



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

“Influencia del comercio electrónico en el desempeño financiero de la empresa de suplementos alimenticios Herbalife Nutrition USA en pandemia COVID 19”

Tesis

Que para optar por el grado de:

Maestría en Finanzas Corporativas

Presenta:

Núñez Mejía Diana Damaris

Tutor:

Dr. Luis Alberto Gómez Alvarado

Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad de México, mayo de 2024.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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

Al principal pilar en mi vida, mi mamá, mi Gloria, que siempre me ha enseñado que la constancia es la clave del éxito, y que con su ejemplo siempre me ha guiado a ser la mejor versión de mí misma, eres mi fortaleza ante cualquier adversidad, gracias por apoyarme en cada paso de esta maestría, por esperarme cada noche con una sonrisa, por preocuparte por mi bienestar todo este tiempo, eres la mejor, lo logramos preciosa.

A Ernesto Fuentes por hacerme creer en mí y mi capacidad de lograr estudiar una maestría, eres una gran motivación para cada logro obtenido, cada palabra de aliento fue clave para este resultado, gracias por apoyarme y aconsejarme en cada paso, este logro es tan mío como tuyo, gracias.

A mi abuelita, por preocuparse cada noche y día por su nieta, cada saludo y abrazo me llenaban de energía para continuar.

A mi prometido Arturo del Real, que vivimos cada materia con ímpetu para obtener el mejor resultado, te agradezco tu tiempo, apoyo, inteligencia, astucia y fortaleza para enseñarme que nada era más complicado de lo que yo pudiese solucionar, cada desvelo, cada risa, cada momento, cada participación, cada detalle, cada cena, cada palabra me llevaron hasta aquí, gracias por aparecer en esta etapa de mi vida para quedarte y mejorarla.

A mi tutor, el Dr. Luis Alberto por su orientación experta, paciencia y dedicación que han sido fundamentales para mi éxito académico. Estoy profundamente agradecida por la invaluable contribución que ha hecho a mi desarrollo profesional y personal, le agradezco su generosidad y compromiso.

Y por último, pero no menos importante a tan bella institución, la UNAM, que para mí, es mi nueva casa de estudios, que me ha brindado un gran desarrollo profesional y personal, gracias por tanto.

Contenido	
INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I	7
1.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.1.1. Tipo de investigación.....	7
1.1.2 Diseño de investigación.....	7
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	7
CAPITULO II	19
2.1 MARCO TEÓRICO.....	19
2.2 DEFINICIONES.....	21
2.2.1 Suplemento alimenticio.....	21
2.2.2 Modelos de negocio.....	21
2.2.2.1 Modelo de negocio multinivel.....	21
2.2.2.2 Modelo de negocio de Venta Directa.....	23
2.2.3 Crisis Organizacional	30
2.2.4 Valor.....	33
2.2.5 Valor de la empresa en crisis.....	35
2.3 Factores clave que aumentan el valor en la empresa.....	41
2.4 Razones financieras.....	59
2.5 Comercio electrónico.....	66
CAPÍTULO III	68
3.1 METODOLOGÍA.....	68
3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	69
3.3 OBJETIVOS.....	69
3.3.1 Objetivo general.....	69
3.3.2 Objetivos específicos.....	70
3.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	70
3.5 HIPÓTESIS.....	71
3.6 POBLACIÓN.....	72
3.7 MUESTRA.....	72
3.8 VARIABLES.....	72
CAPÍTULO IV	74
4.1 HERBALIFE NUTRITION.....	74

4.2 CRISIS PREPANDEMIA, EN PANDEMIA Y POST PANDEMIA DE HERBALIFE NUTRITION.....	78
4.2.1 Herbalife Nutrition en pandemia COVID 19.	78
4.3 EVENTOS RELEVANTES QUE DESENCADENARON LOS CAMBIOS RELACIONADOS AL PROGRAMA DE DIGITALIZACIÓN (COMERCIO EN LÍNEA). ...	79
4.3.1 México	79
4.4 Año 2018.....	81
4.5 Año 2019.....	97
4.6 Año 2020.....	112
4.7 Año 2021.....	130
4.8 Año 2022.....	151
4.9 Revitalización de Herbalife Nutrition USA.....	166
CONCLUSIONES.....	175
BIBLIOGRAFÍA.....	176

INTRODUCCIÓN

Hoy en día el internet es una herramienta fundamental en la vida diaria de todas las personas, ya que se pueden realizar diversas actividades tales como la compra y venta de bienes y servicios, realizar transacciones financieras, interactuar en tiempo real con quién se desee, hasta la búsqueda de información sobre salud, educación, entre otros. Haciendo de este un servicio vital para todos sus usuarios y que gracias a este se pudo sobrellevar la crisis por la pandemia COVID-19, la cual provocó la aceleración de la migración hacia el comercio electrónico de un alto volumen de clientes que compraban en tiendas físicas o bien que solían optar por la venta directa. En un año, entre 2019 y 2020, el comercio electrónico en México creció 1.8 veces, hasta alcanzar un valor estimado de 11,000 millones de dólares y una penetración del 5%.

