

**Elaboración de caso de decisión en el área de
emprendedurismo en agronegocios de la
empresa Costa del Pacífico de Chile**

Douglas Archivaldo Serrano Valarezo

**Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano
Honduras**

Noviembre, 2015

ZAMORANO
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN EN AGRONEGOCIOS

Elaboración de caso de decisión en el área de emprendedurismo en Agronegocios de la empresa Costa del Pacífico de Chile

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

Presentado por

Douglas Archivaldo Serrano Valarezo

Zamorano, Honduras

Noviembre, 2015

Elaboración de caso de decisión en el área de emprendedurismo en Agronegocios de la empresa Costa del Pacífico de Chile

Presentado por:

Douglas Archivaldo Serrano Valarezo

Aprobado:

Ernesto Gallo, M.Sc.
Asesor principal

Rommel Reconco, M.A.E., M.F.
Director
Departamento de Administración de
Agronegocios

Georgi Matamoros, Ing.
Asesor

Raúl Zelaya, Ph.D.
Decano Académico

Elaboración de caso de decisión en el área de emprendedurismo en Agronegocios de la empresa Costa del Pacífico de Chile.

Douglas Archivaldo Serrano Valarezo

Resumen. Siendo el banano la fruta más producida en las costas ecuatorianas, la cual tiene gran demanda en el mercado de USA, Europa y Sur América, se decidió elaborar un caso de decisión en el área de emprendedurismo en la empresa Costas del Pacífico Cía. Ltda. constituida en Chile, Sur América cuya actividad económica es la importación y comercialización de banano en los mercados mayorista de Santiago de Chile. Este caso fue realizado con la finalidad de brindar información a los empresarios y estudiantes de Agronegocios, de esta manera conocer todos los pormenores y vivencias que sostiene un grupo de emprendedores al momento de crear una empresa y conocer las experiencias que motivaron al emprendedor a comprar una empresa. Para poder cumplir con todas las expectativas, fue necesario realizar entrevistas a profundidad con el emprendedor del caso y con el comprador de la empresa. El caso está basado en las decisiones que tomó el grupo de emprendedores para crear una empresa en Chile con capital ecuatoriano y que motivó al emprendedor para comprar la empresa. Mediante el estudio del caso el estudiante deberá concluir con distintas alternativas de solución y decisiones en base a los problemas que presenta la empresa. La elaboración del caso sigue el ordenamiento del modelo de "Harvard Business School" (HBS).

Palabras clave: Caso de decisión, emprendedor, formación de empresarios y estudiantes, pormenores del emprendedor.

Abstract: Bananas produced in the Ecuadorian coast fruit, which has a great demand in the market of USA, Europe and South America, it was decided to build a case decision in the area of entrepreneurship in the company Cia Pacific Coast. Ltda. Established in Chile, South America whose economic activity is the import and marketing of bananas in the wholesale markets of Santiago de Chile. This case was performed for the purpose of providing information to employers and students Agribusiness and get to know all the details and holding an entrepreneur experiences when buying a business. To meet all expectations, it was necessary to perform an in-depth interview with the entrepreneur of the case and buyer of the company. The case is based on the decisions you made and details the entrepreneur who lived the same to buy a company in Chile with Ecuadorian capital. By studying the case the student must conclude with different solutions and decisions based on the problems presented by the company. The preparation of the case is the order of the model of "Harvard Business School" (HBS).

Key words enzymatic Case decision, Entrepreneur, Details of the entrepreneur, Training businessmen and students

CONTENIDO

Portadilla	i
Página de firmas.....	ii
Resumen.....	iii
Contenido.....	iv
Índice de Cuadros, Figuras y Anexos	v
1. INTRODUCCIÓN	1
2. METODOLOGÍA	2
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	5
4. CONCLUSIONES.....	11
5. RECOMENDACIONES.....	12
6. LITERATURA CITADA	13
7. ANEXOS.....	14

ÍNDICE DE CUADROS, Y ANEXOS

Cuadros	Página
1. Descripción de la cadena.....	8
2. Análisis FODA del comprador respecto a la compra de la empresa.....	9
3. Alternativas de decisiones de Jhon Maldonado.....	10

Anexos	Página
1. Cadena de valor de Ecuador a Chile.....	14
2. Isocuanta de equilibrio GATOF.....	15
3. Matriz de Escenarios.....	16

1. INTRODUCCIÓN

Este estudio consiste en la elaboración de un caso de decisión en el área de emprendedurismo, basado en la empresa Costa del Pacífico Cía. Ltda., analizando cuáles han sido los pormenores, experiencias y decisiones de compra y venta de una empresa en funcionamiento que vive un emprendedor.

