresa siempre ha sufrido mucho de cortes de luz, por lo que era necesario tener una fuente propia de electricidad. Por varios años un vecino de la finca le prestaba a Don Jaime su la planta de generación eléctrica, hasta que en una reunión con amigos, mientras conversaban, se cortó el fluido eléctrico. En ese momento el vecino, que se encontraba en dicha reunión, le comento que en el lugar donde trabajaba se iban a mudar y había una planta eléctrica que ya no necesitarían, y luego de varias gestiones Don Jaime logró que se la vendieran a un precio bastante cómodo de 3,000 dólares.

Cada año la empresa ha venido incrementando su producción al igual que sus ventas en la ciudad de Tegucigalpa, esto gracias al buen manejo y cuidado tanto a nivel administrativo como técnico por parte de los dueños. A finales del 2015 hubo una pequeña baja de producción del cultivo por motivo de una plaga (mosca) que ingresaba por la ventilación del sistema y por pequeños orificios en las casas de cultivos, ésta introducía sus larvas en el compost y se alimentaba del micelio del champiñón, esta plaga tenía una gran capacidad de olfato y podía oler el micelio a 3 km de distancia, por lo que se manejó su control con filtros.

En el 2016, como solución a los problemas financieros por lo que está pasando la empresa debido al alto costo de la electricidad y a limitaciones en el crecimiento de la producción de champiñones, Don Jaime puso sobre la mesa de la junta familiar la posibilidad de construir tres nuevas cámaras de producción con una dimensión de 7.5 × 6 metros y cuatro camas cada una, basada en un diseño inglés, con su respectivo cuarto frío.

Información técnica del cultivo:

Como ya se indicó, la empresa cuenta en la actualidad con cuatro casas de cultivos con su sistema de refrigeración individual, dos con dimensiones de 6x6 m y las restantes de 6x7.5 respectivamente en su ancho y largo. En cada casa de cultivo tiene instalado cuatro camas una encima de la otra. El flujo de proceso de producción de los champiñones se describe en el anexo 2.

La etapa inicial arranca con el semillero. Las semillas utilizadas son importadas de Pensilvania cada dos meses, importándose solo una cantidad de 12 bolsas, que es la capacidad de almacenamiento de la empresa para este material.

⁴ Problema entorno político: Se aumentó un 60% más en el salario básico hondureño para cubrir el costo de la canasta básica para cinco personas, que fue una causa del golpe de estado en el mismo año.

Para el buen desarrollo del cultivo la empresa produce su propio compost, en base a pajilla de arroz, es regado y volteado en una superficie donde sus desechos son recolectados para volverlos a incluir, se reincorporan cada 3 días (dos veces en su producción) y se remueve todo el compost cada 2 días por un total de 17 días.

Para la cama del cultivo se utiliza peat moss⁵ importado de Estonia y el compost de pajilla de arroz, el compost cubre un 75% de la cama, mientras el otro restante es la capa superficial hecha por el peat moss, éste se usa por su gran capacidad de retención de agua y no trae ningún nutriente al igual que el compost. En esta cama se produce un microclima que es de beneficio para el desarrollo del micelio y para el posterior crecimiento del cultivo. Es importante recalcar que se pasterizan las casas de cultivos al ubicar el material que conforman las camas, esto para que no haya desarrollo de otros microorganismos no deseados. Y se procede a la siembra.

Don Jaime es enfático al hablar de la producción: “La clave del cultivo de champiñón de Paris es controlar la temperatura, humedad y ventilación”, por ello cada casa cuenta con ventiladores y sistema de enfriamiento, fusionándose y creando el ambiente apropiado para el cultivo, la humedad es dada por el riego que se hace de mañana y de tarde todos los días, con sus respectivos indicadores de estos requerimientos.

El ciclo del cultivo dura entre 75 y 80 días, en los últimos 25 días se realizan tres oleadas de cosecha cada 8 días. En la primera se obtiene el mayor rendimiento con respecto a las demás. Posteriormente lo cosechado se almacena en el cuarto frío donde pierden peso por la deshidratación. Al día siguiente de cosecha el producto está listo para su empaque, venta y distribución a sus clientes en Tegucigalpa.

Mezcla actual de comercialización del negocio:

- Producto: El champiñón es comercializado como producto fresco, considerado como gourmet⁶ lo que lo caracteriza es la calidad y el sabor que da en los platos a diferencia de su competencia los champiñones enlatados, que puede ser apreciado por los chefs y personas con paladares más educados. El cultivo es un producto muy delicado, frágil y costoso por lo que su vida útil es corta de diez días. Es vendido a granel en bolsas con diferentes pesos al gusto del consumidor, de 5, 2, y 1 lb, para restaurantes y hoteles. Para supermercados se ofrece de igual manera pero en mayor cantidad, el supermercado lo re empaacan y coloca en sus góndolas de frío con su propia marca.

⁵ Peat moss: Es un musgo, conocidos como musgos de turbera, formados en zonas nórdicas con pantanos. Sustrato orgánico, con característica de retención de agua.

⁶Gourmet: La RAE lo define: Persona de gustos exquisitos en lo relativo a la comida y a la bebida. La National Association for the Speciality Food Trade (NASFT), indica que son alimentos, bebidas con un grado, estilo y/o calidad del mayor nivel de su categoría.

- Precio: El precio inicial era muy inferior al actual, apenas cubriendo sus costos de producción dentro de los cuales entra los de semilla, insumos importados y otros como la gasolina y transporte.

El precio del producto se ajusta una vez casi cada dos años por causas como el incremento en el valor del combustible (costo fijo más alto) y la devaluación de la moneda hondureña con respecto al dólar. Los clientes entienden el cambio claramente y como consecuencia lo trasladan al consumidor final.

El precio del producto se ha mantenido siempre por debajo del precio del champiñón fresco importado, aunque éste haya también subido su precio por razones externas. Comparándolo con precios en otros países como Guatemala y Costa Rica, casi están al mismo nivel.

El producto es vendido por libra, con un valor diferente para cada cliente dependiendo de la cantidad demandada. Para supermercados se vende a un valor de HNL. 80 la libra, hoteles y restaurantes a HNL. 83 y para pequeños cliente que piden menos de 5 libras a la semana, a HNL. 85 (estos precios se han mantenido por los últimos dos años).

- Clientes: La empresa ha venido aumentando su cartera de clientes con el tiempo, al mismo nivel que ha incrementado la producción. Los clientes más destacados son los supermercados La Colonia y Hurtifruti (Walmart), los hoteles Intercontinental, Clarión, Marriot, Hyatt Plaza, Florencia, Honduras Maya y Plaza Juan Carlos, y los restaurantes La Cumbre, La Hacienda, Arno Bistrot, Claudio's, Angelo's, Café Honoré, Rojo Verde y Ajo, Recoleta, Susy Go Grill y Claro de Luna, todos ubicados en la ciudad de Tegucigalpa.

La colonia es el mejor cliente con una compra semanal de 220 a 250 libras a la semana. Los Rojas mantienen con sus clientes una relación y comunicación directa, verbal, con visitas al establecimiento para saber los requerimientos que desean en el tamaño (entero, grande, mediano o pequeño) y otras necesidades.

El anexo 3 muestra la distribución porcentual de la producción entre los distintos clientes actuales.

- Competencia: No existen otros productores y distribuidores locales de champiñón fresco. El Champiñón enlatado compite por su precio más bajo, pero no igual la calidad y textura del producto de Los Rojas. Los chefs de los restaurantes y hoteles que compran el producto prefieren pagar un poco más porque el champiñón fresco brinda una mejor calidad y sabor al plato final. El precio promedio del champiñón enlatado es de aproximadamente L. 57 la lata de 425gramos.

- Canales de distribución: Agroindustrias La Granja vende directamente a sus clientes minoristas, que son los que ofrecen el producto a los clientes finales. La distribución es hecha por la esposa de Don Jaime y su hijo, de forma directa, a través de un vehículo que ellos poseen y que no tiene refrigeración. Ellos tienen una rotación de rutas todas las semanas.

El anexo 4 muestra las rutas actual de entrega de producto.

Debido a que algunas veces los niveles de producción varían por problemas propios del cultivo, a veces se presenta una mayor demanda de producto que no puede ser suplida con la producción. Por la gran confianza y comunicación que tiene la empresa con sus clientes, se habla con ellos y se acuerda mutuamente enviarles una cantidad de producto menor por esa vez. Esto refleja la preferencia y el fuerte vínculo con ciertos clientes que son fijos y no esporádicos.

