



Universidad
Tecmilenio®



Análisis de inversiones

Medición de la rentabilidad
utilizando *Balanced Socercard*

Semana 12





Te invito a realizar la siguiente actividad de bienestar-mindfulness antes de comenzar a revisar el tema.





En 1979, Michael Porter, uno de los más influyentes teóricos de la administración en la actualidad, desarrolló una herramienta para entender el contexto competitivo de una marca y analizar el mercado de su proyecto empresarial, la cual le permitiría lograr una mejor estrategia en cuestión de **plan de negocios**, con la finalidad de presentar un desempeño superior al promedio, denominó a esta herramienta como el **modelo de cinco fuerzas**.

Poder de negocio de los clientes.

Amenaza de los nuevos entrantes.

Poder de negocios de los proveedores.

Amenaza de productos sustitutos.

Rivalidad entre las empresas.



Este modelo mide el desempeño de una organización desde cuatro perspectivas:

Financiera

(Donde se estudia la rentabilidad y el valor que se crea para los accionistas).

01

El de los **procesos** internos del negocio

(Las operaciones internas que crean valor para los consumidores).

03

La del **cliente**

(Donde se comprueba el éxito de la compañía en su mercado meta).

02

El de **aprendizaje y crecimiento**

(Las capacidades de los individuos y los sistemas que apoyan las operaciones).

04





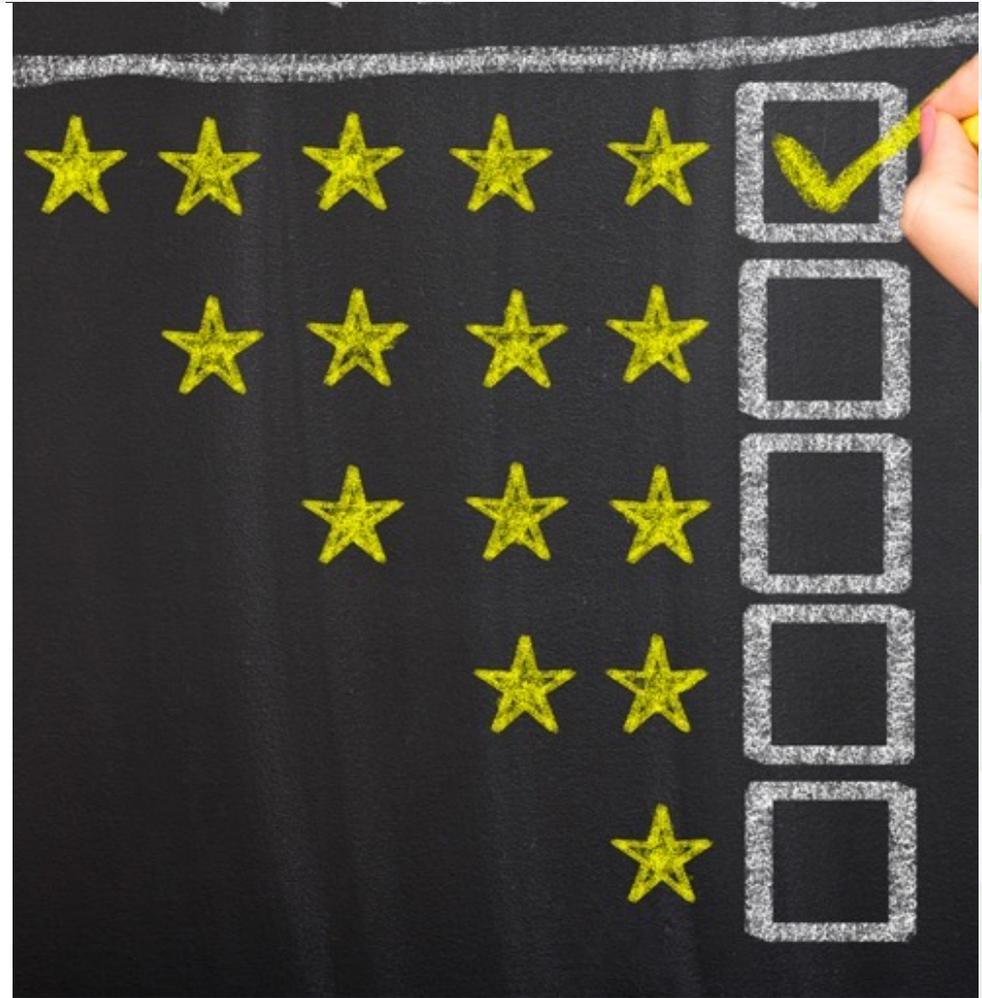
Para Viedma (2001), el modelo **Balanced Scorecard** se basa fundamentalmente en un concepto muy simple, que consiste en contemplar una empresa desde cuatro perspectivas que se consideran vitales





Lo que buscan las cuatro perspectivas es **desarrollar y explicitar la visión y la estrategia**; además, para cada perspectiva, el modelo formula objetivos estratégicos, medidas, metas específicas y planes de acción. Las cuatro perspectivas se enlazan y combinan entre sí formando un proceso continuo donde la visión se comparte.

El siguiente paso es comunicar a toda la organización y hacer explícito su funcionamiento, exponiendo las metas a alcanzar, así como los incentivos a conseguir, los cuales sirven para enfocar el trabajo, asignar recursos y fijar objetivos. El seguimiento de todo el proceso conduce a un aprendizaje continuo, que a su vez, permite reexaminar la visión.





