

Maestría en

MAESTRÍA EN FINANZAS CORPORATIVAS

**AUTORES:** Christian Ricardo Campués Carlosama

Daniel Alejandro Cruz Ramírez

Andrea Estefanía Montenegro Espinosa

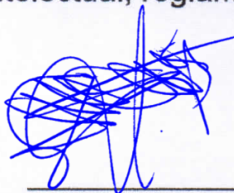
Daniel Sebastián Sánchez Acosta

Valoración de un proyecto de inversión en la línea de  
negocios porcina para mejorar la rentabilidad de Pronaca.

## CERTIFICACIÓN

Nosotros, Christian Ricardo Campués Carlosama, Daniel Alejandro Cruz Ramírez, Andrea Estefanía Montenegro Espinosa, Daniel Sebastián Sánchez Acosta, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todo los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

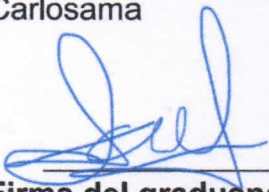
Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



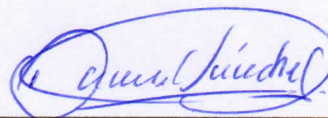
**Firma del graduando**  
Christian Ricardo Campués  
Carlosama



**Firma del graduando**  
Andrea Estefanía Montenegro  
Espinosa



**Firma del graduando**  
Daniel Alejandro Cruz Ramírez



**Firma del graduando**  
Daniel Sebastián Sánchez Acosta

Yo, Esteban Arias declaro que, personalmente conozco que los graduandos: Christian Ricardo Campués Carlosama, Daniel Alejandro Cruz Ramírez, Andrea Estefanía Montenegro Espinosa, Daniel Sebastián Sánchez Acosta, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

\_\_\_\_\_  
Esteban Arias  
UIDE

\_\_\_\_\_  
Jesús del Castillo  
EIG

## Contenido

Capítulo 1. Gobernanza Corporativa .....	3
1.1. Filosofía Corporativa.....	3
1.1.1. <i>Misión</i> .....	4
1.1.2. <i>Visión</i> .....	4
1.1.3. <i>Valores</i> .....	4
1.2. Estrategia Corporativa .....	5
1.3. Organigrama.....	7
1.4. Modelo CANVAS .....	13
1.4.1. <i>Propuesta de Valor</i> .....	13
1.4.2. <i>Segmentos de Clientes</i> .....	14
1.4.3. <i>Canales</i> .....	14
1.4.4. <i>Relación Cliente</i> .....	15
1.4.5. <i>Fuentes de Ingreso</i> .....	15
1.4.6. <i>Recursos Clave</i> .....	16
1.4.7. <i>Actividades Clave</i> .....	16
1.4.8. <i>Socios Claves</i> .....	16
1.4.9. <i>Estructura de Costos</i> .....	16
1.5. Procesos de Gobernanza .....	17
1.5.1. <i>Modelo de Negocio</i> .....	17
1.5.2. <i>Red de Contactos (Network)</i> .....	17

1.5.3. Estructura Organizativa .....	17
1.5.4. Procesos .....	18
1.5.5. Productos .....	18
1.5.6. Sistema Plataforma .....	18
1.5.7. Servicio .....	18
1.5.8. Canales .....	19
1.5.9. Marca .....	19
1.5.10. Customer Engagement .....	19
1.6. Estrategias .....	19
1.6.1. Definición de la Estrategia .....	20
1.6.2. Acciones .....	20
1.6.3. Indicadores .....	21
1.6.4. responsables .....	22
1.7. Mapa de públicos .....	28
1.7.1. La Estancia Investment Holding .....	29
1.7.2. Proveedores .....	29
1.7.3. Clientes .....	31
1.7.4. Distribuidores .....	32
1.7.5. Colaboradores .....	33
1.7.6. ONG´s .....	35
1.8. Diagrama de Ishikawa .....	37

1.9. Cadena de Valor .....	39
1.9.1. <i>Actividades primarias de gestión</i> .....	41
1.9.2. <i>Actividades secundarias de apoyo</i> .....	41
1.10. Balance Scorecard.....	43
1.10.1. <i>Perspectiva Financiera</i> .....	43
1.10.2. <i>Perspectiva del cliente</i> .....	47
1.10.3. <i>Perspectiva de procesos</i> .....	52
1.10.4. <i>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</i> .....	56
1.10.5. <i>Perspectiva de Responsabilidad social</i> .....	58
1.10.6. <i>Perspectiva de innovación</i> .....	61
Capítulo 2. Valoración de Empresas .....	65
2.1. Métodos de Valoración .....	65
2.1.1. <i>Método de Valor en Libros</i> .....	65
2.1.2. <i>Método de Valor Ajustado</i> .....	66
2.1.3. <i>Método de Liquidación</i> .....	66
2.1.4. <i>Método CAPM</i> .....	78
2.1.5. <i>Método NODERFELASE</i> .....	79
2.1.5. <i>Valoración de Empresas por el Método de Flujos de Caja</i> <i>Descontados</i> .....	81
Capítulo 3. Fusiones y Adquisiciones.....	92
3.1. Fusión con Fábrica de Embutidos .....	92

3.2. Diversificación de la Oferta de Productos .....	92
3.3. Acceso a una Marca Reconocida .....	92
3.4. Mayor Capacidad de Negociación .....	93
3.5. Sinergias Operativas.....	93
3.2. Preparación y Evaluación Estratégica .....	103
3.2.1. <i>Identificación de Objetivos y Estrategia</i> .....	103
3.2.2. <i>Evaluación de Riesgos y Oportunidades</i> .....	103
3.2.3. <i>Due Diligence Preliminar</i> .....	103
3.2.4. <i>Evaluación Financiera</i> .....	104
3.2.5. <i>Due Diligence Detallada</i> .....	104
3.2.6. <i>Due Diligence Financiero</i> .....	104
3.2.7. <i>Due Diligence Legal</i> .....	104
3.2.8. <i>Due Diligence Operativa</i> .....	105
3.2.9. <i>Due Diligence Comercial</i> .....	105
3.3. Negociación y Acuerdo de Compra .....	106
3.3.1. <i>Negociación de Términos</i> .....	106
3.3.2. <i>Elaboración del Acuerdo de Compra</i> .....	106
3.4. Cierre de la Adquisición .....	107
3.4.1. <i>Aprobaciones Regulatorias</i> .....	107
3.4.2. <i>Transferencia de Activos</i> .....	107
3.4.3. <i>Integración Operativa</i> .....	107

3.4.4. <i>Optimización Continua</i> .....	107
3.5. Fusión Hostil .....	107
3.5.1. <i>Ventajas y Desventajas</i> .....	108
3.5.2. <i>Métodos para Valorar Acciones</i> .....	110
3.5.3. <i>Cuantificación de Sinergias</i> .....	111
3.5.4. <i>Riesgos de la Fusión</i> .....	113
3.5.5. <i>Estrategias para una OPA Hostil</i> .....	115
3.5.6. <i>Implicaciones regulatorias</i> .....	117
3.6. Negociación del MBO .....	120
3.7. Plan de Implementación .....	121
Considerar la planificación de salida futura: .....	123
3.8. Presentación de Resultados .....	124
3.9. Evaluación de riesgos y oportunidades .....	126
3.10. Análisis financiero y evaluación de la propuesta .....	128
3.11. Plan de Comunicación – Stakeholder .....	129
3.12. Resolución de Conflictos .....	130
3.13. Conflictos en la valoración de la empresa .....	130
3.14. Conflictos en la distribución de la propiedad .....	131
3.15. Impacto en la Cultura Organizacional .....	133
3.15.1. <i>Comunicación Abierta y Transparente</i> .....	133
3.15.2. <i>Involucramiento de los Empleados</i> .....	133

3.15.3. Mantener Valores Fundamentales .....	134
3.15.4. Desarrollar una Declaración de Cultura .....	134
3.15.5. Mentores y Líderes Ejemplares.....	134
3.15.6. Capacitación en Cultura .....	134
3.15.7. Reconocimiento y Recompensas .....	134
3.15.8. Fomentar la Innovación y la Adaptabilidad.....	135
3.15.9. Evaluación y Retroalimentación Constante.....	135
3.15.10. Manejo de Cambios Graduales .....	135
3.15.11. Preservar Tradiciones .....	135
4. Referencias .....	137



## Resumen

El proyecto se centra en la evaluación de la inversión en maquinaria con el objetivo de mejorar las ventas y la rentabilidad de la empresa. Pronaca es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos alimenticios. La inversión en maquinaria tiene como finalidad aumentar la eficiencia y la capacidad de producción, lo que se traducirá en una mayor oferta de productos y, potencialmente, en una expansión de mercado (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 1994) .

El proyecto implica un análisis detallado de los indicadores financieros actuales, comparados con los estados financieros contruidos a partir de estimaciones realizadas con proyecciones de las ventas una vez realizada la inversión. Además, se considerarán aspectos relacionados con la gobernanza corporativa, así como escenarios de fusiones para incrementar las ventas.

El proyecto busca determinar si la inversión en maquinaria es viable y rentable para Pronaca, con el propósito de mejorar sus ventas y rentabilidad a través de una mayor capacidad de producción y una oferta más competitiva en el mercado de productos alimenticios.

## Abstract

The project focuses on evaluating the investment in machinery with the aim of improving the sales and profitability of the company. Pronaca is a company dedicated to the production and sale of food products. The investment in machinery aims to increase efficiency and production capacity, which will result in an increased supply of products and, potentially, market expansion.

The project involves a detailed analysis of current financial indicators, compared with financial statements constructed from estimates made with sales projections after the investment is made. In addition, aspects related to corporate governance will be considered as well as merger scenarios to increase sales.

The project seeks to determine whether the investment in machinery is viable and profitable for Pronaca, with the aim of improving its sales and profitability through greater production capacity and a more competitive offer in the food market.

## **Capítulo 1. Gobernanza Corporativa**

### **1.1. Filosofía Corporativa**

La filosofía corporativa en Pronaca guarda vital importancia para garantizar la calidad de sus productos, la responsabilidad en la cadena de suministro, la satisfacción de los clientes y el cumplimiento de estándares éticos y medioambientales. Además, en un mercado competitivo y en constante evolución, la filosofía corporativa ayuda a la organización a mantenerse a la vanguardia y adaptarse a los cambios del entorno. (Chiavenato, Comportamiento organizacional la dinámica en las organizaciones, 2009)

Actualmente existen una serie de efectos positivos en el desempeño de Pronaca, mismos que nacen de una filosofía corporativa correctamente diseñada y aplicada en la entidad, algunos de estos son:

- ✓ Mejor calidad de productos y servicios
- ✓ Sostenibilidad y responsabilidad ambiental
- ✓ Innovación
- ✓ Seguridad alimentaria
- ✓ Compromiso con la comunidad
- ✓ Atracción de nuevos talentos
- ✓ Relaciones con clientes y proveedores
- ✓ Crecimiento sostenible
- ✓ Resistencia a la crisis

### **1.1.1. Misión**

PRONACA es una empresa con responsabilidad ambiental que cree en la inversión a largo plazo. Realiza inversiones periódicas para mitigar el impacto de sus instalaciones en el entorno natural, los recursos y las poblaciones cercanas a sus centros productivos, lo cual ha sido asumido por la empresa como un deber social. (Agroscopio, s.f.)

### **1.1.2. Visión**

PRONACA es el resultado de años de trabajo, creatividad y constancia. Como empresa procesadora y comercializadora de alimentos, ha alcanzado reconocimiento por la calidad de sus productos que provienen de los sectores cárnicos, agroindustrial y acuicultura.

Es una empresa comprometida con el mejoramiento de la calidad de vida de sus consumidores, clientes y colaboradores. Trabaja todos los días en la elaboración de productos confiables, ofrece miles de fuentes de trabajo digno y apoya al desarrollo de las zonas rurales del país. (Vásconez, 2017, pág. 35)

### **1.1.3. Valores**

Son fundamentales para la identidad y el éxito de la compañía; estos contribuyen a la cultura empresarial, la ética, la toma de decisiones y la relación de la organización con los stakeholders; además son una parte integral de la empresa y reflejan su compromiso en la industria alimentaria. Para Pronaca, (2023) los valores que lo caracterizan son:

Solidaridad: Contribuir a los demás con generosidad, gratitud y buena actitud, aportando de esta manera con el bien común.

Responsabilidad: Contribuir a los demás con generosidad, gratitud y buena actitud, aportando de esta manera con el bien común.

Integridad: Actuar siempre con honestidad, transparencia y humildad.

## 1.2. Estrategia Corporativa

Para Pronaca es fundamental el valorar la transparencia y mostrar esfuerzo constante en ser un modelo para seguir en la industria actuando con integridad y cultivando la confianza en cada acción; asume con responsabilidad su proceder esforzándose en reducir el impacto ambiental y contribuyendo al desarrollo sostenible en todas las áreas de la organización y así brindar soluciones solidarias que creen un impacto positivo y beneficien a las diferentes partes involucradas. Por lo tanto, la estrategia corporativa se basa en:

“Trabajar con eficiencia y responsabilidad asumiéndola en cada parte del proceso. Desarrollar, elaborar e innovar constantemente para los consumidores alimentos sanos y nutritivos. Optimizar los recursos para llevar calidad a la mesa de todos”. (Agroscopio, s.f.)

### Figura 1

*Trabajamos eficientemente*



*Nota.* Adaptado de *Memoria de Sostenibilidad* [Fotografía], por Pronaca, 2022, (<https://www.pronaca.com/memoria-sostenibilidad/2022/>)

“En Pronaca creen en el talento de nuestra gente y se apuesta a su crecimiento y desarrollo. El capital humano es el motor de la compañía, resguardamos su bienestar y salud.” (Agroscopio, s.f.)

## Figura 2

*Trabajamos humanamente*



*Nota.* Adaptado de *Memoria de Sostenibilidad* [Fotografía], por Pronaca, 2022, (<https://www.pronaca.com/memoria-sostenibilidad/2022/>)

“También se desarrollan proyectos para el desarrollo social en las zonas cercanas a nuestros centros de operación, ya que son conscientes de la gran responsabilidad que tenemos en las comunidades que se operan”. (Pronaca, Memoria Sostenibilidad, 2022, pág. 39)

## Figura 3

*Trabajamos sosteniblemente*



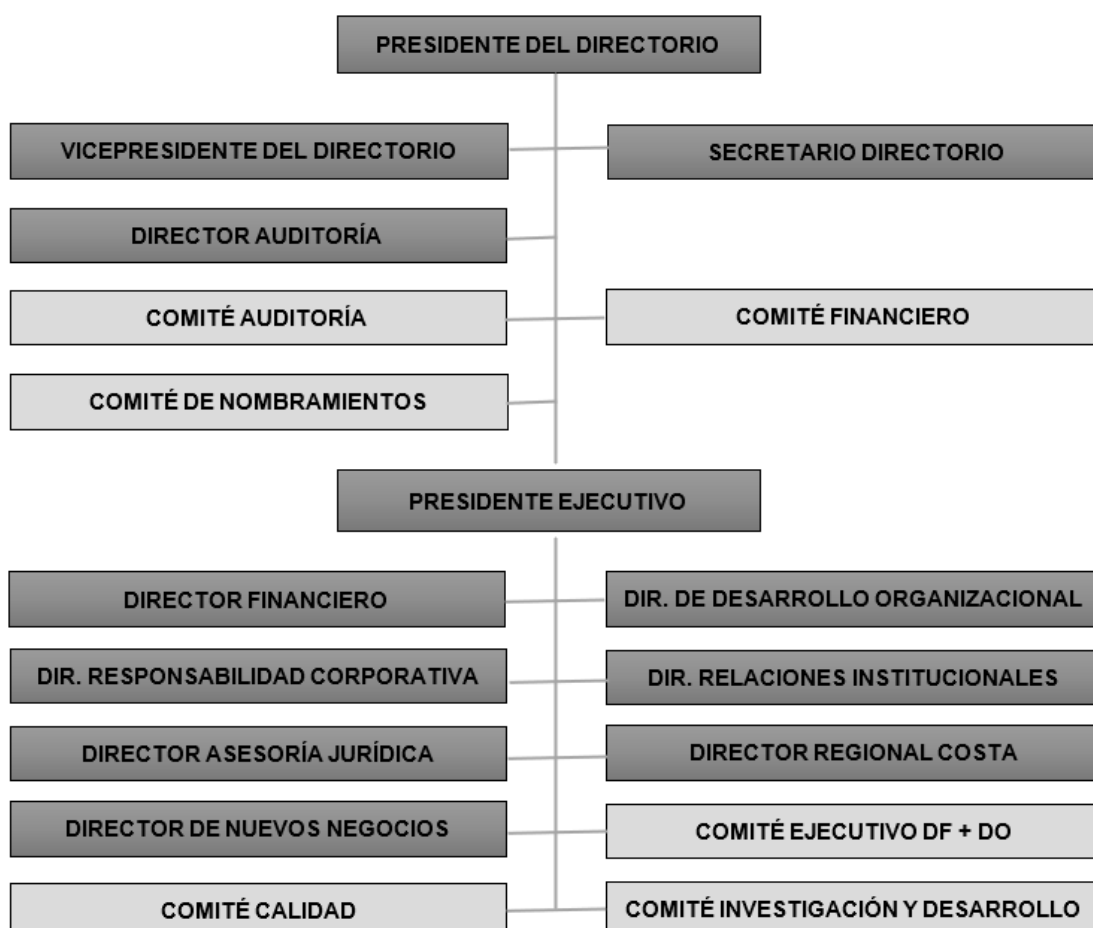
Nota. Adaptado de *Memoria de Sostenibilidad* [Fotografía], por Pronaca, 2022, (<https://www.pronaca.com/memoria-sostenibilidad/2022/>)

Adicional toma vital relevancia el impulsar el crecimiento y tener productos que vayan a los consumidores de menores recursos económicos que son la base de crecimiento del consumo de cualquier empresa y terminan siendo los más fieles consumidores.

### 1.3. Organigrama

Figura 4

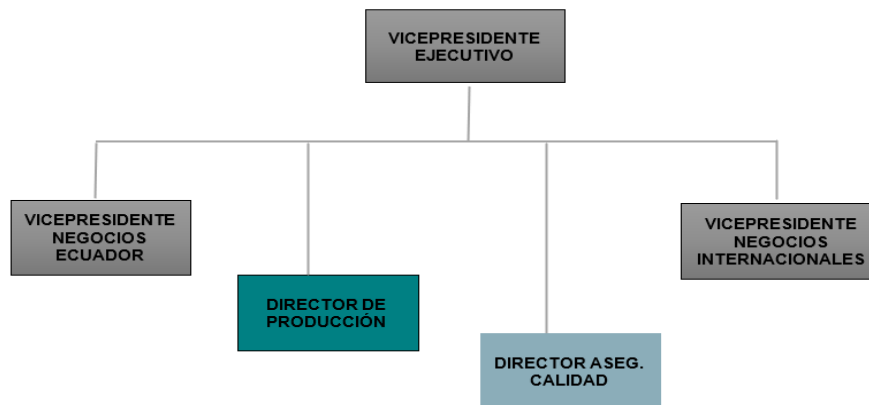
*Directorio y Presidencia Ejecutiva*



Nota. Adaptado de *Info Organigrama de Pronaca* [Fotografía], por S. Burgos, 2022, (<https://es.scribd.com/document/582958150/Vsip-info-Organigrama-de-Pronaca-PDF-Free>).

**Figura 5**

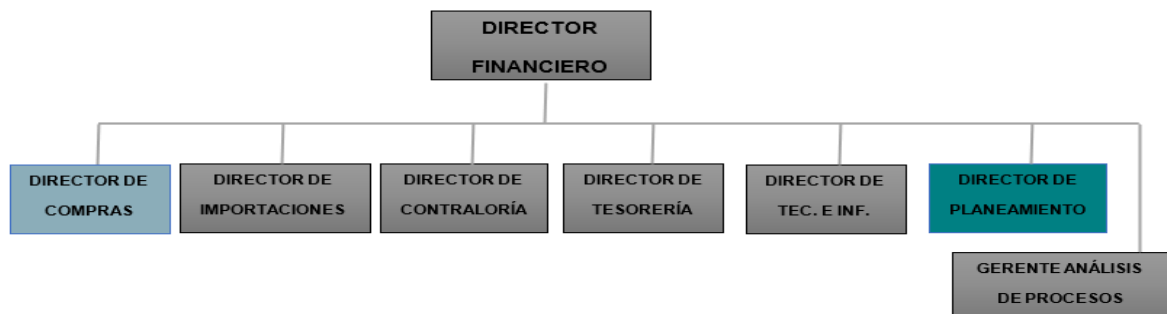
*Vicepresidencia Ejecutiva*



Nota. Adaptado de *Info Organigrama de Pronaca* [Fotografía], por S. Burgos, 2022, (<https://es.scribd.com/document/582958150/Vsip-info-Organigrama-de-Pronaca-PDF-Free>).

**Figura 6**

*Dirección Financiera*

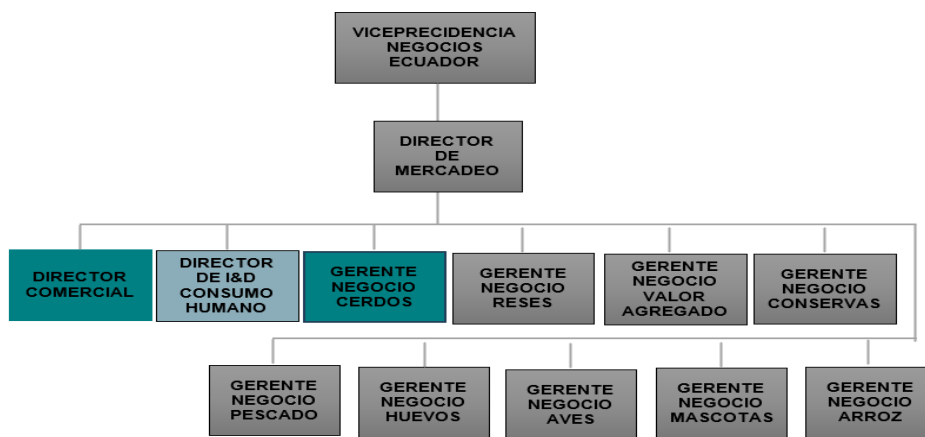




*Nota.* Adaptado de *Info Organigrama de Pronaca* [Fotografía], por S. Burgos, 2022, (<https://es.scribd.com/document/582958150/Vsip-info-Organigrama-de-Pronaca-PDF-Free>).