- Promoción y Publicidad: La empresa no invierte dinero en medios de comunicación ni en volantes o material informativo sobre su producto. Generalmente Doña Gloria hace la labor de búsqueda de nuevos clientes, y cuando se encuentra con un potencial demandante que no usa champiñones frescos en la oferta de su tienda, o en sus recetas o nuevos restaurantes, se les da la tarjeta de información. La empresa brinda una libra de cortesía, para que realicen pruebas y pueda reemplazarlo por el de lata.

Los dueños invitan periódicamente a su casa a sus clientes actuales y potenciales para que conozcan el proceso y degusten de un plato hecho con champiñones, donde la empresa brinda la confianza a sus clientes y muestra que cuenta con una producción constante.

No se hacen promociones especiales como descuentos, o impulsación periódica, o bandeos. Eventualmente, Doña Gloria ha hecho degustaciones muy puntuales en ciertos puntos, sobre todo supermercados, pero no obedece a un programa definido.

- Recursos Humanos: Como la empresa es muy pequeña, no se cuenta con departamentos, ya que es manejada directamente por la familia Rojas. El anexo 5 presenta el organigrama de la empresa donde se puede apreciar que Jaime Rojas es el Gerente General, Gloria de Rojas es encargada de Ventas y Mercadeo y Nicolás Rojas es el encargado de Producción y distribución, además estar involucrado en todos los departamentos.

La empresa cuenta con cuatro empleados para las operaciones, quienes reciben el mismo salario. Uno de ellos es el jefe, el cual por su tiempo con la compañía tiene un beneficio adicional de vivir en otra casa dentro de la finca de la empresa. Su mayor experiencia es la que le ha permitido dirigir a los otros. Lo que caracteriza a los empleados es la honradez y el trabajo en equipo, existen actividades que se deben trabajar en conjunto, las cuales demuestran que entre ellos se colaboran. Cada uno de los integrantes es muy importante para la empresa.

Situación financiera de la empresa:

Don Jaime se encarga de recolectar toda la información técnica de la producción y de los bancos con quien tienen relaciones. Toda esta información es entregada a una empresa con la que se ha tercerizado el servicio contable y financiero. Dicha empresa entrega un informe contable cada tres meses para su análisis, aunque muchas veces esta información se retrasa, algunas veces porque Don Jaime no pasa a tiempo la documentación, y otras veces porque la empresa contratada no entrega los informes. Tal es el caso de los datos del año 2015, que a estas alturas no han sido entregados. Sin embargo, Don Jaime reconoce que sus decisiones no se orientan con base en indicadores financieros porque no

los entiende. Para plantear un proyecto nuevo lo hace con base en su experiencia y su intuición en negocios, no con indicadores financieros.

El anexo 6 y 7 muestra los estados financieros de la empresa para los años 2010 a 2014 en USD.

El reto de la nueva inversión.

Una noche don Jaime preocupado con el problema de energía eléctrica se puso a comparar que le saldría mejor, si mejorar sus casas de cultivo o realizar nuevas instalaciones dentro de la finca, empezó a preguntarse dónde podría ubicar sus nuevas instalaciones, exactamente tenía un espacio donde se almacenaba el compost, y recordó que sus asesores al inicio de su negocio le decían que podía almacenar el compost al aire libre, por lo que esas instalaciones, bien acondicionadas, serían ideales para poner nuevas cámaras de producción no nueva tecnología.

El proyecto estaría compuesto de tres cámaras extendidas cada una con cuatro camas, un cuarto frío con mayor dimensión y una zona confortable de trabajo para el empaque del producto. Don Jaime se sentó a realizar proyecciones de lo que obtendría con esta inversión en cuando a producción. Calculó un promedio anual para el primer año de 27,267.47 en libras aumentando 10% anualmente con un precio establecido promedio HNL 83 la libra.

Para las nuevas casas proyectó además los siguientes costos de inversión: - cinco unidades condensadoras y evaporadores por un total de HNL 541,885.49, - tres cámaras de cultivo por un total de HNL 583,337.01, - materiales e instalaciones eléctricas por HNL 45,195, - materiales de construcción y mano de obra por L. 255,095. Los costos de producción y administración para el primer año los proyectó en HNL 1, 765,296 con un incremento anual del 10% también.

Recientemente Don Jaime había recibido una llamada del Banco de Occidente, muy conocido en el país por su apoyo a la pequeña y mediana empresa. El ejecutivo que le contactó le propuso que podría gestionar un préstamo por hasta HNL 1, 000,000 con una tasa de interés del 10% anual, a 7 años plazo, y que podría concederle el primer año de gracia sobre los intereses. La diferencia en la inversión sería el aporte que la empresa de Don Jaime debería poner.

En su mente Don Jaime le daba vueltas a esta pregunta: ¿sería rentable la inversión de las cámaras nuevas?, ¿le convenía tomar nuevas deudas?, ¿sería esta la salida a los problemas que había detectado?

Nota de Enseñanza.

Sinopsis:

Agroindustrias La Granja es una empresa familiar en Honduras dedicada a la producción y comercialización de champiñón fresco a Tegucigalpa, brindando un producto de alta calidad. El caso describe cuales fueron los inicios de la empresa y como se ha

desarrollado a lo largo del tiempo gracias al buen manejo de sus clientes y experiencia con el cultivo, al igual que explica problemas por los cuales ha pasado como bajones de producción y crisis política (el incremento del costo energético, la crisis del golpe de estado en Honduras en el año 2009, los problemas con plagas que redujeron la producción). La empresa ha podido lidiar con todo esto y actualmente se encuentra analizando un nuevo proyecto de inversión que le ayudaría a mejorar su rentabilidad, a través de una mayor expansión del mercado y de su producción.

Público meta al que va dirigido el caso:

El caso está dirigido a estudiantes con grado académico de pre grado y/o grado, cursantes de materias como finanzas, emprendimiento, marketing, negocios internacionales, administración de empresas, aplicando herramientas y técnicas de análisis FODA, matriz DOFA, análisis de las 5p's de Kotler, análisis de razones financieras y análisis de rentabilidad de inversiones.

Objetivo del Caso:

Brindar al profesor y estudiantes una herramienta que sea de ayuda en el salón de clases para el aprendizaje interactivo del proceso de toma de decisiones, el caso ayuda a generar discusión y desarrollar criterio por parte de los estudiantes creando una clase dinámica.

Se recomienda seguir los siguientes objetivos específicos del caso:

- Desarrollar en los estudiantes el análisis para la identificación de problemas y la toma de decisiones como supuesto tomador de decisiones dentro una empresa.
- Uso del material (framework), para analizar casos y desarrollar el análisis y discusión entre los estudiantes.

Esquema o Guión del Caso:

El caso Agroindustrias La Granja está dividido en los siguientes capítulos:

- Introducción
- Agroindustrias La Granja: Aspectos Generales de la empresa.
- Evolución de la empresa
- Información técnica del cultivo.
- Mezcla de comercialización del negocio:
 - Producto.
 - Precio.
 - Clientes.
 - Competencia.
 - Canales de distribución.
 - Recursos humanos.
- Situación financiera
- El reto de la nueva inversión

Técnicas de análisis propuestas.

Mezcla óptima propuesta de Kloter (5 P's de Kloter):

Producto:

Se tiene: Un producto de calidad, fresca, único en el mercado, vendido a granel.

Se propone: Crear una marca, por lo que el cliente en supermercados lo reconozca y lo compré, que cree un "top of mind" en el consumidor. Amarrado a esto se propone que las presentaciones cambien a nivel de los supermercados, presentando el producto en bandejas de una libra, ya sea entero o rebanado.

Precio:

Se tiene: Precios arriba de los precios promedio de la competencia, y muy parecido pero por debajo del precio del champiñón fresco importado.

Se propone: Mantener el precio, aunque los clientes estén dispuestos a pagar, crear varios niveles de precios según presentación y valor agregado, considerando una demanda constante en cantidad y tiempo.

Plaza:

Se tiene: Demanda fija de clientes (hoteles, restaurantes y otros), al igual que el supermercado en Tegucigalpa, pero el último brinda el producto al consumidor final con su marca propia.

Se propone: Buscar nuevos nichos de mercados, supermercados de compra al mayor, supermercados con compra fija, expandirse a otras ciudades con una marca.