Este caso tiene como expectativas ser utilizado para la formación de empresarios y estudiantes de negocios, y así fomentar el uso del método de estudio de caso de decisión en la carrera de Agronegocios.

Esta elaboración de caso de decisión fue realizada con la finalidad de ayudar a la formación de empresarios y estudiantes de Agronegocios, para conocer todos los pormenores y vivencias reales que tuvieron los emprendedores para crear y comprar la empresa Costa del Pacífico Cía. Ltda. además de cumplir con todas sus expectativas. Debido a la información que se requiere para conocer todos los pormenores del emprendedor, fue necesario realizar una entrevista a profundidad a los emprendedores del caso.

El estudio se desarrolló en la empresa Costa del Pacífico Cía. Ltda, empresa ubicada en Santiago de Chile, Chile basado en la importación de banano para la distribución en los diferentes puntos de ventas del mercado de Santiago de Chile. El estudio no incluye la información financiera de la empresa, la información actual de la empresa, el comportamiento actual del mercado, los diferentes problemas que vive la empresa y la confidencialidad de la información de ventas actuales, utilidad neta y la disponibilidad de los estados financieros de la empresa

2. METODOLOGÍA

Para la elaboración del caso de decisión de la empresa “Costa del Pacífico Cía. Ltda” se utilizó la técnica de entrevista a profundidad al emprendedor del caso, mediante esta técnica se obtuvieron varios tipos de información como: historia de la empresa, financiamiento de la empresa, crecimiento de la empresa y cuales han sido sus principales dificultades al iniciar el negocio. Para la validación del caso fue probado con un grupo de específico de estudiantes de Agronegocios. La elaboración del caso se utilizó el método “Método de Casos INCAE” basada en” Harvard Business School” la cual se utilizó para la redacción del caso. Después de obtener la información de la empresa se realizó una cadena de valor basado en los diferentes costos que tienen la empresa al momento de realizar la exportación, iniciando en el campo (Ecuador) hasta llegar al punto de venta en Chile. Con este proceso se obtuvo indicadores financieros utilizando Excel como herramienta principal, para luego ingresar las variables más importantes a un comando de Excel llamado GATOF para obtener la sensibilidad de la variable objetivo frente a cambio en las variables independientes.

Un estudio de caso es una técnica de aprendizaje la cual tuvo origen en la universidad de Harvard aproximadamente en el año 1914, con el fin de facilitar el aprendizaje a los estudiantes de Derecho. Con la implementación de un estudio de caso los estudiantes se enfrentaran a situaciones reales para así tomar decisiones y emitir juicios fundamentados basados en clase, para facilitar el conocimiento discrecional

Según Enrique Ogliastri (INCAE). La siguiente guía está basada en ayudar a escribir un caso de enseñanza la cual asume dos cosas: La primera es que se conoce el método de discusión en clase y la segunda es que se tiene una idea clara sobre el caso que se desea escribir.

Aclara la diferencia de un caso de enseñanza con un caso de estudio, siendo el caso de estudio una descripción de una situación real, que servirá para discusión y análisis en grupo bajo la moderación de un profesor. El caso puede transmitir conocimiento, pero este no es su objetivo central.

Un buen caso induce a la discusión y es paradójico, es decir tiene contradicciones internas que requieren profundizar el análisis para resolverlas. Un mal caso manipula al lector, es muy esquemático al presentar exclusivamente el punto de vista del redactor. Un buen caso se deja leer, está bien escrito.