**Figura 7**

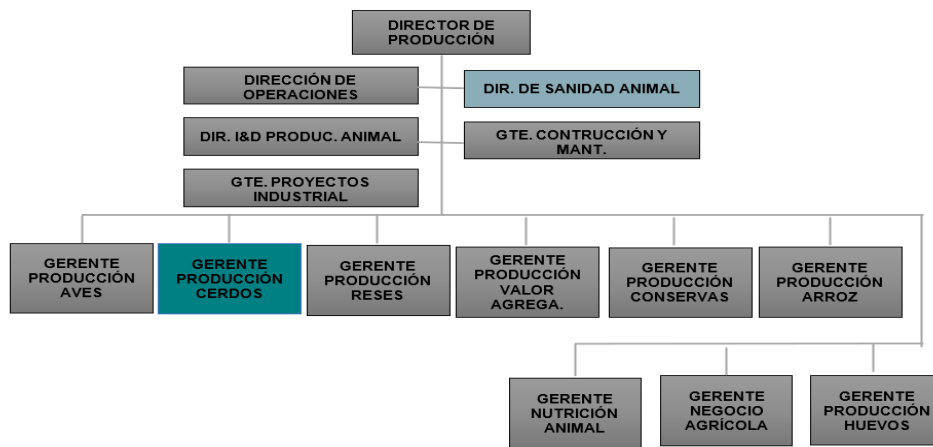
*Vicepresidencia de Negocios Internacionales*



*Nota.* Adaptado de *Info Organigrama de Pronaca* [Fotografía], por S. Burgos, 2022, (<https://es.scribd.com/document/582958150/Vsip-info-Organigrama-de-Pronaca-PDF-Free>).

**Figura 8**

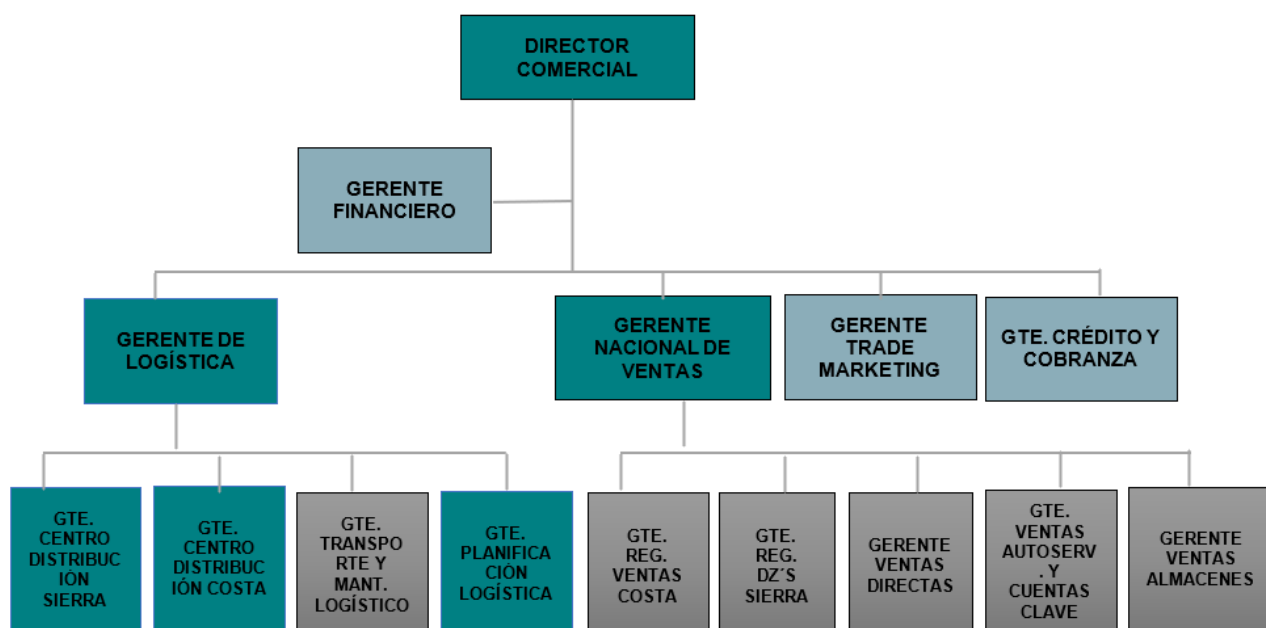
*Dirección de Producción*



*Nota.* Adaptado de *Info Organigrama de Pronaca* [Fotografía], por S. Burgos, 2022, (<https://es.scribd.com/document/582958150/Vsip-info-Organigrama-de-Pronaca-PDF-Free>).

**Figura 9**

*Dirección Comercial*



- Actividades primarias
- Actividades de apoyo

*Nota.* Adaptado de *Info Organigrama de Pronaca* [Fotografía], por S. Burgos, 2022, (<https://es.scribd.com/document/582958150/Vsip-info-Organigrama-de-Pronaca-PDF-Free>).

Dentro de Pronaca, el Comité Ejecutivo es el órgano de gobierno principal que supervisa y sigue de cerca los planes estratégicos de la empresa, asegurando que se basen en su propósito y valores. Sus funciones incluyen apoyar y revisar los aspectos estratégicos relacionados con los empleados, los negocios y la sostenibilidad.

Bajo el Comité Ejecutivo, se han establecido varios comités especializados para llevar a cabo la estrategia de la empresa y realizar un seguimiento adecuado. Estos comités definen acciones y son responsables de las áreas correspondientes implementan los planes operativos. Dependiendo de la frecuencia de las reuniones de los comités, se informan y evalúan las acciones para tomar medidas correctivas si es necesario.

Los ejecutivos líderes en diferentes áreas y negocios tienen un alto grado de autonomía en la toma de decisiones y son evaluados según sus resultados.

Los comités incluyen:

Comité de Cultura: Responsable de fortalecer la cultura organizacional, tanto interna como externamente, mediante un plan definido.

Comité de Comunicación: Encargado de desarrollar estrategias de comunicación para facilitar la transmisión de información bidireccional a audiencias internas y externas.

Comité de Economía Circular: Supervisa la estrategia de Economía Circular, que se enfoca en el uso responsable y eficiente de los recursos, minimizando el impacto ambiental.

Comités de Negocios: Supervisan y garantizan la ejecución de los planes estratégicos y presupuestos de los diferentes negocios.

Comité de Contingencia: Revisa aspectos relacionados con emergencias y toma acciones para superar desafíos, como en el caso de la emergencia de Covid-19.

Comité de Compras de Maíz: Encargado de adquirir las principales materias primas para mejorar la competitividad.

Comité de Sostenibilidad: Conforman equipos que manejan aspectos ambientales, seguridad ocupacional, seguridad física, relaciones con comunidades, autoridades y medios de comunicación, definiendo y ejecutando la estrategia de sostenibilidad.

Comité de Mercadeo e I+D: Analiza los hábitos de consumo y estilo de vida de los consumidores para adaptar la comunicación y el portafolio a las tendencias actuales.

Comité de Seguridad de la Información: Establece normativas y recomendaciones para proteger la información sensible de la empresa.

Estos comités desempeñan un papel clave en la gestión de la organización, asegurando que la estrategia y los valores de la empresa se mantengan en el centro de todas las actividades y decisiones.

#### **1.4. Modelo CANVAS**

Valoración de un proyecto de inversión en la línea de negocios porcina para mejorar la rentabilidad de Pronaca

*“Un método que ha sido diseñado específicamente para la innovación de modelos de negocio es: el lienzo del modelo de negocio (CANVAS) desarrollado Osterwalder y Pigneur, mismo que aún no ha sido probada sistemáticamente...”* (Eppler, Hoffmann, & Bresciani, 2011).

##### **1.4.1. Propuesta de Valor**

*La propuesta de valor de una compañía es el conjunto de beneficios o valores que pretende entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades.* (Kotler & Armstrong, CANVAS, 2006).

- ✓ Automatización de procesos, reduciendo el desperdicio que se genera en el proceso de producción.
- ✓ Incremento en el margen de rentabilidad del negocio y una mayor contribución en el margen de ventas de la compañía.
- ✓ Reducir la huella de carbono del proceso.

#### **1.4.2. Segmentos de Clientes**

Las empresas deben identificar de manera prioritaria el mercado sobre el que se van a enfocar, es así como para *Lambin una empresa podrá identificar su estrategia de presencia en el mercado cuando haya identificado su mercado de referencia, que implica "...la partición del mercado total en subconjuntos homogéneos en términos de necesidades y de motivaciones de compra, susceptibles de constituir mercados potenciales distintos..."* (Lambin, Jean , Salvador, & Cuenca, 2004).

- ✓ Mercados populares.
- ✓ Food Services.
- ✓ Autoservicios.
- ✓ Tiendas de Barrio.
- ✓ Frigoríficos.

#### **1.4.3. Canales**

Para Stanton el canal *"...consiste en el conjunto de personas y empresas comprendidas en la transferencia de derechos de un producto, al paso de éste del productor al consumidor o usuario de negocios final..."* (Stanton, William, & Bruce, 2007).

- ✓ Canal tradicional: Tiendas minoristas, supermercados, tiendas de comestibles, restaurantes, distribuidores mayoristas.
- ✓ Canal digital: Ventas en línea propia sitio web Pronaca, servicios de entrega a domicilio: Rappi, uber eats, etc.
- ✓ Ferias de alimentos.

#### **1.4.4. Relación Cliente**

*Las relaciones con los clientes juegan un papel preponderante en la suerte de una empresa; motivo por el cual, sin importar el enfoque de la empresa, una de sus principales tareas en el área comercial será "...crear relaciones rentables con los clientes..."* (Kotler, Philip, & Gary Armstrong, Principles of marketing, 2006).

- ✓ Descuentos/promociones.
- ✓ Portafolio diferenciado.
- ✓ B2B.

#### **1.4.5. Fuentes de Ingreso**

*"Los ingresos son aumentos en los activos de la compañía provenientes de sus actividades orientadas hacia las utilidades y que origina flujos de efectivo positivo."* (Meigs, Robert, Williams, Haka, & Bettner, 2000).

- ✓ Venta de productos cárnicos.
- ✓ Venta de conservas y salsas.
- ✓ Venta de comida para animales.
- ✓ Arriendo de centros de distribución.
- ✓ Exportación de palmito.

- ✓ Financiamiento externo.

#### **1.4.6. Recursos Clave**

- ✓ Financieros: Capital de inversión, flujo de efectivo, financiamiento.
- ✓ Tecnológicos: Software de gestión.
- ✓ Infraestructura: Instalaciones de producción, maquinaria, materia prima.
- ✓ Humanos: Personal de producción, marketing, calidad, administración.

#### **1.4.7. Actividades Clave**

- ✓ Innovación y mejora continua: Adquirir maquinaria con tecnología actual, mejorar la calidad de productos.
- ✓ Gestión Financiera: Optimizar procesos de producción para minimizar costos, análisis financiero para toma de decisiones informada.

#### **1.4.8. Socios Claves**

- ✓ La Estancia.
- ✓ Proveedores (alimentos, insumos y tecnología).
- ✓ Clientes (canal tradicional, autoservicios, food services y mercados).
- ✓ Distribuidores.
- ✓ Trabajadores.
- ✓ ONG's.

#### **1.4.9. Estructura de Costos**

- ✓ Implementación de tecnología.
- ✓ Publicidad.



- ✓ Oficinas (alquiler, agua, luz, internet).
- ✓ Salarios del personal.
- ✓ Materia prima.
- ✓ Costes de producción.
- ✓ Transporte.

## **1.5. Procesos de Gobernanza**

### **1.5.1. Modelo de Negocio**

- ✓ Línea de negocios porcina.

### **1.5.2. Red de Contactos (Network)**

- ✓ La Estancia.
- ✓ Proveedores (alimentos, insumos y tecnología).
- ✓ Clientes (canal tradicional, autoservicios, food services y mercados).
- ✓ Distribuidores.
- ✓ Trabajadores.
- ✓ ONG's.

### **1.5.3. Estructura Organizativa**

- ✓ Financieros: Capital de inversión, flujo de efectivo, financiamiento.
- ✓ Tecnológicos: Software de gestión.
- ✓ Infraestructura: Instalaciones de producción, maquinaria, materia prima.
- ✓ Humanos: Personal de producción, marketing, calidad, administración.

#### **1.5.4. Procesos**

- ✓ Innovación y mejora continua: Adquirir maquinaria con tecnología actual, mejorar la calidad de productos.
- ✓ Gestión Financiera: Optimizar procesos de producción para minimizar costos, análisis financiero para toma de decisiones informada.

#### **1.5.5. Productos**

- ✓ Automatización de procesos, reduciendo el desperdicio que se genera en el proceso de producción.
- ✓ Incremento en el margen de rentabilidad del negocio y una mayor contribución en el margen de ventas de la compañía.
- ✓ Reducir la huella de carbono del proceso.

#### **1.5.6. Sistema Plataforma**

- ✓ Sistema/Plataforma de seguimiento, generación de informes, automatización y análisis para respaldar la toma de decisiones informadas y la gestión efectiva de la gobernanza.

#### **1.5.7. Servicio**

- ✓ Servicio de Atención al Cliente Especializada: Nuestros clientes recibirán respuestas precisas y adecuadas a sus preguntas sobre prácticas éticas y de responsabilidad.

### **1.5.8. Canales**

- ✓ Canal tradicional: Tiendas minoristas, supermercados, tiendas de comestibles, restaurantes, distribuidores mayoristas.
- ✓ Canal digital: Ventas en línea propia sitio web Pronaca, servicios de entrega a domicilio: Rappi, uber eats, etc.

### **1.5.9. Marca**

- ✓ Establecer métricas para evaluar la efectividad y el impacto de las iniciativas de marca, como el reconocimiento de la marca, la lealtad del cliente y el valor.

### **1.5.10. Customer Engagement**

- ✓ Descuentos/ promociones.
- ✓ Portafolio diferenciado.

## **1.6. Estrategias**

Plantear una estrategia corporativa enfocada en la compensación basada en el perfil integral de los colaboradores implica considerar no solo sus habilidades y resultados laborales, sino también sus valores, desarrollo personal y contribución a la cultura de la empresa (Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 2021). A continuación, se establece una estructura para plantear responsablemente esta estrategia, incluyendo acciones e indicadores:

### **1.6.1. Definición de la Estrategia**

Desarrollar una compensación integral que reconozca y valore tanto los logros laborales como los aspectos personales y culturales de los colaboradores.

### **1.6.2. Acciones**

Evaluación Integral: diseñar un sistema de evaluación que considere habilidades técnicas, competencias personales, contribución a la cultura organizacional y desarrollo individual. Implementar herramientas de evaluación 360° que involucren a superiores, pares y subordinados para obtener una visión completa del desempeño (Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 2021).

Personalización de Compensación: crear un modelo de compensación flexible que permita adaptar los paquetes de beneficios a las necesidades individuales de los colaboradores. Ofrecer opciones como aumento salarial, bonificaciones, desarrollo profesional, tiempo libre y programas de bienestar, basados en las preferencias de cada empleado.

Desarrollo Continuo: establecer programas de desarrollo personal y profesional que ayuden a los colaboradores a fortalecer tanto sus habilidades técnicas como sus habilidades blandas. Promover la participación en cursos, mentorías y proyectos interdepartamentales para fomentar el crecimiento integral.

Valoración de la Contribución Cultural: reconocer y recompensar a los empleados que demuestren un compromiso excepcional con los valores y la

cultura de la empresa. Crear programas de reconocimiento que destaquen comportamientos que refuercen la cultura organizacional.

### **1.6.3. Indicadores**

**1.6.3.1. Índice de evaluación integral.** Porcentaje de colaboradores que reciben evaluaciones integrales en comparación con evaluaciones tradicionales.

Puntuación promedio en las evaluaciones integrales a lo largo del tiempo, indicando el nivel de mejora del perfil integral.

**1.6.3.2. Flexibilidad de compensación.** Porcentaje de colaboradores que han personalizado su paquete de compensación.

Satisfacción de los empleados con las opciones de compensación personalizada, medido a través de encuestas regulares.

**1.6.3.3. Participación en programas de desarrollo.** Porcentaje de empleados inscritos en programas de desarrollo personal y profesional.

Tasa de finalización de los programas de desarrollo, indicando el compromiso de los empleados con su crecimiento integral.

**1.6.3.4. Reconocimiento cultural.** Número de reconocimientos culturales otorgados a los empleados.

Encuestas de clima laboral que evalúen la percepción de los empleados sobre la importancia de la cultura y su contribución a ella.

Al diseñar esta estrategia, es fundamental asegurarse de la transparencia en la comunicación con los empleados, así como de la equidad

en la implementación de la compensación integral. Además, es importante revisar y ajustar la estrategia de manera periódica para garantizar su efectividad y relevancia continua en un entorno laboral en constante cambio.

#### **1.6.4. Responsables**

La ejecución de una estrategia corporativa enfocada en la compensación basada en el perfil integral de los colaboradores es una tarea que involucra a varios niveles y áreas de la organización. A continuación, un detalle de los responsables clave:

Equipo de Recursos Humanos:

Director de Recursos Humanos: sería el líder principal encargado de diseñar, implementar y supervisar la estrategia. Se asegurará de que todas las acciones y cambios se alineen con los objetivos estratégicos y los valores de la empresa.

Gerentes de Compensación y Beneficios: estos profesionales serían responsables de desarrollar y gestionar los paquetes de compensación personalizados, así como de administrar los sistemas de evaluación y los programas de desarrollo.

Líderes de Equipos y Gerentes:

Los supervisores y gerentes de equipos jugarían un papel crucial en la ejecución de la estrategia. Serían responsables de llevar a cabo las evaluaciones integrales, proporcionar retroalimentación constante y apoyar el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores.

Equipo de Capacitación y Desarrollo:

Los profesionales encargados del desarrollo de los empleados serían responsables de diseñar y ofrecer programas de capacitación y desarrollo personal y profesional que contribuyan a la mejora integral de los colaboradores.

**Comunicaciones Internas:** El equipo de comunicaciones internas tendría la tarea de informar a los empleados sobre la nueva estrategia, explicar sus objetivos y beneficios, y mantener una comunicación abierta y transparente durante todo el proceso de implementación.

**Equipo de Tecnología de la Información:** Si la estrategia implica la implementación de sistemas de evaluación en línea, herramientas de gestión de compensación personalizada u otros aspectos tecnológicos, el equipo de TI sería responsable de desarrollar, implementar y mantener estas soluciones.

**Comité de Dirección y Liderazgo Ejecutivo:**

El liderazgo ejecutivo debe estar involucrado para respaldar y comunicar la importancia estratégica de esta iniciativa. Su apoyo proporciona la autoridad y los recursos necesarios para su implementación exitosa.

**Medición y Evaluación:**

Un equipo o persona designada sería responsable de recopilar y analizar los indicadores de rendimiento asociados a la estrategia. Esto permitirá evaluar su efectividad y realizar ajustes según sea necesario.

Es importante establecer roles y responsabilidades claras, así como garantizar una comunicación abierta y constante entre los diferentes equipos y niveles involucrados para lograr una implementación exitosa y coherente de la estrategia de compensación integral.

Por otro lado, establecer una estrategia de salario emocional con enfoque en conocer al colaborador, basada en la generación a la que pertenecen:

**Definición de la Estrategia:** desarrollar un enfoque de salario emocional personalizado que tenga en cuenta las características, valores y preferencias de cada generación de colaboradores, para brindar beneficios que fomenten la satisfacción laboral, el compromiso y el sentido de pertenencia.

**Investigación Generacional:** realizar un análisis detallado de las características, necesidades y preferencias de cada generación presente en la organización (Baby Boomers, Generación X, Millennials, Generación Z, entre otros)

Identificar patrones de comportamiento, valores y aspiraciones para cada grupo generacional.

**Diseño de Beneficios Personalizados:** crear paquetes de beneficios específicos para cada generación, basados en la investigación realizada.

Ofrecer opciones de desarrollo profesional, horarios flexibles, programas de bienestar, actividades de voluntariado, opciones de formación y otros beneficios que resuenen con las preferencias generacionales.

**Comunicación y Sensibilización:** elaborar material de comunicación dirigido a cada generación, destacando los beneficios adaptados a sus intereses.

Organizar sesiones informativas para explicar cómo se han tenido en cuenta sus necesidades y cómo pueden aprovechar los beneficios disponibles.



Programas de Mentoría Intergeneracional: Implementar programas de mentoría que fomenten la interacción entre diferentes generaciones de colaboradores.

Facilitar el intercambio de conocimientos y experiencias, promoviendo un ambiente de aprendizaje y colaboración entre generaciones.

Reconocimiento Personalizado: establecer sistemas de reconocimiento que valoren los logros y contribuciones individuales de cada generación.

Utilizar canales de comunicación interna para destacar historias inspiradoras de colaboradores de diferentes generaciones.

Indicadores: participación en Programas por Generación:

Porcentaje de empleados de cada generación que participan en los programas de bienestar, mentoría, formación, etc.

Comparación de la participación entre generaciones para evaluar la efectividad de la personalización.

Satisfacción Generacional: encuestas de satisfacción específicas por generación para evaluar el grado de satisfacción con los beneficios y programas adaptados.

Evaluación comparativa de la satisfacción entre diferentes generaciones.

Retención y Rotación Generacional: tasa de retención y rotación de empleados por generación.

Identificación de tendencias en la retención que puedan relacionarse con la efectividad de la estrategia.

Interacción Intergeneracional: número de interacciones documentadas entre diferentes generaciones a través de programas de mentoría y actividades colaborativas. Medición de la calidad y frecuencia de estas interacciones.

Impacto en la Cultura Organizacional: encuestas de clima laboral que midan la percepción de la cultura de inclusión y colaboración intergeneracional.

Evaluación cualitativa del impacto de la estrategia en la cohesión de equipos multigeneracionales.

La clave para el éxito de esta estrategia es la personalización y adaptación continua a medida que las generaciones evolucionan y cambian.

Mantener una comunicación abierta y flexible con los colaboradores será esencial para ajustar los beneficios y programas según sea necesario.

Ahora, la estrategia corporativa de transparencia debe estar enfocada en la comunicación transparente de la filosofía corporativa. Esta estrategia tiene como objetivo fomentar la comprensión, el compromiso y la alineación de los colaboradores con los valores y objetivos de la empresa:

**Definición de la Estrategia:** crear un enfoque de comunicación transparente que comparta de manera clara y consistente la filosofía corporativa, incluyendo los valores, la visión, la misión y los objetivos estratégicos de la organización, con todos los niveles de la empresa.

**Acciones:** desarrollo de mensajes clave, identificar los mensajes clave que transmitan la filosofía corporativa y resalten su importancia para el éxito de la organización.

Definir mensajes específicos para cada componente de la filosofía, asegurando que sean comprensibles y relevantes para todos los colaboradores.

**Comunicación Multicanal:** utilizar una combinación de canales de comunicación, como reuniones presenciales, intranet, correos electrónicos, boletines, redes sociales internas, para difundir los mensajes clave.