Promoción:

Se tiene: Casi toda su producción ya está destinada a sus clientes. A los que no son clientes pero usan champiñones enlatados, se les da una libra de cortesía para prueba. Con el producto sobrante la dueña hace un ceviche y vende a sus amigos y público en general.

Se propone: Establecer acciones de promoción por temporada a través de descuentos. Degustaciones periódicas en los supermercados. Elaboración de recetarios que se puedan repartir entre clientes en los supermercados. Mantener una excelente atención al cliente.

Personal:

Se tiene: Excelente relación con sus clientes, son muy personal, directa, verbal, de compromiso. Con sus colaboradores no se evidencian problemas, ya que son muy pocos.

Se propone: Mantener esa comunicación con clientes y sus colaboradores dentro de la empresa.

Análisis FODA:

Fortalezas.

- Experiencia técnica del cultivo y su manejo.
- Cuenta con apoyo bancario.
- Mercado de champiñones frescos dominado en el market share, por conocimiento tecnológico.
- Producto fresco, con valor agregado.
- Comunicación directa con sus clientes, sin ningún intermediario.

Oportunidades.

- Nuevos mercados en grandes ciudades como San Pedro Sula, Ceiba
- PriceSmart requiere un producto como el de la empresa pero empacado, pudiendo convertirse en el centro de abastecimiento para distribución en Centroamérica.
- Crecimiento del sector de restaurantes y hotelero, donde existe una nueva ventana para cubrir demanda.
- Buscar intermediarios para entrar a nuevos mercados, y/o exportar a otro país con alta demanda y crecimiento de mercado.
- Existe una alta demanda y crecimiento en el mercado para el champiñón fresco no solamente en Honduras, sino en otros países de la Región como El Salvador.

Debilidades.

- La empresa no usa un empaque, ni marca, el producto se vende a granel.
- Corta vida en anaquel del producto (10 días).
- Falta de indicadores automáticos para el control de los requerimientos del cultivo (tecnología).
- No utiliza datos financieros para la toma de decisiones.
- La contabilidad no se lleva internamente, sino que se terceriza, restándole a la empresa capacidad para contar oportunamente con esta información relevante.
- Producción limitada por su capacidad instalada, vende todo lo que produce y aún hay mercado demandante.
- La empresa es muy ilíquida, está altamente endeudada y sus márgenes de rentabilidad son muy bajos.

Amenazas.

- La competencia (champiñón enlatado), tiene una vida útil más larga al producto de la empresa.
- Dependencia de proveedores de insumos externos (semilla, peat moss).
- Ataque de plagas y enfermedades debido a lo delicado del cultivo.

Análisis de intersecciones propuesto (Matriz DOFA):

Fortalezas-Oportunidades (FO):

- Invertir en la ampliación del campo de producción, por medio de apoyo bancario con el fin de abastecer la demanda latente en el mercado.
- Por medio de su amplia experiencia en el cultivo eficientar el proceso para obtener una mayor producción y por medio de intermediarios buscar nuevos mercados.

Debilidades-Oportunidades (DO):

- Crear una marca y empaque para que pueda venderse a PriceSmart y convertirse en el centro de abastecimiento de distribución para Centroamérica.
- Con los nuevos mercados y obteniendo un mayor demanda y precio por el producto final, la empresa podría mejorar sus problemas financieros.

Fortalezas-Amenazas (FA):

- Con la experiencia en el producto necesita hacer sus propios insumos parecidos al peat moss y semilla hechos por la empresa para no depender de proveedores. Los costos se minimizarían.
- Buscar nuevos clientes, a partir de la buena comunicación que tiene con sus clientes, podría especializar la venta para cada uno.

Debilidades-Amenazas (DA):

- Se necesita una producción constante de este producto semanalmente por su vida corta anaquel, para no darle ventaja al producto enlatado.
- Desarrollando sus propios insumos, la empresa podría minimizar sus costos y mejorar económicamente en el largo plazo.

Análisis Financiero propuesto:

En el Anexo 8 se encuentra la nota técnica sobre análisis de razones financieras. Los estudiantes pueden hacer uso de ella para obtener los resultados utilizando información de los estados financieros (Balance general y Estado de Resultados) que aparecen en el caso para los cuatro períodos contables presentados. El alumno con toda la información dada podrá obtener varios indicadores financieros, los cuales le ayudarán a tener una idea sobre la situación financiera de la empresa, de igual manera será de apoyo para la discusión del caso.

Indicadores de Liquidez:

Mide la capacidad de cómo una empresa puede pagar las obligaciones de corto plazo.

En el caso de la empresa, se observa que no es buena para solventar sus deudas a corto plazo por razones de disponibilidad de efectivo.

Cuadro 1. Índices de liquidez desde el 2010 al 2014 para Agroindustrias La Granja.

Razón Corriente o de Solvencia		2010	2011	2012	2013	2014
Activo Circulante	USD	354,514.55	USD 255,862.98	USD 454,643.66	USD 344,144.06	USD 136,640.00
Pasivo Circulante	USD	4471,517.22	USD 4212,276.43	USD 4240,037.07	USD 3682,260.34	USD 2864,152.01
		0.08	0.06	0.11	0.09	0.05

La empresa es sumamente ilíquida, o sea, sus pasivos de corto plazo superaran con creces sus activos de corto plazo.

Prueba Ácida		2010	2011	2012	2013	2014
Activo Circulante	USD	354,514.55	USD 119,703.53	USD 317,471.36	USD 344,144.06	USD 136,640.00
Pasivo Circulante	USD	4471,517.22	USD 4212,276.43	USD 4240,037.07	USD 3682,260.34	USD 2864,152.01
		0.08	0.03	0.07	0.09	0.05

Los inventarios no son relevantes en la liquidez de la empresa, solo se dieron valores pequeños en 2011 y 2012, y esto podría deberse a que se trata de un producto perecedero.

Capital Neto de Trabajo (CNT)

	2010	2011	2012	2013	2014
Activo Circulante	USD 354,514.55	USD 255,862.98	USD 454,643.66	USD 344,144.06	USD 136,640.00
Pasivo Circulante	USD 4471,517.22	USD 4212,276.43	USD 4240,037.07	USD 3682,260.34	USD 2864,152.01
	USD -4117,002.67	USD -3956,413.45	USD -3785,393.41	USD -3338,116.28	USD -2727,512.01

Indicadores de Endeudamiento:

Evalúa el grado de participación de quienes aportan capital, asimismo mide el riesgo que incurren los dueños con relación a su inversión en la empresa. También la conveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para empresa.

Cuadro 2. Índices de endeudamiento desde el 2010 al 2014 para Agroindustrias La Granja.

Razón Deuda Patrimonio

	2010	2011	2012	2013	2014
Total Pasivos	USD 4471,517.22	USD 4212,276.43	USD 4240,037.07	USD 3682,260.34	USD 2864,152.01
Patrimonio	USD 100,248.00	USD 68,995.72	USD 82,578.28	USD 22,107.82	USD 45,385.24
	44.60	61.05	51.35	166.56	63.11

En la empresa es claro que quien tiene el riesgo en esta operación son los acreedores, pues han puesto mucho más dinero que los dueños.

Endeudamiento

	2010	2011	2012	2013	2014
Total Pasivos	USD 4471,517.22	USD 4212,276.43	USD 4240,037.07	USD 3682,260.34	USD 2864,152.01
Total Activos	USD 4571,765.22	USD 4281,272.15	USD 4322,615.35	USD 3704,368.16	USD 2909,537.25
	98%	98%	98%	99%	98%

Se observa que la gran mayoría de activos se deben, casi el 100%.

Indicadores de Rentabilidad:

Estos indicadores sirven para medir la efectividad administrativa de la empresa, en la capacidad de controlar los costos y los gastos, con la finalidad de convertir ventas en utilidades.

Cuadro 3. Índices de rentabilidad desde el 2010 al 2014 para Agroindustrias La Granja.