La perspectiva **financiera** evalúa la rentabilidad de la estrategia y la creación de valor para los accionistas.

La de **procesos** se enfoca en las operaciones internas que crean valor para el cliente, las cuales, a su vez, ayudan a alcanzar el desempeño financiero deseado.

La **comercial o del cliente**, identifica sus características, así como los segmentos de mercado fijados como meta, midiendo el éxito de la empresa en dichos segmentos

La de **aprendizaje y conocimiento** identifica aquellas capacidades donde la organización tiene que lograr la excelencia para alcanzar procesos internos superiores al promedio, los cuales deben crear valor tanto a los clientes como a los accionistas.





La filosofía del **Balanced Scorecard** se puede sintetizar en los siguientes conceptos:

Una estructura compacta para comunicar la estrategia.

01

Una relación de causa y efecto entre los distintos indicadores: los resultados (efecto) y los indicadores que contribuyen al logro de los resultados (causa).

02

Un proceso sistemático de comunicación, discusión, colaboración y aprendizaje entre los diferentes niveles de la estructura organizacional.

03





El **Balanced Scorecard** se ha implantado en organizaciones de todo el mundo con un éxito incuestionable, los supuestos básicos de los que parte son aportaciones que se han dado en otras corrientes de la administración que hoy se han hecho famosos en todas las escuelas de negocios y muchos equipos directivos de todo el mundo las han aplicado en sus organizaciones, entre las cuales se encuentran las siguientes:

1.

Solo se puede gestionar lo que se puede medir.

2.

El determinante del valor de las compañías se basa cada vez más en los activos intangibles, principalmente en las personas, más que en lo material.

3.

Los aspectos financieros a corto plazo, resultantes de la gestión tradicional, no garantizan el éxito futuro.





Trissa (2011), recalca que el **cuadro de mando integral** es por tanto, una herramienta para medir la estrategia. Adicionalmente, tras el éxito de la aplicación en Norteamérica, el *Balance Scorecard* sirve para algo más: la medición de los intangibles. Asimismo, señala recomendaciones clave acerca de cómo implementarla exitosamente al interior de una organización.

1ra

Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos.

2da

Traducir la estrategia a términos operativos.

3ra

Alinear la organización con la estrategia.

4ta

Hacer que la estrategia sea el trabajo de todo el mundo.

5ta

Hacer de la estrategia un proceso continuo.





1° Empresas que tengan asimilados los valores de la sociedad de la información.

El cuadro de mando integral suele implantarse con éxito en empresas y organizaciones que han cambiado su mentalidad de la sociedad industrial a la sociedad de la información o de lo que hoy también se conoce como nuevo orden empresarial.

2° Implicación del "patrón" de la empresa.

En todas las organizaciones hay un jefe o un equipo reducido. Es este hombre fuerte que existe en toda empresa que funciona, es el que tiene que entender perfectamente en qué consiste esta metodología de gestión y apoyarla.

3° El *Balanced Scorecard* es un nuevo modelo de gestión para implantar la estrategia en la organización.

La visión se ha de utilizar para finalidades de desarrollo del departamento de Recursos Humanos: mejorar la gestión del departamento comercial e introducir los procesos de capacitación. No obstante, la eficacia del BSC proviene de la aplicación para la que fue creada, es decir, la implantación de la estrategia previamente formulada en toda la organización o, inicialmente, en una parte de ésta.



4° Implicar a todas las personas clave de la organización.

1. La globalización, la fuerte competitividad existente, la perfección de los procesos de gestión de los competidores y la lucha feroz por permanecer en el mercado hacen las ventajas competitivas menos duraderas y las posiciones de estabilidad menos confortables.
2. Peter Drucker: "Esos inversores, son los trabajadores del conocimiento, y ellos poseen la llave para crear valor en la Nueva Economía. Por primera vez en la historia, son los trabajadores y no las empresas las que poseen los medios de producción -el conocimiento y el capital que tienen- y son ellos los que deciden cómo y dónde deben aplicarlo".

5° Adecuada implementación.

El éxito del *Balanced Scorecard* está condicionado a su buena concepción y correcta implantación, lo cual no es sencillo.





Fases para elaborar un *Balanced Scorecard*:

Fase 1. Diseño y planificación.

Fase 2.
Elaboración e integración de indicadores.

Fase 3.
Seguimiento, evaluación y control del *Balanced Scorecard*.