Adaptar los canales a las preferencias de comunicación de diferentes grupos de colaboradores.

Sesiones Informativas y de Diálogo: organizar reuniones regulares con líderes ejecutivos y equipos de dirección para presentar y explicar la filosofía corporativa en detalle.

Fomentar un ambiente de diálogo abierto donde los colaboradores puedan hacer preguntas y expresar sus inquietudes.

Contenido Visual y Audiovisual: crear materiales visuales y audiovisuales atractivos, como infografías, videos y presentaciones, que transmitan la filosofía corporativa de manera impactante y fácil de entender.

Historias de Éxito: compartir historias de colaboradores que ejemplifiquen la filosofía corporativa en acción.

Destacar casos de éxito que muestren cómo los valores y objetivos se traducen en resultados tangibles.

Indicadores: comprensión de la Filosofía, encuestas de conocimiento para evaluar el nivel de comprensión de los colaboradores sobre la filosofía corporativa.

Porcentaje de colaboradores que pueden describir con precisión los valores, la visión y la misión de la empresa.

Participación en Sesiones Informativas: número de colaboradores que asisten a las sesiones informativas y de diálogo y evaluación de la satisfacción de los participantes con respecto a la claridad y la utilidad de la información proporcionada.

Interacción con Contenido: número de visualizaciones y participación en materiales visuales y audiovisuales relacionados con la filosofía corporativa.

Tiempo promedio que los colaboradores dedican a explorar el contenido.

Comunicación Bidireccional: registro de preguntas y comentarios de los colaboradores después de las sesiones informativas y en los canales de comunicación.

Evaluación de la capacidad de respuesta y la consideración de la dirección hacia las inquietudes planteadas.

Historias Compartidas: recopilación y documentación de historias de éxito relacionadas con la implementación de la filosofía corporativa.

Retroalimentación de los colaboradores sobre la inspiración que obtienen de estas historias.

El éxito de esta estrategia radica en la autenticidad, la coherencia y la constancia en la comunicación. A medida que se avanza, es importante evaluar los indicadores y recopilar retroalimentación de los colaboradores para ajustar la estrategia según sea necesario y mantener una comunicación transparente efectiva.

### **1.7. Mapa de públicos**

En el competitivo mundo de la industria alimentaria en Ecuador, Pronaca se destaca no solo por su excelencia en la producción de alimentos, sino también por su enfoque estratégico en la comunicación y la relación con sus públicos clave, por lo que es esencial analizar su mapa de públicos que se vuelve en una herramienta fundamental que guía su estrategia de comunicación.

Al comprender las necesidades, expectativas y preocupaciones de cada público, Pronaca puede adaptar sus mensajes y acciones, fortaleciendo así su

posición en la industria y demostrando su compromiso con la excelencia y la responsabilidad corporativa.

### **1.7.1. La Estancia Investment Holding**

Único accionista y propietario de Pronaca, se encuentra a cargo del Consejo de Administración quien tiene como función la toma de decisiones estratégicas y el Comité de Dirección a cargo del direccionamiento, seguimiento del plan de negocio, transformación, gestión del talento, sucesión y cultura (Pronaca, Memoria Sostenibilidad, 2022, pág. 41).

### **1.7.2. Proveedores**

La empresa cuenta con más de 2.600 proveedores activos, de los cuales 1.097 mantienen calificación actualizada por parte de Pronaca, principalmente proveen:

- ✓ Materias primas: necesarias para la fabricación de los diferentes productos
- ✓ Servicios: necesarios para temas logísticos y de distribución
- ✓ Tecnología: útil para el proceso de producción y conservación.

**Tabla 1**

*Cantidad de proveedores*

Tipo Proveedor	# Proveed.
Proveedores nacionales	2.445
Proveedores del exterior	254
<b>Total</b>	<b>2.699</b>

*Nota.* Se detallan la cantidad de proveedores tanto locales como del exterior al cierre del año 2022.

**Figura 10**

*Proveedores*



*Nota.* Adaptado de *Memoria de Sostenibilidad* [Fotografía], por Pronaca, 2022, (<https://www.pronaca.com/memoria-sostenibilidad/2022/>).

Los proveedores son un público crítico en el mapa de públicos de Pronaca, puesto que, su desempeño y colaboración tienen un impacto directo en la calidad de los productos, la eficiencia operativa y la responsabilidad social de la empresa; se vuelve indispensable mantener relaciones sólidas y éticas con los diferentes proveedores de la compañía.

La debida atención y manejo adecuado a la privacidad de la información de los proveedores es una parte integral de la estrategia de relaciones con los mismos, además esto afianza el compromiso de mantener prácticas empresariales éticas y responsables.

### **1.7.3. Clientes**

Principalmente divididos entre clientes directos e indirectos, manejados a través de los diferentes canales de comercialización como el tradicional, autoservicios, foodservices y mercados.

La atención que se realiza a los clientes se la maneja a través de fuerzas de ventas directas e indirectas, la primera enfocada a clientes de alto potencial en las principales ciudades del país y la segunda se la realiza por medio de distribuidores zonales.

#### **Tabla 2**

##### *Cantidad de clientes*

Tipo Cliente	# Clientes
Clientes directos	9.894
Clientes indirectos	90.760
<b>Total</b>	<b>100.654</b>

*Nota.* Se detallan la cantidad de clientes directos e indirectos al cierre del año 2022.

**Figura 11**

Clientes



*Nota.* Adaptado de *Memoria de Sostenibilidad* [Fotografía], por Pronaca, 2022, (<https://www.pronaca.com/memoria-sostenibilidad/2022/>).

El cuidar a los clientes es esencial para mantener el éxito y reputación de Pronaca, la satisfacción, fidelización y retención de estos, se convierten en una diferenciación competitiva que permite generar una mejora continua. Los clientes felices y satisfechos son un activo valioso y un componente crucial en la estrategia de mantener el liderazgo en la industria alimentaria.

#### **1.7.4. Distribuidores**

La empresa cuenta con 23 distribuidores zonales ubicados en 19 ciudades del país, enfocados en la atención indirecta para la venta de productos. Este grupo dentro del mapa de públicos de la organización son un componente esencial que permiten por su medio llegar a un público diverso y atender las necesidades locales en el país. Su importancia radica en su capacidad para ampliar el alcance geográfico de la empresa, optimizar la



distribución, adaptarse a las preferencias regionales y colaborar estrechamente con Pronaca para lograr el éxito en un mercado competitivo.

**Figura 12**

*Distribuidores*



*Nota.* Adaptado de *Memoria de Sostenibilidad* [Fotografía], por Pronaca, 2022, (<https://www.pronaca.com/memoria-sostenibilidad/2022/>).

**1.7.5. Colaboradores**

Alrededor de 7.629 colaboradores fijos apoyan la gestión de Pronaca, mismos que se encuentran distribuidos a nivel nacional. El talento humano es primordial para el desarrollo y éxito de las operaciones dentro de la organización.

La compañía se compromete a crear empleo duradero y de alto nivel, junto con un ambiente de trabajo seguro y saludable, promoviendo el progreso profesional y el bienestar individual en un entorno laboral que valora la diversidad, la inclusión y la equidad. El compromiso, bienestar y desempeño de los colaboradores de la organización tienen un impacto directo en la calidad de los productos, servicios, la reputación de la empresa y su capacidad para

competir y crecer en la industria por lo que cuidar a los colaboradores es una inversión estratégica que conduce al éxito sostenible (Pronaca, 2022).

**Tabla 3**

*Cantidad de colaboradores*

Género	# Colaboradores
Masculinos	6.258
Femeninos	1.371
<b>Total</b>	<b>7.629</b>

*Nota.* Se detallan la cantidad de colaboradores que posee la organización al cierre del año 2022.

**Figura 13**

*Colaboradores*



*Nota.* Adaptado de *Memoria de Sostenibilidad* [Fotografía], por Pronaca, 2022, (<https://www.pronaca.com/memoria-sostenibilidad/2022/>).

### **1.7.6. ONG´s**

Según Pronaca (2022) es importante tener un impacto más fuerte y decisivo en el progreso de las comunidades en las que mantiene su sitio de influencia, con tres bases de intervención:

#### **Eje Social**

La empresa se dedica a mejorar las comunidades en las áreas donde opera. Esto se logra a través de programas que abarcan desde la alimentación y la nutrición hasta el desarrollo social y el trabajo comunitario. La empresa dona alimentos, apoya actividades deportivas, artísticas y culturales, y promueve la interacción a través de visitas a sus instalaciones. Además, ofrece capacitaciones y talleres sobre temas relacionados con la salud, el bienestar y la nutrición. También contribuye a la mejora de la infraestructura comunitaria básica.

#### **Eje Económico**

Se centra en el impulso económico de las áreas circundantes a la empresa. Se trabaja en la generación de empleo tanto directo como indirecto, mediante el desarrollo de proveedores locales y el fortalecimiento de agricultores y productores locales. Esto no solo beneficia a la empresa en términos de abastecimiento y calidad de productos, sino que también contribuye al crecimiento económico de la comunidad.

#### **Eje Ambiental**

La empresa tiene un fuerte compromiso con la protección del medio ambiente en las áreas donde opera. Esto se traduce en programas de

educación ambiental y en la implementación de medidas de conservación de recursos naturales.

**Figura 14**

*Comunidades - ONGs*



*Nota.* Adaptado de *Memoria de Sostenibilidad* [Fotografía], por Pronaca, 2022, (<https://www.pronaca.com/memoria-sostenibilidad/2022/>).

**Figura 15**

*Mapa de públicos*



## 1.8. Diagrama de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa, también conocido como diagrama de espina de pescado o diagrama de causa-efecto, es una herramienta utilizada en la gestión de la calidad para identificar y analizar las posibles causas de un problema o defecto en un proceso o producto. Esta herramienta se representa gráficamente mediante un esquema en el que se dibuja una columna central que representa el problema a analizar, y a partir de la cual se dibujan ramas que representan las diferentes categorías de posibles causas, como personas, procesos, materiales, equipos, entorno, etc. Diversos autores han utilizado el diagrama de Ishikawa en sus investigaciones y trabajos relacionados con la gestión de la calidad, la idea de que el uso de este diagrama es una herramienta esencial para el análisis y solución de problemas (Ishikawa, 1985)., Otro autor relevante en la aplicación del diagrama de Ishikawa es Juran, quien lo describe como un medio para estructurar el pensamiento del equipo de mejora y analizar las posibles causas de un problema (Juran, 1992), este diagrama ayuda a visualizar las relaciones entre las diferentes causas potenciales y su impacto en el problema a analizar, lo que permite identificar las más relevantes para su resolución (Besterfield, 2011)

El diagrama de Ishikawa sigue siendo una herramienta valiosa para la gestión de la calidad y mejora continua de procesos en diferentes sectores y contextos empresariales (Zhang, Li, Li, & Zhao, 2019), su utilidad es debido a que permite identificar las causas raíz de los problemas, lo que ayuda a prevenir su recurrencia y a mejorar la eficiencia de los procesos (Wu, Chiu, & Yu-Hua, 2020),. El diagrama de Ishikawa permite identificar y clasificar las

posibles causas de un problema de manera clara y sistemática, lo que facilita la toma de decisiones y la implementación de soluciones efectivas (Oliveira, Bortoluzzo, & Gouveia, 2021), puede utilizarse en combinación con otras herramientas y técnicas de calidad, como el análisis de Pareto o la metodología 5S, para lograr una gestión eficaz de los procesos y mejorar la satisfacción del cliente.

Para la investigación se estableció un diagrama de Ishikawa de manera que permite conocer las diferentes razones que están ocasionando un bajo nivel de rentabilidad en la línea de cerdo, así mismo el diagrama permite identificar las diferentes variables que tienen influencia en el problema principal cómo son costos y eficiencias, incentivos, comunicación, estructura, una vez identificadas las variables principales se determina secundarias de manera de interpretar el problema con una visión global de manera que el planteamiento del problema sea correcto, en la figura N se encuentra el diagrama de Ishikawa planteado para esta investigación.

**Figura 14**

*Diagrama de Ishikawa*



### 1.9. Cadena de Valor

La cadena de valor es un concepto fundamental en la gestión empresarial que se ha consolidado como un enfoque esencial para comprender y mejorar la eficiencia de las operaciones comerciales. Esta herramienta analítica, introducida por Michael Porter en la década de 1980, desglosa las actividades de una empresa en una serie de etapas interconectadas que abarcan desde la producción hasta la entrega del producto o servicio al cliente final.

La determinación de la cadena de valor es esencial en la toma de decisiones estratégicas. Investigaciones, como el estudio de Kaplan y Norton sobre el Balanced Scorecard, han demostrado que comprender la cadena de

valor de una empresa permite identificar áreas de mejora, optimizar los procesos y reducir costos. Además, esta comprensión profunda de la cadena de valor facilita la diferenciación de productos, el diseño de estrategias de marketing efectivas y la creación de propuestas de valor competitivas.

Asimismo, investigaciones más recientes destacan la importancia de la cadena de valor en la era digital y global, donde la colaboración con socios externos y la gestión de la cadena de suministro se han vuelto cruciales es decir la determinación de la cadena de valor es una herramienta poderosa para impulsar la competitividad y el éxito empresarial en un mundo cada vez más complejo y dinámico.

**Figura 15**

*Cadena de valor negocio cerdo Pronaca*



Nota: adaptada por el autor.



### **1.9.1. Actividades primarias de gestión**

Las actividades primarias, en el contexto de la cadena de valor, se refieren a las funciones centrales que están directamente involucradas en la creación y entrega de un producto o servicio. Estas actividades son vitales para la operación de cualquier empresa y se dividen en cinco categorías clave.

Las actividades primarias para el negocio de cerdo en Pronaca son:

- Cría y Genética: Selección de cerdos de alta calidad, genética para la reproducción, inseminación artificial y el cuidado de cerdas gestantes
- Crianza y engorde: Administración de nutrición a lechones, atención veterinaria y cuidados especiales.
- Procesamiento y faenamiento: Desagregación de cortes, elaboración de productos, empaque y etiquetado.
- Distribución y logística: Almacenamiento, refrigeración, planificación de rutas y transporte en cadena de frío.
- Ventas y comercialización: Distribución a diferentes canales, promociones y relación con clientes.

### **1.9.2. Actividades secundarias de apoyo**

Las actividades secundarias, también conocidas como actividades de apoyo, son componentes esenciales en la cadena de valor que respaldan y facilitan las actividades primarias para lograr una ventaja competitiva. Estas actividades se centran en áreas de la organización que no están directamente

involucradas en la producción física del producto o servicio, pero que contribuyen significativamente al funcionamiento efectivo de la empresa.

Las actividades secundarias de la línea de cerdo son:

- Infraestructura: Inversión en plantas de procesamiento y centros de distribución.
- Tecnologías de Información: Gestión de ERP, seguimiento de inventarios, herramientas de monitoreo y control y sistemas de rastreo.
- Gestión ambiental y sostenibilidad: Gestión de residuos y reducción de huella de carbono, así como la adopción de prácticas sostenibles.
- Recursos Humanos: Selección, capacitación y retención del personal.
- Marketing y Comunicación: Promoción y posicionamiento de la marca, estrategia de mercado y comunicación con clientes.
- Investigación y desarrollo: Innovación como factor crítico para la creación de nuevos productos, mejora de la calidad y eficiencia en la producción.
- Finanzas y contabilidad: Una adecuada gestión financiera, presupuesto, contabilidad y administración de costos para una correcta toma de decisiones, así como gestión de precios y descuentos.
- Gestión de calidad y control: Asegurar los estándares de calidad y de seguridad alimentaria, pruebas y control de calidad en todas las etapas.

## **1.10. Balance Scorecard**

El Balance Scorecard (BSC) es una herramienta de gestión estratégica que permite medir y monitorear el desempeño de una organización en diferentes áreas clave. Para la línea de negocios de venta de productos porcinos de la compañía Pronaca, incluiremos los siguientes aspectos en su BSC:

### **1.10.1. *Perspectiva Financiera***

Desde una perspectiva financiera el Balance Scorecard (BSC) se alinea con el ODS 12: Producción y Consumo Responsables, que busca garantizar patrones de producción y consumo sostenibles. Se define un enfoque de este ODS en la línea de negocios de venta de productos porcinos de Pronaca.

Objetivo Estratégico (Perspectiva Financiera):

Incrementar la rentabilidad a través de la adopción de prácticas de producción y consumo responsables en la línea de productos porcinos.

Estrategia:

Optimizar la cadena de valor de los productos porcinos para reducir los impactos ambientales y mejorar la eficiencia de recursos, alineándose con las metas del ODS 12.

Acciones:

Eficiencia en la producción:

Implementar prácticas de cría y alimentación más sostenibles para reducir el consumo de recursos naturales y la emisión de gases de efecto invernadero.

Establecer sistemas de gestión de residuos y de aguas residuales en las instalaciones de producción.

Monitorear el consumo de agua y energía en la producción y establecer objetivos de reducción.

Diversificación de productos:

Desarrollar una línea de productos porcinos orgánicos o criados de manera más sostenible, en respuesta a la demanda creciente de consumidores conscientes.

Investigar y adoptar tecnologías de producción más limpias y eficientes.

Transparencia y comunicación:

Establecer un etiquetado claro y transparente que informe a los consumidores sobre el origen y los métodos de producción de los productos porcinos.

Comunicar los esfuerzos de la compañía en la implementación de prácticas de producción y consumo responsables a través de campañas de marketing y canales de comunicación.

Alianzas y colaboraciones:

Colaborar con proveedores y socios estratégicos que compartan los valores de producción sostenible y responsabilidad ambiental.

Participar en iniciativas sectoriales o locales que promuevan prácticas responsables en la producción y el consumo.

Evaluación y medición:

Establecer métricas clave de desempeño relacionadas con la reducción de la huella ambiental y la adopción de prácticas sostenibles en la producción.

Realizar auditorías y evaluaciones periódicas para medir el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario.

Esta estrategia no solo contribuirá a cumplir con el ODS 12, sino que también podría generar una ventaja competitiva en el mercado al responder a las demandas crecientes de productos más sostenibles y responsables por parte de los consumidores.

Indicadores Financieros:

Para medir el cumplimiento del objetivo estratégico de incrementar la rentabilidad a través de la adopción de prácticas de producción y consumo responsables en la línea de productos porcinos, utilizaremos una combinación de indicadores financieros y no financieros que reflejen tanto los resultados económicos como los impactos sociales y ambientales. Aquí hay algunos indicadores a considerar:

Margen de Beneficio Sostenible: calcula el margen de beneficio neto considerando los costos asociados con las prácticas sostenibles de producción.

Retorno sobre la Inversión (ROI) en Prácticas Sostenibles: mide el retorno financiero generado por las inversiones realizadas en tecnologías y procesos sostenibles.

Ingresos de Productos Sostenibles: rastrea los ingresos generados por la venta de productos porcinos sostenibles, como productos orgánicos o certificados.

#### Indicadores Ambientales

Huella de Carbono por Unidad de Producción: mide las emisiones de gases de efecto invernadero producidas por cada unidad de producto.

Consumo de Agua por Unidad de Producto: calcula la cantidad de agua utilizada por unidad de producto fabricado.

Generación de Residuos por Unidad de Producto: mide la cantidad de residuos generados por cada unidad de producto y busca reducirlo con el tiempo.

#### Indicadores Sociales:

Satisfacción del Cliente con la Sostenibilidad: realiza encuestas de satisfacción para medir cómo los clientes perciben la sostenibilidad de los productos porcinos.

Participación de Empleados en Iniciativas Sostenibles: mide el número de empleados que participan activamente en proyectos y actividades relacionadas con la sostenibilidad.

Número de Colaboraciones Sostenibles: registra el número de alianzas y colaboraciones establecidas con proveedores y organizaciones que promueven la sostenibilidad.

#### Indicadores de Innovación:

Porcentaje de Inversión en Investigación y Desarrollo Sostenible: mide el porcentaje del presupuesto destinado a la investigación y desarrollo de prácticas y productos sostenibles.

Número de Nuevos Productos Sostenibles Lanzados: rastrea la cantidad de nuevos productos porcinos sostenibles lanzados al mercado.

Tiempo de Desarrollo de Productos Sostenibles: calcula el tiempo que lleva desarrollar y lanzar al mercado productos porcinos sostenibles.

Estos indicadores deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes.

#### **1.10.2. Perspectiva del cliente**

A continuación, la perspectiva del cliente en el Balance Scorecard (BSC) alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). ODS 2: Hambre Cero y Agricultura Sostenible, que busca garantizar el acceso a una alimentación segura, nutritiva y suficiente. Se enfocará este ODS en la línea de negocios de venta de productos porcinos de Pronaca.

Objetivo Estratégico (Perspectiva del Cliente):

Contribuir a la seguridad alimentaria y al acceso a productos porcinos nutritivos y sostenibles, en línea con el ODS 2.

Estrategia:

Satisfacer las necesidades de los clientes al proporcionar productos porcinos de alta calidad, seguros y producidos de manera sostenible.

Acciones:

Desarrollo de Productos Nutritivos:

Investigar y desarrollar productos porcinos que ofrezcan un perfil nutricional equilibrado y contribuyan a una dieta saludable.

Garantía de Calidad y Seguridad Alimentaria:

Implementar sistemas de control de calidad en todas las etapas de producción para asegurar la seguridad alimentaria de los productos porcinos.

Obtener certificaciones y estándares reconocidos que respalden la calidad y seguridad de los productos.

Transparencia en la Cadena de Suministro:

Establecer sistemas de trazabilidad que permitan a los consumidores rastrear el origen y las prácticas de producción de los productos porcinos.

Atención Personalizada al Cliente:



Ofrecer un servicio al cliente excepcional, brindando información sobre los productos y respondiendo a consultas y preocupaciones.

#### Educación y Concienciación:

Educar a los consumidores sobre la importancia de una alimentación equilibrada y sostenible, promoviendo el consumo responsable de productos porcinos.

#### Medición de la Satisfacción del Cliente:

Realizar encuestas periódicas de satisfacción para evaluar cómo los clientes perciben la calidad, seguridad y sostenibilidad de los productos porcinos.

#### Desarrollo de Alianzas con Comunidades Locales:

Colaborar con organizaciones locales para mejorar el acceso a alimentos nutritivos en comunidades desfavorecidas.

#### Promoción de Opciones Sostenibles:

Ofrecer productos porcinos certificados como orgánicos o provenientes de prácticas de cría más sostenibles, proporcionando alternativas a los consumidores preocupados por la sostenibilidad.

Al centrarse en el ODS 2 y adoptar estas estrategias y acciones, Pronaca no solo satisfará las necesidades de los clientes, sino que también contribuirá a la promoción de prácticas alimentarias saludables y sostenibles en línea con los objetivos globales de desarrollo sostenible.