Margen Bruto de Utilidad										
	2010		2011		2012		2013		2014	
Utilidad Bruta	USD	526,558.81	USD	428,276.71	USD	1307,479.74	USD	1911,159.25	USD	1833,355.54
Ventas Netas	USD	998,624.26	USD	636,952.50	USD	1673,031.00	USD	2249,008.00	USD	2137,958.00
		0.53		0.67		0.78		0.85		0.86
Rendimiento del Patrimonio (ROE)										
	2010		2011		2012		2013		2014	
Utilidad Neta	USD	11,022.90	USD	-31,252.28	USD	-46,417.44	USD	26,689.54	USD	23,277.42
Patrimonio	USD	100,248.00	USD	68,995.72	USD	82,578.28	USD	22,107.82	USD	45,385.24
		0.11		-0.45		-0.56		1.21		0.51
Margen Neto de Utilidad (MNU)										
	2010		2011		2012		2013		2014	
Utilidad Neta	USD	11,022.90	USD	-31,252.28	USD	-46,417.44	USD	26,689.54	USD	23,277.42
Ventas Netas	USD	998,624.26	USD	636,952.50	USD	1673,031.00	USD	2249,008.00	USD	2137,958.00
		0.01		-0.05		-0.03		0.01		0.01

Los indicadores de rentabilidad muestran un margen muy bajo, y en algunos casos hasta pérdidas.

Indicador de Actividad:

Estos indicadores sirven para medir la eficiencia que tiene la empresa con sus activos.

Cuadro 4. Índices de actividad desde el 2010 al 2014 para Agroindustrias La Granja.

Rotación de Activo Total		2010	2011	2012	2013	2014
Ventas	USD	998,624.26	USD 636,952.50	USD 1673,031.00	USD 2249,008.00	USD 2137,958.00
Activo total	USD	4339,676.15	USD 3964,661.53	USD 4011,267.80	USD 3393,020.61	USD 2598,189.70
		0.23	0.16	0.42	0.66	0.82

Se observa un aumento en los últimos años de cada dólar invertido en capital retorna en los ingresos.

Flujo de Caja e Indicadores Financieros:

Cuadro 5. Flujo de Caja del proyecto nuevas casas de cultivo con financiamiento en HNL y USD.

Rubros	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos por ventas		HNL 2263,200.01	HNL 2489,520.01	HNL 2738,472.01	HNL 3012,319.21	HNL 3313,551.13	HNL 3644,906.25	HNL 4009,396.87
Costos de producción y administrativos		HNL -1765,296.00	HNL -1941,825.60	HNL -2136,008.16	HNL -2349,608.98	HNL -2584,569.87	HNL -2843,026.86	HNL -3127,329.55
Intereses del préstamo		HNL -100,000.00	HNL -94,206.56	HNL -80,792.50	HNL -66,166.05	HNL -49,623.56	HNL -31,541.09	HNL -11,565.15
Depreciación		HNL -142,551.25	HNL -142,551.25	HNL -142,551.25	HNL -142,551.25	HNL -142,551.25	HNL -142,551.25	HNL -142,551.25
Utilidad antes impuestos		HNL 255,352.76	HNL 310,936.60	HNL 379,120.10	HNL 453,992.93	HNL 536,806.45	HNL 627,787.05	HNL 727,950.92
Impuestos sobre renta (25%)		HNL 63,838.19	HNL 77,734.15	HNL 94,780.02	HNL 113,498.23	HNL 134,201.61	HNL 156,946.76	HNL 181,987.73
Utilidad neta		HNL 191,514.57	HNL 233,202.45	HNL 284,340.07	HNL 340,494.70	HNL 402,604.84	HNL 470,840.29	HNL 545,963.19
(+) Depreciación		HNL 142,551.25	HNL 142,551.25	HNL 142,551.25	HNL 142,551.25	HNL 142,551.25	HNL 142,551.25	HNL 142,551.25
Inversión inicial	HNL -1425,512.50							
Préstamo	HNL 1000,000.00							
Amortización de deuda		HNL -	HNL -128,103.49	HNL -141,517.55	HNL -156,144.00	HNL -172,686.50	HNL -190,768.97	HNL -210,779.50
Valor de desecho								HNL 427,653.75
Flujo de caja	HNL -425,512.50	HNL 334,065.82	HNL 247,650.21	HNL 285,373.77	HNL 326,901.95	HNL 372,469.59	HNL 422,622.57	HNL 905,388.70
Flujo de caja acumulado		HNL -91,446.68	HNL 156,203.53	HNL 441,577.30	HNL 768,479.25	HNL 1140,948.85	HNL 1563,571.42	HNL 2468,960.11
		VAN				HNL 891,551.32		
		TIR					73.22%	
		PRI					1.369	
		IR					3.10	
		Tasa de descuento					20.00%	

Rubros	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos por ventas		USD 98,788.71	USD 108,667.58	USD 119,534.34	USD 131,487.78	USD 144,636.55	USD 159,100.21	USD 175,010.23
Costos de producción y administrativos		USD -77,055.20	USD -84,760.71	USD -93,236.79	USD -102,560.47	USD -112,816.51	USD -124,098.16	USD -136,507.98
Intereses del préstamo		USD -4,365.00	USD -4,112.12	USD -3,526.59	USD -2,888.15	USD -2,166.07	USD -1,376.77	USD -504.82
Depreciación		USD -6,222.36	USD -6,222.36	USD -6,222.36	USD -6,222.36	USD -6,222.36	USD -6,222.36	USD -6,222.36
Utilidad antes impuestos		USD 11,146.15	USD 13,572.39	USD 16,548.60	USD 19,816.80	USD 23,431.61	USD 27,402.91	USD 31,775.07
Impuestos sobre renta (25%)		USD 2,786.54	USD 3,393.10	USD 4,137.15	USD 4,954.20	USD 5,857.90	USD 6,850.73	USD 7,943.77
Utilidad neta		USD 8,359.61	USD 10,179.29	USD 12,411.45	USD 14,862.60	USD 17,573.71	USD 20,552.19	USD 23,831.30
(+) Depreciación		USD 6,222.36	USD 6,222.36	USD 6,222.36	USD 6,222.36	USD 6,222.36	USD 6,222.36	USD 6,222.36
Inversión inicial	USD -62,223.64							
Préstamo	USD 43,650.01							
Amortización de deuda			USD -5,591.72	USD -6,177.24	USD -6,815.69	USD -7,537.77	USD -8,327.07	USD -9,200.53
Valor de desecho								USD 18,667.09
Flujo de Caja	USD -18,573.63	USD 14,581.98	USD 10,809.94	USD 12,456.57	USD 14,269.27	USD 16,258.30	USD 18,447.48	USD 39,520.23
Flujo de Caja Acumulado	USD -3,991.65	USD 6,818.29	USD 19,274.86	USD 33,544.13	USD 49,802.43	USD 68,249.91	USD 107,770.14	
		VAN				USD 38,916.23		
		TIR				73.22%		
		PRI				1.369		
		IR				3.10		
		Tasa de descuento				20.00%		

Se utilizó un cambio de HNL a USD de 22.9095

Proceso de discusión (plan de caso):

Se seleccionó a la empresa Agroindustrias La Granja porque es un claro ejemplo de emprendedorismo de una PYME, cuenta con un largo camino de éxito, al igual de ciertas decaídas que sufren las empresas para mejorar su administración, proceso y toma de decisiones.

Se espera que el estudiante con las bases aprendidas en su carrera universitaria pueda resolver el framework de Harvard Business School para analizar casos, que pueda descifrar tanto las variables externas e internas (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), como realizar un análisis con indicadores financieros y de rentabilidad, procediendo con la toma de decisión o estrategia como si fuera el gerente dentro de la empresa. Este framework contiene los siguientes apartados:

Aspectos propios del Negocio.

- Factores críticos del caso (quién, qué, cómo, dónde, cuándo).
- Identificar lugares, personas, actividades y contexto de la situación.
- Determinar el grado de certeza de la información brindada en el caso.

Síntomas del caso.

- Listar indicadores de las cosas que no están saliendo como se esperaba o deseaba en el caso (ojo: son síntomas, no problemas).

Identificación de metas.

- Identificar estados críticos de las partes mayoritarias del caso.
- Listar metas existentes de esas partes en el caso, o razonablemente inferidas.

Análisis de situación.

- Escoger entre varias herramientas de análisis posibles y aplicarlas a la situación existente en el caso. En este caso se pedirá que el alumno utilice 4 herramientas: - propuesta de mezcla óptima de comercialización (Kotler), - análisis FODA y matriz DOFA, - análisis de indicadores financieros, - análisis de rentabilidad de la inversión.

Diagnóstico (Problemas principales).

- Identificar predicamentos (metas inconsistentes)
- Identificar problemas.
- Priorizar los problemas encontrados del mas importante al menos importante.

Plan de Acción (Alternativas).

- ¿Qué criterios se usan para escoger alternativas?