BSC
balanced scorecard



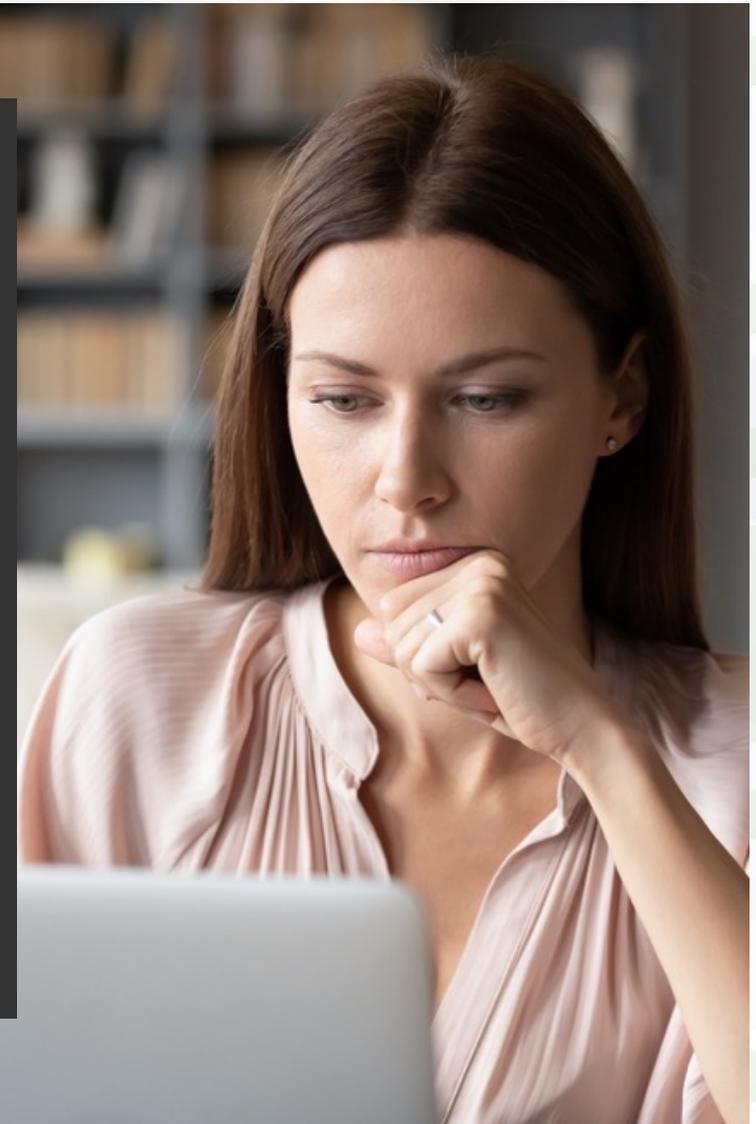
Balanced Scorecard ofrece un enfoque diferente, asociado a la estrategia, permite medirla y en su caso, modificar el rumbo para alcanzar todos los objetivos establecidos por ella.

En tu opinión, ¿cuáles son las ventajas de establecer un *Balanced Scorecard* (BSC) en la empresa?

¿Cuáles serán las desventajas?

¿Qué sucederá si el equipo directivo no se compromete a apoyar el proyecto el BSC, pero los miembros operativos sí?

¿Cuál consideras que es la mayor aportación del BSC?





Balanced Scorecard es una herramienta que puede ayudar a planificar mejor, entender y comunicar la estrategia, así como gestionar mejor las actividades de la empresa con una visión global de los procesos y un enfoque a largo plazo.

De igual forma, se han presentado los diversos elementos que integran el modelo de esta herramienta, las claves para una adecuada implementación, los grandes problemas en las empresas es esta fase del modelo, así como los elementos centrales para que esto funcione: un equipo de trabajo formal e informal dentro de la organización, apoyo de la alta gerencia, comunicación fluida y aportación de los líderes de los procesos.





La reflexión final es que el tablero de mando integral debe ser un instrumento que simplifique y mejore la planificación, así como la gestión por medio de la clarificación del negocio para darle prioridad a lo importante y coherencia a los elementos que se han presentado en esta parte del módulo.

¿Cómo se debe empezar el diseño del *Balanced Scorecard*?

¿Cómo saber si una implementación funciona?

¿Se debe ligar el sistema de incentivos al *Balanced Scorecard*?

¿Con qué periodicidad consideras que el CMI debe actualizarse?





- Trissa. (2011). *10 recomendaciones para implementar el Balanced Scorecard con éxito*. Recuperado de <http://www.trissa.com.mx/articulos/10-recomendaciones-para-implementar-su-balanced-scorecard-con-exito>
- Viedma, J. (s.f.). *La gestión del conocimiento y del capital intelectual*. Recuperado de http://www.ubu.es/sites/default/files/portal_page/files/gestion_del_capital_intelectual.pdf



Análisis de inversiones

Inversiones en otras
compañías

Semana 12





Para Ross, Westerfield y Jordan (2018), una **fusión** ocurre cuando una empresa absorbe por completo a otra; la empresa adquiriente conserva su nombre e identidad y después de concretarse el proceso, la adquirida deja de existir como persona moral. Por su parte, una **consolidación** implica lo mismo que una fusión, pero a diferencia de la primera, en esta se crea una figura nueva, debido a que las dos firmas terminan su vida jurídica y se constituye una nueva empresa.

De acuerdo con Ross, Westerfield y Jordan (2018), las **fusiones** y **adquisiciones** son una buena idea, cuando el valor de mercado de la empresa que resulta de integración, es mayor que el de las sociedades que se presentan de manera independiente, con esta unión se crea un efecto sinérgico.





Se habla de una **adquisición** cuando una empresa compra las acciones o activos de una compañía en el monto suficiente para tener el control sobre la misma si llevara a cabo la fusión de sus patrimonios.

Ross, Westerfield y Jordan (2018), señalan que existen tres procedimientos jurídicos para que una empresa pueda adquirir a otra:

01

Fusión o consolidación.

02

Adquisición de acciones.

03

Adquisición de activos.





Ross, Westerfield y Jordan (2018), señalan que las adquisiciones se pueden clasificar en tres tipos:

01

Adquisiciones horizontales.

Cuando una empresa adquiere otra de la misma industria, debido a que ambas compiten en el mercado por el mismo tipo de cliente y se busca abarcar el mercado en una mayor proporción.