Las sugerencias realizadas por el escritor para una buena redacción son:

Escoger el caso que se va a escribir. Para escoger el caso que se va a escribir deben de existir varios criterios, los cuales en primer lugar está basado en el criterio personal: existe el interés en el tema, se tiene acceso a toda la información que servirá para la redacción del caso, que pueda ser pedagógicamente útil para los estudiantes, es decir profundizar en la razón sobre la discusión del caso en clase, debe desarrollarse un caso que sea pertinente a un curso que se esté impartiendo para que tenga efectividad pedagógica y que la empresa esté dispuesta a colaborar con la información necesaria para la elaboración del caso de decisión.

Recopilación de datos. Para comenzar la investigación, se trata de ampliar la información de la empresa mediante la recopilación de información por internet, publicaciones de revistas, tesis de estudiantes, documentos de la empresa, entrevistas a profundidad con el emprendedor de la empresa donde se utiliza la técnica de entrevistas sin inducir las respuestas, sin discutir información a los entrevistados. Es necesario saber manejar la relación personal y garantizar confidencialidad de la información, se debe de tener información de todas las partes involucradas a la empresa. Teniendo la información recopilada de la empresa se decide el tipo de caso que se tiene entre manos: Un caso analítico (aquel que permite un análisis detallado en diferentes elementos), un caso de decisión (que permite una síntesis de la información y tomar uno de los cursos de acción que se encuentra), un caso de predicción (orientado a desarrollar habilidades de predecir lo que ocurrirá en determinadas situaciones), o una mezcla de lo anterior.

Escribir el caso. Antes de escribir el caso se recomienda tener toda la información del tema que se va a desarrollar en el caso para así diseñar una organización y escoger la información necesaria que se considere más pertinente. Después se debe de revisar toda la información recolectada, para luego clasificarla según los temas que se van a desarrollar en el caso.

Es de mucha importancia la elaboración precisa del primer párrafo, debido a que le da una idea concisa de las diferentes ideas que se encuentran en el caso a lector. Tiene que ser provocativo, lo mismo que el resto de la introducción. Se acostumbra a resumir el caso , plantear alguna de las controversias que se espera discutir y formular preguntas que puedan orientar la lectura. La introducción del caso no debe de ser muy larga, pero si informar sobre lo que viene en el texto e incitar la curiosidad y el interés del lector.

La redacción del caso debe de ser clara y concisa, no se debe de asumir que el lector entenderá cualquier lenguaje, ni que conoce la empresa, ni que sabe los nombres de las ciudades. Se debe de escribir en tiempo pasado. El caso debe de incluir una guía para el facilitador la cual no se entregara a los estudiantes. Existe información que se debe de proveer:

- Un resumen del caso.
- Una lista de los temas que cubre.
- Objetivos pedagógicos de la sesión.
- Proceso previsto de la discusión en cada sesión.
- Preguntas para la discusión.
- Respuestas posibles a esas preguntas.

Según Harvard. El dictador del caso es libre de tomar diferentes enfoques del uso del método del caso, algunos utilizan un análisis específico dándoles una estructura establecida, pero otros dan menos estructura, el objetivo es que el estudiante desarrolle su propio método analítico. Es recomendable tener una estructura considerada en un marco de trabajo, la cual se encuentra dividida en cuatro fases. La primera es entender el caso y las habilidades que se esperan aprender durante el buen uso del método de caso, la segunda sección es un proceso orientado a un marco de trabajo que provea un análisis y una efectiva discusión del caso, en la tercera sección se describe cuáles son las expectativas de lo que puede ocurrir en la clase, finalmente con una estructura moderada de marco de trabajo en la sección cuatro se ofrece una efectiva presentación final.

Qué esperar de la discusión de caso en clase. Que el estudiante adquiera habilidad para tomar decisiones, la discusión debe llevar una recomendación concreta. El estudiante debe mostrar capacidad de pensar y decir con lógica consistencia.

Notas de enseñanza, comunicando el conocimiento del profesor por “Harvard Business School”. Artículo dedicado a la enseñanza de la estructura y la redacción de una nota de enseñanza, por ser un acompañante esencial para el instructor hacia la enseñanza del método de caso, bajo cinco roles importantes que deben ser:

- Aumentar la efectividad del maestro.
- Ahorrar tiempo.
- Construir confianza.
- Guiar la redacción del caso.
- Contribuir al capital intelectual.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Caso costa del pacífico cía. Ltda.