- Establecer alternativas de solución a los problemas.
- Examinar las consecuencias de implementar estas alternativas.
- Seleccionar las mejores alternativas para el caso.
- Diseñar un plan de acción para implementar las alternativas escogidas.

(Vega, 2010)

Preguntas de discusión:

Las siguientes preguntas ayudarán al docente a inducir el desarrollo del caso por el camino correcto que orientarán a los estudiantes a encontrar los puntos más importantes en el caso. Sería oportuno brindar estas preguntas junto con el caso en forma previa a la discusión.

Preguntas que buscan información:

- ¿Quién o quiénes manejan la empresa en su totalidad?
- ¿Cuál es la principal actividad de la empresa?
- ¿Dónde está ubicado el mercado meta de la empresa?

Preguntas analíticas:

- ¿Cómo se diferencia el producto de su competencia?
- ¿Por qué los clientes prefieren este producto?
- ¿Cuál es el principal problema actualmente de la empresa?
- ¿Qué estrategia usa la empresa?
- ¿Cuál podría ser la nueva propuesta de mezcla óptima de mercadeo usando la metodología de las 5 P's de Kotler?
- ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la empresa?
- ¿Qué objetivos estratégicos se pueden derivar del FODA (análisis DOFA)?
- ¿Cuál es la situación financiera de la empresa y como afecta esto su futuro?

Retos:

- ¿Se debe invertir en el nuevo proyecto?, ¿cuál es la rentabilidad del mismo?
- ¿Es necesario buscar nuevos mercados?

Preguntas hipotéticas:

- ¿Qué hubiese sucedido si no hubiese dado el préstamo el banco?

Preguntas de generalización:

- ¿Cuáles son los puntos críticos de la empresa?

Primer Párrafo:

Un nuevo amanecer, así lo llama el Sr. Jaime Rojas Hetebrügge a su nuevo proyecto que está analizando como solución a los problemas que viene experimentando hace varios meses, desde que descubrió que el alto costo energético le estaba asfixiando su rentabilidad. “No es posible” exclamó, luego de revisar un estudio que la empresa nacional energética ENEE, había realizado por encargo suyo y donde se concluyó que sus sistemas de refrigeración permanecían encendidos todo el día por el motivo de que sus invernaderos o camas de producción no le estaban brindando un buen funcionamiento, al no mantener el frío adecuadamente.

Último párrafo:

Recientemente Don Jaime había recibido una llamada del Banco de Occidente, muy conocido en el país por su apoyo a la pequeña y mediana empresa. El ejecutivo que le contactó le propuso que podría gestionar un préstamo por hasta L 1,000,000 con una tasa de interés del 10% anual, a 7 años plazo, y que podría concederle el primer año de gracia sobre los intereses. La diferencia en la inversión sería el aporte que la empresa de Don Jaime debería poner.

En su mente Don Jaime le daba vueltas a esta pregunta: ¿sería rentable la inversión de las cámaras nuevas?, ¿le convenía tomar nuevas deudas?, ¿sería esta la salida a los problemas que había detectado?

Resumen de cada capítulo:

Introducción. Con el fin de interesar al lector en el caso y la lectura, se realizó esta introducción, explica el problema que está viviendo la empresa actualmente, además cómo se percató y cuál ha sido la estrategia/solución que el señor Rojas pensó para poder seguir con éxito de su empresa.

Agroindustrias La Granja: Aspectos Generales de la empresa. Esta sección narra los aspectos generales de la empresa, a que se dedica, como está conformada la empresa y como es manejada por la familia Rojas.

Evolución de la empresa. Narra muy delicadamente como cada cosa influyó para el desarrollo de la empresa desde sus inicios, explica cómo empezó en el rubro y como ha venido evolucionando con la ayuda de personas claves y contactos por los que ha tenido la oportunidad de conocer y crecer. Además, señala ciertos problemas que ha tenido que pasar la empresa para llegar al éxito.

Información técnica del cultivo. Describe cómo funciona la empresa en lo productivo, como es manejado, tanto en el cuidado, como en los parámetros que se sigue para que sea una producción sin problemas. Es importante recalcar que este producto es un producto muy frágil y delicado.

Mezcla actual de comercialización del negocio.

Producto: Brinda las cualidades y características por lo cual es preferido en el mercado.

Precio: Recalca como es puesto el precio y que influye, por lo que es un producto muy competitivo.

Clientes: Explica la relación que tiene con sus clientes, además enumera los clientes con mayor participación en demanda.

Competencia: Hace referencia a su única competencia el Champiñón enlatado.

Canales de distribución: Describe como la empresa se encarga de comercializar el producto (desde sus principios), y la relación que tiene con sus clientes.

Promoción y publicidad: En este capítulo narra cómo la empresa crea confianza con sus clientes.

Recursos Humanos: Aquí muestra como la empresa esta subdividida por encargados de cada sector de la empresa y como son manejados.

Situación financiero: Explica cómo son manejados los datos financieros por unos terceros fuera de la empresa.

El reto de la inversión: Describe el proyecto de las nuevas casas de cultivos, igualmente sus costos y proyección.

Administración del tiempo sugerido y anexos:

Se sugiere que el caso sea discutido en un aula de clases, con una audiencia con conocimientos ya establecidos. La duración total de discusión será de 90 minutos. Este tiempo se dividirá por partes:

En la primera parte se espera que los estudiantes ya hayan leído el caso para empezar el debate, se realizará una lluvia de ideas de los datos más importantes según el criterio de cada estudiante, con ello se irá ubicando cada punto importante en la pizarra con ayuda del profesor. Se espera que los estudiantes puedan descubrir claramente los antecedentes de la empresa, características de sus colaboradores, la estrategia que utiliza y como es manejada la empresa (25 minutos).

En la segunda parte, los estudiantes formaran grupos de igual número, donde cada grupo discutirá y analizará el caso, al final de esta parte cada grupo deberá de tomar la mejor solución posible para la empresa (25 minutos).

Tercera parte, es la última parte de desarrollo y discusión de caso, todos los grupos de la clase se reúnen y defienden individualmente cual es la mejor opción, el profesor tiene la misión de guiarlos al desarrollo y conclusión del caso, por ello, todas las ideas se

plasmarán en la pizarra y ayudará con preguntas ya establecidas, se desarrollará el caso, brindando la mejor opción o estrategia que fue tomada por el propietario de la empresa (40 minutos).

4. CONCLUSIONES

- Se desarrolló un estudio de caso de la empresa Agroindustrias La Granja, se descubrió puntos críticos que han sucedido en la misma, éste sirve como modelo y herramienta para buscar la mejor solución y toma de decisión en una empresa PYME.
- Se estableció un guión del caso considerando información actual y antecedentes de la empresa, brindando a los estudiantes una herramienta que podrá ser usada para el desarrollo de los puntos más importantes por medio de análisis, utilizando la metodología Harvard Business School. Los estudiantes podrán utilizar el Framework para analizar el caso, como resultado se espera que logren enfocar el principal problema y posible estrategia a tomar.
- Se redactó una nota de enseñanza, que es directamente una guía diseñada para orientar al docente en la discusión del caso. Además, conlleva herramientas que los estudiantes podrán implementar.

5. RECOMENDACIONES

- Validar el caso para una clase específica de Agronegocios, lo que permitirá ajustar la redacción y la aplicación de herramientas metodológicas de análisis, para potenciar los resultados.
- Incorporar un detalle de las acciones que tomó la empresa con respecto a la inversión analizada y otros aspectos relevantes de su accionar.
- Brindar a los estudiantes la plantilla y herramientas para la resolución del flujo de caja del proyecto con financiamiento.

6. LITERATURA CITADA

Austin, J. E., 1993. *Teaching Notes: Communicating the Teacher's Winsdom*, s.l.: Harvard Bussiness School.

Rommel Reconco, C. d. l. c. A., 2012. *Indices Financieros*, Francisco Morazan: Finanzas.

La Gaceta, S. d. F., 2010. *Catalogo de bienes de depreciación*. Tegucigalpa: Honduras.

HydroEnviroment, 2016. *HydroEnviroment*.
Available at: http://hydroenv.com.mx/catalogo/index.php?main_page=page&id=355.

Infoagro, 2016. *InfoAgro*.
Available at: <http://www.infoagro.com/forestales/champinyon.htm>.

Ogliastri, E., 1993. "*Casos sobre casos. Experiencias con métodos de discusión en clase*", s.l.: s.n.

Ogliastri, E., 2006. "*Casos sobre casos. Experiencias con metodo de discusion en clase*", Bogotá: CLADEA.