Adquisición vertical. Esta implica la adquisición de empresas que se encuentran en diferentes etapas del proceso de producción.

03

Adquisición de conglomerados.

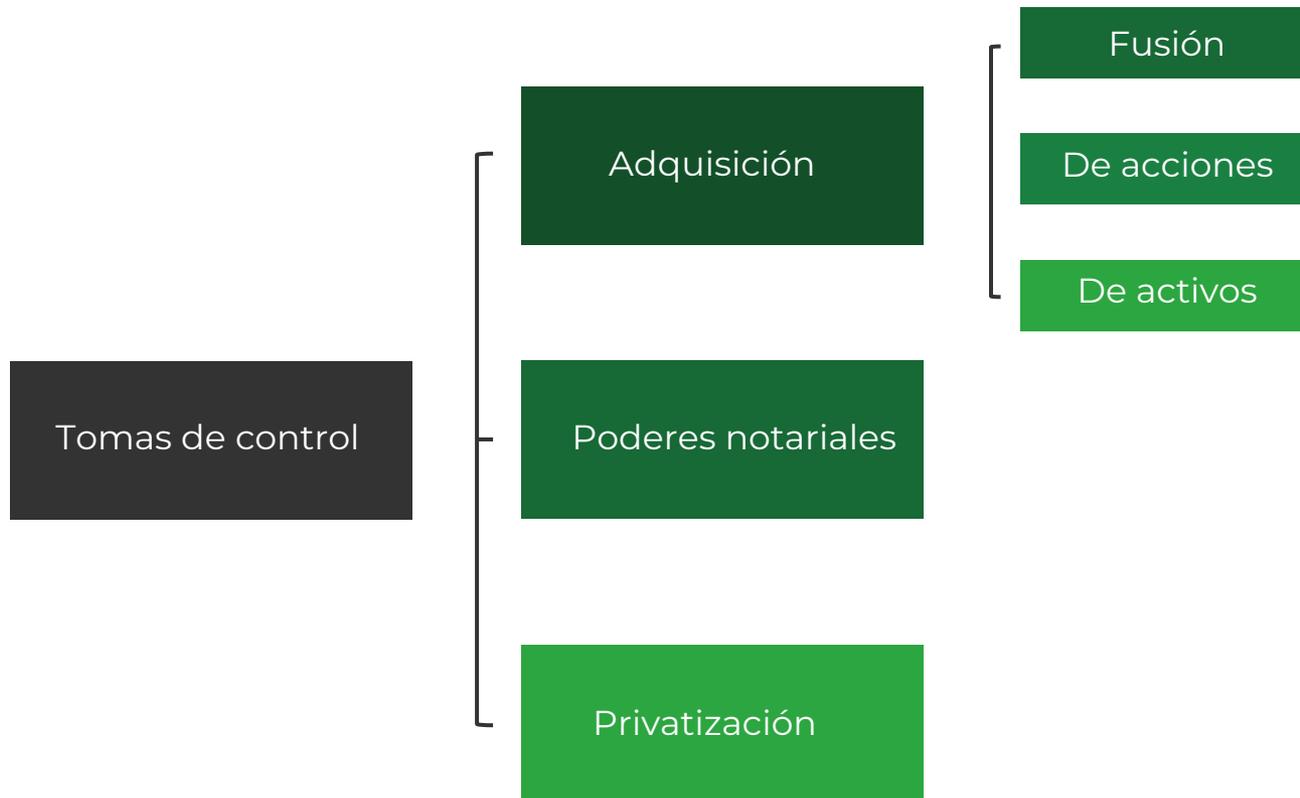
Cuando el oferente y la empresa objetivo de la adquisición se encuentran en diferentes líneas de negocio, en algunos casos, lejanos al negocio central de la empresa.

02





Lo que se busca en una adquisición, es la toma de control, lo cual significa la transferencia del control de una empresa desde un grupo de accionistas hacia otro.





A continuación se presentan algunos de los factores que intervienen en la elección entre una adquisición y una fusión:

01

En una adquisición de acciones no debe celebrarse la asamblea de accionistas ni se necesita una votación.

02

En una adquisición de acciones, la empresa oferente puede tratar de forma directa con los accionistas de la empresa objetivo, por medio de una oferta de compra.

03

En algunas ocasiones, las adquisiciones son hostiles, en ese caso se usa una adquisición de acciones para sortear a la administración de la empresa objetivo.

04

En ocasiones, una minoría significativa de accionistas no acepta la oferta pública de adquisiciones, con los consecuentes efectos fiscales que esto conlleva.

05

La absorción completa de una empresa por otra exige una fusión, muchas de las adquisiciones de acciones van seguidas de una fusión.





Supongamos el siguiente caso: La empresa A desea adquirir a la empresa B, la adquisición será benéfica si la empresa tiene un valor superior a la suma de los valores de las empresas por separado.

Valor de la empresa fusionada

$$VAB > VA + VB$$



Las características de las fusiones son:



Son normalmente amistosas, suponen la creación de una nueva empresa a través de la adición de los activos y pasivos de las empresas fusionadas. La fusión entre dos empresas se negocia en una primera fase entre los equipos directivos de las mismas; posteriormente, la fusión ha de ser ratificada por los accionistas. Debe hacerse notar que el equipo directivo no tiene potestad suficiente para consumir la fusión, debido a que requiere la aprobación de los accionistas, pero sí tiene la posibilidad para hacer que la fusión no prospere.