Para medir el cumplimiento del objetivo estratégico de contribuir a la seguridad alimentaria y al acceso a productos porcinos nutritivos y sostenibles en línea con el ODS 2, se utilizará una variedad de indicadores que reflejen la calidad, seguridad alimentaria y el impacto en la seguridad alimentaria de la población.

#### Indicadores de Calidad y Seguridad Alimentaria:

**Porcentaje de Productos Cumpliendo Estándares de Calidad:** Mide la proporción de productos porcinos que cumplen con los estándares de calidad internos y las regulaciones locales e internacionales.

**Tasa de Retorno de Productos Debido a Problemas de Calidad:** Calcula la tasa de productos porcinos devueltos debido a problemas de calidad o seguridad alimentaria.

**Número de Incidentes de Seguridad Alimentaria:** Rastrea la cantidad de incidentes relacionados con la seguridad alimentaria en los productos porcinos y su resolución.

#### Indicadores de Transparencia y Trazabilidad:

**Porcentaje de Productos con Información de Trazabilidad Disponible:** Mide el porcentaje de productos porcinos que cuentan con información de trazabilidad disponible para los consumidores.

Tiempo Promedio para Rastrear el Origen de un Producto: Calcula cuánto tiempo lleva rastrear el origen y las prácticas de producción de un producto porcino.

Indicadores de Educación y Concienciación:

Número de Eventos de Educación al Consumidor: rastrea la cantidad de eventos educativos organizados para informar a los consumidores sobre la importancia de una alimentación equilibrada y sostenible.

Número de Consumidores Alcanzados a través de Campañas de Concienciación: mide cuántos consumidores han sido alcanzados por las campañas de concienciación sobre alimentos nutritivos y sostenibles.

Indicadores de Acceso a Alimentos Nutritivos:

Porcentaje de Ventas de Productos Nutritivos: mide la proporción de ventas que provienen de productos porcinos con un perfil nutricional equilibrado.

Número de Colaboraciones con Comunidades Desfavorecidas: rastrea cuántas colaboraciones se han establecido para mejorar el acceso a alimentos nutritivos en comunidades con dificultades.

Indicadores de Satisfacción del Cliente:

Índice de Satisfacción del Cliente: mide el nivel de satisfacción de los clientes en relación con la calidad, seguridad y sostenibilidad de los productos porcinos.

Número de Quejas o Reclamaciones de Clientes: rastrea la cantidad de quejas o reclamaciones recibidas relacionadas con la calidad o seguridad de los productos.

### **1.10.3. Perspectiva de procesos**

Desde la perspectiva de procesos el Balance Scorecard (BSC) estará alineada con el ODS 9: Industria, Innovación e Infraestructura, que busca construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación. Se analizará este ODS en la línea de negocios de venta de productos porcinos de Pronaca.

Objetivo Estratégico (Perspectiva de Procesos):

Optimizar los procesos de producción y distribución de productos porcinos para promover la eficiencia, la sostenibilidad y la innovación, en línea con el ODS 9.

Estrategia:

Implementar mejoras continuas en los procesos de producción, distribución y gestión para aumentar la eficiencia, la calidad y la sostenibilidad.

Acciones:

Optimización de la Cadena de Suministro:

Implementar tecnologías de seguimiento y gestión de inventario para reducir los tiempos de espera y minimizar el desperdicio en la cadena de suministro.

#### Eficiencia Energética y de Recursos:

Evaluar y adoptar prácticas y tecnologías que reduzcan el consumo de energía y recursos en la producción y distribución de productos porcinos.

#### Innovación en Procesos de Producción:

Identificar oportunidades para automatizar y modernizar los procesos de producción, mejorando la precisión y la eficiencia.

#### Desarrollo de Embalajes Sostenibles:

Diseñar envases eco amigables y sostenibles que reduzcan el impacto ambiental y refuercen la imagen de marca.

#### Reducción de Residuos y Reciclaje:

Implementar programas de reciclaje y gestión de residuos en las instalaciones de producción y oficinas para minimizar el impacto ambiental.

#### Fomento de la Innovación:

Establecer un programa interno para la generación de ideas y la implementación de mejoras basadas en la innovación y la creatividad.

#### Formación y Desarrollo del Personal:

Capacitar al personal en nuevas tecnologías y procesos sostenibles para fomentar la adopción efectiva de cambios en la producción.

#### Medición de Eficiencia Operativa:

Establecer indicadores clave de desempeño relacionados con la eficiencia en la producción, como la relación entre producción y recursos utilizados.

Al centrarse en el ODS 9 y adoptar estas estrategias y acciones, Pronaca no solo mejorará la eficiencia de sus procesos internos, sino que también contribuirá a la promoción de prácticas industriales sostenibles y responsables en línea con los objetivos globales de desarrollo sostenible.

Para medir el cumplimiento del objetivo estratégico de optimizar los procesos de producción y distribución de productos porcinos para promover la eficiencia, la sostenibilidad y la innovación, utilizando una combinación de indicadores que evalúen la eficiencia operativa, el impacto ambiental y el grado de innovación en los procesos.

Indicadores de Eficiencia Operativa:

**Eficiencia de la Producción:** mide la relación entre la cantidad de productos porcinos producidos y los recursos utilizados (materiales, tiempo, mano de obra, energía, entre otros).

**Tiempo de Ciclo de Producción:** calcula el tiempo que lleva desde la entrada de materias primas hasta la obtención del producto terminado.

**Tasa de Utilización de Equipos:** rastrea la proporción del tiempo en que los equipos de producción están en uso en comparación con su capacidad total.

#### Indicadores de Impacto Ambiental:

**Huella de Carbono por Unidad de Producto:** mide las emisiones de gases de efecto invernadero generadas por la producción y distribución de cada unidad de producto.

**Consumo de Agua por Unidad de Producto:** calcula la cantidad de agua utilizada por unidad de producto fabricado.

**Generación de Residuos por Unidad de Producto:** rastrea la cantidad de residuos generados por cada unidad de producto y busca reducirlo con el tiempo.

#### Indicadores de Innovación y Mejora:

**Número de Mejoras Implementadas:** mide la cantidad de mejoras y cambios implementados en los procesos como resultado de la búsqueda de la innovación.

**Porcentaje de Personal Capacitado en Innovación:** calcula el porcentaje de personal capacitado en técnicas de innovación y mejora continua.

**Número de Ideas Generadas e Implementadas:** rastrea el número de ideas innovadoras propuestas y luego implementadas en los procesos.

#### Indicadores de Sostenibilidad en la Cadena de Suministro:

**Porcentaje de Proveedores Evaluados por Sostenibilidad:** mide la proporción de proveedores que han sido evaluados en términos de prácticas sostenibles.

Porcentaje de Materiales Sostenibles Utilizados: calcula la proporción de materiales de producción provenientes de fuentes sostenibles.

Número de Colaboraciones con Proveedores Sostenibles: rastrea cuántas colaboraciones se han establecido con proveedores que comparten valores de sostenibilidad.

La perspectiva del aprendizaje estará alineada con el ODS 4: Educación de Calidad, que busca garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad para todos. Se enfocará este ODS en la línea de negocios de venta de productos porcinos de Pronaca.

#### ***1.10.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento***

Fomentar el aprendizaje y el desarrollo continuo del personal para mejorar las prácticas de producción sostenible y promover la educación en torno a la seguridad alimentaria, en línea con el ODS 4.

Estrategia:

Crear una cultura de aprendizaje y desarrollo interno que empodere al personal para adoptar prácticas sostenibles y se conviertan en promotores de la educación en seguridad alimentaria.

Acciones:

Programas de Capacitación en Sostenibilidad:

Diseñar y ofrecer programas de capacitación que aborden temas de sostenibilidad en la producción de productos porcinos.



#### Promoción de Certificaciones Relevantes:

Incentivar a los empleados a obtener certificaciones relacionadas con la seguridad alimentaria y prácticas sostenibles.

#### Programas de Desarrollo de Habilidades:

Identificar y desarrollar las habilidades necesarias para fomentar la innovación y la adopción de prácticas sostenibles.

#### Cursos en Línea y Recursos Educativos:

Crear una plataforma de aprendizaje en línea que ofrezca cursos y recursos relacionados con la seguridad alimentaria y la sostenibilidad.

#### Innovación Interna:

Fomentar la generación de ideas y la implementación de soluciones innovadoras por parte del personal para mejorar los procesos y prácticas.

#### Mentoría y Coaching:

Establecer programas de mentoría y coaching para que los empleados adquieran conocimientos y habilidades a través de la experiencia de otros.

#### Participación en Eventos Educativos:

Fomentar la asistencia a conferencias, talleres y seminarios relacionados con la seguridad alimentaria y la sostenibilidad.

#### Indicadores:

Tasa de Participación en Programas de Capacitación: Mide la proporción de empleados que participan en programas de capacitación relacionados con la seguridad alimentaria y la sostenibilidad.

Porcentaje de Empleados con Certificaciones Relevantes: Calcula la proporción de empleados que han obtenido certificaciones en seguridad alimentaria y sostenibilidad.

Número de Ideas Implementadas por Empleados: Rastrea la cantidad de ideas innovadoras propuestas por los empleados y luego implementadas en los procesos.

Índice de Desarrollo de Habilidades: Mide el progreso de los empleados en el desarrollo de habilidades relevantes para la sostenibilidad.

Participación en Eventos Educativos: Rastrea cuántos empleados han participado en eventos educativos y conferencias relacionados con la seguridad alimentaria y la sostenibilidad.

Al centrarse en el ODS 4 y adoptar estas estrategias y acciones, Pronaca no solo fortalecerá su equipo interno, sino que también contribuirá a la promoción de la educación y el aprendizaje en seguridad alimentaria y sostenibilidad en su industria y comunidad.

#### ***1.10.5. Perspectiva de Responsabilidad social***

La perspectiva de responsabilidad social en el Balance Scorecard (BSC) estará alineada con el ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico, que

busca promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, y el trabajo decente para todos. Se enfocará este ODS en la línea de negocios de venta de productos porcinos de Pronaca.

Objetivo Estratégico (Perspectiva de Responsabilidad Social):

Contribuir al desarrollo económico sostenible y al bienestar de la comunidad mediante la generación de empleo digno y la promoción de prácticas responsables en línea con el ODS 8.

Estrategia:

Incorporar la responsabilidad social corporativa en todas las operaciones y colaborar con la comunidad para mejorar la calidad de vida y el bienestar.

Acciones:

Creación de Empleo Digno:

Generar oportunidades laborales en las operaciones de producción y distribución, con un enfoque en la igualdad de género y la diversidad.

Salud y Seguridad Laboral:

Implementar medidas para garantizar un entorno de trabajo seguro y saludable para todos los empleados.

Colaboración con la Comunidad:

Establecer programas de colaboración con la comunidad local para abordar problemas socioeconómicos y ambientales.

#### Promoción de Prácticas Responsables:

Implementar políticas y prácticas que promuevan la ética, la transparencia y la sostenibilidad en todas las operaciones.

#### Inversión en Desarrollo Comunitario:

Destinar recursos financieros y humanos para proyectos que mejoren la calidad de vida en la comunidad, como educación y salud.

#### Participación en Iniciativas de Desarrollo Local:

Colaborar con organizaciones locales y autoridades para participar en iniciativas de desarrollo que beneficien a la comunidad.

#### Indicadores:

**Tasa de Empleo Local:** Mide la proporción de empleados locales contratados en relación con el total de empleados.

**Índice de Salud y Seguridad en el Trabajo:** Evalúa la seguridad y el bienestar de los empleados a través de indicadores de incidentes y accidentes laborales.

**Inversión en Proyectos Comunitarios:** Rastrea la cantidad de recursos financieros y humanos destinados a proyectos de desarrollo comunitario.

**Participación en Iniciativas de Desarrollo Local:** mide cuántas iniciativas y proyectos de desarrollo local se han apoyado o participado.

Índice de Ética Empresarial: evalúa la percepción de empleados y stakeholders sobre la ética y responsabilidad de la empresa.

Impacto Social Positivo: evalúa el impacto positivo generado en la comunidad a través de medidas como la mejora en la educación, salud y bienestar.

Al centrarse en el ODS 8 y adoptar estas estrategias y acciones, Pronaca no solo contribuirá al desarrollo económico sostenible y al bienestar de la comunidad, sino que también fortalecerá su reputación como una empresa socialmente responsable y comprometida con el crecimiento inclusivo.

#### ***1.10.6. Perspectiva de innovación***

La perspectiva de innovación estará alineada al ODS 9: Industria, Innovación e Infraestructura, que busca promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación. Se enfocará este ODS en la línea de negocios de venta de productos porcinos de Pronaca.

Objetivo Estratégico (Perspectiva de Innovación):

Impulsar la innovación constante en la producción, distribución y desarrollo de productos porcinos para mejorar la eficiencia, la sostenibilidad y la calidad, en línea con el ODS 9.

Estrategia:

Establecer una cultura de innovación que incentive la creatividad y la adopción de tecnologías avanzadas para mejorar los procesos y productos.

Acciones:

Centro de Innovación Interna:

Crear un centro de innovación interno para fomentar la generación de ideas y la experimentación con nuevas tecnologías.

Colaboración con Instituciones Académicas y de Investigación:

Establecer asociaciones con universidades y centros de investigación para acceder a conocimientos y recursos innovadores.

Programas de Ideas y Mejoras Continuas:

Lanzar programas que incentiven a los empleados a proponer ideas de mejora y recompensar la implementación exitosa.

Investigación y Desarrollo de Nuevos Productos:

Destinar recursos a la investigación y desarrollo de nuevos productos porcos que se alineen con las tendencias del mercado y las necesidades de los consumidores.

Implementación de Tecnologías Avanzadas:

Evaluar y adoptar tecnologías como el Internet de las Cosas (IoT) y la inteligencia artificial para optimizar la producción y mejorar la calidad.

Mapeo de Tendencias del Mercado:

Monitorear constantemente las tendencias del mercado y las demandas de los consumidores para adaptar los productos y procesos.

Promoción de la Cultura de la Innovación:

Organizar talleres, charlas y eventos internos para promover una mentalidad innovadora en todos los niveles de la organización.

Indicadores:

Número de Ideas Propuestas e Implementadas: Rastrea la cantidad de ideas innovadoras propuestas por los empleados y luego implementadas en los procesos.

Inversión en Investigación y Desarrollo: mide el porcentaje del presupuesto destinado a actividades de investigación y desarrollo de nuevos productos y tecnologías.

Tasa de Adopción de Nuevas Tecnologías: calcula la velocidad a la que se adoptan tecnologías avanzadas en la producción y distribución.

Número de Colaboraciones con Instituciones Académicas: rastrea cuántas asociaciones se han establecido con universidades y centros de investigación.

Índice de Innovación: evalúa la percepción de los empleados y stakeholders sobre la cultura de innovación de la empresa.

Porcentaje de Ingresos Provenientes de Nuevos Productos: calcula el porcentaje de ingresos que proviene de los nuevos productos desarrollados.

Al centrarse en el ODS 9 y adoptar estas estrategias y acciones, Pronaca impulsará la innovación interna y mejorará su competitividad al adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y las expectativas de los consumidores.



## **Capítulo 2. Valoración de Empresas**

La valoración de la compañía es clave para una oportunidad de mercado, la información es relevante pues indica a las personas interesadas la salud financiera de la empresa y contribuye para la toma de decisiones. Según Fonseca, (2022) “La valoración también contribuye al conocimiento de los distintos riesgos que pueda presentar una compañía, por ejemplo, el tipo de cambio y el riesgo económico que tenga el país donde la empresa tiene sus operaciones”.

### **2.1. Métodos de Valoración**

#### **2.1.1. Método de Valor en Libros**

Este método valora una empresa basándose en el valor de sus activos y pasivos registrados en sus libros contables.

- **Cálculo:** Se suma el valor de todos los activos de la empresa y se resta el valor de todos los pasivos. El resultado es el valor en libros de la empresa.
- **Uso:** Este método es útil cuando se busca una valoración conservadora de la empresa, ya que se basa en los valores registrados y no tiene en cuenta el potencial de ingresos futuros.
- **Limitaciones:** No considera el valor de mercado de los activos ni las perspectivas de crecimiento de la empresa, por lo que puede subestimar el valor real en casos de empresas con activos infravalorados o alto potencial de crecimiento.

### **2.1.2. Método de Valor Ajustado**

Este método evalúa la empresa tomando en cuenta sus activos, pasivos y el valor presente de los flujos de efectivo futuros.

- **Cálculo:** Se proyectan los flujos de efectivo futuros esperados y se descuentan a una tasa adecuada para calcular su valor presente neto (VPN). Luego, se suma el valor de los activos y se resta el de los pasivos. El resultado es el valor ajustado de la empresa.
- **Uso:** Es un enfoque más completo que considera tanto los activos y pasivos actuales como las proyecciones futuras de ingresos y gastos. Es útil para valorar empresas en crecimiento o con flujos de efectivo significativos.
- **Limitaciones:** Requiere estimaciones precisas de flujos de efectivo futuros y una tasa de descuento apropiada, lo que puede ser complicado.

### **2.1.3. Método de Liquidación**

Este método valora la empresa asumiendo que todos sus activos se venden y todos sus pasivos se pagan en el mercado actual.

- **Cálculo:** Se estima el valor de mercado de cada activo y se restan los pasivos. El resultado es el valor de liquidación de la empresa.
- **Uso:** Se aplica cuando la empresa está en proceso de cierre o liquidación. También puede utilizarse como un enfoque conservador para valorar una empresa en situaciones de crisis.
- **Limitaciones:** No tiene en cuenta el valor estratégico de la empresa ni su capacidad para generar ingresos futuros, por lo que puede subestimar el

valor en situaciones en las que la empresa pueda ser vendida como una entidad en funcionamiento.

**Tabla 4**

*Estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2022 y 2021*

<b>Rubros</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Activos		
Activos Corrientes		
Efectivo y equivalentes de efectivo	103.042	89.755
Inversiones financieras	38.418	12.276
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	83.819	93.010
Inventarios	112.910	149.728
Activos biológicos	46.271	48.935
Impuestos por recuperar	15.860	22.318
Otros activos financieros	955	3.732
Gastos pagados por anticipado	662	696
	401.937	420.450
Disponibles para la venta	67	67
<b>Total, Activos Corrientes</b>	<b>402.004</b>	<b>420.517</b>
Activos No Corrientes		
Activos biológicos NC	13.421	12.882
Inversiones en subsidiarias	62.885	70.810
Propiedades, plantas y equipos	539.809	570.122
Depreciación	(283.345)	(303.186)
Propiedades, plantas y equipos neto	256.464	266.936
<b>Rubros</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Otros activos depreciables	7.168	6.258
Propiedades de inversión	3.130	3.858

Activos intangibles	24.744	25.852
Activos por derechos de uso	5.696	3.522
Otros activos financieros NC	1.290	1.286
Impuesto a la renta diferido	11.935	14.478
<b>Total, Activos No Corrientes</b>	<b>386.733</b>	<b>405.882</b>
<b>Total, Activos</b>	<b>788.737</b>	<b>826.399</b>
<b>Pasivo y Patrimonio</b>		
<b>Pasivos Corrientes</b>		
Obligaciones financieras	92.675	93.031
Cuentas por pagar comerciales	84.799	113.453
Impuestos por pagar	8.242	4.520
Provisiones	1.206	1.485
Beneficios sociales	20.824	19.393
Pasivo por arrendamiento	2.309	2.480
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>210.055</b>	<b>234.362</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>		
Obligaciones financieras.	75.526	85.685
Beneficios sociales.	54.271	59.578
Pasivo por arrendamiento.	3.571	1.261
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>133.368</b>	<b>146.524</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>343.423</b>	<b>380.886</b>
<b>Rubros</b>		
<b>2021</b>		
<b>2022</b>		
<b>Patrimonio</b>		
Capital social	407.166	411.011
Reservas	130	130
Resultados acumulados	38.018	34.372

<b>Total Patrimonio</b>	<b>445.314</b>	<b>445.513</b>
<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>788.737</b>	<b>826.399</b>
<b>Número de acciones en circulación</b>	<b>4.071.660</b>	<b>4.110.110</b>
<b>Valor nominal de las acciones</b>	<b>\$ 100,00</b>	<b>\$ 100,00</b>

Nota. Estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2022 y 2021 de la Procesadora Nacional de Alimentos C.A. PRONACA. Expresado en miles de dólares.

### **Tabla 5**

#### *Estado de resultados integrales al 31 de diciembre de 2022 y 2021*

<b>Rubros</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Ingresos por ventas	961.627	1.070.597
Costos de productos vendidos	(782.936)	(892.712)
<b>Resultado Bruto</b>	<b>178.691</b>	<b>177.885</b>
Gastos de ventas	(90.903)	(95.743)
Gastos administrativos	(31.624)	(33.982)
Otros ingresos	819	3.354
<b>Rubros</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Otras pérdidas	-	-
Otros gastos netos	(4.005)	(4.947)
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>52.978</b>	<b>46.567</b>
Ingresos financieros	4.780	4.615
Gastos financieros	(7.724)	(9.623)
<b>Utilidad antes de Impuesto a la Renta</b>	<b>50.034</b>	<b>41.559</b>

Impuesto a la renta	(11.582)	(8.770)
<b>Utilidad Neta del Año</b>	<b>38.452</b>	<b>32.789</b>
Ganancias actuariales	(2.564)	1.790
Impuesto a la renta diferido	720	(358)
<b>Resultado Integral del Año</b>	<b>36.608</b>	<b>34.221</b>

Nota. Estado de resultados integrales al 31 de diciembre de 2022 y 2021 de la Procesadora Nacional de Alimentos C.A. PRONACA. Expresado en miles de dólares.

### Tabla 6

*Balance consolidado (Financiero) al 31 de diciembre de 2022 y 2021*

<b>Rubros</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Activos		
Activos Corriente Neto		
Efectivo y equivalentes de efectivo	103.042	89.755
<b>Rubros</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Inversiones financieras	38.418	12.276
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	83.819	93.010
Otros activos financieros	955	3.732
Inventarios	112.910	149.728
Activos biológicos	46.271	48.935
Impuestos por recuperar	15.860	22.318
Gastos pagados por anticipado	662	696
Disponibles para la venta	67	67
Cuentas por pagar comerciales	(84.799)	(113.453)
Otros pasivos corrientes	(32.581)	(27.878)
<b>Total Activos Corriente Neto (Capital de trabajo)</b>	<b>284.624</b>	<b>279.186</b>
Activos No Corrientes		
Propiedades, maquinarias y equipos bruto (PPE bruto)	539.809	570.122
Depreciaciones acumuladas	(283.345)	(303.186)
Propiedad, planta y equipo neto (PPE neto)	256.464	266.936
Otros activos no corrientes	130.269	138.946
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>386.733</b>	<b>405.882</b>
<b>Total Activo Neto</b>	<b>671.357</b>	<b>685.068</b>
Pasivo y Patrimonio		
Deuda de Largo y Corto Plazo		

Obligaciones financieras de corto plazo	92.675	93.031
<b>Rubros</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Obligaciones financieras de largo plazo	75.526	85.685
Otros pasivos no corrientes	57.842	60.839
<b>Total Deuda</b>	<b>226.043</b>	<b>239.555</b>
Patrimonio		
Capital social	407.166	411.011
Reservas	130	130
Utilidades retenidas	38.018	34.372
<b>Total Patrimonio</b>	<b>445.314</b>	<b>445.513</b>
<b>Capital Empleado</b>	<b>671.357</b>	<b>685.068</b>

Nota. Balance consolidado (Financiero) al 31 de diciembre de 2022 y 2021 de la Procesadora Nacional de Alimentos C.A. PRONACA. Expresado en miles de dólares.