Según AMVO (2020), el crecimiento de comercio electrónico en las empresas y marcas fue evidente durante la pandemia COVID 19, donde 5 de cada 10 empresas duplicaron su crecimiento en Internet. Los impactos financieros fueron muy fuertes a inicios del confinamiento, donde la reducción de presupuestos para Marketing y retrasos en los pedidos de clientes son los más relevantes.

Por lo anterior, durante la pandemia por COVID-19 hubo industrias en crecimiento y el aumento en el valor de bienes de consumo masivo se atribuyeron a cuatro tendencias clave:

- Almacenamiento antes de la cuarentena. Al inicio fue inevitable llevar los carritos llenos con artículos adicionales a lo normal debido a las restricciones de circulación y posible aislamiento.
- El consumo fuera del hogar se transfiere a dentro de casa. Bares, comida rápida cadenas y restaurantes fueron los canales más impactados, reflejándose directamente en el rendimiento de alimentos listos para el consumo y cerveza.

- Nuevas ocasiones fuera de los momentos centrales. Con la mayoría de las personas trabajando desde casa y niños fuera de la escuela, se observó un aumento de momentos de alimentación dentro del hogar.
- Por último, mayor atención a la salud y la higiene, que es en la que nuestro estudio se enfocará, ya que analizaremos el sector de suplementos alimenticios, como caso específico Herbalife Nutrition USA.

Por tanto, las empresas que tenían o manejaban un solo modelo de negocio en este caso el multinivel y/o venta directa fueron una de las más afectadas ya que este modelo está enfocado en gran medida en su cultura organizacional, por lo que se analizaran sus riesgos financieros al tener que modificar esta misma o bien como aprovecharon y se adaptaron para sumarse a este crecimiento acelerado del comercio electrónico y así mismo de la industria de la salud, analizando las diferencias observadas en cuanto a los factores que inciden sobre este dicho cambio, los cuales nos pueden ayudar a explicar el porqué de las diferencias en la eficiencia y productividad.

Por otro lado, existen también reportes que muestran que además de beneficiarse de una mayor demanda de productos saludables, estas empresas potenciaron su red de distribuidores ante la creciente necesidad de ingresos extra por las complicaciones laborales.

CAPÍTULO I

1.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

1.1.1. Tipo de investigación.

La línea de investigación del presente proyecto se da dentro del área de las Finanzas Corporativas al tratar aspectos relacionados con la crisis que aconteció durante la Pandemia COVID 19 dentro de las organizaciones; así mismo, se involucran temas relacionados con la creación de Valor.

1.1.2 Diseño de investigación.

La hipótesis central busca establecer la relación entre el comercio electrónico y los efectos que tuvo en empresas del sector de suplementos alimenticios en pandemia y post pandemia.

De este modo, para dar solución al objetivo propuesto, se hizo un desarrollo metodológico:

- i) se llevará a cabo un análisis descriptivo de acuerdo con la información recolectada a partir de una investigación documental;
- ii) se analizará el comportamiento de las variables financieras (ingresos, costos administrativos y ventas) durante el periodo 2018-2022;
- iii) se realizará la aplicación de razones financieras de los años 2018 al 2022.

1.2 JUSTIFICACIÓN.

Se escogió una línea de investigación que se centre en el análisis de la eficiencia de una empresa dentro del sector de suplementos alimenticios ya que fue una de las industrias con más crecimiento durante el periodo de pandemia por COVID 19 y que a su vez cuenta con un modelo de negocio de multinivel y venta directa, que viceversa de la industrias en crecimiento, estos modelos de negocio fueron los más limitados en este periodo de pandemia, así como destacar la

importancia que tuvo el comercio electrónico, y saber cómo y dónde afectó más este cambio dentro de la cultura organizacional.

Todas las empresas tienen como objetivo principal obtener utilidades con la mayor eficiencia posible, razón por la cual se ven obligadas a implementar continuamente estrategias tanto internas como externas que las ayuden a mejorar, y a su vez distinguirse de la competencia, en este caso en específico para enfrentarse a una situación de crisis como lo representó la pandemia por COVID 19 para la mayoría de las industrias.

Por tanto, se analizará cuáles son los mecanismos a los que recurrió la empresa para enfrentar esta crisis, cómo realizó su reestructura organizacional y la implementación de otro modelo de negocio; así como conocer los factores que dieron resultados satisfactorios y que les ayudaron a crear valor nuevamente.

Otros factores puntuales son:

- La evaluación de la eficiencia, y los factores que explican sus cambios y diferencias, es una cuestión relevante en el sector de la industria de la salud y modelos de negocio eficientes.
- La falta relativa de investigaciones, en relación con temas sobre empresas del sector de suplementos alimenticios y más concretamente sobre la gestión de estos mismos.