También pueden ser hostiles cuando algunos accionistas o parte del cuerpo directivo no están de acuerdo.



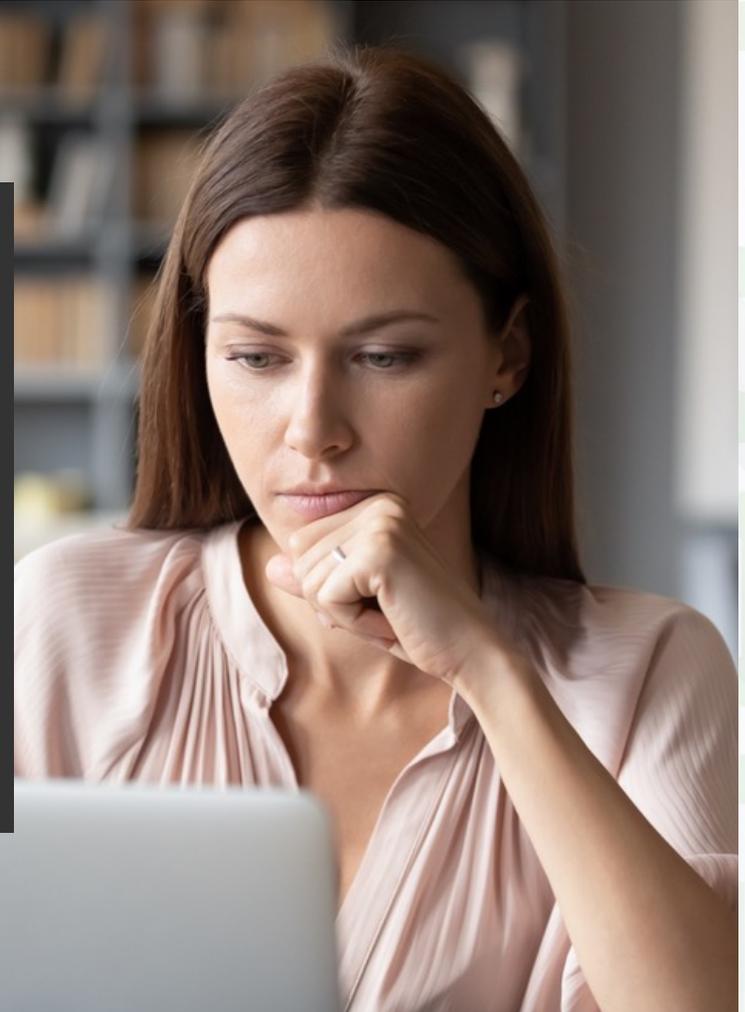
En ocasiones, suponen la incorporación del activo y pasivo de la empresa adquirida a la empresa compradora, perdiendo aquélla su personalidad jurídica. La diferencia fundamental con las fusiones es que en una adquisición, la empresa compradora hace una oferta directamente a los accionistas de la otra empresa, sin necesitar negociaciones previas con el equipo directivo de la empresa objeto de la oferta.



En estos casos, un grupo de accionistas disidentes, presenta una alternativa al actual consejo de administración, normalmente para cambiar la composición del mismo y la estrategia de la empresa.



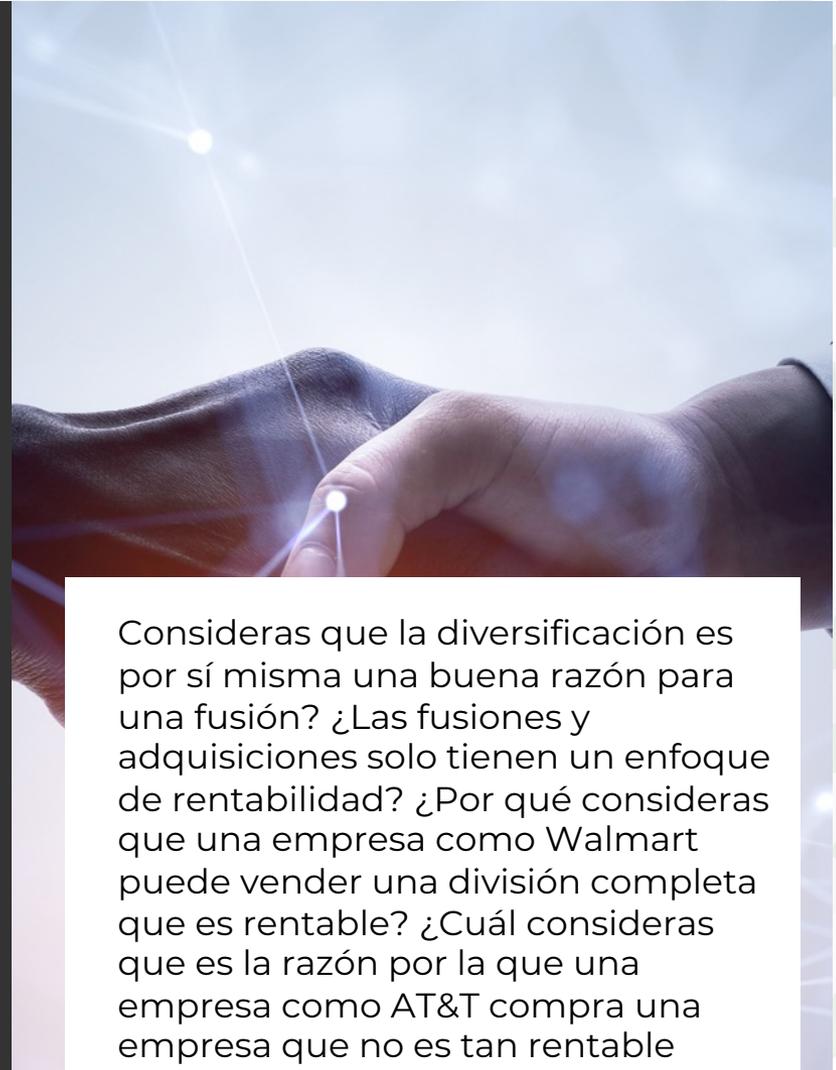
La empresa A planea comprar a la empresa B, y el flujo después de impuestos de la nueva empresa AB es de \$42 al año. ¿La fusión genera sinergia? ¿Cuál es el valor de VB^* ?