En el año 1990 los países latinoamericanos productores y exportadores de banano se vieron afectados por la llamada guerra del banano, consistía en que Europa (principal importador de banano) limitó las importaciones de banano, dando a Latinoamérica una cuota total pequeña que era inferior a las exportaciones de un solo país, siendo Ecuador uno de los países Latinoamericano más afectados por la cuota a la exportación. La cuota consistía en que todo banano importado por encima de 2 millones de toneladas tendría un arancel de 170%. La guerra de banano incentivó a los países exportadores de banano a buscar nuevos mercados internacionales.

En el año 1992 el Señor Fulton Serrano era el gerente general de la empresa Provana Export; empresa ecuatoriana constituida en el año 1980 por ocho socios dedicados a la producción, compra y exportación de banano a mercados de Europa y Norte América. Provana Export enfrentaba una dificultad que era el excedente de fruta que no cumplía con los rigurosos estándares de calidad que exigía el mercado europeo y el norte americano.

La producción y modalidad de la cosecha se realizaba de forma semanal. Este excedente de fruta era significativo para la empresa, por lo que veía disminuido sus ingresos. El señor Serrano se cuestionó, ¿Qué se puede hacer con el excedente de fruta que no cumple con los estándares de calidad requeridos? Debido a esta incógnita se decidió buscar un mercado internacional el cual sea más flexible a los parámetros de calidad. Es en el año 1992, que el gerente general debido al excedente de fruta, decidió realizar un viaje a Chile en busca de un nuevo segmento de mercado que acepte la calidad de la fruta en exceso.

En este nuevo mercado Chileno se presentaron nuevas oportunidades, la demanda de banano no estaba totalmente cubierta y los compradores no exigían tantos parámetros de calidad. Es por esta razón, es que en reunión de accionistas se decidió formar en Chile una compañía para poder comercializar dicha fruta en ese país, es así que se decidió constituir la compañía denominada Fruta Fresca Cía. Ltda. Este proyecto se financió con los ingresos generados por la exportación de banano. Los socios descontaban un autogravamen de 0.20 centavos de dólar por caja que se exportaba, de esta forma se creó un fondo para las inversiones.

Con capital ecuatoriano en la ciudad de Santiago de Chile, la compañía Fruta Fresca adquiere un terreno a un precio de US\$ 20,000 para comenzar a edificar las instalaciones, tal como 2 cámaras de maduración a un precio de US\$12,000, patios de recepción, oficinas, etc. La primera importación de banano fue de dos contenedores (2160 cajas) semanales. La ruta de navío era desde Puerto Bolívar y Guayaquil (Ecuador) al Puerto de

Valparaíso (Chile). La empresa tuvo algunos inconvenientes al momento de exportar debido a la disponibilidad en el espacio naviero además de cumplir con todos los requisitos para la importación a Chile tal como inspección fitosanitaria. El ingreso de la fruta al puerto de Valparaíso fue un gran problema, eran causados debido a que la empresa por primera vez exportaba al país (Chile) además de ser una caja desconocida en el mercado. La empresa obtuvo su primer cliente en el mercado mayorista, vendiendo el 80% de su importación en los meses de abril a noviembre, la demanda de banano baja en 60% por causa de temperaturas bajas es por esto que el mercado se inclinaba por la compra de cítricos en los meses de diciembre a marzo. Para mejorar la comercialización en la zona, se brindó facilidades de pago del 80% en efectivo y el 20% a crédito de 8 días a los compradores.

La empresa se estabilizó económicamente luego de varios envíos, teniendo la liquidez suficiente para seguir expandiendo el negocio. Los proyectos de inversión consistieron en la compra de un terreno y la construcción de una planta de refrigeración y maduración de banano. En el año 1996 la mayor parte del ingreso por parte de las ventas fue destinado a la construcción de la planta frigorífica con 15 cámaras de maduración a un precio de US\$ 60,000. La capacidad de la planta era de 1000 cajas por cámara, esta inversión se realizó debido al aumento de la demanda en el sector.

El precio de banano en Ecuador es regulado por el MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca). La empresa compraba la caja de banano de 50lbs al productor en Ecuador a un precio de compra al productor que oscilaba entre US\$1,00 a US\$5,00. A lo cual se le debe añadir US\$1,15 que es el costo del cartón. Además el costo de transporte dependiendo la distancia al puerto de embarque, de US\$200/contenedor (1080 cajas) a Puerto Bolívar, mientras que al puerto de Guayaquil su costo de transporte era de US\$500/contenedor.