### Tabla 7

#### *Estados de resultados (INCOME) al 31 de diciembre de 2022 y 2021*

<b>Rubros</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Ingresos por ventas	961.627	1.070.597
Costo de producción y ventas	(782.936)	(892.712)
Margen bruto	178.691	177.885
Gastos Operacionales		
Gastos de administración	(31.624)	(33.982)
Gastos de ventas	(60.696)	(62.699)
Otros gastos	(4.005)	(4.947)
<b>EBITDA (Earnings before interest, tax, depreciations and amortization)</b>	<b>82.366</b>	<b>76.257</b>
Depreciaciones	(30.207)	(33.044)
Otros ingresos no operativos	819	3.354
<b>EBIT (Earnings before interest and tax) Utilidad Operativa o Margen de Explotación -UAll</b>	<b>52.978</b>	<b>46.567</b>
Gastos financieros	(7.724)	(9.623)

Ingresos financieros	4.780	4.615
<b>Utilidad antes de impuestos (UAI)</b>	<b>50.034</b>	<b>41.559</b>
Impuestos	(11.582)	(8.770)
<b>Utilidad neta (Utilidad después de impuestos UDI)</b>	<b>38.452</b>	<b>32.789</b>
Número de acciones en circulación	4.071.660	4.110.110
<b>Beneficios por Acción (BPA) Earnings per share EPS</b>	<b>9,44</b>	<b>7,98</b>
<b>Dividendos por Acción (DPA)</b>	<b>7,05</b>	<b>8,42</b>

Nota. Estados de resultados (INCOME) al 31 de diciembre de 2022 y 2021 de la Procesadora Nacional de Alimentos C.A. PRONACA. Expresado en miles de dólares.



**Tabla 8***Método de valor en libros o valor patrimonial*

<b>Tipo</b>	<b>Valor</b>
Activo corriente	420.517
Activo no corriente	405.882
<b>Total Activos</b>	<b>826.399</b>
Pasivo corriente	234.362
Pasivo no corriente	146.524
<b>Total Pasivos</b>	<b>380.886</b>
<b>Total Patrimonio</b>	<b>445.513</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>826.399</b>
Valor nominal de cada acción	\$ 100,00
Número de acciones en circulación	4.110.110
Valor de la acción común	\$ 108,39
Valor patrimonial	445.513

Nota. Valor Empresa = Activo total – pasivo exigible. Expresado en miles de dólares.

Supuestos de cambios en el valor de partidas contables:

Incobrables (deterioro cartera) conforme a informe de auditoría	1.376
Inventarios (mermas o deterioros) 0.5%	749
PPE revalorizaciones 5% del monto en libros	13.347
Las obligaciones por pagar de largo plazo suman a la fecha	110.000

**Tabla 9***Método de valor contable ajustado*

<b>Rubros</b>	<b>Valor contable</b>	<b>Ajustes</b>	<b>Valor contable ajustado</b>
Activo			
Activo Corriente			
Efectivo y equivalentes de efectivo	89.755	-	89.755
Inversiones financieras	12.276	-	12.276
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	93.010	(1.376)	91.634
Inventarios	149.728	(749)	148.979
Activos biológicos	48.935		48.935
Impuestos por recuperar	26.813		26.813
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>420.517</b>	<b>(2.125)</b>	<b>418.392</b>
Activo No Corriente			
Activos biológicos e inversiones subs.	83.692		83.692
Propiedad, planta y equipo neto	266.936	13.347	280.283
Activos intangibles	25.852		25.852
Otros activos no corrientes	29.402		29.402
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>405.882</b>	<b>13.347</b>	<b>419.229</b>
<b>Total Activo</b>	<b>826.399</b>	<b>11.222</b>	<b>837.621</b>
Pasivo			
Pasivo Corriente			
Obligaciones financieras	93.031		93.031
Cuentas por pagar comerciales	113.453		113.453
Beneficios sociales	19.393		19.393
<b>Rubros</b>	<b>Valor contable</b>	<b>Ajustes</b>	<b>Valor contable ajustado</b>
Otros pasivos corrientes	8.485		8.485
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>234.362</b>	<b>-</b>	<b>234.362</b>
Pasivos No Corrientes			
Obligaciones financieras de largo plazo	85.685		85.685

Otros pasivos no corrientes	60.839		60.839
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>146.524</b>	<b>-</b>	<b>146.524</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>380.886</b>	<b>-</b>	<b>380.886</b>
Patrimonio Neto			
Capital social	411.011		411.011
Reservas	130		130
Utilidades retenidas	34.372		34.372
Ajustes Patrimonio		11.222	11.222
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>445.513</b>	<b>11.222</b>	<b>456.735</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>826.399</b>	<b>11.222</b>	<b>837.621</b>

Valor nominal de cada acción	\$ 100,00
Número de acciones en circulación	4.110.110
Valor de la acción común ajustada	\$ 111,12
Valor patrimonial ajustado	456.735

Nota. Valor Empresa = Valor activo ajustado – pasivo exigible ajustado.

Expresado en miles de dólares.

Cambios en el valor de los activos:

Los activos corrientes se podrían vender en el mercado con una pérdida del 25%

Los activos no corrientes tendrían un valor de mercado a la fecha menos 10%

Los gastos de liquidación ascenderían a 15.000

**Tabla 10***Método de liquidación*

<b>Rubros</b>	<b>Valor contable</b>	<b>Valor contable ajustado</b>	<b>Valor de liquidación</b>
Activo corriente	420.517	418.392	313.794
Activo no corriente	405.882	419.229	377.306
<b>Total Activos</b>	<b>826.399</b>	<b>837.621</b>	<b>691.100</b>
<b>Total pasivos</b>	<b>380.886</b>		

Valor nominal de cada acción	\$ 100,00
Número de acciones en circulación	4.110.110
Valor de la acción común ajustada	\$ 71,83
Valor patrimonial ajustado	295.214

Nota. Valor Empresa = Valor activo ajustado – pasivo exigible ajustado – gastos de liquidación. Expresado en miles de dólares.

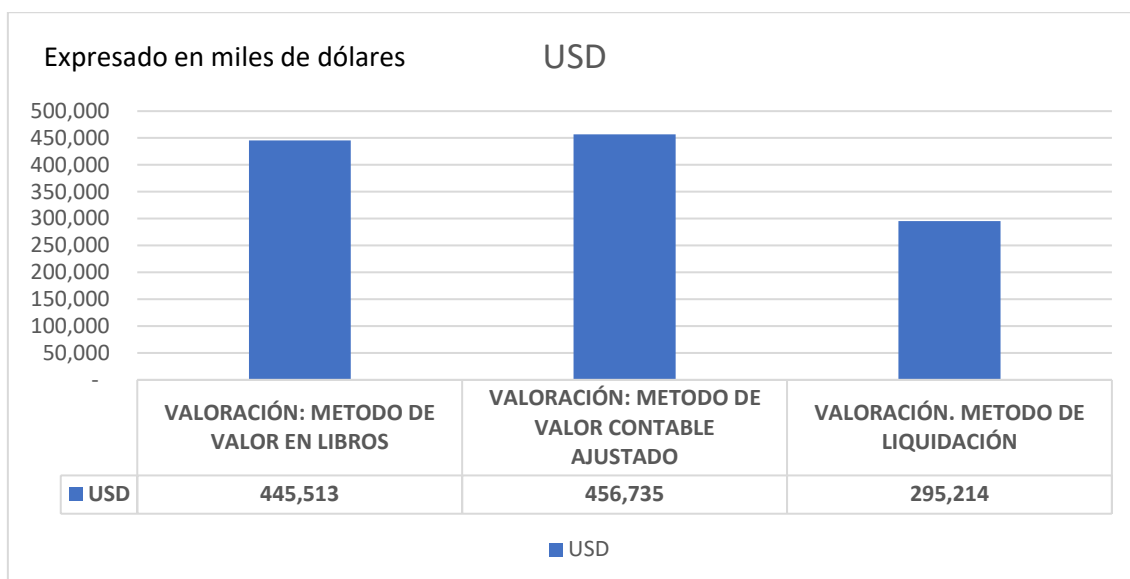
**Tabla 11***Resumen métodos de valoración*

<b>Método</b>	<b>USD</b>	<b>USD por acción</b>
Método de valor en libros	445.513	108,39
Método de valor contable ajustado	456.735	111,12
Método de liquidación	295.214	71,83

Nota. Esta tabla muestra el valor por acción por los diferentes métodos, se refleja el mejor resultado utilizando el valor contable ajustado.

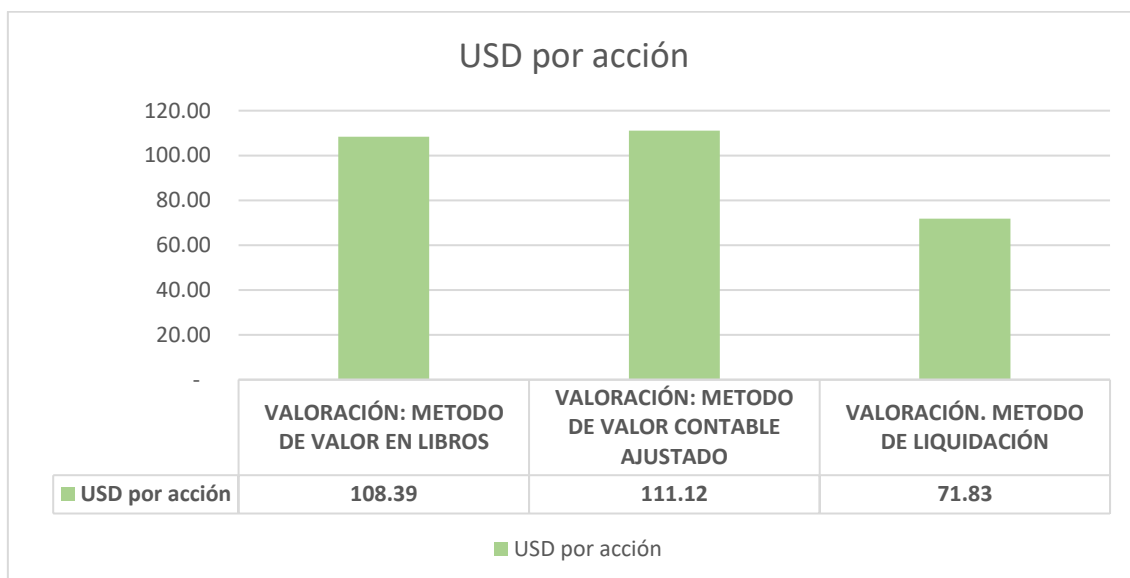
**Figura 16**

Costo de la empresa por método de valoración



**Figura 17**

Costo por acción



Métodos de valoración por dividendos: según las proyecciones establecidas bajo las distintas premisas se puede obtener los valores de

dividendos que probablemente se obtendrán a futuro y con los cuales se realiza una valoración detallada de la empresa. “La rentabilidad por dividendo se debe comparar con los tipos de interés ofrecidos por las obligaciones, considerando el factor de la inflación”. (Graham, 2007)

#### 2.1.4. Método CAPM

**Tabla 12**

*Desarrollo modelo CAPM*

Variable	Valor	Descripción	Fuente
BE	0,8241	Beta apalancada	<a href="http://www.damodaran.com">http://www.damodaran.com</a>
Ve	479.734,00	Patrimonio	
Vd	309.037,00	Pasivo	
T	25%	% Impuesto	
Bu	56%	Beta desapalancada	

*Nota.* El método CAPM se obtiene con una beta desapalancada en función del sector en el que se encuentra.

**Tabla 13**

*Definición valor de costo de capital*

Variable	Valor	Referencia	
Rf	13%	Bonos del estado ecuatoriano	<a href="https://fiduvalor.com.ec/2023/04/24/bonos-del-estado-la-forma-de-pago-del-estado-a-proveedores-y-jubilados/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20bono%20del,c%20conseguir%20capital%20para%20sus%20proyectos.">https://fiduvalor.com.ec/2023/04/24/bonos-del-estado-la-forma-de-pago-del-estado-a-proveedores-y-jubilados/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20bono%20del,c%20conseguir%20capital%20para%20sus%20proyectos.</a>
Beta	55,57%	CAPM	
E(Rm)	31,25%	BVG Index	<a href="https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/IndicesBursatiles/BolsaGyquil/2001/08-05-01.htm">https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/IndicesBursatiles/BolsaGyquil/2001/08-05-01.htm</a>
<b>Ke</b>	<b>23,14%</b>		

*Nota.* El costo de capital de acuerdo con el análisis establecido es de 23,14%.

## 2.1.5. Método NODERFELASE

**Tabla 14**

*Aplicación método NODERFELASE*

NODERFELASE			Riesgo					Riesgo Ponderado
Ponderación			Bajo 1	Normal 2	Notable 3	Alto 4	Muy Alto 5	
25%	N	Negocio, Sector, Producto				4		1,00
10%	O	Apalancamiento Operativo			3			0,30
10%	D	Directivos			3			0,30
NODERFELASE			Riesgo					Riesgo Ponderado
Ponderación			Bajo 1	Normal 2	Notable 3	Alto 4	Muy Alto 5	
5%	E	Exposición a Otros Riesgos (Divisas)	1					0,05
15%	R	Riesgo País			3			0,45
5%	F	Flujos, Estabilidad				4		0,20
15%	E	Endeudamiento Asignado		2				0,30
5%	L	Liquidez de Inversión					5	0,25
5%	A	Acceso a fuentes de Fondos				4		0,20
2%	S	Socios					5	0,10
3%	E	Estrategia					5	0,15
100%								3,30
		Beta de los Recursos Propios	3,3	*	0,5	=	1,65	

*Nota.* El beta de los recursos propios mediante la ponderación es de 1,65.

## Tabla 15

### *Aplicación Costo de capital por método NODERFELASE*

Variable	Valor	Referencia
Rf	13%	Bonos del estado ecuatoriano
Beta	1,65%	NODERFELASE
E(Rm)	31,25%	BVG Index
<b>Ke</b>	<b>13,30%</b>	

*Nota.* Una vez determinadas las rentabilidades posibles, se establece la premisa que no se pagarán dividendos para poder obtener una mejor valoración de la empresa.

## Tabla 16

### *Resumen costo de capital por diferentes métodos*

	Ke	2024	2025	2026	Total
Dividendos		684.460	787.547	889.676	<b>2.361.682</b>
Ke por CAPM	23,14%	555.834	519.362	476.456	<b>1.551.651</b>
Ke por NODERFELASE	13,30%	604.107	695.092	785.231	<b>2.084.430</b>

*Nota.* El costo por los diferentes métodos es determinado en función del nivel de aversión al riesgo que se definan.

De acuerdo con los niveles de riesgo o la aversión que se tiene sobre el mismo se debe escoger el método más alineado a las necesidades. La decisión para poder basarse en las consideraciones de alguno de los métodos proviene de la calidad de la información, el CAPM si bien es un método simple para que tenga un mejor nivel de confianza se necesita de una evidencia sustancial frente a la precisión de las previsiones futuras (Damodaran, 2012).



## 2.1.5. Valoración de Empresas por el Método de Flujos de Caja

### Descontados

Considerando que la empresa se encuentra financiada, tanto por capital propio, así como capital externo, es necesario determinar el valor del costo promedio ponderado (WACC) tasa que será utilizada para traer los flujos de caja proyectados a valor presente, obteniendo de esta manera el valor de la empresa.

En este sentido, al 2022, la estructura del capital distribuido de la siguiente manera:

**Tabla 17**

#### *Estructura de capital PRONACA 2022*

	Valor	%
<b>Pasivo</b>	309,037	39.18%
<b>Patrimonio</b>	479,734	60.82%
	<b>788,771</b>	<b>100.00%</b>

*Nota.* La estructura del capital está centrada en un 61% de patrimonio.

Ponderando el costo del capital, se obtiene el siguiente costo de capital:

**Tabla 18**

#### *Costo ponderado de capital método NODERFELASE*

<b>NODERFELASE</b>					
	Costo del capital	%	Valor	%	WACC
<b>Pasivo</b>	Kd	16%	309,037	39.18%	6.27%
<b>Patrimonio</b>	Ke	13.30%	479,734	60.82%	8.09%
		<b>29.30%</b>	<b>788,771</b>	<b>100.00%</b>	<b>14.36%</b>

*Nota.* WACC es el costo promedio ponderado del capital.

Para determinar el costo de capital propio se utilizó el método NODERFELASE, y para el costo del capital ajeno, se utilizó la tasa de interés que se paga por el financiamiento.

Con esta información, se proyectan los flujos de caja y se descuentan con el costo promedio del capital obtenido anteriormente, teniendo así un valor estimado de la empresa:

**Tabla 19**

*Flujos de caja proyectados 2024 - 2026*

	<b>WACC</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>Total</b>
<b>Flujo de caja</b>		145,438	211,536	326,523	<b>683,496</b>
<b>WACC</b>	14.36%	127,177	184,976	285,525	<b>597,678</b>

*Nota.* Los flujos de caja proyectados con el costo promedio de capital determinan la valoración de cada empresa.

De la misma forma, se utiliza el método CAPM para determinar el costo del capital promedio y determinar un nuevo costo promedio del capital para descontar los flujos de caja proyectados y se obtiene la siguiente valoración:

**Tabla 20**

*Flujos de caja descontados 2024 - 2026*

	<b>WACC</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>Total</b>
<b>Flujo de caja</b>		145,438	211,536	326,523	<b>683,496</b>
<b>WACC</b>	20.34%	120,853	175,777	271,326	<b>567,956</b>

*Nota.* Los flujos descontados mediante el método NODERFELASE es menor al método CAPM.

Como sustento de la proyección de los flujos, a continuación, las consideraciones tomadas en cuenta para la proyección de Balances:

**Tabla 21**

*Proyección estados financieros*

<b>Variaciones en el Balance General</b>	<u>Históricos</u>		<u>- Variación</u>	<u>Proyección</u>		<u>Variación</u>	<u>- Variación</u>	<u>- Variación</u>	<u>- Variación</u>	<u>- Variación</u>
	<u>dic-21</u>	<u>dic-22</u>		<u>dic-23</u>	<u>dic-24</u>					
Miles de US\$										
<b>Bancos</b>	<b>103,042</b>	<b>89,755</b>	<b>(13,287)</b>	124,620	34,865	187,210	62,590	257,484	70,274	377,066
Cuentas por Cobrar	83,819	93,010	9,191	102,311	9,301	112,542	10,231	123,796	11,254	136,176
Inventarios	218,873	242,408	23,535	345,446	103,038	379,991	34,545	417,990	37,999	459,789
Propiedades, plantas y equipos	294,649	310,913	4,559	311,413	500	311,913	500	312,413	500	312,913
Muebles y equipos oficina	107,962	114,024	5,039	114,024	-	114,024	-	114,024	-	114,024
Edificio	161,943	171,037	46,205	171,037	-	171,037	-	171,037	-	171,037
(-) Depreciación acumulada	(283,345)	(303,186)	(31,026)	(337,139)	(33,953)	(371,120)	(33,981)	(405,130)	(34,010)	(439,168)
Inversiones en acciones	62,885	70,810	7,925	70,810	-	70,810	-	70,810	-	70,810
Proveedores	84,799	105,048	20,249	131,706	26,658	144,877	13,171	159,364	14,488	175,301
Cuentas por Pagar	14,905	25,273	10,368	22,491	(2,782)	22,527	36	22,563	36	22,599
Obligaciones bancarias	168,201	178,716	10,515	167,296	(11,420)	125,583	(41,713)	94,094	(31,489)	116,329
<b>Variaciones en el Balance General</b>										

Miles de US\$	<b>Históricos</b>		<b>Proyección</b>		<b>Variación</b>	<b>dic-24</b>	<b>Variación</b>	<b>dic-25</b>	<b>Variación</b>	<b>dic-26</b>
	<b>dic-21</b>	<b>dic-22</b>	<b>Variación</b>	<b>dic-23</b>						
Capital	407,166	411,011	3,845	411,011	-	411,011	-	411,011	-	411,011
Reservas	130	130	-	130	-	130	-	130	-	130
Resultados acumulados años anteriores	38,018	34,372	(3,646)	68,593	34,221	170,835	102,242	273,319	102,484	376,406
Resultado del Ejercicio	36,608	34,221	(2,387)	102,242	68,021	102,484	243	103,087	602	102,129

*Nota.* Expresado en miles de dólares

## Tabla 22

### Proyección estado de flujo de efectivo

<b>Estado de Flujos de Efectivo</b>					
Miles de US\$	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Flujos de Efectivo en Actividades Operativas:</b>					
Utilidad / (Pérdida) del ejercicio	34,221	102,242	102,484	103,087	102,129
Depreciación	31,026	33,953	33,981	34,010	34,038
Efectivo proveniente de act. operativas antes de capital de trabajo	65,247	136,195	136,466	137,096	136,168

(Aumento) / Disminución en cuentas por cobrar	(9,191)	(9,301)	(10,231)	(11,254)	(12,380)
(Aumento) / Disminución en inventarios	(23,535)	(103,038)	(34,545)	(37,999)	(41,799)
Aumento / (Disminución) en proveedores	20,249	26,658	13,171	14,488	15,936
Aumento / (Disminución) en otras cuentas por pagar	10,368	(2,782)	36	36	36
<b>Efectivo Neto Proveniente de Actividades Operativas</b>	<b>63,138</b>	<b>47,732</b>	<b>104,897</b>	<b>102,367</b>	<b>97,962</b>
<b><u>Flujos de Efectivo en Actividades de Financiamiento:</u></b>					
Aumento / (Disminución) en obligaciones bancarias	10,515	(11,420)	(41,713)	(31,489)	22,235
Dividendos pagados	(34,600)	(38,060)	(41,866)	(46,053)	(50,658)
<b>Efectivo Neto Usado en Actividades de Financiamiento</b>	<b>(24,085)</b>	<b>(49,480)</b>	<b>(83,579)</b>	<b>(77,542)</b>	<b>(28,423)</b>
<b><u>Flujos de Efectivo en Actividades de Inversión:</u></b>					
(Aumento) / Disminución en propiedad, planta y equipo	(55,803)	(500)	(500)	(500)	(500)
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
(Aumento) / Disminución en Inversiones en acciones	(7,925)	-	-	-	-
<b>Efectivo Neto Usado en Actividades de Inversión</b>	<b>(63,728)</b>	<b>(500)</b>	<b>(500)</b>	<b>(500)</b>	<b>(500)</b>
<b>Aumento neto en efectivo y sus equivalentes</b>	<b>(24,675)</b>	<b>(2,248)</b>	<b>20,818</b>	<b>24,325</b>	<b>69,039</b>
	-	(0)	-	-	-

Efectivo y equivalentes al inicio del año	103,042	89,755	124,620	187,210	257,484
<b>Efectivo y equivalentes al final del año</b>	<b>78,367</b>	<b>87,507</b>			

*Nota.* Flujo de efectivo real y proyectado.