Las **fusiones** y **adquisiciones** constituyen uno de los principales instrumentos utilizados por las empresas para llevar a cabo el cambio estructural que necesitan, así como para aumentar su tamaño de manera rápida. Este tipo de operaciones representan una oportunidad para alcanzar economías de escala y de alcance, y para aumentar la capacidad innovadora de la empresa.

Zozaya (2007), menciona que a través de estas operaciones, las empresas pueden acceder a nuevos canales de ventas, entrar en nuevos mercados o adquirir capacidades y recursos clave para su crecimiento y consolidación a lo largo de los años. Sin embargo, las empresas también utilizan esta consolidación para aumentar su poder de mercado, lo que eventualmente perjudicaría a los consumidores, asignando mayores precios y ofreciendo menor calidad en sus productos, limitando la libre elección en algunos productos y limitando la libre competencia, con lo cual se pone una barrera a la innovación, la eficiencia y a la productividad.



Consideras que la diversificación es por sí misma una buena razón para una fusión? ¿Las fusiones y adquisiciones solo tienen un enfoque de rentabilidad? ¿Por qué consideras que una empresa como Walmart puede vender una división completa que es rentable? ¿Cuál consideras que es la razón por la que una empresa como AT&T compra una empresa que no es tan rentable como Nextel o Unefón?



- Ross, S., Westerfield, R., y Jordan, B. (2018). *Fundamentos de finanzas corporativas* (11a ed.). México: McGraw-Hill.
- Zozaya, N. (2007). *Las fusiones y adquisiciones como fórmula de crecimiento empresarial*. Recuperado de <http://www.ipyme.org/Publicaciones/Las%20fusiones%20y%20adquisiciones%20como%20formula%20de%20crecimiento%20empresarial.pdf>



Análisis de inversiones

Quiebra y reorganización

Semana 12





El **concurso mercantil** es un proceso que busca mantener el funcionamiento a las organizaciones de acuerdo con la problemática en la que se encuentran inmersas, la situación puede resolverse o no debido a lo complicado de las dificultades financieras a las que se enfrentan. Es la habilidad de los administradores, el manejo adecuado de las variables económicas, un plan congruente para resolver la problemática económica y operativa, así como una disciplina férrea para seguirlo, lo que permitirá alcanzar el objetivo principal: continuar en operación.





La noción de **quiebra**, de acuerdo con De tipos.com (2013), tiene diversos significados que permiten expandir su alcance a múltiples contextos, por una parte, se puede describir a un objeto que se quiebra como un elemento duro o rígido que se rompe, al mismo tiempo, ser un término relevante para el campo del Derecho, donde el término funciona como sinónimo de ruina financiera o bancarrota, es decir, se aprovecha para hacer referencia a la falta de solvencia monetaria de una persona, que puede ser de carácter físico o jurídico, para hacer frente a pagos.

Asimismo señala que hay dos tipos principales de quiebra:

Voluntaria. En cualquier institución que no sea una municipal o financiera puede iniciar a nombre propio, una petición de quiebra. La insolvencia no es necesaria para iniciar formalmente este proceso de manera voluntaria, ni la compañía tiene que haber incurrido en uno de los actos legales de quiebra.

Involuntaria. La quiebra involuntaria la inicia un extraño, usualmente un acreedor.





Ross, Westerfield y Jordan (2018), señalan que normalmente los acreedores o administradores de la empresa con dificultades financieras deben presentar una petición de reorganización, en caso de no presentarse una petición de reorganización, si se presenta y se niega una petición o si se niega el plan de reorganización, la empresa debe liquidarse. En este caso, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos frente a la liquidación de la empresa cuando entra en un proceso de quiebra como lo son la normatividad establecida en la ley, la prioridad de las reclamaciones y el descargo de la empresa.

Se debe tomar en cuenta que cuando las empresas no están en posibilidades de cumplir sus obligaciones operativas financieras y laborales, tienen dos opciones básicas:

Liquidación

Significa la desaparición de la firma como venía funcionando, lo cual implica la venta de los activos a su valor de rescate, con lo que se cumplirán las obligaciones contraídas con los acreedores, de acuerdo con la prioridad establecida en la normatividad vigente.

Reorganización

En esta opción, los procesos operativos y financieros se estructuran de una manera diferente y más eficiente, lo que puede implicar diferimiento de pagos, redimensión de la planta laboral, reestructuración de la deuda o la emisión de nuevas acciones, con la finalidad de reemplazar las acciones antiguas.