Sapag y Sapag, 2008. *Preparacion y Evaluación de Proyectos. Quinta Edicion*. Bogota: McGraw-Hill Interamericana S.A..

Vega, M., 2010. *Framework para resolución de casos*, s.l.: 2010.

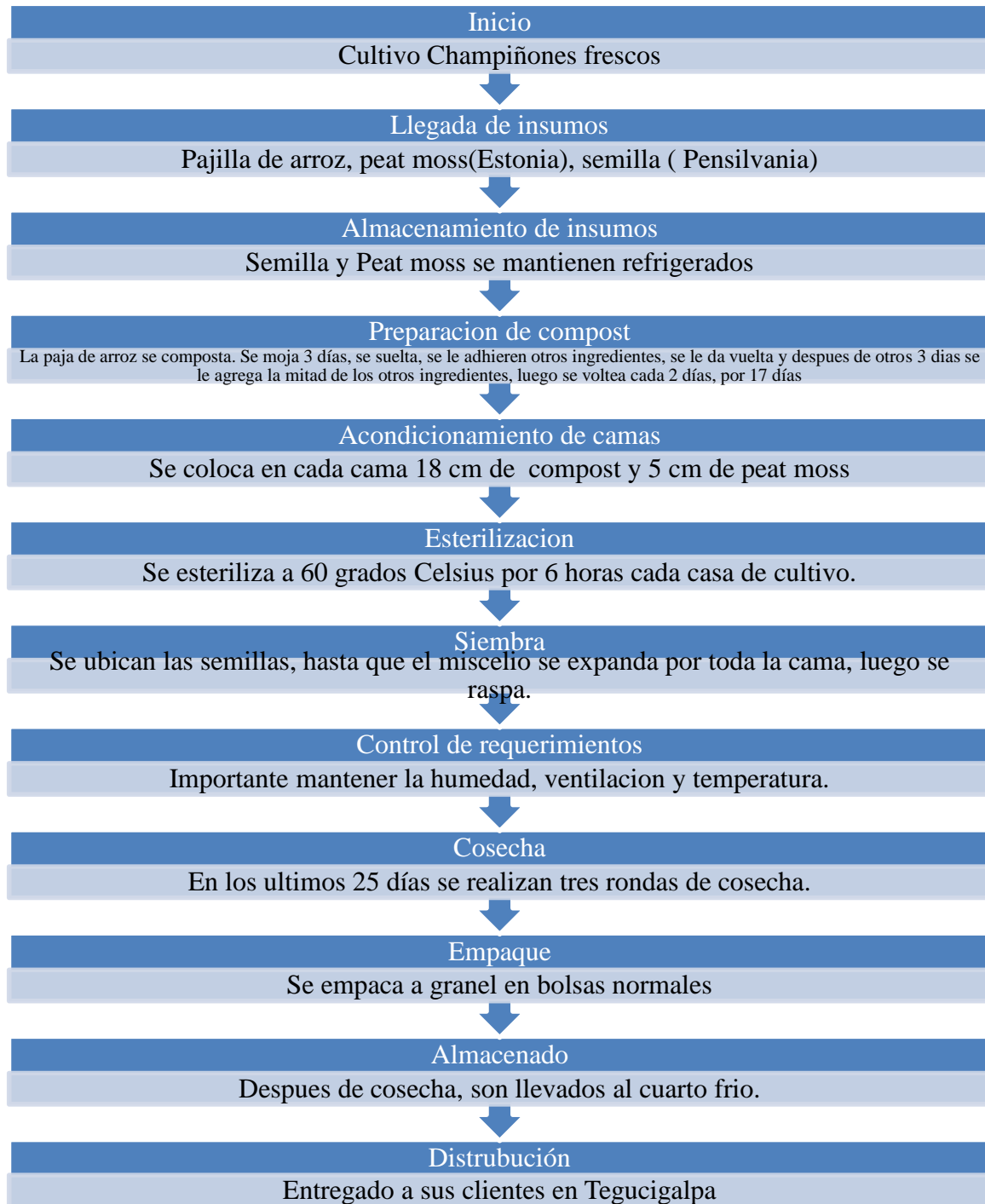
7. ANEXOS

Anexos de ayuda para resolución de caso.

Anexo 1. Evolución anual de producción de champiñones en Agroindustria La Granja.

Año	Libras
2003	11,151
2004	14,545
2005	20,587
2006	18,374
2007	21,028
2008	25,159
2009	27,357
2010	25,930
2011	26,848
2012	23,315
2013	30,868
2014	32,685
2015	25,940

Anexo 2. Flujo de proceso de cultivo de champiñón

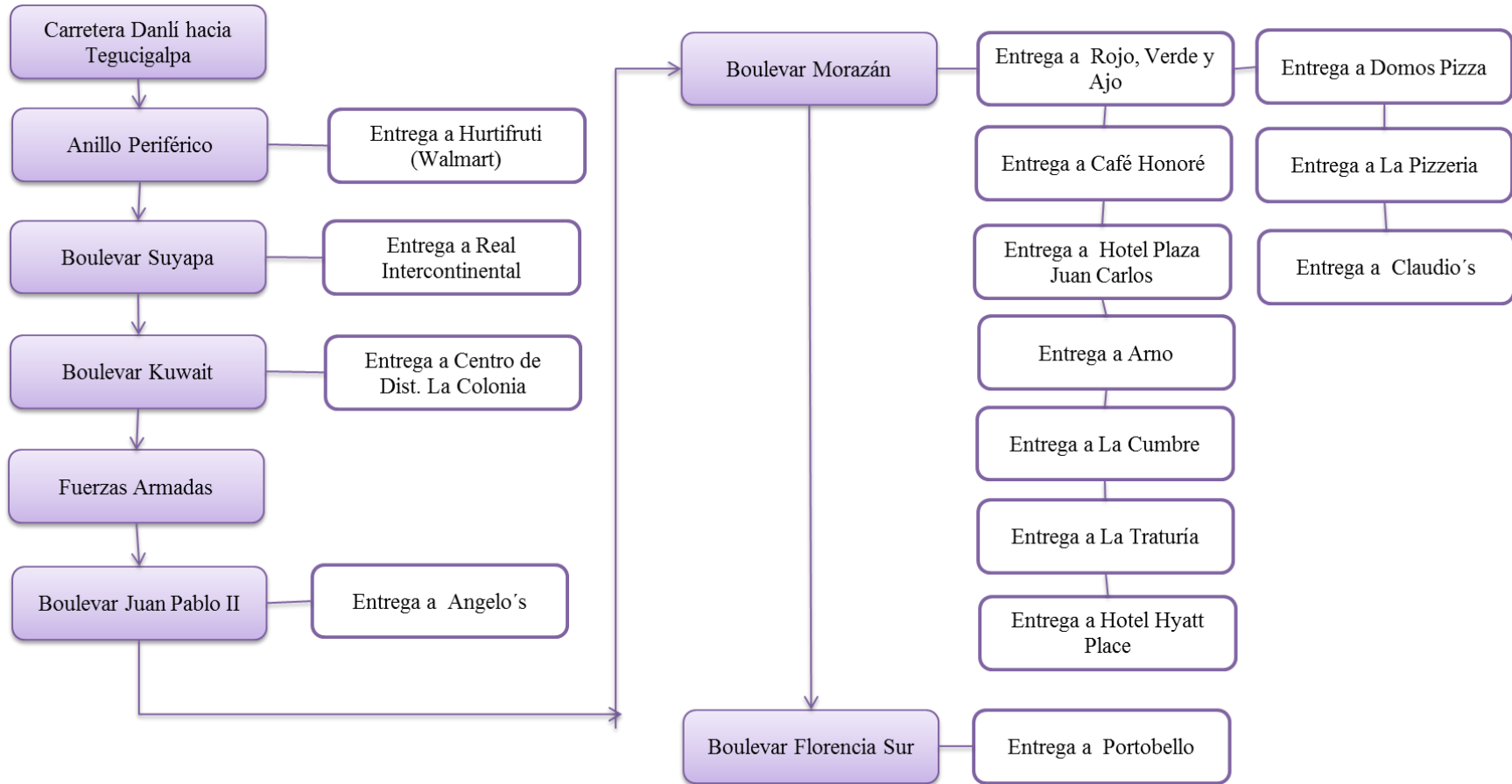


Anexo 3. Porcentaje de compra por cada cliente.