### Tabla 23

#### *Proyección Estado de Resultados*

Estado de Resultados	<u>Históricos</u>		<u>Variación</u>	<u>Proyección</u>							
	<u>dic-21</u>	<u>dic-22</u>		<u>dic-23</u>	<u>Variación</u>	<u>dic-24</u>	<u>Variación</u>	<u>dic-25</u>	<u>Variación</u>	<u>dic-25</u>	
Miles de US\$											
Ventas Netas	961,627	1,070,597		1,177,657	107,060	1,295,422	117,766	1,424,965	129,542	1,567,461	
Compras	(782,936)	(892,712)		(1,036,338)	(143,626)	(1,139,972)	(103,634)	(1,253,969)	(113,997)	(1,379,366)	
<b>Estado de Resultados</b>	<b><u>Históricos</u></b>	<b>-</b>	<b><u>Proyección</u></b>	<b><u>Variación</u></b>	<b><u>dic-23</u></b>	<b><u>Variación</u></b>	<b><u>dic-24</u></b>	<b><u>Variación</u></b>	<b><u>dic-25</u></b>	<b><u>Variación</u></b>	<b><u>dic-25</u></b>
Miles de US\$	<u>dic-21</u>	<u>dic-22</u>									
Variación de existencias	-	23,535		103,038	79,503	34,545	(68,493)	37,999	3,454	41,799	
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>178,691</b>	<b>201,420</b>		<b>244,357</b>	<b>42,937</b>	<b>189,995</b>	<b>(54,361)</b>	<b>208,995</b>	<b>19,000</b>	<b>229,894</b>	
Gastos Generales y de Administración	(35,629)	(38,929)		(42,822)	(3,893)	(47,104)	(4,282)	(51,814)	(4,710)	(56,996)	
Amortización	(30,207)	(33,044)		33952.89529	(909)	(33,981)	(28)	(34,010)	(28)	(34,038)	
Gastos de Venta	(60,696)	(62,699)		34,152	96,851	37,567	3,415	41,324	3,757	45,456	

<b>Utilidad (Pérdida) Operacional</b>	<b>52,159</b>	<b>66,748</b>		<b>146,153</b>	<b>79,405</b>	<b>146,153</b>	-	<b>146,153</b>	-	<b>146,153</b>
Gastos financieros	(7,724)	(9,623)		(9,598)	25	(8,124)	1,474	(6,094)	2,031	(5,837)
<b>Utilidad (Pérdida) antes de PT e IR</b>	<b>44,435</b>	<b>57,125</b>		<b>136,555</b>	<b>79,430</b>	<b>138,029</b>	<b>1,474</b>	<b>140,059</b>	<b>2,031</b>	<b>140,316</b>
Participación de trabajadores	(6,665)	(8,569)		(11,777)	(3,208)	(12,954)	(1,178)	(14,250)	(1,295)	(15,675)
<b>Estado de Resultados</b>	<b><u>Históricos</u></b>	-	<b><u>Proyección</u></b>							
Miles de US\$	<b><u>dic-21</u></b>	<b><u>dic-22</u></b>	<b><u>Variación</u></b>	<b><u>dic-23</u></b>	<b><u>Variación</u></b>	<b><u>dic-24</u></b>	<b><u>Variación</u></b>	<b><u>dic-25</u></b>	<b><u>Variación</u></b>	<b><u>dic-25</u></b>
<b>Utilidad (Pérdida) antes de IR</b>	<b>37,770</b>	<b>48,556</b>		<b>124,779</b>	<b>76,222</b>	<b>125,075</b>	<b>296</b>	<b>125,810</b>	<b>735</b>	<b>124,642</b>
Impuesto a la renta	(11,582)	(8,770)		(22,537)	(13,767)	(22,590)	(53)	(22,723)	(133)	(22,512)
<b>Utilidad (Pérdida) Neta</b>	<b>38,452</b>	<b>32,789</b>		<b>102,242</b>	<b>69,453</b>	<b>102,484</b>	<b>243</b>	<b>103,087</b>	<b>602</b>	<b>102,129</b>
EBITDA	75,701	91,223		168,329	77,106	167,180	1,149	165,913	1,267	164,517

*Nota.* Proyección de resultados con estimaciones en crecimiento de ventas.

**Tabla 24**

*Indicadores financieros proyectados*

<b>Hipótesis / Ratios</b>	<b><u>dic-21</u></b>	<b><u>dic-22</u></b>	<b><u>Varia</u></b>	<b><u>dic-23</u></b>	<b><u>Varia</u></b>	<b><u>dic-24</u></b>	<b><u>Varia</u></b>	<b><u>dic-25</u></b>	<b><u>Varia</u></b>	<b><u>dic-25</u></b>
			<b><u>ción</u></b>		<b><u>ción</u></b>		<b><u>ción</u></b>		<b><u>ción</u></b>	
<b>PMC</b>	31	31		31		31		31		31
<b>Hipótesis / Ratios</b>	<b><u>dic-21</u></b>	<b><u>dic-22</u></b>	<b><u>Variac</u></b>	<b><u>dic-23</u></b>	<b><u>Variac</u></b>	<b><u>dic-24</u></b>	<b><u>Variac</u></b>	<b><u>dic-25</u></b>	<b><u>Variac</u></b>	<b><u>dic-25</u></b>
			<b><u>ión</u></b>		<b><u>ión</u></b>		<b><u>ión</u></b>		<b><u>ión</u></b>	
<b>PMP</b>	39	42		46		46		46		46
<b>PMOP Otras cuentas por pagar</b>										
	18	29		26		26		26		26
<b>PMA</b>				90		90		90		90
	101	100								
<b>Capex Activo Fijo</b>	n.d									
		395		500		500		500		500
<b>Análisis vertical</b>										
<b>Crecimiento de las ventas</b>	n.d	11.3%		10%		10%		10%		10%



<b>Margen Bruto o Utilidad Bruta</b>	18.6%	18.8%		20.7%	40.1	14.7%	-	14.7%		14.7%
<b>sobre ventas objetivo</b>					%		46.2			
							%			
<b>Hipótesis / Ratios</b>	<u>dic-21</u>	<u>dic-22</u>	<u>Variac</u>	<u>dic-23</u>	<u>Variac</u>	<u>dic-24</u>	<u>Variac</u>	<u>dic-25</u>	<u>Variac</u>	<u>dic-25</u>
			<u>ión</u>		<u>ión</u>		<u>ión</u>		<u>ión</u>	
<b>EBITDA</b>	7.9%	8.5%		14.3%	59.6	12.9%		11.6%		10.5%
					%					
<b>Gastos Generales y de</b>	-3.7%	-3.6%		-3.6%		-3.6%		-3.6%		-3.6%
<b>Administración</b>										
<b>Amortización sobre ventas</b>	-3.1%	-3.1%		-2.9%		-2.6%		-2.4%		-2.2%
<b>Gastos de Venta</b>	-6.3%	-5.9%		2.9%		2.9%		2.9%		2.9%
<b>Gastos financieros</b>	-0.8%	-0.9%		-0.8%		-0.6%		-0.4%		-0.4%
<b>Participación de trabajadores</b>	-0.7%	-0.8%		-1.0%		-1.0%		-1.0%		-1.0%
<b>Impuesto a la renta</b>	-1.2%	-0.8%		-1.9%		-1.7%		-1.6%		-1.4%
<b>Tipo impositivo</b>	30.7%	18.1%		18.1%		18.1%		18.1%		18.1%
<b>Hipótesis / Ratios</b>	<u>dic-21</u>	<u>dic-22</u>	<u>Variac</u>	<u>dic-23</u>	<u>Variac</u>	<u>dic-24</u>	<u>Variac</u>	<u>dic-25</u>	<u>Variac</u>	<u>dic-25</u>
			<u>ión</u>		<u>ión</u>		<u>ión</u>		<u>ión</u>	

<b>Activo fijo medio Bruto</b>										
		580,264		596,224		596,724		597,224		597,724
<b>% amortización sobre activo fijo medio bruto</b>										
		-5.7%		-5.7%		-5.7%		-5.7%		-5.7%
<b>Dividendos con cargo a reservas</b>										
				-		-		-		-
<b>Total gastos para caja mínima</b>										
	(923,857)	(1,045,576)		(1,100,335)		(1,204,568)		(1,318,812)		(1,446,455)
<b>Días de caja mínima</b>										
	40.2	30.9		5.0		5.0		5.0		5.0
<b>Hipótesis / Ratios</b>										
	<u>dic-21</u>	<u>dic-22</u>	<u>Variación</u>	<u>dic-23</u>	<u>Variación</u>	<u>dic-24</u>	<u>Variación</u>	<u>dic-25</u>	<u>Variación</u>	<u>dic-25</u>
			<u>ión</u>		<u>ión</u>		<u>ión</u>		<u>ión</u>	
<b>Deuda media</b>										
	n.d.									
		173,459		173,006		146,440		109,839		105,212

---

<b>% Gastos financieros sobre deuda media</b>	-5.5%	-5.5%	-5.5%	-5.5%	-5.5%
---	-------	-------	-------	-------	-------

---

<b>ROI</b>	4.26%	12.09%	10.91%	10.11%	9.02%
------------	-------	--------	--------	--------	-------

---

*Nota.* PMC es el Promedio medio de cobro, PMP promedio medio de pago.

## **Capítulo 3. Fusiones y Adquisiciones**

### **3.1. Fusión con Fábrica de Embutidos**

En el competitivo mundo de la industria de procesamiento de cárnicos, PRONACA busca formas de expandir sus operaciones, mejorar su posición en el mercado y aumentar su rentabilidad.

Se ha determinado la opción de analizar la adquisición de una empresa líder en el mercado que se dedica a la fabricación y distribución de embutidos “SIGMAEC CIA. LTDA.”. Como consecuencia de esta transacción, se pueden identificar diversos aspectos positivos, siendo uno de los más destacados:

### **3.2. Diversificación de la Oferta de Productos**

La adquisición de una empresa líder en embutidos permitiría a PRONACA ampliar su gama de productos de manera significativa. Esto no solo aumentaría su presencia en el mercado, sino que también diversificaría sus fuentes de ingresos. La variedad de productos podría atraer a una base de clientes más amplia y fomentar la fidelidad de los consumidores existentes al ofrecerles opciones adicionales.

### **3.3. Acceso a una Marca Reconocida**

La empresa analizada posee una marca bien establecida y reconocida a nivel nacional. Esto es un activo valioso en sí mismo, PRONACA podría capitalizar la reputación y la confianza que ya tienen los consumidores en la marca de embutidos, a través de esto se podría promocionar otros productos y ganar cuota de mercado de manera más efectiva.

### **3.4. Mayor Capacidad de Negociación**

PRONACA a través de la adquisición de la empresa productora y comercializadora de embutidos podría ganar una mayor capacidad de negociación en toda la cadena de suministro; misma que incluye desde la adquisición de materia prima hasta la distribución, con esto existe un poder de negociación superior, lo que podría traducirse en ahorros significativos en costos operativos y un mejor control sobre la cadena respectiva.

### **3.5. Sinergias Operativas**

La integración de las operaciones podría generar sinergias operativas; esto incluiría la optimización de la producción, la reducción de costos redundantes y la mejora de la eficiencia general lo que podría llevar a una mayor rentabilidad y una ventaja competitiva sostenible.

Cómo base del análisis para determinar si es beneficioso o no la adquisición de la empresa SIGMAEC se analizarán los últimos Estados Financieros emitidos por la sociedad para determinar sus principales variaciones y comportamiento en el mercado.

**Tabla 25***Estado de situación financiera 2021 y 2022 SIGMAEC***SIGMAEC CIA. LTDA.**

Estado de situación financiera	ANÁLISIS HORIZONTAL			
	Al 31 de diciembre de 2021 y 2022		Variaciones \$	Variaciones %
	2022	2021	2022-2021	2022-2021
Efectivo en bancos	14.927.871	11.640.330	3.287.541	28,24%
Cuentas por cobrar comerciales	10.061.046	8.523.173	1.537.873	18,04%
Inventarios	6.157.940	7.030.951	-873.011	-12,42%
Otros activos financieros	4.014.844	4.015.739	-895	-0,02%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>35.161.701</b>	<b>31.210.193</b>	<b>3.951.508</b>	<b>12,66%</b>
Propiedades, plantas y equipos	21.536.560	21.345.009	191.551	0,90%
Activos biológicos	2.664.817	1.731.649	933.168	53,89%
<b>Total Activo no corriente</b>	<b>25.916.011</b>	<b>24.631.925</b>	<b>1.284.086</b>	<b>5,21%</b>

<b>Total Activos</b>	<b>61.077.712</b>	<b>55.842.118</b>	<b>5.235.594</b>	<b>9,38%</b>
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	11.650.359	11.804.087	-153.728	-1,30%
Pasivos por arrendamiento	211.196	185.155	26.041	14,06%
Pasivos por reembolsos	242.260	202.957	39.303	19,37%
Pasivos por impuestos corrientes	2.222.923	1.626.470	596.453	36,67%
Obligaciones acumuladas	2.634.797	2.310.298	324.499	14,05%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>16.961.535</b>	<b>16.128.967</b>	<b>832.568</b>	<b>5,16%</b>
<b>Al 31 de diciembre de 2021 y 2022</b>			<b>Variaciones \$</b>	<b>Variaciones %</b>
	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2022-2021</b>	<b>2022-2021</b>
Obligaciones por beneficios definidos	7.653.823	7.513.608	140.215	1,87%
Pasivos por impuestos diferidos	59.758	66.789	-7.031	-10,53%
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>8.315.904</b>	<b>8.288.724</b>	<b>27.180</b>	<b>0,33%</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>25.277.439</b>	<b>24.417.691</b>	<b>859.748</b>	<b>3,52%</b>
Capital social	19.900.000	18.900.000	19.900.000	18.900.000
Reserva legal	3.959.438	3.233.448	3.959.438	3.233.448
Resultados acumulados	11.940.835	9.290.979	11.940.835	9.290.979
<b>Patrimonio</b>	<b>35.800.273</b>	<b>31.424.427</b>	<b>4.375.846</b>	<b>13,92%</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>61.077.712</b>	<b>55.842.118</b>	<b>5.235.594</b>	<b>9,38%</b>

*Nota.* El análisis horizontal refleja la situación de la empresa con variaciones entre años calendario.

**Tabla 26***Análisis vertical SIGMAEC***SIGMAEC CIA. LTDA.**

Estado de situación financiera	ANÁLISIS VERTICAL			
	Al 31 de diciembre de 2021 y 2022		Variaciones \$	Variaciones %
	2022	2021	2022	2021
Efectivo en bancos	14.927.871	11.640.330	24,44%	20,85%
Cuentas por cobrar comerciales	10.061.046	8.523.173	16,47%	15,26%
Inventarios	6.157.940	7.030.951	10,08%	12,59%
Otros activos financieros	4.014.844	4.015.739	6,57%	7,19%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>35.161.701</b>	<b>31.210.193</b>	<b>57,57%</b>	<b>55,89%</b>
			0,00%	
Propiedades, plantas y equipos	21.536.560	21.345.009	35,26%	38,22%
Activos biológicos	2.664.817	1.731.649	4,36%	3,10%
<b>Al 31 de diciembre de 2021 y 2022</b>			<b>Variaciones \$</b>	<b>Variaciones %</b>
	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Activos por derechos de uso	745.679	824.450	1,22%	1,48%
Activos por impuestos diferidos	888.164	709.015	1,45%	1,27%
Otros activos	80.791	21.802	0,13%	0,04%
<b>Total Activo no corriente</b>	<b>25.916.011</b>	<b>24.631.925</b>	<b>42,43%</b>	<b>44,11%</b>



<b>Total Activos</b>	<b>61.077.712</b>	<b>55.842.118</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	11.650.359	11.804.087	46,09%	48,34%
Pasivos por arrendamiento	211.196	185.155	0,84%	0,76%
Pasivos por reembolsos	242.260	202.957	0,96%	0,83%
Pasivos por impuestos corrientes	2.222.923	1.626.470	8,79%	6,66%
Obligaciones acumuladas	2.634.797	2.310.298	10,42%	9,46%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>16.961.535</b>	<b>16.128.967</b>	<b>67,10%</b>	<b>66,05%</b>
<b>Al 31 de diciembre de 2021 y 2022</b>			<b>Variaciones \$</b>	<b>Variaciones %</b>
	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Pasivos por arrendamiento	602.323	708.327	2,38%	2,90%
Obligaciones por beneficios definidos	7.653.823	7.513.608	30,28%	30,77%
Pasivos por impuestos diferidos	59.758	66.789	0,24%	0,27%
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>8.315.904</b>	<b>8.288.724</b>	<b>32,90%</b>	<b>33,95%</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>25.277.439</b>	<b>24.417.691</b>	<b>41,39%</b>	<b>43,73%</b>
Capital social	19.900.000	18.900.000	19.900.000	18.900.000
Reserva legal	3.959.438	3.233.448	3.959.438	3.233.448
Resultados acumulados	11.940.835	9.290.979	11.940.835	9.290.979
<b>Patrimonio</b>	<b>35.800.273</b>	<b>31.424.427</b>	<b>58,61%</b>	<b>56,27%</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>61.077.712</b>	<b>55.842.118</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

*Nota.* El análisis vertical refleja el indicador del peso entre cuentas en relación con el total de activo o pasivo y patrimonio.

**Tabla 27***Análisis horizontal SIGMAEC***SIGMAEC CIA. LTDA.**

<b>Estado de Resultados</b>	<b>ANÁLISIS HORIZONTAL</b>			
<b>Al 31 de diciembre de 2021 y 2022</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>Variaciones \$ 2022-2021</b>	<b>Variaciones % 2022-2021</b>
Ingresos por ventas	77.792.592	73.673.188	4.119.404	5,59%
Costos de productos vendidos	48.415.657	46.315.264	2.100.393	4,53%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>29.376.935</b>	<b>27.357.924</b>	<b>2.019.011</b>	<b>7,38%</b>
Gastos de ventas	13.700.423	12.337.756	1.362.667	11,04%
Gastos de administración	5.233.407	5.091.539	141.868	2,79%
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>10.443.105</b>	<b>9.928.629</b>	<b>514.476</b>	<b>5,18%</b>
Otros Ingresos	187.806	71.660	116.146	162,08%
Gastos Financieros	548.143	463.699	84.444	18,21%

<b>Al 31 de diciembre de 2021 y 2022</b>			<b>Variaciones \$ 2022</b>	<b>Variaciones % 2021</b>
Provisión para cuenta incobrables	43.769	42.585	1.184	2,78%
Ingresos financieros	746.438	422.663	323.775	76,60%
<b>Utilidad antes de impuesto a la renta</b>	<b>10.785.437</b>	<b>9.916.668</b>	<b>868.769</b>	<b>8,76%</b>
Impuesto a la renta corriente	3.020.874	2.512.324	508.550	20,24%
Impuesto a la renta diferido	179.149	357	178.792	50081,79%
<b>Utilidad Neta del año</b>	<b>7.943.712</b>	<b>7.403.987</b>	<b>539.725</b>	
Otros resultados integrales:				
Ganancias actuariales	383.395	135.762	247.633	182,40%
<b>Resultado integral del año</b>	<b>8.327.107</b>	<b>7.268.225</b>	<b>1.058.882</b>	<b>14,30%</b>

*Nota.* Análisis de variación del año 2021 y 2022.

**Tabla 28***Análisis vertical estado de resultados*


---

<b>SIGMAEC CIA. LTDA.</b>				
<b>Estado de Resultados</b>	<b>ANÁLISIS VERTICAL</b>			
<b>Al 31 de diciembre de 2021 y 2022</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>%</b>	<b>2021</b>
			<b>2022</b>	<b>2021</b>
Ingresos por ventas	77.792.592	73.673.188	100,00%	100,00%
Costos de productos vendidos	48.415.657	46.315.264	62,24%	62,87%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>29.376.935</b>	<b>27.357.924</b>	<b>37,76%</b>	<b>37,13%</b>
Gastos de ventas	13.700.423	12.337.756	17,61%	16,75%
Gastos de administración	5.233.407	5.091.539	6,73%	6,91%
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>10.443.105</b>	<b>9.928.629</b>	<b>13,42%</b>	<b>13,48%</b>
Otros Ingresos	187.806	71.660	0,24%	0,10%
Gastos Financieros	548.143	463.699	0,70%	0,60%
	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
			<b>%</b>	<b>%</b>
Provisión para cuenta incobrables	43.769	42.585	0,06%	0,05%

---

Ingresos financieros	746.438	422.663	0,96%	0,54%
<b>Utilidad antes de impuesto a la renta</b>	<b>10.785.437</b>	<b>9.916.668</b>	<b>13,86%</b>	<b>13,46%</b>
Impuesto a la renta corriente	3.020.874	2.512.324	3,88%	3,41%
Impuesto a la renta diferido	179.149	357	0,23%	0,00%
<b>Utilidad Neta del año</b>	<b>7.943.712</b>	<b>7.403.987</b>	<b>10,21%</b>	<b>10,05%</b>
Otros resultados integrales:				
Ganancias actuariales	383.395	135.762	0,49%	0,18%
<b>Resultado integral del año</b>	<b>8.327.107</b>	<b>7.268.225</b>	<b>10,70%</b>	<b>9,87%</b>

*Nota.* Análisis de variación año 2021 y 2022.