Ley de Quiebras en Estados Unidos

Ross, Westerfield y Jordan (2018) mencionan que el Congreso de Estados Unidos creó la Ley Federal de Quiebras para proveer a empresas de soluciones rápidas y eficaces a sus problemas financieros. Para aliviar el pago de sus deudas, proporciona herramientas con el fin de evitar los pagos excesivos, lo que permite que quienes se acogen a esta ley, puedan lograr reestablecerse de sus problemas financieros.

Ley de Concursos Mercantiles (LCM):

De acuerdo con Empresas (2010), en México, con esta ley y con la intervención del poder judicial, la empresa busca llegar a un acuerdo con sus acreedores para pagar sus deudas, lo cual le permite seguir operando, sin embargo, cuando no puede recuperarse es declarada en quiebra y se venden todos sus activos para liquidar a empleados, proveedores, clientes y acreedores.

El procedimiento regulado por la LCM se divide en tres partes: la etapa anterior al concurso, la conciliación y la quiebra. La primera etapa es imprescindible, la segunda y la tercera pueden ser alternativas.



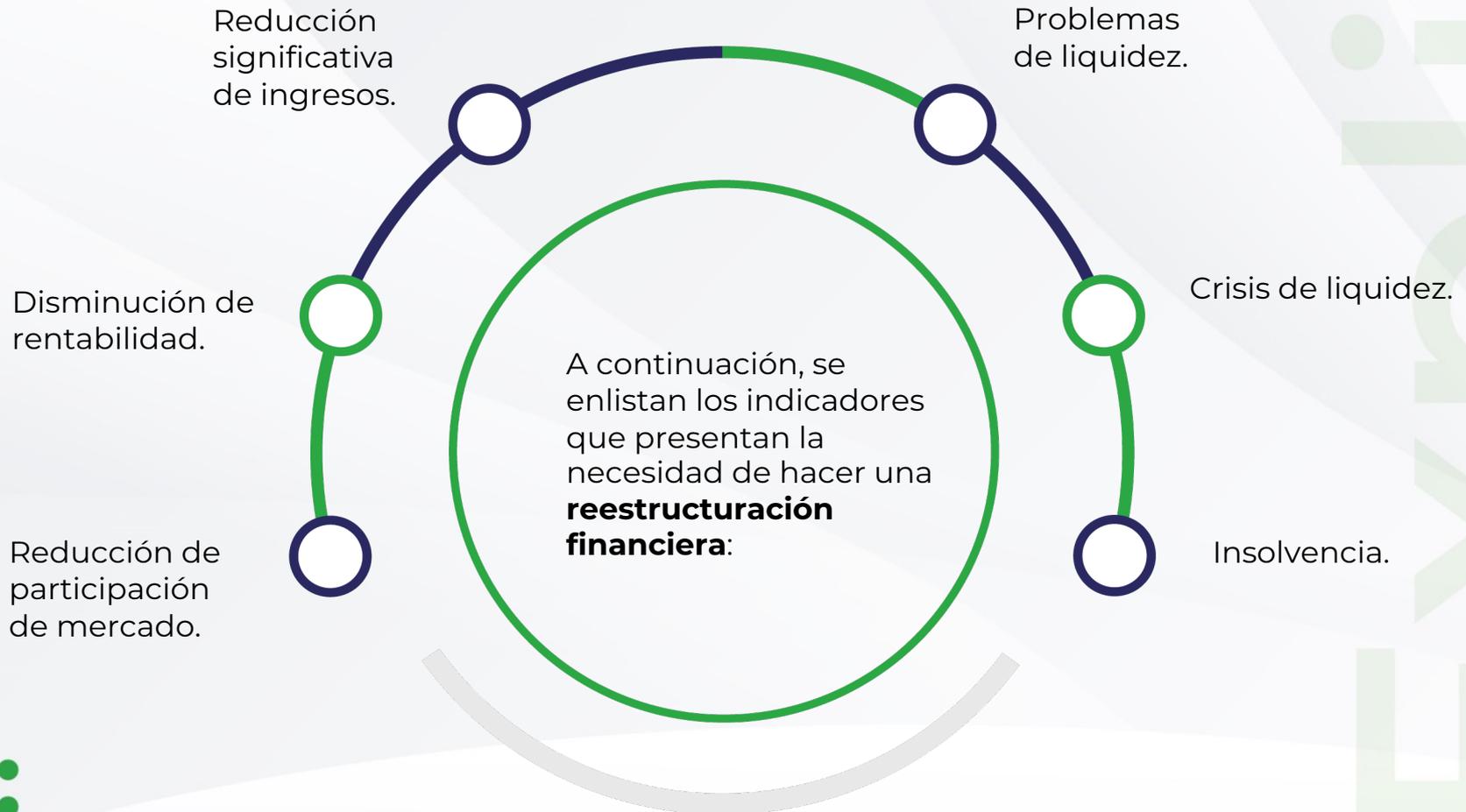


Liquidación en la quiebra. Una compañía que legalmente haya sido declarada en quiebra, voluntaria o involuntariamente, incurriendo en uno de los actos de quiebra, puede que se liquide, la cual ocurre usualmente una vez que los tribunales hayan determinado que la reorganización no es viable.

Gómez (2013), explica que a partir de las definiciones de quiebra, es posible reconocer sus distintos tipos, entre las que se encuentran la quiebra financiera, la cual es derivada de burbujas y especulaciones de carácter económico; y la quiebra con responsabilidad de la administración, generalmente, consecuencia de inversiones excesivas, ventas que provocan pérdidas, llegada a un nuevo mercado que no es rentable, entre otros.