Otro de los costos asociados a la exportación eran los rubros que se tenían que cancelar por concepto de salvaguardias que eran aproximadamente US\$200 por contenedor (1080cajas). Costo de transporte naviero a Chile de US\$1700 por contenedor transportado, el precio de transporte era muy bajo se debe a que los contenedores van vacíos a Chile y por ende el precio de transporte naviero hacia Chile es más barato, para luego ser movilizado hasta el centro de acopio ubicado en Santiago de Chile con un costo de US\$0,23 por caja.

Debido a la demanda la empresa transportaba las cajas de banano a los puntos ventas, el cual tenía un costo de US\$0,06, para luego ser ver vendido a un precio final al público que oscilaba entre US\$10,00 a US\$15,00 dependiendo de la fecha de venta. La fruta (banano) tenía como lugar de entrada varios puertos Chilenos, siendo el más importante el puerto de Valparaíso, ya que era el puerto a 135 kilómetros de Santiago de Chile, lugar donde estaba situado el centro de acopio. La fruta (banano) una vez almacenado en Santiago de Chile, era distribuida por transporte terrestre y así se comercializaba a las ciudades aledañas.

En el año 2008 por desacuerdo de los socios por las decisiones que se tomaban en la empresa, por la disminución del volumen de ventas debido a la disminución de oferta, volumen de importación y disminución del precio de la caja de banano en el mercado chileno en los meses de abril a noviembre, la empresa ya no se dedicó a la importación de fruta, debido a esto para poder recuperar parte de su inversión, se dedicó a brindar servicios de refrigeración y maduración para banano, piña y mango. En el mismo año los socios decidieron ofrecer el 100% de sus acciones a Costa del Pacifico Cía. Ltda.

Costa del Pacifico Cía. Ltda. una empresa chilena cuyo propietario es el Ing. John Maldonado con nacionalidad ecuatoriana, graduado en la Universidad Técnica de Machala, provincia de El Oro- Ecuador, quien llegó a la ciudad de Santiago de Chile en el año 1993. Debido a un vínculo familiar con el gerente general de la empresa Probona Export, le ofreció trabajo en la ciudad de Santiago de Chile el cual consistiría en la construcción de un frigorífico para la conservación y maduración de banano. En el año 1994 una vez concluida esta labor, incursionó en la importación de piña de Ecuador, siendo este un negocio personal.

Jhon Maldonado recordaba que “En el año 1993 viaje a Chile contratado por una empresa ecuatoriana de productores bananeros, para construir cámaras de maduración de banano para llevar el banano que no podía ser exportado al mercado europeo, con el tiempo dejaron de importar banano y comenzaron a brindar servicios de almacenamiento y maduración. En el año 1997 me quede a cargo de la cámara de maduración. Este negocio tiene sus altos y bajos ya que depende de la cantidad de clientes y el volumen de fruta que existía en el momento. Cada cliente después de conocer más sobre el negocio se retiraba, ya que era fácil pedir un crédito bancario y construir su propia cámara de maduración. Es así que en el año 2008 la empresa Fruta Fresca Cía. Ltda solo contaban con dos clientes, estos ingresos no alcanzaban a cubrir los gastos de mantenimiento”.

La decisión de comprar la empresa era muy compleja para el nuevo inversionista, debido a que la empresa en ese momento había bajado volúmenes de importación por aumento de precio de la caja de primera calidad en los mercados internacionales, problemas en la calidad de la fruta importada y la baja demanda en el mercado chileno. El costo de la empresa era de US\$300,000 y el inversionista tenía la opción de comprar únicamente el frigorífico a un precio de US\$48,000. El inversionista tenía la opción de acceder a un crédito bancario de 110 millones de pesos chilenos para la compra de la empresa. El cambio en el año 1995 era de 520 pesos chilenos por dólar americano. La tasa promedio de interés era de 4.5 % a ocho años plazo. El inversionista también tenía la opción de acceder a otro financiamiento con la intención de remodelar y ampliar las instalaciones para brindar un mejor servicio a los consumidores, el financiamiento que era de 330 millones de pesos chilenos con el Banco Internacional, a un interés del 4.5% a 10 años plazo.