**Tabla 29***Indicadores Financieros 2021 - 2022*


---

<b>Indicador</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>Referencia</b>
<b>Liquidez</b>			
Capital de Trabajo	18.200.166	15.081.226	=> 0
Razón Corriente	2,07	1,94	=> 2
Prueba Ácida	1,71	1,94	=> 1
<b>Endeudamiento</b>			
Endeudamiento Total	41,39%	43,73%	=< 60%
Endeudamiento a Corto Plazo	47%	51%	20% & 30%
Endeudamiento a Largo Plazo	0,23	0,26	=< 1
Apalancamiento Total	0,71	0,78	=< 1
<b>Rentabilidad</b>			
Margen de Utilidad Bruta	13,42	13,48	
ROA	13,01%	13,26%	=> 5
ROE	22,19%	23,56%	ROE>ROA
Rentabilidad sobre Ventas	10,2%	10,0%	=> 15%
<b>Eficiencia</b>			
Gastos/Ingresos	79,85%	79,61%	

---

*Nota.* ROA Beneficios del activo, ROE beneficios de los accionistas.

Para el proceso de adquisición de la compañía objeto de análisis se ha determinado una serie de fases a seguir, las cuales se resumen en:

## **3.2. Preparación y Evaluación Estratégica**

### **3.2.1. Identificación de Objetivos y Estrategia**

Expansión del portafolio de productos, acceso a nuevos mercados geográficos, la diversificación de la base de clientes y mejora en la eficiencia operativa.

### **3.2.2. Evaluación de Riesgos y Oportunidades**

Riesgos asociados a la integración de equipos, los problemas legales o contractuales, y los desafíos financieros.

Oportunidades como las sinergias operativas que permiten tener ahorros de costos, la expansión de la cuota de mercado y la adquisición de una marca reconocida.

### **3.2.3. Due Diligence Preliminar**

Recopilación de información de SIGMAEC: estados financieros, estructura organizativa, activos, pasivos.

Establecer un equipo calificado para realizar las respectivas evaluaciones en torno a la compañía.

#### **3.2.4. Evaluación Financiera**

Revisión preliminar de los estados financieros de la empresa, balance general, estado de resultados, flujo de efectivo, cambios en el patrimonio y las notas explicativas.

Evaluar la deuda, los activos, los pasivos contingentes y otros aspectos financieros críticos.

Calcular el valor justo de la empresa objetivo y determinar si el precio de compra propuesto es razonable.

#### **3.2.5. Due Diligence Detallada**

Revisión en profundidad de diversos aspectos para tomar decisiones informadas y gestionar los riesgos.

#### **3.2.6. Due Diligence Financiero**

Revisión de Estados Financieros: análisis a detalle del paquete de estados financieros, incluyendo el balance, estado de resultados, flujo de efectivo, cambios en el patrimonio tratando de identificar cualquier irregularidad.

Deuda y Obligaciones Financieras: evaluar las deudas existentes, acuerdos de financiamiento y compromisos financieros.

Valoración de Activos y Pasivos: verificar y valorar todos los activos y pasivos incluyendo propiedades, inventario, equipos y obligaciones.

#### **3.2.7. Due Diligence Legal**

Contratos y Acuerdos: revisión de los diferentes contratos, incluyendo contratos de colaboradores, clientes, proveedores, arrendamientos, etc.



Cumplimiento Normativo: evaluación del cumplimiento normativo, seguridad alimentaria, normativas ambientales y cualquier otro aspecto que sea relevante para la industria.

Propiedad Intelectual: marcas registradas, patentes y derechos de autor, y asegurarse de que estén debidamente protegidos.

### **3.2.8. Due Diligence Operativa**

Procesos de Producción: evaluar los procesos de producción y comprender la capacidad de producción actual y futura.

Recursos Humanos: analizar la fuerza laboral de la empresa, estructura organizativa, cultura corporativa, el historial de relaciones laborales.

Cadena de Suministro y Logística: examinar la misma para conocer desde la adquisición de materias primas hasta la distribución de productos terminados.

### **3.2.9. Due Diligence Comercial**

Análisis de Mercado: conocer el mercado en el que opera la empresa, tamaño, tendencias, competidores clave y oportunidades de crecimiento.

Clientes y Relaciones Comerciales: evaluar la base de clientes, identificar clientes clave y revisión de posibles acuerdos comerciales existentes.

Marca y Reputación: determinar la importancia de la marca y su reputación en el mercado.

### **3.3. Negociación y Acuerdo de Compra**

#### **3.3.1. Negociación de Términos**

Precio de Compra: determinar el precio de compra de la empresa basado en la valoración financiera realizada.

Condiciones de Pago: establecer los plazos y las condiciones de pago, determinando el tipo de desembolso que se haría (efectivo, acciones, una combinación de ambos, etc.)

Condiciones de Cierre: aprobaciones regulatorias, autorización de accionistas y resolución de cualquier asunto pendiente identificado.

Garantías y Representaciones: declaraciones sobre la precisión de la información proporcionada y la ausencia de pasivos ocultos.

Acuerdo de Retención de Talento: asegurar que los empleados clave de la empresa que se va a adquirir se mantengan en la empresa.

#### **3.3.2. Elaboración del Acuerdo de Compra**

Participación legal: contratar a abogados especializados en fusiones y adquisiciones para redactar el acuerdo de compra, asegurando que este cumpla y esté en conformidad con las leyes y regulaciones aplicables.

Revisión y negociación final: validar con precisión los acuerdos alcanzados y que estos cumplan con los detalles previamente consensuados y posterior a las revisiones finales se procederá con las firmas del caso.

### **3.4. Cierre de la Adquisición**

#### **3.4.1. Aprobaciones Regulatorias**

Preparación y presentación de los documentos requeridos a las autoridades reguladoras, detallando la transacción y sus implicaciones. Además de las revisiones y evaluaciones por parte de los entes reguladores locales.

#### **3.4.2. Transferencia de Activos**

Transferencia de bienes físicos e intangibles como instalaciones de producción, inventario, equipos, marcas registradas, patentes.

#### **3.4.3. Integración Operativa**

Comunicación interna y externa sobre los cambios operativos tanto dentro de la organización como hacia clientes, proveedores y otras partes interesadas.

#### **3.4.4. Optimización Continua**

Fomentar la innovación y la creatividad dentro de la organización para mantener la competitividad y adaptarse a las cambiantes demandas del mercado. Evaluación de la marca para conocer la percepción de esta en el mercado y ajustar las estrategias de ser necesario.

### **3.5. Fusión Hostil**

Acciones a realizar por parte de Pronaca y las acciones defensivas del equipo directivo de Juris.

### **3.5.1. Ventajas y Desventajas**

Fusión mediante OPA Hostil:

Ventajas:

- a. Mayor control: Pronaca tendría la capacidad de tomar el control de Juris sin la necesidad de la aprobación explícita de la junta directiva de Juris. Esto podría ser beneficioso si Pronaca cree que puede gestionar mejor la empresa o si hay sinergias significativas que no están siendo aprovechadas.
- b. Posible reducción de costos: Pronaca podría buscar eficiencias operativas y sinergias de costos más agresivamente al tomar el control sin la cooperación de Juris.
- c. Acceso a nuevos mercados: la fusión hostil podría permitir a Pronaca acceder a nuevos mercados o canales de distribución a través de Juris.

Desventajas:

- a. Reputación: las fusiones hostiles pueden dañar la reputación de la empresa adquirente, lo que podría afectar las relaciones comerciales con otras empresas y clientes.
- b. Resistencia y conflicto: Juris podría resistir activamente la oferta hostil, lo que podría dar lugar a una lucha prolongada y costosa.
- c. Posible pérdida de talento: los empleados clave de Juris podrían optar por abandonar la empresa debido a la falta de cooperación en la fusión, lo que podría afectar la continuidad operativa.

Fusión Amistosa:

Ventajas:

- a. Cooperación y alineación: una fusión amistosa tiende a ser menos disruptiva y puede promover una mayor cooperación entre las partes involucradas. Esto puede facilitar la integración y la realización de sinergias.
- b. Mejor retención de talento: es más probable que los empleados clave de Juris permanezcan en la empresa y contribuyan a su éxito si la fusión se lleva a cabo de manera amistosa.
- c. Aprobación regulatoria más sencilla: las fusiones amistosas a menudo reciben una revisión regulatoria más favorable que las hostiles.

#### Desventajas:

- a. Negociación de precios: Juris podría tener más poder de negociación en una fusión amistosa y, por lo tanto, podría obtener un precio de compra más alto.
- b. Posible falta de disciplina en costos: en una fusión amistosa, las partes podrían ser menos propensas a buscar eficiencias operativas y reducciones de costos, lo que podría limitar el potencial de mejora de la rentabilidad.
- c. Rechazo de la oferta: aunque se considera una fusión amistosa, Juris aún tiene la capacidad de rechazar la oferta de Pronaca, lo que podría retrasar o poner fin a la transacción.
- d. En última instancia, la elección entre una fusión amistosa y una OPA hostil depende de la estrategia y los objetivos de Pronaca, así como de la respuesta y el interés de Juris. Ambos enfoques tienen ventajas y desventajas, y la empresa debe evaluar cuidadosamente cuál es la mejor opción dada su situación y su visión a largo plazo.

### **3.5.2. Métodos para Valorar Acciones**

Existen varios métodos que se pueden utilizar para valorar las acciones de empresas individuales y la empresa resultante de una fusión o adquisición. A continuación, se detallan los que podrían aplicar para nuestro caso:

Para valorar acciones de empresas individuales:

**Valoración por Descuento de Flujos de Caja (DCF):** Este método implica proyectar los flujos de efectivo futuros de la empresa y descontarlos a una tasa adecuada para calcular el valor presente. Es uno de los métodos más fundamentales y ampliamente utilizados para valorar empresas.

**Valoración comparativa:** Se compara la empresa con empresas similares en términos de tamaño, sector, y métricas financieras, como múltiplos P/E (precio/beneficios), P/S (precio/ventas), etc.

**Valoración de activos:** se valora la empresa basándose en el valor de sus activos, que puede incluir activos tangibles como propiedades e inventario, así como activos intangibles como marcas y patentes.

**Múltiplos de transacciones:** se basa en las valoraciones de empresas similares en transacciones recientes, especialmente en fusiones y adquisiciones comparables.

Para valorar la empresa resultante de una fusión o adquisición:

**Valoración por Suma de Partes:** en este enfoque, se valora cada segmento de la empresa por separado y luego se suman para obtener el valor de la empresa en su conjunto.

**DCF consolidado:** se proyectan los flujos de efectivo futuros de la empresa resultante de la fusión o adquisición y se descuentan a una tasa adecuada. Este

enfoque considera las sinergias y cambios en la estructura de capital después de la fusión.

Múltiplos comparativos consolidados: similar a la valoración comparativa de empresas individuales, pero aquí se comparan múltiplos de la empresa resultante con empresas similares en el sector.

Valoración basada en términos de la transacción: se toma el precio de compra acordado en la fusión o adquisición como el valor de la empresa resultante. Esto es especialmente relevante si se considera que el precio refleja adecuadamente el valor.

Valoración basada en el mercado: se basa en la cotización de las acciones de la empresa resultante en el mercado de valores después de la fusión o adquisición. En muchos casos, se utilizan múltiples métodos para obtener un rango de valores que ayuden a tomar decisiones informadas.

### **3.5.3. Cuantificación de Sinergias**

La identificación y cuantificación de sinergias es una parte crucial de la evaluación de una fusión o adquisición, ya que estas sinergias pueden tener un impacto significativo en el valor resultante de la empresa fusionada. En el contexto de la fusión propuesta entre Pronaca y Juris, determinando los resultados que se podrían esperar y cómo se podrían cuantificar las sinergias:

Sinergias de costos operativos: Economías de escala: la fusión permitiría a la empresa combinada reducir los costos unitarios al producir en mayor volumen, se pueden cuantificar estas economías de escala calculando la diferencia entre los costos unitarios previos y posteriores a la fusión.

Reducción de costos de suministro: la combinación de las cadenas de suministro de ambas empresas podría reducir los costos de adquisición de materias primas y componentes. La cuantificación implicaría comparar los costos antes y después de la fusión.

Sinergias de ingresos: Cruzamiento de productos: considerando que los productos de Pronaca y Juris son complementarios y se pueden promocionar de una empresa en la base de clientes de la otra, se pueden cuantificar las ventas adicionales que se generen a partir de estas sinergias.

Acceso a nuevos mercados: la fusión permite a Pronaca acceder a nuevos mercados o canales de distribución a través de Juris, las proyecciones de ventas en esos nuevos mercados pueden cuantificar estas sinergias.

Sinergias de marketing y publicidad: reducción de gastos en publicidad: Al fusionar las operaciones de marketing y publicidad de ambas empresas, es posible reducir los gastos en estas áreas. La cuantificación se basaría en la comparación de los gastos antes y después de la fusión.

Sinergias de administración y personal: reducción de costos de administración: La fusión permite consolidar funciones administrativas, como recursos humanos y finanzas, se pueden cuantificar los ahorros de costos comparando los gastos previos y posteriores a la fusión.

Reducción de personal redundante: la eliminación de puestos de trabajo duplicados puede resultar en ahorros de costos laborales, que se pueden cuantificar calculando los salarios y beneficios antes y después de la fusión.



Sinergias fiscales y financieras: optimización de la estructura de capital: La combinación de Pronaca y Juris permite una mejor estructura de capital, lo que reduce los costos de financiamiento. Se pueden cuantificar estos ahorros comparando los costos de financiamiento antes y después de la fusión.

Es importante destacar que la cuantificación de las sinergias no es una ciencia exacta y conlleva un grado de estimación. Además, no todas las sinergias serán inmediatas ni se realizarán en su totalidad. Es crucial llevar a cabo un análisis exhaustivo. La información financiera y operativa de ambas empresas desempeñará un papel fundamental en este proceso.

#### **3.5.4. Riesgos de la Fusión**

La fusión entre Pronaca y Juris, como cualquier fusión o adquisición, conlleva ciertos riesgos que deben ser identificados y gestionados adecuadamente para garantizar el éxito de la transacción. Algunos de los riesgos potenciales incluyen:

Riesgo de integración: la integración de dos empresas puede ser complicada y llevar tiempo. Si no se gestiona adecuadamente, puede dar lugar a problemas operativos, culturales y de personal. Para mitigar este riesgo, se deben desarrollar planes de integración detallados, establecer equipos de gestión de la integración y comunicar claramente los cambios a los empleados.

Riesgo financiero: la carga de la deuda resultante de la fusión o adquisición puede aumentar la exposición financiera de la empresa combinada. Se deben realizar análisis financieros exhaustivos para garantizar que la estructura de capital sea sostenible y que se cumplan las obligaciones de deuda.

Riesgo de mercado y competencia: las condiciones del mercado pueden cambiar rápidamente, y la fusión puede aumentar la exposición de la empresa a ciertos riesgos. Para mitigar este riesgo, es importante realizar un análisis de riesgo de mercado y desarrollar estrategias para adaptarse a las condiciones cambiantes.

Riesgo de pérdida de clientes y talento: la incertidumbre durante una fusión puede hacer que los clientes y empleados clave se sientan inseguros y consideren la posibilidad de abandonar la empresa. La comunicación efectiva y la retención de talento son clave para mitigar este riesgo.

Riesgo legal y regulatorio: las fusiones y adquisiciones a menudo implican cuestiones legales y regulatorias complejas, como aprobaciones de antimonopolio y cumplimiento normativo. Se debe contar con asesoría legal para garantizar el cumplimiento de todas las regulaciones.

Riesgo de ejecución: la falta de ejecución adecuada de la estrategia post-fusión puede dar lugar a problemas significativos. Para mitigar este riesgo, es fundamental contar con un equipo de gestión competente y experimentado que pueda implementar eficazmente la estrategia post-fusión.

Riesgo de valoración inadecuada: si la valoración de una de las empresas es inexacta, esto puede llevar a una sobrevaloración o subvaloración de la empresa resultante. Para mitigar este riesgo, es importante realizar una valoración precisa y confiable antes de la fusión.

Riesgo de resistencia interna: la resistencia interna por parte de los empleados de ambas empresas puede dificultar la integración. La comunicación efectiva y la gestión del cambio son esenciales para mitigar este riesgo.

Para mitigar estos riesgos, se recomienda:

- Realizar una debida diligencia exhaustiva para comprender completamente los activos, pasivos y riesgos de ambas empresas.
- Desarrollar un plan de integración detallado y asignar responsabilidades claras.
- Contar con asesoramiento legal y financiero de expertos en fusiones y adquisiciones.
- Establecer un sistema efectivo de comunicación interna y externa para tranquilizar a los empleados, clientes y otros interesados.
- Monitorear y evaluar continuamente el progreso de la fusión y ajustar la estrategia según sea necesario.

La gestión adecuada de estos riesgos es fundamental para garantizar el éxito y los beneficios a largo plazo de la fusión entre Pronaca y Juris.

### **3.5.5. Estrategias para una OPA Hostil**

La fusión entre Pronaca y Juris, como cualquier fusión o adquisición, conlleva ciertos riesgos que deben ser identificados y gestionados adecuadamente para garantizar el éxito de la transacción. Algunos de los riesgos potenciales incluyen:

**Riesgo de integración:** La integración de dos empresas puede ser complicada y llevar tiempo. Si no se gestiona adecuadamente, puede dar lugar a problemas operativos, culturales y de personal. Para mitigar este riesgo, se deben desarrollar planes de integración detallados, establecer equipos de gestión de la integración y comunicar claramente los cambios a los empleados.

**Riesgo financiero:** La carga de la deuda resultante de la fusión o adquisición puede aumentar la exposición financiera de la empresa combinada. Se deben

realizar análisis financieros para garantizar que la estructura de capital sea sostenible y que se cumplan las obligaciones de deuda.

Riesgo de mercado y competencia: las condiciones del mercado pueden cambiar rápidamente, y la fusión puede aumentar la exposición de la empresa a ciertos riesgos. Para mitigar este riesgo, es importante realizar un análisis de riesgo de mercado y desarrollar estrategias para adaptarse a las condiciones cambiantes.

Riesgo de pérdida de clientes y talento: La incertidumbre durante una fusión puede hacer que los clientes y empleados clave se sientan inseguros y consideren la posibilidad de abandonar la empresa. La comunicación efectiva y la retención de talento son clave para mitigar este riesgo.

Riesgo legal y regulatorio: las fusiones y adquisiciones a menudo implican cuestiones legales y regulatorias complejas, como aprobaciones de antimonopolio y cumplimiento normativo. Se debe contar con asesoría legal para garantizar el cumplimiento de todas las regulaciones.

Riesgo de ejecución: la falta de ejecución adecuada de la estrategia post-fusión puede dar lugar a problemas significativos. Para mitigar este riesgo, es fundamental contar con un equipo de gestión competente y experimentado que pueda implementar eficazmente la estrategia post-fusión.

Riesgo de valoración inadecuada: si la valoración de una de las empresas es inexacta, esto puede llevar a una sobrevaloración o subvaloración de la empresa resultante. Para mitigar este riesgo, es importante realizar una valoración precisa y confiable antes de la fusión.

Riesgo de resistencia interna: la resistencia interna por parte de los empleados de ambas empresas puede dificultar la integración. La comunicación efectiva y la gestión del cambio son esenciales para mitigar este riesgo.

Para mitigar los riesgos se plantea:

- Realizar una debida diligencia exhaustiva para comprender completamente los activos, pasivos y riesgos de ambas empresas.
- Desarrollar un plan de integración detallado y asignar responsabilidades claras.
- Establecer un sistema efectivo de comunicación interna y externa para tranquilizar a los empleados, clientes y otros interesados.
- Monitorear y evaluar continuamente el progreso de la fusión y ajustar la estrategia según sea necesario.

### **3.5.6. Implicaciones regulatorias**

El proceso de fusión o adquisición entre Pronaca y Juris tiene varias implicaciones legales, regulatorias y éticas, y diversos actores externos pueden intervenir en el proceso. A continuación, se señalan las implicaciones y actores clave en este proceso:

Implicaciones legales:

Cumplimiento normativo: las empresas deben cumplir con las leyes y regulaciones locales, nacionales e internacionales aplicables en el proceso de fusión o adquisición. Esto incluye regulaciones relacionadas con competencia, antimonopolio, propiedad intelectual, contratos y más.

Protección de los accionistas: las leyes y regulaciones también pueden establecer requisitos para proteger los derechos e intereses de los accionistas de ambas empresas. Esto incluye la divulgación de información, el voto de los accionistas y el deber fiduciario de la junta directiva.

Regulaciones de antimonopolio: en muchos países, las fusiones y adquisiciones están sujetas a revisiones regulatorias de antimonopolio. Las autoridades de competencia pueden aprobar o bloquear la transacción si consideran que podría resultar en una posición dominante en el mercado o un impacto negativo en la competencia.

Implicaciones regulatorias:

Aprobaciones regulatorias: las fusiones y adquisiciones pueden requerir aprobaciones regulatorias de diversas entidades gubernamentales, como las comisiones de valores, autoridades de competencia y otras agencias reguladoras relevantes.

Requisitos de divulgación: las empresas involucradas en una fusión o adquisición deben proporcionar una amplia divulgación de información a los reguladores, inversores y al público en general. Esto incluye detalles financieros, operativos y de gestión de ambas empresas.

Regulación de valores: si las empresas involucradas cotizan en bolsa, la fusión o adquisición debe cumplir con las regulaciones de valores, lo que incluye la presentación de informes ante la comisión de valores y el cumplimiento de las leyes de valores.

Implicaciones éticas:

Deber fiduciario: los directores y ejecutivos de ambas empresas tienen un deber fiduciario con respecto a sus accionistas. Deben actuar en el mejor interés de los accionistas y garantizar que se obtenga el mejor trato posible en la fusión.

Ética empresarial: la transparencia, la integridad y la ética empresarial son fundamentales en el proceso de fusión o adquisición. Cualquier conducta inapropiada o deshonesta puede tener implicaciones legales y de reputación.

Actores externos que pueden intervenir:

Autoridades de competencia: las agencias de competencia pueden revisar la transacción y aprobarla o bloquearla si consideran que afecta la competencia en el mercado.

Accionistas: los accionistas de ambas empresas tienen derecho a votar sobre la transacción y pueden expresar su apoyo o desacuerdo.

Inversores institucionales: fondos de inversión y otros inversores institucionales que poseen acciones de las empresas pueden influir en la dirección que toma la transacción.

Abogados y asesores legales: abogados y asesores legales desempeñan un papel crucial en la estructuración y ejecución de la fusión, así como en la garantía de cumplimiento normativo.

Agencias reguladoras: las agencias reguladoras, como la comisión de valores y las autoridades de competencia, pueden revisar y aprobar la transacción.

Opinión pública: la percepción del público en general puede tener un impacto en la reputación de ambas empresas y en la aceptación de la transacción.

La fusión entre Pronaca y Juris debe ser gestionada de manera cuidadosa y ética, y debe cumplir con todas las leyes y regulaciones aplicables para garantizar

un proceso exitoso. La asesoría de expertos legales y financieros es esencial en este proceso.

### **3.6. Negociación del MBO**

La negociación del MBO, se traduce como la "compra de la empresa por la gerencia", es un proceso en el que el equipo directivo o gerencial de la empresa, que por lo general incluye altos directivos o ejecutivos clave, negocia para adquirir la empresa en la que trabajan "Sigmaec". Esto es común en situaciones en las que los directivos desean adquirir la empresa a la que han dedicado tiempo y esfuerzo, ya sea que esté a la venta o que los propietarios actuales deseen retirarse.

A continuación, se describen los pasos comunes que implica:

**Identificación de la Oportunidad:** el proceso comienza con los miembros del equipo directivo identificando una oportunidad para adquirir la empresa "Juris". Esto puede ser porque los propietarios actuales estén interesados en vender o retirarse.

**Formación del equipo:** el equipo directivo se reúne y establece un grupo de personas clave que participarán en la adquisición. Esto puede incluir al CEO, al CFO y a otros ejecutivos con experiencia en la gestión de la empresa.

**Valoración de la Empresa:** el equipo directivo y, a menudo, asesores externos, realizan una valoración de la empresa para determinar su valor financiero. Esto establece una base para las futuras negociaciones.

**Financiamiento:** el equipo debe asegurar la financiación necesaria para la adquisición. Esto puede incluir préstamos, inversionistas o fondos propios de los miembros del equipo.



Negociación con los propietarios actuales: el equipo inicia negociaciones con los propietarios actuales de la empresa para acordar los términos de la venta. Esto puede incluir el precio de compra, los plazos de pago, las condiciones y otros detalles importantes.

Due Dilligence: el equipo realiza una debida diligencia exhaustiva para evaluar la situación financiera y operativa de la empresa, asegurando que estén completamente informados antes de proceder con la adquisición.

Acuerdo de compra: una vez que se llega a un acuerdo con los propietarios actuales, se elabora un acuerdo de compra que establece los términos y condiciones de la transacción.

Financiamiento Definitivo: ee asegura la financiación definitiva para la adquisición, ya sea a través de préstamos, inversionistas o fondos propios.

Cierre de la transacción: se asegura la financiación definitiva para la adquisición, ya sea a través de préstamos, inversionistas o fondos propio.

Transición y Gestión: después de la adquisición, el equipo directivo asume la gestión de la empresa y trabaja en la transición suave para garantizar la continuidad de las operaciones.

### **3.7. Plan de Implementación**

La implementación requiere una planificación detallada para asegurar una transición efectiva. A continuación, se presentan los pasos clave para la implementación exitosa de un MBO:

Evaluación interna y externa:

- Análisis Interno: evaluar las operaciones, estructura organizativa y recursos internos de la empresa.
- Análisis Externo: analizar el entorno competitivo, el mercado y las tendencias industriales.

#### Valoración de la Empresa Objetivo:

- Realizar una valoración exhaustiva para determinar su valor financiero.
- Considerar la asesoría de expertos en valoración financiera.

#### Obtención de financiamiento:

- Identificar fuentes de financiamiento, que pueden incluir préstamos, inversionistas, capital propio o una combinación de estos.
- Negociar términos de financiamiento que sean favorables para el equipo MBO.

#### Debida Diligencia:

- Realizar una debida diligencia detallada para evaluar la situación financiera y operativa de la Empresa Objetivo.
- Revisar contratos, activos, pasivos y asuntos legales.

#### Acuerdo de compra:

- Negociar y finalizar los términos de compra con los actuales propietarios, incluyendo precio y condiciones de pago.
- Contar con la asesoría de abogados especializados en transacciones comerciales.

#### Financiamiento Definitivo:

- Asegurar la financiación definitiva según los términos acordados en el acuerdo de compra.
- Garantizar que los fondos estén disponibles para la adquisición.

#### Comunicación Interna y Externa:

- Comunicar el MBO a los empleados, clientes, proveedores y otras partes interesadas, resaltando la continuidad de las operaciones.
- Asegurarse de que la comunicación sea efectiva.

#### Transición y Gestión Continua:

- Desarrollar un plan de transición que aborde la toma de control, la gestión de empleados y la continuidad de las operaciones.
- Asumir el control efectivo de la empresa y comenzar la implementación de estrategias y mejoras planificadas.

#### Seguimiento y Evaluación:

- Evaluar el desempeño de la empresa bajo el nuevo liderazgo del equipo MBO de forma periódica.
- Realizar ajustes y mejoras según sea necesario.

#### **Considerar la planificación de salida futura:**

- A medida que el equipo MBO asume el control, considerar una estrategia de salida a largo plazo, que puede incluir la venta futura de la empresa.

### 3.8. Presentación de Resultados

La presentación de resultados de un Management Buyout (MBO) es una etapa crucial para comunicar el éxito de la adquisición a las partes interesadas. Aquí se detalla la estructura de la presentación de resultados de un MBO:

Introducción:

- Saludo y agradecimientos
- Presentación del equipo

Resumen ejecutivo:

- Resaltar los puntos clave de la presentación en una visión general concisa.

Contexto del MBO:

- Breve descripción del MBO: explicar en qué consistió el MBO y por qué se realizó.
- Objetivos del MBO: recordar los objetivos iniciales de la adquisición.

Logros clave:

- Breve descripción del MBO: explicar en qué consistió el MBO y por qué se realizó.
- Objetivos del MBO: recordar los objetivos iniciales de la adquisición.

Rendimiento Financiero:

- Ofrecer un análisis detallado del rendimiento financiero de la empresa.
- Comparar datos financieros antes y después del MBO.

Crecimiento y expansión:

- Resaltar las estrategias de crecimiento y expansión implementadas, como nuevas adquisiciones, lanzamiento de productos, ingreso a nuevos mercados, etc.

#### Gestión de Recursos:

- Explicar cómo se han gestionado los recursos de la empresa, incluyendo optimización de costos, gestión de talento y administración de activos.

#### Cultura y equipo:

- Mostrar cómo se ha mantenido o fortalecido la cultura de la empresa bajo el nuevo liderazgo.
- Destacar el compromiso y la colaboración del equipo.

#### Proyectos futuros:

- Presentar los proyectos y objetivos futuros de la empresa.
- Mencionar planes de expansión, desarrollo de productos, estrategias de mercado, etc.

#### Comunicación y relaciones

- Comentar cómo se ha gestionado la comunicación con empleados, clientes, proveedores y otras partes interesadas.
- Destacar el enfoque en relaciones sólidas.

#### Agradecimientos:

- Agradecer a las partes interesadas por su apoyo durante el proceso del MBO.

- Reconocer la confianza y el compromiso de los inversores, empleados, clientes y proveedores.

Preguntas y respuestas:

- Abre la presentación para preguntas y respuestas. Está preparado para proporcionar detalles adicionales y aclaraciones.

Conclusión:

- Recapitular los logros y el éxito del MBO.
- Subrayar el compromiso del equipo directivo para seguir liderando la empresa hacia el éxito continuo.

Cierre

- Finalizar la presentación agradeciendo nuevamente a las partes interesadas por su tiempo y apoyo.
- Expresar la emoción por el futuro de la empresa bajo el liderazgo del equipo MBO.

### **3.9. Evaluación de riesgos y oportunidades**

Mediante una adquisición de Sigmaec por un MBO se pueden identificar ciertos riesgos potenciales entre ellos se pueden enunciar los siguientes:

Integración operativa: La integración de la empresa dedicada a la producción de embutidos con procesos diferentes a los que mantiene actualmente la compañía tiende a ser complicada, para ello una estrategia de mitigación sería realizar una exhaustiva planificación y análisis de la integración, asignar un equipo dedicado y establecer hitos claros y un seguimiento determinado para que de esta manera la transición se pueda dar de una manera adecuada.

Cambios en la cultura organizativa: dentro de las diferencias culturales entre ambas compañías, pese a ser del mismo país, se tienen diferentes culturas corporativas que pueden generar conflictos y resistencia al cambio, ante esto se podría fomentar una comunicación abierta y efectiva y promover la creación de una nueva cultura basada en valores compartidos.

Cambios en la demanda del mercado: la preferencia del consumidor puede cambiar, afectando la demanda de productos de embutidos, la forma de mitigar este riesgo sería diversificando el portafolio de productos y realizar un seguimiento de las tendencias de mercado.

Por su parte las oportunidades asociadas ante esta adquisición van en varios frentes:

Ampliación de la oferta de productos: esta adquisición permite ofrecer un agama más amplia de alimentos procesados y diferentes targets, para potenciar esto se deberían desarrollar estrategias de marketing para promocionar la nueva oferta de productos.

Sinergias operativas: dentro de la cadena de suministro y de distribución se pueden optimizar los costos y procesos que puedan adaptarse de la compañía adquirida, generando eficiencias.

Acceso a nuevos canales de distribución: Sigmaec puede tener acceso a canales de distribución previamente inexplorados por Pronaca por lo que se puede utilizar para canalizar nuevos clientes y expandir la presencia en el mercado.

Mayor capacidad de negociación: al ser una empresa más grande, se puede tener una posición de negociación más fuerte con proveedores y minoristas, con

esto se pueden llegar a acuerdos favorables para mejorar los márgenes de beneficio.

### 3.10. Análisis financiero y evaluación de la propuesta

**Tabla 30**

*Análisis financiero SIGMAEC*

Variable	Valor	Descripción
<b>BE</b>	0,824147877	Beta apalancada
<b>Ve</b>	35.800.273	Patrimonio
Variable	Valor	Referencia
<b>Vd</b>	25.277.439	Pasivo
<b>T</b>	25%	% Impuesto
<b>Bu</b>	<b>54%</b>	<b>Beta desapalancada</b>
<b>Rf</b>	13%	Bonos del estado Ecuatoriano
<b>Beta</b>	53,88%	CAPM
<b>E(Rm)</b>	31,25%	BVG Index
<b>Ke</b>	<b>22,83%</b>	

*Nota.* El costo del capital de la empresa a fusionarse es de 22,83%.

VAN        \$5.659.171

TIR        6%

ROI        29,34

Mediante el análisis de la compra de la empresa se obtendría un VAN de 5 millones los cuales aportarían a la compañía en los procesos, el periodo de recuperación de la inversión se da a partir del año 6, pese a las eficiencias establecidas con la adquisición los activos y pasivos que maneja la empresa son suficientemente altos, por lo que se debe establecer una priorización de que



activos se pueden mantener y otros que se pueden fusionar con los activos para efficientar y reducir el periodo de recuperación de la inversión que se plantea, la actividad debería enfocarse en priorizar los activos y pasivos que no generan un aporte dentro del proceso de adquisición.

### **3.11. Plan de Comunicación – Stakeholder**

Se debe en primer lugar designar equipos que se encarguen de la comunicación interna y externa para coordinar y ejecutar el plan.

El mensaje debe ir encaminado en que la decisión viene en pro de ambas empresas buscando generar sinergias y optimizaciones entre dos grandes empresas cuyo objetivo principal es cubrir una cuota de mercado con calidad y eficiencia con un aporte en el consumidor final, buscando trabajar en conjunto y con un aporte a la economía y la dinamización de esta. Los canales de comunicación deben ir dirigidos de acuerdo con los diferentes grupos como reuniones, correo, redes sociales, sitio web, conferencias de prensa, con el fin de abordar todos los involucrados de una manera puntual.

Resaltando las oportunidades de desarrollo y crecimiento para el personal, seguridad laboral, beneficios y continuidad de empleo.

Para la comunicación externa se debe informar a los accionistas sobre los beneficios financieros y estratégicos de la transacción, mantener a los proveedores al tanto de los cambios en los acuerdos comerciales y plazos. Comunicar a los clientes de la calidad y disponibilidad de los productos.

Establecer mecanismos para recopilar comentarios y preguntas sobre todos los stakeholders, evaluar la efectividad de la comunicación y ajustar la estrategia según sea necesario.

Es importante considerar un manejo de crisis, como un plan de contingencia que se pueda abordar posibles crisis o reacciones negativas de los stakeholders, incluyendo respuestas preparadas y estrategias de manejo de crisis.

### **3.12. Resolución de Conflictos**

Resolver de manera constructiva los conflictos que pueden surgir durante un proceso de Management Buyout (MBO) es esencial para el éxito de la transacción. Los desacuerdos pueden emerger en áreas críticas donde los conflictos pueden ser importantes. Algunas de las principales medidas que se pueden adoptar para hacer frente a este tipo de conflictos podrían ser:

### **3.13. Conflictos en la valoración de la empresa**

Profesionalización de la valoración: Contratar a expertos en valoración financiera independientes para que su objetividad y experiencia pueden ayudar a llegar a una valoración más precisa y neutral.

Utilización de múltiples métodos de valoración: El empleo de varios enfoques de valoración, como pueden ser el de ingresos, de mercado y el de activos, podría proporcionar una gama de valores y puede ayudar a las partes a llegar a un acuerdo más sólido.

Negociación basada en datos: El fundamentar las discusiones sobre la valoración en datos y hechos objetivos puede disminuir la influencia de opiniones subjetivas y emociones en las negociaciones.

Cláusulas de ajuste: El incluir este tipo de cláusulas en el acuerdo de compraventa que permitan modificar el precio de compra si ciertos eventos o métricas financieras no se cumplen según lo previsto.

### **3.14. Conflictos en la distribución de la propiedad**

Comité de distribución: Establecer un comité de distribución que incluya a todas las partes involucradas en el MBO, adicional este comité puede ser responsable de tomar decisiones relacionadas con la distribución de la propiedad y garantizar una representación equitativa.

Participación proporcional: Considerar distribuir la propiedad en función de la inversión inicial de cada parte, las contribuciones pasadas o futuras, o cualquier otro criterio justo acordado de antemano.

Acuerdos de arrastre y tag-along: Estos acuerdos en el contrato permiten proteger los intereses de todas las partes relacionadas, adicional permiten que las partes se unan a una venta o se desvinculen si otras partes desean vender sus acciones.

#### **Mediación y terceros imparciales**

Mediación profesional: Si no se puede llegar a un acuerdo de manera directa, se debe considerar contratar a un mediador o árbitro independiente. Esta persona puede facilitar las conversaciones y ayudar a las partes a encontrar soluciones mutuamente aceptables.

Asesoramiento legal y financiero independiente: el asegurarse de que cada parte tenga su propio asesor legal y financiero independiente ayudará a proteger los intereses de cada una de ellas y garantiza una representación imparcial.

#### Documentación sólida

Contratos detallados: es importante que los acuerdos y contratos relacionados con la valoración, distribución de la propiedad y otros, estén claramente documentados y detallados esto permite reducir las ambigüedades y malentendidos.

Compromiso y enfoque en el objetivo común:

Recordar el objetivo común: mantener en mente que el objetivo principal del MBO es garantizar el éxito continuo de la empresa permitirá reducir los posibles conflictos que se pudieran dar, todos los participantes deben centrarse en el objetivo planteado en lugar de intereses personales.

Cultura de colaboración: fomentar un ambiente de colaboración y respeto mutuo para superar desacuerdos y conflictos personales, la comunicación abierta y la escucha activa son fundamentales dentro de los procesos MBO

Gestión de conflictos de intereses: abordar de manera directa los conflictos de intereses adicional de una forma transparente y ética. En caso de ser necesario se puede designar comités o personas imparciales para tomar decisiones que involucren los posibles conflictos de intereses.

La resolución de conflictos durante un proceso de MBO requiere la combinación de enfoques estratégicos, documentación clara y un compromiso continuo en alcanzar un objetivo común. La comunicación efectiva, el asesoramiento

profesional y la voluntad de llegar a compromisos son esenciales para abordar los conflictos de manera eficaz y lograr un MBO exitoso.

### **3.15. Impacto en la Cultura Organizacional**

El impacto que podría generarse en una organización y su cultura organizacional durante o posterior a un proceso MBO puede y debe ser tratado con la importancia del caso, el preservar aspectos positivos de la cultura organizacional es crucial para mantener la cohesión, el compromiso y el rendimiento de los empleados. Algunas de las estrategias que podrían usar para mantener o mejorar la cultura organización podrían ser:

#### **3.15.1. Comunicación Abierta y Transparente**

Es importante mantener una comunicación constante y honesta con los empleados sobre el proceso de MBO, los objetivos y las implicaciones para la cultura organizacional; adicional el escuchar las preocupaciones y preguntas de los empleados y proporcionarles respuestas claras.

#### **3.15.2. Involucramiento de los Empleados**

Podría convertirse en un plus muy importante el involucrar dentro de lo posible a los empleados en el proceso de toma de decisiones, animar a los colaboradores a participar en la configuración de la nueva cultura y crear grupos de trabajo o comités que representen una variedad de perspectivas dentro de la organización para colaborar en la definición de la cultura post-MBO.

### **3.15.3. Mantener Valores Fundamentales**

Se debe identificar y preservar los valores culturales esenciales que han sido la base del éxito de la empresa y asegurarse de que los valores de la organización estén alineados con los del equipo de gestión y los inversores del MBO.

### **3.15.4. Desarrollar una Declaración de Cultura**

Con este tipo de desarrollo de declaración de cultura se puede reflejar los valores y la visión de la empresa es importante asegurarse de que esta declaración sea accesible y conocida por todos los colaboradores de la organización.

### **3.15.5. Mentores y Líderes Ejemplares**

El conocer e identificar líderes y mentores en la organización es de mucha ayuda para la cultura organizaciones ya que estos pueden personificar los valores culturales positivos; se debe animar a estos líderes a actuar como modelos a seguir y a guiar a otros en la nueva cultura.

### **3.15.6. Capacitación en Cultura**

El proporcionar capacitación a los colaboradores sobre la cultura deseada, sus valores y comportamientos asociados ayuda a alinear a todos los miembros del equipo con la nueva cultura.

### **3.15.7. Reconocimiento y Recompensas**

El implementar programas de reconocimiento y recompensas que refuercen y celebren los comportamientos que estén en línea con la cultura deseada puede ser muy beneficioso dentro de la organización, es importante que las promociones y

aumentos salariales estén vinculados al cumplimiento de los valores y comportamientos culturales.

#### **3.15.8. Fomentar la Innovación y la Adaptabilidad**

El incentivar la innovación y la adaptabilidad como parte de la cultura anima a los colaboradores a proponer ideas y soluciones que puedan mejorar la organización y su cultura.

#### **3.15.9. Evaluación y Retroalimentación Constante**

Se debe realizar evaluaciones periódicas de la cultura organizacional para identificar desviaciones y oportunidades de mejora, además determinar de que los empleados tengan canales para proporcionar retroalimentación sobre la cultura y sus experiencias en la organización.

#### **3.15.10. Manejo de Cambios Graduales**

No se debe implementar cambios drásticos de inmediato, es recomendable considerar un enfoque más gradual para permitir a los empleados adaptarse a la nueva cultura de manera efectiva.

#### **3.15.11. Preservar Tradiciones**

El mantener las tradiciones que sean significativas para la cultura de la empresa puede ser de mucha ayuda, siempre y cuando estén en línea con los nuevos valores y objetivos.

Ejemplificar la cultura en la alta dirección

Los líderes de la alta dirección deben actuar de manera coherente con los valores culturales que promueven y servir como modelos a seguir para el resto de la organización.

#### Medir el éxito de la cultura

Se debe definir indicadores clave de desempeño (KPIs) relacionados con la cultura y realizar un seguimiento de ellos para evaluar el progreso y el impacto de los esfuerzos culturales.

La cultura organizacional después de un MBO puede mantener el compromiso de los colaboradores, la identidad corporativa y la continuidad del éxito. La clave es enfocarse en la comunicación abierta, la participación de los colaboradores y el mantenimiento de los valores culturales fundamentales, mientras se permite la evolución necesaria para adaptarse a la nueva realidad de la organización.



## Referencias

### 4. Referencias

- Agroscopio. (s.f.). *PRONACA: Pronaca procesadora de alimentos*. Obtenido de <https://agroscopio.com/directorio/pronaca-procesadora-de-alimentos/>
- Besterfield, D. H. (2011). *Quality control*. Pearson.
- Brealey, R. A., & Myers, S. C. (2019). *Principles of Corporate Finance*. McGraw-Hill Education.
- Burgos, S. (18 de Julio de 2022). *Info Organigrama de Pronaca*. Obtenido de Scribd: <https://es.scribd.com/document/582958150/Vsip-info-Organigrama-de-Pronaca-PDF-Free>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional la dinámica en las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2021). *Gestión de Talento Humano*. Independently Published.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (1994). *El regionalismo abierto en América Latina y el Caribe: la integración económica al servicio de la transformación productiva con equidad*. Chile: Naciones Unidas.
- Damodaran, A. (2012). *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*. John Wiley & Sons.
- Eppler, Hoffmann, & Bresciani. (2011). *Propuesta de valor*.

- Fonseca, M. (22 de Julio de 2022). *La importancia de la valoración de empresas para las finanzas corporativas*. Obtenido de Delfino:  
<https://delfino.cr/2022/07/la-importancia-de-la-valoracion-de-empresas-para-las-finanzas-corporativas>
- Ishikawa, K. (1985). *Quality control handbook*. Prentice - Hall.
- Kotler, & Amstrong. (2006). *CANVAS*.
- Kotler, Philip, & Gary Amstrong. (2006). *Principles of marketing*. Pearson Prentice Hall.
- Kotter, J. P. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press.
- Lambin, Jean , J., Salvador, M., & Cuenca, A. (2004). *Marketing estratégico*.
- Meigs, Robert, Williams, Haka, & Bettner. (2000). *Contabilidad: La base para decisiones gerenciales*.
- Oliveira, V. d., Bortoluzzo, A., & Gouveia, M. (2021). Ishikawa Diagram as a Tool for Problem-Solving: A study in a Post-Harvesting Area of an Agriculture. *Engineering education for a global future: Emerging opportunities and challenges*, 87-94.
- Pronaca. (2022). doi:<https://www.pronaca.com/memoria-sostenibilidad/2022/>
- Pronaca. (2023). *Cultura Pronaca, ¿QUIÉNES SOMOS?* Obtenido de <https://www.pronaca.com/cultura-pronaca/>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sharpe, W. F. (1964). Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk. *Journal of Finance*.
- Stanton, William, & Bruce. (2007). *Fundamentos de marketing*.

Vásconez, J. (22 de Septiembre de 2017). *Funcionamiento de las cadenas globales agroalimentarias de valor: el caso de Pronaca en el Ecuador*. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5861/1/T2431-MRI-Vasconez-Funcionamiento.pdf>

Wu, C.-H., Chiu, H.-J. C., & Yu-Hua. (2020). *The application of ishikawa diagram and fuzzy theory in the analysis of food safety*. Tokyo: Atlantis Press.

Zhang, W., Li, H., Li, W., & Zhao, X. (2019). *The application of ishikawa Diagram in the Quality control of Power Grid Mantenancial*. Beijing: Atlantis Press.