Para enfrentar los efectos de la **recesión**, es necesario analizar si es conveniente un redimensionamiento de la empresa o realizar otro tipo de procesos para garantizar la supervivencia de la empresa, uno de esos caminos es realizar una reestructura financiera; la pregunta es: ¿cuándo es el momento en que se debe realizar? En el momento en el que no se puedan afrontar los compromisos financieros, laborales y operativos, lo que significa que hay un riesgo claro de insolvencia.







Las reestructuraciones se pueden clasificar en dos tipos:

1. Reestructuraciones operativas.



Adaptar la estructura de los costos fijos.

Adaptar la plantilla a las necesidades de producción.

Externalizar áreas de actividad.

Implementar nuevas tecnologías en los procesos de negocio.

Reubicar las instalaciones.





2. Reestructuraciones financieras



Buscar fuentes de financiación alternativas.

Renegociar condiciones con los bancos.

Establecer políticas de financiación.

Redefinir la estructura idónea entre fuentes de financiamiento propia y ajena.



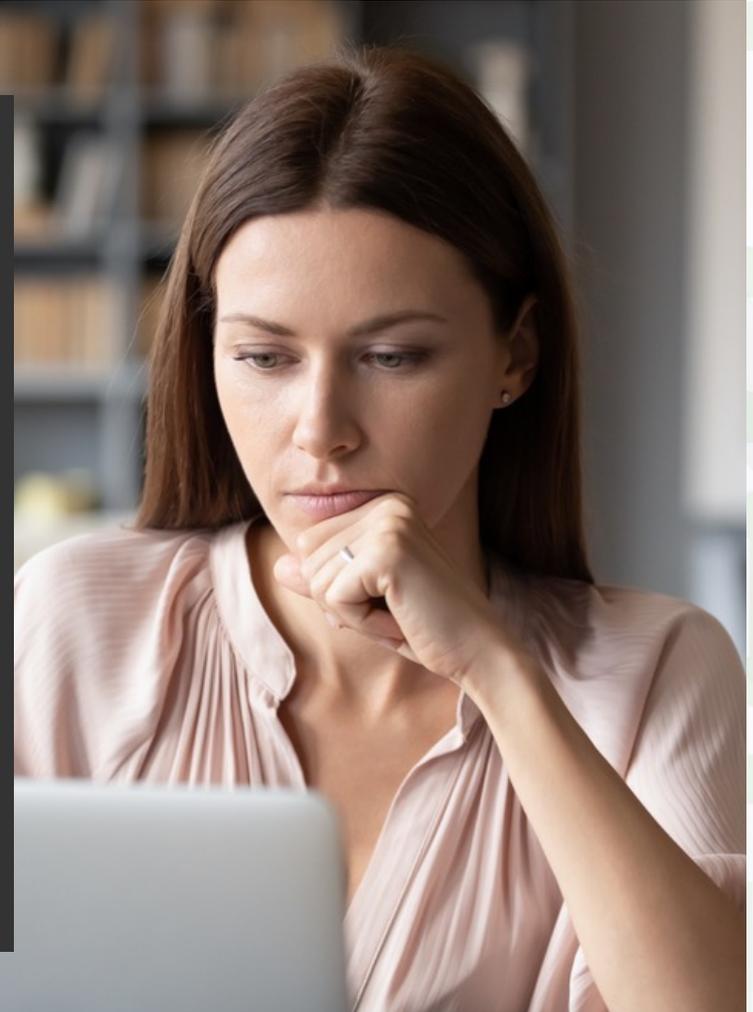


Reflexiona sobre lo siguiente:

¿Qué acciones debe emprender la empresa para evitar caer en insolvencia y eventualmente en quiebra?

¿Cuáles son los riesgos financieros a los que se enfrenta la empresa en la coyuntura que se presenta actualmente?

¿Hay empresas que tienen mayor riesgo de quiebra que otras?





La coyuntura actual hace evidente que los sistemas financieros nacionales abiertos y desregulados ofrecen una oportunidad a las empresas para obtener rendimientos superiores al promedio, debido a la apertura que presenta el mercado, sin embargo, esto mismo entraña un peligro, debido a que son muy vulnerables ante otras organizaciones, puesto que abren la puerta a la especulación desenfrenada, así como a la amenaza constante de crisis financieras.

Actualmente, los drásticos y constantes cambios en los mercados globales con una competencia más fuerte, la aplicación incorrecta de estrategias y circunstancias inesperadas en los negocios, hacen que las empresas se vean afectadas por retos y crisis importantes que demandan la necesidad urgente de una transformación financiera.

En épocas de crisis, las empresas pierden presencia en los mercados, reducen la capacidad de generación de efectivo, incurren en incumplimiento de pagos de obligaciones de crédito, incrementan su carga financiera y fiscal, decrecen las utilidades, afectando seriamente el capital de los accionistas y de sus acreedores.





- Empresas. (2014). *9 empresas al borde de la quiebra*. Recuperado de <http://expansion.mx/negocios/2014/04/11/empresas-que-se-las-vieron-negras>
- Gómez, G. (2002). *Tipos de quiebra empresarial y liquidación de la empresa*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/tipos-quiebra-empresarial-liquidacion-empresa/>
- Ross, S., Westerfield, R., y Jordan, B. (2018). *Fundamentos de finanzas corporativas* (11a. ed.). México: McGraw-Hill.

