



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**“La Creación de Valor durante la Crisis Organizacional a través de
la Reestructuración Corporativa”**

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestría en Finanzas

Presenta:

Alina Airam Ríos Alvarado

Tutor:

Dr. Luis Alberto Gómez Alvarado
Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad de México, Diciembre de 2020.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

A Dios, por haberme permitido llegar hasta aquí, por darme la fortaleza necesaria y demostrarme que nunca estoy sola.

A Mis padres María Elena y Roberto por su paciencia, sacrificios, amor y apoyo incondicional. Por alentarme y motivarme a seguir adelante.

A mis abuelos José Concepción, Elena y Neyas por enseñarme que no hay imposibles.

A mi hermana Xenia y a mi novio Yabin por sus constantes palabras de aliento y por ayudarme a vencer mis miedos.

A mis tías Lupita, Asun, Elvia, Elena y a mis tíos Humberto y Rubén por compartir conmigo la alegría de estudiar una maestría; pero sobre todo a mi tío Pepe que ha sido un ejemplo de fortaleza y que me ha demostrado que frente a tantos problemas uno siempre se puede superar.

A mis pequeños Sullie y Max que me acompañaron en este proceso y que me veían ir y esperaban mi regreso de la escuela.

A mi tutor, el Dr. Luis Alberto por la paciencia que me ha tenido y porque hay pocos tutores como él. Su tiempo y sus consejos han sido de suma importancia para la realización de esta investigación y para la adquisición de nuevas experiencias.

A mi amada Institución, UNAM que ha sido tan noble y que me ha dado tanto.

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I	6
1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	6
1.2 JUSTIFICACIÓN	6
1.3 ANTECEDENTES	7
CAPÍTULO II	9
2.1 MARCO TEÓRICO	9
2.1.1 CRISIS ORGANIZACIONAL	9
i. <i>¿Qué es una crisis?</i>	9
ii. <i>Factores que desencadenan una crisis</i>	9
iii. <i>Características de una crisis</i>	11
iv. <i>Tipos de crisis en la compañía</i>	12
v. <i>Etapas de una crisis</i>	14
vi. <i>¿Fracaso u oportunidad?</i>	17
2.1.2 VALOR	17
i. <i>¿Qué es el valor?</i>	17
ii. <i>Niveles de valor</i>	17
iii. <i>Importancia de la creación del valor</i>	19
2.1.3 VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA)	19
i. <i>¿Qué es el EVA?</i>	19
ii. <i>Cálculo del EVA</i>	20
iii. <i>Ajustes para aumentar la fiabilidad de los elementos que constituyen el EVA</i> .	27
2.1.4 VALOR DE LA EMPRESA EN CRISIS.....	28
i. <i>Reestructuración organizacional</i>	28
ii. <i>La Reestructuración y el cambio</i>	29
iii. <i>Generadores de valor (Drivers)</i>	32
iv. <i>Herramientas de Apoyo</i>	54
CAPÍTULO III	65
3.1 METODOLOGÍA	65
3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	66
3.3 OBJETIVO GENERAL	66
3.3.1 OBJETIVOS PARTICULARES.....	66
3.4 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	67
3.5 HIPÓTESIS	67
3.5.1 HIPÓTESIS EN FORMA OPERATIVA.....	67
3.5.2 POBLACIÓN	67
3.5.3 MUESTRA.....	67
3.6 VARIABLES E INDICADORES	68
3.6.1 VARIABLES INDEPENDIENTES.....	68

3.6.2 VARIABLES DEPENDIENTES.....	68
CAPÍTULO IV.....	68
4.1 STARBUCKS CORPORATION.....	68
4.1.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	68
i. <i>Breve Historia</i>	69
ii. <i>Misión</i>	70
iii. <i>Visión</i>	71
iv. <i>Valores</i>	71
v. <i>Clientes</i>	71
vi. <i>Proveedores</i>	72
vii. <i>Competencia</i>	72
4.1.2 CRISIS STARBUCKS CORPORATION.....	73
i. <i>Factores que desencadenan la crisis</i>	73
ii. <i>Características de la crisis</i>	74
iii. <i>Tipo de crisis en la compañía</i>	75
iv. <i>Etapas de la crisis</i>	75
4.1.3 REVITALIZACIÓN DE STARBUCKS CORPORATION.....	84
i. <i>Reestructuración organizacional</i>	84
ii. <i>La Reestructuración y el cambio</i>	85
iii. <i>Generadores de valor empleados (Drivers)</i>	91
CAPÍTULO V.....	102
5.1 ANÁLISIS EVA-UTILIDADES DE STARBUCKS CORPORATION.....	102
5.1.1 VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS.....	107
CONCLUSIONES.....	108
ANEXOS.....	109
□ ESTADOS FINANCIEROS.....	109
□ COSTO DE CAPITAL.....	111
□ EVA.....	124
□ INFORMACIÓN ADICIONAL.....	128
REFERENCIAS.....	131
SIGLARIO.....	135
GLOSARIO.....	136

Introducción

Toda empresa tiene como objetivo principal el de obtener beneficios, razón por la cual se ven obligadas a implementar continuamente estrategias tanto internas como externas que las ayuden a subsistir y a distinguirse de las demás ante una situación de crisis dependiendo del entorno en el que se desarrollen. Por otro lado, una crisis organizacional es un evento inesperado que afecta la consecución del logro de los objetivos primordiales de cualquier empresa. Éstas generalmente son desencadenadas tanto por factores internos como externos y es entonces cuando las organizaciones se ven involucradas en la toma de una decisión: “morir” o “subsistir”; quienes optan por la segunda opción, se enfrentan a un reto constante y de arduo trabajo que si bien no es fácil, puede traer muchos beneficios tanto para ella como para la economía del país. Manejar una situación de decaimiento es un desafío tanto para la propia organización como para su gente y su funcionamiento.

Las compañías difícilmente van de la prosperidad al fracaso en un solo momento, estas van sufriendo un proceso lento y paulatino, sin embargo en diversas ocasiones, éstas no se dan cuenta de ello hasta el momento en que el fracaso se aproxima y es así cuando pretenden tomar medidas correctivas a un proceso largo que inició con pequeños focos rojos; por ello los ejecutivos de todas las empresas deben de estar alerta para ser capaces de ver las señales y tomar medidas correctivas a tiempo para cumplir con el cometido de la empresa.

Generalmente cuando hablamos de crisis, automáticamente pensamos en un fracaso que nos hace visualizar a la empresa bajo un proceso del que probablemente no salga, lo cierto es que no necesariamente tiene que ser un suceso negativo; podemos ver que tiene un lado positivo al tomarlo como una oportunidad de visualizar aquellas actividades que están afectando a la entidad y buscar la forma de reorganizarnos para impulsar nuevamente ese valor que nos lleve nuevamente a nuestro objetivo principal. Pero ¿cómo lograr que una organización que va directo al fracaso salga adelante y retome su dirección? Este proyecto pretende mostrar que en tiempos difíciles dentro de una compañía, la reorganización es una buena estrategia de creación de valor a través del

encaminamiento de los factores clave de su operaciones, las posibles oportunidades con respecto a su competencia y la implantación de una filosofía de valor que involucre a todos sus miembros para retomar su razón de ser en el mercado, obtener nuevamente utilidades y posteriormente maximizarlas sin dejar a un lado el compromiso ético y de responsabilidad social que asumen desde su creación.

Capítulo I

1.1 Tipo de Investigación

La línea de investigación del presente proyecto se da dentro del área de las Finanzas Corporativas al tratar aspectos relacionados con las crisis que acontecen dentro de las organizaciones; así mismo, se involucran temas relacionados con la Creación de Valor y la Valuación de empresas al hablar de la reestructuración corporativa y el Valor Económico Agregado (EVA).

1.2 Justificación

Toda empresa tiene como objetivo principal el de obtener beneficios, razón por la cual se ven obligadas a implementar continuamente estrategias tanto internas como externas que las ayuden a subsistir y a distinguirse de las demás ante una situación de crisis dependiendo del entorno en el que se desarrollen.

Por tanto, se requiere comprender cuáles son los mecanismos a los que recurren las empresas que se enfrentan a una crisis y que por ende se ven obligadas a responder con una reestructuración organizacional; del mismo modo, se necesita la comprensión de los factores que dan resultados satisfactorios y les ayudan a crear valor nuevamente.

1.3 Antecedentes

La presente investigación se fundamenta en tesis que emiten propuestas sobre la creación de valor y procesos de crisis; de acuerdo a esto, se tienen como principales las siguientes:

- I. (Alvarado, 2009) propone el desarrollo sostenible a través de un cuadro de mando integral para la creación de valor dentro de una empresa enfocada en 4 perspectivas principales:
 - ii. Financiera: Estrategia de crecimiento, productividad, relación con accionistas.
 - iii. La del cliente: La forma en que nos perciben como empresa y cómo la relación con ellos nos ayuda a crear valor.
 - iv. La de la innovación: Empleo de nuevas tecnologías y cambios en procesos.
 - v. La formación

De igual forma, toma en cuenta los factores tanto internos como externos que afectan a las organizaciones sin descuidar el cuidado del medio ambiente y el impacto que tiene su servicio en este. Se le aplican principios como el trabajo decente y el crecimiento económico, la industria, innovación e infraestructura y la producción y consumo responsable.

- II. (Sandoval, 2004) describe cómo se va dando el proceso de crisis dentro de una empresa, lo que ocurre antes de esta, la metodología de solución por diferentes teorías, la detección del conflicto y el plan de gestión de crisis. De igual forma, plantea la importancia de la comunicación durante la crisis entre todas las personas que conforman la organización, llámese clientes, proveedores, empleados, además de ver una crisis organizacional como una oportunidad por encima de un fracaso y cómo afecta la reputación de esta una vez que se declara en problemas.
- III. (Ayala, 2014) por su parte, propone las diferentes metodologías que se pueden emplear para identificar la problemática que tienen las empresas, mediante un análisis en donde se distinguen las actividades medulares que

crean de valor dentro de la empresa como son la Cadena de valor, el Balanced Scorecard, el análisis FODA, el Diagrama vaca, la Gestión de valor mediante el departamento de recursos humanos, los recursos de la misma empresa, la calidad y el uso correcto de las tecnologías de la información; toma en cuenta perspectivas financieras al apoyarse en el Valor Económico Agregado (EVA), la perspectiva del cliente a través de análisis de los contratos, los procesos de innovación, gestión del medio ambiente y la responsabilidad social y corporativa. Finalmente, destaca que el desarrollo y aprendizaje conlleva a la creación de valor mediante el uso de sistemas de información (bases de datos) y la competencia de las personas.

- IV. (Martí, 2015) hace énfasis en los factores que se involucran en la cadena de valor de la empresa en 2 niveles: Factores internos (reducción de costes, clientes, proveedores capital humano) y Factores externos (infraestructura, operaciones, marketing, tecnologías). Así mismo, hace una comparación entre las ventajas y desventajas que tienen el uso de algunos modelos como:
- a) ABC
 - b) Ciclo de vida del producto
 - c) Ingeniería de valor
 - d) FODA
 - e) Balance Scorecard/ Cuadro de mando integral(CMI)
 - f) Teoría de juegos
 - g) Cadena de valor de Porter
 - h) Calidad total
- V. (Rodríguez, 2000) realiza un análisis a detallado sobre el Valor Económico Agregado (EVA) y lo destaca como una opción viable de valuación de proyectos por encima de otros indicadores comúnmente usados. Lo utiliza como forma de comprobación de aumento o disminución como consecuencia de la reestructuración de las operaciones de la empresa.

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Crisis Organizacional

i. ¿Qué es una crisis?

Una empresa es todo ente económico compuesto por recursos humanos, financieros, materiales y técnicos que interactúan entre sí con el objetivo de satisfacer una necesidad. Ahora bien, si nos enfocamos en el objetivo primordial de una empresa, nos encontramos con que buscan subsistir y generar beneficios, por tanto, una crisis organizacional es todo evento inesperado que afecta de una u otra forma las actividades diarias de la empresa y que le impiden lograr su objetivo principal; dicho en otras palabras, son toda perturbación del estado de equilibrio dinámico del negocio que incide en su operación y, por ende, en los resultados económicos de su gestión. (García, 1998).

ii. Factores que desencadenan una crisis

Para (García, 1998), las crisis pueden tener diversos orígenes provenientes de fenómenos naturales no previsible o en aquellos ocasionados por el actuar de la vida, especialmente el actuar del hombre, teniendo como consecuencia el incentivar cambios dentro de las empresas, mismos que requieren una adecuada y pronta respuesta por parte de sus administradores. De acuerdo a lo anterior, tenemos como principales causas las siguientes:

- Fenómenos naturales: Sus efectos económicos por lo general pueden ser cubiertos por los seguros, dependiendo su cobertura de la acción de sus administradores en la evaluación de sus riesgos.
- Fenómenos naturales provocados por las acciones del hombre: Tienden a ser cubiertas por las pólizas de seguro siempre y cuando no sean provocados por acciones indebidas dirigidas a lograr un efecto económico.

- Sabotaje, terrorismo y conflictos armados: Son cubierto por los seguros y su impacto depende del estudio de riesgos por parte de sus administradores
- Decisiones de los hombres: Es la causa más frecuente y se da incluso cuando no actúan y permiten que el acontecer interno y el de su entorno generen problemas potenciales que pueden transformarse en graves, por tanto los principales responsables suelen ser los administradores, mismos que se encargan de anticipar y desviar los riesgos que puedan conducir a una posible crisis; algunos acontecimientos pueden ser:

1. Actos en el entorno de la empresa:

- Decisiones y actos de los gobiernos: Leyes, decretos y resoluciones que produzcan cambios políticos, económicos, geográficos y sociales; disposiciones nacionales y mundiales sobre el medio ambiente; decisiones de política internacional de los gobiernos o medidas para contrarrestar el terrorismo y la violencia.
- Avances y desarrollos tecnológicos: desarrollos y avances tecnológicos de diverso orden o en el campo de la informática.
- Transformaciones y evoluciones del mercado: Cambios en los hábitos de consumo de la población, cambios producidos en la competencia.
- Cambios en la política económica y fiscal de los países: ajustes en la política monetaria o fiscal del país
- Cambios de otro orden: cambios en las relaciones industriales con los proveedores de insumos, posicionamiento del sistema financiero en el momento

2. Actos en la empresa

- Falta de liderazgo y dirección de la gerencia: falta de respuesta rápida y adecuada a los cambios generados en su entorno, necesidad de una definición clara de una visión y misión de la empresa, estructura de capital y financiera inadecuada, diseño inadecuado de la propuesta de valor al cliente, uso de estrategias desactualizadas

- Actos desestabilizadores en la empresa: dolo de sus propietarios, administradores o empleados, manejo inadecuado del retiro de utilidades, filtración de información y secretos vitales de la empresa, conflictos entre accionistas o socios que son producto de rivalidades.

iii. Características de una crisis

Las Crisis a menudo suelen manifestarse a través de los resultados de los procesos que se ejecutan en las diferentes áreas funcionales de la empresa como pueden ser finanzas, contabilidad, tesorería, inventarios, recursos humanos, entre otras y esto conlleva a que dichas manifestaciones repercutan en los resultados económicos de la misma, además de ser principalmente apreciados por aquellas personas que enfocan su operación hacia las utilidades. (García, 1998)

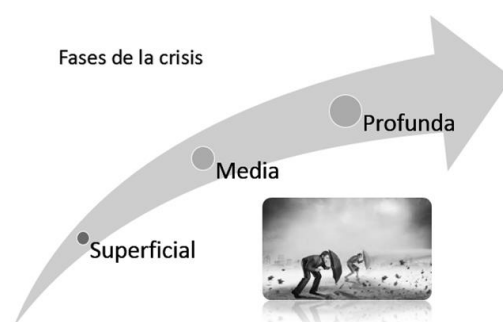
De acuerdo a lo anterior, (Deister, 2008) enumera las características que se presentan en las crisis y que pueden ser en mayor o menor grado en el siguiente orden:

1. Factor sorpresa
2. Falta de comunicación
3. Escalación de los eventos
4. Pérdida de control
5. Presión del exterior
6. Percepción de ser atacado
7. Pánico
8. Enfoque en lo inmediato

iv. *Tipos de crisis en la compañía*

Asimismo, (García, 1998) divide los tipos de crisis de acuerdo a su profundidad de la siguiente forma:

1. Crisis superficiales: Son aquellas que ocurren de manera cotidiana; la administración suele no darles mayor importancia o no se percatan de ellas debido a que sus efectos no tienen gran relevancia en los resultados de la empresa. En una escala del 1 al 10, se califican entre 1 y 2.
2. Crisis Medias: Son la acumulación de crisis superficiales que no fueron resueltas y cuyos efectos aún son manejables con los mismos recursos de la empresa. Se califican de 2.5 a 5.
3. Crisis profundas: Son aquellas que traen consigo daños severos para la empresa, sus consecuencias adquieren gran relevancia; en muchos casos, sus propios recursos son insuficientes para hacer frente a sus deudas, llevándolas en muchos casos a su liquidación. Se califican de 5.1 a 10.



Fuente: Elaboración Propia

Por su parte, (Biosca, 1995) las clasifica de la siguiente forma:

1. De Ventas: Los ingresos provenientes de las ventas de un producto o servicio son entradas que financian todas las actividades de la empresa, cuando estas descienden nos vemos obligados a adaptar a la misma velocidad nuestras salidas o estaremos tomando un camino que nos llevará a una crisis segura. En este tipo de crisis es fundamental no culpar a los clientes; es posible que quizá no nos haya tocado un cliente ideal,

sin embargo son los que tenemos y es por ello que cualquier cambio en el tipo de clientes puede ser sólo una solución que no debe de verse como una causa.

Para evitar este tipo de crisis es preferible estar atentos en todo momento a la evolución de las ventas de manera global, por zonas geográficas, familias de productos, canales de ventas, clientes distinguidos, entre otros.

2. De margen: Hace referencia a la falta de márgenes suficientes para generar los recursos necesarios para autofinanciar:
 - Su activo circulante
 - La modernización tecnológica
 - La modernización de las instalaciones
 - La creación de nuevos productos o servicios
 - La remuneración del capital propio o del personal

Es conveniente mencionar que para llevar a cabo lo anterior, se debe de tomar en cuenta:

- La información proporcionada a los afectados
- La formación que se le da a los afectados
- La negociación que se tiene con los afectados

3. De tesorería: Surge como consecuencia de no haber detectado o de haberse auto-engañado en la crisis de ventas y de margen. Cuando las ventas no son suficientes para cubrir las salidas financieras estaremos caminando hacia ésta y de igual modo lo haremos cuando los cobros no son suficientes para cubrir las salidas financieras debido al porcentaje de morosidad, a pesar de que las ventas sean las previstas; cuando esto ocurre se acostumbra recurrir a las instituciones financieras para que faciliten la tesorería necesaria mediante pólizas, créditos, hipotecas, descuentos de efectos comerciales, etc. En todos los casos se estarán

incrementado los costes financieros, es decir, las salidas financieras, por tanto, se estaría atacando el margen.

4. De confianza: Involucra a todos aquellos clientes, proveedores, acreedores, instituciones financieras y publicas que se relacionan con la empresa porque “sienten confianza” debido a que creen en su presente y en su futuro, razón por la cual es importante tener presente las acciones de imagen a través de la información que transmitimos o transmiten nuestros empleados a los medios de comunicación, proveedores, acreedores, bancos , líderes de opinión, sindicatos y la competencia; en caso contrario, podemos dar pie a que prevalezca un rumor negativo que perjudique nuestro prestigio y que de no ser vencido a tiempo, nos puede conducir a ese tipo de crisis.

Es importante destacar que de acuerdo a lo anterior se debe determinar el impacto de la situación y con base en ello, asignar los recursos correspondientes.

v. *Etapas de una crisis*

Para (García, 1998) las crisis empresariales se realizan de la siguiente forma:

1. Gestación de la crisis: Esta dada por una etapa en la que las utilidades decrecen y causan una mayor alerta en cuanto éstas se convierten en números rojos.
2. Detección de la crisis: Se busca tener control de costos y gastos, la mejora de la situación de tesorería mediante apalancamiento financiero con créditos externos. Los empresarios y ejecutivos no conciben que exista alguna falla en la marcha de la empresa; aunado a lo anterior, comienza a darse una menor puntualidad de pago a proveedores.
3. Profundización de la crisis: Se caracteriza principalmente por la afectación de la imagen de la empresa, sus productos y servicios; se da la cancelación de contratos de trabajo; se reúnen esfuerzos para estudiar y proponer soluciones que puedan devolver a la empresa a su curso normal.

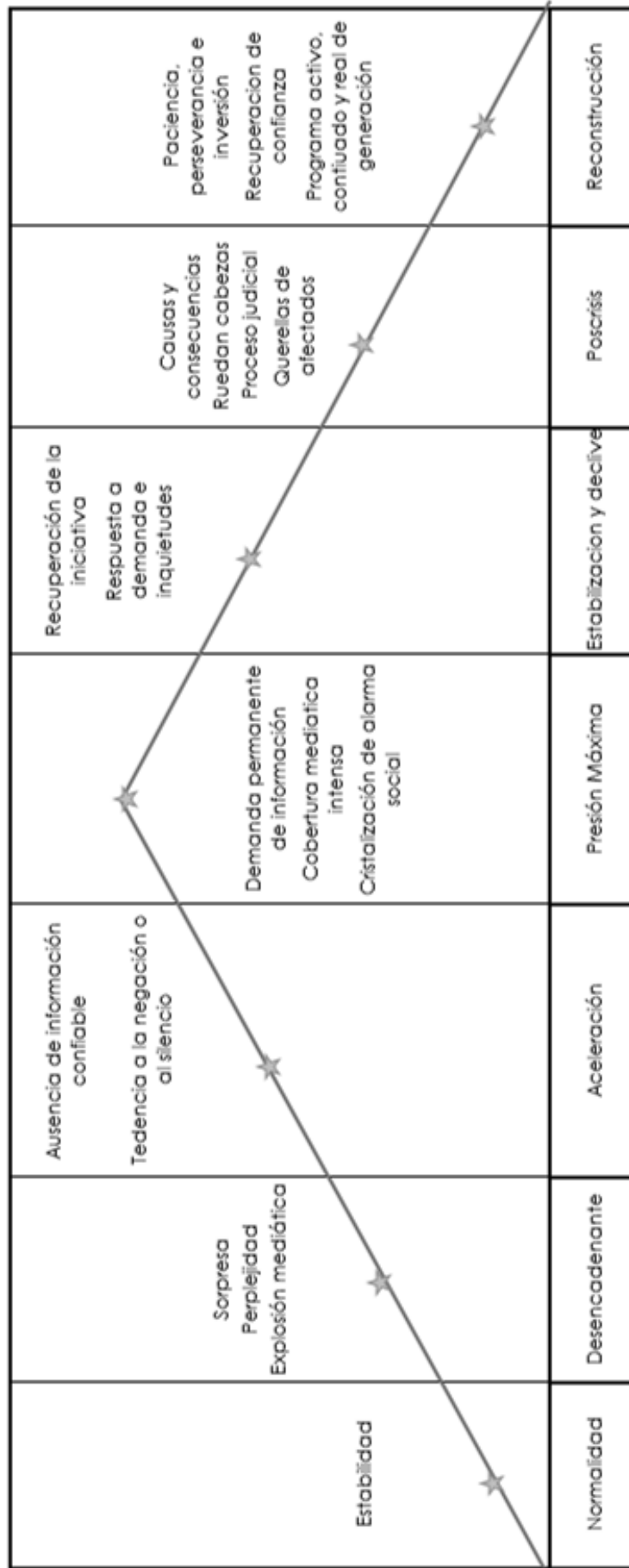
4. Metástasis: Es cuando la crisis se extiende a toda la organización y su entorno inmediato. Puede ser tomada por acreedores, organismos de vigilancia y control del gobierno.

Otra clasificación dada por (Westphalen & Piñuel, 1993) de acuerdo a cómo se va dando el proceso, es la siguiente:

1. Fase preliminar: La crisis es presentada por ciertos signos tales como descontento de los consumidores, alertas en las cadenas de producción, manifestaciones, entre otros.
2. Fase aguda: La crisis estalla, los medios de comunicación se adueñan del acontecimiento y su cobertura es máxima.
3. Fase crónica: Los acontecimientos se van dando mientras se produce una interferencia por diferentes factores de la crisis; los medios de comunicación ocasionan un proceso de acciones y reacciones, tales como: auditorías, investigaciones, apertura de negociaciones, etc.
4. Fase postraumática: En esta fase se toman decisiones importantes relativas a la reorganización de la empresa como cambio de personas pertenecientes al equipo directivo, refuerzo de las normas de seguridad, políticas internas, reglamentos, reestructuración interna, organización de estrategias de comunicación, entre otras.

Un ciclo más detallado es el de Burson-Marsteller¹ quien retoma el ciclo de vida de la crisis empresarial (Deister, 2008) de la siguiente forma:

¹ Agencia de relaciones públicas especializada en la resolución de crisis organizacionales.



Ciclo de vida de una crisis empresarial, según Burson Marsteller. Tomado de Diester R. Cómo enfrentar una crisis empresarial. México. Trillas. 2008. P.14

vi. ¿Fracaso u oportunidad?

Una crisis organizacional puede ser un problema pero no necesariamente tiene que ser sólo negativo, sino que conlleva una oportunidad de valorar mejor nuestras actividades para ver en qué estamos fallando y ver la forma de corregirlas para que como consecuencia logremos nuestros objetivos principales y por qué no, tener mejores resultados que antes de ésta.

(García, 1998) hace énfasis en que los cambios fortalecen la empresa porque la rejuvenecen y la actualizan en relación con los avances tecnológicos y las nuevas técnicas administrativas, además de que la ayudan a salir de la parálisis que produce la cultura inercial en que se encuentran para comodidad de sus administradores y la introducen en la cultura del cambio, sin la cual, éstas no prevalecen en los tiempos de las economías globalizadas y sin fronteras.

2.1.2 Valor

i. ¿Qué es el valor?

En etimología, la palabra “valor” proviene de la antigua palabra francesa “valoir” que significa “valer” que es un desarrollo de la palabra latina “valere” que significa “ser fuerte”. (Oxford University, 2010). Por lo tanto podemos definir al valor como la cualidad que le es conferida a los hechos, cosas o personas en virtud de la cual se da cierta suma de dinero o equivalente a cambio de poseerlas.

ii. Niveles de valor

Desde la perspectiva del valor, existen varios niveles en los que se pueden crear valor, mismos que (Ouden, 2012) enumera de la siguiente forma:

1. Usuario: Se refiere a qué tan atractivo es el producto o servicio para éste, lo cual quiere decir que es importante entender las motivaciones para el mismo, especialmente las innovaciones que hacen cambiar su comportamiento; si esto no es tomado en cuenta, los usuarios podrían dejar de consumir el

producto o servicio que les estamos ofreciendo, ocasionando que el valor potencial de éstos, se pierda.

2. Organización: Las organizaciones requieren diseñar, producir y vender productos y servicios novedosos, por tanto, en este contexto, una organización con fines de lucro debe crear valor sustentable para sí misma al proveer cierto valor agregado a sus clientes, al mismo tiempo que lo hace para sus empleados al proveerlos con trabajo.

Por otra parte y complementado lo mencionado por Ouden, (Fitzroy, Hulbert, M., & Ghobadian, 2017) advierten que las decisiones estratégicas deben ser tomadas con el propósito de crear valor para la empresa; sin embargo, este no se limita a la mera consecución de la ventaja competitiva², pues es una condición necesaria, más no suficiente.; dicho en otras palabras, es la manera en la que la compañía genera valor para el cliente, ofreciendo una solución innovadora a un problema fundamental.

Una compañía crea valor cuando sus ingresos son mayores que los costos requeridos para obtenerlo, incluyendo los costos de capital.

3. Sociedad: Es el nivel superior de valor debido a que los usuarios, las organizaciones y los sistemas económicos son parte de esta. En múltiples ocasiones el impacto de las innovaciones en la sociedad esta subestimada a pesar de que las organizaciones hagan su mejor esfuerzo para entender el valor en todos sus niveles y para beneficiarlos de manera directa e indirecta aunque estas tengan costos que no sean tomados en cuenta en un modelo integral como lo son los costos indirectos que a menudo no son considerados dentro de la producción de bienes.
4. Ecosistema: Muchas de las innovaciones requieren más que sólo ajustar a una organización y a un usuario para que sean sobresalientes en un mercado; aunado a esto, las de hoy en día no sólo son productos o servicios

² Atributo que posee la compañía y no sus competidores.

únicos, sino combinaciones de estos dentro de sistemas más grandes, mismos en los que se ven involucrados las diferentes tipos de organizaciones (con o sin fines de lucro, industriales, públicas, privadas, etc) que asumen un rol específico en el ecosistema.

iii. Importancia de la creación del valor

Si pensamos en los inicios de una empresa, nos damos fácilmente cuenta de que éstas son creadas desde un principio con el fin de generar riqueza y lograr algunos otros objetivos o metas, pero ¿qué pasa cuando el tiempo va transcurriendo hasta que nos vemos inmersos en un mercado donde tenemos competidores que realizan la misma actividad que nosotros o que incluso lo hacen mejor? ¿Qué haremos? ¿Seguiremos generando la misma riqueza que teníamos desde un principio? Está claro que no, por ello es que debemos buscar nuevas estrategias que nos ayuden a despuntar por encima de todos ellos y es aquí donde radica la importancia de la creación de valor.

Una propuesta de valor es aquella que ayuda a incrementar beneficios y reducir los sacrificios que el cliente percibe como relevantes, por tanto, es importante construir y generar competencias o recursos que la compañía esté dispuesta a utilizar de manera que sea más efectiva y única que su competencia, de tal forma que se pueda crear una ventaja competitiva. (Ouden, 2012)

2.1.3 Valor económico agregado (EVA)

i. ¿Qué es el EVA?

El valor económico agregado, mejor conocido por sus siglas en inglés EVA (Economic Value Added) es una medida de valuación que sirve para medir el desempeño de las organizaciones, éste difiere de las demás al incluir un cargo a las utilidades por el costo de oportunidad que emplean. (GBM Homebroker, 2015). Asimismo, (Amat, 2000) lo define como el importe que queda una vez que se han

deducido la totalidad de los gastos (incluidos del costo de oportunidad del capital y los impuestos) de los ingresos.

El EVA aporta innovación al negocio debido a que incorpora el costo de capital en el cálculo del resultado del mismo y modificación del comportamiento de los administradores quienes pasan a actuar como si ellos mismos fueran los accionistas y además esperan al igual que éstos la mayor ganancia por sus inversiones de la empresa; por tanto, permite medir la creación de valor de las empresas al indicar si se está creando o destruyendo valor, o si al final del ejercicio la operación produjo o consumió dinero.

ii. *Cálculo del EVA*

Alternativa #1

(Amat, 2000) nos dice que para calcular el EVA se emplean las siguientes fórmulas:

$$EVA = UAIDI - (VCA \times CPPC)$$

Donde:

- UAIDI= Utilidad de las actividades ordinarias antes de interese y después de impuestos
- CPPC= Costo promedio ponderado de capital
- VCA= Valor contable del activo

Alternativa #2

El EVA puede calcularse a través de la rentabilidad antes de intereses y después de los activos:

$$EVA = VCA \times (RA - CPPC)$$

Donde:

- RA= Rentabilidad del Activo
- CPPC= Costo promedio ponderado de capital
- VCA= Valor contable del activo

Como podemos observar, para que el EVA sea positivo, la rentabilidad de los activos después de impuestos debe ser superior al costo promedio de capital.

- Utilidad de las actividades ordinarias antes de intereses y después de impuestos (UAIDI)

Es importante mencionar que el UAIDI excluye las actividades extraordinarias debido a que pueden desvirtuar la evaluación de la gestión de los responsables de las unidades de negocio debido a que estas utilidades son atípicas y no están relacionadas con la actividad diaria del negocio. Este puede ser calculado de la siguiente manera:

$$UAIDI = RN + GF - U \text{ ext} + P \text{ ext}$$

Donde:

- RN= Resultado neto
- GF= Gastos financieros
- U ext= Utilidades extraordinarias
- P ext= Pérdidas extraordinarias

De acuerdo con (Amat, 2000), se añaden los gastos financieros y no se restan los ingresos financieros debido a que los ingresos están generados por los activos en los que está invirtiendo la empresa, de tal forma que constituyen parte de su utilidad ordinaria. Por otro lado, se añaden los gastos financieros al resultado neto con el objetivo de anular la deducción que se hace de los mismos en la cuenta de utilidades.

Del mismo modo, el autor menciona algunas estrategias para aumentar el UAIDI:

- ✓ Potenciar la orientación al mercado de la empresa y la innovación
- ✓ Reforzar los elementos de la mezcla de marketing(producto, precio, publicidad y distribución) para aumentar las ventas
- ✓ Reconvertir costos fijos en variables
- ✓ Reducir el costo de materiales a través de la compra en común con otras empresas
- ✓ Eliminar actividades que no aporten valor a los clientes y rediseñar aquellas que aportan poco valor a los mismos
- ✓ Reducir activos para disminuir los gastos relacionados con los mismos y externalizar o subcontratar aquellos procesos en los que la empresa no sea competitiva
- ✓ Rediseñar los procesos para que cuesten menos sin dejar a un lado la calidad
- ✓ Reducir el pago de impuestos aprovechando las posibilidades que ofrece el marco fiscal vigente

- Valor Contable del activo

(Amat, 2000) lo define como el valor del activo³ es el que se obtiene a partir del valor de adquisición de los activos una vez deducidas las depreciaciones correspondientes. Este puede ser calculado de la siguiente forma:

$$\text{Activo Neto} = \text{Adq} - \text{Amort} + \text{Plus} - \text{Minus} - \text{FA}$$

Donde:

- Adq= Adquisiciones del activo
- Amort= Amortizaciones del activo
- Plus= Plusvalías del activo

³ Para determinar los activos que se considerarán existen varias opciones: valor de adquisición (el que suele prescribir la legislación contable) valor de mercado, activos existentes al final o al principio del periodo, y activo total o activo neto.

- Minus= Minusvalías del activo
- FA= Financiación automática

Algunas estrategias para reducir o invertir en activos que rindan por encima del costo de capital con el fin de aumentar el valor generado por la empresa, son las siguientes:

- ✓ Aumentar la rotación de los activos, es decir, incrementar las ventas que se realizan con los mismos
 - ✓ Alquilar activos fijos en lugar de comprarlos
 - ✓ Externalizar procesos para eliminar los activos correspondientes
 - ✓ Reducir el plazo de las existencias con técnicas como el JIT⁴, aumentar la frecuencia de las provisiones, reducir el ciclo de producción, producir mientras se transporta, flexibilizar la producción, etc.
 - ✓ Reducir el ciclo operativo de la empresa
 - ✓ Reducir los saldos de clientes mediante técnicas de gestión de crédito como selección de clientes, selección de medios de cobro más adecuados, implementación de incentivos para vendedores en función de ventas cobradas, usar la venta de cartera y seguro de crédito, entre otros.
 - ✓ Reducir los saldos de tesorería mediante la reducción de cuentas bancarias o la mejor negociación de condiciones con las entidades de crédito.
- Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC)

El costo promedio ponderado de capital (CPPC), conocido también como WACC por sus siglas en inglés (Weighted Average Cost of Capital), es definido por (Colegio de Contadores Públicos de México, 2014) como la tasa que representa el costo medio de los activos que provienen de fuentes de financiamiento, tanto de la propia entidad como externas, y que tienen un costo financiero. Mientras

⁴ JIT (Just in time). Es un sistema para la máxima eficiencia con el mínimo de desperdicio.

que para (Gitman & Zutter, 2012) puede ser visto como el importe que le cuesta a la empresa financiarse o la tasa mínima de rendimiento que se debe de obtener para que el valor de la empresa se incremente.

Algunas formas con las que se pueden financiar las empresas pueden ser:

- ✓ De manera externa: proveedores, entidades de gobierno, pasivos laborales, entidades financieras, hipotecas, bonos, entre otros.
- ✓ De manera interna/recursos propios: inversiones de los accionistas y utilidades retenidas

El costo promedio ponderado de capital se obtiene al ponderar la proporción de los puntos que cuestan los recursos que posee la entidad con los recursos externos, dicho en otras palabras, es la tasa que representa el costo medio de los activos que provienen de fuentes de financiamiento, tanto de la propia entidad como externas, y que tienen un costo financiero

$$\text{Costo de capital} = Kp * \frac{P}{D + P} + Kd * (1 - t) * \frac{D}{D + P}$$

Donde:

- Kp= costo del patrimonio
- P= patrimonio
- D= deuda
- Kd= costo de la deuda
- t= tasa del impuesto

Para lo anterior se tiene lo siguiente:

1. Costo con proveedores: Representa el mayor componente de los pasivos circulantes en compañías no financieras. El motivo transaccional se ve reflejado en las cuentas por pagar cuando se carece de efectivo y favorece a la empresa que provee recursos, ya que puede llegar a especular de alguna manera con los precios

2. Costo con entidades bancarias/ Costo de la deuda: El financiamiento obtenido del sistema financiero tiene un costo y representa un capital que implica un valor en el tiempo que al mismo tiempo está representado por los intereses. Por tanto, estos intereses producto de la deuda serán deducibles de impuestos, por ello se tomará el costo después de impuestos. A este costo externo de la deuda se le denominará “kd”.

$$Kd = K * (1 - t)$$

Dónde:

- Kd= costo de la deuda después de impuestos
 - t= tasa impositiva
 - K=costo de la deuda antes de impuestos
3. Costo del patrimonio: Es la tasa mínima que el inversionista espera o requiere al invertir en determinada empresa observada desde el capital propio. Para calcular este componente se utiliza información consignada en las cuentas del patrimonio como acciones disponibles y retención de utilidades, las cuales se denominan financiamiento interno, sin embargo, debe considerarse también el financiamiento o capital propio externo representado en la emisión de acciones de la empresa.
- CAPM (Capital Asset Pricing Model): Es una herramienta que fue desarrollada por John Litner, William Sharpe, Jack Treinor y Jan Mossin y que estuvo basada en el trabajo de Harry Makowitz sobre la teoría del portafolio. Este postula que el costo de oportunidad de los recursos propios es igual a la rentabilidad de los activos de riesgo cero, más el riesgo sistemático de la empresa (coeficiente beta), multiplicado por la prima de riesgo de mercado.

Este se estima de la siguiente forma:

$$Kp = TLR + (TRM - TLR) * B$$

Donde:

- Ks= Rendimiento esperado
- TLR= Tasa libre de riesgo
- B= Beta
- TRM= Tasa de rendimiento de mercado

- Acciones comunes: El financiamiento a través de nuevas acciones conlleva un costo mayor de la deuda externa debido a que para que los inversionistas sean atraídos hacia la compañía, es necesario que obtengan una tasa de rentabilidad después de impuestos igual o mayor a la ofrecida en instrumentos de inversión con entidades financieras. Este se determina de la siguiente manera:

$$Kp = \left(\frac{Di}{Po(1 - f)} \right) + g$$

Donde:

- Di= Dividendo esperado
- Po= Precio de la acción
- g= Crecimiento esperado
- f= costo de flotación

- Utilidades retenidas: Es el costo de oportunidad de los dividendos cedidos a los accionistas comunes existentes. (Amat, 2000), mientras que el (Colegio de Contadores Públicos de México, 2014) nos dice que es cuando la empresa financia a través de un capital que es propiedad de los accionistas y que por tanto, podría asimilarse a una emisión de acciones, con la diferencia que ésta

no tiene costos de emisión y no alteraría la estructura accionaria de ese momento. Este se determina de la siguiente manera:

$$Kp = \left(\frac{Di}{Po} \right) + g$$

Donde:

- Di= Dividendo esperado
- Po= Precio de la acción
- g= Crecimiento esperado

Cuando los métodos anteriores no se pueden aplicar se recurre al método de la prima de riesgo, que consiste en lo siguiente:

$$Kp = \text{Costo de la deuda antes de impuestos} + \text{Prima de riesgo}$$

Donde:

$$\text{Prima de riesgo} = (\text{Costo de la deuda} - \text{Impuestos}) - \text{Tasa Libre de Riesgos}$$

iii. Ajustes para aumentar la fiabilidad de los elementos que constituyen el EVA

Para aumentar la fiabilidad de los elementos que conforman el EVA, Stewart, citado por (Amat, 2000) recomienda recalculer las utilidades introduciendo los ajustes oportunos para que revelen la realidad económica de la empresa de la siguiente forma:

- Comprobar que las normas de valoración utilizada sean uniformes en cada uno de los periodos considerados y en caso de compararse con otras empresas, visualizar que éstas sean uniformes entre cada una.

- Fijar incentivos de directivos y empleados de la empresa antes del inicio del ejercicio con el fin de evitar manipulaciones a la contabilidad y malentendidos.
- Revalorizar el activo, valorar el goodwill, activar gastos de mantenimiento, reparaciones mejoras ampliaciones y modernizaciones.
- Valorar las existencias, revisar la depreciación del activo y las estimaciones realizadas con relación a provisiones y ajustes finales del año contable.
- Monitorear la conversión de operaciones con divisas y de cuentas filiales en otros países.
- Para el costo del activo, cuantificar los valores de mercado y determinar los activos medios con el fin de actualizar los balances.

2.1.4 Valor de la empresa en crisis

i. Reestructuración organizacional

Consiste en rediseñar la empresa y disminuir su tamaño (Fitzroy, Hulbert, M., & Ghobadian, 2017) mientras que para (Porter, 1987) es el cambio dentro y alrededor de las organizaciones, y que consecuentemente, incluye las alternativas estratégicas en cuanto a qué negocios adquirir expandir o despojar; por su parte (Nasierowski, 1997) la describe a través de 4 conceptos principales: la administración estratégica, la administración de la calidad total, el proceso de reingeniería de negocios y la fabricación integrada por un ordenador. Por otro lado, (Lai & Sudarsanam, 1997) nos dicen que es aquella que involucra acciones operacionales para incrementar la eficiencia sobre cambios dentro de la estructura financiera y administrativa que conllevan hasta la venta de activos; y, finalmente, (Achim, 2009) lo define como todas aquellas acciones necesarias de carácter estratégico, financiero y operacionales que tienen como fin revertir un decaimiento anticipado de la situación del negocio.

Cuando las organizaciones comienzan a tener decaimiento, en gran medida optan por la implementación de actividades de reestructuración con el fin de retomar la

dirección hacia la cual estaban encaminadas; esas actividades ofrecen la oportunidad de rediseñar la organización para tener una ventaja competitiva en el mercado; dicho en otras palabras, la reestructuración es la oportunidad de reorientar los recursos a través de estrategias de control efectivas.

ii. La Reestructuración y el cambio

Toda reorganización implica un cambio que debe de llegar a convertirse en una disciplina en las empresas, y así como se tienen diferentes áreas funcionales (producción, finanzas, mercadeo, ventas, etc.), debe de tenerse en éstas un área del cambio para poder responder así en forma ágil y oportuna a la gran intensidad de actos del entorno, generadores de crisis y cambios empresariales. De acuerdo a lo anterior, debe de entenderse al cambio como una transformación estructural motivada por una crisis; así pues, el cambio, como consecuencia de una crisis puede evaluarse con las mismas categorías asignadas a la crisis que lo originan; de tal manera que los cambios pueden ser superficiales, medianos y profundos. Los cambios estructurales pueden ser de diferentes formas, que abarcan desde una reforma simple en uno de los procesos de apoyo hasta cambios tecnológicos importantes, cambio de estrategia, cambios fundamentales en la cultura de la empresa para enfocarla hacia el cliente, cambios en su estructura de capital, fusiones, adquisiciones, ventas, alianzas estratégicas, entre otras. (García, 1998)

Para todo lo anterior (Vance, 2009) por su parte menciona que existen 3 labores o actividades primordiales cuando se habla de reestructuración corporativa:

1. Diagnóstico del problema: O como (Deister, 2008) lo llama, evaluar el origen e impacto de la crisis conforme a:
 - Validez: ¿Cuál es la credibilidad y la exactitud de la información con la que se cuenta?
 - Severidad: Determina el número de productos, vecinos y empleados que pueden ser afectados, el tiempo necesario para solucionar el problema y si la empresa puede verse perjudicada y hasta qué grado.

- Alcance: Determina la cobertura presente y futura que los medios de comunicación darán al incidente, los grupos clave que saben de la crisis, el tiempo que puede llegar a durar y la naturaleza de las indagaciones recibidas por la compañía.

Para lo anterior existen diferentes técnicas como el análisis de causa-efecto o Gráfico de espina de pescado de Ishikawa, el árbol de problemas, matriz FODA o el cuadro de mando integral, que en su conjunto constituyen métodos gráficos y visuales para la detección de los problemas, así como herramientas de medición: ratios (sirve para comparar a una empresa con respecto a sus mejores competidores), ventas (sirve para medir la satisfacción del público con respecto al producto o servicio que ofrecemos), costo de bienes con respecto al porcentaje de ventas (sirve para identificar cuando el costo de un producto nos genera conflicto), margen bruto (sirve para ver cómo la compañía hace frente a sus deudas), entre otros indicadores.

En esta fase es recomendable llevar a cabo una lista con todos los posibles problemas que se detecten, esto tomando en cuenta la participación de todo el personal con alta responsabilidad en la empresa puesto que en tiempos de crisis se deberá mantener fundamentalmente vínculos de confianza entre los miembros de la organización, un buen liderazgo y una ética profesional.

2. Identificación e implementación de soluciones: Significa realizar los cambios que pongan la solución en marcha y para ello, una vez identificada la problemática, se debe desarrollar un plan o una estrategia de comunicación que sea de utilidad para posteriormente llegar a un arreglo de ese problema. Es importante monitorear constantemente los resultados para verificar que la solución que tomamos es la adecuada.
3. Encontrar los recursos para mantener a la compañía mientras los efectos de la reestructuración surten efectos: La estimación de los recursos necesarios deberá hacerse de forma conservadora mediante un plan financiero realista. El plan debe ser una auténtica hoja de ruta para el equipo gestor, que debe

de estar comprometido con él. De no ser así, la reestructuración fracasará o no surtirá efectos para los que se acometió. Los fondos se pueden obtener mediante las siguientes vías:

- Venta de negocios o activos no estratégicos
- Operaciones de venta
- Aportaciones de los accionistas actuales y/o nuevos inversores que pasen a participar en el capital
- Deuda, generalmente a largo plazo, y suficientemente garantizada con hipotecas, prenda de acciones u otras

De igual forma y de acuerdo a lo anterior, (Vance, 2009) enumera algunas de las actividades que involucran la reestructuración corporativa:

1. La reducción del flujo disponible para reinversión, dicho en otras palabras, las utilidades retenidas, esto, mediante el aumento de la tasa de distribución de dividendos o promoviendo la recompra de acciones a precios razonables.
2. La reducción de las fusiones y adquisiciones innecesarias, es decir, debemos concentrarnos en la idea de negocio original de la empresa.
3. La reducción de las reservas excesivas y la capacidad de endeudamiento no utilizada.
4. Cambio de la estructura de financiamiento de la empresa, es decir, debemos de tratar de aumentar la razón de deuda de capital

Finalmente, si nos preguntamos cuánto tiempo tarda una reestructuración, tendríamos que decir que esto dependería de 2 fases, la primera que es canalizar los recursos de la compañía para tener rentabilidad y la segunda que sería hacer que la misma tenga un desempeño mejor. Generalmente el tiempo de respuesta de un profesional es probablemente menos de un año para la primera fase aunque realmente, en muchas ocasiones cuando las empresas se saben en crisis tratan de hacer su mejor esfuerzo sin importar el tiempo para volver a su camino; mientras que la segunda fase puede tomar un año más. (Vance, 2009).

iii. *Generadores de valor (Drivers)*

- *Filosofía de creación de valor en la empresa*

1. Cultura corporativa: La cultura empresarial corresponde a la forma en cómo las empresas ejercen su actividad y es sumamente importante a la hora de realizar cualquier cambio que se proyecte en ellas. (García, 1998). Dicho en palabras de (Cipriano, 2014), es el conjunto de suposiciones acerca de la organización, sus metas y prácticas que comparten los integrantes de la misma.

La cultura empresarial es fundamental debido a que comprende expectativas, valores y actitudes compartidos y, además, tiende a influir en el comportamiento de individuos, grupos y procesos organizacionales, razón por la cual, una cultura empresarial fuerte siempre será fuente de ventaja competitiva.

La cultura empresarial no se va generando por sí sola, esta es una responsabilidad que corresponde principalmente a los líderes estratégicos, pues son ellos quienes se encargan de guiar y formar el contexto en el cual la empresa formula, aplica y retroalimenta sus estrategias; además de fomentar la vocación emprendedora en sus cinco dimensiones (la autonomía, la innovación, el correr riesgos, emprender acciones y competir agresivamente), mismas que influyen en las actividades de la empresa para innovar e iniciar empresas nuevas.

De acuerdo a (Cipriano, 2014), sostener una adecuada cultura corporativa es difícil, pero tratar de modificarla es aún más complicado; por ello, los líderes estratégicos deben reconocer cuándo es preciso cambiar, aplicando la reingeniería de procesos en la empresa de manera efectiva. En estos cambios de cultura la alta dirección de la empresa, equipos directivos y administradores de mandos medios deben actuar de manera asertiva y tener una disciplina que llene de energía la cultura para propiciar su alineación con su proceso estratégico.

2. Ética empresarial: Al respecto, (Gonzalez, 2014) comenta que la ética empresarial a menudo es relacionada con la verdad y la justicia, además de contemplar diversos indicadores relacionados con la conducta de las empresas, la responsabilidad social, los objetivos sociales, la publicidad, la investigación de mercados, la administración financiera, la competencia, la ecología, el desarrollo sustentable, los proveedores, el gobierno, el marco jurídico, además del ámbito interno y externo de la misma.

Theodore Purcell y James Weber señalan que la empresa debe aplicar e integrar conceptos éticos a las acciones diarias, a través de 3 formas:

- El establecimiento de una política empresarial adecuada o un código de ética
- La creación de un comité ético formalmente constituido
- La impartición de ética en los programas de desarrollo administrativo

Donde la opción más común que es desarrollada por las compañías es la de establecer un código de ética que no sólo se aplica a la empresa, sino también a la conducta de las personas y profesionales en todas las organizaciones y en su vida cotidiana.

3. Responsabilidad social empresarial: El concepto de responsabilidad social involucra las responsabilidades que adquieren las empresas con la sociedad que van más allá de obtener utilidades; para (ISO 26000, 2010) corresponde a las actividades que realizan las empresas en favor de la sociedad, especialmente las dirigidas a la protección del medio ambiente desarrolladas con ética y transparencia y que aporta al avance sostenible, la salud y bienestar de la sociedad, considerando las expectativas de los actores interesados y cumpliendo con la legislación y normativa internacional vigente para el mejoramiento de las interrelaciones sociales.
4. Sostenibilidad: En el mundo de los negocios promueve la inclusión social, optimiza la utilización de los recursos naturales y reduce el impacto sobre el medio ambiente para preservar la integridad del planeta en beneficio de

las futuras generaciones sin perjudicar el desarrollo económico y financiero de la empresa. Ayuda principalmente a generar valor a largo plazo para los accionistas y demás grupos de interés, en el aspecto económico, social y ambiental, para desarrollarse en un ambiente de negocios cambiante y competitivo, orientándose a la calidad, innovación y productividad que creen ventajas competitivas, mediante la anticipación de la gestión de riesgos, oportunidades presentes y futuras. (Doppelt, 2003)

En cuanto al medio ambiente, la (Comisión de negocios y desarrollo sostenible, 2017) asegura que el mundo ha pasado por alto cuatro de los nueve límites del planeta, esto debido a que la actividad humana ha provocado el cambio climático, daño a la biosfera, cambios en la utilización de la tierra y cambios en los ciclos biogeoquímicos que afectan, como son el agua, el nitrógeno y el fósforo. A raíz de esto, se genera cierta incertidumbre, lo que hace que sea más difícil para las empresas invertir con confianza, estableciendo restricciones significativas a las perspectivas del futuro crecimiento.

Por lo anterior, se requieren nuevos modelos económicos que no sean solamente de bajo nivel de carbono y sostenible a nivel ambiental, sino que también reconozca cómo la pobreza, la desigualdad y la falta de acceso financiero para que se puedan generar nuevas oportunidades de mercado para empresas inteligentes, que buscan progresar y obtener ganancias. (Comisión de negocios y desarrollo sostenible, 2017)

Para ello, los 17 Objetivos Mundiales para el desarrollo sostenible de la ONU que se formularon a través de la colaboración con gobiernos, empresas y la sociedad civil, tienen como fin ofrecer las soluciones prácticas necesarias para proteger los recursos de nuestro planeta y no olvidarse de nada.

17 Objetivos Mundiales de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible



Fuente: (Comisión de negocios y desarrollo sostenible, 2017)

El impacto que el desarrollo sostenible tiene ante las empresas posibilita nuevas oportunidades y posibles avances en eficiencia, al impulsar la innovación y mejorar la reputación, por eso sirve de gran ayuda en la creación de valor para las organizaciones, teniendo un mejor rendimiento financiero y lograr una mejor aceptación de inversionistas.

Como herramienta, las empresas pueden utilizar su reputación para la sostenibilidad con el fin de atraer y retener empleados, consumidores, clientes e inversionistas, y asegurar sus licencias para operar. Por lo anterior, las empresas sostenibles de todo el mundo prosperan y generan ganancias atractivas para los accionistas. (Comisión de negocios y desarrollo sostenible, 2017)

- Factores clave que aumentan el valor en la empresa
 1. Crecimiento de ingresos: Casi todas las compañías establecen objetivos relativos con el crecimiento futuro de los ingresos, el cual puede ser dividido en 3 componentes:
 - Crecimiento orgánico a partir de negocios actuales
 - Crecimiento a partir del desarrollo de los negocios actuales
 - Crecimiento a partir de negocios nuevos o adquisiciones (Fitzroy, Hulbert, M., & Ghobadian, 2017)

Por otro lado, (Vilchez, 2006) comenta que algunas estrategias que se pueden seguir para el crecimiento de los ingresos pueden ser:

- Aumentar el número de productos vendidos y/o servicios prestados
 - Mejorar los precios de nuestros productos y/o servicios de acuerdo a la aceptación que tengan en el mercado
 - Desarrollo de nuevos mercados para nuestros productos/ y o servicios actuales
 - Desarrollar un modelo de gestión que genere un valor agregado a los clientes
 - Aumentar los niveles de ventas de todos aquellos productos o servicios que generen mayores rentabilidades y discontinuar aquellos que no la generen
 - Revisar el sistema de precios donde el margen debe fijarse en base a estudios especiales de los costos y precios de la competencia
2. Reducción de gastos: Las acciones que se deben realizar para reducir los gastos según (Vilchez, 2006) son:
 - Desarrollar un modelo de gestión por cada una de las áreas operacionales de la organización, orientado principalmente a hacerlas más eficientes y eficaces

- Identificar los procesos críticos en las gestión, establecer las tareas involucradas y determinar los recursos humanos y materiales requeridos para realizar cada actividad de manera óptima de tal forma que se puedan reducir los costos innecesarios
- Convertir gastos fijos en gastos variables, especialmente en contratación de la nómina de la fuerza de ventas y personal de cobranza de la organización
- Utilizar tecnología de la información y comunicación para disminuir los gastos de papelería, impresos, comunicación, etc.
- Reducir el gasto anual de Impuesto sobre la renta (ISR) mediante una adecuada planificación tributaria que permita identificar problemas y oportunidades que ofrece la legislación vigente como son deducciones, desgravaciones y métodos alternativos de imposición.

3. Reestructuración financiera (Reestructuración de contratos y convenios):

- Clientes: Actualmente, cualquier unidad de negocios está obligada a generarles valor a los clientes y orientarlos. Estos disponen de diversas opciones para efectuar sus compras, razón por la cual el futuro de la unidad se encontrara en peligro si no conoce las opciones y su evolución a causa de la competencia. Por tanto, es muy importante escoger su posicionamiento horizontal, dicho en otras palabras, los segmentos del mercado donde competirá y con base en esto, conocer la manera en que los clientes definen el valor para asegurar de esta forma su lealtad y desapego de los rivales. De igual modo, la empresa debe medir los resultados en aspectos como la satisfacción y retención del cliente, la adquisición de otros y el valor del cliente en términos de una vida. (Chenhall & Langfield-Smith, 2007).

Por otro lado, (García, 1998) hace énfasis en realizar un diagnóstico sobre la propuesta de valor que la empresa ofrece a los clientes, misma que debe ser realizada por parte de personal especializado externo con el apoyo del personal de la empresa.

Algunos parámetros importantes que (García, 1998) menciona que se deben considerar son:

- Investigación acerca del cliente: Estudio de suma importancia que sirve para encontrar el valor al que debemos apelar para captar y conservar clientes.
- Investigación de satisfacción del cliente para analizar la calidad: Está relacionada con la satisfacción del cliente en cuanto a los elementos tangibles como el producto que se entrega físicamente, y los intangibles que forman parte del ciclo del servicio y que se definen como momentos de la verdad. Dicha investigación debe ser realizada desde el punto de vista de la percepción del cliente.
- Estándares de calidad del producto o servicio: Se relaciona con el análisis de los atributos esenciales aceptados en el mercado del producto tangible o el producto-servicio y las características del mismo, comparados con los productos de la empresa y el mejor producto de la competencia.
- Estudio de mercado: Incluye una investigación exhaustiva sobre la posibilidad de ampliar sectores del mercado que pueden incluirse, canales de distribución y ventas actuales y potenciales, el precio y las condiciones de venta prevalecientes en el mercado, incluidas la oferta de la empresa que se diagnostica.
- Estudio de la competencia: Consiste en identificar a los principales competidores en el mercado, los sectores en los que incurren, sus canales de distribución y venta y la publicidad

empleada; la ventaja competitiva que emplean y cualquier característica relevante que requiere ser comparada con respecto a nuestra empresa.