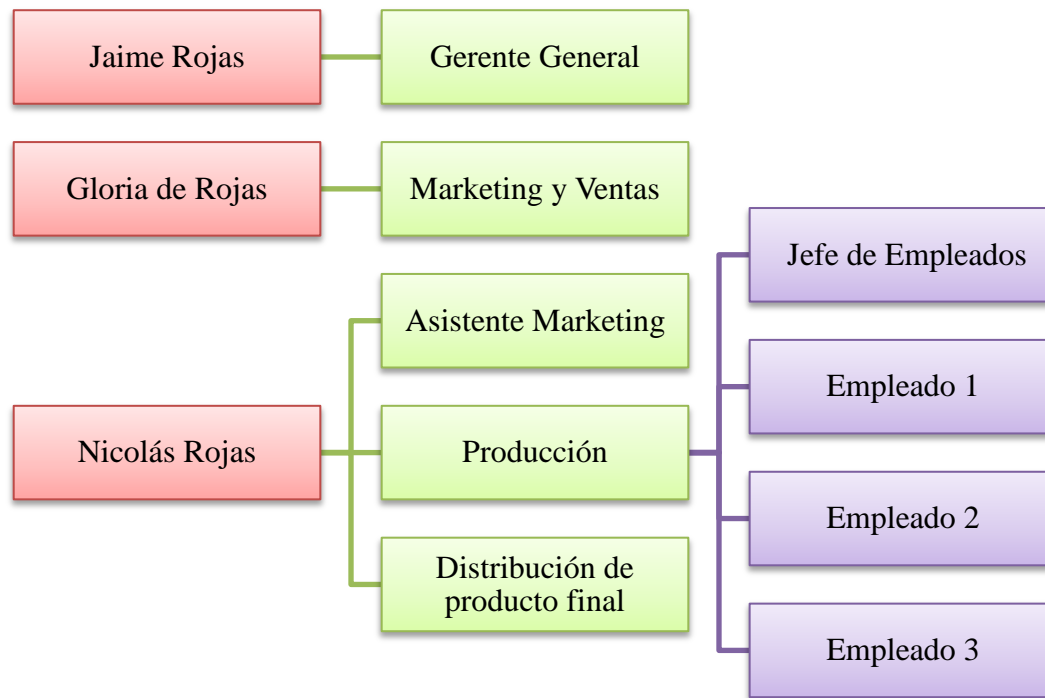
Cientes	%
La Colonia	30
Hurtifruti (Walmart)	10
Hotel Real Intercontinental	10
Restaurante La Cumbre	10
Hotel Clarión	5
Restaurante La Tomatina	5
Restaurante Portobello	5
Restaurante Liquidambar	5
Restaurante Arno	5
Restaurante La Pizzería	3
Hotel Hyatt Place	3
Restaurante Angelo's	2
Restaurante Claudio's	2
Restaurante Domo Pizza	1
Otros	5

Anexo 4. Ruta actual de entrega de producto

40



Anexo 5. Organigrama de la empresa Agroindustrias La Granja.



Anexo 6. Balance general de la empresa Agroindustrias La Granja del año 2010 al año 2014 en USD.

Item	2010	2011	2012	2013	2014
Activo Circulante					
Caja	36,191.38	-149,252.31	87,160.00		
Bancos	34,885.33	35,150.64	213,868.47	344,144.06	136,640.00
Activo Realizable (cuentas x cobrar)	283,437.84	233,805.20	16,442.89	-	-
Inventario	-	136,159.45	137,172.30	-	-
TOTAL ACTIVOS CIRCULANTE	354,514.55	255,862.98	454,643.66	344,144.06	136,640.00
Activo Fijo					
Maquinaria y Equipo	391,797.85	391,797.85	396,960.85	396,960.85	410,330.85
Terrenos	512,034.30	512,034.30	512,034.30	512,034.30	512,034.30
Vehiculos	1423,501.82	1423,501.82	1423,501.82	1424,775.82	1424,775.82
Construcciones	2003,188.53	2003,188.53	2039,708.53	2039,708.53	2039,708.53
Herramientas	18,043.00	18,043.00	18,043.00	18,043.00	18,043.00
Equipo	36,076.68	36,935.68	56,317.80	56,317.80	56,317.80
(-)Depreciación Acum de Mob.	-36,384.56	-113,960.48	-191,536.40	-191,536.40	-284,866.13
(-) Depreciación Acum Herramientas	-1,300.00	-1,300.00	-1,300.00	-1,300.00	-4,908.60
(-)Depreciación Acim Vehiculos	-246,777.17	-446,423.30	-587,349.98	-872,305.14	-1157,260.30
(-)Depreciación Acum Construcción	-115,018.85				
(-) Amortización Acum Construcción		-115,018.85	-115,018.85	-209,283.19	-303,547.53
(-) Amortización Acum mejoras				-124,539.02	-249,078.04
Otros Activos	232,089.07	316,610.62	311,347.55	311,347.55	311,347.55
TOTAL ACTIVOS FIJOS	4217,250.67	4025,409.17	3862,708.62	3360,224.10	2772,897.25

Otros Activos	-	-	-	-	-
Pagos a Cuenta			5,263.07	-	-
TOTAL OTROS ACTIVOS	-	-	5,263.07	-	-
TOTAL DE ACTIVOS	4571,765.22	4281,272.15	4322,615.35	3704,368.16	2909,537.25
Pasivo Circulante					
Cuentas y Documentos x pagar	3235,751.50	3130,820.15	3092,498.79	3106,871.82	2717,363.99
Préstamos Bancarios	818,416.72	666,688.00	723,840.00	558,492.00	114,572.22
Otros préstamos	413,674.70	402,768.28	403,698.28	-	-
Previsiones y Retenciones	3,674.30	-	-	8,896.52	18,215.80
Otros Pasivos	-	12,000.00	20,000.00	8,000.00	14,000.00
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	4471,517.22	4212,276.43	4240,037.07	3682,260.34	2864,152.01
Pasivos a Largo Plazo	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVOS	4471,517.22	4212,276.43	4240,037.07	3682,260.34	2864,152.01
Patrimonio					
Capital Social	26,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00
Utilidad Acumulada	63,225.10	74,248.00	102,995.72	-30,581.72	-3,892.18
Ganancias Netas	11,022.90	-31,252.28	-46,417.44	26,689.54	23,277.42
Total Patrimonio	100,248.00	68,995.72	82,578.28	22,107.82	45,385.24
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	4571,765.22	4281,272.15	4322,615.35	3704,368.16	2909,537.25

Anexo 7. Estado de resultados de la empresa Agroindustrias La Granja del año 2010 al año 2014 en USD.

Item	2010	2011	2012	2013	2014
Ingreso por ventas	998,624.26	636,952.50	1673,031.00	2249,008.00	2137,958.00
Intereses Recibidos	486.72	214.27	862.25	275.25	488.18
Diferencial Cambiario (Dev. Y Sobre Ventas)	-662.00		23,146.74		421.41
Ingreso Total	998,448.98	637,166.77	1697,039.99	2249,283.25	2123,717.59
Ingreso total + otros ingresos	1754,904.28	1504,066.77	1697,039.99	2249,283.25	2125,965.00
Costos de Ventas	471,890.17	208,890.06	389,560.25	338,124.00	290,362.05
Utilidad Bruta	526,558.81	428,276.71	1307,479.74	1911,159.25	1833,355.54
Gastos financieros	179,119.97	141,507.56	128,117.09	62,062.98	78,543.21
Gastos Administrativos y Operativos	881,341.77	853,193.70	957,692.80	1308,006.06	1033,263.89
Depreciación de activos	85,596.36	277,222.05	218,502.60	379,219.50	476,157.83
	1146,058.10	1271,923.31	1304,312.49	1749,288.54	1587,964.93
Utilidad de Operación	-619,499.29	-843,646.60	3,167.25	161,870.71	245,390.61
Otros Gastos	-125,933.11	-54,505.68	-49,584.69	-135,181.17	-224,360.60
Otros Ingresos	756,455.30	866,900.00	-	-	2,247.41
Utilidad Neta	11,022.90	-31,252.28	-46,417.44	26,689.54	23,277.42

Anexo 8. Nota técnica del análisis financiero.