Teaching Note

Relevancia del tema:

- Búsqueda de nuevo mercado extranjero.
- Decisión de emprender.
- Decisión de exportación.
- La inversión financiada con autogravamen.
- Formación de la compañía.
- Venta de la compañía.
- Economía de escala y Scope.

Objetivos

- Conocer pormenores y experiencias de un emprendedor.
- Analizar las diferentes decisiones que toma un emprendedor para la formación de una empresa.
- Analizar las decisiones para adquirir una empresa.

Hechos

Cuadro 1. Descripción de la cadena.

Empresa fruta fresca	Producción agrícola	Procesamiento	Distribución	Finanzas
Compañía Cía. Ltda. Compra- exportación	Compra Precio oficial variable 100 % producción propia	Sencillo Caja	Marítimo- terrestre Mercado Mayorista	USD 0.20 aporte a financiamiento Financiamiento- banco
Excedente de fruta Experiencia agrícola Nuevo rubro- exportación Desacuerdo- socios	Calidad de fruta	Pallet Servicio a terceros Cámara de refrigeración	Almacenado Santiago de Chile Centro de acopio Cámara de maduración Guerra del banano Ecuador primer exp. Mundial	Margen bajo Expansión

Problemas

Problemas generales

- Disminución del precio de la caja de banano en el mercado chileno.
- Disminución del margen de ganancias.
- Aumento del costo de producción.
- Disminución del volumen de importación.
- Disponibilidad de espacio.
- Aumento en la demanda.
- Disminución de producción de caja de segunda calidad.
- Aumento de precio de la caja de primera calidad.

Problemas específicos

- Debido al aumento de la demanda del mercado Chileno y sobreproducción en Ecuador, comenzaron a exportar más banano a Chile afectando la calidad del producto por mal conocimiento e interpretación acerca de los estándares de calidad del mercado.
- Disminución de ventas de la empresa en Chile por desacuerdos con los productores en Ecuador.

Cuadro 2. Análisis FODA del comprador respecto a la compra de la empresa.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Experiencia logística	Economía Scope: otros productos	Calidad de producto	Alta competencia
Experiencia exportación	Economía escala	Estacionalidad	Fácil acceso al negocio
Experiencia en banano, piña	Ventas Estacionales	Espacio naviero insuficiente	Baja importación
Capacidad instalada sobrante		Presión de deuda	Cambio de la preferencia del consumidor
Red de clientes propio			

Alternativas

Cuadro 3. Alternativas de decisiones de Jhon Maldonado

	Seguir con la empresa	Comprar la empresa	Alquilar la empresa	Compra de Frigorífico
Ventajas	No inversión inicial Conocimiento de la empresa	Economía Scope Nuevas inversiones	Baja inversión inicial	Baja inversión inicial
Desventajas	Riesgo de pérdida total Volumen de importación	Alta competencia Fácil acceso al negocio	Poco probable Tiempo de alquiler Problemas de la empresa	Nombre de la empresa Cartera de Clientes

Enfoque de clase

- Preparación personal **30 minutos**
- Análisis en equipo **20 minutos**

Clase

- Descripción del problema **20 minutos**
- Descripción de la cadena de valor y GATOF **15 minutos**
- Alternativas **10 minutos**
- Comparación de alternativas **15 minutos**
- Decisión **15 minutos**

4. CONCLUSIONES

- Se elaboró un caso de decisión en el área de emprendedurismo de la empresa Costas del Pacífico Cía. Ltda. que permitió desarrollar un material que planteó y analizó los diferentes problemas y vivencias que presenta un grupo de emprendedores en la creación y venta de una empresa en funcionamiento, para la formación de empresarios y estudiantes de negocios.
- Se elaboró un teaching note que sirvió como base de guía para los profesores de otras instituciones que dicten el caso.
- El caso describe las vivencias de los fundadores de la empresa.

5. RECOMENDACIONES

- Tener control acerca del tiempo y las nuevas estrategias puestas en el mercado para generar nuevas versiones que permitan a los estudiantes que estén leyendo el generar nuevas alternativas a los problemas.
- Fomentar el uso del método de estudio de casos de decisión en Agronegocios para así facilitar el aprendizaje mediante métodos de casos.

6. LITERATURA CITADA

MAGAP. 2013. Guía de procedimiento de inspección de banano y otras musáceas de exportación (en línea). Consultado 1 de septiembre 2015. Disponible en http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/10/normativa-sanibanano/MANUAL%20DE%20PROCEDIMIENTOS%20DE%20INSPECCIoN%20BANANO_6%20mayo%202013.pdf

Maldonado Jhon, 2015. Historia de Costa del Pacífico. Chile, Costa del Pacifico C.I.A L.T.D .Comunicación personal.

Ogliastri Enrique. 1992. Casos sobre casos. Experiencia con métodos de discusión en clases. Monografía de Administración. Bogotá, Universidad de los Andes.

Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras Chile. 2005. Serie de Tasas de Interés Promedio (en línea). Consultado 1 de septiembre 2015. Disponible en <http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/InfoFinanciera?indice=4.1&idCategoria=555&tipocont=580>

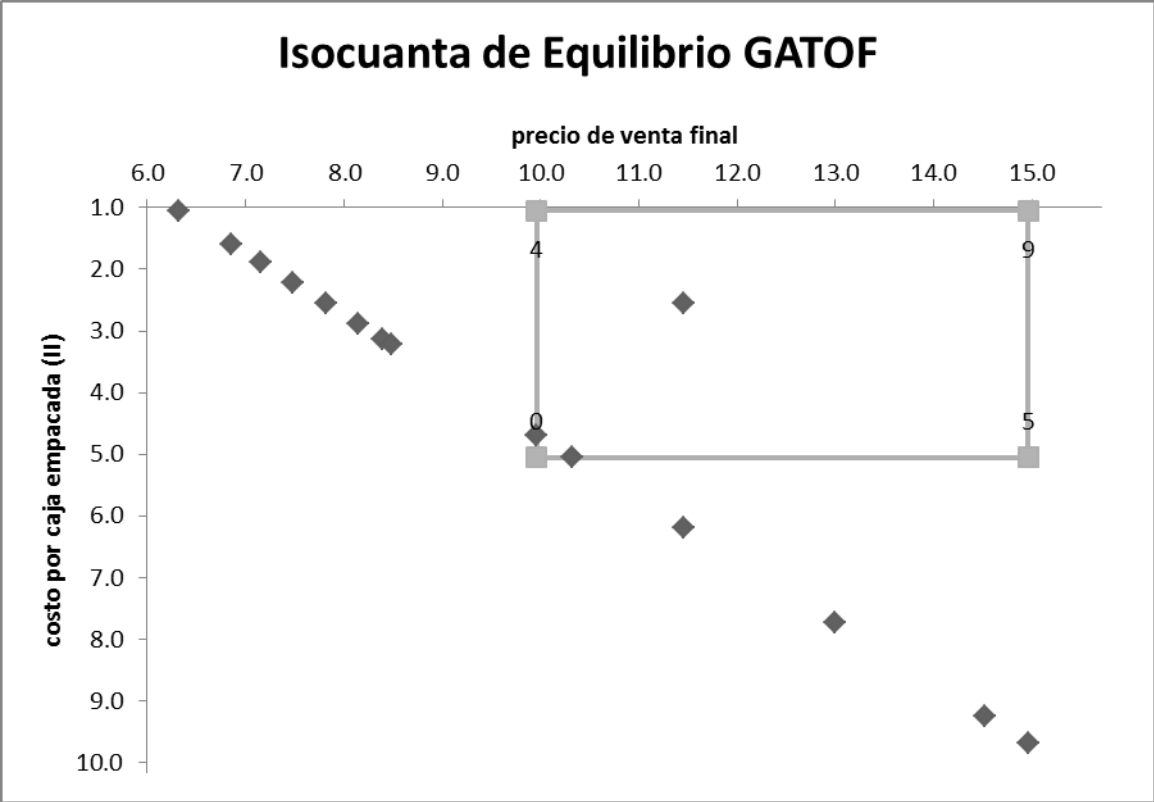
Zavala, M, 2014. Estudio de caso de la empresa Productos La Cosecha S.A. de C.V. de El Salvador. Tesis Ing. Agr. Zamorano, Honduras, Escuela Agrícola Panamericana. 69 p.
Gallo, E. y García, L. 2009. Casos de Estrategia de Agronegocios Internacionales. *In*: Servicios Agrolaborales SAC: El Sector del Banano Orgánico de Perú. Kansas.