- Acreedores: Ante un proceso de reestructuración originado por una crisis organizacional, la negociación con los acreedores es sumamente importante a fin de obtener nuevas condiciones que permitan el sano desarrollo de la compañía. Por ello, (Camille, 2009) comenta que la comunicación juega un rol imprescindible debido a que con ésta se puede lograr:
 - Establecer acuerdos de pago que beneficie a la empresa
 - Evitar que las cuentas de la empresa sean referidas a una agencia de cobros o que se comience una acción legal que perjudique más la imagen de la compañía ante la situación de crisis
 - Que se demuestre el nivel de compromiso que tiene la organización y que por ende ayudará al momento de rehabilitar tu crédito

De igual manera, (Camille, 2009) aconseja lo siguiente:

- Elaborar una relación de acreedores con los números de cuentas, balances, fechas de pago y cantidad del pago mensual.
- Identificar a cuáles de ellos se les debe más y en ese orden contactarlos para explicar la razón por la que no se ha cumplido con los pagos en tiempo y forma.
- Conversar con ellos y explicar la situación financiera por la que se enfrenta la organización, así mismo, es prudente compartir cuáles son los ingresos, gastos y obligaciones

mensuales con el fin de que se establezca un plan de pagos reducido.

- Finalmente, demostrar en todo momento que se tiene un compromiso y que se está dispuesto a dialogar para buscar posibles soluciones.
- Deudores: Al renegociar con los deudores de la organización se debe pensar en llegar a algún acuerdo que beneficie a ambas partes, manteniendo una actitud amable pero firme sin que se dejen ver sentimientos que puedan originar una disputa, tal cual lo menciona (Camacho, 2015).

Según (Brachfield, 2010) y (Rivas, 2014) algunas sugerencias al negociar con los deudores son:

- Separar la deuda del deudor: Es separar los sentimientos y emociones del objetivo único y principal: conseguir el cobro de la deuda.
- Interesa cobrar no demostrar que tenemos razón: Es apartar de la negociación las posiciones acerca de el tener razón o no, recordar que lo importante es cobrar la deuda
- Siempre existe una alternativa: Es manejar varias opciones de actuación y estudiar todas las alternativas.
- Antes de actuar analizar al deudor y la deuda: Es analizar el expediente y posición del moroso, los documentos existentes, su solvencia y situación financiera y económica, así como su capacidad futura de pago.
- Análisis de las objeciones: Es imprescindible que los datos y la documentación que se aporte durante la negociación sean reales y objetivos.

- Sea duro con la deuda no con el deudor: Es separar las personas del problema, se deberá tomar una posición firme, más no dura o agresiva.
- Primera fase: Consiste en escuchar al deudor, se le permite hablar en primer lugar para que así se pueda explicar y aportar argumentos y razones para determinar por qué no ha cumplido con sus obligaciones de pago
- Segunda fase: consiste en que el gestor hable, de esta forma el deudor estará obligado a escuchar de la misma manera que lo hizo el gestor.
- Despersonalizar al impagado: Es no culpabilizar al cliente del impago.
- Contacto amistoso y positivo: Es ser amable con el deudor, haciéndole entender que el fin de la negociación es conciliar un problema, mas no atacarle.
- Evitar discusiones y enfrentamientos: Es generar un ambiente de negociación tranquilo y amigable, evitando los enfrentamientos y las discusiones.
- Cuantificación correcta de la deuda: Es aportar toda la documentación existente sobre la situación al comienzo de la discusión; de igual forma se debe exigir el importe y el tiempo exacto que se debe a la empresa
- Saber los límites de la negociación: Es marcarse un objetivo a alcanzar dentro de la cantidad adeudada y los plazos en los que deberá devolverse el dinero; para ello se requiere estudiar el margen de beneficio del impago y el importe mínimo que está dispuesto a recuperar de la deuda en total y por debajo del cual no va a negociar
- No negociaciones frías: Es establecer un ambiente idóneo, sin adoptar una postura demasiado amigable o de excesiva confianza, simplemente se deberá ser amable en la

comunicación y persuasivo para así conseguir entablar una buena comunicación y relación adecuada .

- Preparación de las visitas: Es analizar y preparar la situación antes de visitar al deudor (expediente del cliente y toda la documentación que se pueda necesitar, situación económica y financiera, solvencia del moroso)
 - Hacer ver al deudor en un inicio que es de buena fe: Es no dudar de las afirmaciones del deudor, es decir, se debe creerlas y no contradecirlas. Se deberá intentar conseguir una promesa de pago por parte del moroso.
- Empleados: Para (Fitzroy, Hulbert, M., & Ghobadian, 2017) el éxito de toda empresa se atribuye en gran medida a las habilidades de los empleados adecuados. Al llevar a cabo una reorganización, los recursos humanos pueden ajustarse para facilitar la estrategia y los procesos de planeación una vez que se encuentran definidos con claridad.

El capital humano que es representado por los trabajadores, se debe mejorar sin cesar por ser el factor decisivo de los activos intangibles. (Fitzroy, Hulbert, M., & Ghobadian, 2017)

Al respecto, (MBA & Educación ejecutiva, 2016) hace referencia en que para incrementar el valor de las personas en el tiempo, es necesario que las organizaciones sean capaces de garantizar buenas condiciones y una motivación constante hacia el desarrollo profesional del personal, es decir, Reconocer su individualidad, darles un propósito en la empresa, y favorecer el equilibrio entre la vida familiar y el trabajo.

Dado lo anterior, (Apiquian) a través de la revista Entrepreneur aconseja lo siguiente como estrategia para que los empleados de una organización sean más eficientes y eficaces:

- Cada quien en su lugar: Es vigilar que cada empleado desempeñe el puesto que más se ajuste a sus habilidades y competencias profesionales.
- Tómalos en cuenta: Es reunir al personal para que se puedan establecer las metas y objetivos que se espera que logren, de esta forma se generará mayor compromiso, motivación y esfuerzo.
- Reconócelos: Es retroalimentarlos constantemente y reconocer el trabajo que está bien hecho o cuando se logran las metas establecidas, lo cual puede significar mucho, haciendo que el empleado sienta que sus esfuerzos valen la pena.
- Diles qué esperas de ellos: Es Planear a futuro, hacer del conocimiento de ellos las expectativas que se tienen de su trabajo para un período, sobre todo en las época de crisis, ya que incentivar a los trabajadores con planes a largo plazo es estimulante para ellos pues satisface su necesidad de seguridad y estabilidad.
- Implementa políticas flexibles: Es ser flexible con el trabajo para tener colaboradores felices y comprometidos, lo cual se verá reflejado al tener una mayor productividad, reducir costos por absentismo, rotación o descuidos.
- Cuida su lugar de trabajo: Es buscar tener una mejora continua en las instalaciones físicas del lugar de trabajo para que se sientan cómodos desempeñando su trabajo; así mismo, se les debe brindar el material, el equipo y las herramientas adecuadas y necesarias para realizar sus funciones.

De igual forma, (Apikian) destaca que conocer personalmente a tus empleados y su situación individual, permite tener información valiosa

para motivarlos, brindándoles flexibilidad donde más lo aprecian y adaptarla a sus necesidades personales. En pocas palabras es hacerlos sentir como en casa.

- Proveedores: La (Universitat de Barcelona, s.f.) al respecto menciona que una renegociación de contratos con proveedores es sumamente importante debido a que es de gran ayuda para satisfacer los propósitos relacionados con el ahorro, la calidad o la puntualidad de los procesos de producción de una empresa, razón por la cual se debe de tener en cuenta las siguientes opciones:
 - Evaluar si es posible transmitir al proveedor el valor como clientes.
 - Considerar si cambiar la forma en que se compra es una opción viable.
 - Analizar la conveniencia de buscar nuevas alternativas dentro del mismo mercado o importarla desde otros.

Conforme a lo anterior, la (Universitat de Barcelona, s.f.) propone lo siguiente en el momento de negociar:

- Buscar alternativas para reducir el costo; si no es posible reducir el precio, se puede buscar el tener envíos gratis, descuentos por la compra de grandes volúmenes de productos, mejora de la garantía, ampliación de los plazos de pago o descuentos adicionales por pronto pago.
 - Informarse acerca de otros proveedores de tal forma que se pueda optar por la opción que sea más óptima para la empresa
 - No aceptar la primera oferta, sino aconsejable emitir una contraoferta o pedir al proveedor el reconsiderar la propuesta para obtener un mejor precio.
-
- Accionistas: La mejor medida de valor es el rendimiento total, es decir el aumento del precio de las acciones más los dividendos durante un

periodo. El precio actual de una acción refleja las expectativas del futuro, por tanto, un accionista quizá no reciba rendimiento si cambian las expectativas del mercado. (Fitzroy, Hulbert, M., & Ghobadian, 2017)

En el precio de las acciones influye la opinión del mercado sobre el futuro de la economía en general, lo mismo que los adelantos en el sector donde funciona la compañía, por tanto, se tiene como consecuencia una gran volatilidad. Por una parte, los dirigentes deben conocer y apreciar la importancia de proporcionar valor a los accionistas; por la otra, su capacidad de lograrlo se verá limitada en el corto plazo. En primer lugar, otros factores a parte del desempeño de la compañía determinan el precio, en segundo, el precio exhibe gran volatilidad y es difícil usarlo como criterio inmediato para tomar decisiones. (Fitzroy, Hulbert, M., & Ghobadian, 2017).

- Identificaciones de oportunidades de creación de valor
- 1. Apertura a nuevos mercados: Otra forma en la que las empresas también pueden crear valor, es aprovechando las oportunidades de crecimiento en sus negocios actuales, tales como la extensión de líneas, el desarrollo de productos nuevos y la expansión del mercado, al igual que las adquisiciones. Generalmente, a modo de estrategia, las empresas buscan expandirse globalmente con sus productos actuales. (Fitzroy, Hulbert, M., & Ghobadian, 2017)
 - Análisis de los clientes: Primeramente se debe de realizar un análisis de los clientes, es decir, lograr un conocimiento detallado de los mismos, de sus necesidades y valores, de cómo varían sus necesidades dentro de un mercado y lo que la compañía puede hacer para lograr un cambio en el mercado. El crecimiento no se obtiene haciendo lo mismo que los competidores, sino, innovando con una idea clara de cómo responder ante un cambio en el mercado o el cómo

producirlo. Por tanto, esas habilidades representan un importante activo intangible. (Fitzroy, Hulbert, M., & Ghobadian, 2017)

Los mercados se caracterizan por abarcar compradores individuales o institucionales con diferentes necesidades y exigencias. Para atenderlas hay que diseñar varios tipos de oferta, todas ellas orientadas a las necesidades de un segmento definido. La segmentación del mercado es el proceso de agrupar a los clientes reales y potenciales, cuyas necesidades sean similares, para poder seleccionar los segmentos meta y trazar los programas adecuados de mercadotecnia. La segmentación permite concentrarse en aquellos segmentos donde se posea una ventaja competitiva, lo que le permitirá diferenciar mejor su oferta y por lo mismo obtener márgenes de utilidad más altos. (Fitzroy, Hulbert, M., & Ghobadian, 2017)

En muchas compañías, la estrategia de crecimiento se obtiene identificando nuevos segmentos con excelentes oportunidades de crecimiento, aquellos de crecimiento acelerado, muestran mayor turbulencia, lo cual facilita aumentar la participación en el mercado. Una participación creciente resulta difícil en un mercado muy estable, por el contrario, en un mercado creciente hay nuevos clientes, valores, necesidades y beneficios. La posibilidad de diseñar productos con características diversas puede aumentar pronto la participación si los directivos saben crear la oportunidad junto con las capacidades para explotarla. (Fitzroy, Hulbert, M., & Ghobadian, 2017)

- Análisis de los competidores: Una idea general de la competencia es esencial para el diseño de una estrategia

competitiva. En definitiva el cliente decide qué alternativas rivalizan para atender una necesidad o aplicación particular. En consecuencia, los gerentes de las compañías deberán conocer lo siguiente:

- Competidores directos actuales que desean mejorar su posición en el mercado
- Nuevos participantes potenciales
- Empresas con sustitutos, es decir, con productos diferentes que se concentran en los mismos clientes o necesidades
- Proveedores y clientes que podrían integrarse hacia adelante o hacia atrás del negocio

El resultado final del análisis de la competencia permite a los administradores construir estrategias más eficaces. Para ello se requiere proyectar las tácticas posibles de los rivales y diseñar estrategias que se ajusten a tales escenarios, esto se logra analizando las estrategias que ellos han utilizado en el pasado y su grado de éxito pero también hay que tener en cuenta los cambios en las circunstancias de los rivales antes de planear las estrategias que probablemente se adoptaran y la manera de realizarlas. Este análisis incluye el conocimiento de lo que los rivales están haciendo diferente, cómo compiten y en cuales segmentos, sus recursos y sus capacidades.

2. Reducción de costes: (Vilchez, 2006) menciona que algunas estrategias que se pueden utilizar para el logro de este objetivo son:

- Desarrollar un modelo de gestión de costos orientado hacia la búsqueda permanente de factores de producción y/o servicios más económicos
- Disminuir los costos fijos por unidad de producto y/o servicio como consecuencia del aumento de los ingresos por ventas

- Obtener descuentos adicionales en la adquisición de bienes materiales y/o servicios a través de negociación directa, compras corporativas, compras asociadas con organizaciones del sector
 - Identificar ahorros en costos a través de sistemas de costos adecuados, rediseño de procesos de producción para que cuesten menos sin que se vea afectado la calidad del mismo
 - Reconvertir costos fijos en costos variables, especialmente en nómina para que la empresa pueda manejar los recursos financieros con razonable flexibilidad
 - Tercerizar o recurrir a un outsourcing, es decir, subcontratar aquellos procesos en los que la empresa no sea competitiva y no agregue valor al cliente
 - Optimizar activos para disminuir los gastos vinculados con los mismos.
 - Incrementar la productividad del personal a través de capacitación, motivación o incentivos en las tareas del desarrollo de la producción o el servicio
3. Inversiones en tecnología: Debe de estar estrechamente relacionada con la estrategia general de la compañía; para ello, la compañía debe de ser capaz de definir, desarrollar y utilizar las capacidades tecnológicas que contribuyan a su ventaja competitiva. El líder tecnológico necesita conocer la relación entre los parámetros tecnológicos y las necesidades del cliente, además de estar enterado de los beneficios que el mismo cliente recibe por ciertas mejoras en los atributos tecnológicos de un producto; sin embargo y de acuerdo a lo anterior, la estrategia tecnológica también abarca decisiones sobre la centralización del área de investigación y desarrollo, dicho en otras palabras, es el saber cuáles proyectos se realizarán a nivel corporativo y cual a nivel unidad de negocios. (Fitzroy, Hulbert, M., & Ghobadian, 2017)

Por otra parte, el diseño de una estrategia tecnológica requiere conocer la relación entre la inversión en investigación y los resultados que esta implica. Al inicio, los resultados se reflejan en un pequeño mejoramiento del desempeño, al final de este periodo, se registran grandes aumentos en el desempeño con una inversión relativamente pequeña. Finalmente, la tecnología alcanza un nivel de estancamiento donde se consiguen mejoras pequeñas con grandes incrementos de la inversión (Foster, 1986) citado por (Fitzroy, Hulbert, M., & Ghobadian, 2017)

4. Reorganización de la estructura de la empresa: El rediseño de la estructura organizacional hace referencia a la forma de diferenciar las tareas para coordinarlas después. Indica la manera de definir las actividades y la jerarquía de la empresa, incluyendo las relaciones formales y el poder de decisión. Por tanto, la estructura facilita la especialización en la compañía, permitiendo al personal aprender y aplicar cierto tipo de habilidades., más bien, esta están divididas en otras más pequeñas, es decir, más especializadas. A raíz de esta diferenciación, se constituyen funciones como las de los departamentos de Legal, Finanzas, Mercadotecnia o Producción. Otra forma consiste en agrupar las funciones en divisiones o unidades de negocios partiendo de los productos o mercados. En este último caso, se requiere reclutar personal más calificado y especializado, por tanto, la diferenciación en la unidad de negocios crece, por lo que se necesita una mayor coordinación que garantice la uniformidad. Esta coordinación se consigue con sistemas de control, con la cultura u otros medios.

La estructura organizacional implica de igual modo relaciones jerárquicas y relaciones de autoridad y poder al interior de una firma. (Fitzroy, Hulbert, M., & Ghobadian, 2017)

Para llevar a cabo lo anterior adecuadamente, es necesario tomar en cuenta algunas consideraciones:

- Diferenciación/Integración: La diferenciación permite a los empleados enfocar sus habilidades y desplegarlas para desarrollar una ventaja competitiva, con lo que en teoría se desarrolla la eficiencia, por tanto, las actividades deberían de ser agrupadas para lograr una reducción de costos por medio de economías de escala. Con base en lo anterior, conviene hacer una distinción en entre diferenciación vertical, horizontal y espacial. La diferenciación vertical se refiere al número de niveles gerenciales y se centra en la división de la autoridad, es decir, quien puede tomar decisiones, esta se refleja en un mayor número de niveles jerárquicos. La diferenciación horizontal se centra en la división y agrupamiento de actividades, en esta hay una mayor cantidad de puestos en un mismo nivel; mientras que la espacial indica si se forman grupos específicos para determinadas áreas geográficas.
- Centralización/Descentralización: Debemos de tomar en cuenta el grado de autoridad e independencia de las unidades de negocios, es decir, el nivel de centralización, que determina quién puede tomar decisiones. La centralización concede mayor control al centro, pero aumenta la información que recibe. Esto tiene dos consecuencias, una que tiende a producir decisiones más lentas y la otra es que incrementa el número de niveles aunque tanto la centralización como la descentralización ofrecen ventajas debido a que reducen el costo y agilizan las decisiones. Actualmente es más recomendable la descentralización debido a que favorece el empoderamiento y la rapidez de la respuesta, ya que quienes toman las decisiones están más cerca de la acción.

Una estrategia de la firma influirá en las decisiones referentes a la descentralización, una estrategia en liderazgo en costos posiblemente requiera una estructura con solida especialización funcional, decisiones centralizadas, reglas y procedimientos formales de trabajo. En cambio, una estrategia de diferenciación y

de valor agregado tenderá a requerir descentralización, mejor coordinación e integración y mayor uso de equipos. Una empresa que opte por una estrategia de dominio habrá de descentralizarse aún más.

El ambiente donde se desarrolle la compañía también influye en las decisiones de centralizar o descentralizar, por ejemplo, los grandes mercados de bienes de consumo son más idóneos para centralizar que aquellos que se encuentra muy segmentados y diferenciados y que como consecuencia demandan una mayor descentralización.

- Administración de funciones: Las estructuras organizacionales evolucionan con el tiempo en respuesta a los retos que afrontan las empresas, por ello existen diferentes formas en que ésta transforma sus elementos constitutivos en diseños organizacionales coherentes:
 - Estructura Funcional: La estructura funcional tiende a usarse en las empresas con bajos niveles de producto y poca diversidad de mercado, y en las unidades estratégicas de negocios pertenecientes a una división de una empresa multidivisional. Este tipo de estructuras permite desarrollar especialización y mejorar la eficiencia, coadyuva a la obtención de economías de escala al concentrar en un departamento las actividades que muestren notables interdependencia. Ofrece mejores resultados cuando hay poca diversidad entre sus actividades.
 - Estructura Divisional: En ellas, la compañía organiza sus actividades en unidades independientes de negocios, delegando el control sobre los recursos necesarios; la responsabilidad de diseñar la estrategia para cada unidad de negocios se delega a su gerente, quien habrá de responder por el desempeño. El personal corporativo se

encarga de la estrategia a nivel compañía, que incluye las adquisiciones o desincorporaciones, así como la provisión de servicios corporativos. La administración de la empresa se concentra en cuestiones estratégicas como asignación de capital, orientación global o decisiones de compra y venta de negocios

- Estructura de grupos: Las empresas se agrupan primero a grupos de productos generales donde las unidades estratégicas de negocios reporten a los diferentes grupos. Este tipo de productos puede establecerse con base en:
 1. Productos
 2. Mercado
 3. Tecnología
 4. Geografía
- Estructura global: Exigen una eficiencia mundial; en muchas áreas productivas se observa cierta convergencia de clientes de todo el mundo. Estas empresas aprovechan las economías de escala para lograr una eficiencia que quizá este fuera del alcance de los competidores locales, mientras que por otro lado son más sensibles a las exigencias regionales que pueden ser de origen cultural. Deben de encontrar el equilibrio entre el deseo de conseguir ventajas de costos y la exigencia de ser sensibles para atender las necesidades locales. De acuerdo a (Bartlett & Ghoshal, pág. 1998), las empresas globales muestran cuatro tipos de estructura:
 - ✓ Internacional: la empresa cuenta con una división internacional, a menudo considerada un apéndice de ella

- ✓ Multinacional: un centro corporativo administra un portafolio de múltiples entidades nacionales, cada una catalogada como una unidad de negocios
- ✓ Global: La empresa ve al mundo como un todo integrado y utiliza una administración centralizada, prestando poca atención a las diferencias locales
- ✓ Transnacional: Procuran de asegurarse de hacer 3 cosas: usar el liderazgo en costo y tamaño como fuente de ventaja competitiva, adoptan la diferenciación de productos para mejorar el desempeño y se valen de innovaciones creadas en el centro corporativo para obtener más fuentes de ingresos.
- Estructura matricial: Es aquella donde hay una estructura dual que combina la especialización funcional con la especialización en productos o proyectos. Esta estructura es usada por compañías que trabajan por proyecto que proporcionan poco control jerárquico y permiten a los equipos crecer, reducirse o cambiar conforme se requiera.

5. Reorganización de recursos: Al hablar de reorganización de los recursos propios de la empresa, requerimos hablar de la innovación y para ello, (Fitzroy, Hulbert, M., & Ghobadian, 2017) nos dice que existen 3 tipos de innovaciones:

- Estructural: Es aquella que consiste en remodelar la estructura de una industria y que puede tener dimensiones verticales u horizontales⁵. Actualmente, muchas firmas han logrado mejorar su

⁵ Innovación en el mismo nivel de la cadena de suministro. Ejemplo: Fusiones y Adquisiciones, negociación conjunta de sindicatos, creación de consorcios de investigación y desarrollo, etc.

cadena de suministro reduciendo el nivel de inventario y por lo mismo, el capital utilizado, lo cual permite márgenes más altos.

- Organizacional: Consiste en remodelar la forma en que opera una empresa, u aunque se origina en una empresa individual, termina remodelando la industria entera. Generalmente, este tipo de innovaciones aportan valor a la empresa, pero no todas le producirán una ventaja competitiva sostenida debido a que son susceptibles de ser copiadas por sus rivales.
- En el alcance de los negocios: Es en lo que usualmente piensa la gente cuando se habla de innovación, es decir, es cuando la firma innova desarrollando unidades de negocios que atienden las necesidades de mercados nuevos o que desarrollan grupos de productos enteramente nuevos, ya sea para la empresa o para el mundo. Estas generalmente conllevan a un riesgo mayor, pero cuando tienen éxito, pueden generar rendimientos considerablemente elevados.

De acuerdo a lo anterior, podemos notar que la comunicación entre los miembros de la organización y la información con la que contamos es de vital importancia en la detección y prevención de una posible crisis.

iv. Herramientas de Apoyo

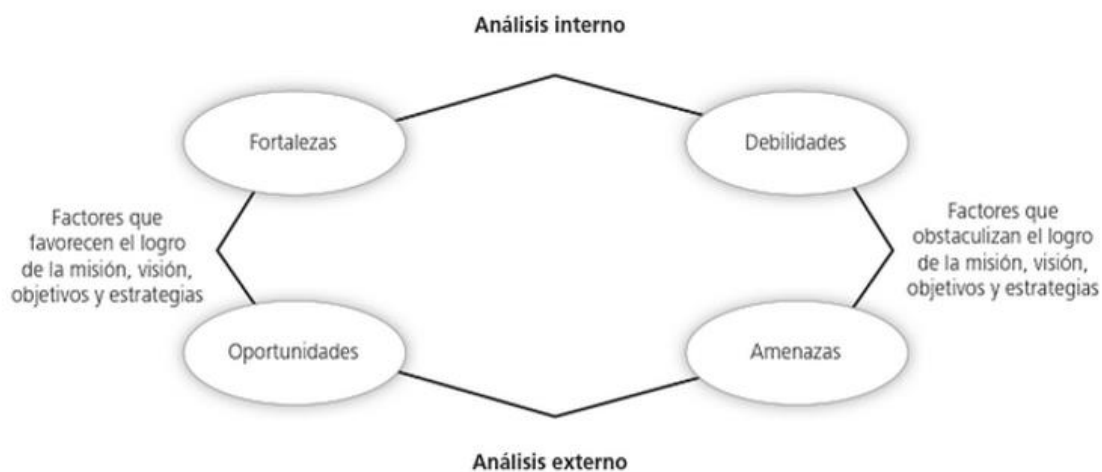
En la actualidad existen diversas herramientas de apoyo que permiten visualizar las mejores prácticas o estrategias para el mejoramiento continuo de la misma empresa en el proceso de la creación de valor, algunas de ellas definidas por (Cipriano, 2014) son:

1. Análisis FODA: El análisis FODA cuyas siglas significan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, sirve para llevar a cabo un análisis general tanto interno como externo de la empresa para constituir una base para

emprender acciones estratégicas de mejora continua y sostenible, además de lograr conclusiones referentes a los siguientes puntos:

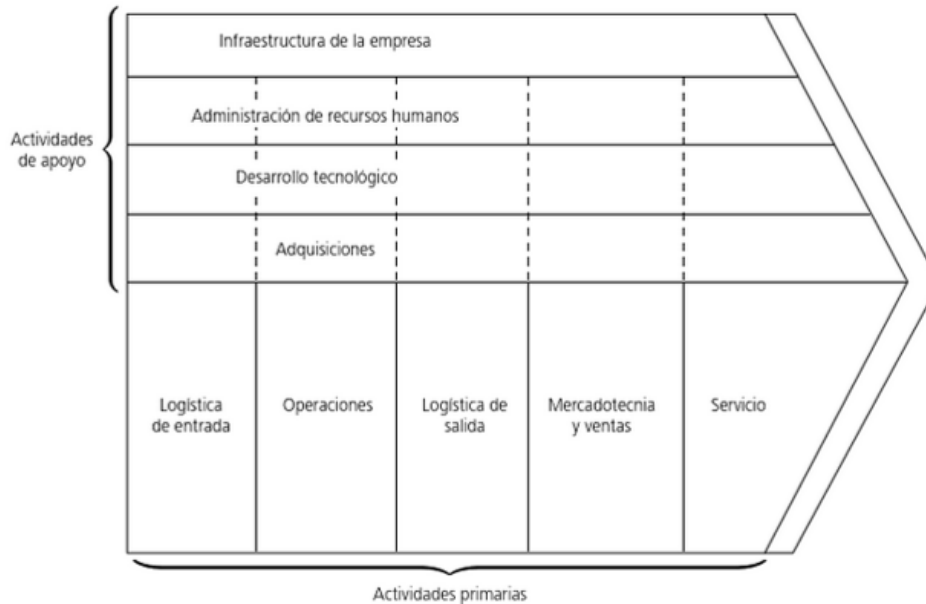
- La reflexión de las fortalezas y oportunidades de la empresa, en torno a sus capacidades de recursos y a sus oportunidades de mercado.
- La importancia para la empresa de solucionar sus debilidades y medidas para anticiparse contra amenazas a riesgos externos.
- Toda debilidad o amenaza que se logre solucionar se transformará en una fortaleza u oportunidad.

Este análisis motiva a reflexionar y contestar cuestionamientos referentes al tipo de fortalezas y capacidades futuras que necesitará la empresa en cuanto a las condiciones competitivas para obtener resultados exitosos.



Análisis FODA. Tomado de Cipriano, Luna González, Alfredo. Administración estratégica, Grupo Editorial Patria, 2014.

2. Cadena de valor: Identifica las principales actividades que crean valor para los clientes, así como las actividades de apoyo relacionadas.



La Cadena Genérica de valor. Tomado de Cipriano, Luna González, Alfredo. Administración estratégica, Grupo Editorial Patria, 2014.