Indicadores de Liquidez

Razón Corriente (RC) o de Solvencia

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Capital Neto de Trabajo (CNT)

$$\text{CNT} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

Prueba Ácida

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Indicadores de Actividad

Rotación de Cartera

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas a crédito en el periodo}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

Fórmulas Alternas

$$\text{Fórmula 1} = \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} * 365 \text{ días}}{\text{Ventas a crédito}}$$

$$\text{Fórmula 2} = \frac{\text{Numero de veces que rotan las cuentas por cobrar}}{365 \text{ días}}$$

Rotación de Inventarios

Rotación de Inventarios para empresas comerciales

Rotación de inventario de mercancías

$$\begin{aligned} \text{Rotación de inventario de mercancías} \\ = \frac{\text{Costo de las mercancías vendidas en el periodo}}{\text{Inventario promedio de mercancías}} \end{aligned}$$

Fórmulas Alternas

$$\text{Fórmula 1} = \frac{\text{Inventario promedio} * 365 \text{ días}}{\text{Costo de la mercancía vendida}}$$

$$\text{Fórmula 2} = \frac{\text{Rotación del inventario mercancía}}{365 \text{ días}}$$

Inventario Promedio

$$\text{Inventario promedio} = \frac{\text{Inventario inicial del periodo} + \text{inventario final del periodo}}{2}$$

Rotación de Inventarios para empresas industriales

$$\text{Rotación de inventarios totales} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario totales promedio}}$$

Rotación del inventario de materias primas

$$\text{Rotación de materias primas} = \frac{\text{Costo de la materia prima utilizada}}{\text{Inventario promedio de materias primas}}$$

Fórmulas Alternas

$$\text{Formula 1} = \frac{\text{Inventario promedio} * 365 \text{ días}}{\text{Costo materia prima utilizada}}$$

$$\text{Formula 2} = \frac{\text{Rotación de materia prima}}{365 \text{ días}}$$

Rotación de inventarios de productos en proceso

$$\text{Rotación de producto en proceso} = \frac{\text{Costo de producción}}{\text{Inventario promedio de producto en proceso}}$$

Fórmulas Alternas

$$\text{Fórmula 1} = \frac{\text{Inventario promedio} * 365 \text{ días}}{\text{Costo de producción}}$$

$$\text{Fórmula 2} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de producto en proceso}}$$

Rotación del inventario de producto terminado

$$\text{Rotación de producto terminado} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$$

Fórmulas Alternas

$$\text{Fórmula 1} = \frac{\text{Inventario promedio} * 365 \text{ días}}{\text{Costo de ventas}}$$

$$\text{Fórmula 2} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de producto terminado}}$$

Indicadores de Rentabilidad

Margen Bruto de Utilidad

$$\text{Margen Bruto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$$

Margen Operacional de Utilidad

$$\text{Margen Operacional de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{ventas netas}}$$

Margen Neto de Utilidad (MNU)

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

Rendimiento del Patrimonio (ROE)

$$\text{Rendimiento del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Rendimiento del Activo Total (ROE)

$$\text{Rendimiento del Activo Total} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo Total bruto}}$$

Ebitda

$$\text{ebitda} = \text{utilidad operacionales} + \text{gastos por depreciación} + \text{gastos por amortizaciones}$$

Indicadores de Endeudamiento

Nivel de Endeudamiento

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = \frac{\text{Total pasivos con tercero}}{\text{Total Activo}}$$

Endeudamiento Financiero

$$\text{Endeudamiento Financiero} = \frac{\text{Obligacion Financieras}}{\text{Ventas Netas}}$$

Impacto de la carga Financiera

$$\text{Impacto Carga Financiera} = \frac{\text{Gasto Financieras}}{\text{Ventas}}$$

Cobertura de Intereses

$$\text{Cobertura de Intereses} = \frac{\text{Utilidad de operacion}}{\text{Intereses pagados}}$$

Concentración del endeudamiento en corto plazo

$$\text{Concentración del endeudamiento en corto plazo} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total con Terceros}}$$

Indicadores de Leverage o Apalancamiento

$$\text{Leverage Total} = \frac{\text{Pasivo con terceros}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Leverage a corto plazo} = \frac{\text{Total pasivo corriente}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Leverage Financiero Total} = \frac{\text{Pasivo totales con entidades financieras}}{\text{Patrimonio}}$$

(R. Reconco, 2012)

Anexo 9. Dos de las cuatro casas de cultivos. (La de la derecha, es la primera casa construida por la empresa).



Anexo 10. Avance de las nuevas casas de cultivo.



Anexo 11. Pajilla de Arroz, utilizada para la producción de compost.



Anexo 12. Camas dentro de las casas de cultivos.



Anexo 13. Tercer y última oleada de cosecha de un ciclo de producción de champiñón.



Anexo 14. Producto almacenado dentro del cuarto frío.



Anexos

Anexo 15. Guía para la revisión de casos de enseñanza.

Nombre del caso: _____

El objetivo del proceso de revisión es identificar debilidades en los borradores de los casos, y hacer sugerencias que permitan a los autores mejorarlos. Los revisores deberían enfocarse en las siguientes preguntas:

1- ¿Está el caso escrito de manera clara, es interesante y motivante? No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si

Comentarios/Sugerencias:

2- ¿La estructura del caso facilita su lectura? No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si

Comentarios/Sugerencias:

3- ¿Los problemas que enfrentan los protagonistas, son claros e importantes? No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si

Comentarios/Sugerencias:

4- ¿Es necesaria toda la información que se incluye en el caso (o hay partes que pueden ser eliminadas sin afectar la calidad del mismo)? No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si

Comentarios/Sugerencias:

5- ¿Está toda la información necesaria para el análisis del caso incluida en el texto?

No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si

Comentarios/Sugerencias:

6- ¿Están bien presentados los anexos o apéndices, y son ellos esenciales para la discusión del caso?

No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si

Comentarios/Sugerencias:

7- ¿Permitirá el caso alcanzar los objetivos educativos consignados en la nota de enseñanza?

No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si

Comentarios/Sugerencias:

Anexo 16. Guía para la revisión de notas de enseñanza.

CASO: El objeto del proceso de revisión es identificar debilidades en los borradores de las notas de enseñanza y sugerir formas en que los autores pueden mejorarlas. Los revisores deberían enfocarse en las siguientes preguntas:

1- ¿Nos cuenta la nota de enseñanza de qué se trata el caso? No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si

Comentarios/Sugerencias:

2- ¿Delinea claramente objetivos educativos concretos, ya sea en materia de habilidades, conocimientos, y/o actitudes? No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si

Comentarios/Sugerencias:

3- ¿Proporciona al lector un análisis sustantivo sobre los temas esenciales vinculados a los objetivos educativos? No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si

Comentarios/Sugerencias:

4- ¿Toma en consideración caminos alternativos de análisis? ¿Se extraen conclusiones intelectuales interesantes del análisis? No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si

Comentarios/Sugerencias:

5- Provee al instructor de consejos útiles sobre el proceso de enseñanza del caso, sobre:

A) Estructura de la Discusión y del tiempo requerido en cada tema

No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si

Comentarios/Sugerencias:

B) Preguntas de Estudio/Tarea No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si

Comentarios/Sugerencias:

C) Preguntas de Discusión en Clase No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si

Comentarios/Sugerencias:

D) Apertura de la Sesión No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si

Comentarios/Sugerencias:

E) Transiciones entre los temas de discusión No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si

Comentarios/Sugerencias:

F) Cierre sugerido para la Sesión No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si

Comentarios/Sugerencias:

G) Plan de Pizarra No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si

Comentarios/Sugerencias:

H) Técnicas Especiales, Uso de Anexos, y/o Audio-Visuales No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si

Comentarios/Sugerencias:

6- ¿Mejora la nota de enseñanza la efectividad educativa del caso? ¿Prepara mejor al instructor para entrar a clase y conducir una sesión exitosa? No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si

Comentarios/Sugerencias:

7- ¿Algún otro comentario ó sugerencia no contemplado en las preguntas previas? (e.g. posible sugerencia de lecturas ó documentos teóricos - “notas técnicas” - que puedan mejorar la capacidad del instructor para la preparación de la sesión, o de los estudiantes para analizar el caso)

Anexo 17. Ficha Clasificatoria para casos.

Nombre del caso (y código de identificación):

Autor(es) e Investigador(es) y su dirección:

Fecha original: Fecha revisión: Quien:

Temas del caso:

Curso(s) donde podría utilizarse:

Nombre y dirección real de la empresa:

Informadores o contactos sobre el caso (y sus coordenadas):

Bibliografía o lecturas que podrían acompañar al caso: