

Maestría en

FINANZAS CORPORATIVAS

Trabajo de grado previa a la obtención de
título de Magister en Finanzas
Corporativas

AUTORES: María Elena Castillo Martinez
Mercedes Verónica González Niveló
Diana Stefania Molina Ortiz
Eveling Lizbeth Santana Daza

Plan de negocios para incrementar el valor de la compañía
Surfing Chips

Certificación

Nosotras, Diana Stefanía Molina Ortiz, Eveling Lizbeth Santana Daza, María Elena Castillo Martínez, Mercedes Verónica González Niveló, 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 graduado
Diana Stefanía Molina Ortiz

Firma del graduado
Eveling Lizbeth Santana Daza

Firma del graduado
María Elena Castillo Martínez

Firma del graduado
Mercedes Verónica González Niveló

Nosotros, Esteban Arias M., y Jesús del Catillo, declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: Diana Stefanía Molina Ortiz, Eveling Lizbeth Santana Daza, María Elena Castillo Martínez, Mercedes Verónica González Niveló, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Esteban Arias Maune

Jesús del Castillo

UIDE

EIG

Dedicatoria

Queremos dedicar esta investigación, en primer lugar a Dios quien es el que nos guía y protege en cada momento, y nos ha brindado la energía necesaria para continuar con este proceso y alcanzar uno de los anhelos más deseados.

A nuestros queridos padres, por su amor, trabajo desinteresado, gracias a su ejemplo de entereza y perseverancia que nos han permitido llegar hasta aquí.

A todas las personas que nos han apoyado siempre y han brindado su contribución para que el trabajo se desarrolle con éxito.

Las autoras

Agradecimientos

Quisiéramos extender nuestro mayor agradecimiento al personal docente y administrativo de la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), y de sobre manera, al docente Esteban José Arias Maune M. PhD(c)., por compartir su tiempo y conocimientos, para la realización y culminación del presente trabajo de investigación. También, queremos extender nuestro profundo agradecimiento al personal de la Compañía Surfing Chips, por habernos brindado la información necesaria para la puesta en marcha de este proyecto.

Las autoras

	5
Índice de Contenidos	
Certificación	2
Dedicatoria	3
Agradecimientos	4
Índice de Contenidos	5
Índice de Tablas	9
Índice de Figuras	11
Resumen	12
Abstract	13
Gobernanza Corporativa	14
Storytelling	15
Diagrama de Ishikawa	17
Filosofía Corporativa	21
Misión	22
Visión	23
Valores Institucionales	24
Estrategia Corporativa	24
Modelo de Negocios Canvas	25
Segmento de clientes	26
Relación con los clientes	27
Propuesta de valor	27
Actividades Clave	29

	6
Marketing.	29
Distribución y Logística.	31
Aliados Clave	31
Recursos Clave	34
Canales	35
Estructura de Costes	37
Flujo de ingresos	38
Organigrama estructural y funcional	38
Procesos de Gobernanza en buenas prácticas	42
Estrategias Empresariales	44
Cadena de Valor	45
Stakeholders	48
Matriz de Gobernanza Estructural	48
Valoración de empresas	65
Métodos De Valoración De Empresas	66
Métodos fundamentados en el valor de los activos	66
Valor en base a fondos propios.	66
Método de Valor contable Ajustado.	68
Valor de reposición.	77
Valoración por múltiplos.	81
Comparativa de los métodos de valoración basados en balance.	84

	7
Valoración en base a dividendos.	85
Modelo CAPM.	85
Modelo NODERFELASE.	89
Variaciones del Balance General de la Compañía Surfing Chips	92
Estado de Flujos de Efectivo de la Compañía Surfing Chips	93
Cálculo de los Cash Flow	95
WACC (Promedio Ponderado de Costo de Capital)	97
Valoración por Flujos de caja Descontados O Free Cash Flow	99
Free Cash Flow Calculado en base al capital de trabajo.	100
Free Cash Flow actualizado según WACC	100
Fusiones y Adquisiciones	101
Matriz FODA	102
Fortalezas	104
Oportunidades	105
Debilidades	107
Amenazas	108
Propósito de la alianza estratégica	110
Análisis de la alianza estratégica	114
Due Diligence	116
Personal involucrado en la alianza estratégica	117
Plan de Comunicación Stakeholder	117

Índice de Tablas

Tabla 1. Aliados clave	32
Tabla 2. Redes Sociales y Página Web	36
Tabla 3. Matriz de Gobernanza Estructural (ODS 8,9, 11 Y 12)	50
Tabla 4. Matriz de Gobernanza Estructural (ODS 2,3,12 y 17)	52
Tabla 5. Matriz de Gobernanza Estructural (ODS 12 y 17)	55
Tabla 6. Matriz de Gobernanza Estructural (ODS 11 y 8)	58
Tabla 7. Matriz de Gobernanza Estructural (ODS 1,2,3,5,8 y 10)	60
Tabla 8. Matriz de Gobernanza Estructural (ODS 8, 11 y 12)	63
Tabla 9. Estado de Situación de la Compañía Surfing Chips	68
Tabla 10. Estado de Situación por el Método de Valor contable Ajustado	70
Tabla 11. Estado de Resultados por el Método de Valor contable Ajustado	71
Tabla 12. Estado de Situación por el Método de Valor de Liquidación	74
Tabla 13. Estado de Resultados por el Método de Valor de Liquidación	75
Tabla 14. Estado de Situación por el Método de Valor de Reposición	79
Tabla 15. Estado de resultados por el Método de Valor de Reposición	80
Tabla 16. Variables para el cálculo	82
Tabla 17. Cuadro Resumen de los Métodos de valoración	82
Tabla 18. Comparativa de los métodos de valoración	84
Tabla 19. Modelo CAPM	87
Tabla 20. Cálculo de la Beta cualitativa	90
Tabla 21. Modelo NODERFELASE	91
Tabla 22. Valor de la empresa por tipo de inversor	91
Tabla 23. Cálculo del cash flow generado por Surfing Chips en los últimos años.	92
Tabla 24. Estado de Flujos de Efectivo	93

	10
Tabla 25. Cálculo de los Cash Flow	95
Tabla 26. Ratios Proyectados	96
Tabla 27. WACC	98
Tabla 28. Free Cash Flow Calculado en base al capital de trabajo.	100
Tabla 29. Free Cash Flow actualizado según WACC	100
Tabla 30. Alianzas estratégicas	111
Tabla 31. Objetivos de la Empresa Surfing chips	115
Tabla 32. Proyección de los Estados Financieros de la Empresa Surfing chips	115
Tabla 33. Plan de Comunicación Stakeholder	117

Índice de Figuras

Figura 1. Storytelling de la Compañía Surfing Chips	16
Figura 2. Diagrama de Ishikawa	19
Figura 3. Misión y Visión	23
Figura 4. Modelo de Negocios Canvas de la Compañía Surfing Chips	26
Figura 5. Organigrama Estructural	40
Figura 6. Organigrama Funcional	41
Figura 7. Procesos de Gobernanza en Buenas Prácticas de la Compañía Surfing Chips	43
Figura 8. Estrategias Empresariales de la Compañía Surfing Chips	45
Figura 9. cadena de valor de la Compañía Surfing Chips	46
Figura 10. Stakeholders	48
Figura 11. Valoración por Múltiplos	83
Figura 12. Comparativa de los métodos de valoración	84
Figura 13. Matriz Foda	104

Resumen

La finalidad de este proyecto es elaborar un nuevo plan de negocio para incrementar el valor de la compañía Surfing Chips, el cual fue abordado desde tres factores elementales: en primera posición se encuentran los lineamientos de la temática gobernanza cooperativa, para lo cual se efectuaron estrategias direccionadas con la filosofía corporativa, modelo de negocio Canvas, organigrama funcional y estructural, proceso de gobernanza, estrategias empresariales, cadena de valor, partes interesadas y la matriz de gobernanza estructural.

En segundo lugar, se encuentran las estrategias vinculadas con la valoración de empresas, en este sentido se elaboró un análisis financiero y económicos a la Compañía Surfing Chips, y finalmente, se observa la sección referida a las adquisiciones y fusión, dentro de la cual se plantean lineamientos para fortalecer el fondeo y liquidez de la compañía.

Abstract

The purpose of this project is to develop a new business plan to increase the value of the Surfing Chips company, which was approached from three elementary factors: in first position are the guidelines of the cooperative governance theme, for which strategies were carried out. directed with the corporate philosophy, Canvas business model, functional and structural organization chart, governance process, business strategies, value chain, stakeholders and the structural governance matrix.

Secondly, there are the strategies linked to the valuation of companies, in this sense a financial and economic analysis of the Surfing Chips Company was prepared, and finally, the section referring to acquisitions and mergers is observed, within which They propose guidelines to strengthen the company's funding and liquidity.

Gobernanza Corporativa

La gobernanza corporativa es un factor elemental que incide en la operatividad y desarrollo de las organizaciones, sin considerar su tamaño. Ya que actualmente, el ambiente en el que se desenvuelve el sector empresarial, presenta nuevos retos para las compañías, y es ahí donde la gobernabilidad empresarial, juega un papel importante, puesto que esta tiene la finalidad de asegurar la permanencia, productividad y eficiencia financiera (Mejía et al., 2021).

En lo relacionado con las Pymes, los desafíos a los que enfrentan están vinculados con la dificultad para utilizar de manera adecuada, las economías de escala, así como, las distancias grandes con relación a las economías de alcance, bajo poder de negociación frente a los mercados internacionales, reducido nivel de inversión en I+D, y una limitada estructura organizacional, lo que sin lugar a dudas, incide en la segmentación y especialización del trabajo (Simancas et al., 2018; Leal et al., 2018; Peralta et al., 2020).

Lo mencionado anteriormente, permite estipular que la gobernanza cooperativa hace referencia a la estructura del proceso de decisión, dirección estratégica y gestión que rigen dentro de las organizaciones, así pues, de forma más específica se puede decir que la gobernanza cooperativa brinda la oportunidad a cada uno de los miembros de la organización a tener un voz y voto dentro de las decisiones importantes en temas relacionados con: la inversión de maquinaria y equipo, incremento de los niveles de productividad, la distribución de los ingresos y demás aspectos de carácter operativo y estratégico.

De igual manera, se establece que la gobernanza cooperativa contribuye de manera efectiva la determinación de políticas y objetivos; es decir, permite definir metas vinculadas con la producción, niveles de calidad, políticas de precios y empleo, así como de otros componentes elementales que inciden la operatividad de la empresa, y finalmente, la gobernanza cooperativa fomenta la transparencia en la administración y la gestión de cuentas por parte de la dirección de la compañía, y poder facilitar el proceso de toma de decisiones, las cuales estarán basadas en una información financiera y operativa confiables.

Storytelling

Robledo et al., (2019) explican que el storytelling es un instrumento de elemental importancia para la gestión del proceso de comunicación, y su empleo en específico dentro del ambiente organizacional la convierte en un excelente aporte para las empresas, así también, en lo referente a la comunicación a nivel interna, este elemento, además de ser un canal que fomenta las relaciones entre los colaboradores, coadyuva al desarrollo profesional y personal de su entorno. Es por ello, que por medio del storytelling da la oportunidad de dar a conocer a los colaboradores de formar parte de un proyecto o idea.

En otras palabras el storytelling, es la capacidad de dar a conocer de forma efectiva una historia, además juega un rol fundamental en el éxito de una compañía, por varios motivos; entre ellos, se destaca la conexión emocional con la audiencia, puesto que a través del storytelling la empresa puede conectarse de forma profunda y emocional, ya que la historia de la organización, o la también llamada reseña histórica da a conocer los valores, misión y la cultura de la empresa, lo que

contribuye a la creación de una conexión significativa con los clientes, trabajadores y otras partes interesadas.

En este caso en particular el storytelling, se constituye en un instrumento perfecto para dar a conocer al público interno y externo, la historia de la Compañía Surfing Chips.

Figura 1.

Storytelling de la Compañía Surfing Chips



Nota. La figura representa el Storytelling de la Compañía Surfing Chips, por Castillo et al.,2023.

La figura 1, da a conocer el Storytelling de la Compañía Surfing Chips, la cual es una idea de negocio constituida en marzo del 2022 en la Provincia de Manabí-Ecuador; la misma nace de la necesidad de cubrir el mercado de los productos saludables, en referencia a este contexto Alvarado (2022), el cambio en los gustos de los ecuatorianos ha ocasionado que la mayoría de empresas incluyan en sus líneas de productos, aquellos que son de origen orgánico. Esta situación se refleja en el 25% de los registros orgánicos que constan en Agrocalidad, se dirigen al

consumo local y a la exportación, este segmento de alimentos se conforma por 315 productos, otros datos revelan que los snacks son generalmente fabricados, “de granos andinos como: la quinua, banano, plátano, mango, frutilla, coco, zapallo, tubérculos como la yuca o mixes de frutas y vegetales” (Alvarado, 2022, párr. 5).

Este auge producto del cambio en las costumbres de consumo de las personas surge a partir de la reciente pandemia del Covid-19, ya que a partir de este periodo, las personas han tomado la decisión de cambiar sus hábitos de consumo habituales, por algo mucho más saludable, dentro del cual se incluye la adquisición de snacks.

Esta situación es beneficiosa para la Compañía Surfing Chips, quien desde hace un corto tiempo, ha incursionado en el mercado estadounidense, con la finalidad de transformar este mercado y llegar a ser una marca elegida y preferida por aquellos consumidores que han adoptado un estilo de vida diferente.

Es imperante señalar que la Compañía Surfing Chips, también se preocupa por la consolidación de la economía local, ya que sus productos son elaborados con materias primas proveniente de tierras altamente ricas en nutrientes y por agricultores locales.

Diagrama de Ishikawa

De Saeger y Feys (2016) citado en la investigación de Apaza y Sauñe (2019), señalan que este diagrama, es un instrumento gráfico de planificación, dentro del cual se identifican los motivos que han ocasionado un problema y sus respectivos efectos, además en este se establecen las posibles soluciones para mitigar estos hallazgos.

Dentro del contexto empresarial, se puede decir que el diagrama de Ishikawa, se constituye en una herramienta elemental, dentro de los métodos de gestión de calidad y la resolución de problemas, la importancia de su empleo radica en varios aspectos:

Identificación de causas: es decir, identificar todas las posibles causas que genera un problema o situación problema dentro de la empresa, de igual modo, este diagrama permite descomponer un problema en partes, y poder visualizar cada una de las áreas que pueden contribuir a la continuidad de este problema.

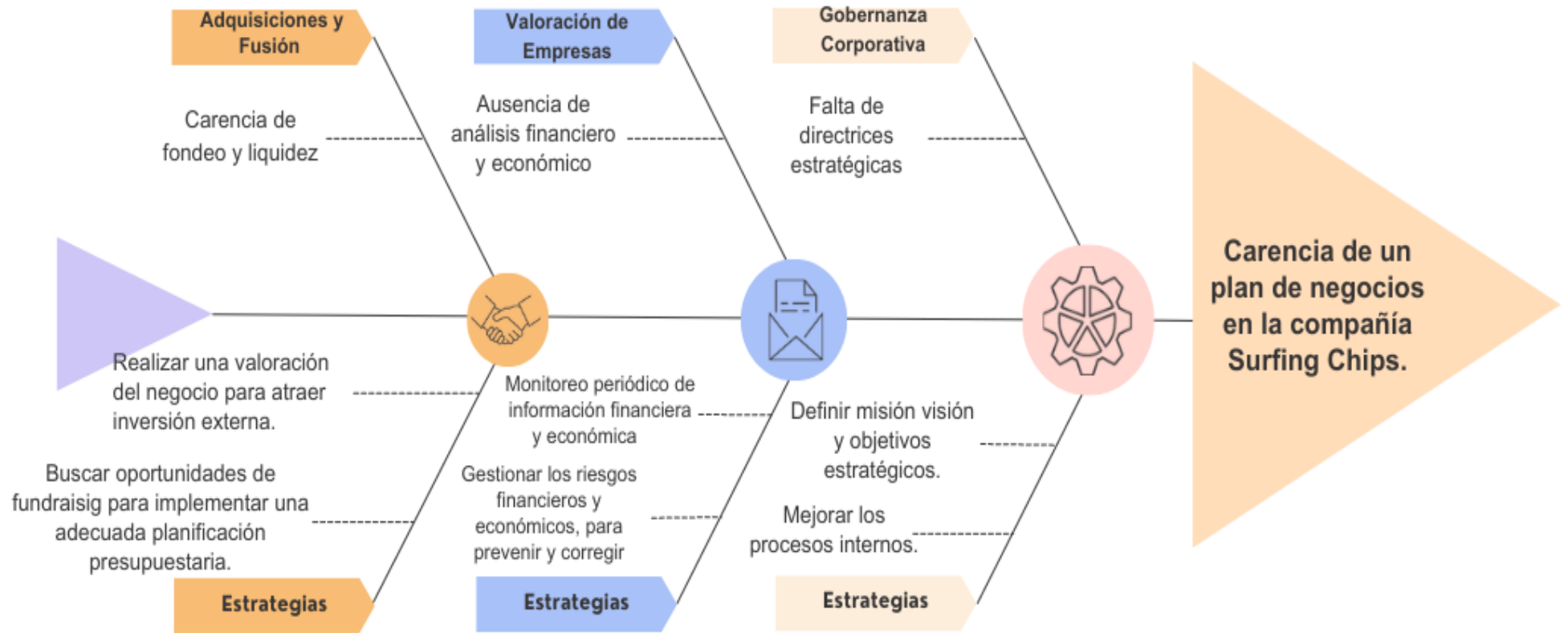
Estudio de raíz: posteriormente, identificadas las posibles causas este diagrama suministra un análisis de las causas esenciales de un problema, en otras palabras, da la oportunidad de analizar los problemas desde su origen.

Disminución de costos: la identificación y tratamiento de las causas raíz, las compañías pueden disminuir los costos relacionados con errores, defectos y tiempo perdido para volver a realizar nuevamente el trabajo; situación fomenta al incremento de los niveles de eficiencia operacional y por ende un ahorro significativo de largo plazo.

Y por último, la implementación del diagrama de Ishikawa contribuye al mejoramiento del grado de satisfacción de los demandantes, por medio del incremento de la calidad de los productos o servicios, y esto a su vez, puede promover una mayor fidelización y conservación de los clientes actuales y potenciales.

Figura 2.

Diagrama de Ishikawa



Nota. La figura representa el Diagrama de Ishikawa de la Compañía Surfing Chips, por Castillo et al.,2023.

Ahora bien, en lo correspondiente a la Compañía Surfing Chips, se han identificado tres aristas problemáticas: en primer lugar se encuentra lo referido a la Gobernanza Cooperativa, dentro de la cual se ha detectado que la falta de directrices estratégicas; contribuyen a una reducción importante del sentido de pertenencia organizacional de los colaboradores, puesto que al desconocer la filosofía en la cual la compañía fundamenta sus actividades, genera ciertos inconvenientes vinculados con la duplicidad de funciones, así pues, para poder mitigar este problema, se considera la creación y difusión de la misión, visión, y objetivos estratégicos esto con el fin de mejorar los procesos internos.

En segundo lugar se encuentra, las dificultades vinculadas con la temática: valoración de empresas; en la cual se ha evidenciado la ausencia de un análisis financiero y económico; la carencia de esta valoración a la compañía, ocasiona indudablemente una pérdida de la ventaja competitiva, con relación a sus competidores; el desconocimiento de la situación económica financiera y su posición en el mercado, dificulta el momento de elaborar las estrategias como base de y mantenimiento de la empresa..

Motivo por el cual, para el fortalecimiento de la Compañía Surfing Chips, se plantean las siguientes alternativas: monitoreo periódico de información financiera y económica, y la gestión de los riesgos financieros y económicos, para prevenir y corregir.

Y, en tercer lugar, se observa la problemática relacionada con el proceso de adquisición y fusión; ya que dentro de la Compañía Surfing Chips, se ha podido evidenciar la carencia de fondeo y liquidez, esto puede tener una repercusión importante en las actividades operacionales, así como, un posible incumplimiento de

sus obligaciones de corto y largo plazo, otro de los efectos negativos es la falta de oportunidades de crecimiento y expansión en otros mercados diferentes al norteamericano. Para poder contrarrestar este panorama desfavorable; se consideran las siguientes estrategias: realizar una valoración del negocio para atraer inversión externa, y la búsqueda de oportunidades de fundraisig para implementar una adecuada planificación presupuestaria.

Filosofía Corporativa

Es el grupo de componentes que facilitan la identificación de la empresa, con lo que es y con lo que desea alcanzar y está a su vez fomenta un núcleo de trabajo organizacional. De igual manera, se puede entender que esta filosofía, considera la declaración de una misión, en la cual se establece el motivo por el cual labora la empresa, así como los valores de la organización, es importante señalar que una adecuada filosofía corporativa, relata los valores, creencias y principios que rigen una empresa (Prado et al., 2021).

El desarrollo de una adecuada filosofía corporativa o empresarial, contribuye al fomento de una mejor comprensión por parte de los proveedores y clientes, del propósito, finalidad e intención de la empresa, es decir, los valores corporativos deben dirigir la estrategia de la empresa (Prado et al., 2021).

Estas premisas, permiten establecer que la filosofía corporativa, desempeña un rol trascendental en la construcción del éxito y la sostenibilidad de una empresa. La importancia en su aplicación radica en varios aspectos elementales:

Definición de la identidad empresarial: en este sentido la filosofía corporativa define la identidad y personalidad de la empresa; lo cual incluye su misión, visión y valores, aterrizando en un enfoque claro con sentido de pertenencia.

Base para la toma de decisiones: la filosofía corporativa, puede ser empleada como un marco ético y moral, que sirve para dirigir las decisiones y acciones de la empresa.

Atracción y conservación del talento humano: la creación e implementación de la filosofía corporativa, puede atraer a individuos que compartan los mismos valores y creencias, esto no solo contribuye al reclutamiento de excelentes talentos, sino que también, incrementa la retención de colaboradores, que se sientan conectados con la cultura organizacional de la empresa.

La filosofía corporativa brinda la oportunidad a la organización, en la definición de su esencia, es decir, la finalidad de creación y por supuesto cuál es el mercado potencial, así también establece de manera clara cuál es el propósito del producto o servicio.

Misión

Rocha y Mirabal (2021) explican que la misión de una empresa está dirigida al cumplimiento de los propósitos de corto, mediano y largo plazo, además que define los motivos y la razón de ser de la empresa, así también expresa lo que se pretende hacer, y cuál es la forma de lograrlo. Es decir, la intención de la “misión” de una organización es brindar una afirmación clara y concisa de su finalidad, valores y dirección estratégica, además que ayuda a direccionar a los colaboradores y a las partes interesadas en un ambiente específico, así pues, la misión también establece un fundamento sólido para el desarrollo y éxito de largo plazo de la compañía.

Visión

Es el conjunto de percepciones que son compartidas, por los sujetos o participantes de la empresa (Rocha Ortega & Mirabal Martínez, 2021).

En otras palabras, la visión de una empresa tiene la intención de brindar una dirección inspiradora de largo plazo, que guía a la empresa hacia el futuro que espera alcanzar, de igual forma, esta declaración impulsa a la organización a realizar un esfuerzo en conjunto para lograr un grado superior de éxito y excelencia.

Para el caso de la Compañía Surfing Chips, se plantea la siguiente misión y visión:

Figura 3.

Misión y Visión



Nota. La figura representa el Filosofía organizacional de la Compañía Surfing Chips, por Castillo et al.,2023.

Valores Institucionales

Es el conjunto de aspectos propios que establecen la distribución, línea de actuación, valores éticos y cultura organizacional, adicionalmente, estos valores se desenvuelven en función de la creación de una rentabilidad mayor y un beneficio económico, partiendo un grupo de factores humanos que interrelacionados trabajan para un mismo fin (Prado et al., 2021).

En este sentido, los valores institucionales contribuyen a moldear la cultura organizacional de la compañía, puesto que a través de ellos se definen las normas de comportamiento, dentro de la empresa, y generan un ambiente de trabajo que permite poner en práctica dichos valores, pues, una cultura sólida fundamentada en valores puede mejorar la cohesión del equipo de trabajo y la satisfacción de los empleados.

Valores institucionales de la Compañía Surfing Chips

- Saludable
- Compromiso
- Calidad
- Innovación

Estrategia Corporativa

Ramírez (2021) señala que la estrategia corporativa, es aquella que permite reconfigurar los portafolios de las empresas, es decir, invertir o reinvertir, y de qué manera administrará los recursos de manera conjunta.

La estrategia corporativa, es una parte fundamental para la estabilidad y desarrollo de las empresas, puesto que proporciona una hoja de ruta clara, que coadyuva a la compañía a mantenerse dentro de un entorno empresarial sólido, que

se encuentra en un constante cambio, y además asegura que todos los recursos de la empresa sean utilizados de manera efectiva para alcanzar sus objetivos de largo plazo, es por ello, que una estrategia corporativa bien elaborada y ejecutada puede de alguna manera determinar el éxito o el fracaso en el mundo empresarial en el que opera la empresa.

Para el desarrollo de la Compañía Surfing Chips, se define la siguiente estrategia:

Posicionarse como la marca preferida de chifles en el mercado, ofertando productos saludables de alta calidad, innovadores y amigables con el medio ambiente demostrando compromiso con la responsabilidad social.

Modelo de Negocios Canvas

Lozano et al., (2019) manifiestan que clase de metodología, es un nuevo y novedoso mecanismo de empleo mucho más frecuente, debido a la capacidad de facilitar el conocimiento de las realidades del ambiente en el que opera la compañía. En este sentido, Reaño (2018), define este modelo como una nueva forma de identificación y análisis de las ideas de negocio. Así pues, esta herramienta se integra de nueve factores: “segmento de clientes, alianzas clave, propuesta de valor, actividades, canales, flujo de ingresos, estructura de costos, recursos clave y relaciones con los clientes” (Lozano et al., 2019, p. 91).

El Modelo de Negocios Canvas es un mecanismo muy versátil que se emplea tanto en la etapa inicial de planificación como en la revisión y adaptación permanente de los modelos de negocio a medida que evolucionan con el tiempo, de igual manera, ayuda de manera contundente a las organizaciones a visualizar y estudiar la forma en que como funciona la empresa y como se pueden proponer estrategias para mejorar su propuesta de valor, disminuir costos y generar ingresos.

Figura 4.

Modelo de Negocios Canvas de la Compañía Surfing Chips



Nota. La figura representa el Modelo de Negocios de la Compañía Surfing Chips, por Castillo et al.,2023.

La figura 4, permite conocer el Modelo de Negocios Canvas de la Compañía Surfing Chips, cuyos componentes se muestran a continuación:

Segmento de clientes

Dentro de este componente, se identifican y se describen los distintos conjuntos de clientes o segmentos a los cuales se direcciona la empresa, estos pueden considerar clientes individuales, empresas, entre otros.

Al cambiarse las preferencias de los consumidores, el segmento de clientes potenciales, tiende a incrementarse, tal es el caso de la compañía objeto de estudio, que ha identificado que los productos comercializados por la misma, están dirigidos a jóvenes y adultos en edades comprendidas entre 15 a 65 años, quienes han

adoptado un modo de vida donde el bienestar y la plenitud son factores elementales.

Relación con los clientes

Las empresas actualmente buscan mantenerse muy cerca de sus clientes, comprenderlos y relacionarse con ellos de la mejor forma posible, motivo por el cual la compañía debe establecer lineamientos claros y directos para captar nuevos clientes y mantener a los actuales (Carvajal Cajas, 2018).

Así también, se menciona que este componente describe la forma en como la empresa interactúa y se vincula con sus clientes.

Bajo esta premisa la compañía deberá establecer estrategias de post venta para los clientes, por medio de llamadas telefónicas o encuestas de satisfacción en redes sociales.

Propuesta de valor

Este elemento es concebido como el corazón del modelo de negocio; debido a lo cual se deben emplear recursos técnicos, basados en las necesidades de los consumidores, para posteriormente articularlos con el modelo de negocio, todo esto quiere decir, que esta propuesta debe generar productos que solucionen problemas de un mercado potencial (Carvajal Cajas, 2018).

Dentro de este componente, se describen los productos o servicios que la compañía oferta a sus clientes, y además se explican las ventajas y el valor que proporcionan, es por ello que, la propuesta de valor debe necesariamente brindar una respuesta a los requerimientos y deseos de los usuarios.

En lo concerniente a la Compañía Surfing Chips, se pretende diseñar un plan de negocio eficiente optimizando costos y garantice la calidad de los snacks

saludables en términos de innovación, de la misma manera, se propone adicional una nueva línea de productos como chifles de yuca, remolacha, y de otros productos de la región interandina y así incrementar la variedad de productos saludables ofertados por la compañía.

Es significativo explicar que el factor diferenciador de la compañía, en este caso la Compañía Surfing Chips, puede estar abordado desde algunos aspectos:

Sabor y calidad: es uno de los componentes más importantes para la compañía, puesto que la Compañía Surfing Chips, comercializa productos sabrosos y de calidad alta, además que mantienen el sabor típico ecuatoriano, factor que lo convierte en un producto muy apetecible en el mercado estadounidense.

Variedad de sabores: la Compañía Surfing Chips, ofrece una gran variedad de sabores, los cuales rescatan los componentes nutricionales de los productos que proviene de las tres regiones naturales del Ecuador.

Ingredientes naturales: el reciente incremento de la demanda de alimentos naturales y saludables, significa que los chifles elaborados con ingredientes naturales sin aditivos químicos son altamente valorados por los clientes.

Innovación: la Compañía Surfing Chips siempre se encuentra innovando y por ende, de manera continua lanza nuevos productos o variedades de chifles, aspecto que mantiene el interés de los consumidores.

Todos estos factores diferenciadores, se traduce en una gran ventaja competitiva; la cual indica que la Compañía Surfing Chips es una empresa que se preocupa por la salud de los consumidores y ofrece productos naturales, los cuales resaltan la cultura ecuatoriana.

Actividades Clave

Para desarrollar una propuesta de valor adecuada, la compañía deberá efectuar tantas actividades como lo requieran los procesos dentro del giro del negocio, razón por la cual, se deben estudiar cada uno de las tareas que se realizan, es decir, desde la más pequeña hasta la más grande, en orden cronológico, y así tener una idea de los tiempos, recursos y urgencia de la gestión (Carvajal Cajas, 2018).

Además estas actividades clave describen las tareas elementales que la compañía deben desarrollar para ejecutar su modelo de negocio con total éxito, estas tareas o actividades pueden ser la producción, distribución, promoción, investigación y desarrollo, entre otras.

La Compañía Surfing Chips, centrará sus actividades clave, en dos aspectos fundamentales:

Marketing. En lo concerniente al marketing, de la compañía el área comercial de la misma deberá realizar una revisión del material pop disponible; si se requiere efectuar una renovación de los mismos, además de incluir estrategias como las siguientes:

Cabezas de Góndolas: este elemento sale al encuentro del futuro comprador, y da a conocer de forma directa cual es la estrategia comercial de la compañía, así también, el propósito de la aplicación de esta estrategia es generar una disrupción en el modo de compra, ya que, se ha podido detectar que el 70% de artículos que se ubican dentro del carro, no estaban consideradas en la lista de compras inicial, motivo por el cual, si dentro de las góndolas se colocan varios productos en cualquier orden, se estaría desperdiciando una de las mejores alternativas de comunicación estratégica (Murillo y Pozo, 2019).

Considerando lo mencionado previamente, se diseñará varios de estas herramientas, dentro de las cuales se colocará en orden cada una de las líneas de productos con las que cuenta la compañía, por el lapso de un mes, la misma será revisada de forma semanal, esta cabecera estará ubicado en los principales supermercados y tiendas de comida saludable.

Degustación del producto: está es una estrategia que permite un contacto directo con los consumidores, ya que los clientes podrán conocer de una mejor forma a la compañía, esta actividad será efectuada por una persona operativa, llamada impulsadora; la misma estará vestida con un uniforme distintivo de la compañía, estará ubicada en un stand a lado de la cabecera de góndola, y será la encargada de ofrecer a todos los clientes el producto y los animará a comprarlo.

Sampling: está es una estrategia de marketing, que tiene como propósito dar a conocer de forma gratuita un poco del producto, sin embargo, en la actualidad el Sampling; se lleva a cabo desde dos vías: internet y paquetería; es decir, al posible cliente se le envían o se le acerca una muestra del producto a su casa, y esto ocasiona que la experiencia sea más personalizada, y además se puede obtener una opinión del producto (Diario El País, 2020).

En este sentido, la Compañía Surfing Chips, efectuará una actividad de presentación y degustación del producto, para lo cual preparará unas muestras de 60 gramos, la cual será distribuida en mercados minoristas, tiendas y unidades educativas, esto con la finalidad de promover la adquisición de esta clase de productos entre la población.

Afiches y exhibidores de mostrador: el departamento de ventas diseñará afiches de un tamaño A3, documento en el cual se ubicará la información del producto y sus variedades; y en los exhibidores del mostrador, se localizará el

producto y además tendrá la función de ser una mini percha; para tal acción se debe contar con la predisposición de los dueños de locales comerciales para poder hacer llegar los exhibidores.

Distribución y Logística. Este aspecto debe tratarse desde dos perspectivas, el ámbito nacional e internacional: en lo referente al primero, se debe considerar el trasladar los productos en un camión acondicionado y autorizado por la compañía, quien se encargará de realizar la repartición del mismo a todos los sectores del país que requieran estos productos, con respecto al primero, lo más recomendable sería el empleo de un transporte marítimo, ya que este modo de transporte se utiliza cuando las compañías requieren transportar cantidades grandes de mercancía, pero que no hay urgencia en ser entregadas, el área de ventas y bodega será el encargo de gestionar todas las actividades relacionadas con el traslado o envío de este producto.

Aliados Clave

Brindan a la compañía la oportunidad de contar con socios estratégicos, que les permitan optimizar la operatividad del modelo de negocio; además de fomentar ventajas frente a los competidores, con la finalidad de crear y facilitar propuestas de valor; esto debido, a que en la actualidad, el poder asociarse entre compañías se ha transformado en un aspecto clave dentro del sector empresarial (Carvajal Cajas, 2018).

Dentro de este componente, se identifican a los socios y posibles colaboradores estratégicos que la compañía requiere para funcionar de manera eficaz.

La Compañía Surfing Chips cuenta con tres aliados clave:

Tabla 1.

Aliados clave

Proveedores	
	Es una marca mundial en la producción de chips vegetales de primera calidad, sus productos se comercializan en más de 30 países, y trabajan en asociación con agricultores de 8 provincias del Ecuador, y sectores del norte del Perú (Kiwa Natural Life, 2023).
	Es una compañía gráfica dedicada a la prestación de impresión; tiene una gran variedad de productos como: facturas, revistas, catálogos, papelería, material POP, dípticos, trípticos, volantes, entre otros (Grupo Enaja, 2012).
Distribuidores (Supermercados y Minimarkets)	
	Está es una corporación transnacional de supermercados y almacenes de descuento a nivel mundial (Statista, 2023).
	Está compañía fundamenta sus operaciones en asociaciones estratégicas con sus productores y proveedores, para la distribución de tres líneas de productos: abarrotes, bienestar, belleza y especialidades como alcohol, quesos y embutidos (Whole Foods Market, 2022).
	Es una empresa que se preocupa por la salud de la colectividad, cuyo único propósito es brindar alimentos saludables, frescos y de alta calidad. Motivo por el cual siempre adquieren productos especiales que hacen que la hora de la comida sea sana y divertida (Fresco Community Market, 2022)
Restaurantes	
	Es una cafetería y tostadora de café especial, cuya sede se ubica en Miami; los granos son importados desde granjas ubicadas en Colombia, y se tuestan en las instalaciones de Doral; de igual manera, está cafetería ofrece un menú variado en el que se incluyen platos latinoamericanos y tradicionales (Macondo Coffee Roasters, 2023) .



Restaurant de Comida Cubana y dominicana, ubicado en la Ciudad de Miami.



Cafetería costarricense, que brinda una variedad de cafés y una alimentación variada.

Nota. La tabla permite conocer los socios estratégicos de la Compañía Surfing Chips. Tomado de varias fuentes.

Como se puede observar en la tabla 1, la Compañía Surfing Chips cuenta con tres socios estratégicos importantes; en primera posición se encuentran a los *proveedores de materia prima* y de los insumos para la publicidad y empaque de los productos, como la compañía oferta una gran variedad de productos, se requiere de contar con los insumos necesarios para tal fin, se consideró un aliado clave a la compañía Kiwa, de la cual adquiere productos originarios de la región interandina que no se producen en la región costa, situación que permite cumplir con la demanda de los productos, y con la empresa gráfica, se obtienen los empaques y demás elementos para el producto.

En segundo lugar, se encuentran los distribuidores (Supermercados y Minimarkets), en este caso son lugares estratégicos de expendio del producto ubicados en Estados Unidos, Reino Unido y México; estas tiendas se caracterizan por ofertar productos innovadores, autóctonos que fomenten la salud de los individuos; así también, estos sitios están ubicados en lugares donde la presencia de ecuatorianos es importante.

Y por último, se tiene a los restaurantes que al igual que los anteriores están ubicados en lugares estratégicos, donde se ofertan una variedad de comidas saludables, situación que ayuda al consumo de esta clase de productos entre la población.

Recursos Clave

Para la operatividad de cualquier idea de negocio se requieren de medios para ser empleados con el propósito de alcanzar los propósitos diseñados, en otras palabras, estos recursos son aquellos factores que toda compañía requiere para generar un bien u ofertar un servicio (Carvajal Cajas, 2018).

Dentro de este componente se enlistan los recursos elementales que la compañía requiere para operar y ofertar su propuesta de valor, estos pueden ser recursos de tipo físico, tecnológico, humanos, financieros, entre otros.

En lo referido a la compañía objeto de investigación, es importante considerar la realización de tres actividades fundamentales:

Generación de un marco de políticas dedicadas a la administración de recursos: para lo cual se deben estudiar y clasificar los recursos disponibles de la compañía, los cuales pueden ser: recursos físicos como la maquinaria, equipo, materia prima, transporte, entre otros; recursos humanos el personal con el que cuenta la compañía; y los recursos financieros en este caso el dinero que dispone y del que necesita.

Dentro de estas políticas se debe considerar la creación de lineamientos direccionados al adecuado empleo de los recursos físicos y financieros; así como el desarrollo de normas enfocadas en los trabajadores, cuyo fin será aumentar la eficiencia y crecimiento de las personas.

Planificación Financiera: esta planificación le dará la oportunidad a la compañía, tomar decisiones importantes dentro del ámbito financiero; para lo cual se deben establecer objetivos acordes a los propósitos y filosofía de la Compañía Surfing Chips, y también se debe crear un plan de acción para obtener estos objetivos, en la que se deba incluir actividades específicas y medibles.

Estudio de la norma de financiamiento de la compañía: en este el departamento contable, conjuntamente con el gerente, deberán analizar las leyes referidas al sector empresarial, dentro de las cuales se estipulen los beneficios que tiene este sector; y también, el visitar entidades públicas que se dediquen al otorgamiento de asesoría gratuita y de recursos económicos que apoyen al crecimiento del sector empresarial.

Canales






Uno de los propósitos elementales de una compañía se fundamenta en el contacto permanente con sus clientes; para lo cual se desarrollan canales de comunicación y ventas que se emplean para dar a conocer la *estrategia empresarial* con el grupo de clientes elegido (Carvajal Cajas, 2018).

Los canales son aquellas herramientas por medio de los cuales la compañía llega a los usuarios y entrega su propuesta de valor, estos pueden ser canales de naturaleza física, digital, directos e indirectos.

Para poder acercarse de una mejor forma a los clientes, se considera la creación de la siguiente alternativa: reestructuración e innovación de los canales de comunicación:

Tabla 2.

Redes Sociales y Página Web

Redes Sociales y Página Web	
	
	
<p>Página Web</p>	

Nota. La tabla da a conocer los canales de comunicación de la Compañía Surfing Chips, elaborado por Castillo et al.,2023.

Para un fortalecimiento de las redes sociales la compañía, a través de la o las impulsadoras al momento que da a conocer el producto, también incentivará a los clientes a seguir a la compañía en redes sociales, de igual forma, para fortalecer estos medios de difusión, se contratará a influencers y chefs profesionales con quienes se realizará degustaciones en vivo y además la elaboración de recetas sencillas con los productos de la compañía.

Otra estrategia es la colocación de stands en ferias gastronómicas internacionales, en la que también se ofrecerá muestras de 60 gramos y se distribuirá material pop entre los asistentes, esto con el objetivo de dar a conocer a la compañía.

Estructura de Costes

Toda compañía debe incurrir en costos con la finalidad de establecer una estrategia empresarial para los clientes. Los costos que tiene un mayor nivel de representatividad son los relacionados con las principales actividades de la compañía, recursos y asociaciones que se requerirá para poder cumplir con sus propósitos (Carvajal Cajas, 2018).

En este elemento se describen todos y cada uno de los costos que se vinculan con la operatividad del “modelo de negocio”, dentro del cual se deben considerar los costos fijos, variables, de operación, inversión inicial, etc.

Una estrategia contundente que deberá aplicar la compañía, es un profundo estudio de los costos y gastos, los cuales se detallan a continuación:

Costos: Etiqueta, empaquetado, embalaje, mano de obra, máquinas y equipo.

Gastos: salarios, suministros de oficina, logística, publicidad, movilización, arriendos, servicios básicos

Flujo de ingresos

Para que una organización continúe con la ejecución normal de sus actividades, es indispensable que se lleve a cabo una transacción, donde la compañía entregue su propuesta de valor y los consumidores entreguen recursos monetarios por la misma; y a estos recursos se los denomina ingresos (Carvajal Cajas, 2018).

En este apartado se detallan las diferentes fuentes de ingreso que posee la empresa o cual es el medio por cual la misma obtendrá dichos recursos, esto puede incluir la venta de productos, descuentos, promociones y otras fuentes.

En este sentido la compañía, al dedicarse a la exportación de los chifles mediante la venta del mismo por medio de canales digitales y puntos de comercialización en la ciudad de Miami. La forma de pago será mediante: efectivo, transferencias, tarjetas de crédito, débito y aplicaciones de pago.

Organigrama estructural y funcional

El organigrama estructural, efectúa un despliegue por niveles de autoridad y el funcional se encarga de realizar una distribución de las funciones por área de actividad; así pues, Méndez (2014) señala que, estos organigramas tienen varios objetivos: división del trabajo en actividades específicas, designación de responsabilidades vinculadas con los puestos individuales, fomentar las relaciones entre los colaboradores y departamentos; y determinar las líneas de autoridad.

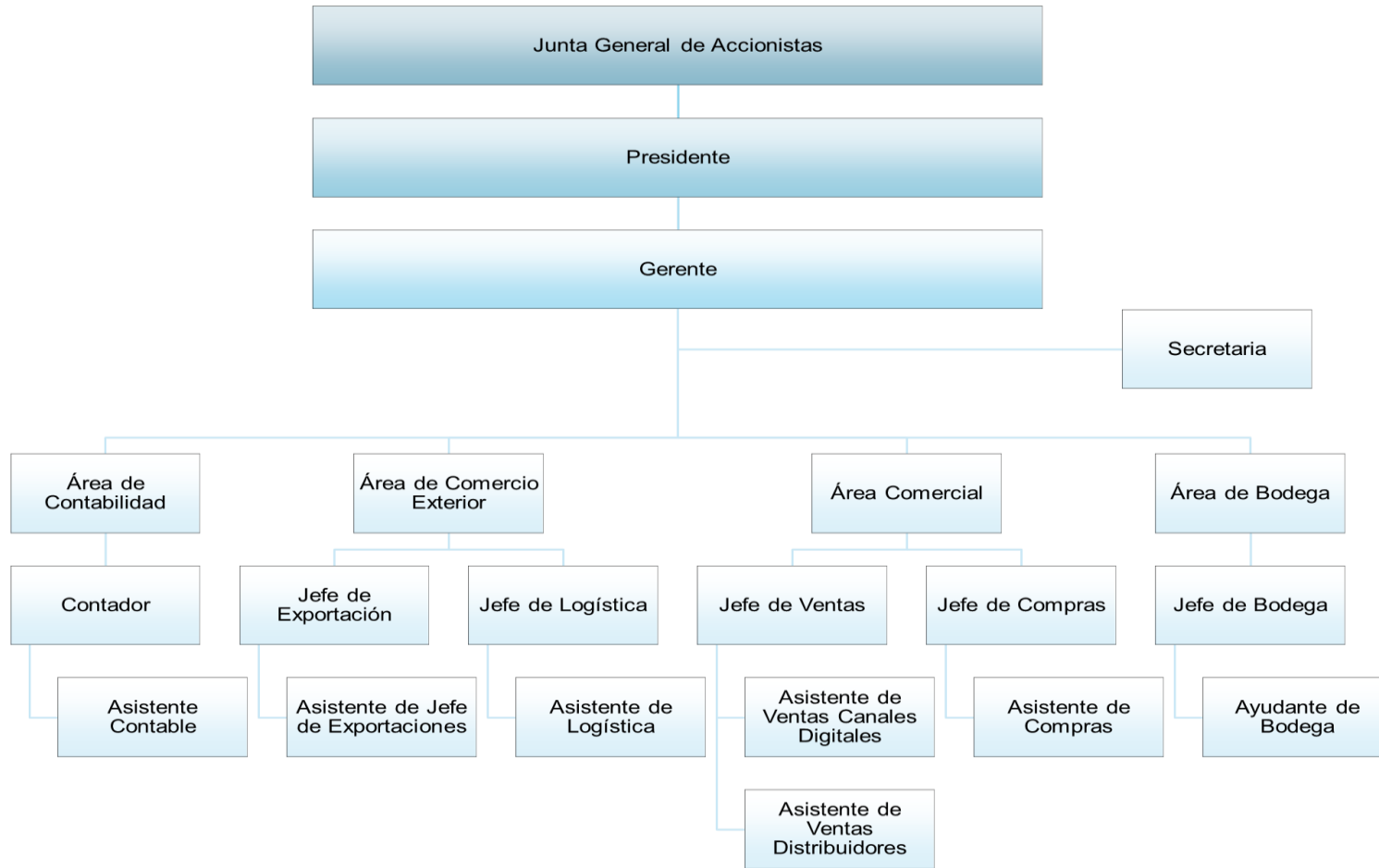
En resumidas cuentas, se establece que los organigramas funcionales se centran en cómo se organizan las funciones y responsabilidades dentro de la

compañía, mientras que por otro lado, los organigramas estructurales se centran en representar la jerarquía y muestran la estructura de autoridad. Estos dos tipos de organigrama son mecanismos muy valiosos utilizados para la comunicación interna, toma de decisiones, y para una adecuada administración de la empresa.

En lo relacionado con la Compañía Surfing Chips, se termina el siguiente organigrama estructural, en la cual se puede identificar que esta compañía consta del área administrativa y operativa, la primera se conforma de: la Junta General de Accionistas, Presidente, Gerencia, y secretaria; y la segunda se integra por: área de comercio exterior, área comercial y área de bodega.

Figura 5.

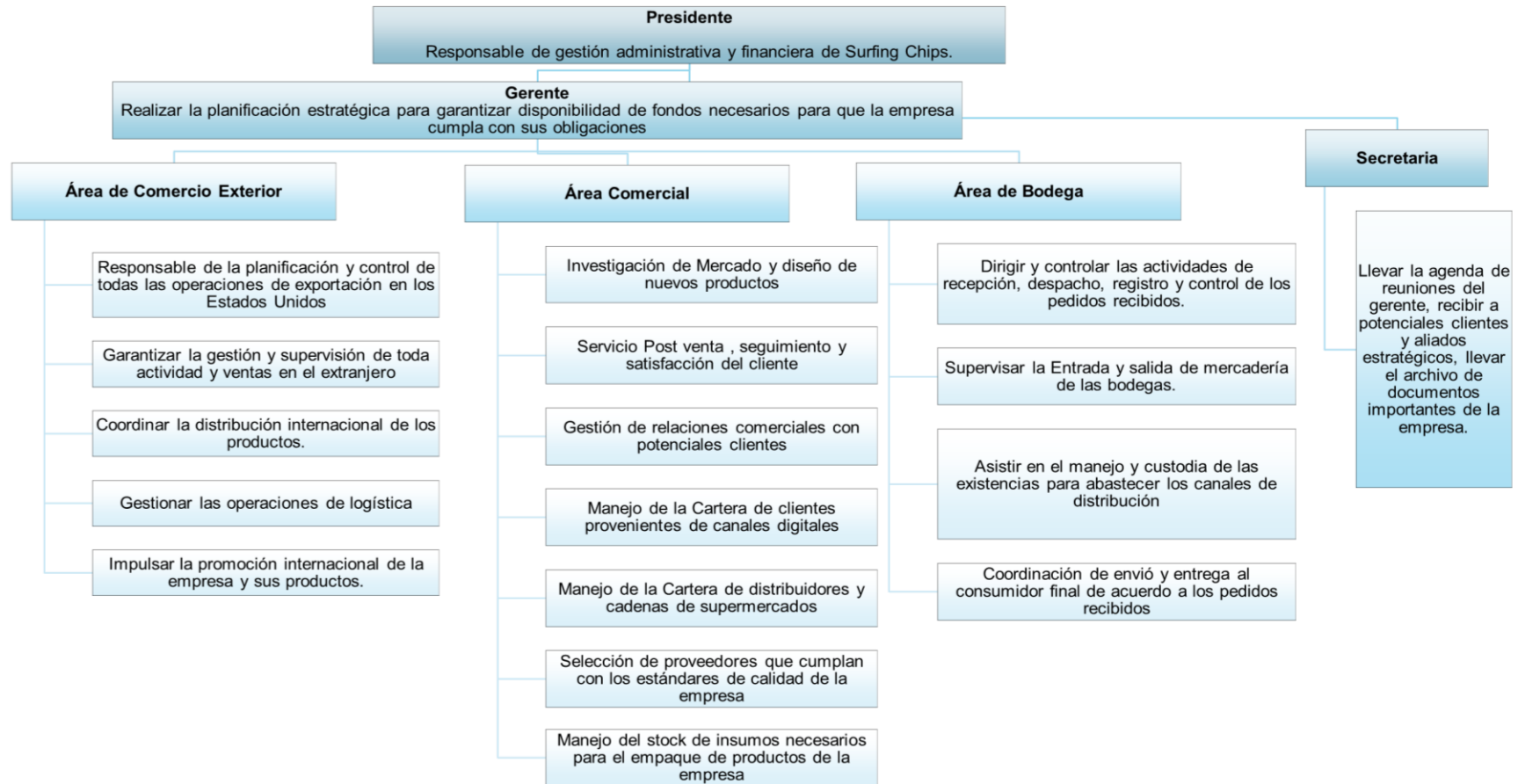
Organigrama Estructural



Nota. La figura representa al Organigrama Estructural de la Compañía Surfing Chips, por Castillo et al.,2023.

Figura 6.

Organigrama Funcional



Nota. La figura representa al Organigrama Funcional de la Compañía Surfing Chips, por Castillo et al.,2023.

Procesos de Gobernanza en buenas prácticas

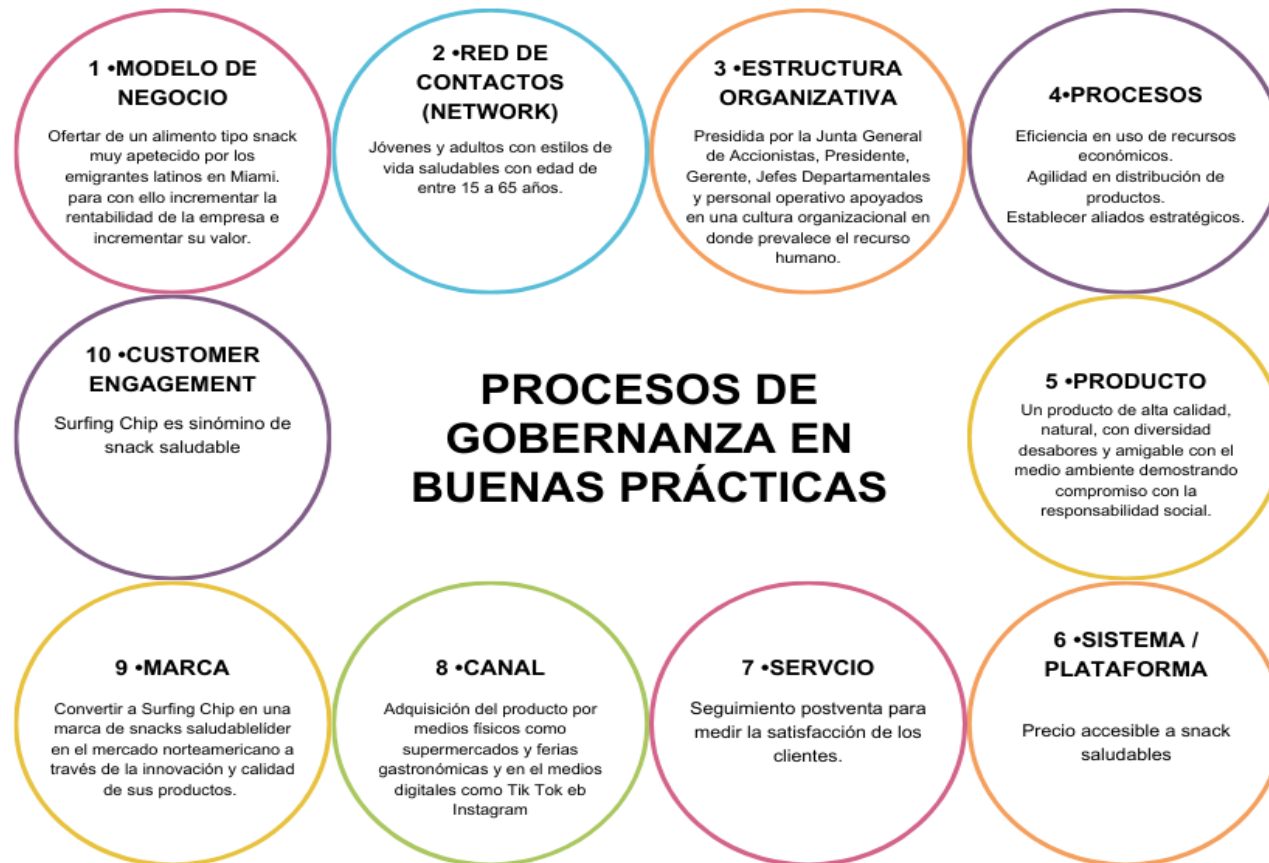
Quintero (2017) considera que el proceso de gobernanza, es el marco de políticas institucionales y el empleo racional de recursos, Whittingham (2010) señala que los procesos de gobernanza hace referencia aquellos proceso dinámicos de interacción, es decir, es una gran oportunidad para explorar y aplicar las tácticas adecuadas para conseguir los objetivos planteados.

Es por ello, que estos procesos de gobernanza sean ejecutados de manera efectiva, es necesario fundamentarlo en el diseño de buenas prácticas empresariales, Bautista y Pérez (2021) expresan que la utilización de buenas prácticas, otorga un sistema de confiabilidad que permita responder ante una posible crisis o inconvenientes que se puedan presentar en la duración de la actividad operacional.

Estos conceptos permiten indicar que los procesos de gobernanza en buenas prácticas son elementales, ya que estos permiten asegurar la integridad y éxito sostenible de una empresa. Estos procesos fomentan la transparencia, rendición adecuada de cuentas, *toma de decisiones* informada, y la administración eficiente de los riesgos, todo esto contribuye a la generación de confianza por parte de los inversores y grupos de interés. Motivo por el cual, para la Compañía Surfing Chips, se establece un proceso de gobernanza, compuesto de 10 buenas prácticas:

Figura 7.

Procesos de Gobernanza en Buenas Prácticas de la Compañía Surfing Chips



Nota. La figura representa los Proceso de Gobernanza, englobado en diez Buenas Prácticas de la Compañía Surfing Chips, por Castillo et al.,2023.

Estrategias Empresariales

Ramírez et al., (2021) analizan que las estrategias dan paso a la generación de alternativas empresariales y operativas a las redes de *stakeholders* y *clústers*, así como también, estas estrategias tienen el propósito de fomentar una conexión entre los principios o valores corporativos de una compañía con el desarrollo de sus procesos hasta consolidar sus resultados, todo esto tiene un propósito macro, que es el de crear aportes innovadores tangibles e intangibles y por ende de nuevo conocimiento.

El diseño de estrategias empresariales es un factor elemental, puesto que este funciona como un medio, que sirve para dar un sentido de dirección, competitividad, adaptación al cambio y un éxito sostenible a la compañía, de igual modo, ayuda la empresa a tomar decisiones informadas, así como al aprovechamiento de las oportunidades, para gestionar los desafíos del ambiente empresarial, que se encuentra en constante transformación.

Es por ello, que la Compañía Surfing Chips, basa sus estrategias empresariales en seis aspectos fundamentales: Liderazgo, comunicación transparente, productividad, bonificaciones, beneficios, y comunicación asertiva.

Figura 8.

Estrategias Empresariales de la Compañía Surfing Chips



Nota. La figura representa las Estrategias Empresariales de la Compañía Surfing Chips, por Castillo et al.,2023.

Cadena de Valor

Ramírez et al., (2021) expresan que el análisis de la cadena de valor considera la identificación del valor creado, para lo cual se deben segmentar las funciones y actividades de la compañía, esto con la finalidad de conocer la forma en cómo se transforma y administran los recursos que valoran los consumidores finales. En este caso la cadena de valor se conforma de actividades primarias y

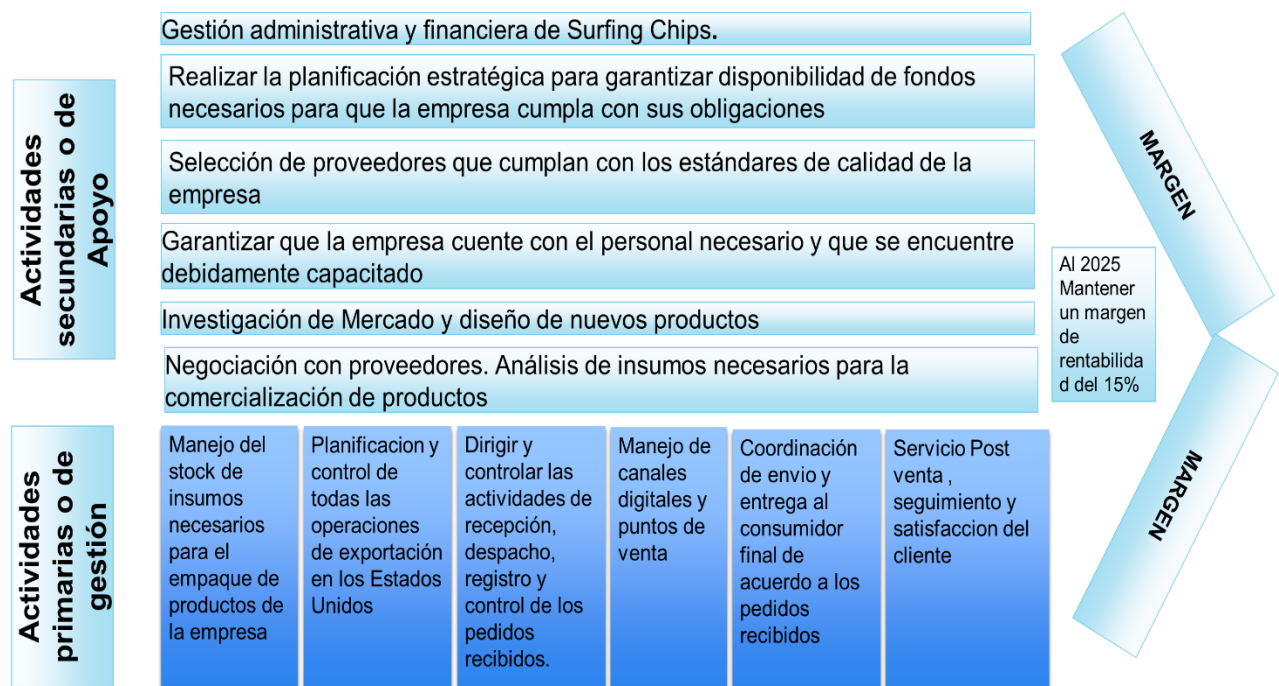
secundarias; las primeras tienen que ver con la secuencia de tareas que sirven para transformar el producto, y las segundas son aquellas que sirven para añadir un valor adicional al producto, es decir, es complemento de las actividades primarias.

En otras palabras, la cadena de valor, es un mecanismo muy útil que es empleado para estudiar y mejorar la manera en que una compañía, genera valor para sus clientes y partes interesadas, es por ello, que la comprensión de la CDV, es básico para conseguir el éxito a largo plazo de una compañía.

Bajo este contexto la cadena de valor de la Compañía Surfing Chips, es la siguiente:

Figura 9.

Cadena de valor de la Compañía Surfing Chips



Nota. La figura representa la Cadena de Valor de la Compañía Surfing Chips, por Castillo et al.,2023.

La figura 9, permite conocer cuál es la Cadena de valor de la Compañía Surfing Chips, la cual está conformada por dos tipos de actividades:

Actividades primarias o de gestión; es decir, aquí se planifican y desarrollan actividades elementales vinculadas con la producción y marketing de los productos, estas actividades están vinculadas con las actividades productivas y operacionales de la empresa, entre las cuales están las siguientes:

- Manejo del stock de insumos necesarios para el empaque de productos de la empresa.
- Planificación y control de todas las operaciones de exportación en los Estados Unidos.
- Dirigir e inspeccionar las diligencias de admisión, despacho, registro y control de los pedidos recibidos.
- Manejo de canales digitales y puntos de venta.
- Coordinación de envío y entrega al consumidor final de acuerdo a los pedidos recibidos.
- Servicio Post venta, seguimiento y satisfacción del cliente.

Y en lo relacionado con las actividades de apoyo, se pueden mencionar las siguientes:

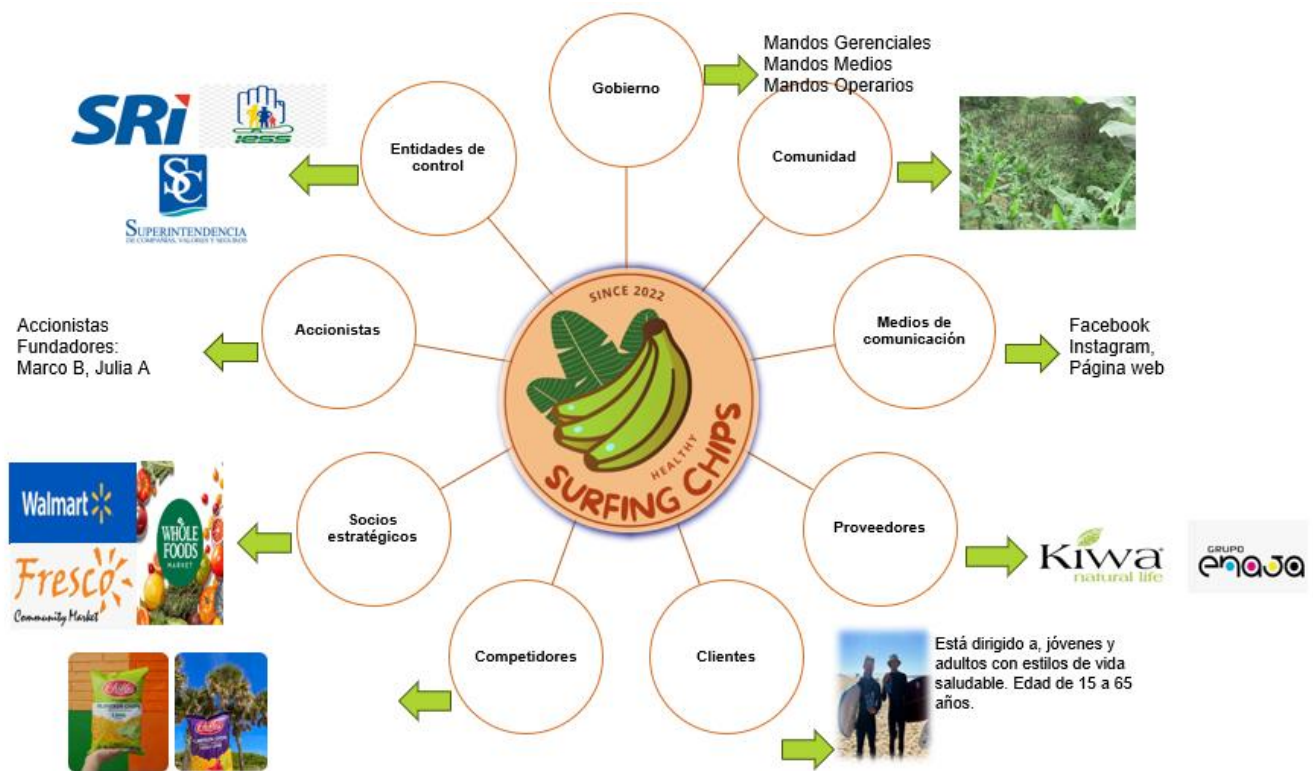
- Gestión administrativa y financiera de Surfing Chips.
- Realizar la planificación estratégica para garantizar disponibilidad de fondos necesarios para que la empresa cumpla con sus obligaciones
- Selección de proveedores que cumplan con los patrones de calidad de la empresa
- Garantizar que la compañía incorpore el personal necesario y debidamente capacitado
- Investigación de Mercado y diseño de nuevos productos

- Negociación con proveedores. Análisis de insumos necesarios para la comercialización de productos.

Stakeholders

Figura 10.

Stakeholders



Nota. La figura representa los Stakeholders de la Compañía Surfing Chips, por Castillo et al.,2023.



Matriz de Gobernanza Estructural

“Evalúa los resultados financieros presentes y los progresos en la formación de aptitudes y adquisición de bienes intangibles necesarios para alcanzar los resultados financieros” (Argüello Solano & Quesada López, 2015, pág. 81).

Esta matriz es un instrumento bastante útil, ya que ayuda a las empresas a traducir sus estrategias en acciones tangibles, así como al fomento de una comunicación estratégica efectiva a todos los niveles de la organización, y de esta forma poder mejorar de manera continua su rendimiento. Para poder realizar una evaluación global se considera el empleo de la siguiente matriz:

Tabla 3.

Matriz de Gobernanza Estructural (ODS 8,9, 11 Y 12)


ODS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADORES	PERSPECTIVA DEL BALANCED SCOREARD
 <p>8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO</p>	Mejorar el nivel de la rentabilidad.	Al 2025 mantener un margen de rentabilidad de 15%.	<ol style="list-style-type: none"> Mantener estados financieros actualizados. Negociar el fee de procesamiento de ventas a crédito con la empresa de tarjetas de crédito. Negociar descuentos por pedidos en volumen de chifles a nuestros principales proveedores. 	<ol style="list-style-type: none"> Margen de Utilidad Neta Margen de ventas a crédito ROE 	FINANCIERA
 <p>9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA</p>	Lograr un óptimo retorno sobre la inversión.	Al 2025 mantener un ROA promedio de 20%.	<ol style="list-style-type: none"> Establecer una política de precios y descuentos. Monitorear periódicamente los estados de flujo de efectivo. Monitorear periódicamente las cuentas por cobrar. 	<ol style="list-style-type: none"> ROA y ROI Flujo de efectivo al final del periodo e Índice de Liquidez Porcentaje de Incobrables 	

Incrementar el volumen de ventas.	Al 2025 incrementar el volumen de ventas en un 30%.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar una política de crédito para los distribuidores. 2. Ejecución de un método de inspección de inventarios. 3. Monitorear número de órdenes devueltas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Margen de Utilidad Bruta 2. Porcentaje de mercadería caducada en bodegas 3. Porcentaje de Ventas devueltas
Reducción del costo operativo.	Reducir el 10 % del costo operativo a través de la automatización de procesos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Negociar el periodo promedio de pago con proveedores. 2. Identificar Costos Fijos y Variables innecesarios. 3. Realizar un plan anual presupuestario. 4. Benchmarking de costos de competidores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Periodo promedio de pago 2. Costos Totales 3. Porcentaje de utilización de los presupuestos asignados 4. Ciclo de Efectivo

Nota. La Tabla corresponde a la Matriz de Gobernanza Estructural de la Compañía Chips, Tomada de (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

Tabla 4.

Matriz de Gobernanza Estructural (ODS 2,3,12 y 17)

ODS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADORES	PERSPECTIVA DEL BALANCED SCOREARD
	Tener un pedido promedio por cliente de \$50.00.	Crear paquetes promocionales de productos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una investigación de mercado sobre los sabores de chifles más aceptados. 2. Optimizar el proceso de compra a través de la página web. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valor de las facturas de venta 2. Número de pedidos recibidos en la página web 	CLIENTES
Incrementar el porcentaje de participación en el mercado.	Aumentar en un 10% los eventos y participación en ferias locales en Miami.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participar en la Feria de emprendedores Miami. 2. Utilizar email marketing para dar a conocer nuestros productos y promociones. 3. Monitorear el número de clientes nuevos obtenidos a través de la página web. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de Ferias en las que se ha participado 2. Número de emails maketings enviados mensualmente 3. Indicador de Rotación de Clientes 		



Aumentar el grado de fidelización.	Crear una campaña de fidelización para nuestros clientes.	<ol style="list-style-type: none">1. Implementar un Live chat a través de la página web de la compañía.2. Enviar Notas de agradecimiento en todos los pedidos realizados por medio de la “página web”.3. Diseñar un banco de preguntas frecuentes disponible a través de la “página web”.4. Interactuar con clientes a través de “redes sociales”.	<ol style="list-style-type: none">1. Número de interacciones recibidas a través de la herramienta de live chat2. Porcentaje de incremento mensual de seguidores en “redes sociales”3. Número de personas que han visitado las FAQ en la “página web”4. Número de mensajes de clientes respondidos en redes sociales
------------------------------------	---	---	--

Optimizar la calidad ofrecida en el servicio de post – venta.	Lograr el 80% de satisfacción de nuestros clientes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar encuestas de Satisfacción. 2. Establecer una opción en la página web para quejas y sugerencias. 3. Monitorear las opiniones de clientes en redes sociales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. NPS y CSAT 2. Número de quejas y sugerencias recibidas mensualmente 3. Número de reviews positivos y negativos en redes sociales
---	---	--	---

Nota. La Tabla corresponde a la Matriz de Gobernanza Estructural de la Compañía Chips, Tomada de (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

Tabla 5.

Matriz de Gobernanza Estructural (ODS 12 y 17)

ODS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADORES	PERSPECTIVA DEL BALANCED SCOREARD
 	Gobernar bajo estándares normados.	Actualizar las políticas, estatutos, manuales y códigos que conciernan a aspectos institucionales.	1. Revisión de normativas que se aplican para su posterior actualización. 2. Toma de decisiones en función a la normativa. 3. Mejora de comunicación interna de personal administrativo a personal operativo.	1. Acta de asistencia de directivos en reuniones para revisión de políticas, estatutos, manuales y códigos que conciernen a aspectos institucionales. 2. Resoluciones de sesiones que concuerden con las normativas. 3. Frecuencia de uso de canales de comunicación.	PROCESOS

Implementar estrategias que permitan alcanzar objetivos.	Análisis preventivo y correctivo oportuno para medir el nivel de acatamiento de metas.	1. Revisión integral quincenal por departamentos de las actividades realizadas. 2. Análisis de errores encontrados. 3. Toma de medidas correctivas para no cometer los mismos errores.	1. Acta de asistencia de representantes departamentales e informes de gestión. 2. Reportes de errores solucionados. 3. Informe a todo el personal de nuevas medidas de control preventivas y correctivas.
Diseñar cadenas de control en procesos operativos.	Trazar actividades que permitan detectar errores en procesos.	1. Realizar auditorías internas aleatorias para verificar los procesos de calidad. 2. Llenar matriz de cumplimiento de actividades de proceso. 3. Reporte de incidentes.	1. Cédula de auditoría con las novedades encontradas. 2. Resumen de matriz de cumplimiento de actividades de proceso. 3. Matriz



de reporte de
incidentes.

Nota. La Tabla corresponde a la Matriz de Gobernanza Estructural de la Compañía Chips, Tomada de (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

Tabla 6.

Matriz de Gobernanza Estructural (ODS 11 y 8)

ODS	ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADORES
------------	-------------------	-----------------	--------------------


OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVA DEL BALANCED SCOREARD			
 <p>11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES</p>	<p>Capacitar al personal administrativo y operativo.</p> <p>Mantener capacitados a todo el personal.</p>	<p>1. Realizar talleres específicos para actualizar y refrescar los conocimientos. 2. Toma de test específicos por departamentos sobre conocimientos de procesos.</p>	<p>1. Asistencia a talleres. 2. Resultados de los test.</p>	APRENDIZAJE
 <p>8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO</p>	<p>Efectuar campañas de concientización de la biodiversidad cultural.</p> <p>Implementación de actividades integración de todo el personal.</p>	<p>1. Reunión anual para dar a conocer los resultados por parte de los directivos al personal operativo. 2. Reunión en día del trabajador para reconocer el esfuerzo del personal de la compañía. 3. Festejo por festividades de diciembre.</p>	<p>1. Asistencia a reunión anual. 2. Asistencia y grado de satisfacción de empleados. 3. Asistencia y grado de satisfacción de empleados.</p>	
<p>Promover el trabajo en equipo para la transferencia de conocimientos.</p>	<p>Apoyo entre departamentos para mejorar los procesos.</p>	<p>1. Designar una hora semanal para comunicar las novedades presentadas a todo el personal. 2. Designar a personal del</p>	<p>1. Asistencia a reunión semanal. 2. Eficiencia de proceso de</p>	

departamento para capacitar en procesos a recursos humanos nuevos.	inducción. 3. Mejora de condiciones de vida de todo el personal (salud y poder adquisitivo).
3. Charlas mensuales de seguridad, salud ocupacional y finanzas.	

Nota. La Tabla corresponde a la Matriz de Gobernanza Estructural de la Compañía Chips, Tomada de (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

Tabla 7.

Matriz de Gobernanza Estructural (ODS 1,2,3,5,8 y 10)

ODS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADORES	PERSPECTIVA DEL BALANCED SCOREARD
	<p>Equilibrar la distribución de hombres y mujeres en la planilla.</p>	<p>Contratación de personal manteniendo igualdad en cantidad entre hombres y mujeres.</p>	<p>1. Las competencias solicitadas deben detallarse de modo objetivo, de manera que sin su explicación deje vislumbrar estereotipos de género. 2. Llevar a cabo un seguimiento de la cantidad de solicitudes admitidas y contrataciones ejecutadas por género. 3. Implementación de sistema de denuncias confidenciales por acciones no éticas empresariales.</p>	<p>1. Cantidad de responsabilidades asignadas por funciones sin restricción de género. 2. Cantidad de procesos de selección en los que se ha contado hombres vs mujeres. 3. Grado de satisfacción por soluciones de conflictos de denuncias.</p>	<p>RESPONSABILIDAD SOCIAL</p>
	<p>Garantizar procesos de acceso y selección</p>	<p>Proceso de selección de personal en función de las</p>	<p>1. Establecer procedimiento estandarizado de selección, que</p>	<p>1. Porcentaje de participación de</p>	


<p>que cumplan el principio de igualdad de trato y oportunidades garantizando bienestar y salud.</p>	<p>características como individuo y no por su género.</p>	<p>sea objetivo, basado en competencias y conocimientos, que tenga en cuenta la perspectiva de género, siendo utilizado en todos los procesos de selección. 2. Campañas de seguridad ocupaciones implicando a hombre y mujeres. 3. Programa de alimentación saludable para colaboradores.</p>	<p>hombres y mujeres por departamentos. 2. Empleados vs asistencia a campañas de seguridad. 3. Resultados de análisis médicos ocupacionales.</p>
<p>Fomentar la presencia de criterios de igualdad en todos los procesos.</p>	<p>Seleccionar candidatos a las vacantes con la misma proporción de oportunidades tanto para hombres como mujeres</p>	<p>1. Mantener una presencia equilibrada (60-40) de hombres y mujeres en los departamentos, con el objetivo de alcanzar la paridad (50-50). 2. Ayudar a las personas en situación de acoso o violencia de género. 3. Diseñar programas de integración social en los equipos de trabajo.</p>	<p>1. Porcentaje actual de participación de hombre y mujeres por departamentos. 2. Casos de apoyo a personal en situaciones de riesgo independiente del género. 3. Empleados vs asistencia a</p>

<p>Garantizar la igualdad retributiva, la conciliación y, en general, la equidad en las condiciones laborales de mujeres y hombres.</p>	<p>Mantener un equilibrio de género en participación y toma de decisiones.</p>	<p>1. Instaurar una norma remunerativa clara y transparente con la finalidad de implantar un control antidiscriminatorio. 2.Examinar y renovar las habilidades de comunicación actuales (anuncios, demandas de empleo, vacantes internas) con el objetivo de incluir un lenguaje neutro y excluir estereotipos de género. 3. Incentivar el crecimiento económico personal de los colaboradores mediante alianzas con empresas estratégicas.</p>	<p>programas de integración. 1. Satisfacción de empleados en cuanto al clima laboral. 2. Porcentaje de participación de hombres y mujeres en mandos directivos para la toma de decisiones. 3. Medir el poder adquisitivo de los colaboradores.</p>
---	--	---	--

Nota. La Tabla corresponde a la Matriz de Gobernanza Estructural de la Compañía Chips, Tomada de (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

Tabla 8.

Matriz de Gobernanza Estructural (ODS 8, 11 y 12)

ODS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADORES	PERSPECTIVA DEL BALANCED SCOREARD
 <p>9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA</p> <p>11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES</p> <p>12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES</p>	Apoyo mutuo entre las PYMES.	Trabajar juntamente con pequeñas y medianas empresas (PYMES), ya sea a través de alianzas comerciales, programas de capacitación o financiamiento.	<p>1. Fortalecer la cadena de suministro, impulsar la innovación y crear empleos.</p> <p>2. Las pymes pueden colaborar para compartir recursos, como equipos, espacios de trabajo, inventarios y personal, para reducir costos operativos y aumentar la eficiencia</p> <p>3. Establecer contratos bien definidos que especifiquen los términos de abastecimiento, incluidos plazos de entrega, cantidades, precios y condiciones de pago</p>	<p>1. Apoyo entre Pymes en los momentos de crisis.</p> <p>2. Participación en eventos conjuntos para asistencia y la participación en ferias, exposiciones y otros eventos donde varias pymes trabajen juntas para promocionar productos o servicios.</p> <p>3. Cantidad de alianzas para abastecimiento.</p>	INNOVACIÓN

Crear nuevas presentaciones en el producto.	Medir los ingresos generados por la implementación de nuevos productos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar como es el ciclo de los ingresos a lo largo del periodo de vida del producto desde su lanzamiento hasta su madurez. 2. Comparar los datos con los datos de los competidores y referentes. Identificar las diferencias significativas en términos de eficiencia, costos, calidad, innovación. 3. Definir claramente qué valor aporta el producto o servicio a los clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiempo de desarrollo de nuevos productos. 2. Benchmarking competitivo. 3. Nivel de aceptación en el mercado de las nuevas presentaciones.
Satisfacción y lealtad de los clientes al producto innovador.	Medir la demanda de los clientes que compran regularmente los chifles.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprender el comportamiento de compra y asegurarse que se está satisfaciendo las necesidades del cliente. 2. Adaptar la encuesta a cada cliente o segmento. Esto aumenta la relevancia de las preguntas y mejorar la tasa de respuesta 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Histórico de ventas. 2. Encuestas de satisfacción

Nota. La Tabla corresponde a la Matriz de Gobernanza Estructural de la Compañía Chips, Tomada de (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

Valoración de empresas

Parra (2013) señala que la *valoración de una empresa*, es un procedimiento por medio del cual se instauran valores o cifras a los acontecimientos o fenómenos económicos basándose en reglas y con fines específicos, cuyo objetivo es brindar a los inversionistas información acerca de la recuperación del capital, teniendo en cuenta los factores que permitan delimitar su valor en el tiempo.

A la luz de establecido por el autor, se puede mencionar que la valoración de una empresa, hace referencia al proceso de otorgar un valor de carácter financiero a una empresa en un momento del tiempo, esta valoración se fundamenta en un análisis detallado de los componentes financieros, operativos y económicos que afectan las actividades de la empresa.

Así pues, la valoración de una empresa o de una parte de la misma, puede realizarse por algunos motivos; y en gran parte de los casos proviene del interés que origina la compra o venta de la empresa, así como también, en los procesos de fusión, escisión, incremento en el aporte de los activos, canje de valores o incremento del capital. Otro acontecimiento, que justifica la valoración de una empresa, es al momento de producirse una separación de los accionistas con derecho a indemnización, y en otros hechos similares que requieran de una compensación (Barrionuevo Canto, 2014).

Toda información permite deducir, que la valoración de una empresa es un proceso crucial y de gran importancia para las partes interesadas, ya que la información obtenida brinda un aporte valioso en la toma de decisiones financieras y estratégicas, así como la administración de los riesgos y una planificación de largo plazo. Motivo por el cual, una valoración puntual y actualizada es elemental para el éxito de una empresa.

Métodos De Valoración De Empresas

Los métodos para llevar a cabo la valoración de empresas, se pueden clasificar de distintas formas; los más usados se clasifican en:

Métodos fundamentados en el valor de los activos

Este método se encuentra apoyado en la contabilidad, ya que el sistema contable valora y analiza los acontecimientos de tipo económico, comercial y administrativo, los registra y documenta, permitiendo conocer la realidad de la empresa, es por ello que al momento de valorarla, los hechos ya son parte del pasado de la empresa, y consiguientemente el inversionista se ve en la necesidad de tomar una decisión sobre lo que ha pasado, con miras en el futuro (Parra Barrios, 2013).

En virtud de lo expresado previamente, se puede decir que el método de valoración de los activos es una de las técnicas, mayormente utilizadas para determinar el valor de una empresa; esta técnica se centra en encontrar el valor de la empresa, por medio de la suma de sus activos y la disminución de sus pasivos, lo que comúnmente se le conoce como el valor neto de los activos.

Valor en base a fondos propios. Es el valor contable de una acción, también conocido como (valor contable, patrimonio neto o patrimonio de la empresa), la suma de los recursos propios de la empresa que integran el balance (capital y reservas). Este monto es también la suma de los activos y pasivos vencidos (Fernández, 2008).

Este método nace del balance general de la compañía a una fecha determinada; en el cual se puede apreciar la cuantía de los activos fijos a su importe de adquisición disminuidos por la depreciación, el valor de la empresa; se determina sustrayendo el valor total de los activos al valor de los pasivos, es decir, que el valor

de la empresa es igual al total del patrimonio contable. Este método tiene dos aspectos que son importantes de mencionar, el primero es que la cuantía del patrimonio contable, es empleado como el importe de referencia de la empresa; y el segundo es la sencillez del cálculo (Parra Barrios, 2013).

En otras palabras, este método hace referencia al valor financiero de una empresa determinado en función del patrimonio neto o fondos propios, este último es resultado de la diferencia entre los activos totales y pasivos totales, que representan la inversión neta de los inversionistas de la empresa. Es importante, considera que el valor en base a los fondos propios, representa el valor que los accionistas de la empresa obtendrán en el caso que se liquide y se venden los activos para cubrir las deudas.

En lo correspondiente a la Compañía Surfing Chips, se determina una valoración de \$17.193,53. En el 2022, los socios realizan un aporte de \$ 11.175,98 cifra que representa el 65% del patrimonio y \$6017,55 correspondiente al 35% del patrimonio total de la empresa en su primer año de operación. Según este método, la empresa tiene un valor positivo en función de su estructura financiera actual, el cual se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 9.

Estado de Situación de la Compañía Surfing Chips

**SURFING CHIPS****Estado de Situación****31 de diciembre del 2022****Valor en base a fondos Propios****En miles de Dólares**

ACTIVOS	41.655,89
Activos Corrientes	41.655,89
Cuentas Bancarias	
Banco Chase (6086) - 1	9.359,99
Cuentas por cobrar	8.729,48
Inventarios	23.566,42
PASIVOS	24.462,36
Pasivos Corrientes	8.815,56
Chase Tarjeta de Credito	3.230,06
Cuentas por pagar Departamento de Ventas Florida	46,62
QBO Préstamo	5.538,88
Pasivos No Corrientes	15.646,80
Ecuador Préstamo	15.646,80
PATRIMONIO	17.193,53
Ganancias Retenidas	0
Aportes de Socios	11.175,98
Utilidad Neta	6.017,55
TOTAL, PASIVOS Y PATRIMONIO	41.655,89

Nota. La Tabla corresponde a la Situación Financiera de la Compañía Surfing Chips, por Castillo et al., 2023.

Método de Valor contable Ajustado.

Este enfoque intenta superar las deficiencias del uso de principios contables puros en la valoración, pero sólo lo logra parcialmente. Por tanto, el patrimonio neto

ajustado se obtiene cuando la suma de los activos y pasivos se ajusta a su valor de mercado. (Fernández, 2008).

El propósito de este método es tratar de erradicar el inconveniente que representa el hecho de emplear los criterios contables de naturaleza exclusiva en la valoración de la empresa (Sanz-Ramos, 2014); siendo mucho más específico Serer (2005), explica que este método es el valor del Patrimonio Neto ajustado a los valores de mercado, es decir, a los valores de reposición; no obstante, este método presenta ciertos inconvenientes al momento de realizar la valoración para aquellos activos, en los que no existe un mercado secundario de referencia, por ejemplo: los bienes usados o muy específicos que no tienen posibilidad de venta.

Por lo tanto, este método es una técnica de valoración que tiene dos fines: identificar el valor contable de una empresa; y efectuar los ajustes o correcciones que permitan reflejar la realidad económica y financiera de la empresa.

Adicionalmente, este método tiene la finalidad de identificar un valor preciso que considere los factores que no se detectan fácilmente en los estados financieros tradicionales, razón por la cual, los ajustes se realizan para determinar el valor de mercado real de los activos y pasivos de la empresa, así como los aspectos importantes que pueden afectar su valor.

Estos ajustes son aplicados por actividades directas de la actividad comercial en donde existe el riesgo de pérdida por no cobrar las cuentas pendientes por defectos del producto terminado que no estén acordes a las especificaciones de calidad, esto indica que después de realizar ciertos ajustes, el valor de la empresa es inferior al valor en libros sin ajustar.

Tabla 10.

Estado de Situación por el Método de Valor contable Ajustado



SURFING CHIPS

Estado de Situación

Al 31 de diciembre del 2022

	Valor en base a fondos Propios		Valor contable Ajustado	
ACTIVOS	41,655.89		37,858.73	
ACTIVOS CORRIENTES	41,655.89		37,858.73	
Cuentas Bancarias				
Banco Chase (6086) - 1	9,359.99		9,359.99	
Cuentas por cobrar	8,729.48	-2618.84	6,110.64	Provisión del 30% por cuentas por cobrar incobrables
Inventarios	23,566.42	-1178.32	22,388.10	5% de desecho de productos no conformes
PASIVOS	24,462.36		24,462.36	
Pasivos Corrientes	8,815.56		8,815.56	
Chase Tarjeta de Crédito	3,230.06		3,230.06	
Cuentas por pagar	46.62		46.62	
Departamento de Ventas Florida				
QBO Préstamo	5,538.88		5,538.88	
Pasivos No Corrientes	15,646.80		15,646.80	
Ecuador Préstamo	15,646.80		15,646.80	
PATRIMONIO	17,193.53		13,396.37	
Ganancias Retenidas	0.00		0.00	
Aportes de Socios	11,175.98		11,175.98	
Utilidad Neta	6,017.55		2,220.39	
TOTAL, PASIVOS Y PATRIMONIO	41,655.89		37,858.73	

Nota. La Tabla permite conocer los resultados de la aplicación del método del Valor contable Ajustado a la Compañía Surfing Chips, por Castillo et al.,2023.

Tabla 11.

Estado de Resultados por el Método de Valor contable Ajustado



SURFING CHIPS

Estado de Resultados

31 de diciembre del 2022

	Valor en base a fondos Propios		Valor contable Ajustado
Ventas	24,887.00		24,887.00
Costo de Venta	8,337.13	1178.32	9,515.45
Transporte Internacional	3,093.73		3,093.73
Utilidad Bruta	\$13,456.14		\$12,277.82
Gastos			
Publicidad y Marketing	1,977.90		1,977.90
Servicios Profesionales	1,624.92		1,624.92
Contribuciones a caridades	7.3		7.3
Gastos generales	645		645
Interés Pagado	88.77		88.77
Interés Tarjetas de Crédito	445.71		445.71
Servicios Legales y Contables	600		600
Alimentación	57.85		57.85
Provisiones	0	2618.84	2618.844
Tarifas de cuenta mercantil	203.71		203.71
Distribución	1,557.90		1,557.90
Software & apps	589.9		589.9
Almacenamiento	533.74		533.74
Gastos no deducibles	140.89		140.89

Bodegas	-1,035.00	-1,035.00
Total, Gastos	\$7,438.59	\$10,057.43
Utilidad Neta Operativa	\$6,017.55	\$2,220.39
Utilidad Neta	\$6,017.55	\$2,220.39

Nota. La Tabla permite conocer los resultados de la aplicación del método del Valor contable Ajustado, a la Compañía Surfing Chips, por Castillo et al.,2023.

Es importante señalar que para utilizar este método se consideraron dos factores fundamentales: en primer lugar, se encuentra la provisión de cuentas incobrables, para lo cual la Ley de Régimen Tributario Interno (2023), en el literal 11 del artículo 10, estipula que las compañías puede provisionar sobre la cartera de crédito comercial, “el 1% anual a razón del giro del negocio, y que se encuentren en proceso de cobro” (Ley de Régimen Tributario Interno, 2023, p. 22) al finalizar el ejercicio fiscal; las cuales no pueden sobrepasar el 10% del valor total de la cartera.

Sin embargo, Victores (2022) señala que las provisiones que superen los límites no serán deducibles para obtener algún derecho tributario; teniendo en cuenta esta norma, la Compañía SURFING CHIPS, decidió utilizar el 30% de provisión de cartera incobrable, esto con el fin de garantizar el flujo real de la empresa.

En segundo lugar, se consideró el 5% de desecho de productos no conformes, en referencia a este aspecto Espinoza (2018), expresa que esta clase de producto, es aquel que no se encuentra conforme a los requerimientos del cliente, y por ende afecta su satisfacción; esta premisa ha permitido fundamentar el empleo del 5% en este tipo de productos; el cual es un porcentaje bajo, el uso de este valor se debe a la naturaleza del producto, ya que al ser perecibles y con una buena acogida del público, puede que se presente alguna clase de inconveniente que afecte la presentación del mismo y que altere la satisfacción de los clientes.

Se puede observar que existe un decremento en la valoración, esto por cuanto los ajustes de provisión del 30% por cuentas por cobrar incobrables y el 5% de desecho de productos no conformes tienen gran impacto en los activos corrientes disminuyéndolos en un 9% en comparación al cierre del 2022.

Método de valor de liquidación.

Es el valor de una empresa cuando se liquida, es decir, cuando se venden los activos y se pagan las deudas. Este valor se calcula deduciendo los costos de liquidación de la empresa, incluidas las indemnizaciones por despido, las obligaciones fiscales y otros costos de liquidación, de los activos netos ajustados (Fernández, 2008). Se basa en la suposición de cese de actividades económicas por lo que los ajustes y gastos tienen mayor afectación a la utilidad neta al final del periodo.


De igual manera, Serer (2005) manifiesta que este método, permite determinar el valor de la empresa en el supuesto caso, que esta no continúe con sus actividades, es decir, se interrumpa la gestión continuada. Durante la aplicación de este método se realizará la comercialización de los activos por separado, y la cancelación de los pasivos y gastos de liquidación, aspecto que ocasiona la depreciación de los activos durante la liquidación, y los pasivos pueden verse aumentados, esto con el propósito de hacer frente a posibles compensaciones a los empleados, honorarios a los liquidadores, el costo del cese de actividades entre otros.

Esta premisa permite deducir que este método, es utilizado para establecer el valor de los activos de una empresa, en el caso que fueran vendidos en el mercado en condiciones de liquidación, en otras palabras, cuando la empresa cesa sus actividades y vende todos sus activos para cancelar a sus acreedores.

Adicionalmente, se considera que para aplicar este método se debe tener en cuenta que, dentro del proceso de liquidación, los activos a menudo se venden a precios bajos, sin tener en cuenta las condiciones normales del mercado.

Tabla 12.

Estado de Situación por el Método de Valor de Liquidación

 SURFING CHIPS Estado de Situación 31 de diciembre del 2022				
	Valor en base a fondos Propios	Valor de Liquidación		
		Ajuste	Valor ajustado	Observación
ACTIVOS	41,655.89		33,145.44	
ACTIVOS CORRIENTES	41,655.89		33,145.44	
Cuentas Bancarias				
Banco Chase (6086) - 1	9,359.99		9,359.99	
Cuentas por cobrar	8,729.48	-2618.84	6,110.64	Provisión del 30% por cuentas por cobrar incobrables
Inventarios	23,566.42	-5891.61	17,674.82	Pérdida del 25% de productos terminados.
PASIVOS	24,462.36		24,462.36	
Pasivos Corrientes	8,815.56		8,815.56	
Chase Tarjeta de Crédito	3,230.06		3,230.06	
Cuentas por pagar Departamento de Ventas Florida	46.62		46.62	
QBO Préstamo	5,538.88		5,538.88	
Pasivos No Corrientes	15,646.80		15,646.80	
Ecuador Préstamo	15,646.80		15,646.80	
PATRIMONIO	17,193.53		8,683.08	

Ganancias Retenidas	0.00	0.00
Aportes de Socios	11,175.98	11,175.98
Utilidad Neta	6,017.55	-2,492.90
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	41,655.89	33,145.44

Nota. La Tabla permite conocer los resultados de la aplicación del método del Valor de Liquidación, a la Compañía Surfing Chips, por Castillo et al.,2023.

Tabla 13.

Estado de Resultados por el Método de Valor de Liquidación



SURFING CHIPS

Estado de Resultados

31 de diciembre del 2022

	Valor en base a fondos Propios	Valor de Liquidación		
		Ajuste	Valor ajustado	Observación
Ventas	24,887.00		24,887.00	
Costo de Venta	8,337.13	5891.61	14,228.74	
Transporte Internacional	3,093.73		3,093.73	
Utilidad Bruta	\$13,456.14		\$7,564.54	
Gastos				
Publicidad y Marketing	1,977.90		1,977.90	
Servicios Profesionales	1,624.92		1,624.92	
Contribuciones a caridades	7.3		7.3	
Gastos generales	645		645	
Interés Pagado	88.77		88.77	
Interés Tarjetas de Crédito	445.71		445.71	
Servicios Legales y Contables	600		600	
Alimentación	57.85		57.85	
Provisiones	0	2618.84	2618.844	
Tarifas de cuenta mercantil	203.71		203.71	
Distribución	1,557.90		1,557.90	

Software & apps	589.9	589.9
Almacenamiento	533.74	533.74
Gastos no deducibles	140.89	140.89
Bodegas	-1,035.00	-1,035.00
Total, Gastos	\$7,438.59	\$10,057.43
Utilidad Neta Operativa	\$6,017.55	\$-2,492.90
Utilidad Neta	\$6,017.55	\$-2,492.90
EBITDA	\$6,106.32	\$-2,404.13
Múltiplo Food Wholesalers	1.12	1.12
Valoración	\$6,839.08	\$-2,692.62

Nota. La Tabla permite conocer los resultados de la aplicación del método del Valor de Liquidación, a la Compañía Surfing Chips, por Castillo et al.,2023.

Mediante este método de valoración, se refleja que la situación de la compañía es pasiva esto es por cuanto en el escenario de cierre de la empresa, el riesgo por no recuperar las cuentas incobrables es muy alto, en este caso al 30%; por otra parte, se tiene el 25% de pérdidas en productos terminados esto por deterioro al cierre de las *relaciones comerciales con los clientes*.

De igual manera, se puede decir que este nivel alto en el porcentaje de perdidas en productos terminados tiene algunas desventajas para la compañía:

Impacto en la rentabilidad: una pérdida significativa en productos terminados puede disminuir en niveles importantes la *rentabilidad de la compañía*, puesto que los costos de producción no se pueden recuperar por medio de las ventas.

Incremento de los costos: unos niveles altos, en el rubro de perdidas en productos terminados, puede aumentar los costos de producción sobre todo en aquellos relacionados con las materias primas, mano de obra y otros aspectos empleados en la elaboración de los chifles.

Desperdicio de recursos: un grado alto de pérdidas quiere decir que se están desperdiciando recursos elementales: plátanos, aceite, energía, tiempo y mano de obra, estos aspectos no solos tienen afectaciones en la rentabilidad de la compañía, sino que también es insostenible desde un punto de vista para el medio ambiente.

Fijación de precios menos competitivos: si este escenario se produce en el uso de este método de valoración, se visualiza en la práctica, será muy necesario el realizar un aumento en los precios para mantener los márgenes de beneficio adecuados, situación que puede ocasionar que el precio de los chifles sean menos competitivos en el mercado y pueden convertirse en una pérdida para los clientes.

Así pues, los resultados de este método permiten evidenciar que al liquidarse la empresa en este momento los activos no serían suficientes para cubrir los pasivos, lo que podría indicar una situación financiera problemática.

Valor de reposición.

Este método de valor por reposición, representa la inversión requerida para establecer una compañía en similares condiciones a la que se está valorando. Puede conceptualizarse como el valor de reposición de los activos bajo la hipótesis de continuidad de la empresa. Se distinguen dos clases de valor substancial:

- Valor substancial bruto: Es la cuantía del activo a valor de mercado
- “Valor substancial neto o activo neto corregido: es la cuantía substancial bruto menos el pasivo exigible” (Vazzano, 2015, p. 136).
- “Valor sustancial bruto reducido: en este se excluye del bruto, aquella porción de la deuda que no supone costo alguno para la compañía” (Sanz-Ramos, 2014, p. 36).

Ortiz (2001) añade que el método de valor de reposición, permite identificar cual sería el valor del activo al momento de reponerlo en un tiempo determinado, de igual manera, Aguilar (2015) expresa que a este método, también se lo conoce como el *valor sustancial* es decir, *la diferencia entre el valor ajustado de los activos y la deuda total*. Y, De la Calle y Herrero (2012), comentan que el valor de reposición, se entiende, como el valor de reposición económica, en otras palabras al costo de adquisición en un elemento nuevo que proporcione un flujo igual de servicios que el anterior.

Dicho de otra manera, el valor de reposición hace referencia al costo de reemplazar un activo o propiedad por otro de características y condiciones similares, no obstante, el valor de reposición puede diferir del valor de mercado de un activo, ya que el valor del activo se fundamenta en lo que alguien estaría disponible a cancelar por un activo en un mercado y competitivo.

Para el presente proyecto se ha realizado un ajuste a las cuentas por cobrar realizando una provisión del 30% misma que afecta a la cuenta de gastos. También se estima un gasto de aproximadamente \$3100 por servicios profesionales.

Tabla 14.

Estado de Situación por el Método de Valor de Reposición

**SURFING CHIPS****Estado de Situación**

31 de diciembre del 2022

	Valores	Valor de Reposición		
		Ajuste	Valor ajustado	Observación
ACTIVOS	41.655,89		39.037,05	
ACTIVOS CORRIENTES	41.655,89		39.037,05	
Cuentas Bancarias			0	
Banco Chase (6086) - 1	9.359,99		9.359,99	
				Provisión del 30% por cuentas por cobrar
Cuentas por cobrar	8.729,48	2618,84	6.110,64	incobrables
Inventarios	23.566,42		23.566,42	
PASIVOS	24.462,36		24.462,36	
Pasivos Corrientes	8.815,56		8.815,56	
Chase Tarjeta de Crédito	3.230,06		3.230,06	
Cuentas por pagar				
Departamento de Ventas				
Florida	46,62		46,62	
QBO Préstamo	5.538,88		5.538,88	
Pasivos No Corrientes	15.646,80		15.646,80	
Ecuador Préstamo	15.646,80		15.646,80	
PATRIMONIO	17.193,53		14.574,69	
Ganancias Retenidas	0,00		0,00	
Aportes de Socios	11.175,98		11.175,98	
Utilidad Neta	6.017,55		3.398,71	
TOTAL, PASIVOS Y PATRIMONIO	41.655,89		39.037,05	

Nota. La Tabla permite conocer los resultados de la aplicación del método del Valor de Reposición, a la Compañía Surfing Chips, por Castillo et al.,2023.

Tabla 15.

Estado de resultados por el Método de Valor de Reposición



SURFING CHIPS

**Estado de resultados
31 de diciembre del 2022**

	Valores	Valor de Reposición		Observación
		Ajuste	Valor ajustado	
Ventas	24.887,00		24.887,00	
Costo de Venta	8.337,13		8.337,13	
Transporte Internacional	3.093,73		3.093,73	
Utilidad Bruta	\$13.456,14		\$13.456,14	
Gastos				
Publicidad y Marketing	1.977,90		1.977,90	
Servicios Profesionales	1.624,92	3100	4.724,92	Se estima un valor de 3100 por servicios profesionales.
Contribuciones a caridades	7,3		7,3	
Gastos generales	645		645	
Interés Pagado	88,77		88,77	
Interés Tarjetas de Crédito	445,71		445,71	
Servicios Legales y Contables	600		600	
Alimentación	57,85		57,85	
Provisiones	0	2618,84	2618,844	
Tarifas de cuenta mercantil	203,71		203,71	
Distribución	1.557,90		1.557,90	
Software & apps	589,9		589,9	
Almacenamiento	533,74		533,74	

Gastos no deducibles	140,89	-3100	-2959,11
Bodegas	-1.035,00		-1.035,00
Total, Gastos	\$7.438,59		\$10.057,43
Utilidad Neta Operativa	\$6.017,55		\$3.398,71
Utilidad Neta	\$6.017,55		\$3.398,71

Nota. La Tabla permite conocer los resultados de la aplicación del método del Valor de Reposición, a la Compañía Surfing Chips, por Castillo et al.,2023.

Valoración por múltiplos.

Otro método de valoración empleado, es el denominado valoración por múltiplos se toma en cuenta “el valor de la empresa / EBITDA (beneficio antes de amortización, intereses e impuestos) multiplicado por el múltiplo al que pertenece el sector” (Vazzano, 2015, p. 137).

Parra (2013), describe que este método se basa en la valoración que se le hace a una empresa, por medio del empleo de varios ratios, sobre todo del mercado de valores de compañías con particularidades parecidas para obtener un valor asociado con ella. Es importante señalar que, a la hora de utilizar los múltiplos se deben tener en cuenta dos hipótesis: en la primera los valores del mercado deberán ser los apropiados y no sean perjudicados por las alteraciones de la oferta y demanda, y la segunda, que la compañía estudiada sea igual a la que se va a comparar.

Los anteriores conceptos permiten deducir, que la valoración por múltiplos es un enfoque, que determina la valoración de un activo o empresa comparándolo con una variedad de indicadores financieros de empresas parecidas que cotizan en el mercado o que han sido vendidas recientemente, este método se fundamenta en la idea, de que las empresas comparadas en términos de tamaño, industria y otros elementos con múltiplos de valor similares.

Para el siguiente caso se ha tomado la variable Food Wholesalers (Mayorista de alimentos) debido a que la empresa se dedica a distribuir el producto al por mayor a los diferentes Walmart en Miami -EEUU (Damodaran Online, 2023).

Tabla 16.

Variables para el calculo

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Effective Tax rate	Unlevered beta
Food Wholesalers	14	1,12	46,16%	11,94%	0,83

Nota. La Tabla permite conocer las variables para la aplicación del Método de Valoración por Múltiplos.Tomado de (Damodaran Online, 2023).

Tabla 17.

Cuadro Resumen de los Métodos de valoración

Detalle	V. Fondos propios	V. Contable ajustado	V. liquidación	V. Reposición
EBITDA	\$6.106,32	\$2.309,16	-2404,13	3487,48
Food Wholesalers (Mayorista de alimentos)	1,12	1,12	1,12	1,12
Total valoración	\$6.839,08	\$2.586,25	-2692,62	3905,97

Nota. La Tabla permite conocer las variables para la aplicación del Método de Valoración por Múltiplos a la Compañía Surfing Chips, por Castillo et al.,2023.

Parra (2013) plantea que, el múltiplo EBITDA permite analizar los beneficios que produce una empresa como efecto de su aprovechamiento, incluyendo más las “depreciaciones” y amortización del ejercicio. Uno de los beneficios del uso del EBITDA, es que este es un índice no tiene afectaciones por los cambios en la estructura de capital, y en consecuencia, facilita el cotejo de sociedades con formas

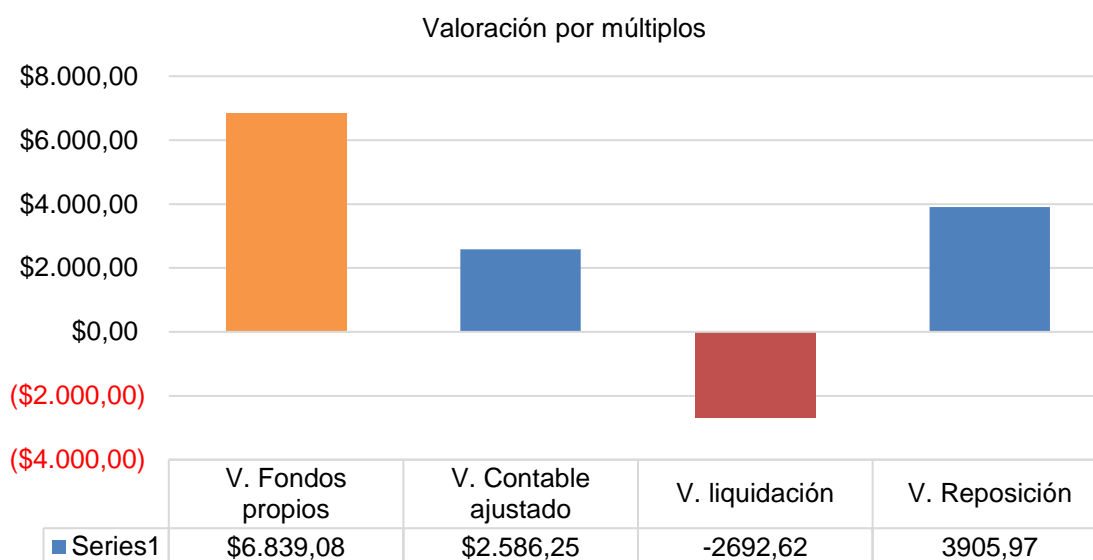
de capital bastante desiguales. Así también, elimina la secuela de los gastos no monetarios, que son de importancia menor para los inversionistas.

Al mismo tiempo, Barandiarán (2015) añade que este múltiplo, determina el valor de la empresa llegando a un valor próximo de su flujo de caja, es decir, este índice mide las veces que deberá repetirse el EBITDA para lograr el valor de empresa (Enterprise Value).

Dicho de otra manera, el múltiplo EBITDA es una métrica empleada para examinar el valor de una empresa; uno de los beneficios de utilizar este índice es que los inversionistas pueden evaluar que tan cara o barata es una empresa en comparación con sus competidores.

Figura 11.

Valoración por Múltiplos



Nota. La figura muestra los resultados del Método de Valoración por múltiplos aplicados a la Compañía Surfing Chips, por Castillo et al.,2023.

Los resultados permiten detectar que la valoración por múltiplos realizada al método por fondos propios da como resultado un valor mayor debido a que no tiene

ajustes que afecten al balance. El método valoración por liquidación es negativo debido al cese de actividades y la pérdida de los activos de la empresa. Al ser un valor negativo demuestra la mala salud financiera de la empresa y lo difícil que le será afrontar un cierre en este momento.

Comparativa de los métodos de valoración basados en balance.

Tabla 18.

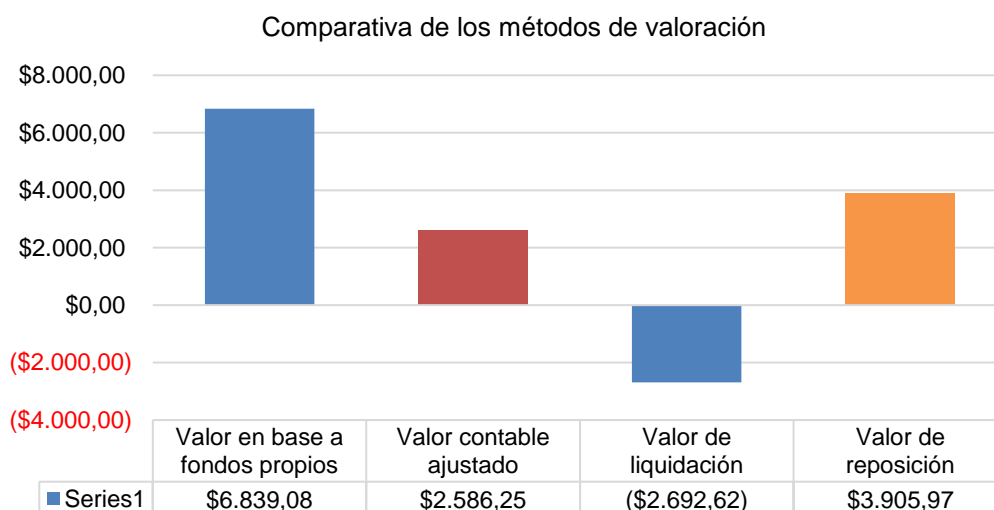
Comparativa de los métodos de valoración

Comparativa de los métodos de valoración	
Valor en base a fondos propios	\$6.839,08
Valor contable ajustado	\$2.586,25
Valor de liquidación	\$-2.692,62
Valor de reposición	\$3.905,97

Nota. La Tabla permite conocer un análisis comparativo de los métodos de valoración empleados a la información financiera de la Compañía Surfing Chips, por Castillo et al.,2023.

Figura 12.

Comparativa de los métodos de valoración



Nota. La figura muestra conocer un análisis comparativo de los métodos de valoración empleados a la información financiera de la Compañía Surfing Chips.

Valoración en base a dividendos.

Los dividendos se pagan a los accionistas periódicamente y, según este método, el valor de una acción es la cuantía actual de los dividendos que se esperan de ella. Los dividendos son una forma de compensación por el riesgo de inversión de los accionistas, generalmente en efectivo, a partir de las ganancias de la empresa durante un período de tiempo específico (Vazzano, 2015).

Sanz (2014) explica que este múltiplo considera que en ciertas ocasiones, los dividendos son el único flujo de tipo habitual, que reciben los accionistas de una compañía, motivo por el cual el valor de las acciones será el valor actual de los dividendos que se espera recibir.

Los conceptos expuestos anteriormente, permiten explicar que la valoración fundamentado en los dividendos, en un método que se centra en los flujos de dividendos futuros, para definir el valor de una inversión en acciones. En otras palabras, este enfoque se emplea principalmente en el vínculo con las acciones de empresas que dividendos regulares a sus accionistas.

En la empresa Surfing Chips se realizaron los siguientes cálculos.

Modelo CAPM. Londoño y Cuan (2011), describen que este modelo es definido como un esquema que sirve para “cubrirse del riesgo en el mercado accionario” (p.63). También este método se usa para como un marco referencia, para analizar el “riesgo sistemático, la diversificación y la prima de riesgo sobre la tasa libre de riesgo que es elemental para obtener capital” (Cervantes et al., 2013, p 40).

En lo referente a los componentes de la formula del Modelo CAPM, Santibáñez et al., (2014) expresa que una de las medidas que mayormente de utiliza para valorar un activo; es la Beta, de igual manera, Martínez et al., (2013)

manifiestan que la beta es analizada como el producto de la variación de los ganancias de una acción. Y Blanco et al. (2017) afirman que un activo libre de riesgo es un activo cuya tasa de rendimiento es igual a la tasa de rendimiento esperada, por lo que la tasa de interés libre de riesgo es igual a la tasa de rendimiento (TIR) del activo.

Veloz (2015) comenta que este modelo tiene algunas cualidades:

La rentabilidad tiene un vínculo directo y proporcional con el riesgo, puesto que aquí se cumple la premisa: a mayor riesgo mayor rentabilidad.

La variabilidad y la incertidumbre de los valores de las acciones son sistemáticas y no sistemáticas; por tanto, el primero corresponde al riesgo de mercado asociado a cambios económicos provocados por factores externos e internos; en segundo lugar, se tienen en cuenta los componentes de la empresa y estos componentes no se ven afectados por factores económicos.

Otro de los conceptos que se deben considerar dentro del Modelo CAPM, es el referido a la “prima por riesgo” de mercado, la cual según Blanco et al., (2017) estipulan que esta prima, representa el exceso sobre la tasa libre de riesgo que proporciona el valor de mercado de la cartera, se utiliza porque los accionistas exigen una compensación por su inversión en el activo de naturaleza riesgosa, en lugar de invertir en activos libres de riesgo (Blanco et al., 2017).

Todo este contexto permite, añadir que el Modelo CAPM o también denominado como Modelo de Valoración de Activos de Capital, el cual es una conceptualización financiera que proporciona un número que permite identificar cual es el vínculo entre el riesgo y el rendimiento que se espera de un activo financiero. Así también, este modelo se fundamenta en el supuesto, que los accionistas son racionales y buscan incrementar su rendimiento mientras que minimizan los riesgos.

Así pues, este modelo expresa que el rendimiento esperado del activo financiero, se integra de dos partes en primer lugar, se encuentra el rendimiento libre de riesgo este no es más que el rendimiento que se podría obtener al invertir en un activo sin riesgo, como por ejemplo los bonos del gobierno a largo plazo; en otras palabras, este factor representa la mínima recompensa que los inversionistas esperan para poder asumir cualquier riesgo adicional.

Y en segundo lugar, la “prima de riesgo de mercado”, la cual es resultado de la diferencia entre el rendimiento del mercado en general y el rendimiento libre de riesgo, en otras palabras, la prima de riesgo es la rentabilidad adicional que los accionistas necesitan para asumir el riesgo de invertir en bolsa frente a un activo libre de riesgo.

Tabla 19.

Modelo CAPM

Modelo CAPM (modelo de valoración de activos financieros)	
$Ke = Rf + Beta * (E(Rm) - Rf)$	
Ke	
Rf= Rendimiento fuera de riesgo	5,5%
Beta Apalancada=Rendimiento sistemático	1,12
Beta Desapalancada	0,58
RM=Rendimiento de mercado	15%
Ke	11,03%

Nota. La Tabla permite conocer los resultados del Modelo CAPM aplicado a la Compañía Surfing Chips, por Castillo et al.,2023.

Así pues, para explicar de una mejor forma la utilización de este modelo, se considera el desglose de sus componentes principales:

En primer lugar, se observa el componente Beta, este es un parámetro que representa el riesgo de la empresa; si es mayor que 1, quiere decir que la compañía tiene un riesgo mayor que el del mercado y, si es menor que 1, representa que la empresa tiene un riesgo menor que el del mercado.

En segundo lugar, se ubica la beta apalancada, para determinar la beta que se utilizó en este trabajo, se consultó cuáles son los sectores y empresas de la bolsa de valores del país donde opera la compañía, y así poder detectar qué empresas podrían tener un comportamiento parecido a la Compañía Surfing Chips; es decir, se buscan los datos que se tiene sobre las betas de esas empresas para elegir una beta lo más parecida a la de la compañía.

En tercer lugar, se observa el componente R_f (rentabilidad libre de riesgo), normalmente, se considera la rentabilidad de los “bonos del tesoro a largo plazo” del país donde opera principalmente la empresa que se está valorando, disponible en prensa económica o en publicaciones oficiales del Estado, así pues, en lo correspondiente a este trabajo, se debió acudir a la rentabilidad de los bonos del tesoro del país donde opera la compañía 5 o 10 años en este caso estados Unidos con un 5.5%.

Y finalmente, el componente $E(R_m)$ sería la rentabilidad esperada del mercado, suele considerarse como la rentabilidad esperada de una inversión que replique el índice general de la bolsa del país en el que se ubica el negocio de la empresa que se valora. Como es difícil determinar la rentabilidad esperada a futuro, lo que se suele hacer es estimarla en base a la “rentabilidad histórica de la bolsa” a lo largo de unos años (3 años es razonable).

De manera general, se puede evidenciar que el resultado del Modelo CAPM de la Compañía Surfing Chips, es elevado, lo que quiere decir que existe un mayor

riesgo sistemático, puesto que un CAPM con una tasa de rendimiento elevada puede ser un indicio que permite deducir que los activos de la compañía, tiene un mayor riesgo sistemático en contraste con el mercado en su conjunto, este resultado también puede generarse por distintos factores, sobre todo en lo relacionado con una beta alta, lo que significa que los activos de la compañía son bastante volátiles y sensibles a las fluctuaciones del mercado.

Adicionalmente, se puede inferir que este resultado elevado podría tener varias implicaciones:

Riesgo vinculado a la compañía: el resultado elevado del CAPM puede sugerir que los inversionistas perciben un riesgo alto asociado con la compañía que produce y comercializa este tipo de productos, así pues, este riesgo está relacionado con aspectos específicos como: una gran volatilidad de los ingresos, costos operativos elevados y una posible exposición a factores únicos de riesgo para su mercado.

Rentabilidad esperada: este alto resultado del CAPM, implica que los inversionistas esperan un rendimiento importante, y así poder invertir más dinero en la compañía, esta situación influye contundente en las decisiones de financiamiento, así como también, en la capacidad para atraer inversores que estén *dispuestos a asumir un mayor nivel de riesgo* a cambio de un rendimiento elevado.

Creación de alternativas o estrategias de mitigación del riesgo: conociendo estos resultados la compañía puede considerar la generación de estrategias como: diversificación de su línea de productos, mejoramiento de la gestión de costos, buscar oportunidades de crecimiento o implementación de estrategias de marketing para incrementar su posicionamiento en el mercado.

Modelo NODERFELASE. Fernández y Carabias (2007) explican que este modelo brinda un marco metodológico, que da la oportunidad de valorar once factores elementales del riesgo de una compañía, este modelo analiza el entorno en que se desarrolla, y de las decisiones de inversión. De igual modo, Soria (2018) manifiesta que este modelo sirve para determinar la beta cualitativa, este procedimiento es bastante sencillo, ya que a cada uno de los elementos analizados se les otorga una valoración del “1 al 5 y una ponderación en función de su aporte al riesgo, una vez adicionados los riesgos ponderados, se procede a multiplicar el valor el valor obtenido por 0,5; esto con el fin de que la beta oscile entre 0,5 y 2,5” (Soria, 2018, p. 32).

En otras palabras este modelo, permite identificar de una manera rápida y eficaz, una beta cualitativa la veracidad de este método radica, en el estudio de entorno empresarial en que se desenvuelve la compañía, lo cual brinda la oportunidad de estudiar específicamente los factores que inciden en la operatividad de la misma.

Tabla 20.

Cálculo de la Beta cualitativa

PONDERACIÓN	NODERFELASE	RIESGO					RIESGO PONDERADO		
		BAJO	NORMAL	NOTABLE	ALTO	MUY ALTO			
		1	2	3	4	5			
15%	N	Negocio, Sector, Producto	2					0,30	
13%	O	Apalancamiento Operativo			3				0,39
10%	D	Directivos		2					0,20
5%	E	Exposición a otros riesgos	1						0,05
5%	R	Riesgo País.	1						0,05
5%	F	Flujos. Estabilidad		2					0,10
12%	E	Endeudamiento			3				0,36
5%	L	Liquidez de la Inversión			3				0,15

15%	A	Acceso a Fondos	2	0,30
7%	S	Socios	1	0,07
8%	E	Estrategia	2	0,16
				2,13
100%		BETA DE LOS RECURSOS PROPIOS	=	1,07

Nota. La Tabla permite conocer los resultados del cálculo de la Beta cualitativa a la Compañía Surfing Chips, por Castillo et al.,2023.

Tabla 21.

Modelo NODERFELASE

$Ke = Rf + Beta \times (E(Rm) - Rf)$	
Rf= Rendimiento fuera de riesgo	5,5%
Beta=Rendimiento sistemático	1,07
RM=Rendimiento de mercado	15%
Ke	15,62%

Nota. La Tabla permite conocer los resultados del Modelo NODERFELASE aplicado a la Compañía Surfing Chips, por Castillo et al.,2023.

Tabla 22.

Valor de la empresa por tipo de inversor

Inversor	Inversión	Valor
Ke por CAPM	100000	\$ 11.029,74
Ke por NODERFELASE	100000	\$ 15.617,50

Nota. La Tabla permite conocer un resumen de los métodos de valoración aplicado a la Compañía Surfing Chips, por Castillo et al.,2023.

Se observa que al invertir \$100.000 por el modelo CAPM, se obtiene una rentabilidad de \$11.029,74; sin embargo, este modelo toma como referencia betas de empresas del mismo sector económico, pero podría diferir de la situación real de la empresa analizada.


Se visualiza que al invertir \$100.000 por el modelo NODERFELASE se obtiene una rentabilidad de \$15.617,50; este modelo toma en cuenta la beta

calculada con los riesgos reales de la empresa lo que refleja un valor más acercado a la realidad.

Variaciones del Balance General de la Compañía Surfing Chips

Tabla 23.

Cálculo del cash flow generado por Surfing Chips en los últimos años.

					
	SURFING CHIPS				
Variaciones en el Balance General					
	Históricos		Proyección		
Miles de US\$	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25	dic-26
Bancos	9.360	123.235	147.852	160.136	172.395
Cuentas por Cobrar	8.729	41.583	49.900	54.058	58.217
Inventarios	23.566	119.760	143.712	155.688	167.664
Cuentas por cobrar largo plazo	-	-	-	-	-
Muebles y equipos oficina	-	-	-	-	-
Edificio	-	-	-	-	-
(-) Depreciación acumulada	-	-	-	-	-
Inversiones temporales	-	30.440	178.989	362.266	560.410
Cuentas por Pagar corto plazo	3.230	14.970	17.964	19.461	20.958
Obligaciones tributarias del Dep Florida	47	-	-	-	-
Cuentas por Pagar a largo plazo	21.186	21.186	21.186	14.124	7.062
Capital	11.176	100.000	100.000	100.000	100.000
Reservas	-	-	(20.000)	(50.000)	(90.000)
Resultados acumulados años anteriores	-	6.018	178.862	401.303	648.563
Resultado del Ejercicio	6.018	172.845	222.441	247.261	272.103
Check	41.656	315.018	520.453	732.148	958.686
	41.656	315.018	520.453	732.148	958.686
	-	(0)	0	(0)	(0)

Nota. La Tabla permite conocer los datos del Cash Flow aplicado a la Compañía Surfing Chips, por Castillo et al.,2023.

Se presenta el balance general proyectado al 2026, donde se puede evidenciar el crecimiento considerado en las utilidades debido a que se pretende

tener una inversión de \$100.000 al 2023 dicha inversión será clave para el incremento de la mercadería generando mayores ventas y por ende mayores ingresos.

Los resultados acumulados y el resultado del ejercicio reflejan el crecimiento de las utilidades de la empresa a lo largo de los años proyectados. Esto indica un mejoramiento en la rentabilidad de la compañía, lo que es una señal positiva. Es importante que la empresa siga gestionando eficazmente sus costos y manteniendo un equilibrio financiero saludable para asegurarse de que estos planes de crecimiento sean sostenibles a largo plazo. Además, el seguimiento de los resultados reales a lo largo de los años es esencial para evaluar si las proyecciones se están cumpliendo y se puedan realizar los respectivos ajustes si fuese necesario.

Estado de Flujos de Efectivo de la Compañía Surfing Chips

Tabla 24.

Estado de Flujos de Efectivo

 SURFING CHIPS					
Estado de Flujos de Efectivo					
Miles de US\$	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>
Flujos de Efectivo en Actividades Operativas:					
Utilidad / (Pérdida) del ejercicio	6.018	172.845	222.441	247.261	272.103
Depreciación	-	-	-	-	-
Efectivo proveniente de act. operativas antes de capital de trabajo	6.018	172.845	222.441	247.261	272.103
(Aumento) / Disminución en cuentas por cobrar	(8.729)	(32.854)	(8.317)	(4.158)	(4.158)

(Aumento) / Disminución en inventarios	(23.566)	(96.194)	(23.952)	(11.976)	(11.976)
Aumento / (Disminución) en proveedores	3.230	11.740	2.994	1.497	1.497
Aumento / (Disminución) en otras cuentas por pagar	47	(47)			
Efectivo Neto Proveniente de Actividades Operativas	(23.002)	55.491	193.166	232.623	257.465
Flujos de Efectivo en Actividades de Financiamiento:					
Aumento / (Disminución) en obligaciones bancarias	21.186	0	-	(7.062)	(7.062)
Ampliación de capital	11.176	88.824			
Dividendos pagados	-		(20.000)	(30.000)	(40.000)
Efectivo Neto Usado en Actividades de Financiamiento	32.362	88.824	(20.000)	(37.062)	(47.062)
Flujos de Efectivo en Actividades de Inversión:					
(Aumento) / Disminución en propiedad, planta y equipo	-	-	-	-	-
(Aumento) / Disminución en Inversiones temporales	-	(30.440)	(148.549)	(183.277)	(198.144)
Efectivo Neto Usado en Actividades de Inversión	-	(30.440)	(148.549)	(183.277)	(198.144)
Aumento neto en efectivo y sus equivalentes	9.360	113.875	24.617	12.284	12.259
	-	-	-	-	-
Efectivo y equivalentes al inicio del año	-	9.360	123.235	147.852	160.136
Efectivo y equivalentes al final del año	9.360	123.235	147.851	160.136	172.395
Check	9.360	123.235	147.852	160.136	172.395
	-	0	(0)	0	0

Nota. La Tabla corresponde al Estado de Flujo de efectivo calculado para la Compañía Surfing Chips, por Castillo et al.,2023.

Se observa cómo los cambios en las *cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar* afectan al flujo de efectivo. Por ejemplo, en 2023, la empresa reduce las cuentas por cobrar y aumenta las cuentas por pagar, lo que contribuye al flujo de efectivo positivo.


La empresa también planea tomar financiamiento y realizar inversiones, lo que afectará sus flujos de efectivo en el futuro. El seguimiento constante de estos flujos es esencial para una gestión financiera efectiva.

Se analizó las variaciones de las operaciones que fueron o no capaces de generar caja para cubrir las actividades operativas y las de financiamiento; ha sido necesario recurrir a financiamiento en los años 2025 y 2026, se disminuye el flujo debido a que la deuda se empieza a cancelar en dichos años.

Cálculo de los Cash Flow

Tabla 25.

Cálculo de los Cash Flow

 SURFING CHIPS					
Cálculo de los Cash flow	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>
Beneficio Antes de Intereses e Impuestos (BAIT)	5.929	230.637	296.765	329.829	362.892
- Impuesto sobre BAIT	-	(57.970)	(74.502)	(82.716)	(90.878)
Beneficio Neto Sin Deuda	5.929	172.667	222.263	247.113	272.014
+Amortización	-	-	-	-	-
-Incremento Activos Fijos	-	(30.440)	(148.549)	(183.277)	(198.144)
-Incremento NOF	(29.019)	(117.354)	(29.275)	(14.637)	(14.637)
FCF	(23.090)	24.873	44.439	49.198	59.233
-Intereses*(1-t)	89	178	178	148	89
+ Incremento Deuda	32.362	88.824	(20.000)	(37.062)	(47.062)
ECF	9.360	113.875	24.617	12.284	12.260
	9.360	113.875	24.617	12.284	12.259
	-	0	(0)	0	0

Nota. La Tabla permite conocer los resultados del Cálculo de los Cash Flow de la Compañía Surfing Chips, por Castillo et al.,2023.

Tabla 26.

Ratios proyectados

Hipótesis / Ratios	2022	2023	2024	2025	2026
PMC	126	30	30	30	30
PMP	139	60	60	60	60
PMA	742	160	160	160	160
Capex Activo Fijo	-	-	-	-	-
Análisis vertical					
Unidades Vendidas	4.987	100.000	120.000	130.000	140.000
Precio por unidad	4,99	4,99	4,99	4,99	4,99
Crecimiento anual en precios	100,0%	2%	2%	2%	2%
Variación de costos por volumen	0,0%	18%	18%	18%	18%
Margen Bruto o Utilidad Bruta sobre ventas objetivo	54,1%	77,9%	77,9%	77,9%	77,9%
EBITDA	23,8%	46,2%	49,6%	50,8%	51,9%
Gastos Generales y de Administración	-23,6%	-10,0%	-10,0%	-10,0%	-10,0%
Amortización sobre ventas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos de Venta	-6,3%	-0,6%	-0,6%	-0,6%	-0,6%
Gastos financieros	-0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Participación de trabajadores	-3,6%	-1,0%	-1,0%	-1,0%	-1,0%
Impuesto a la renta	-5,1%	-11,5%	-12,4%	-12,7%	-13,0%
Tipo impositivo	25,0%	25%	25%	25%	25%
Activo fijo medio Bruto	-	-	-	-	-
% amortización sobre activo fijo medio bruto	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Dividendos con cargo a reservas			-20.000	-30.000	-40.000
Total gastos para caja mínima	(16.754)	(147.882)	(177.422)	(192.163)	(206.874)
Días de caja mínima	201,1	300,0	300,0	300,0	300,0
Deuda media	10.593	21.186	21.186	17.655	10.593
% Gastos financieros sobre deuda media	-0,8%	-0,8%	-0,8%	-0,8%	-0,8%
ROI	18,15%	96,92%	53,25%	39,48%	32,19%

Nota. La Tabla permite conocer la determinación de los Ratios proyectados de la Compañía Surfing Chips, por Castillo et al.,2023.

En la tabla 26 se puede observar que al año 2022, el PMC es de 126 días, pero se espera que disminuya significativamente a 30 días en los años posteriores. Esto indica que la empresa está mejorando su eficiencia en la gestión de cuentas por cobrar, el periodo medio de pago se mantiene constante en 60 días todos los

años. Al lograr establecer un periodo medio de cobro menor al PMP se tiene la ventaja de mantener con liquidez suficiente para poder cancelar por adelantado a los proveedores y hacerse acreedores a ciertos descuentos por pronto pago.

El PMA (Periodo medio de almacenamiento) representa el tiempo promedio que la empresa mantiene su inventario, se puede observar que existe una baja en el número de días, esto da a entender que cada año el producto sale más pronto a la venta. Disminuye de manera significativa de 742 días en 2022 a 100 días en 2023 y permanece relativamente constante en los años siguientes.

En lo que corresponde a los gastos y costos asociados con las operaciones de la empresa se proyecta que la mayoría de estos gastos disminuirán pasando del 23.6% al 1.3% manteniéndose constante desde el periodo 2023 al 2026.

Finalmente, también se puede observar un incremento del ROI, lo que evidencia que la inversión de \$100.000 dará buenos resultados a lo posterior.

Además, la empresa carece de un método de revisión de inventarios, se sugiere implementar un proceso de control adecuado a la realidad de la empresa, mismo que será fundamentado con un manual.

WACC (*Promedio Ponderado de Costo de Capital*)

El WACC es la *tasa mínima* a la que se deben someter los *activos de capital*, con el propósito de monitorear y asegurar que el valor de la compañía no se vea reducido, es por ello que, si una compañía se financia de manera total con recursos propios, el costo de capital sería el rendimiento que la compañía requiere sobre el capital propio invertido. No obstante, la mayor parte de las sociedades, obtienen una porción de sus fondos como deudas de largo plazo. Motivo por el cual, se debe hacer hincapié en el valor del rendimiento pequeño de los activos productivos, de

sobremano los que generan dinero y están de verdad vinculados con la parte lucrativa de la empresa (Cala et al., 2017).

Otro concepto del WACC, es el referido por Diez (2016) quien añade que el WACC es “el costo promedio ponderado de una deuda y el patrimonio” (p.36). En otras palabras, es la porción que se toma de las obligaciones y el patrimonio, y se emplea para financiar los activos, lo cual da como resultado a la denominada *estructura financiera*.

Es por ello, que el WACC representa el promedio ponderado de los costos de las distintas clases de capital que usa la compañía, considerando su estructura de capital, este capital puede tener su origen en distintas fuentes como: deuda, capital propio, y en alguno de los casos, financiamiento externo. Donde cada uno de estos elementos tiene un costo vinculado, motivo por el cual el WACC se emplea para establecer el “costo promedio ponderado” de todas estas fuentes de financiación.

Tabla 27.

WACC

WACC Tasa ponderada media de Ke y Kd						
Ke=	CAPM	E/(E+D)	11.03%	50.86%	5.61%	
WACC	NODERFELASE					
Kd=	Deuda	D/(E+D)	6%	58.72%	3.52%	9.13%

Nota. La Tabla permite la determinación del WACC a la Compañía Surfing Chips, por Castillo et al.,2023.

El WACC está en 9.13%, con esto se evidencia que cualquier inversión que se pretenda hacer, en el TIR se aspira tener un valor superior a esto considerando que la rentabilidad sea mayor.

Posteriormente se ha procedido a actualizar el FCF con el WACC que se ha calculado de 9.13%, y así poder detectar una diferencia.

Valoración por Flujos de caja Descontados O Free Cash Flow

Los métodos casados en el descuento de flujos tienen su origen en el análisis de inversiones. Se distinguen por la consideración del componente tiempo, lo cual hace indispensable la estimación de la tasa de “actualización o descuento”, así como la determinación del horizonte temporal. Además, cabe cuestionarse que tipo de flujos debe ser objeto de descuento. EL eje principal para la aplicación de este método se fundamenta en la idea de que el “valor de la empresa” viene dado por la posibilidad de generación de rentas en el futuro y no tanto del total del patrimonio.

Aguiar et al., (2009) expresan que básicamente, el *valor de una empresa* se obtiene por medio del uso de la técnica de flujos de efectivo descontados, es decir, el valor presente de los flujos futuros que generará durante un período determinado más el valor presente del valor residual o valor esperado al final del período. Habla de un marco de tiempo, es decir, valor presente, no valor neto, porque el valor presente neto, consiste en restar el monto de la inversión original al monto actualizado de los flujos futuros. Analíticamente reside en obtener el valor de una ecuación formada por la suma de los valores presentes de los distintos flujos futuros de 1 a n más el valor presente del valor residual ubicado en n (si corresponde).:

$$VE = \frac{FC_1}{(1+k)} + \frac{FC_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{FC_n + VR}{(1+k)^n}$$

Siendo:

VE: valor de la empresa

FC: Flujos de caja

K: tasa de descuento (Coste medio ponderado de capital)

N: horizonte temporal de la valoración (Aguiar et al., 2006, pág. 70)

Free Cash Flow Calculado en base al capital de trabajo.

Tabla 28.

Free Cash Flow Calculado en base al capital de trabajo.

	1	2	3	4	5
					59,23
FCF =	(23,090)	24,873	44,439	49,198	3

Nota. La Tabla permite conocer los resultados del Cálculo del Cash Flow en base al CT de la Compañía Surfing Chips, por Castillo et al.,2023.

Free Cash Flow actualizado según WACC

Tabla 29.

Free Cash Flow actualizado según WACC

	1	2	3	4	5
	(21,158.09	22,791.7	40,720.2	45,081.0	54,276.0
FCF)	3	6	7	4

Nota. La Tabla permite conocer los resultados del Cálculo del Cash Flow en base al WACC de la Compañía Surfing Chips, por Castillo et al.,2023.

Se concluye que existe una leve disminución de flujo de efectivo al actualizarlo según el WACC, sin embargo la empresa continúa generando flujos de efectivo positivo gracias al ajuste de sus políticas operativas en términos del PMC y PMP. Además, es importante resaltar que la empresa ha logrado una inyección de capital de un nuevo inversionista por 96K lo cual mejora significativamente la capacidad de generar caja de la empresa en términos de capital de trabajo para poder expandir sus operaciones y lograr los márgenes deseados.

Fusiones y Adquisiciones

Para abordar este apartado es indispensable, realizar una visualización general de dos aspectos clave: fusiones y adquisiciones, referente a esto Horigian (2003) señala que una fusión se da cuando dos o más empresas independientes se unen y dan paso a una sola organización, cuyos dueños son un conjunto único de accionistas, y es administrada por un grupo gerencial, así pues, las únicas dos maneras más comunes de llevar a cabo una fusión, es por medio de la comercialización de activos o la venta o intercambio de acciones.

Y por otro lado, las adquisiciones se dan cuando una compañía adquiere una parte mayoritaria o todos los activos o acciones de otra, comúnmente con la finalidad de reestructurar la actividad operacional de la compañía adquirida (Horigian, 2003).

De acuerdo, a los conceptos expuesto previamente se puede agregar que las fusiones y adquisiciones, son estrategias específicas y trascendentales, ya que la aplicación de las mismas, le brinda a la compañía la oportunidad de mejorar en sus procesos operacionales, administrativos, de igual manera, les permite obtener el financiamiento requerido para fondear los proyectos presentes y futuros.

Ahora bien, en lo que corresponde la Compañía Surfing chip, después de haber realizado una valoración financiera, se determinó que existe la imposibilidad de efectuar algún proceso de fusión o adquisición, sin embargo, se ha considerado desarrollar una serie de alianzas estratégicas con diversos sectores que son esenciales para la compañía, pero previamente, se realizará un análisis FODA, herramienta a través de la cual se obtendrá una información específica y concreta del ambiente empresarial en que se desarrolla la compañía.

Matriz FODA

Un negocio rentable se edifica en un cimiento firme, que este compuesto por los mejores elementos y herramientas con las que cuenta la organización, y para alcanzar esta premisa, y poder actuar en “función de los objetivos de la empresa”, se debe realizar un estudio detallado de las cualidades internas y externas de la compañía. Motivo por el cual, es imperante destacar que posterior a este estudio se pretende delimitar una ventaja competitiva, que refleje las virtudes de la compañía (Otero & Gache, 2006).

Ponce (2007) propone que la matriz FODA, tiene la finalidad de efectuar una valoración de los aspectos o factores fuertes y débiles, que en conjunto dan la oportunidad de diagnosticar, el ambiente interno de la compañía, así como los aspectos externos, en otras palabras las oportunidades y amenazas. Así también, es un mecanismo de fácil aplicación, que permite tener una perspectiva global del ambiente estratégico de una empresa determinada.

Castillo y Banguera (2018) expresa que las empresas deberían realizar un proceso debidamente estructurado, que les brinde la información necesaria y así asegurar que las decisiones que tomen sean las adecuadas, situación que disminuye en gran medida la generación de errores, motivo por el cual, la matriz FODA se convierte en un mecanismo elemental para conocer la situación real, su ejecución permite indagar y estudiar, de manera proactiva y metodológica, cada uno de los factores que intervienen en el giro del negocio.

Por lo tanto, la matriz FODA, se convierte en un mecanismo de trascendental para las empresas por varios motivos:

Planificación estratégica: Una vez, que se determinan los factores internos y externos, la compañía puede emplear estos datos para el perfeccionamiento de

estrategias y planes de acción, además está la matriz FODA ayuda a las empresas a determinar sus objetivos de corto y largo plazo, identifica las áreas de mejora y definir tácticas, que permitan *aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas*.

Administración de los riesgos: al determinar las posibles amenazas, las organizaciones pueden desarrollar diversas estrategias con el fin de mitigar los riesgos, esto es de gran importancia, sobre todo en un medio empresarial cambiante, donde las amenazas pueden surgir de manera inesperada.

Incremento de la competitividad: las organizaciones pueden usar la matriz FODA con el fin de identificar en las que se puede mejorar y a su vez competir de forma mucho más efectiva en el mercado en el que se encuentra.

Comunicación interna y externa: la matriz FODA es un mecanismo muy útil para comunicar el contexto actual interno o externo de la empresa, puesto que ayuda a los colaboradores a tener una mayor comprensión de la dirección estratégica de la compañía, además que resulta bastante útil para atraer inversionistas, socios comerciales y stakeholders.

En este caso en particular la matriz FODA, es un mecanismo esencial para todo tipo de compañías, en este caso en particular para la Compañía Surfing chips, ya que el empleo de este tipo herramientas le da una oportunidad de examinar su situación actual, para luego desarrollar estrategias efectivas que permita maximizar sus aspectos positivos, aprovechar las oportunidades, analizar las debilidades y tratar de erradicar las amenazas.

Figura 13.

Matriz Foda



Nota. La figura representa la Matriz FODA de la Compañía Surfing Chips, por Castillo et al.,2023

La matriz FODA elaborada para la Compañía Surfing chips, permite conocer los aspectos internos y externos, los cuales se muestran a continuación:

Fortalezas

Acceso a materia prima (plátano) de calidad: este es una de las mayores fortalezas que posee la compañía, ya que la misma se encuentra ubicada en una de las provincias donde se produce y comercializa un plátano de calidad, y por ende, obtiene de manera directa la materia, lo cual ocasiona que los productos elaborados tengan la consistencia, sabor, textura y presentación que genere un gran interés y fidelización de los clientes. Adicionalmente, la localización de la compañía reduce en gran medida los costos de envío de materia prima.

Personal capacitado para manejo de alimentos: como es un producto tradicional en la provincia donde se ubica, es deducible que el personal de la compañía tenga un conocimiento importante en cuanto a la manipulación y tratamiento del mismo, además la empresa cuenta con un profesional calificado que se encarga de inspeccionar los métodos de producción, así como del acatamiento de las normas de calidad.

Disponibilidad de liquidez para asumir costos de distribución: se ha podido evidenciar que la empresa, posee los fondos suficientes, para poder cubrir los costos de comercialización interna y externa.

Oportunidades

Alta demanda de snacks saludables mediante la alianza estratégica: una demanda alta de productos saludables, en este caso de snacks derivados del plátano, significa que actualmente, más personas están buscando más alternativas en alimentación saludable, es decir, que no solo sean sabrosas sino que también sean beneficiosas para la salud. Esta circunstancia, se convierte en una gran oportunidad para la Compañía Surfing chips, de ofertar a este mercado potencial productos innovadores y atractivos que cumplan no solo son los estándares de salud, sino también de calidad. Este cambio en los gustos de los demandantes permitirá a la compañía adaptarse a los requerimientos de este creciente mercado.

Distribuir el producto a través de supermercados: al ser un producto de duradero y de fácil transporte, los productos elaborados por la Compañía Surfing chip, pueden llegar a muchos lugares de distribución, en este caso los supermercados, lo cual permite tener un mayor acceso del producto, sin importar la ubicación geográfica que se encuentre el cliente.

Establecer alianzas para venta de productos alimenticios: la participación en nuevos y actuales mercados, es una oportunidad para la compañía, ya que esta clase de acciones genera ventajas importantes como las que a continuación se mencionan:

Ampliación del mercado: el asociarse con otra compañía, representa una gran estrategia, que permitirá aprovechar la base de clientes de la otra empresa, y así poder conseguir nuevos consumidores.

Diversificación de productos: si una de las compañías, con las que se asocia la presente empresa, brinda productos complementarios esto permitirá diversificar la oferta, por ejemplo, se podría combinar la presentación de los chifles con una salsa o con algún tipo de acompañamiento de otra compañía socia.

Disminución de los costos: compartir los costos de distribución y publicidad puede ser más rentable para la Compañía Surfing chip, ya que al querer expandirse en el mercado, necesariamente requerirá de mayores recursos logísticos y humanos.

Accesibilidad de recursos adicionales: una alianza brinda un gran acceso a recursos, que en su momento la Compañía Surfing chip no posee, estos recursos pueden ser los relacionados con: redes de distribución y también el conocimiento específico del mercado.

Empresas que prestan servicio de distribución de alimentos: esta se ha convierte en una oportunidad bastante importante puesto que, el relacionarse con empresas especializadas con temas logísticos, significa que se puede gestionar eficientemente el almacenamiento, transporte y entrega de los productos, lo cual indudablemente optimiza la cadena de suministro de la compañía.

Debilidades

Carencia de directrices estratégicas: la deficiencia de este tipo de factores acarrea una algunas incidencias, que puede afectar la operatividad de la empresa:

Falta de enfoque: el no contar con directrices estratégicas definidas, la compañía puede carecer de un enfoque definido, esto puede afectar en la creación de acciones concretas para la compañía.

Reducción de la competitividad: en un mercado potencial de snacks, la carencia de una estrategia definida puede dejar a la compañía rezagada en términos de innovación, publicidad y posicionamiento en comparación con sus competidores.

Ineficiencia en la cadena de suministros: la ausencia de una estrategia logística, ocasiona que la “cadena de suministro” de la Compañía Surfing chip se vuelva ineficiente, lo cual incide en la disponibilidad del producto en el mercado, y esto a su vez ocasiona pérdidas económicas.

Posibles limitaciones en la expansión: la carencia de una estrategia de crecimiento puede restringir la capacidad de la compañía para poder expandirse en nuevos mercados, además que dificulta la capacidad de introducir nuevos productos, aspecto que es crucial para la compañía de snacks.

Riesgos financieros: la falta de una sólida estrategia financiera podría exponer a la compañía a riesgos financieros innecesarios como: inversiones no planificadas o presupuestos mal elaborados.

Oferta de productos no tan frescos por el tiempo de distribución: esta situación podría generarse en el caso que se presente alguna situación atípica, que afecte la operatividad de la empresa, en este caso puede ser desastres naturales como: terremotos, inundaciones que afecten los medios de logística y distribución

de la compañía, y esto a su vez puede generar ocasiona que los productos pierdan sus propiedades iniciales.

Deficiencia de procesos en logística: este factor es un resultado de lo que se mencionó previamente, así también, es esta deficiencia puede ocasionar los siguientes inconvenientes:

Retrasos en la producción: las deficiencias en el procedimiento de logística pueden generar ciertos retrasos en la recepción de materias primas requeridas para la producción de chifles, aspecto que podría incidir en la facultad de la sociedad para cumplir con la demanda del mercado.

Ineficiencia en la cadena de suministros: los procesos logísticos débiles pueden ocasionar retrasos en la cadena de suministros, desde la adquisición de la materia prima hasta la adjudicación del producto terminado a los clientes.

Problemas de cumplimiento: la carencia de una adecuada estructura de los procesos logísticos, puede generar ciertos inconvenientes en la observancia de los tiempos de entrega acordados previamente con los usuarios, situación que afectaría en la confianza y correlación con los socios comerciales y clientes.

Dificultades en la expansión geográfica: los procesos de logística inadecuado, puede convertirse en una gran dificultad, que le permita ingresar a nuevos mercados, limitando indudablemente el alcance geográfico el alcance geográfico de la compañía y su capacidad para explotar las oportunidades de crecimiento.

Amenazas

Empresas de la competencia mejor estructuradas: en un mercado globalizado, la competencia puede llegar a ser bastante intensa, la compañía deberá desarrollar una estrategia masiva y agresiva que le permita enfrentar a la

competencia de otras empresas que producen chifles, o inclusive de snacks parecidos de otros países.

Competidores con canales de distribución definidos: los competidores con canales de distribución establecidos, pueden desarrollar acuerdos preferenciales con distribuidores minoristas y supermercados, lo que les brinda un espacio importante en sus estantes; esto puede generar que la Compañía Surfing chip tenga dificultades que asegure la localización estratégica para los productos de esta compañía.

Otro factor que incide dentro de esta amenaza, es el referido a la visibilidad en el mercado; en este caso si los *competidores potenciales* de la compañía, ya tienen una visibilidad mayor en el mercado, esto podría ocasionar que la compañía sea menos reconocida, sobre todo entre los clientes que ya está familiarizados con marcas ya conocidas.

Competidores con amplia cobertura en locales de consumo masivo: está puede convertirse en una amenaza significativa para la Compañía Surfing chip, a continuación se presenta algunas razones por las que esto podría representar un gran desafío:

Posible competencia directa de puntos de venta clave: esto cuando los competidores tienen una presencia importante en locales de consumo masivo, es decir, en supermercados, es muy probable que compartan estantes y puntos de venta clave con la Compañía Surfing chip, lo cual incrementa la competencia directa y esto a su vez dificulta la diferenciación de los productos.

Menor visibilidad en los puntos de venta: en este caso, si los competidores tienen un espacio importante en los locales de consumo masivo, esto genera que los productos de la Compañía Surfing chip tengan una visibilidad reducida; esto

puede afectar la capacidad de cautivar la atención de los clientes potenciales y convertirlos en compradores.

Presión importante en los precios: una competencia intensiva en los sitios de consumo masivo, podría desembocar en una presión de los precios, situación por la cual los competidores podrían estar dispuestos a disminuir los márgenes con la finalidad de mantener o ganar cuota de mercado, lo cual podría incidir en la rentabilidad de la compañía.

Es por ello, que para contrarrestar para contrarrestar estas amenazas, es elemental que la compañía se enfoque en estrategias de diferenciación, una publicidad efectiva y la edificación de vínculos sólidos con los distribuidores, de igual modo, podría indagar sobre nuevos canales de distribución alternativos o realizar un “estudio de mercado”, que le permita conocer nuevos nichos de mercados que no son atendidos, donde los productos ofertados por la compañía puedan destacar.

Propósito de la alianza estratégica

Ariño (2007) manifiesta que es un convenio formal que ocurre entre dos o más compañías, para obtener una serie de intereses comunes y privados, además de compartir recursos bajo un ambiente de incertidumbre acerca de los resultados. Adicionalmente, el realizar una alianza estratégica ayuda a la consecución de dos propósitos elementales: disminución de los costos y alcanzar económicas de escala, esto debido a que en los sectores donde los costos fijos son altos, y por ende va a requerir de un volumen importante de recursos que le otorgue a la compañía la oportunidad de ser competitiva; y otro propósito, es el relacionado con la obtención en el acceso a nuevos mercados, ya que cuando la compañía desea ingresar a un mercado y no posee el conocimiento elemental sobre los usuarios y de las

relaciones e infraestructura requeridas para lograr una excelente comercialización del producto.

Gallegos y Tejos (2017) expresan que una alianza estratégica es un vínculo que se caracteriza por un pacto o compromiso de dos o más empresas, donde conjugan una variedad de actividades necesarias, con el único objetivo de lograr sus objetivos de manera complementaria. Por consiguiente, el propósito de generar una alianza también permite compartir recursos financieros, materiales, tecnológicos, capacidad empresarial, costos administrativos, entre otros.

Todo este contexto, permite deducir que las alianzas estratégicas son un instrumento muy útil para la producción de una variedad de recursos, los cuales contribuirán de manera efectiva al fortalecimiento operacional de la compañía, mejorar el posicionamiento en el mercado creciente de los snacks, expandirse a nuevos mercados.

En el caso de la Compañía Surfing chip, llevará a cabo una serie de alianzas estratégicas, para lo cual se consideró algunos factores como: la localización, logística y calidad de los productos, a continuación en la siguiente tabla se muestra las alianzas estratégicas que la compañía puede llevar a cabo:

Tabla 30.

Alianzas estratégicas

Tipo de empresa	Sector	Tamaño	Objetivo de Fusión
Distribuidor de productos alimenticios	Al por mayor	Grande	El objetivo principal sería consolidar un acuerdo comercial que permita distribuir los chifles a gran escala maximizando las ventas para lograr un 40% de margen neto.

Tiendas o supermercados de productos saludables	Al por mayor	Grande	El realizar una estrategia con tiendas o supermercados, que distribuyan o centren en la oferta de productos saludables, podrá fortificar la posición de la compañía en un mercado orientado hacia el bienestar.
Asociaciones de Agricultores de la Zona.	Al por mayor	Grande	Como la Compañía se encuentra ubicada, en una provincia donde se cultiva y produce una variedad de productos agrícolas, la creación de una alianza tendrá el propósito de asegurar la obtención de la materia prima en grandes cantidades.
Asociación de Agricultores de productos agrícolas de la Región Sierra.	Al por mayor	Grande	El propósito de alianza permitirá la creación de nuevas líneas de productos.

Nota. La Tabla permite identificar los socios estratégicos de la Compañía Surfing Chips, por Castillo et al.,2023.

La ejecución de alianzas estratégicas permitirá establecer una reducción en los costos y una mayor eficacia en la cadena de suministros y distribución lo que podría aumentar la rentabilidad.

Además, proporciona acceso a recursos de marketing y promoción, lo que permitirá aumentar la visibilidad de los chifles, en el mercado, lo cual contribuye a mitigar los riesgos como son caducidad, daños en el empaquetado y que lleguen a percha exclusivamente los productos en buen estado.

Es imperante mencionar que, la alianza estratégica con las asociaciones de agricultores de la zona, brindará una seguridad en cuanto a la disponibilidad y calidad de la materia prima, todo este proceso fomentará un incremento de la *cadena productiva* del sector, y esto a su vez se constituirá en un ahorro importante en logística. Ahora bien, en lo relacionado las tiendas o supermercados, estos sitios

representan una gran ventaja para dar a conocer los beneficios y propiedades de consumir un snack saludable como el producido por la compañía.

La empresa Surfing chips realizará alianzas que permitirá tener autonomía y control de las operaciones. En este momento el principal objetivo es incrementar la presencia de la marca en el mercado, logrando un margen de rentabilidad aceptado en la industria. Sin embargo, en un futuro no se descartaría la posibilidad de que la empresa se fusione con un distribuidor ya que esto permitiría los costos de distribución en gran escala.

A continuación, detallamos los 14 principales distribuidores en Miami:

1. "Gordon Food Service
2. Dot Foods
3. Sysco
4. Golden State Foods
5. Shamrock Foods Co.
6. PFG Customized
7. Lineage Logistic
8. Martin-Brower Global
9. Reyes Holdings
10. McLane Foodservice
11. Ben E. Keith Foods
12. Maines Party & Food Warehouse
13. Performance Food Group
14. UNFI" (Aranaga, 2023).

Se ha decidido trabajar con la empresa Golden State Foods porque es una de las compañías de distribución de alimentos más grandes de la industria minorista.

Fue fundada en 1947 y provee a más de 200 marcas, entre cadenas de restaurantes y tiendas reconocidas en todo el mundo. Los artículos que procesa y distribuye incluyen comidas y bebidas especiales, proteínas y lácteos, elaborados con la mejor materia prima (Aranaga, 2023).

La empresa crearía alianzas estratégicas con Golden State Foods.

- Las empresas podrían trabajar juntas para personalizar los chifles de acuerdo con las preferencias de los clientes de ciertas cadenas de restaurantes o empresas de catering que son clientes de Golden State Foods.
- Las empresas podrían colaborar en programas de capacitación y desarrollo para mejorar la calidad de los productos de chifles y la cadena de suministro.
- Reducción de los costos de comercialización, gracias al acuerdo comercial con el distribuidor.
- Para potenciar la comercialización de productos frescos y de calidad.
- La asociación con Golden State permitirá la expansión de la distribución de productos nivel nacional, garantizando que lleguen a un mercado más amplio.

Análisis de la alianza estratégica

Posterior a la puesta en marcha de las alianzas estratégicas, a continuación se presenta una evaluación de los propósitos, el análisis de estados financieros, realizar la Due Diligence, esto con el propósito de conocer la forma en cómo se va a financiar la operación.

Oportunidades:

- Alta demanda de snacks saludables mediante la alianza estratégica.
- Distribuir el producto a través de supermercados.
- Establecer alianzas para venta de productos alimenticios.
- Empresas que prestan servicio de distribución de alimentos.

Tabla 31.

Objetivos de la Empresa Surfing chips

Objetivo	KPI	% cumplimiento
Consolidar un acuerdo comercial que nos permita distribuir los chifles a gran escala maximizando las ventas para lograr un 40% de margen neto.	Al 2024 vender 120.000 unidades con un margen del 37%	98%

Nota. La Tabla permite identificar los objetivos de la Compañía Surfing Chips, por Castillo et al.,2023.

Análisis de estados financieros

Tabla 32.

Proyección de los Estados Financieros de la Empresa Surfing chips

Estado de Resultados	<u>Históricos</u>		<u>Proyección</u>		
	<u>dic-22</u>	<u>dic-23</u>	<u>dic-24</u>	<u>dic-25</u>	<u>dic-26</u>
Miles de US\$					
Ventas Netas	24.887	499.000	598.800	648.700	698.600
Compras	(8.337)	(89.820)	(107.784)	(116.766)	(125.748)
Transporte Internacional	(3.094)	(20.659)	(24.790)	(26.856)	(28.922)
Utilidad Bruta en Ventas	13.456	388.521	466.226	505.078	543.930
Gastos Generales y de Administración	(5.881)	(14.471)	(37.107)	(48.577)	(60.077)
Amortización	-	-	-	-	-

		(100.000	(100.000	(100.000	(100.000
Servicios Profesionales	-))))
Gastos de Distribución/Penalización	(1.558)	(2.994)	(3.593)	(3.892)	(4.192)
Utilidad (Pérdida) Operacional	6.018	271.056	325.526	352.608	379.661
Gastos financieros	(89)	(178)	(178)	(148)	(89)
Utilidad (Pérdida) antes de PT e IR	5.929	270.879	325.348	352.460	379.573
Participación de trabajadores	(889)	(4.990)	(5.988)	(6.487)	(6.986)
Utilidad (Pérdida) antes de IR	5.039	265.889	319.360	345.973	372.587
Impuesto a la renta	(1.260)	(66.472)	(79.840)	(86.493)	(93.147)
Utilidad (Pérdida) Neta	3.780	199.417	239.520	259.480	279.440
EBITDA	5.929	266.066	319.538	346.121	372.675
	75%	75%	75%	75%	75%
MARGEN DE RENTABILIDAD		37%	40%	40%	40%

Nota. La Tabla permite conocer la proyección de la información financiera de la Compañía Surfing Chips, por Castillo et al.,2023.

Luego de efectuar el análisis financiero se pudo establecer que la alianza con el distribuidor genera un impacto positivo en el margen de rentabilidad. Esta alianza estratégica le permitirá a la empresa mantener márgenes sostenibles a lo largo los siguientes periodos, satisfaciendo las expectativas de rentabilidad deseada por parte de los socios.

Due Diligence

Para el desarrollo de esta etapa se ha decidido contratar a una empresa de consultoría, para realizar la revisión exhaustiva de la información financiera de la empresa, incluyendo sus estados financieros, contratos, activos y pasivos, litigios pendientes, operaciones comerciales, y cualquier otro tipo relevante.

Los posibles riesgos asociados a este acuerdo podrían ser:

- La marca no logre posesionarse en el mercado meta y tenga que cesar sus actividades
- El margen neto estimado de ventas no pueda ser alcanzado

- Debido al bajo nivel de ventas la empresa no pueda cumplir con sus obligaciones financieras.

Las oportunidades que se pueden lograr de este acuerdo son:

- Convertirse en la marca preferida de nuestros clientes para el consumo de snacks saludables.
- Expandir los canales de distribución a las principales ciudades en Estados Unidos.

Personal involucrado en la alianza estratégica

- ✓ Abogados especializados en alianzas estratégicas
- ✓ Consultores de estrategia y operaciones
- ✓ Especialistas en cumplimiento regulatorio y antimonopolio.

Plan de Comunicación Stakeholder

Tabla 33.

Plan de Comunicación Stakeholder

	Reunión con los empleados realizando una presentación previa en diapositivas y material impreso con resultados claves.
	Algunas preguntas que se pueden presentar son:
1. Empleados	<ul style="list-style-type: none"> - Para lograr los objetivos planteados, ¿cuál sería el Impacto en la carga laboral? - Con el MBO, ¿Se mantendrá la misma estabilidad laboral o existirán cambios o rotación de personal? - ¿Existirán beneficios en la remuneración? - ¿Cuál es el crecimiento profesional que brinda?
	Mediante correo hacer conocer los resultados que se obtendrán con la aplicación del MBO y luego planificar una reunión con los proveedores para dar a conocer
2. Proveedores	<p>a detalle los resultados y despejar las dudas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿El nivel de pedidos será igual o existirán cambios? - ¿Incrementará la demanda para poder diversificar sus productos?

-
- ¿Cómo se asegurará la empresa de que sus necesidades y expectativas como cliente sigan siendo una prioridad?
 - ¿Qué garantías tengo de que la relación comercial a largo plazo seguirá siendo sólida y beneficiosa?
 - ¿Cómo se llevará a cambio el pago de facturas y acuerdos financieros?

Enviar un correo informativo a todos los clientes y si tiene dudas del tema realizar llamadas telefónicas con el fin de dar a conocer el mensaje de manera oportuna.

3. Clientes

- ¿Habrá nuevas ofertas o beneficios para los clientes como resultado del MBO?
- ¿Cómo se protegerán los datos y la información confidencial de cada cliente?
- ¿Cómo se asegurará la empresa de que sus necesidades y expectativas como cliente sigan siendo una prioridad?

Los actores relevantes pueden ser los socios e inversionistas con los cuales se puede planificar una reunión e indicar los resultados y resolver sus inquietudes, con el fin de dar a conocer que su dinero generará la rentabilidad esperada.

Preguntas:

4. Actores relevantes

- ¿Cuál es el propósito general de implementar el MBO en la empresa y cómo se alinea con la visión y los valores de la organización?
 - ¿Como impactará estas estrategias en la rentabilidad de la empresa?
 - ¿Se han realizado cambios en la estructura de capital, endeudamiento o en la política de dividendos de la empresa?
 - ¿Cuáles son las expectativas de crecimiento y expansión de la empresa?
 - ¿Qué garantías existen de que la empresa seguirá siendo una inversión sólida y atractiva incrementando el valor de la misma?
-

Nota. La Tabla permite conocer el Plan de Comunicación Stakeholder de la Compañía Surfing Chips, por Castillo et al.,2023.

Bibliografía

- Aguiar Díaz, I., Díaz Díaz, N. L., García Padrón, Y., Hernández Sánchez, M., Ruíz Mallorquí, M. V., Santana Martin, D. J., & Verona Martel, M. C. (2009). *Finanzas Corporativas en la Práctica* (Segunda ed.). Madrid. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=WA2mznh_OMQC&pg=PA168&lpg=PA168&dq=%22Esto+es,+el+valor+actual,+no+neto+ya+que+como+sabemos+el+valor+actual+neto+consiste+en+detraer+de+la+suma+de+flujos+futuros+actualizados+el+importe+de+la+inversi%C3%B3n+inicial.+An
- Aguiar Díaz, I., Díaz, N. L., García, Y., Hernández, M., Ruiz, M. V., Santana, D. J., & Verona, M. C. (2006). *Finanzas Corporativas en la Práctica* (Primera ed.). Madrid. Obtenido de https://www.google.com.ec/books/edition/Finanzas_Corporativas_en_la_Pr%C3%A1ctica/kLbHgcDyv0IC?hl=en&gbpv=1
- Aguiar, I. A. (2015). ANÁLISIS CRÍTICO DE LOS MÉTODOS DE VALORACIÓN DE EMPRESAS Y SU APLICACIÓN PRÁCTICA. *Revista Vinculatégica*(1), 1038-1056. Obtenido de <https://eprints.uanl.mx/17225/1/55.pdf>
- Alvarado Cáceres, P. (27 de Febrero de 2022). Los 'snacks' son los líderes en el mercado de los productos orgánicos en el país. *El Universo*, pág. En línea. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/los-snacks-son-los-lideres-en-el-mercado-de-los-productos-organicos-en-el-pais-nota/>
- Apaza Chipana, P. M., & Sauñe Palacios, P. E. (2019). Mejora en la Productividad en la Empresa IC Industrial SRL mediante la metodología PHVA. *[Tesis de grado, Universidad de San Martín de Porres]*, 1-311. Lima. Obtenido de https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/6515/apaza_cpmsau%c3%b1e_ppe.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Aranaga, I. (14 de Junio de 2023). *14 COMPAÑÍAS DE DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTOS EN MIAMI*. Obtenido de Abasto: <https://abasto.com/datos-utiles/14-companias-de-distribucion-de-alimentos-en-miami/>
- Argüello Solano, E., & Quesada López, C. (2015). IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN PEQUEÑAS EMPRESAS: UNA REVISIÓN DE LITERATURA. *Revista Ciencias Económicas*, 33(2), 79-120. Obtenido de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/22227/23750>
- Ariño, Á. (2007). Alianzas estratégicas: opciones para el crecimiento de la empresa (I). *Revista de Estrategia financiera*, 236(2), 40-51. Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25139w/alianzas_estrategicas.pdf
- Barandiarán Espejo, G. (Junio de 2015). VALORACIÓN AEROTRANS SERVICIOS LIMITADA MEDIANTE MÉTODO DE MÚLTIPLOS. [*Tesis de posgrado, Universidad de Chile*], 1-29. Santiago. Obtenido de <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/134550/Valoraci%C3%B3n%20Aerotrans%20servicios%20limitada%20%20mediante%20m%C3%A9todo%20de%20m%C3%Baltiplos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Barrionuevo Canto, F. J. (31 de Mayo de 2014). Método de valoración de empresas. [*Ensayo*], 1-53. Obtenido de <https://franciscobarrionuevo.eu/files/2015/03/ENSAYO-M%C3%89TODOS-DE-VALORACI%C3%93N-DE-EMPRESAS.pdf>
- Bautista Penna, R., & Pérez Sisa, F. G. (2021). Gestión estratégica del riesgo y su importancia en las buenas prácticas empresariales. *Revista Eruditus*, 2(1), 9-

24. Obtenido de

<https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/re/article/view/383/226>

Blanco Murillo, M. A., Muñoz Peña, F. A., & Palacio León, Ó. (2017). Optimización de portafolio de proyectos a través de la aplicación de programación lineal y el CAPM. *Revista Ciencias Estratégicas*, 25(37), 71-86. Obtenido de [https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/8002/Art%
dculo%204.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/8002/Art%c3%a)

Caiza Pastuña, E. C., Valencia Nuñez, E. R., & Bedoya Jara, M. P. (2019).

Decisiones de inversión y rentabilidad bajo la valoración financiera en las empresas industriales grandes de la provincia de Cotopaxi, Ecuador. *Revista Universidad & Empresa*, 22(39), 1-29. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/unem/v22n39/2145-4558-unem-22-39-201.pdf>

Cala Ibáñez, G., Noriega Ardila, E., & Gualdrón López, A. E. (2017). El Impacto del WACC (Weighted Average Cost of Capital) en la valoración de empresas. *Revista Innovando en la U*(9), 95-109. Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/innovando/article/view/3898/3276>

Carvajal Cajas, C. J. (2018). Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito – Provincia de Pichincha. [Tesis de posgrado, Universidad Andina Simón Bolívar], 1-67. Quito. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6393/1/T2735-MBA-Carvajal-Implementacion.pdf>

Castillo-Ruano, G. R., & Banguera-Rojas, D. E. (2018). Evaluación estratégica desde una matriz FODA en la empresa aglomerados. *Polo del Conocimiento*, 3(9), 224-230. Obtenido de file:///C:/Users/HP/Downloads/720-1919-2-PB.pdf

Cervantes Montes, T. E., Villalba Villalba, S. I., & Carmona Vega, E. G. (2013).

Aplicación del modelo capm y d-capm en las emprsas que han conformado el ipc en periodicos de crisis para la medicion del riesgo sistematico. *Revista Academia*, 1-8. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Sergio-Villalba-2/publication/269758691_APLICACION_DEL_MODELO_CAPM_Y_D-CAPM_EN_LAS_EMPRESAS_QUE_HAN_CONFORMADO_EL_IPC_EN_PERIODOS_DE_CRISIS_PARA_LA_MEDICION_DEL_RIESGO_SISTEMATIC/O/links/549544520cf29b94482131d4/APLICAC

Damodaran Online. (5 de Enero de 2023). *Data: Current*. Obtenido de

https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html

De la Calle Vaquero, A., & Herrero Rodríguez, M. Á. (2012). Valoración de

Empresas. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/72045563.pdf>

De Saeger, A., & Feys, B. (2016). *El Diagrama de Ishikawa*. Obtenido de

https://books.google.com.pe/books?id=d2PyCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=El+diagrama+de+Ishikawa:+Solucionar+los+problemas+desde+su+ra%C3%ADz&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjFwcrSI_rIAhXvp1kKHRkMAQUQ6AEIKDAA#v=onepage&q=El%20diagrama%20de%20Ishikawa%3A%20Solucion+a

Diario El País. (1 de Octubre de 2020). La nueva era del 'sampling': segmentada,

digital y a la puerta de casa. pág. En línea. Obtenido de

<https://elpais.com/especiales-branded/nuevos-tiempos/2020/la-nueva-era-del-sampling-segmentada-digital-y-a-la-puerta-de-casa/>

Diez Farhat, S. (2016). METODOLOGÍA DE CÁLCULO DEL COSTO PROMEDIO

PONDERADO DE CAPITAL EN EL MODELO DEL WACC. *Revista*

Empresarial, 10(45), 33-45. Obtenido de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5743638>

Espinoza Murrugarra, M. Á. (2018). PROPUESTA DE MEJORA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008, PARA REDUCIR EL PORCENTAJE DE PRODUCTOS NO CONFORMES EN LA EMPRESA CALZADOS PAREDES S.A.C. [*Tesis de grado, Universidad Privada del Norte*], 1-189. Trujillo. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14615/Espinoza%20Murrugarra%20Miguel%20%20c3%81ngel%20Jos%c3%a9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fernández, P. (2008). Métodos de Valoración de Empresas. *Documento de Investigación*, 1-52. Obtenido de <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0771.pdf>

Fernández, P., & Carabias, J. M. (2007). El peligro de utilizar betas calculadas. *Documento de Investigación*, 1-30. Obtenido de <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0685.pdf>

Fresco Community Market. (2022). *¿Qué hace que el mercado comunitario de Fresco sea tan especial?* Obtenido de https://www.frescomarkets.com/about_Fresco.html

Gallegos Vargas, A., & Tejos Rodríguez, W. (2017). Alianzas Estratégicas entre las empresas HERTZ- LANPASS. [*Tesis de grado, Universidad del Bío Bío*], 1-32. Concepción. Obtenido de http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/3407/1/Tejos_Rodr%c3%a9guez_Walter_Edgar.pdf

Grupo Enaja. (2012). *Misión, Visión*. Obtenido de <https://graficasenaja.com/>

- Horigian, M. A. (2003). *Valuación De Empresas en Fusiones y Adquisiciones. [Tesis de grado, Universidad Torcuato DI Tella]*, 1-71. Obtenido de https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/20.500.13098/476/MFIN_2003_Horigian.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kiwa Natural Life. (2023). *Sobre Nosotros*. Obtenido de <https://kiwalife.com/pages/about-kiwa>
- Leal Morantes, M. E., Labarca Ferrer, N. J., Bracho Parra, O. d., & Vargas de Hernández, V. E. (2018). Gestión Tecnológica en pymes del sector textil del municipio Maracaibo-estado Zulia- Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), 314-335. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29056115005/29056115005.pdf>
- Ley de Régimen Tributario Interno. (1 de Enero de 2023). Asamblea Nacional. *Suplemento del Registro Oficial No. 463*, 1-135. Quito. Obtenido de <https://www.infancia.gob.ec/wp-content/uploads/2023/03/LEY-DE-REGIMEN-TRIBUTARIO-INTERNO-LRTI.pdf>
- Londoño, C., & Cuan, Y. (2011). Modelos de precios de los activos: un ejercicio comparativo basado en redes neuronales aplicado al mercado de valores colombiano. *Revista Lecturas de Economía*, 75, 59-87. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/le/n75/n75a4.pdf>
- Lozano Chaguay, L., Caicedo Flores, J., Fernández Bayas, T., & Onofre Zapata, R. (2019). EL MODELO DE NEGOCIO: METODOLOGÍA CANVAS COMO INNOVACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DISEÑO DE PROYECTOS EMPRESARIALES. *JOURNAL OF SCIENCE AND RESEARCH*, 4, 87- 99. Obtenido de <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/786/576>

Macondo Coffee Roasters. (2023). ¡CAFÉ, DESAYUNO, ALMUERZO Y MÁS !

Obtenido de <https://www.macondocoffee.com/>

Martínez, C. E., Ledesma, J. S., & Russo, A. O. (2013). Particularidades del Modelo de Fijación de Precios de Activos de Capital (CAPM) en Mercados Emergentes. *Revista Análisis Financiero*(121), 37-47. Obtenido de <http://fepi.web.unq.edu.ar/wp-content/uploads/sites/39/2014/12/Particularidades-del-Modelo-de-Fijaci%C3%B3n-de-Precios-de-Activos-de-Capital-CAPM-en-Mercados-Emergentes.pdf>

Mejía-Franco, N., Echeverri-Rubio, A., & Vieira-Salazar, J. A. (2021). Gobernanza corporativa en pequeñas y medianas empresas: una revisión sistemática de literatura. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(93), 245-263. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890384>

Méndez Estrada, R. (2014). ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL: ESTUDIO DE CASOS DE PYMES UBICADAS EN CIUDAD DE GUATEMALA. *Revista Académica ECO: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*(11), 59-65. Obtenido de https://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/04/Archivos/Revista_eco_11_digital.pdf#page=67

Murillo Castro, J. N., & Pozo Sancán, J. M. (2019). Diseño de estrategias de Marketing para la marca Piqueo Chips en la ciudad de Guayaquil,. [Tesis de Grado, Universidad de Guayaquil], 1-85. Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/38942/1/Estrategias%20de%20Marketing%20para%20Piqueo%20Chips%20Pozo-Murillo.pdf>

Organización de las Naciones Unidas. (15 de Septiembre de 2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Ortiz Hoyos, J. D. (2001). La valoración de empresas. *Revista Semestre Económico*, 5(8), 1-13. Obtenido de file:///C:/Users/HP/Downloads/Dialnet-LaValoracionDeEmpresas-5248637.pdf

Otero, D., & Gache, F. L. (2006). EVOLUCIONES DINÁMICAS EN EL DIAGRAMA FODA. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 6(2), 1-16. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935465001.pdf>

Parra Barrios, A. (2013). VALORACIÓN DE EMPRESAS: MÉTODOS DE VALORACIÓN. *Revista de investigaciones: Contexto*, 2(1), 87-100. Obtenido de <http://contexto.ugca.edu.co/index.php/contexto/article/view/44/341>

Peralta Miranda, P., Cervantes Atia, V., Salgado Herrera, R., & Espinoza Pérez, A. (2020). Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla –Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 25(89), 229-243. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890251>

Ponce Talancón, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Revista Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1), 113-130. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

Prado-Figueroa, J. J., Quijije-Parrales, M. G., & Soledispa-Cañarte, B. J. (2021). Comunicación Empresarial: Filosofía, personalidad y valores de las Mipymes en tiempos de Covid-19. *Revista Dominio de las Ciencias*, 7(2), 144-161.

Obtenido de

<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1787/3569>

Quintero Castellanos, C. E. (2017). Gobernanza y teoría de las organizaciones.

Revista Perfiles Latinoamericanos, 25(50), 39-57. Obtenido de

<https://www.scielo.org.mx/pdf/perlat/v25n50/0188-7653-perlat-25-50-00039.pdf>

Ramírez H., D. M. (2021). Estudio explora las estrategias corporativas de empresas multinegocios en Colombia. *Revista Universidad EAFIT*, 56(117), 76-79.

Obtenido de <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/7153/5263>

Ramírez Molina, R. I., Ríos-Pérez, J. D., Lay Raby, N. D., & Ramírez Molina, R. J.

(2021). Estrategias empresariales y cadena de valor en mercados

sostenibles: Una revisión teórica. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*,

XXVII(4), 147-161. Obtenido de

https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/8929/Estrategias%20empresariales%20y%20cadena%20de%20valor%20en%20mercados%20sostenibles_Una%20revisi%c3%b3n%20te%c3%b3rica.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Reaño Sánchez, M. C. (2018). METODOLOGÍA CANVAS UNA HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN DE DULCES ARTESANALES – CHICLAYO 2018. [Tesis de grado, Universidad Señor de Sipán], 1-62.

Pimentel. Obtenido de

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5312/Rea%c3%b1o%20S%c3%a1nchez%20Mari%20Carolina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Robledo Dioses, K., Atarama Rojas, T., López, A., & Russo, H. (2019). El storytelling como herramienta de comunicación interna: una propuesta de modelo de gestión. *Cuadernos De Gestión*, 20(1), 137–154. Obtenido de <https://ojs.ehu.eus/index.php/CG/article/view/21342>
- Rocha Ortega, L. A., & Mirabal Martínez, J. A. (2021). Análisis de discurso en la organización: una perspectiva metodológica para el estudio de la filosofía empresarial y sus mediaciones comunicativas. *Revistade la Red Académica Iberoamericana de Comunicación*, 12(1), 35-46. Obtenido de <https://revistapangea.org/index.php/revista/article/view/129/144>
- Santibáñez, J., Alcañiz, L., & Gómez-Bezares, F. (2014). ALTERNATIVA A LA FORMULACIÓN CLÁSICA PARA EL PROCESO DE BETAS APALANCADAS: UNA APLICACIÓN AL CASO. *Revista Boletín de Estudios Económicos*, 69(212), 329-356. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4813767>
- Sanz-Ramos, P. S. (Marzo de 2014). Métodos de Valoración de Empresas. [Tesis de grado, Universidad Pontificia Comillas Madrid], 1-49. Madrid. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/336/TFG000156.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Serer, G. L. (2005). El valor de las empresas: Métodos de valoración tradicionales y comparativos (múltiplos). *Revista Técnica contable*, 57(676), 18-32. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/37925112/1._Valoracion_de_Empresas_1-libre.pdf?1434509360=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DValoracion_de_Empresas.pdf&Expires=1

697925735&Signature=NrZY2S8K35FHNDj8jppeaJL6N8v5~-Zd-
v6VKUpE9YamsNzU3H~c

Simancas Trujillo, R. A., Silvera Sarmiento, A. d., Garcés Giraldo, L. F., &
Hernández Palma, H. G. (2018). Administración del capital humano: factor de
productividad empresarial en pequeñas y medianas empresas de
Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 23(82), 377- 391.

Obtenido de

[https://biblat.unam.mx/hevila/Revistavenezolanadegerencia/2018/vol23/no82/
7.pdf](https://biblat.unam.mx/hevila/Revistavenezolanadegerencia/2018/vol23/no82/7.pdf)

Soria Vázquez, M. (2018). VALORACIÓN DE EMPRESAS: UN NUEVO ENFOQUE
PRÁCTICO. [Tesis de grado, Universidad Pontificia Comillas], 1-76. Madrid.

Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/148073/retrieve>

Statista. (2023). *Walmart – Datos estadísticos*. Obtenido de

<https://es.statista.com/temas/8019/walmart/#topicOverview>

Vazzano, V. (2015). METODOS DE VALORACIÓN DE EMPRESAS. *Anuario de la
Facultad de Ciencias Económicas del Rosario*(11), 134- 143. Obtenido de

[https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/5778/1/metodos-
valoracion-empresas-vazzano.pdf](https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/5778/1/metodos-valoracion-empresas-vazzano.pdf)

Veloz Jaramillo, M. A. (2015). EL RIESGO SISTEMÁTICO EN LA VALORACIÓN DE
ACTIVOS FINANCIEROS DE LAS PRINCIPALES COMPAÑÍAS

SOCIETARIAS QUE NEGOCIAN EN LA BOLSA DE VALORES DE QUITO.

[Tesis de posgrado, Universidad Técnica de Ambato], 1-231. Ambato.

Obtenido de

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/20351/1/T3392M.pdf>

Victores Panchana, A. M. (2022). Mejorar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de créditos y cobranza de una empresa dedicada al diseño, fabricación y montaje de sistemas constructivos basado en el aislamiento térmico en la ciudad de Guayaquil. [*Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica del Litoral*], 1-92. Guayaquil. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/57558/2/T-113404%20VICTORES.pdf>

Whittingham Munévar, M. V. (2010). ¿Qué es la gobernanza y para qué sirve? *Revista Análisis Internacional*(2), 219-236. Obtenido de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/891/document.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Whole Foods Market. (2022). *Bienvenido al mercado de alimentos integrales*. Obtenido de <https://www.wholefoodsmarket.co.uk/information-potential-suppliers>