Las actividades primarias son:

- Logística de entrada. Son todas aquellas actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos del producto como pueden ser el manejo de materiales, almacenaje, control de inventarios, programación de vehículos y devoluciones a los proveedores, etc.
- Operaciones. Son aquellas actividades mediante las que se transforman los insumos en el producto final como maquinado, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento de equipo, realización de pruebas, impresión y operaciones de la planta, etc.
- Logística de salida. Son las actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes como el almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de reparto, procesamiento de pedidos, programación, etc.
- Mercadotecnia y ventas. Son las actividades con las que se crean medios que permitan al cliente comprar el producto y a la empresa inducirlo a ello,

por ejemplo. publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, relaciones entre canales, fijación de precios, etc.

- Servicio. Incluye todas aquellas actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes, ajuste del producto, etc.

Las actividades secundarias o de apoyo son:

- Adquisición. Su función principal es comprar los insumos que se utilizarán en la cadena de valor como son: materias primas, suministros, maquinaria, equipos de oficina, transporte, cómputo, muebles, enseres, terrenos, edificios y todo lo necesario para que la cadena de valor funcione de manera efectiva todo esto a través de la planeación.
- Desarrollo tecnológico. Está conformada por la tecnología, los procedimientos prácticos, métodos o tecnología integrada al equipo de procesos. Abarcan desde las que sirven para preparar documentos y transportar bienes hasta las que quedan incorporadas al producto.
- Administración de recursos humanos. Se integra por el reclutamiento, la selección, contratación, inducción, administración y desarrollo, sueldos y salarios, análisis de puestos, evaluación de desempeño, seguridad e higiene, plan de carrera, entre otros. Sirve de apoyo a las actividades primarias y da soporte a toda la cadena de valor. Esta actividad influye en la ventaja competitiva de la empresa dado que determina las habilidades y motivación del personal, así como el costo de contratarlo y desarrollarlo.
- Infraestructura de la empresa. Sus funciones están constituidas por la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de asuntos legales, asuntos de gobierno, administración de la calidad, entre otras. Esta función soporta toda la cadena de valor debido a que constituye una fuente básica de ventaja competitiva.

3. Cuadro de Mando Integral: Es una herramienta que captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y que al mismo tiempo son motivados por los propios empleados de la organización, al mismo tiempo que sigue reteniendo, por medio de la perspectiva financiera, un interés en la actuación a corto plazo, además de revelar los inductores de valor para una situación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo.

Es un sistema de gestión estratégica que transforma la visión, misión, objetivos y la estrategia de la empresa en cuatro perspectivas diferentes que son utilizadas como un sistema de comunicación, información y formación, mas no como un sistema de control. Dichas perspectivas son:

- La perspectiva financiera: Cuenta la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, clientes, procesos internos y finalmente con los empleados y sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo. Para lo anterior existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:
 - Crecimiento y diversificación de los ingresos: Está relacionado a la expansión de la oferta de productos y servicios, allegarse de nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor agregado y cambiar los precios de dichos productos y servicios.
 - Reducción de costos y mejora de la productividad: Se basa en el supuesto de rebajar los costos directos de los productos y servicios, además de reducir los costos indirectos y compartir los recursos comunes con otras partes del negocio.
 - Utilización de los activos y estrategia de inversión: consiste en reducir los niveles de capital circulante que se necesitan para apoyar a un volumen y diversidad del negocio dado. De igual forma, se busca obtener una mayor utilización de sus activos fijos, dirigiendo el nuevo negocio hacia unos recursos que en la

actualidad no se utilizan en toda su capacidad y vender aquellos activos que proporcionan unos rendimientos inadecuados sobre su valor de mercado

- La perspectiva del cliente: Permite que las empresas igualen sus indicadores clave sobre los clientes, tales como son la satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad con los segmentos de clientes y mercados seleccionados; además de que permite identificar y medir las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y mercado seleccionados que se convertirán en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente, misma que traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que pueden comunicarse a toda la organización.
- La perspectiva del proceso interno: En esta perspectiva se identifican los procesos críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Por lo anterior, es recomendable que los directivos definan una cadena completa de valor de los procesos internos en cuanto a 3 tipos
 - proceso de innovación: identificar las necesidades de los clientes tanto actuales como futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades
 - proceso operativo: entregar los productos y servicios a los clientes
 - servicio posventa: se ofrecen servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.
- La perspectiva de formación y crecimiento: Desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización; así mismo, proporciona la infraestructura que permite alcanzar las metas fijadas en las tres perspectivas anteriores. Dentro de esta perspectiva, se toman en cuenta 3 variables:
 - Las capacidades de los empleados: La mayoría de las empresas utilizan los objetivos de empleados derivados de un núcleo común

de tres indicadores de resultados: La satisfacción del empleado, la retención del empleado y la productividad del empleado.

- Las capacidades de los sistemas de información. Se enfoca en la necesidad de contar con la motivación y capacitación de los empleados y para lograr que los mismos sean eficaces en el entorno competitivo se requiere disponer de información oportuna y fiable sobre los clientes, los procesos internos y las consecuencias financieras de sus decisiones.
- La Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos: Se enfoca en el clima de la organización para motivar e incentivar a los empleados. Algunos de los indicadores que se han aplicado son los indicadores de mejora en calidad, tiempo o actuación para procesos específicos de clientes internos; Indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales con los de la organización; Indicadores de la actuación de equipo con el fin de que los individuos trabajen de manera eficaz en equipos y que los de diferentes partes de la organización se proporcionen asistencia y apoyo mutuo.

4. Benchmarking: (Cipriano, 2014) lo menciona como un proceso sistemático utilizado para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las prácticas más sobresalientes; esto, con el propósito de realizar mejoras en las empresas que lo llevan a cabo.
5. Calidad Total: La administración de la calidad total (TQM por sus siglas en inglés), es conocida como la suma total de las calidades, esta suele expresar el cumplimiento de los requisitos y expectativas establecidos por los clientes puesto que es la recolección de los esfuerzos de las personas que conforman toda una organización productora de bienes o servicios, sin los cuales la cadena de valor no sería posible

6. Reingeniería de procesos: Es la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras en medidas críticas y actuales de rendimiento tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Los elementos de la reingeniería de procesos que constantemente suelen motivar a las empresas son el cliente, la competencia y el cambio, que tienen una acción conjunta y total en implementar y ejecutar la estrategia.

Los pasos para aplicarla son los siguientes:

- Formulación de una estrategia con base en la identificación de los requisitos del mercado a los que se sirven, así como los productos y servicios que se ofrecen.
- Desarrollo de productos
- Desarrollo de la capacidad de manufactura, capacidad instalada en cuanto a recursos tecnológicos y humanos que se cuentan para el desarrollo del producto.
- Comunicación con el cliente al realizar estudios de mercado con el fin de estar un paso adelante en cuanto a sus necesidades

7. Empoderamiento/ Delegación de poder: Consiste en facultar a los recursos humanos de la empresa con el fin de obtener beneficios óptimos que proporciona la tecnología de la información; aquí, los integrantes, equipos de trabajo y la organización tienen completo acceso y uso de información crítica pues poseen la tecnología, habilidades, responsabilidad y autoridad para utilizar la información y cumplir las funciones de la organización.

Las claves para llevarlo a cabo se describen a continuación:

- Compartir información: Esto debido a que quienes carecen de información no pueden actuar con responsabilidad, por tanto, quienes tienen obligación deben actuar en forma responsable.
- Crear autonomías por medio de fronteras: Los individuos deben aprender nuevos métodos para trabajar y pensar juntos, de tal forma que sin la

existencia de normas que sirvan de guías, los empleados tienden a caer de nuevo en sus viejos hábitos.

- Reemplazar las jerarquías con los equipos autodirigidos: Un equipo autodirigido es aquel que cuenta con un grupo de empleados que tiene la responsabilidad de todo un proceso del producto, es decir, que planean, organizan, ejecutan y dirigen el trabajo de principio a fin. Para llevar a cabo lo anterior, es necesario capacitar a sus integrantes, dicho en otras palabras, deben de enseñar a otras personas aquello que pueden hacer para depender menos de sus superiores; esto tomando en cuenta lo siguiente:
 - Los empleados no saben, en un inicio, cómo trabajar en equipo.
 - La insatisfacción es un paso natural del proceso.
 - Todos tienen que adquirir la habilidad de trabajar en equipo.
 - El compromiso y apoyo deben venir desde la cumbre.
 - Los equipos con información y destreza pueden reemplazar a la vieja jerarquía.
8. Subcontratación: Es una técnica que consiste en transferir a terceros ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, lo cual permite que se concentren los esfuerzos y energía de la empresa en sus actividades principales. La subcontratación de un servicio puede ser de gran ayuda para:
- Optimización y utilización de los costos relacionados con la gestión en función de las necesidades reales.
 - Eliminar riesgos por obsolescencia tecnológica.
 - Concentrar la actividad propia de la organización.
9. Seis Sigma: Es un sistema que busca lograr un liderazgo duradero y un desempeño de primer nivel con base en medidas estadísticas de sus procesos para obtener productos o servicios de mejora, con el que se espera alcanzar casi la perfección. Este sistema busca lograr el principio de “cero defectos” por lo que su objetivo principal es ayudar a la gente y a los procesos a entregar

productos y servicios libres de defectos, sin embargo, reconoce que siempre va a haber la posibilidad de que alguno se presente debido a que son inherentes a los procesos mismos, por lo que acepta un nivel de funcionamiento correcto del 99.997%.

Seis sigma se basa en el supuesto de que un cliente insatisfecho contará su mala experiencia a varias personas, mientras que sólo dirá a pocas personas que el producto o servicio lo ha convencido. De igual forma considera que las empresas gastan un 25% de su tiempo tratando de corregir sus propios errores, por lo que las ideas, soluciones, descubrimientos en procesos y mejoras que surgen de este sistema, dan más responsabilidad a través del empoderamiento en manos de la gente que está en las líneas de producción o que trabajan directamente con los clientes.

Los principios en los que se basa seis sigma son los siguientes:

- Enfoque genuino en los clientes. Se evalúa mediante el incremento de los niveles de satisfacción y creación de valor para el cliente.
- Dirección basada en datos y hechos: Una vez que son establecidas las medidas clave, se buscan atacar las causas que originan los errores y no sus síntomas.
- Enfoque y dominio en los procesos: Es la adopción de hábitos como definición de metas ambiciosas, frecuente revisión; fijación de prioridades claras, enfoque en la previsión de problemas y cuestionamientos sobre el porqué se hacen las cosas.
- Colaboración sin barreras: Trabajo en equipo, mejor comunicación y mejor flujo en las labores.
- Búsqueda de la perfección: Tener como objetivo principal una calidad cada día más perfecta con la disposición de aceptar y superar problemas ocasionales.

Por otro lado, las fases para llevar a cabo este sistema son:

- Identificar y seleccionar proyectos de acuerdo a las posibilidades de implantación y los resultados obtenidos.

- Formar equipos en donde entre sus integrantes se encuentren el líder y aquellas personas que poseen las cualidades para integrarse al proyecto.
- Desarrollar el marco del proyecto en donde se suman las voluntades del grupo, los límites en recursos y plazos.
- Capacitación de los miembros del equipo en cuanto a probabilidades, herramientas de gestión, sistema de resolución de problemas y toma de decisiones, creatividad, planificación y análisis de procesos.
- Ejecución del DMAMC (definir, medir, analizar, mejorar y controlar el problema).
- Traspaso de la solución, disolución de equipos y regreso a los trabajos originales

10. Reducción de la plantilla del personal: Es la reducción de las dimensiones de la estructura de una empresa para lograr su tamaño correcto. Para realizarla, debemos primeramente ubicar los motivos, es decir, identificar cuáles son los motivos más importantes de la empresa que hacen necesario cambiar significativamente la estructura actual. Algunos de ellos son:

- Los cambios importantes en el entorno como modificación de los precios, novedades tecnológicas significativas, nueva competencia, cambio de preferencias en el consumidor, etc.
- Razones internas como el hecho de que la empresa necesite recuperar la rentabilidad, se quiera lograr una estrategia diferente, se realicen alianzas, fusiones o cambios de propietarios, etc.

En la reestructuración para buscar el tamaño correcto es necesario llevar a cabo un análisis tanto interno como externo que apoye la implantación y ejecución de la estrategia.

3.1 Metodología

La presente proyecto será de tipo cualitativo debido a que se buscará generar una comprensión del problema de investigación, para ello se pretende realizar una metodología de investigación con base en el “estudio de caso” de Starbucks Corporation que sufrió crisis de 2006 a 2008, comienza una reestructuración a partir de ese año y hasta 2010. Esto, a través de un enfoque socio-crítico mediante el cual se realiza una reflexión sobre la revitalización de esta compañía como ejemplo de la aplicación de un método para salir de la crisis. Además se utilizó el método deductivo para identificar las estrategias de creación de valor que aplicaron como forma de salir de la crisis.

De acuerdo a lo anterior, se efectuará una técnica de tipo documental al indagar en libros y revistas para constituir el marco teórico de la misma y de este modo desarrollar el estudio explicativo al determinar el por qué Starbucks Corporation llegó a la crisis y, mediante el estudio descriptivo se detallará cómo se fue dando este proceso.

Posteriormente se realizará una reflexión sobre el cumplimiento de los sucesos dichos por los teóricos en comparación con lo sucedido en la compañía; adicionalmente, se recurrió a la recolección de información de campo, por medio de los reportes financieros que publica la misma empresa de los años 2005 a 2010, con el fin de calcular su Valor Económico Agregado (EVA) y, por medio del estudio comparativo, se analizó la relación que existe entre sus utilidades o pérdidas con respecto a su EVA.

También se estudió mediante un estudio comparativo si el estado de crisis y las actividades para llevar a cabo una revitalización son un factor que influye en tener un EVA positivo o negativo.

Por último, se utilizó el método sintético para revisar si la revitalización de una compañía es viable para toda empresa en cualquier estado de crisis, las

repercusiones que implica a su EVA inicial y si éstas le favorecen al logro de creación de valor.

3.2 Planteamiento del problema

Se requiere comprender cuáles son los mecanismos a los que recurren las empresas que se enfrentan a una crisis y que por ende se ven obligadas a responder con una reestructuración organizacional; así mismo se requiere la comprensión de los factores que dan resultados satisfactorios y les ayudan a crear valor nuevamente.

3.3 Objetivo general

- Analizar las posibles oportunidades que tienen las organizaciones para generar valor a través de la reestructuración corporativa al enfrentar una crisis organizacional.
- Determinar que existen patrones de comportamientos que llevan a las empresas a la crisis y de la misma forma hay otros patrones de revitalización que siguen las empresas.

3.3.1 Objetivos particulares

- Identificar las situaciones bajo las cuales las empresas se pueden considerar en estado de crisis.
- Valorar bajo qué aspectos una crisis se puede considerar una oportunidad para la reestructuración corporativa.
- Identificar las situaciones bajo las cuales las organizaciones se ven obligadas a buscar un valor agregado.
- Identificar los principales generadores de valor dentro de una empresa.
- Determinar el valor económico agregado como herramienta para calcular el verdadero beneficio económico de una empresa y de ésta forma sacar el mayor provecho.

3.4 Pregunta de Investigación

- ¿Cuáles son los mecanismos a los que recurren las empresas que se enfrentan a una crisis y que por ende se ven obligadas a responder con una reestructuración organizacional?
- ¿Cuáles son los factores que dan resultados satisfactorios y les ayudan a crear valor nuevamente?

3.5 Hipótesis

La reestructuración organizacional es una estrategia viable para la creación de valor cuando una organización se encuentra en estado de crisis; la reorganización permitirá lograr una estabilidad razonable dentro de las operaciones de la organización que se verán reflejados en el incremento de las utilidades de la misma y apoya el aumento del valor de la empresa determinado por métodos como el Valor Económico Agregado (EVA).

3.5.1 Hipótesis en forma Operativa

- Las fases que proponen los teóricos para la reestructuración de empresas que enfrentan una crisis organizacional.
- Plan estratégico enfocado a la creación de valor.
- Plan estratégico enfocado en la obtención de utilidades.

3.5.2 Población

El presente proyecto está dirigido a las empresas que sufren crisis en un contexto actual.

3.5.3 Muestra

La muestra estará constituida por la empresa Starbucks Corporation que sufrió una crisis y que se vio obligada a llevar a cabo actividades de reestructuración organizacional por medio de planes estratégicos.

3.6 Variables e Indicadores

3.6.1 Variables Independientes

- Fases de crisis de empresas según los modelos de varios teóricos
- Fases de revitalización de empresas según los modelos de varios teóricos
- Valor económico agregado (EVA)
- Σ del Valor económico agregado (EVA)

3.6.2 Variables dependientes

- La reestructuración organizacional
- Plan estratégico enfocado en la creación de valor
- Plan estratégico enfocado en el logro de utilidades

Capítulo IV

4.1 Starbucks Corporation

4.1.1 Descripción del negocio

Starbucks Corporation es una empresa formada por una cadena de cafeterías donde su principal producto es el café, además de ofrecer otras bebidas como té, Frappuccinos, refrescos y algunos alimentos. Es considerado como el principal minorista y comercializador de café del mundo. Actualmente cuenta con cuatro segmentos reportables: América, China/ Asia Pacífico (CAP), Europa, Medio Oriente y África (EMEA) que incluyen tanto tiendas operadas como licencias y Canal de desarrollo; del mismo modo cuenta con segmentos no reportables como Teavana, Seattle's Best Coffee y Evolution Fresh; entre otros negocios en desarrollo como Starbucks Reserve Roastery & Tasting Rooms.

Starbucks, descrito por ellos mismos, buscar ofrecer no sólo café, bebidas o alimentos, sino un servicio genuino y un ambiente acogedor.

i. Breve Historia

- **1971** Abre la primera tienda Starbucks ubicada en Pike Place Market, Seattle, cuyo nombre fue inspirado por la famosa novela Moby Dick que hacía referencia a la tradición marítima de los primeros comerciantes de café.
- **1982** Howard Shultz entra por primera vez a una tienda y queda maravillado para que un año después se incorporara a la empresa.
- **1983** Howard Schultz viaja a Italia, lugar donde aprende y visualiza el concepto que buscaba relacionar con la experiencia al tomar café. Posterior a esto, en 1985 sale de la empresa para fundar sus propias cafeterías de nombre “Il Giornale”
- **1987** Il Giornale adquiere Starbucks con ayuda de otros inversores locales y cambia de nombre a Starbucks Corporation
- **1991** Se convierte en la primera empresa en EU que ofrece opciones de compra de acciones a empleados
- **1992** Completa su oferta pública inicial, con acciones ordinarias que se negocian en el Mercado Nacional NASDAQ bajo el símbolo comercial SBUX
- **1995** Comienza a comercializar Frappuccinos
- **1996** Empieza a comercializar Frappuccinos en botella con la ayuda Pepsicola Norteamérica, además de abrir una tienda en Japón y Singapur.
- **1997** Se crea la Fundación Starbucks para apoyar a causas y programas locales
- **1999** Se asocia con Conservation International para promover prácticas éticas del cultivo del café
- **2001** Se introducen los lineamientos éticos para el consumo del café



Tomado de <http://www.starbucks.com.mx/about-us/nosotros-starbucks/nuestra-historia>

- **2002** Starbucks firma acuerdos de licencia con organizaciones nacionales de Comercio Justo para vender café certificado en los países donde realiza sus negocios.
- **2003** Se adquiere “Seattle Coffee Company”
- **2005** Jim Donald asume el cargo de director de Starbucks y con su ayuda se adquiere “Ethos Water”
- **2007** Se elimina todos aquellos alimentos y bebidas no saludables
- **2008** Howard regresa como director de Starbucks, se adquiere la maquinaria Clover y se da la oportunidad de que las personas aporten ideas, quejas y sugerencias a través de la página de internet mystarbucksidea.com
- **2009** Se asocia con Fundación RED para ayudar a salvar vidas en África, además de sacar al mercado el café instantáneo VIA
- **2010** Genera propuestas nuevas para los clientes como wi-fi gratis y la red digital Starbucks en E.U.

ii. Misión

“Inspirar y nutrir el espíritu humano: Una persona, una taza y una comunidad a la vez

Misma que se encuentra respaldada por los siguientes principios:

Nuestros clientes

Cuando estamos perfectamente involucrados, nos conectamos, reímos y animamos las vidas de nuestros clientes-Aunque sólo sea por un instante-. Claro, todo comienza con la promesa de una bebida perfectamente preparada, pero nuestra labor va más allá de eso. En realidad todo tiene que ver con la conexión humana.

Nuestras tiendas

Cuando nuestros clientes tienen la sensación de pertenencia, las tiendas se convierten en un refugio, un lugar al que puedan acudir para olvidar las preocupaciones del exterior, un sitio en donde se pueden reunir con los amigos. Esto tener que ver con gozar a la velocidad de la vida, que a veces es lenta y tiene sabor, y otras es vertiginosa, pero siempre está llena de humanidad.”

De acuerdo a lo anterior, los miembros de la compañía se enfocan en la creación de una experiencia única que esté incentivada por la conexión humana que se establece con los clientes.

iii. Visión

“Creamos momentos inspiradores en el día a día de cada cliente: Anticipa, conecta, hazlo tuyo”

Razón primordial por la que los partners son capacitados para que en todo momentos se anticipen, conecten, personalicen y se adueñen de las necesidades de cada cliente, esto con el objetivo ya mencionado de ofrecer un servicio único.

iv. Valores

“Con nuestros partners, nuestro café y nuestros clientes que son nuestra esencia, vivimos estos valores:

Creando una cultura cálida y con sentido de pertenencia, donde todos se sientan bienvenidos.

Actuando con valentía, desafiando el status quo y encontrando nuevas maneras de crecer como empresa y como personas.

Estando presente, conectando con transparencia, dignidad y respeto.

Entregando nuestro mejor esfuerzo en todo lo que hacemos, haciéndonos responsables de los resultados.

Nos enfocamos en los resultados, pero siempre a través de un enfoque humano.”

v. Clientes

Personas que buscan tener una ampliación de su hogar; generalmente suelen ser personas de clase social media-alta localizadas en un rango de edad entre:

- Los 25 y 40 años, quienes se sienten atraídos por la decoración y tranquilidad del lugar.

- Los 18 y 24 años, conformado por adultos jóvenes, universitarios que acuden a realizar tareas o simplemente socializar.
- Los 13 y 17 años, son en menor medida y frecuentemente acuden con sus padres.

vi. Proveedores

Empresas proveedoras propiedad de mujeres y grupos minoritarios. Un ejemplo de estos son los agricultores africanos que cuentan con centros de apoyo en Ruanda, Tanzania, y Etiopía: agricultores asiáticos con centros de apoyo en China; agricultores latinoamericanos con centros de apoyo en Costa Rica, Colombia y Guatemala.

vii. Competencia

Sus principales competidores en cuanto a bebidas de café son las cafeterías especializadas que ofrecen productos y experiencias artesanales, además de grandes competidores en el sector de restaurantes de servicio rápido de los EE. UU. Algunos dentro de los cuales se pueden encontrar:

- Dunkin Donuts
- Costa Coffee
- Panera Bread
- McCafé

4.1.2 Crisis Starbucks Corporation

i. Factores que desencadenan la crisis

En este caso, los principales factores que desencadenaron la crisis de Starbucks son:

- Se buscó ganar en economías de escala al primar la eficiencia en diseño de los establecimientos, lo cual generó la pérdida de la esencia o finalidad que se tenía en un principio: “ofrecer café y una experiencia grata a los clientes”.
- No se crearon nuevas bebidas y se continuó con los mismos sándwiches que se ofrecían como desayuno, volviendo así, los establecimientos monótonos.
- Falta de interacción con clientes debido a que se utilizó maquinaria avanzada que impedía visualizar y socializar con el cliente, faltando así a la razón primordial que motivó la creación de Starbucks.
- Falta de pasión hacia el café por parte de los partners⁶

Con base en lo anterior y confirmando lo dicho por (García, 1998), la crisis de Starbucks fue claramente incentivada por las decisiones de sus mismos colaboradores, lo cual tuvo como consecuencia generar cambios dentro de la empresa, mismos que tuvieron que ser adecuados e inmediatos para no afectarla. Los acontecimientos que involucraron los factores antes mencionados fueron:

1. Actos en la empresa y su entorno:

- Avances y desarrollos tecnológicos: Por un lado se tenía la obsolescencia de los computadores y las cajas que se utilizaban en los establecimientos, ya que sólo entorpecían el trabajo; mientras que por el otro, se tenía la maquinaria adecuada para preparar el café, sin embargo, en muchas ocasiones éstas afectaban físicamente a los partners al ejecutar movimientos

⁶ Nombre que se utiliza para llamar a los empleados dentro de la organización.

manuales tan repetitivos en espacios de tiempo muy cortos, principalmente con el aumento de la demanda.

- Transformaciones y evoluciones del mercado: Hacia el año 2008 se comenzaron a tener cambios en los hábitos de consumo de la población, puesto que se comenzó a tomar conciencia de cómo afectaba cada alimento a la salud de la misma.
- Cambios en el ambiente económico del país: Tras la crisis internacional de 2008, se afectó la economía estadounidense, misma que a su vez perjudicó a las empresas que operaban dentro del mismo país; esto, no fue un detractor de la crisis, sin embargo contribuyó de manera indirecta a la misma al fomentar una mayor incertidumbre que hacía temblar a los consumidores, por lo que el gasto se concentraba en los productos más básicos.
- Falta de liderazgo y dirección de la gerencia: La misión y la visión de la empresa ya no era clara y adecuada para la organización, además de que se habían creado puestos de trabajo innecesarios.
- Actos desestabilizadores en la empresa: Se da con la filtración del informe de Howard Shultz (creador de Starbucks), acerca de su descontento con la situación de la compañía, al observar la pérdida del alma que tenían en el pasado...”.

ii. Características de la crisis

Dentro de la crisis de Starbucks que repercutió en los resultados económicos de la misma y de acuerdo a lo mencionado por (Deister, 2008), se tienen las siguientes características:

1. El factor sorpresa dado por el decremento de utilidades y la baja en las ventas de unidades.
2. La falta de comunicación que había entre el CEO de la empresa y el Consejo de Administración, dado que no se tomaba en consideración sus puntos de vista.

3. La pérdida de control al darse la filtración del informe del creador de Starbucks, además de la apertura desmedida de establecimientos que se había dado previamente.
4. La presión del exterior y la percepción de ser atacado que fue incentivado por los competidores, quienes al observar la situación de Starbucks, no dudaron en establecer estrategias nuevas para robarle sus clientes potenciales; aunado a lo anterior, la crisis internacional que tuvo lugar en 2008.
5. El pánico de los partners, miembros, clientes y proveedores de la misma empresa al desconocer el futuro y el rumbo que seguiría la misma.
6. El enfoque en lo inmediato al retomar Howard Schultz su lugar como CEO de la empresa con la finalidad de devolverle su esencia a la empresa y sacarla a flote.

iii. Tipo de crisis en la compañía

En este caso y de acuerdo a lo dispuesto por (García, 1998), Starbucks se encontró en una crisis media debido a que sus efectos fueron manejables con los mismos recursos de la empresa, sin embargo, de acuerdo a (Biosca, 1995), la crisis que azotó a Starbucks puede ser catalogada como una crisis de ventas al tener unas disminuciones de las mismas en unidades comparables, mismas que pueden estar justificada por la canibalización de los clientes con respecto a los establecimientos y en cierta forma de una crisis de confianza puesto que tanto sus clientes como sus proveedores sentían seguridad en su presente y su futuro.

iv. Etapas de la crisis

1. Gestación de la crisis: Esta dada por las utilidades que decrecieron notablemente entre 2007 y 2008
2. Detección de la crisis: Control de costos y gastos al eliminar 1000 puestos de carácter indirecto que representaron una ineficiencia en costos, además del cierre de 900 establecimientos que no generaron una ganancia significativa para la compañía; sin embargo, en este caso no se tuvieron problemas con el pago a

proveedores dado que la situación no lo impedía, sino que se renegoció con éstos para que se obtuviera un beneficio para ambos con base en el programa de verificación C.A.F.E.⁷

3. Profundización de la crisis: Afectación de la imagen de la empresa, sus productos y servicios, esto, empezando por la pérdida de la esencia de la organización que ocasionó que los mismos partners no sintieran dicha pasión por el café, mermando así el servicio ofrecido a clientes tanto en localidad del producto que ofrecían como la atención brindada. Todo lo anterior también repercutió en la imagen que tenían los directores e inversionistas que por supuesto se vio reflejado en el comportamiento de la acción.
4. Metástasis: En este caso se dio un proceso de revitalización exitoso que ayudó a la compañía a salir de la crisis, por lo que no se cumplió con esta etapa.

Lo anterior, es sólo una clasificación dada por (García, 1998), sin embargo, realizando una comparación entre lo dicho por otros teóricos como son (Westphalen & Piñuel, 1993) y (Deister, 2008) que retoma la matriz del ciclo de vida de la crisis dado por Westphalen y Piñuel, se tiene lo siguiente para Starbucks Corporation:

⁷ Guía de proveedores que detalla el proceso de selección de los mismos que asegura que la compra del café se lleva a cabo de manera ética y responsable.

Burson-Marsteller	Starbucks	Westphalen y Piñuel
Normalidad	<ul style="list-style-type: none"> o 2005 o 2006 <ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución de ingresos 2. Howard Schultz decide entrar a cada cafetería perteneciente a Starbucks, dándose cuenta así de que el equipo de partners ya no sentía pasión por el café. 	Fase preliminar
Desencadenante		
Aceleración	<ul style="list-style-type: none"> o Febrero 2007 <ol style="list-style-type: none"> 1. Filtración del informe de Howard Schultz a James Donald o Noviembre 2007 <ol style="list-style-type: none"> 1. Las cafeterías se vuelven comunes 2. Canibalización de clientes y establecimientos más antiguos por parte de los más nuevos 3. Contracción del margen de beneficio 	Fase aguda
Presión Máxima	<ul style="list-style-type: none"> o Diciembre 2007 <ol style="list-style-type: none"> 1. Ventas de la compañía aumentaron sólo un 1% cuando normalmente crecían al 5% 	Fase Crónica

Fuente: *Elaboración Propia*

<p>Estabilización, declive y reconstrucción</p>	<p>2. Incurción en medios digitales al poner a disponibilidad del público una plataforma para que los clientes emitan sugerencias, comentarios y quejas.</p> <ul style="list-style-type: none"> o Enero de 2008 <ol style="list-style-type: none"> 1. Howard Schultz regresa a la compañía como presidente y director ejecutivo 2. Se toma conciencia y preocupación por la salud por lo que se busca que las bebidas y los alimentos tengan menos calorías y un mayor valor nutricional. o Febrero 2008 <ol style="list-style-type: none"> 1. Cierre de establecimientos por un día con el fin de capacitar a 135 mil expertos en la preparación de las bebidas. o Marzo 2008 <ol style="list-style-type: none"> 1. Las acciones de la compañía bajan un 44% o Abril 2008 <ol style="list-style-type: none"> 1. Lanzamiento de la bebida Pike Place Roast tras el informe de consumo que ponía el café de Starbucks por detrás del de McDonald's.
	<p>Fase Postraumática</p>

Fuente: Elaboración Propia

<p>Poscrisis y Reconstrucción</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Julio 2008 <ol style="list-style-type: none"> 1. Despido de 550 personas al eliminar 1000 puestos de carácter indirecto que representaban una ineficiencia en costos 2. Se opta por eliminar un puesto de nueva creación y se modifica la estructura de la compañía, asignando a personas ideales para cada puesto laboral 3. Cierre de 600 tiendas que no generaban ingresos significativos 4. Lanzamiento de la bebida Vivano Nourishing Blends que contenía menos calorías y era a base de frutas 5. Lanzamiento de bebida Sorbetto o Septiembre 2008 <ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor bancarrota en la economía de EU 2. Adquisición de maquinaria Clover 3. Nuevo objetivo: rebajar el exceso de operaciones 4. Problemas para satisfacer las necesidades de clientes al no contar con los suministros suficientes 5. Ingresos anuales de la compañía logran un 53% lo cual incluía gastos asociados a la reestructuración y transformación
--	--

Fuente: Elaboración Propia

	<ul style="list-style-type: none"> o Octubre 2008 <ol style="list-style-type: none"> 1. Conferencia en Nueva Orleans para recuperar su confianza: Se busca remarcar el compromiso y los valores de la compañía. 2. Adquisición de la maquinaria "La Mastrena" para elaborar el café espresso o Noviembre 2008 <ol style="list-style-type: none"> 1. Publicidad de Starbucks por 2nda vez en TV a través de un mensaje ligero que transmitiera los valores de Starbucks y que ofreciera una bebida gratis con el hecho de votar en las elecciones. o Diciembre 2008 <ol style="list-style-type: none"> 1. Tras la reunión en Wall Street la acción sube a 9.41 y cierra en 8.61 2. Se dejan de vender sándwiches calientes de desayunos y son reemplazarlos por otra categoría, lo cual generó un impacto en las ventas; 3. Starbucks deja de informar las ventas en unidades comparables o Febrero 2009 <ol style="list-style-type: none"> 1. Lanzamiento del café instantáneo "VIA"
--	---

Fuente: *Elaboración Propia*

	<p>2. Las acciones se mantienen en 9.65 dólares es decir, 48 centavos menos que el último cierre del mercado.</p>	
<p>Reconstrucción</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Abril 2009 <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de las ventas en unidades comparables con respecto a marzo a pesar de continuar en números rojos o Julio 2009 <ol style="list-style-type: none"> 1. Se construyen las tiendas con base en la norma "LEED"⁸. 2. Apertura de cafeterías inspiradas por Starbucks en Seattle: "5th Avenue Coffee and Tea" y "Ray Street Coffee and Tea" con el fin de explorar, aprender y experimentar otros conceptos de minoristas que reafirmaran autoridad en el universo de café. 3. Aumento de la acción a 17 dólares 4. Aumento de sueldos y se retoman las aportaciones a los planes de pensiones de los partners 	

Fuente: *Elaboración Propia*

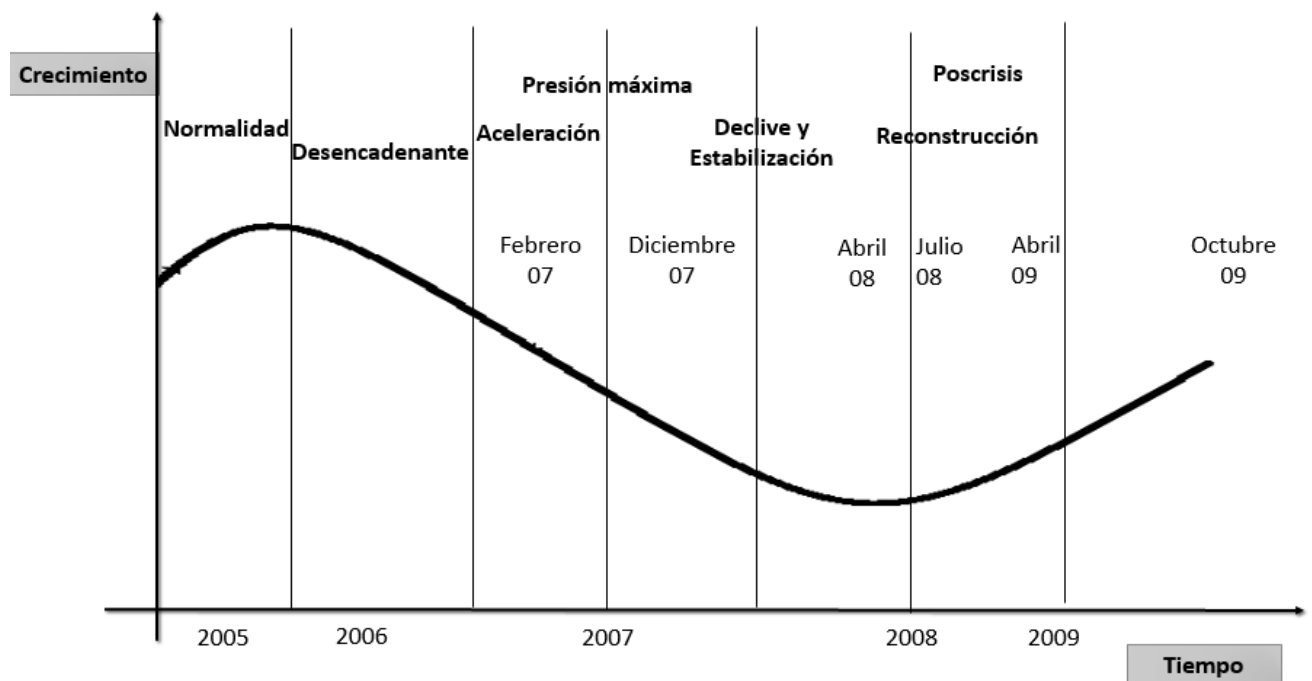
⁸ Rigurosos estándares que reducen el impacto medioambiental, como reciclaje de desperdicios, cisternas de descarga dual y grifos de baja caudal.

	<ul style="list-style-type: none"> 5. Adopción de técnica "Lean" por parte de partners 6. VIA excede expectativas 7. Se tiene presencia en Facebook y Twitter 8. El ahorro de costos excede lo esperado y extiende los márgenes operativos, 9. Se tienen ventas en unidades con tendencia a la alza, 10. Las acciones cotizan a 13.89 dólares, es decir un 41% más que a principios de año 2009. 11. Starbucks vuelve a ser calificado como el #1 <ul style="list-style-type: none"> o Septiembre de 2009 <ul style="list-style-type: none"> 1. Se intensifican esfuerzos en Starbucks internacional Coffee <ul style="list-style-type: none"> o Octubre 2009 1. Nuevo diseño de establecimientos: que equilibran la sostenibilidad con confort y esencia del sitio. <ul style="list-style-type: none"> o Diciembre 2009 <ul style="list-style-type: none"> 1. El precio de la acción se mantiene en 8 dólares 	
--	---	--

Fuente: *Elaboración Propia*

De acuerdo a lo anterior podemos observar que Starbucks cumple con el ciclo de vida de la crisis de Burson-Marsteller, sin embargo, las fases no tienen un tiempo determinado y algunas se dan casi al mismo tiempo, además de que se incurrió en la fase de reconstrucción al mismo tiempo que en otras. Del mismo modo, se cumplen las fases citadas por Westphalen y Piñuel, siendo que esta es más genérica que la citada por Burson-Marsteller y muy similar a la establecida por (García, 1998).

Por tanto, si lo vemos de una forma resumida, tenemos lo siguiente:



Fuente: Elaboración Propia

Resumiendo, la crisis que sufrió Starbucks fue una crisis media debido a que se estuvo al pendiente de la evolución de las ventas en unidades comparables, detectando de esta manera y a muy buen tiempo que estas venían en picada.

4.1.3 Revitalización de Starbucks Corporation

i. Reestructuración organizacional

La reestructuración de Starbucks tuvo como inspiración al grupo Británico “The Beatles”; tomando como ejemplo el cómo el grupo corría toda clase de riesgos, el cómo lideraron con el corazón y en la forma en que podían cambiar cualquier cosa si la creían posible. “Estos no dejaron de reinventarse en ningún momento pero al mismo tiempo fueron fieles a su música”; así pues Starbucks fue fiel a su esencia original y corrió riesgos al reestructurarse.

Las estrategias de reestructuración incluyeron las siguientes 3 iniciativas estratégicas:

1. Mejorar el estado de sus establecimientos y cerrar aquellos que no funcionaban
2. Revitalizar la relación con clientes: Aroma, sensación de comunidad, relación familiar establecida con quien les sirve café
3. Cambios a largo plazo en la estructura o base del negocio

No obstante, dichas iniciativas requerían llevar a cabo 7 puntos principales que ayudarían a reestablecer la esencia del negocio y que estuvieron plasmadas en la “Agenda de la Transformación” que elaboró Howard Schultz junto con su equipo. Esos puntos son:

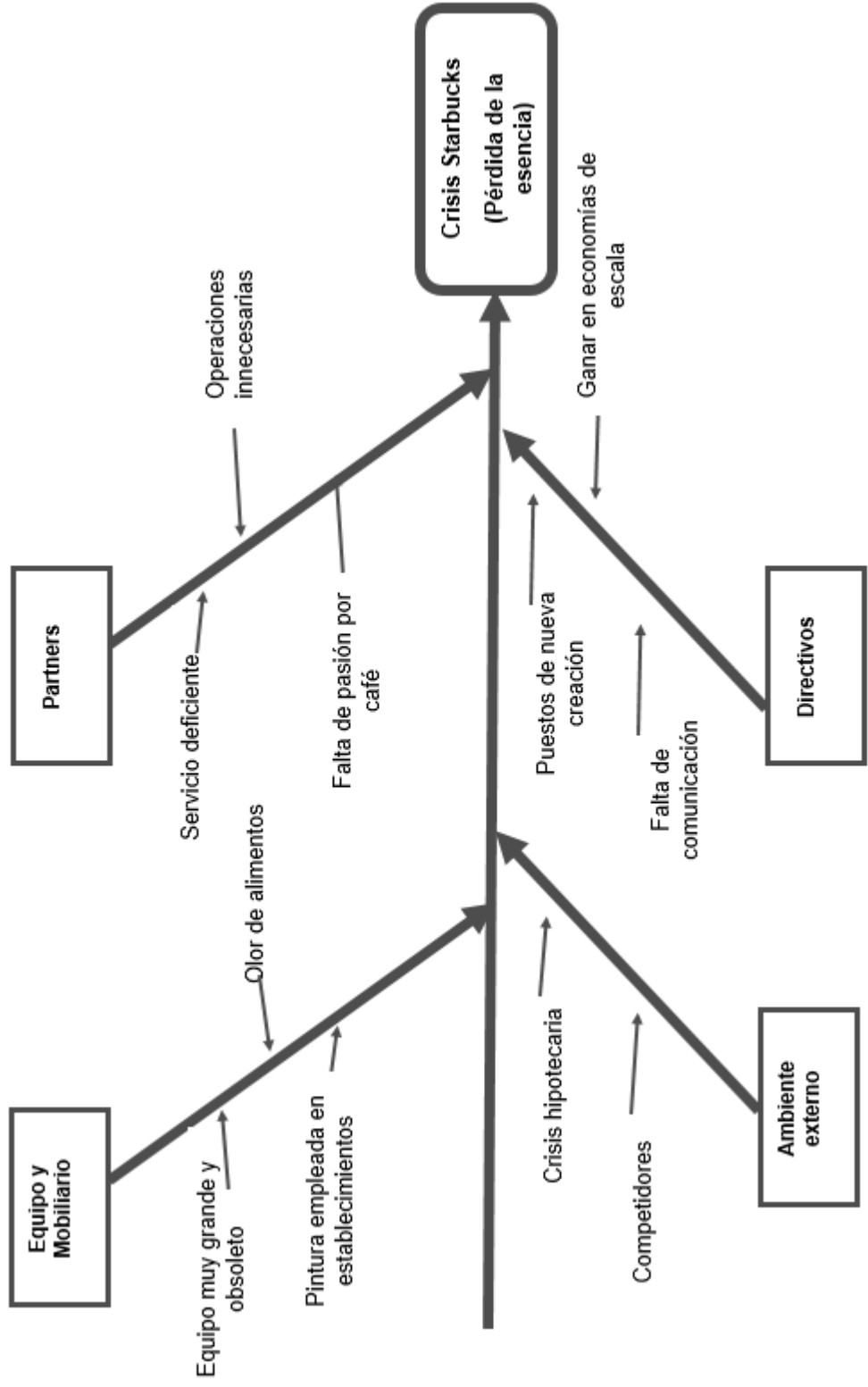
1. Ser una autoridad indiscutible del café, es decir, contar con la calidad y pasión necesarias para crear bebidas innovadoras, tener mayor presencia en el mercado de café hecho en casa.
2. Involucrar e inspirar a los partners.
3. Prender la llama del vínculo emocional con clientes, dicho en otras palabras, tener calidad en el café y en las relaciones humanas, mejorar las experiencias, controlar costos e involucrar a minoristas.
4. Aumentar la presencia global, realzar la relevancia local, ofrecer productos que reflejen los gustos de cada cultura particular, colaborar para recaudar fondos destinados a causas y programas locales.

5. Ser líder en el cultivo ético y respeto medioambiental, razón por la que se comenzó a trabajar con organizaciones como “Comercio Justo” y “International Conservation”, para reducir la huella medioambiental en sus establecimientos.
6. Contar con plataformas de crecimiento innovador, es decir, crecer no sólo añadiendo café, sino extendiendo su marca a su experiencia hacia nuevas plataformas de productos que puedan expandir o complementar el café, como pueden ser té, bebidas frías, café instantáneo o incluso comida.
7. Seguir un modelo económico sostenible al enfocarse en clientes y mejora operativa del negocio reduciendo costos y construyendo una cadena de abastecimiento de primer orden, cultura de calidad, rapidez y control de gastos.

ii. La Reestructuración y el cambio

De acuerdo a lo dicho por (Vance, 2009), de la crisis de Starbucks era necesario analizar la situación para obtener un diagnóstico del problema y con base en ello implementar soluciones y encontrar los recursos necesarios; para lo cual se emplearon las siguientes técnicas con el fin de comprender la situación que tanto Howard Shultz como su equipo visualizaron y que ya hemos mencionado anteriormente:

1. Gráfico de espina de pescado/ Análisis de causa-efecto:



Fuente: Elaboración Propia

Claramente podemos notar que la crisis tuvo varios detonantes principales que hicieron perder la esencia de Starbucks, por un lado, se tienen las decisiones llevadas a cabo por los directivos, puesto que éstos buscaban ganar en economías de escala, razón por la que se aperturaban establecimientos continuamente sin realizar estudios previos que demostraran que eran viables, además de que no se cuidaba que dichos establecimientos fueran cómodos y acogedores; esto a su vez propició que las cafeterías se fueran volviendo comunes y que se diera la canibalización de los clientes y establecimientos más antiguos por parte de los más nuevos, además de una notable contracción del margen de beneficio. Por otro lado, lo anterior también era parte de la falta de comunicación que se había desarrollado entre los directivos de las diferentes áreas que conformaban a la empresa, a pesar de reportar a alguien de mayor rango.

Otra consecuencia de tratar de sobresalir en economías de escala que se generó, fue el hecho de que los partners perdieran la pasión por el café, que era lo que motivaba a prestar un servicio inigualable a los clientes, es decir, que éstos se sintieran acogidos en un lugar confortable donde degustaran de bebidas extraordinarias preparadas por expertos. Del mismo modo se llevaban a cabo operaciones innecesarias que lo único que hacían era entorpecer el servicio que se brindaba.

El equipo y el mobiliario de los establecimientos también fueron una consecuencia, ya que la pintura y el olor de los sándwiches que se preparaban, ocasionaban que se perdiera el “romance” de las cafeterías originales creadas por el distintivo olor a café; las máquinas empleadas se reemplazaban por aquellas que fueran funcionales para realizar las bebidas pero su tamaño era demasiado grande y por consiguiente, evitaban que los clientes pudieran interactuar con los baristas y observar la magia que había en la preparación de su café.

Finalmente, se tenía el entorno externo, que si bien, no fue un factor detonante de los principios de la crisis, si colaboró a su prolongamiento; esto

a causa de que con la crisis hipotecaria se generó desempleo, pérdida de casas y la quiebra de muchas empresas, concentrándose así el gasto en aquellos productos y sectores básicos para vivir. En cuanto a los competidores, éstos aprovechaban las deficiencias y debilidades que veían en Starbucks para captar a sus clientes.

2. Matriz FODA

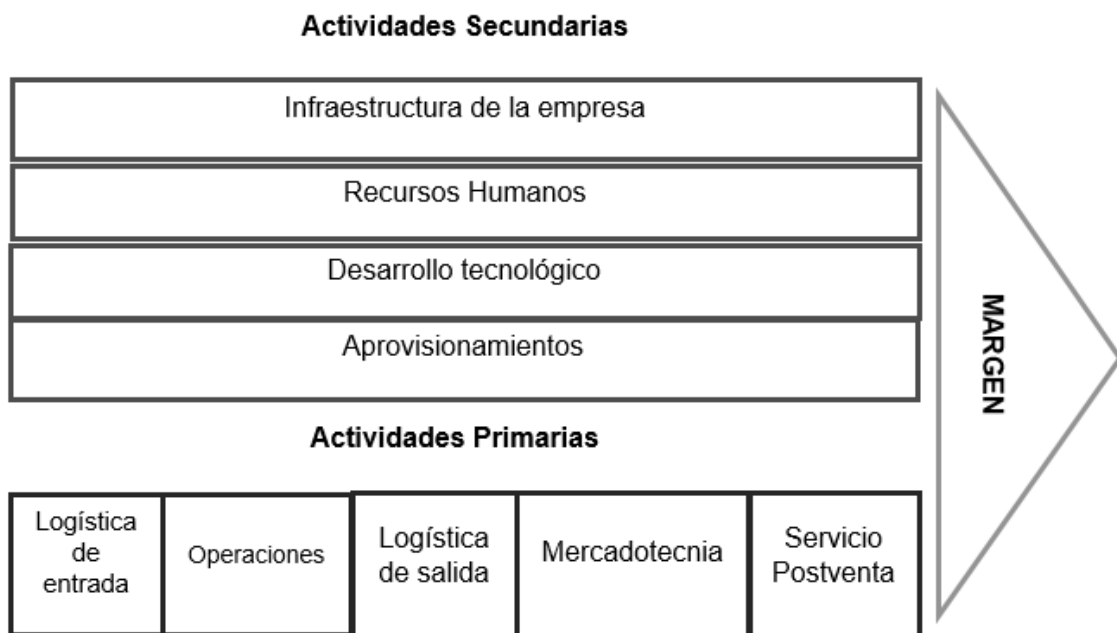
	Positivos	Negativos
Análisis interno	Fortalezas -Café de calidad -Cultura empresarial - Iniciativas que apoyan la sostenibilidad: -Café cultivado con ética -Asociación con Fundación RED -Lealtad de partners -Preferencia de los clientes -Howard Shultz posee fuertes relaciones de amistad con personajes importantes de otras empresas, como son editores, directores, etc.	Debilidades -Empleados que habían perdido la pasión por el café -Falta de comunicación y supervisión de operaciones -Maquinaria no adecuada -Desayunos que se ofrecían que no cumplían con características saludables -Falta de incursión en medios digitales -Deficiencias en su estructura organizativa -Disminución de ingresos
	Oportunidades -Adquisición de la marca “Seattle’s Best Coffee” en 2003 cuyos resultados apenas estaban por generarse -25 millones de tazas o más, servidas por semana en hoteles y restaurantes -4 mil establecimientos que operaban con su licencia -Starbucks International Coffee -Alimentos envasados que se servían en supermercados	Amenazas -Competencia que se aprovecha de debilidades de la compañía -Crisis Internacional de 2008
Análisis externo		

Fuente: *Elaboración Propia*

A pesar de ser una herramienta un tanto subjetiva ya que depende del punto de vista de la persona que la realiza, en algunos casos sirve de ayuda para apoyarse en los puntos que se consideran como debilidades para transformarlos en oportunidades, así como éstas en fortalezas.

En este caso, fue fundamental hacer uso de sus fortalezas para tomar decisiones de reestructura que pudieran apoyar a la compañía a salir de la crisis. Una de sus amenazas se podía solucionar canalizando esfuerzos hacia las debilidades que fueran posibles de reparar.

3. Cadena de valor



- **Actividades primarias**

- Logística de entrada: Starbucks cumple con estrictos procedimientos de selección para asegurar la calidad y oportunidad de productos y servicios. Para ello, se tienen prácticas

C.A.F.E. que consisten en el cultivo ético del café para ayudar a zonas marginales.

- Operaciones: Starbucks lleva a cabo sus operaciones ya sea a través de licencias o en tiendas operadas por la misma compañía.
- Logística de salida: La empresa tiene muy pocos mecanismos de salida, por ejemplo la alianza con Pepsicola E.U. para comercializar el Frappuccino en envases a través de los supermercados; en cuanto a los demás productos y bebidas, todo se comercializa en sus tiendas.
- Marketing: La empresa no gusta de hacer publicidad en televisión, opta por la opción de la publicidad de boca en boca con base a la satisfacción del cliente. Básicamente intenta constituir un valor emocional de la marca al sentirse pertenecido a una comunidad única.
- Servicio Postventa: La compañía ofrece un lugar cómodo y confortable que es más que un espacio para tomar café, la idea de la compañía es gozar de música agradable en lugar donde se puedan establecer relaciones de amistad y cordialidad.

- **Actividades secundarias**

- Infraestructura de la empresa: La empresa cuenta con establecimientos en más de 50 países con un concepto único que además busca adaptarse a las necesidades locales de la región en donde se encuentra.
- Gestión de Recursos Humanos: Cuenta con Partners que son constantemente capacitados para realizar adecuadamente las bebidas, se busca motivarlos constantemente para inculcarles la filosofía de la empresa y que de ésta forma puedan brindar un servicio inigualable a los clientes. Son parte del éxito de la compañía.

- Desarrollo tecnológico: Utiliza maquinaria que facilitan la creación del Espresso perfecto, además de que aseguran la consistencia y sabor del café.
- Aprovisionamiento: Se establecen relaciones con los productores, además de incentivar las prácticas C.A.F.E. que apoyan el cultivo ético de café con altos estándares de calidad

iii. Generadores de valor empleados (Drivers)

Una vez que se visualizó y se entendió que la pérdida de la esencia de la compañía fue la problemática principal que fue llevando a la compañía a la crisis y por ende a la disminución de su margen de beneficios, se implementaron las siguientes soluciones:

1. Crecimiento de ingresos: Con el fin de incentivar las ventas y por consiguiente el aumento de los ingresos de la compañía, se planeó una iniciativa que retribuyera su fidelidad a los consumidores a través de una tarjeta de plástico. Dicha iniciativa sigue vigente hasta el día de hoy y genera ciertos beneficios como invitaciones a eventos especiales, bebida gratis de cumpleaños, acceso a promociones únicas y algunos descuentos al elegir ciertos complementos para las bebidas que se compran.

Además de lo anterior se buscó innovar con nuevos productos que fueran del agrado de los clientes, es por eso que se canalizaron esfuerzos y se hicieron diversas pruebas en el área de Investigación y Desarrollo de la empresa con el fin de obtener una bebida que fuera rica, equilibrada y suave, pero a la vez atrevida, auténtica y que además se pudiera elaborar con la tecnología que contaban; y es así como llegó al mercado “Pike Place Roast” en abril de 2008 que requirió de bastante publicidad, misma que fue pagada reuniendo dinero de fondos reservados a esporádicas actividades de marketing. Dicha publicidad incluía catas, partners con playeras que decían “atrevido, fresco o suave” en

lugar de “Starbucks”, además de realizar el cambio del logo de las tazas de sirena verde por el original en marrón y algo más sexy.



Tomado de: <http://www.starbucks.com.mx/>

Aunado a lo anterior, en 2009 se da crédito de que había personas que no siempre podía acudir a cafeterías o que tenían que viajar, por eso, se decidió atacar este segmento la innovación del café instantáneo “VIA” cuyo lema es “un café Starbucks en un envase”.

Poco después se invirtió en una bebida tipo frappuccino, dulce y suave, mezclada con fruta y leche o yogurt, proveniente de Italia que se lanzó directo en 300 tiendas en Los Ángeles, Orange County y California que eran lugares ideales para un lanzamiento. La bebida se llamaría “Sorbetto”.

2. Reducción de gastos: Como parte de la estrategia para reducir gastos se decidió que debían desaparecer todo aquello que no fuera el alma de la empresa como lo eran promociones del cine, así como externalizar algunos procesos de marketing.

Así mismo, se da el cierre de 600 tiendas que no representaban ingresos relevantes para la compañía y cuyo consumo había sido canibalizado por otros Starbucks.

3. Reestructuración financiera:

- Clientes: Una de las acciones que se toman para mejorar la satisfacción de los clientes es la de implementar nuevos diseños en tiendas, así como promocionar el café que se ofrecía en los establecimientos, por lo que se recurrió a hacer una campaña de publicidad en televisión a través de un mensaje ligero que transmitiera los valores de Starbucks sobre crear un mundo mejor; este se transmitiría una sola vez, a una hora donde hubiera mayor audiencia y justo un día antes de las elecciones de 2008 durante un programa de perfil alto donde se incitaba a la gente a votar y a cambio se le regalaría un café. Posteriormente del anuncio que salió al aire poco después de las 11:30 de la noche, se daría difusión a través de medios digitales y comerciales como YouTube, correo electrónico y Facebook que además sería más económico; gracias a esto el anuncio fue visto más de 419 mil veces al día, ocupando el cuarto lugar de los videos más vistos y se sirvieron más de 2 millones de café al día. Este tipo de anuncios conocidos por la empresa como “Brand sparks “, eran los anuncios ligados a causas culturales y humanitarias y que no pretendían un pico de ventas y que concordaban con los valores de la marca; éstos caracterizarían el enfoque de Starbucks en el mercado y además ayudarían a captar nuevos clientes.

Finalmente se toma conciencia y preocupación por la salud por lo que se buscó que las bebidas y los alimentos tuvieran menos calorías y un mayor valor nutricional, por lo que en el caso de los sándwiches se reemplaza el pan blanco por las ciabattas; se crea el “Vivano Nourishng Blends” que contenía menos calorías y era a base de frutas naturales.

- Empleados: En febrero de 2008 se cierran todos los establecimientos con el fin de capacitar a 135 mil baristas en la

preparación de las bebidas, ya que éstas no contenían más la calidad que deberían tener.

- Otra acción realizada en favor de los empleados, fue el llevar a cabo una reunión en donde se dio una conferencia a los 8 mil directores de tienda y 2 mil partners para inspirarlos y recompensarlos; esto con el fin de proporcionarles el capital emocional que necesitaban volver a tener y que además era parte esencial para recuperar el éxito de Starbucks que tanto lo distinguió por años. Esta reunión se llevaría a cabo en Nueva Orleans, lugar donde ocurrió el huracán Katrina 3 años antes con el fin de remarcar el compromiso y los valores de la compañía; aquí, los partners tenían que participar principalmente en 5 actividades:

- Sesiones informativas, mesas redondas
- Galerías interactivas para dar vida a la misión de Starbucks, valores y operaciones
- Sesión de clausura general para dar el anuncio de las nuevas computadoras que facilitarían el trabajo
- Eventos de voluntariado para la comunidad para reconstruir y restaurar espacios públicos y barrios devastados
- Feria para congregar restaurantes locales, artistas y músicos

En dicha sesión se designan 3 bebidas con las cuales se aportarían 5 centavos a Global Fund⁸ por cada una que se vendiera en E.U. y Canadá.

⁸ Organización que apoyaba el Sida, la tuberculosis y la malaria, mejor conocida como “Estrategia RED”.

4. Identificaciones de oportunidades de creación de valor:

- Apertura a nuevos mercados: Con el fin de reforzar las ventas en otros países, una vez que se superó la crisis en Estados Unidos, se canalizan esfuerzos con Starbucks International Coffee, para verificar las necesidades de los países donde se había incursionado. Por ejemplo, en China se dio crédito de que los establecimientos eran considerados como una extensión cómoda y confortable de sus hogares o lugares de trabajo dado que éstos eran pequeños. De igual forma se tomaron en consideración infinidad de bebidas locales inventadas por talentos y líderes de dicho país con el fin de que Starbucks fuera relevante. De esto se obtuvieron bebidas como el “Frappuccino de Mocca y cacahuates”, “Belleza Oriental Helado con Aloe” y “Frappuccino de Sésamo Negro y Té verde”, que estaban elaborados a base de ingredientes esenciales en la Cultura China. Como comidas se tuvieron propuestas de “Ensaladas de Fideos y Sésamo” o “Lasagna”; pero a pesar de esos intentos y después de estudios tanto en China como en otros países, se llegó a la conclusión de que las personas no querían comida que encontrarán en cada esquina, es decir, los clientes internacionales preferían disfrutar de sabores que involucraran a Starbucks por lo que no se llevaron a cabo las propuestas anteriores.
- Análisis de los clientes: Con el objetivo de experimentar, explorar y aprender otros conceptos en el ámbito minorista que reafirmaran autoridad en el universo de café, se optó por abrir dos tiendas ubicadas en Seattle (5th Avenue Coffee and Tea y Ray Street Coffee and Tea) que tuvieran el nombre de las calles donde estuvieran localizadas pero que estuvieran inspiradas en Starbucks. Éstas no se parecían a las habituales de la compañía, servían café de Starbucks pero eran únicas en diseño, las mesas

y sillas eran a base de madera que ya habían tenido otros usos y contaban con un abanico de productos para ofrecer una experiencia local especial. Aquí se ofrecían diversos tipos de alimentos y entretenimientos como pastas, vinos, catas, lecturas nocturnas; de igual forma se recibían CD's que ya no ocupaban los clientes, cafés raros de grano pequeño, entre otras cosas.

- Análisis de los competidores: En este aspecto, la organización se dedicó a observar qué era lo que realizaban otras compañías que tenían éxito en el mercado, fueran o no fueran del mismo giro y, con base en ello, decidió ofrecer nuevo valor a los clientes al brindar acceso a contenidos gratuitos online dentro de los establecimientos, así como ofrendar acceso a editoriales, discografías y contenidos digitales exclusivos como por ejemplo, visualizar premieres de películas, leer artículos por los que se tenía que pagar e incluso ampliar la conexión de clientes a lugares y actividades en sus comunidades.
- Reducción de costes: Con respecto a este rubro, se logró la reducción de costos de manufacturación y logística en 25 millones de dólares y se ahorraron 75 millones en adquisiciones; además se realizó un extenso análisis y se logró disminuir el coste de los residuos de comida, café y leche que no se vendían en 25 millones. Por otro lado, se ahorraron cerca de 75 millones de dólares que se incurrían en aspectos laborales, esto, gracias a que se redefinió el cómo y cuándo se hacía el trabajo a través de emplear la técnica "Lean" para simplificar y hacer eficaz el trabajo, optimizando tiempo y energía al mejorar la rapidez del servicio durante las horas punta de la mañana y reduciendo las horas de trabajo durante la tarde de modo que se reflejara el menor flujo de clientes lo cual implicó a su vez, una reducción de 400 millones en costos permanentes.
- Inversiones en tecnología: Se buscó la incursión en propios medios digitales al poner a disponibilidad del público un lugar en donde se

podieran hacer sugerencias, comentarios y quejas que estuvieran monitoreadas por Partners con el objetivo de que se pudieran tomar en cuenta aquellas ideas y proporcionar una solución como una forma de mantener contacto con los consumidores. Algunas de las iniciativas tomadas de la página “mystarbucks.com” fueron:

- Wifi gratis para todos
- Obsequiar el día de tu cumpleaños una bebida gratis

Otra acción que se tomó fue la de reemplazar los computadores por equipos que permitieran llevar a cabo un programa de turnos de trabajo para controlar al personal y los gastos de los establecimientos; así como utilizar computadoras HP para facilitar el trabajo de cajas dado que al hacer los pedidos, los ingredientes se tenían que meter en cierto orden y si se equivocaban en alguno tenían que volver a empezar de nuevo el pedido.

Finalmente, se optó por reemplazar la maquinaria que se ocupaba en los establecimientos por otra denominada “Clover” que era una mezcla de cafetera de émbolo con una de vacío que absorbía el agua colocada en la parte de abajo haciéndolo pasar por presión desde la parte de arriba y que a su vez utiliza un filtro muy fino que permite que el café mantenga sus mejores y más aromáticos aceites. Esta sería una inversión muy viable debido a que se podía emplear en la elaboración de “Pike Place Roast” y además podía colocarse sobre el mostrador para que de esta manera, el consumidor pueda observar cómo el barista interactúa con la máquina al prepararle su café. Cabe destacar que no sólo se optó por la compra de las maquinarias sino que se recurrió a la adquisición de la empresa entera que las fabricaba; de esta forma, las empresas que previamente ya la habían adquirido, al enterarse de que tendrían que pagar una licencia a Starbucks por su uso, prefirieron dejar de utilizarlas.

Por otro lado, también se modifica el equipo denominado “Marzocco” que venía siendo utilizado desde el año 2000 por uno de nombre “Mastrena” que además ayudaba a los partners a evitar incurrir en los problemas físicos que la “Marzocco” ocasionaba al ejecutar de manera manual los pedidos en temporadas altas de venta.

- Reorganización de la estructura de la empresa: La primera estrategia que tomó la organización fue la decisión de Howard de regresar como Consejero Delegado de la misma, además de eliminar el puesto que recién se había creado como Director Ejecutivo para que en su lugar, los directores de mayor rango reportaran directamente al Consejero Delegado.

Del mismo modo se buscó generar una nueva misión que tuviera presente la finalidad por la que fue creada la empresa, teniendo así:” inspirar y nutrir al espíritu humano, una persona, un café y un barrio”. Posteriormente se corrigió la visión del negocio y se estableció una nueva declaración de principios para que con base en ello se pudieran organizar las actividades que ayudarían a Starbucks a reestructurarse. Lo anterior sólo se podría llevar a cabo con ayuda de las personas adecuadas para cada puesto, por ello, considerando los cambios en la estructura organizativa de la compañía, los puestos directivos quedaron de la siguiente forma:

- Nuevo director general de información: Stephen Gillet que contaba con experiencia técnica, conocimientos en medios digitales y una insaciable curiosidad
- Nuevo líder en el ámbito de las relaciones publicas: Vivek Varma que venía de trabajar 12 años en Microsoft y era ideal porque analizaba situaciones de forma estratégica, además de ser socialmente consciente, tener una orientación sofisticada y ser sensible al tomar decisiones.

- Director de operaciones: Peter Gibbons que conocía hasta qué punto estaba roto el sistema de distribución y logística, era objetivo, y tenía muy presente el servicio que se debía ofrecer a las personas, los costos y la importancia de las personas para la compañía.
- Director de Marketing y gestión: Michelle Grass ayudó en la elaboración de la agenda de la transformación, poseía creatividad, y sabía cómo lograr la innovación en bebidas y comidas.
- Director de asesoría jurídica: Paula Boggs que se incorporaba a la empresa tras trabajar años con Dell.
- Director de RH: Chet Kuchinand
- Director general de desarrollo global: Arthur Rubingfield, quién además se haría cargo de ver la situación de inmuebles que se abrirían y que además se encargaría del nuevo diseño de establecimientos.

Con base en lo dicho por (Fitzroy, Hulbert, M., & Ghobadian, 2017), Starbucks modifica su estructura para tener una diferenciación vertical debido a que cuenta con áreas funcionales específicas, además de ser de tipo centralizada debido a que la toma de decisiones se centra en una persona, en este caso, Edward Schultz.

En cuanto a la administración de sus funciones, Starbucks constituye una organización de tipo funcional al establecer áreas encargadas de vigilar las diversas operaciones de la empresa; sin embargo también cuenta con áreas productivas que realizan convergencias en todo el mundo al designar a personas para tratar asuntos en los diferentes países en donde tiene presencia; siendo así también una organización de tipo global, lo cual le permite aprovechar las economías de escala al satisfacer las necesidades locales de los lugares en donde se establece.

5. Importancia de la cultura corporativa: Ante todo momento, Starbucks buscó arduamente transmitir que frente a un momento difícil, la compañía no era capaz de abandonar sus valores; así, frente a la situación que vivió la compañía, no se dejó a un lado las muestras de benevolencia que lograron crear conexiones emocionales con los clientes y todas aquellas acciones que inspiraron y nutrieron el espíritu humano; un ejemplo de lo anterior fueron las acciones que se dieron en Japón, en donde se llevaron a cabo sesiones donde ciegos preparaban café con baristas luego de que uno entrara a un establecimiento y pidiera café dado que era todo lo que sabía pedir; otro ejemplo muy claro de la cultura que trata de mantener la empresa con respecto a los valores que promueve es el caso “Sandie Andersen” en donde un Partner donó un riñón a un cliente que lo necesitaba.

Algo necesario de mencionar dentro de la cultura de Starbucks es la importancia que le da a sus partners, pues es un fiel creyente de que si éstos están cómodos con su trabajo, se apegaran a los valores de la organización y de esta manera tendrán una actitud de servicio inigualable con los clientes, quienes a su vez tendrán una conexión con éstos anteriores, creando una experiencia única que permita que los establecimientos sean más que una cafetería.

6. Ética empresarial y responsabilidad social: Starbucks se da cuenta de que las personas querían trabajar con empresas a las que respetaban y confiaban lo cual hacía que se ganara la confianza de los consumidores; a esto, la compañía le llamó “Shared Planet Effort” que básicamente consistía en establecer prácticas buenas tanto para la gente como para el planeta. Como consecuencia a lo anterior, se generan centros de apoyo al agricultor, con el fin de que el café fuera cultivado éticamente.
7. Sostenibilidad: Tras la crisis que sufrió Starbucks en 2008, la compañía trató de generar beneficios y aportar valor a accionistas a través de la conciencia social, por ello, los establecimientos debían estar construidas

de acuerdo con la norma LEED⁹, contando con el reciclaje de desperdicios, cisternas de descarga dual y grifos de baja caudal; además, la pintura empleada no debería interferir con el olor del café. Esto, entre otras cosas, equilibraría la sostenibilidad con confort y la esencia del sitio, teniendo un enfoque sencillo, tranquilo y contemporáneo que exhibiera el café y la experiencia en los establecimientos.

Otro aspecto relacionado con la sostenibilidad son los incentivos para mantener intactos los bosques tras los estudios que se realizaron a las zonas donde se cultivaba el café y que de cierto modo resultaban dañadas. De este modo, se contactó a los granjeros con el Comercio de Emisiones de CO₂, además de trabajar conjuntamente con “International Conservation” con el fin de honrar el cultivado con responsabilidad, la distribución ética y el servicio con orgullo.

Dentro de los establecimientos, se comenzaron a usar tazas que contenían un 10% de fibras recicladas, salvando así cerca de 78 mil árboles de la tala y ahorrando un millón de kilogramos de basura.

De igual forma se crea la fundación Starbucks al analizar la situación de incertidumbre sobre a quién vender café y la pobreza extrema que se daba en Ruanda.

En suma, la reestructura que realizó Howard Schultz fue exitosa debido a que no se incurrió en una crisis de margen, si bien, llegaron a tener pérdidas, fue posible costear las nuevas adquisiciones y readaptaciones.

La comunicación y las relaciones sociales juegan un papel muy importante en toda organización debido a que gracias a que Howard contaba con tantas amistades, se pudo allegar de las personas correctas para salir de la crisis, por ejemplo Bono de U2 para dar la conferencia partners, Wanda que le ayudaba a comunicar la situación ante los medios; personas

⁹ Estándares rigurosos que reducen el impacto medioambiental

conocidas que posteriormente llegaron a su empresa para ocupar puestos directivos.

Capítulo V

5.1 Análisis EVA-Utilidades de Starbucks Corporation

Se realizó el cálculo del EVA para los años 2005 a 2010 de acuerdo a lo planteado por los teóricos con el fin de comparar dicho indicador en las etapas de precrisis, crisis y poscrisis; obteniendo así lo siguiente:

	Ventas Netas	Resultado Operativo	Resultado Neto	UAIDI	Activo Neto	Costo de Capital	EVA
2005	6,369.30	780.52	494.37	510.20	2,285.86	3.85%	422.27
2006	7,786.90	893.91	564.22	576.51	2,973.93	5.52%	412.37
2007	9,411.50	1,053.95	672.64	675.06	3,487.16	5.33%	489.05
2008	10,383.00	503.90	315.50	538.00	3,669.90	3.77%	399.54
2009	9,774.60	562.00	390.80	721.10	3,600.40	7.11%	465.27
2010	10,707.40	1,419.40	945.60	1,016.20	4,251.20	6.34%	746.69

Fuente: Elaboración Propia

Dado que el EVA es un indicador que considera sólo aquellos elementos necesarios para realizar la actividad empresarial y observando los datos anteriores, tenemos que el resultado del cálculo de éste debería ser ligeramente menor al Resultado Neto, sin embargo, para los años 2008 y 2009 del caso Starbucks se está obteniendo un EVA mayor que el Resultado Neto; mismo que puede ser explicado por el hecho de que, la compañía considera los gastos de reestructuración (GR) en los que incurrió como parte de su operación durante dichos años, razón por la cual fueron tomados en cuenta en el cálculo del UAIDI como una pérdida extraordinaria para cumplir con lo dicho por los teóricos acerca del cálculo del EVA.

A la par del cálculo anterior se realizó el mismo procedimiento, pero sin considerar los gastos de reestructuración (GR) antes descritos dentro el cálculo del UAIDI para observar cómo afectaban al cálculo del EVA, obteniendo así lo siguiente:

	Ventas Netas	Resultado Operativo	Resultado Neto	UAIDI	Activo Neto	Costo de Capital	EVA sin GR
2005	6,369.30	780.52	494.37	510.20	2,285.86	3.85%	422.27
2006	7,786.90	893.91	564.22	576.51	2,973.93	5.52%	412.37
2007	9,411.50	1,053.95	672.64	675.06	3,487.16	5.33%	489.05
2008	10,383.00	770.80	582.40	538.00	3,669.90	3.77%	399.54
2009	9,774.60	894.40	723.20	721.10	3,600.40	7.11%	465.27
2010	10,707.40	1,472.40	998.60	1016.20	4,251.20	6.34%	746.69

Fuente: Elaboración Propia

De esta forma se obtiene un resultado más congruente en cuanto a la relación, Resultado Neto-EVA se refiere, sin embargo, podemos notar que el resultado del EVA no muestra diferencia alguna con el cálculo anterior, al no considerar los gastos de reestructuración (GR) como una pérdida extraordinaria, debido a que su Resultado Neto no estaría siendo disminuido por dichos gastos.

Comparando las variaciones entre ambos cálculos del EVA se pueden notar las siguientes diferencias:

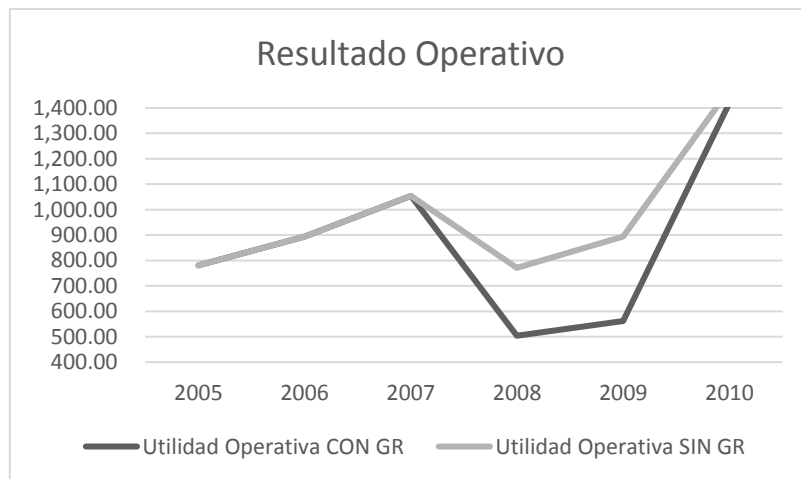
	Resultado Operativo		Resultado Neto	
	CON GR	SIN GR	CON GR	SIN GR
2005	780.52	780.52	494.37	494.37
2006	893.91	893.91	564.22	564.22
2007	1,053.95	1,053.95	672.64	672.64
2008	503.90	770.80	315.50	582.40
2009	562.00	894.40	390.80	723.20
2010	1,419.40	1,472.40	945.60	998.60

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los datos anteriores se puede notar que para el cálculo de ambos casos (incluyendo o no los GR), las estrategias tomadas como respuesta a la crisis

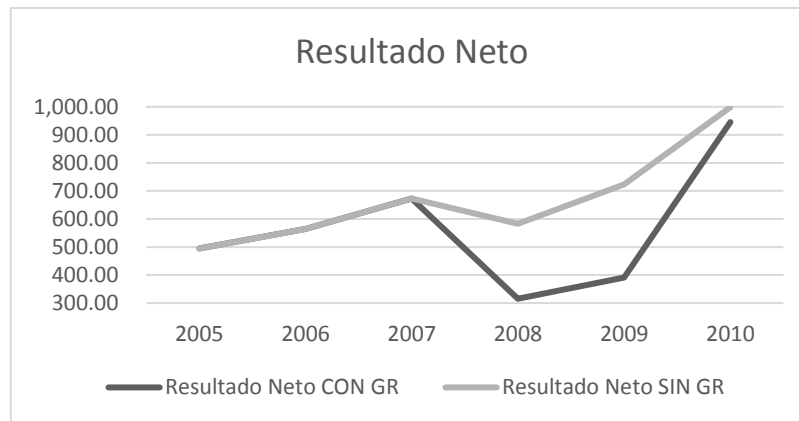
que estaba afrontando Starbucks Corporation empiezan a surtir efectos al finalizar el año 2008 para culminar en el año 2009 (año en el que la compañía vuelve a ser considerada como la #1 de su ramo) para posteriormente continuar generando utilidades.

Con respecto al EVA, se esperaba que como resultado de la crisis se obtuviera un EVA negativo dado que no se estaría generando o se estaría destruyendo valor como consecuencia de la misma, sin embargo, esto no ocurrió ninguna de las etapas (precrisis, crisis y poscrisis), ya sea considerando o no los gastos de reestructuración, lo cual nos indica que no hay una relación estrecha entre un EVA negativo y un periodo de precrisis, crisis o poscrisis, sin embargo, con los efectos de la reestructuración, si se logra obtener un EVA que va en aumento, contribuyendo así a cumplir con el objetivo básico financiero de la empresa.



Fuente: Elaboración Propia

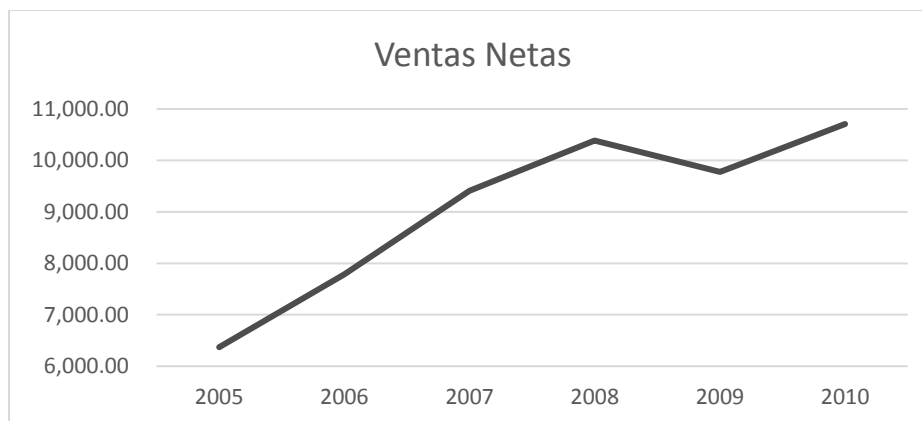
Del mismo modo se puede observar que cuando algo no está funcionando adecuadamente dentro de la empresa, las alertas pueden ser percibidas mejor al observar el comportamiento del Resultado Operativo de la misma, en lugar de observar el Resultado Neto, debido a que un indicador de crisis no necesariamente consiste en incurrir en pérdidas; por ello, Starbucks es un claro ejemplo de una empresa que estuvo en crisis y jamás tuvo un resultado neto negativo.



Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, al analizar el resultado neto de los mismos periodos, se observan crecimientos para los años 2005 al 2007 (precrisis), un descenso de 2007 a 2008 (crisis) que se logra estabilizar en el año 2009 (Reestructuración), para retomar su camino de éxito en 2010 (poscrisis).

Por otro lado, si observamos de manera aislada las ventas netas de la compañía, podemos notar que éstas vienen en aumento año con año, salvo por una ligera baja entre 2008 y 2009 (misma que pudiera ser justificada por la crisis internacional que aconteció en 2008) lo cual nos haría pensar que no hay algún indicio de que la empresa pudiera entrar en crisis.

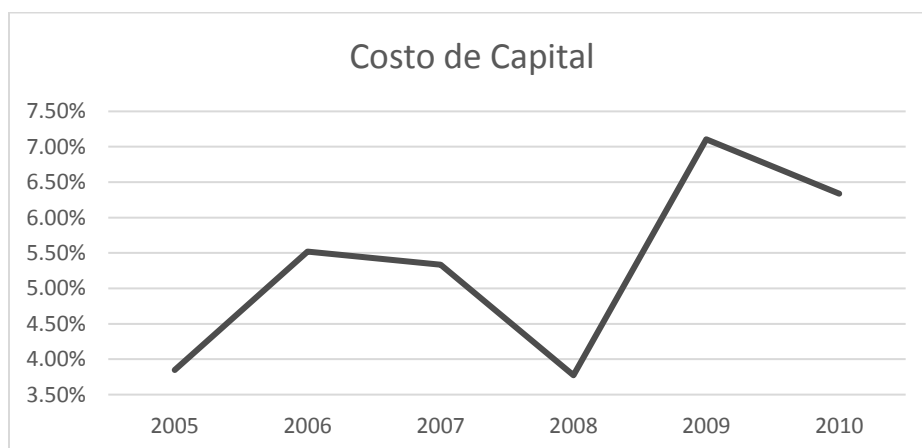


Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al Costo de Capital de Starbucks Corporation para el año 2008, se observa lo dicho por (Oseguera, 2015) acerca de que el modelo CAPM puede

resultar incongruente para un entorno de crisis, ya que las condiciones de mercado hacen que la tasa libre de riesgo se encuentre por encima del rendimiento del mercado, obteniendo así una prima de riesgo negativa que multiplicada por el coeficiente Beta y a su vez adicionada a la tasa libre de riesgo estaría impactando en un costo de capital negativo; lo que por ende sería un resultado ilógico para los inversionistas, mismos que no estarían dispuestos a invertir en un activo que otorga un rendimiento por debajo de la tasa libre de riesgo. Dado lo anterior, se optó por emplear el método de la prima de riesgo para determinar el costo de capital de todos los periodos que comprende esta investigación (2005-2010).

Finalmente, se puede notar que su estructura de Capital para los años analizados está compuesta en mayor medida por recursos propios (Capital) en lugar de recursos pedidos en préstamo (Pasivos).



Fuente: Elaboración Propia

De todo lo anterior, podemos dirimir que en todo momento debemos de estar atentos al resultado operativo, ya que el resultado neto nos puede mostrar una imagen “errónea” de lo que está sucediendo en la empresa, es decir, nos puede estar reflejando utilidades cuando en realidad nuestra operación está teniendo problemas o viceversa.

5.1.1 Validación de Hipótesis

Con respecto a la hipótesis planteada, se tiene que la reestructuración corporativa, efectivamente, es una estrategia viable para la creación de valor cuando una organización se encuentra en estado de crisis, siempre y cuando se cuenten con recursos suficientes para sostener los gastos de reestructuración y se tomen medidas de corrección a tiempo, es decir, dentro de las primeras etapas del ciclo. Entre más temprana sea la detección de que algo no marcha bien dentro del funcionamiento de la empresa, se gana tiempo importante de vida para la misma que se encuentra en crisis.

Por otra parte, se observó que la reestructuración de los recursos dentro de las operaciones de la organización crean estabilidad que se ve reflejada en el incremento de las utilidades de la empresa, así como del valor de la empresa, medido a través del Valor Económico Agregado (EVA); esto, mediante la combinación de estrategias de reestructuración que dan resultados satisfactorios y que suelen ser las más recurridas por las empresas que se enfrentan a una crisis:

- Modificación de su misión, visión y objetivos, incorporando principios de sostenibilidad; esto, con el fin de fortalecer su cultura corporativa.
- Estrategias de innovación y marketing que hagan surgir nuevos productos o resaltar atributos que los hagan más visibles para que de este modo se pueda generar un aumento en sus ingresos.
- Eliminar todos aquellos procesos e insumos que generen un costo o un gasto innecesario para la operación de la compañía.
- Modificación de cláusulas establecidas en contratos con proveedores, acreedores y clientes.
- Externalización de procesos, inversiones en tecnología y modificaciones en su estructura corporativa.

Conclusiones

Una crisis organizacional es un evento inesperado que no ocurre de un día para otro, sino que se va dando paulatinamente; a este, debemos de estar siempre atentos para que, ante cualquier situación, por mínima que parezca, podamos darnos cuenta de cuándo estos sucesos pueden ser un factor influyente o detonante de una crisis. Aunado a lo anterior, existen diferentes tipos de crisis; en ocasiones, las organizaciones atraviesan por alguna pero sus efectos son tan irrelevantes que muchas veces no nos damos cuenta de que ya pasamos por dicha crisis. El “problema” se percibe solamente cuando se llega a una crisis de media a profunda, hasta ese tiempo es cuando se comienza buscar opciones para detener la caída en los indicadores comerciales y financieros para poder mantener viva a la empresa y para ello, es necesario implementar estrategias que generen valor.

Por tanto, una crisis organizacional puede ser un problema y también puede ser vista como un evento natural en el que cualquier empresa puede caer en cualquier momento y que, no necesariamente tiene que ser sólo negativo, sino que conlleva una oportunidad de valorar mejor nuestras actividades para ver en qué estamos fallando; es decir, ver la forma de corregirlas para que logremos nuestros objetivos principales y, ¿por qué no?, tener mejores resultados que antes de ésta.

Adicionalmente, es de suma importancia considerar que la comunicación entre todos los miembros involucrados en la organización, juega un papel muy importante en la gestión de la crisis puesto que, todos tienen diferentes perspectivas desde el área que se desarrollan y que, a su vez, contribuyen a hacer un mejor diagnóstico.

Por último, confirmando lo dicho por (Vance, 2009), si nos preguntamos cuánto tiempo tarda una revitalización tendríamos que decir que esto depende del tiempo que la empresa tarde en canalizar sus recursos para tener rentabilidad y hacer que la misma tenga un desempeño mejor. Es importante mencionar que entre más tiempo transcurra, menos tiempo de vida hay para la compañía.



STARBUCKS CORPORATION
Estado de Resultados

Concepto	03-oct-10	27-sep-09	28-sep-08	30-sep-07	01-oct-06	01-oct-05
Ventas Netas	10,707.40	9,774.60	10,383.00	9,411.50	7,786.90	6,369.30
Costo de Ventas	4,458.60	4,324.90	4,645.30	3,999.12	3,178.79	2,605.21
Utilidad Bruta	6,248.80	5,449.70	5,737.70	5,412.37	4,608.11	3,764.09
Gastos de venta y admón	4,120.90	3,878.10	4,201.10	3,705.14	3,167.20	2,527.52
Depreciación y amortización	510.40	534.70	549.30	467.16	387.21	340.17
Intereses pagados(Utilidad), Neto	- 148.10	- 121.90	- 113.60	- 108.01	- 93.94	- 76.65
Gastos extraordinarios: Restructuring charges	53.00	332.40	266.90	-	-	-
Otros gastos	293.20	264.40	330.10	294.14	253.72	192.53
Total de Gastos de operación	4,829.40	4,887.70	5,233.80	4,358.43	3,714.20	2,983.57
Utilidad de Operación	1,419.40	562.00	503.90	1,053.95	893.91	780.52
Gastos por intereses neto + Participación en cías asociadas	17.60	-2.1	-44.4	2.42	12.29	15.83
Utilidad en venta de activos fijos	-	-	-	-	-	-
Otros, neto	-	-	-	-	-	-
Resultado antes de impuestos	1,437.00	559.90	459.50	1,056.36	906.20	796.35
Impuestos a la utilidad	488.70	168.40	144.00	383.73	324.77	301.98
Resultado neto después de impuestos	948.30	391.50	315.50	672.64	581.43	494.37
Participación no controladora	2.70	0.70	-	-	17.21	-
Participación en el resultado ded subsidiarias y asociadas	-	-	-	-	-	-
Ajuste US PCGA (GAAP)	-	-	-	-	-	-
Resultado antes de partidas extraordinarias	945.60	390.80	315.50	672.64	564.22	494.37
Total de partidas extraordinarias	-	-	-	-	-	-
Resultado neto	945.60	390.80	315.50	672.64	564.22	494.37
Concepto	03-oct-10	27-sep-09	28-sep-08	30-sep-07	01-oct-06	01-oct-05

■ Estados Financieros



STARBUCKS CORPORATION
Estado de Resultados sin Gastos de Reestructuración

Concepto	03-oct-10	27-sep-09	28-sep-08	30-sep-07	01-oct-06	01-oct-05
Ventas Netas	10,707.40	9,774.60	10,383.00	9,411.50	7,786.90	6,369.30
Costo de Ventas	4,458.60	4,324.90	4,645.30	3,999.12	3,178.79	2,605.21
Utilidad Bruta	6,248.80	5,449.70	5,737.70	5,412.37	4,608.11	3,764.09
Gastos de venta y admón	4,120.90	3,878.10	4,201.10	3,705.14	3,167.20	2,527.52
Depreciación y amortización	510.40	534.70	549.30	467.16	387.21	340.17
Intereses pagados(Utilidad), Neto	- 148.10	- 121.90	- 113.60	- 108.01	- 93.94	- 76.65
Gastos extraordinarios: Restructuring charges						
Otros gastos	293.20	264.40	330.10	294.14	253.72	192.53
Total de Gastos de operación	4,776.40	4,555.30	4,966.90	4,358.43	3,714.20	2,983.57
Utilidad de Operación	1,472.40	894.40	770.80	1,053.95	893.91	780.52
Gastos por intereses neto + Participación en cías asociadas	17.60	-2.1	-44.4	2.42	12.29	15.83
Utilidad en venta de activos fijos	-	-	-	-	-	-
Otros, neto	-	-	-	-	-	-
Resultado antes de impuestos	1,490.00	892.30	726.40	1,056.36	906.20	796.35
Impuestos a la utilidad	488.70	168.40	144.00	383.73	324.77	301.98
Resultado neto después de impuestos	1,001.30	723.90	582.40	672.64	581.43	494.37
Participación no controladora	2.70	0.70	-	-	17.21	-
Participación en el resultado ded subsidiarias y asociadas	-	-	-	-	-	-
Ajuste US PCGA (GAAP)	-	-	-	-	-	-
Resultado antes de partidas extraordinarias	998.60	723.20	582.40	672.64	564.22	494.37
Total de partidas extraordinarias	-	-	-	-	-	-
Resultado neto	998.60	723.20	582.40	672.64	564.22	494.37
Concepto	03-oct-10	27-sep-09	28-sep-08	30-sep-07	01-oct-06	01-oct-05



STARBUCKS CORPORATION

Balance General

Costo de Capital

Concepto	03-oct-10	27-sep-09	28-sep-08	30-sep-07	01-oct-06	01-oct-05
Activo	6,385.90	5,576.80	5,672.60	5,343.90	4,428.94	3,513.69
Activo Circulante	2,756.40	2,035.80	1,748.00	1,696.50	1,529.79	1,209.33
Efectivo y equivalentes de efectivo	1,164.00	599.80	269.80	281.30	312.61	173.81
Inversiones a CP	285.70	66.30	52.50	157.40	141.04	133.23
Cuentas x cobrar - Comercio Neto	302.70	271.00	329.50	287.90	224.27	190.76
Inventarios	543.30	664.90	692.80	691.70	636.22	546.30
Pagos anticipados y otros activos	156.50	147.20	169.20	148.80	126.87	94.43
ISR Diferido	304.20	286.60	234.20	129.40	88.78	70.81
Activo No Circulante	3,629.50	3,541.00	3,924.60	3,647.40	2,899.15	2,304.36
Inversiones permanentes	191.80	71.20	71.40	21.00	5.81	60.48
Inversiones de capital y costos	341.50	352.30	302.60	258.90	219.09	201.09
Inmuebles, Mobiliario y Equipo neto	2,416.50	2,536.40	2,956.40	2,890.40	2,287.90	1,842.02
Otros activos permanentes	417.30	322.00	327.70	261.50	224.87	108.30
Crédito mercantil	262.40	259.10	266.50	215.60	161.48	92.47
Pasivo	2,703.60	2,519.90	3,181.70	3,059.80	2,200.43	1,513.63
Pasivo Circulante	1,779.10	1,581.00	2,189.70	2,155.60	1,935.61	1,317.19
Cuentas x pagar	282.60	267.10	324.90	390.80	340.94	220.98
Papel comercial y Préstamos a CP	-	-	713.00	710.30	700.00	277.00
Obligaciones por pagar	936.20	770.90	630.90	620.60	438.60	446.09
Reservas de seguros	146.20	154.30	152.50	137.00	224.15	198.08
Inversiones a CP	414.10	388.70	368.40	296.90	231.93	175.05
Deudas con entidades de crédito	-	-	-	-	-	-
Pasivo No Circulante	924.50	938.90	992.00	904.20	264.82	196.44
Deuda de LP Total	549.40	549.30	549.60	550.10	1.96	2.87
Otros pasivos	375.10	389.60	442.40	354.10	262.86	193.57
Capital Contable	3,682.30	3,056.90	2,490.90	2,284.10	2,228.51	2,000.07
Acciones comunes	0.70	0.70	0.70	0.70	0.76	0.77
Prima en venta de acciones	145.60	186.40	39.40	39.40	39.40	39.40
Resultado de ejercicios anteriores	3,471.20	2,793.20	2,402.40	2,189.40	2,151.08	1,938.99
Otras pérdidas integrales acumuladas	57.20	65.40	48.40	54.60	37.27	20.91
Participación no controladora	7.60	11.20	-	-	-	-
Total pasivo y Capital Contable	6,385.90	5,576.80	5,672.60	5,343.90	4,428.94	3,513.69



STARBUCKS CORPORATION

Calculo del Costo de Capital Starbucks 2005

Datos tomados de los estados financieros consolidados a 2 de octubre de 2005

Estructura de Capital	En Dolares	%	Costo	CPPC
Pasivo				
Prestamos a CP	277			
Porcion corriente de la deuda a LP	0.748			
Deuda LP	2.87			
Total pasivo con costo	281	12.30%	2.48%	0.31%
Capital contable	2,000	87.70%	4.04%	3.54%
Total pasivo y capita contable	2,281	100%		3.85%

2.1 Costo de la deuda

Deuda de corto plazo

			Cálculo	Dólares	Proporció	Multiplificac	Proporcio	n del
							pasivo	
Vencimientos principales	US\$	TF 4.00%	4.00%	277	100.00%	0.04000000		
				###	100%	0.040000	0.88	0.04

Deuda de largo plazo

Préstamo con vencimiento en 2006	US\$	TF 4%	4.00%	7.48	20.67441%	0.00826976		
Préstamo con vencimiento en 2007	US\$	TF 4%	4.00%	7.62	21.06136%	0.00842454		
Préstamo con vencimiento en 2008	US\$	TF 4%	4.00%	7.75	21.42067%	0.00856827		
Préstamo con vencimiento en 2009	US\$	TF 4%	4.00%	7.90	21.83527%	0.00873411		
Préstamo con vencimiento en 2010	US\$	TF 4%	4.00%	3.37	9.31454%	0.00372582		
Préstamos futuros	US\$	TF 4%	4.00%	2.06	5.69375%	0.00227750		
				36.18	100%	0.040000	0.116	0.005

TOTAL PASIVO CON COSTO 313.18

1.00 4.000% **Costo ponderado del pasivo**
2.484% **Costo ponderado del pasivo-tasa fiscal**

Costo del capital propio**CAPM**

Tasa libre de riesgo	0.93%
Beta de SBUX en 2005	0.5817
Rendimiento del mercado de Valores S&P 500	4.83%

Prima de riesgo	3.90%
Multiplicado por la beta	0.02269
Más tasa libre de riesgo	3.20%
$k_s = RF + b(R_m - RF)$	

Método de la prima de riesgo=

Costo de la deuda	4.00%
Costo de la deuda sin impuestos (ISR 37.9%)	2.48%
Tasa Libre de riesgo	0.93%
Prima de riesgo	1.55%
Costo de la deuda mas la prima de riesgo	4.04%

Saavedra, M. (2019). Determinación del Costo de Capital [Material del aula]. Dirección Estratégica, Universidad Nacional Autónoma de México, México, CDMX.



STARBUCKS CORPORATION

Calculo del Costo de Capital Starbucks 2006

Datos tomados de los estados financieros consolidados a 31 de diciembre de 2006

Estructura de Capital	En Dólares	%	Costo	CPCC
Pasivo				
Prestamos a CP	700			
Porcion corriente de la deuda a LP	0.762			
Deuda LP	1.96			
Total pasivo con costo	703	23.97%	3.52%	0.84%
Capital contable	2,229	76.03%	6.15%	4.68%
Total pasivo y capita contable	2,931	100%		5.52%

2.1 Costo de la deuda

Deuda de corto plazo

			Cálculo	Dólares	Proporció	Multiplicació	Proporcion del pasivo total	
Vencimientos principales	US\$	T.F. 5.5%	5.5%	700.00	100.00%	0.05500000		
				700.00	100%	0.055000	1.00	0.05

Deuda de largo plazo

Préstamo con vencimiento en 2007	US\$	0% - 2%	1.00%	0.76	28.01471%	0.00280147		
Préstamo con vencimiento en 2008	US\$	0% - 2%	1.00%	0.78	28.52941%	0.00285294		
Préstamo con vencimiento en 2009	US\$	0% - 2%	1.00%	0.79	29.00735%	0.00290074		
Préstamo con vencimiento en 2010	US\$	0% - 2%	1.00%	0.34	12.38971%	0.00123897		
Préstamo con vencimiento en 2011	US\$	0% - 2%	1.00%	0.06	2.05882%	0.00020588		
				2.72	100%	0.010000	0.0039	0.000039

TOTAL PASIVO CON COSTO	702.72						1.00	5.483%	Costo ponderado del pasivo
								3.520%	Costo ponderado del pasivo-tasa fiscal

Costo del capital propio**CAPM**

Tasa libre de riesgo	0.89%
Beta de SBUX en 2006	0.5201
Rendimiento del mercado de Valores S&P 500	15.61%

Prima de riesgo	14.72%
Multiplicado por la beta	0.07655872
Más tasa libre de riesgo	8.55%
$k_s = RF + b(R_m - RF)$	

Método de la prima de riesgo=

Costo de la deuda	5.48%
Costo de la deuda sin impuestos (ISR 35.8%)	3.52%
Tasa Libre de riesgo	0.89%
Prima de riesgo	2.63%
Costo de la deuda mas la prima de riesgo	6.15%

Saavedra, M. (2019). Determinación del Costo de Capital [Material del aula]. Dirección Estratégica, Universidad Nacional Autónoma de México, México, CDMX.



STARBUCKS CORPORATION

Calculo del Costo de Capital Starbucks 2007

Datos tomados de los estados financieros cosolidados a 30 de septiembre de 2007

Estructura de Capital	En Dólares	%	Costo	CPPC
Pasivo				
Prestamos a CP	710			
Porcion corriente de la deuda a LP	0.775 ^N			
Deuda LP	550			
Total pasivo con costo	1,261^N	35.57%	3.67%	1.31%
Capital contable	2,284	64.43%	6.25%	4.03%
Total pasivo y capita contable	3,545	100%		5.33%

2.1 Costo de la deuda

Deuda de corto plazo

			Cálculo	Dólares	Proporción	Multiplicaciór	del pasivo total	
Vencimientos principales	US\$	T.F. 5.4%	5.4000%	710.00	100.00%	0.05400000		
				710.00	100%	0.054000	0.56	0.03

Deuda de largo plazo

Préstamo con vencimiento en 2008	US\$	0.00% -2.00%	1.00%	0.78	0.14066%	0.00001407		
Préstamo con vencimiento en 2009	US\$	0.00% -2.00%	1.00%	0.79	0.14321%	0.00001432		
Préstamo con vencimiento en 2010	US\$	0.00% -2.00%	1.00%	0.34	0.06117%	0.00000612		
Préstamo con vencimiento en 2011	US\$	0.00% -2.00%	1.00%	0.06	0.01016%	0.00000102		
Préstamo con vencimiento en 2012	US\$	0.00% -2.00%	1.00%	-	0.00000%	-		
Préstamos futuros	US\$	TF 6.25%	6.25%	549.00	99.64480%	0.06227800	0.4369	0.027227
				550.96	100%	0.062314		
TOTAL PASIVO CON COSTO				1,260.96			1.00	5.763% Costo ponderado del pasivo
								3.671% Costo ponderado del pasivo-tasa fiscal

Costo del capital propio**CAPM**

Tasa libre de riesgo	1.09%
Beta de SBUX en 2007	0.5255
Rendimiento del mercado de Valores S&P 500	5.48%

Prima de riesgo	4.39%
Multiplicado por la beta	0.02307
Más tasa libre de riesgo	3.40%
$k_s = RF + b(R_m - RF)$	

Método de la prima de riesgo=

Costo de la deuda	5.76%
Costo de la deuda sin impuestos (ISR 36.3%)	3.67%
Tasa Libre de riesgo	1.09%
Prima de riesgo	2.58%
Costo de la deuda mas la prima de riesgo	6.25%

Saavedra, M. (2019). Determinación del Costo de Capital [Material del aula]. Dirección Estratégica, Universidad Nacional Autónoma de México, México, CDMX.



STARBUCKS CORPORATION

Calculo del Costo de capital Starbucks 2008

Datos tomados de los estados financieros consolidados a 28 de septiembre de 2008

Estructura de Capital	En Dólares	%	Costo	CPPC
Pasivo				
Prestamos a CP	713.00			
Porcion corriente de la deuda a LP	0.70 [¶]			
Deuda LP	549.60			
Total pasivo con costo	1,263.30[¶]	33.65%	3.43%	1.15%
Capital contable	2,490.90	66.35%	3.95%	2.62%
Total pasivo y capita contable	3,754	100%		3.77%

2.1 Costo de la deuda

Deuda de corto plazo

			Cálculo	Dólares	Proporción	Multiplicación	del pasivo total
Programa de Papel Comercial	US\$	3.4% y 5.4%	4.4%	413.00	57.87%	0.02546168	
Línea de crédito renovable	US\$	T.F. 3.5%	3.5%	300.00	42.03%	0.01471206	
Porción corriente de Largo plazo	US\$	PROM DE CP	3.95%	0.70	0.10%	0.00003874	
				713.70	100%	0.040212	0.56 0.02

Deuda de largo plazo

Préstamo con vencimiento en 2010	US\$	PROM DE LP	6.25%	0.30	0.05459%	0.00003412	
Préstamo con vencimiento en 2011	US\$	PROM DE LP	6.25%	0.10	0.01820%	0.00001137	
Préstamo con vencimiento en 2017	US\$	T.F. 6.25%	6.25%	549.20	99.92722%	0.06245451	
				549.60	100%	0.062500	0.4351 0.027191
TOTAL PASIVO CON COSTO				1,263.30			1.00 4.991% Costo ponderado del pasivo
							3.429% Costo ponderado del pasivo-tasa fiscal

Costo del capital propio**CAPM**

Tasa libre de riesgo	2.91%
Beta de SBUX en 2008	1.079
Rendimiento del mercado de Valores S&P 500	-36.55%

Prima de riesgo	-39.46%
Multiplicado por la beta	-0.4257734
Más tasa libre de riesgo	-39.67%
$k_s = RF + b(R_m - RF)$	

Método de la prima de riesgo=

Costo de la deuda	4.99%
Costo de la deuda sin impuestos (ISR 31.3%)	3.43%
Tasa Libre de riesgo	2.91%
Prima de riesgo	0.52%
Costo de la deuda mas la prima de riesgo	3.95%

Saavedra, M. (2019). Determinación del Costo de Capital [Material del aula]. Dirección Estratégica, Universidad Nacional Autónoma de México, México, CDMX.



STARBUCKS CORPORATION

Calculo del Costo de capital Starbucks 2009

Datos tomados de los estados financieros cosolidados a 27 de septiembre de 2009

Estructura de Capital	En Dólares	%	Costo	CPPC
Pasivo				
Prestamos a CP	-			
Porcion corriente de la deuda a LP	0.20 ^N			
Deuda LP	549.30			
Total pasivo con costo	549.50^N	15.24%	4.37%	0.67%
Capital contable	3,056.90	84.76%	7.60%	6.44%
Total pasivo y capita contable	3,606	100%		7.11%

2.1 Costo de la deuda

Deuda de corto plazo

			Cálculo	Dólares	Proporción	Multiplicación	del pasivo total	
Porción corriente de Deuda LP	US\$	PROMDELP	6.2500%	0.20	100.00%	0.06250000		
				0.20	100%	0.062500	0.00	0.00

Deuda de largo plazo

Préstamo con vencimiento en 2011	US\$	PROMDELP	6.25%	0.10	0.01820%	0.00001138		
Préstamo con vencimiento en 2017	US\$	T.F. 6.25%	6.25%	549.20	99.98180%	0.06248862		
				549.30	100%	0.062500	0.9996	0.062477

TOTAL PASIVO CON COSTO				549.50			1.00	6.250%	Costo ponderado del pasivo
								4.369%	Costo ponderado del pasivo-tasa fiscal

Costo del capital propio**CAPM**

Tasa libre de riesgo	1.14%
Beta de SBUX en 2009	1.354
Rendimiento del mercado de Valores S&P 500	25.94%

Prima de riesgo	24.80%
Multiplicado por la beta	0.335792
Más tasa libre de riesgo	34.72%
$k_s = RF + b(R_m - RF)$	

Método de la prima de riesgo=

Costo de la deuda	6.25%
Costo de la deuda sin impuestos (ISR 30.1%)	4.37%
Tasa Libre de riesgo	1.14%
Prima de riesgo	3.23%
Costo de la deuda mas la prima de riesgo	7.60%

Saavedra, M. (2019). Determinación del Costo de Capital [Material del aula]. Dirección Estratégica, Universidad Nacional Autónoma de México, México, CDMX.



STARBUCKS CORPORATION

Calculo del Costo de Capital Starbucks 2010

Datos tomados de los estados financieros consolidados a 3 de octubre de 2010

Estructura de Capital	En Dólares	%	Costo	CPPC
Pasivo				
Prestamos a CP	-			
Porcion corriente de la deuda a LP	-			
Deuda LP	549.40			
Total pasivo con costo	549	12.98%	4.13%	0.54%
Capital contable	3,682	87.02%	6.67%	5.80%
Total pasivo y capita contable	4,232	100%		6.34%

2.1 Costo de la deuda

			Cálculo	Dólares	Proporción	Multiplicación	Proporción del pasivo total	
Deuda de corto plazo				549.40				
Vencimientos principales	US\$	0%	0.0000%	-	0.00%	-		
				-	0%	-	-	-
Deuda de largo plazo								
Préstamo con vencimiento en 2010	US\$	T.F 6.25%	6.25%	549.40	100%	0.06250000		
				549.40	100%	0.062500	1.0000	0.062500
TOTAL PASIVO CON COSTO				549.40			1.00	6.250%
								Costo ponderado del pasivo
								4.125% Costo ponderado del pasivo-tasa fiscal

Costo del capital propio**CAPM**

Tasa libre de riesgo Bono del Tesoro	1.58%
Beta de SBUX en 2009	1.253
Rendimiento del mercado de Valores S&P 500	14.82%

Prima de riesgo	13.24%
Multiplicado por la beta	0.1658972
Más tasa libre de riesgo	18.17%
$k_s = RF + b(R_m - RF)$	

Método de la prima de riesgo=

Costo de la deuda	6.25%
Costo de la deuda sin impuestos (ISR 30.1%)	4.13%
Tasa Libre de riesgo	1.58%
Prima de riesgo	2.55%
Costo de la deuda mas la prima de riesgo	6.67%

Saavedra, M. (2019). Determinación del Costo de Capital [Material del aula]. Dirección Estratégica, Universidad Nacional Autónoma de México, México, CDMX.

Calculo del EVA Starbucks 2005

Datos tomados de los estados financieros cosolidados al 1 de octubre de 2005
1. UAIDI

Utilidad Neta	\$	494.37
(+) Gastos Financieros	\$	15.83
(-) Utilidades extraordinarias	\$	-
(*) Pérdidas extraordinarias	\$	-
UAIDI	\$	510.20

2. Valor Contable del Activo/Activo Neto

(+) Adquisiciones de activos	\$	3,513.69
(-) Amortizaciones de AF	\$	367.21
(+) Plusvalía de activos	\$	-
(-) Minusvalía de activos	\$	-
(-) Financiacion automatica	\$	860.63
Cuentas por pagar	\$	220.98
Obligaciones por pagar	\$	446.09
Otros pasivos	\$	193.57
Activo neto	\$	2,285.86

3. Rendimiento del Activo Neto

UAIDI	\$	510.20	=	22.32%
Activo Neto	\$	2,285.86		

4. EVA

1ra Opción

Costo de Capital	3.85%
UAIDI	\$ 510.20
Valor Contable del Activo	\$ 2,285.86
EVA	422.27

2nda Opción

Costo de Capital	3.85%
Valor Contable del Activo	\$ 2,285.86
Rentabilidad del activo	22.32%
EVA	422.27

Morales, J. (2018). Determinación del EVA [Material del aula]. Finanzas Corporativas. Universidad Nacional Autónoma de México. México. CDMX.

Calculo del EVA Starbucks 2006

Datos tomados de los estados financieros cosolidados al 1 de octubre de 2006
1. UAIDI

Resultado neto	\$	564.22
(+) Gastos Financieros	\$	12.29
(-) Beneficios extraordinarios	\$	-
(*) Pérdidas extraordinarias	\$	-
UAIDI	\$	576.51

2. Activo Neto

(+) Adquisiciones de activos	
(-) Amortizaciones de AF	
(+) Plusvalía de activos	
(-) Minusvalía de activos	
(-) Financiacion automatica	
Cuentas por pagar	\$ 340.94
Obligaciones por pagar	\$ 438.60
Otros pasivos	\$ 262.86
Activo neto	

3. Rendimiento del Activo Neto

UAIDI	\$	576.51	=	19.39%
Activo Neto	\$	2,973.93		

4. EVA

1ra Opción

Costo de capital	5.52%
UAIDI	\$ 576.51
Activo neto	\$ 2,973.93
EVA	412.37

2nda Opción

Costo de capital	5.52%
Activo neto	\$ 2,973.93
Rentabilidad del activo	19.39%
EVA	412.37

Morales, J. (2018). Determinación del EVA [Material del aula]. Finanzas Corporativas, Universidad Nacional Autónoma de México, México, CDMX.

Calculo del EVA Starbucks 2007

Datos tomados de los estados financieros cosolidados al 30 de septiembre de 2007

1. UAIDI

Resultado neto	\$	672.64
(+) Gastos Financieros	\$	2.42
(-) Beneficios extraordinarios	\$	-
(+) Pérdidas extraordinarias	\$	-
UAIDI	\$	675.06

2. Activo Neto

(+) Adquisiciones de activos	\$	5,343.90
(-) Amortizaciones de AF	\$	491.24
(+) Plusvalía de activos	\$	-
(-) Minusvalía de activos	\$	-
(-) Financiación automática	\$	1,365.50
Cuentas por pagar	\$	390.80
Obligaciones por pagar	\$	620.60
Otros pasivos	\$	354.10
Activo neto	\$	3,487.16

3. Rendimiento del Activo Neto

UAIDI	\$	675.06	=	19.36%
Activo Neto	\$	3,487.16		

4. EVA

1ra Opción

Costo de capital	5.33%
UAIDI	\$ 675.06
Activo neto	\$ 3,487.16
EVA	489.05

2nda Opción

Costo de capital	5.33%
Activo neto	\$ 3,487.16
Rentabilidad del activo	19.36%
EVA	489.05

Morales, J. (2018). Determinación del EVA [Material del aula]. Finanzas Corporativas, Universidad Nacional Autónoma de México, México, CDMX.

Calculo del EVA Starbucks 2008

Datos tomados de los estados financieros cosolidados al 28 de septiembre de 2008

1. UAIDI

Resultado neto	\$	315.50
(+) Gastos Financieros	-\$	44.40
(-) Beneficios extraordinarios	\$	-
(+) Pérdidas extraordinarias	\$	266.90
UAIDI	\$	538.00

2. Activo Neto

(+) Adquisiciones de activos	\$	5,672.60
(-) Amortizaciones de AF	\$	604.50
(+) Plusvalía de activos	\$	-
(-) Minusvalía de activos	\$	-
(-) Financiación automática	\$	1,398.20
Cuentas por pagar	\$	324.90
Obligaciones por pagar	\$	630.90
Otros pasivos	\$	442.40
Activo neto	\$	3,669.90

3. Rendimiento del Activo Neto

UAIDI	\$	538.00	=	14.66%
Activo Neto	\$	3,669.90		

4. EVA

1ra Opción

Costo de capital	3.77%
UAIDI	\$ 538.00
Activo neto	\$ 3,669.90
EVA	399.54

2nda Opción

Costo de capital	3.77%
Activo neto	\$ 3,669.90
Rentabilidad del activo	14.66%
EVA	399.54

Morales, J. (2018). Determinación del EVA [Material del aula]. Finanzas Corporativas, Universidad Nacional Autónoma de México, México, CDMX.

Calculo del EVA Starbucks 2008 sin considerar gastos de Reestructuración

Datos tomados de los estados financieros cosolidados al 28 de septiembre de 2008

1. UAIDI

Resultado neto	\$	582.40
(+) Gastos Financieros	-\$	44.40
(-) Beneficios extraordinarios	\$	-
(+) Pérdidas extraordinarias		
UAIDI	\$	538.00

2. Activo Neto

(+) Adquisiciones de activos	\$	5,672.60
(-) Amortizaciones de AF	\$	604.50
(+) Plusvalía de activos	\$	-
(-) Minusvalía de activos	\$	-
(-) Financiación automática	\$	1,398.20
Cuentas por pagar	\$	324.90
Obligaciones por pagar	\$	630.90
Otros pasivos	\$	442.40
Activo neto	\$	3,669.90

3. Rendimiento del Activo Neto

UAIDI	\$	538.00	=	14.66%
Activo Neto	\$	3,669.90		

4. EVA

1ra Opción

Costo de capital	3.77%
UAIDI	\$ 538.00
Activo neto	\$ 3,669.90
EVA	399.54

2nda Opción

Costo de capital	3.77%
Activo neto	\$ 3,669.90
Rentabilidad del activo	14.66%
EVA	399.54

Morales, J. (2018). Determinación del EVA [Material del aula]. Finanzas Corporativas, Universidad Nacional Autónoma de México, México, CDMX.

Calculo del EVA Starbucks 2009

Datos tomados de los estados financieros cosolidados al 27 de septiembre de 2009

1. UAIDI

Resultado neto	\$	390.80
(+) Gastos Financieros	-\$	2.10
(-) Beneficios extraordinarios	\$	-
(+) Pérdidas extraordinarias	\$	332.40
UAIDI	\$	721.10

2. Activo Neto

(+) Adquisiciones de activos	\$	5,576.80
(-) Amortizaciones de AF	\$	563.30
(+) Plusvalía de activos	\$	-
(-) Minusvalía de activos	\$	-
(-) Financiación automática	\$	1,413.10
Cuentas por pagar	\$	267.10
Obligaciones por pagar	\$	770.90
Otros pasivos	\$	375.10
Activo neto	\$	3,600.40

3. Rendimiento del Activo Neto

UAIDI	\$	721.10	=	20.03%
Activo Neto	\$	3,600.40		

4. EVA

1ra Opción

Costo de capital	7.11%
UAIDI	\$ 721.10
Activo neto	\$ 3,600.40
EVA	465.27

2nda Opción

Costo de capital	7.11%
Activo neto	\$ 3,600.40
Rentabilidad del activo	20.03%
EVA	465.27

Morales, J. (2018). Determinación del EVA [Material del aula]. Finanzas Corporativas, Universidad Nacional Autónoma de México, México, CDMX.

Calculo del EVA Starbucks 2009 sin considerar Gastos de Reestructuración

Datos tomados de los estados financieros consolidados al 27 de septiembre de 2009

1. UAIDI

Resultado neto	\$	723.20
(+) Gastos Financieros	-\$	2.10
(-) Beneficios extraordinarios	\$	-
(+) Pérdidas extraordinarias		
UAIDI	\$	721.10

2. Activo Neto

(+) Adquisiciones de activos	\$	5,576.80
(-) Amortizaciones de AF	\$	563.30
(+) Plusvalía de activos	\$	-
(-) Minusvalía de activos	\$	-
(-) Financiación automática	\$	1,413.10
Cuentas por pagar	\$	267.10
Obligaciones por pagar	\$	770.90
Otros pasivos	\$	375.10
Activo neto	\$	3,600.40

3. Rendimiento del Activo Neto

UAIDI	\$	721.10	=	20.03%
Activo Neto	\$	3,600.40		

4. EVA

1ra Opción

Costo de capital	7.11%
UAIDI	\$ 721.10
Activo neto	\$ 3,600.40
EVA	465.27

2da Opción

Costo de capital	7.11%
Activo neto	\$ 3,600.40
Rentabilidad del activo	20.03%
EVA	465.27

Morales, J. (2018). Determinación del EVA [Material del aula]. Finanzas Corporativas, Universidad Nacional Autónoma de México, México, CDMX.

Calculo del EVA Starbucks 2010 sin considerar Gastos de Reestructuración

Datos tomados de los estados financieros consolidados al 3 de octubre de 2010

1. UAIDI

Resultado neto	\$	998.60
(+) Gastos Financieros	\$	17.60
(-) Beneficios extraordinarios	\$	-
(+) Pérdidas extraordinarias		
UAIDI	\$	1,016.20

2. Activo Neto

(+) Adquisiciones de activos	\$	6,385.90
(-) Amortizaciones de AF	\$	540.80
(+) Plusvalía de activos	\$	-
(-) Minusvalía de activos	\$	-
(-) Financiación automática	\$	1,593.90
Cuentas por pagar	\$	282.60
Obligaciones por pagar	\$	936.20
Otros pasivos	\$	375.10
Activo neto	\$	4,251.20

3. Rendimiento del Activo Neto

UAIDI	\$	1,016.20	=	23.90%
Activo Neto	\$	4,251.20		

4. EVA

1ra Opción

Costo de capital	6.34%
UAIDI	\$ 1,016.20
Activo neto	\$ 4,251.20
EVA	746.69

2da Opción

Costo de capital	6.34%
Activo neto	\$ 4,251.20
Rentabilidad del activo	23.90%
EVA	746.69

Morales, J. (2018). Determinación del EVA [Material del aula]. Finanzas Corporativas, Universidad Nacional Autónoma de México, México, CDMX.

Calculo del EVA Starbucks 2010	
Datos tomados de los estados financieros consolidados al 3 de octubre de 2010	
1. UAIDI	
Resultado neto	\$ 945.80
(+) Gastos Financieros	\$ 17.80
(-) Beneficios extraordinarios	\$ -
(+) Pérdidas extraordinarias	\$ 53.00
UAIDI	\$ 1,016.20
2. Activo Neto	
(+) Adquisiciones de activos	\$ 6,385.90
(-) Amortizaciones de AF	\$ 540.80
(+) Plusvalía de activos	\$ -
(-) Minusvalía de activos	\$ -
(-) Financiación automática	\$ 1,593.90
Cuentas por pagar	\$ 282.60
Obligaciones por pagar	\$ 936.20
Otros pasivos	\$ 375.10
Activo neto	\$ 4,251.20
3. Rendimiento del Activo Neto	
UAIDI	\$ 1,016.20
Activo Neto	\$ 4,251.20
	23.90%
4. EVA	
1ra Opción	
Costo de capital	6.34%
UAIDI	\$ 1,016.20
Activo neto	\$ 4,251.20
EVA	746.69
2da Opción	
Costo de capital	6.34%
Activo neto	\$ 4,251.20
Rentabilidad del activo	23.90%
EVA	746.69

Morales, J. (2018). Determinación del EVA [Material del aula]. Finanzas Corporativas, Universidad Nacional Autónoma de México, México, CDMX.

▪ Información adicional

INFORMACIÓN STARBUCKS CORPORATION			
Fecha Informe anu	Fecha	Beta	S&P 500
03-oct-10	30.09.2010	1.253	14.82%
27-sep-09	30.09.2009	1.354	25.94%
28-sep-08	30.09.2008	1.079	-36.55%
30-sep-07	30.09.2007	0.5255	5.48%
01-oct-06	30.09.2006	0.5201	15.61%
01-oct-05	30.09.2005	0.5817	4.83%

Obtenido de: Finanzas, Y. (s.f.). Yahoo Finanzas. Recuperado el 2019, de https://es.finance.yahoo.com/quote/SPY/performance/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cH M6Ly93d3cuZ29vZ2xLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAIGkhIFEJwOAmDR1mofeEFGyJv QuHgn_s1voEabV_thmTr84yGm3_H780g0NfdKxp4p8eeqBvpqx6UXBZaO5gXE-HH3iKMz3Tu1ApdvVW1mp73Xf1CwXhUvjpX

Date updated	04-ene-15	
Created by:	Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu	
What is this d	Implied Equity Risk Premiums (by year)	S&P 500
Home Page:	http://www.damodaran.com	
Data website:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/daf	

<i>Year</i>	<i>Earnings Yield</i>	<i>Dividend Yield</i>	<i>S&P 500</i>	<i>Earnings*</i>	<i>Dividends*</i>	<i>Change in Earnings</i>	<i>Change in Dividend</i>	<i>T.Bill Rate</i>	<i>T.Bond Rate</i>	<i>ERP/Riskfree Rate</i>
1960	5.34%	3.41%	58.11	3.10	1.98			2.66%	2.76%	
1961	4.71%	2.85%	71.55	3.37	2.04	8.60%	2.91%	2.13%	2.35%	1.24
1962	5.81%	3.40%	63.1	3.67	2.15	8.79%	5.21%	2.73%	3.85%	0.92
1963	5.51%	3.13%	75.02	4.13	2.35	12.75%	9.45%	3.12%	4.14%	0.82
1964	5.62%	3.05%	84.75	4.76	2.58	15.23%	10.08%	3.54%	4.21%	0.79
1965	5.73%	3.06%	92.43	5.30	2.83	11.20%	9.42%	3.93%	4.65%	0.71
1966	6.74%	3.59%	80.33	5.41	2.88	2.23%	1.96%	4.76%	4.64%	0.79
1967	5.66%	3.09%	96.47	5.46	2.98	0.85%	3.37%	4.21%	5.70%	0.56
1968	5.51%	2.93%	103.86	5.72	3.04	4.81%	2.09%	5.21%	6.16%	0.49
1969	6.63%	3.52%	92.06	6.10	3.24	6.66%	6.49%	6.58%	7.88%	0.47
1970	5.98%	3.46%	92.15	5.51	3.19	-9.72%	-1.61%	6.53%	6.50%	0.52
1971	5.46%	3.10%	102.09	5.57	3.16	1.15%	-0.74%	4.39%	5.89%	0.52
1972	5.23%	2.70%	118.05	6.17	3.19	10.76%	0.71%	3.84%	6.41%	0.42
1973	8.16%	3.70%	97.55	7.96	3.61	28.93%	13.24%	6.93%	6.90%	0.62
1974	13.64%	5.43%	68.56	9.35	3.72	17.48%	3.14%	8.00%	7.40%	0.76
1975	8.55%	4.14%	90.19	7.71	3.73	-17.54%	0.30%	5.80%	7.76%	0.53
1976	9.07%	3.93%	107.46	9.75	4.22	26.39%	13.10%	5.08%	6.81%	0.67
1977	11.43%	5.11%	95.1	10.87	4.86	11.53%	15.07%	5.12%	7.78%	0.76
1978	12.11%	5.39%	96.11	11.64	5.18	7.07%	6.60%	7.18%	9.15%	0.63
1979	13.48%	5.53%	107.94	14.55	5.97	25.01%	15.23%	10.38%	10.33%	0.62
1980	11.04%	4.74%	135.76	14.99	6.44	3.01%	7.81%	11.24%	12.43%	0.40

1981	12.39%	5.57%	122.55	15.18	6.83	1.31%	6.08%	14.71%	13.98%	0.41
1982	9.83%	4.93%	140.64	13.82	6.93	-8.95%	1.58%	10.54%	10.47%	0.47
1983	8.06%	4.32%	164.93	13.29	7.12	-3.84%	2.76%	8.80%	11.80%	0.37
1984	10.07%	4.68%	167.24	16.84	7.83	26.69%	9.85%	9.85%	11.51%	0.44
1985	7.42%	3.88%	211.28	15.68	8.20	-6.91%	4.74%	7.72%	8.99%	0.43
1986	5.96%	3.38%	242.17	14.43	8.19	-7.93%	-0.15%	6.16%	7.22%	0.50
1987	6.49%	3.71%	247.08	16.04	9.17	11.10%	11.99%	5.47%	8.86%	0.45
1988	8.20%	3.68%	277.72	24.12	10.22	50.42%	11.49%	6.35%	9.14%	0.41
1989	6.80%	3.32%	353.4	24.32	11.73	0.83%	14.80%	8.37%	7.93%	0.44
1990	6.58%	3.74%	330.22	22.65	12.35	-6.87%	5.26%	7.81%	8.07%	0.48
1991	4.58%	3.11%	417.09	19.30	12.97	-14.79%	5.03%	7.00%	6.70%	0.52
1992	4.16%	2.90%	435.71	20.87	12.64	8.13%	-2.59%	5.30%	6.68%	0.53
1993	4.25%	2.72%	466.45	26.90	12.69	28.89%	0.41%	3.50%	5.79%	0.55
1994	5.89%	2.91%	459.27	31.75	13.36	18.03%	5.34%	5.00%	7.82%	0.45
1995	5.74%	2.30%	615.93	37.70	14.17	18.74%	6.00%	3.50%	5.57%	0.59
1996	4.83%	2.01%	740.74	40.63	14.89	7.77%	5.10%	5.00%	6.41%	0.50
1997	4.08%	1.60%	970.43	44.09	15.52	8.52%	4.25%	5.35%	5.74%	0.48
1998	3.11%	1.32%	1229.23	44.27	16.20	0.41%	4.37%	4.33%	4.65%	0.49
1999	3.07%	1.14%	1469.25	51.68	16.71	16.74%	3.16%	5.37%	6.44%	0.32
2000	3.94%	1.23%	1320.28	56.13	16.27	8.61%	-2.65%	5.73%	5.11%	0.56
2001	3.85%	1.37%	1148.09	38.85	15.74	-30.79%	-3.24%	1.80%	5.05%	0.72
2002	5.23%	1.83%	879.82	46.04	16.08	18.51%	2.15%	1.20%	3.81%	1.08
2003	4.87%	1.61%	1111.91	54.69	17.88	18.79%	11.19%	1.00%	4.25%	0.87
2004	5.58%	1.60%	1211.92	67.68	19.407	23.75%	8.54%	2.18%	4.22%	0.86
2005	5.47%	1.79%	1248.29	76.45	22.38	12.96%	15.32%	4.31%	4.39%	0.93
2006	6.18%	1.77%	1418.3	87.72	25.05	14.74%	11.93%	4.88%	4.70%	0.89
2007	5.62%	1.89%	1468.36	82.54	27.73	-5.91%	10.70%	3.31%	4.02%	1.09
2008	7.24%	3.11%	903.25	65.39	28.05	-20.78%	1.15%	1.59%	2.21%	2.91
2009	5.35%	2.00%	1115.10	59.65	22.31	-8.78%	-20.46%	0.14%	3.84%	1.14
2010	6.65%	1.84%	1257.64	83.66	23.12	40.25%	3.63%	0.13%	3.29%	1.58
2011	7.72%	2.07%	1257.60	97.05	26.02	16.01%	12.54%	0.03%	1.88%	3.20
2012	7.18%	2.13%	1426.19	102.47	30.44	5.58%	16.99%	0.05%	1.76%	3.28
2013	5.81%	1.96%	1848.36	107.45	36.28	4.86%	19.19%	0.07%	3.04%	1.63
2014	5.49%	1.92%	2058.90	113.01	39.44	5.17%	8.71%	0.05%	2.17%	2.66
2015	5.20%	2.11%	2043.94	106.32	43.16	-5.92%	9.43%	0.21%	2.27%	2.70
2016	4.86%	2.01%	2238.83	108.86	45.03	2.39%	4.33%	0.51%	2.45%	2.32
2017	4.67%	1.86%	2673.61	124.94	49.73	14.77%	10.44%	1.39%	2.41%	2.11
2018	5.92%	2.14%	2506.85	148.34	53.61	18.73%	7.80%	2.37%	2.68%	2.22
2019	5.03%	1.82%	3230.78	162.35	58.80	9.44%	9.68%	1.55%	1.92%	2.71

* Earnings and dividends numbers each year reflect the estimated numbers as of the end of the year. These numbers get updated later in the year but I do not update the numbers in this spreadsheet, since I would not have had access to them at the end of the year.

Referencias

1. Achim, S. (2009). *Innovation and Growth in Corporate Restructurings*. Germany: Gabler Edition Wissenschaft.
2. Alvarado, V. M. (2009). *Propuesta para el diseño de un cuadro de mando integral para el seguimiento de la estrategia de una empresa de asesoría legal ambiental*. Tesis, Universidad de Costa Rica: Rodrigo Facio, Maestría en Administración y dirección de empresas con énfasis en gerencia, Costa Rica.
3. Amat, O. (2000). *EVA Valor económico agregado: Un nuevo enfoque para optimizar la gestión empresarial, motivar a los empleados y crear valor*. Bogotá: Norma.
4. Apiquian, A. (n.d.). 6 técnicas para motivar a tus empleados. *Entrepreneur*. Retrieved 11 02, 2018, from <https://www.entrepreneur.com/article/267966>
5. Argandoña, A. (2012). *El concepto de responsabilidad social empresarial*. España: IESE Business school Universidad de Navarra.
6. Ayala, J. E. (2014). *Mapa Estratégico para crear valor en las empresas*. Maestría en Ciencias en Ingeniería en sistemas, IPN , Ciudad de México.
7. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1998). Beyond strategic planning to organization learning: Lifeblood of the individualized corporation. *Strategy & Leadership, Vol. 26 Issue: 1*, 34.39.
8. Biosca, D. (1995). *100 soluciones para salir de la crisis*. Ciudad de México: Iberoamerica.
9. BMV. (2019). *BMV*. Retrieved from https://www.bmv.com.mx/es/emisoras/informacionfinanciera/ALFA-5052-CGEN_CAPIT
10. Brachfield, P. (2010). *Cobro de impagos y negociación con deudores: cómo cobrar los impagos sin confrontación con los deudores*. Barcelona: Bresca.
11. Camacho, I. (2015). *Técnicas de negociación con clientes morosos*. Madrid.
12. Camille. (2009, abril 21). Retrieved from <https://blog.popular.com/la-importancia-de-comunicarte-con-tus-acreedores/78>
13. Chenhall, & Langfield-Smith. (2007). *Multiple Perspectives of Performance Measures*. *European Management Journal*.
14. Cipriano, L. G. (2014). *Administración Estratégica*. México: Patria.
15. Colegio de Contadores Públicos de México. (2014, Julio). Boletín de Investigación de la Comisión de desarrollo Finanzas y sistema financiero-Sur.

- Finanzas y sistema financiero*(Núm. 16). México. Retrieved from https://www.ccpm.org.mx/avisos/Boletin_Finanzas_sur_ok.pdf
16. Comisión de negocios y desarrollo sostenible. (2017). *Mejores negocios, un mundo mejor*. Reino Unido: Business and sustainable development comission.
 17. Damodaran, A. (2019, 01 05). Retrieved from http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html
 18. Damodaran, A. (2020, 04 01). Retrieved from http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
 19. Deister, R. (2008). *Cómo enfrentar una crisis empresarial*. México: Trillas.
 20. Díaz, R. (2014, marzo 14). Lo principal es comunicar al juzgado el inicio de un proceso de negociaciones con los acreedores para refinanciar la deuda de la compañía. *Cincodías*. Retrieved from https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/03/10/economia/1394469543_880909.html
 21. Doppelt, B. (2003). *Leading change toward sustainability. A change management guide for Business. Government and Civil Society*. Sheffield, Inglaterra: Greenleaf Publishing Limited.
 22. DRAE. (2001). *Diccionario de la lengua española*. Madrid, España.
 23. Economipedia. (2018, 11 06). *Economipedia*. Retrieved from <https://economipedia.com/definiciones/varianza.html>
 24. Economipedia. (2019). *Economipedia*. Retrieved from <https://economipedia.com>
 25. Finanzas, Y. (n.d.). *Yahoo Finanzas*. Retrieved 2019, from https://es.finance.yahoo.com/quote/SPY/performance/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQA AAIGkhIFEJwOAmDR1mofeEFGyJvQuHgn_s1voEabV_thmTr84yGm3_H780g0NfdKxp4p8eeqBvpqx6UXBZaO5gXE-HH3iKMz3Tu1ApdvVW1mp73Xf1CwXhUvjpX
 26. Fitzroy, P., Hulbert, M., J., & Ghobadian, A. (2017). *Administración Estratégica, El reto de la creación de valor*. México: Trillas.
 27. Foster, R. (1986). *Innovation: the attackers advantage*. New York: Summit.
 28. García, J. A. (1998). *El manejo de las crisis en las empresas*. Bogotá: Mc Graw Hill.

29. GBM Homebroker. (2015). EVA Valor económico agregado. *EVA Valor económico agregado*, 2-8.
30. Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera*. México: Pearson.
31. Gonzalez, A. L. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
32. ISO 26000. (2010). *Guía de responsabilidad social*. Organización Internacional de Estandarización. Retrieved from <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
33. Lai, J., & Sudarsanam, S. (1997). Corporate restructuring in response to performance decline: Impact of ownership, Governance and Lenders. *European Finance Review*, 197-233.
34. Martí, M. d. (2015). *Las actividades de la empresa y la creación de valor: un enfoque sistémico*. Tesis doctoral, Universidad de Barcelona, Facultad de economía y empresa, Barcelona.
35. MBA & Educación ejecutiva. (2016, 01 09). Retrieved 11 20, 2018, from <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/como-crear-valor-en-la-empresa-traves-de-las-personas>
36. Meza, H. M. (2014, 06 03). *6 pasos para prevenir y sortear la crisis de comunicación*. Retrieved from Altonivel: <https://www.altonivel.com.mx/empresas/42963-6-pasos-para-prevenir-y-sortear-crisis-de-comunicacion/>
37. Moscoso Escobar, J., & Sepúlveda Rivillas, C. I. (2014). *Costo de capital: Conceptos y aplicaciones*. Medellín, Colombia: L. Vieco S.A.S.
38. Nasierowski, W. (1997). Rethinking Corporate restructuring: A Comparison of the four central approaches. *Technology Analysis and Strategic Management*, 75-84.
39. Oseguera, A. V. (2015). *Comportamiento del modelo CAPM en entornos de crisis en México*. México.
40. Ouden, d. E. (2012). Levels of Value. *Innovation Design: Creating Value for people, Organizations and Society*. Springer-Verlag, Netherlands.
41. Oxford University, P. (2010). *Oxford Dictionary of English Etymology*. ed. TF. Hoad.
42. Porter, M. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 65: 43-59.

43. Rábago, B. L. (2014, 04 02). *Forbes México*. Retrieved from <https://www.forbes.com.mx/5-pasos-para-evitar-una-crisis-en-tu-empresa/>
44. Rivas, J. (2014). *Negociación”, Notas de la asignatura*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas (ICADE).
45. Rodríguez, M. d. (2000). *Modelo para evaluar el EVA: Su aplicación como herramienta de valoración de la empresa Mexicana*. Universidad Autónoma de Nuevo León, Maestría e Administración con especialidad en finanzas, Mexico.
46. Sandoval, J. C. (2004). *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional*. Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, Bellaterra, Barcelona.
47. Starbucks. (2019, 07 29). Retrieved from <https://www.starbucks.com/about-us/company-information>
48. Starbucks Corporation. (2005). *Annual Report*. Seattle, Washington.
49. Starbucks Corporation. (2006). *Annual Report*. Washington.
50. Starbucks Corporation. (2007). *Annual Report*. Seattle, Washington.
51. Starbucks Corporation. (2008). *Annual Report*. Seattle, Washington.
52. Starbucks Corporation. (2009). *Annual Report*. Seattle, Washington.
53. Starbucks Corporation. (2010). *Annual Report*. Seattle, Washington.
54. Tapia, A., Gavilanez, M. I., Jacome, S., & Balseca, J. (2018). La responsabilidad social empresarial: Un desafío para sostenibilidad de las empresas del Ecuador. *3Ciencias*, 69-89.
55. Universitat de Barcelona. (n.d.). *OBS Business School*. Retrieved 01 2019, from <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/habilidades-intrapersonales-pm/estrategias-eficaces-para-la-negociacion-con-diferentes-proveedores>
56. Vance, D. (2009). *Corporate restructuring: From cause analysis to execution*. New Jersey: Springer.
57. Vilchez, P. (2006). Estrategias financieras para el mejoramiento del Valor Económico Agregado. *Quipukamayoc*, 13(25), 87-105.
58. Westphalen, M., & Piñuel, J. (1993). *La dirección de comunicación*. España: Sin Editorial.

Siglarlo

Adq	Adquisiciones de Activo
Amort	Amortización del Activo
B	Beta
BMV	Bolsa Mexicana de Valores
CAPM	Capital Asset Pricing Model
CPPC	Costo Promedio Ponderado de Capital
CMI	Cuadro de mando integral
CO	Costo de Oportunidad
D	Deuda
EVA	Valor Económico Agregado
FA	Financiación automática
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
GF	Gastos Financieros
JIT	Just in Time
k	Costo de deuda antes de impuestos
Kd	Costo de la deuda
Kp	Costo del Patrimonio
Minus	Minusvalías de activo
P	Patrimonio
P ext	Pérdidas extraordinarias
Plus	Plusvalías de activo
RA	Rentabilidad del Activo
RN	Resultado Neto
t	Tasa impositiva del impuesto
TQM	Administración de la calidad total
TLR	Tasa Libre de Riesgo
TRM	Tasa de Rendimiento de Mercado

UAIDI	Utilidad de las actividades ordinarias antes de intereses y después de impuestos
U Ext	Utilidad Extraordinaria
UN	Utilidad neta
VCA	Valor Contable del Activo
VMA	Valor de Mercado Agregado
WACC	Weight Average Cost of Capital

Glosario

A

Accionistas

Persona física o jurídica que posee acciones de una empresa. Dichas acciones conllevan derechos económicos y de gestión sobre la sociedad, 8, 32

Activos intangibles

Activo que no tiene forma física, no es algo material y por tanto, no se puede ver ni tocar., 45

Análisis FODA

Herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo., 9

B

Balanced Scorecard

Sistema de administración o sistema administrativo (Management System), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa., 9

C

Cadena de valor

Herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa., 9

Calidad total

Aplicación de los principios de la gestión de la calidad al conjunto de actividades y personas de la organización, no sólo a la realización del producto o

servicio que se entrega al cliente., 9

Clientes

Persona física o jurídica que recibe un servicio o adquiere un bien a cambio de un dinero u otro tipo de retribución., 46

competencia

Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio., 11

Costes

Valor monetario que una empresa ha invertido para producir un producto o servicio, 9

crédito

Cantidad de dinero u otro medio de pago que una persona o entidad, especialmente bancaria, presta a otra bajo determinadas condiciones de devolución., 14

Crisis

Cambio brusco o una modificación importante en el desarrollo de algún suceso, ésta puede ser tanto física como simbólica., 10, 11, 12, 13, 15, 16, 29, 30, 72, 73, 74, 75, 76, 77

Súbito cambio o alteración de suma importancia en el desarrollo o progreso de algún hecho o acontecimiento, 67

Súbito cambio o alteración de suma importancia en el desarrollo o progreso de algún hecho o acontecimiento, 6, 7, 8, 31, 32

D

Desarrollo sostenible

Desarrollo que permite satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin que por ello se vean comprometidas

las capacidades de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades, 8

Diagrama vaca
Metodología gráfica que se emplea en el análisis de la cartera de negocios de una empresa, 9

Dividendo
Cuota que, al distribuir ganancias una compañía mercantil, corresponde a cada acción., 27

dolo
voluntad maliciosa de engañar a alguien, de causar un daño o de incumplir una obligación contraída., 12

E

economías de escala
Situación en la que una empresa reduce sus gastos de producción al expandirse., 51

empresa
Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos., 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 45, 49, 50, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 62, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 72, 74, 75, 76, 77, 88, 91, 92, 93, 94, 99, 100, 101, 103, 105, 106, 107, 108, 109, 126, 128, 129

estrategia
Conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento., 6

estructura de Capital
Forma en que una compañía está financiada por los inversores, 107

externalizar
Encomendar la realización de tareas o servicios propios a otra empresa., 23

F

Fracaso
Malogro, resultado adverso de una empresa o negocio., 2

fusión
Integración de varias empresas en una sola entidad, que suele estar legalmente regulada para evitar excesivas concentraciones de poder sobre el mercado., 94

G

goodwill
Es un intangible que determina el valor inmaterial de una empresa. Está muy relacionado con el valor de marca y determina la reputación de la empresa., 22, 24

Intangible que determina el valor inmaterial de una empresa. Está muy relacionado con el valor de marca y determina la reputación de la empresa, 29

H

hipoteca
Derecho real que grava bienes materiales sujetándolos a responder del cumplimiento de una obligación dineraria., 14

I

Infraestructura
Grupo de elementos o servicios que son necesario o considerados necesarios para la invención o producción y marcha de una dada organización, 8, 9

Innovación

Acción de cambio que supone una novedad., 54, 55

Técnica que puede solucionar problemas o carencias, que puede realizarse a través del mejoramiento y no solo de la creación de algo novedoso, 8, 9

insumos

Conjunto de elementos que toman parte en la producción de otros bienes., 57

L

lean

Filosofía y un enfoque que hace hincapié en la eliminación de residuos o de no valor añadido trabajo a través de un enfoque en la mejora continua para agilizar las operaciones., 80

LEED

sistema de certificación de proyectos, acrónimo de Leadership in Energy & Environmental Design (Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental, 82

liderazgo

Situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito., 31

M

moroso

Que debe, o está obligado a satisfacer una deuda., 127

N

necesidad

Aquello a lo cual es imposible sustraerse, faltar o resistir., 10

O

oportunidad

Momento o circunstancia oportunos o convenientes para algo., 2

Organización

Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines., 1

P

perturbación

Inmutar, trastornar el orden y concierto, o la quietud y el sosiego de algo o de alguien., 10

proveedor

Persona que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc., 14

R

recursos

Conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa., 12

Reestructuración

Modificación o alteración de una estructura, 7, 9, 30, 31, 32

reingeniería

Reestructuración de un proyecto, de una empresa o de una institución con el fin de mejorar sus resultados o sus beneficios., 29

S

Sabotaje

Daño o deterioro que se hace en instalaciones, productos, etc., como procedimiento de lucha

contra los patronos, contra el Estado o contra las fuerzas de ocupación en conflictos sociales o políticos., 11

sindicato

Asociación de trabajadores para la defensa y promoción de sus intereses., 15

sostenible

Evolución de una economía hacia mejores niveles de vida., 8

subsistir

Existir con todas las condiciones propias de su ser y de su naturaleza., 10

T

terrorismo

Actuación criminal de bandas organizadas, que, reiteradamente y por lo común de modo indiscriminado,

pretende crear alarma social con fines políticos., 11

tesorería

Parte del activo de un comerciante disponible en metálico o fácilmente realizable., 15

V

ventaja competitiva

Cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir., 19

Ventas

Constituye la entrega de un activo fijo a otra entidad creando un derecho de cobro y por ende cambio de propiedad., 31

volatilidad

Inestabilidad de los precios en los mercados financieros., 46