7. ANEXOS

Anexo 1. Cadena de valor de Ecuador a Chile.

Costa del pacífico	\$/caja (22.7kg)	\$/contenedor (1080 cajas)
Costo por caja empacada ii° calidad	2.50	2,700.00
Costo del cartón para exportar	1.15	1,242.00
Flete al puerto (Puerto Bolivar) (ecu)	0.46	500.00
Pago de salvaguardias (ecu)	0.19	200.00
Pago de salvaguardias (chile)	1.70	1,839.36
Flete a chile (Puerto Valparaíso)	1.57	1,700.00
Costo de transporte en chile	0.23	245.25
Costo de transporte a mercado (chile)	0.06	61.31
Precio de venta (chile)	11.50	12,420.00
Costo total	7.86	8487.92
Utilidad total	3.64	3932.08

Anexo 2. Isocuanta de equilibrio GATOF



Anexo 3 Matriz de Escenarios

		Matriz de Escenarios														
		precio de venta final														
		-45%	-40%	-37%	-35%	-32%	-29%	-27%	-26%	-13%	-10%	0%	13%	27%	30%	
costo por caja empacada (II)		6.4	6.9	7.2	7.5	7.9	8.2	8.4	8.5	10.0	10.4	11.5	13.0	14.6	15.0	
-60%	1.00	0.00	0.54	0.83	1.17	1.50	1.83	2.07	2.17	3.64	4.00	5.14	6.67	8.21	8.64	
-38%	1.54	-0.54	0.00	0.29	0.63	0.96	1.29	1.53	1.63	3.10	3.46	4.60	6.13	7.67	8.10	
-27%	1.83	-0.83	-0.29	0.00	0.33	0.67	1.00	1.24	1.33	2.81	3.17	4.31	5.84	7.37	7.81	
-13%	2.17	-1.17	-0.63	-0.33	0.00	0.33	0.67	0.91	1.00	2.47	2.83	3.97	5.51	7.04	7.47	
0%	2.50	-1.50	-0.96	-0.67	-0.33	0.00	0.33	0.57	0.67	2.14	2.50	3.64	5.17	6.71	7.14	
13%	2.83	-1.83	-1.29	-1.00	-0.67	-0.33	0.00	0.24	0.33	1.81	2.17	3.31	4.84	6.37	6.81	
23%	3.07	-2.07	-1.53	-1.24	-0.91	-0.57	-0.24	0.00	0.09	1.57	1.93	3.07	4.60	6.13	6.57	
27%	3.17	-2.17	-1.63	-1.33	-1.00	-0.67	-0.33	-0.09	0.00	1.47	1.83	2.97	4.51	6.04	6.47	
86%	4.64	-3.64	-3.10	-2.81	-2.47	-2.14	-1.81	-1.57	-1.47	0.00	0.36	1.50	3.03	4.57	5.00	
100%	5.00	-4.00	-3.46	-3.17	-2.83	-2.50	-2.17	-1.93	-1.83	-0.36	0.00	1.14	2.67	4.21	4.64	
146%	6.14	-5.14	-4.60	-4.31	-3.97	-3.64	-3.31	-3.07	-2.97	-1.50	-1.14	0.00	1.53	3.07	3.50	
207%	7.67	-6.67	-6.13	-5.84	-5.51	-5.17	-4.84	-4.60	-4.51	-3.03	-2.67	-1.53	0.00	1.53	1.97	
268%	9.21	-8.21	-7.67	-7.37	-7.04	-6.71	-6.37	-6.13	-6.04	-4.57	-4.21	-3.07	-1.53	0.00	0.43	
286%	9.64	-8.64	-8.10	-7.81	-7.47	-7.14	-6.81	-6.57	-6.47	-5.00	-4.64	-3.50	-1.97	-0.43	0.00	