Con todo ello se puede concluir que la aportación que pretende este trabajo tiene dos vertientes:

- ✓ Aportar evidencia sobre las medidas que pueden mejorar la eficiencia de las empresas del sector de suplementos alimenticios.

- ✓ Aplicación de técnicas de análisis de eficiencia utilizadas en el mismo sector, pero con diferente modelo de negocio con su correspondiente adaptación.

1.3 ANTECEDENTES

Los antecedentes de la investigación son trabajos de investigación pertinentes con el tema objeto de estudio, ya sea en la variable o las dimensiones, los cuales deben ser generados en las nuevas tendencias académicas y científicas (Maya, 2015).

A continuación, se presenta una serie de estudios que permiten aclarar conceptos y soportar premisas relacionados con las variables de cultura organizacional, riesgos financieros, creación de valor con la implementación del comercio electrónico y manejo de crisis por pandemia COVID 19.

- I. Se inicia con el estudio “Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal”, Serrate , A., Portuondo, A., Sanchez, N., & Suarez, R. (2014), que contempla un procedimiento metodológico que evalúa los elementos culturales que inciden en la efectividad grupal de los equipos de trabajo en organizaciones de servicios científicos-tecnológicos. El referido estudio, se apoya en modelos científicos y en la experiencia práctica en organizaciones de la provincia de Matanzas. Fueron utilizados métodos cualitativos y cuantitativos en los marcos de un estudio longitudinal que permitió constatar los cambios en las variables analizadas. Los resultados del trabajo posibilitaron identificar los aspectos culturales que inciden desfavorablemente en la efectividad grupal y el diseño de las estrategias de mejoras a partir de un programa de intervención. El procedimiento metodológico de este trabajo contempla cuatro (4) fases; la I, consistió en la realización del análisis situacional de la organización bajo el diagnóstico de tres niveles fundamentales: el macro y el microentorno y el entorno interno de la organización; la II, se fundamenta en la necesidad de diagnosticar los elementos culturales que inciden en la efectividad grupal de los equipos de trabajo, la III concibe el

diseño y aplicación del programa de intervención y la ejecución del programa de entrenamiento de la competencia de trabajo en equipo y la IV presenta un diagnóstico cultural final (Serrate, et al, 2014). Para aplicar las premisas de este estudio, tomaron la filial del Instituto de información científica tecnológica, organización perteneciente al Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente de Cuba; los resultados obtenidos se presentan en cada una de las fases del estudio, permitiendo concluir que, efectivamente, los elementos culturales identificados a partir de las dimensiones (individual-social, tecnológica y relacional) influyen en la efectividad de los equipos de trabajo y estas variables pueden ser abordadas para identificar los comportamientos en la cultura ya establecida de la empresa Herbalife Nutrition.

- II. Seguidamente se reseña “Dimensiones genéricas de las culturas organizacionales”, de Castellanos (2013), publicado en la revista Sinergia e Innovación de la Universidad de Ciencias Aplicadas de Perú, el artículo aborda la estructura de las culturas organizacionales: problemas oportunidades fundamentales, supuestos, creencias, valores, símbolos y conductas y, a través de un gráfico circular, en forma de cebolla, ubica las conductas esperadas, visibles a los observadores, manera prescrita por la cultura de cómo comportarse debidamente. Luego, presentan los símbolos que refuerzan estas conductas, rituales significativos, que transmiten los valores y facilitan su aprendizaje a través de la socialización. (Castellanos, 2013).

Con relación a las dimensiones, se encuentra, en primer lugar, la Identidad, a través de la cual se construye la Identidad Organizacional y se integran las identidades individuales. En segundo término, la Realidad que define la manera en que se entiende el funcionamiento del mundo. En tercer lugar, la Historia por la cual se construye la consciencia de permanencia y trascendencia. En cuarto lugar, el Desarrollo y aprendizaje, que definen las posibilidades de cambio y transformación de la organización y de sus individuos. Finalmente, la Política, que define la

naturaleza de los intereses a ser atendidos en la organización, las fuentes de poder disponibles, los regímenes de gobierno y la gestión de conflictos. (Castellanos, 2013). Y para finalizar, se concluye que las dimensiones responden a la creatividad de los miembros de las organizaciones y su estructuración es sólo un esfuerzo por entender y contextualizar los procesos complejos de diseño y cambio cultural en las organizaciones. No se trata de estructuras que limiten la creatividad de los actores organizacionales sino de una expresión de su libertad. (Castellanos, 2013). Es importante señalar que este estudio, plantea el modelo con relación a las dimensiones culturales; en especial, define este tema, inmerso en la cultura organizacional, como una de sus variables, es claro que, así como se compilaron algunas de las dimensiones más frecuentes de las organizaciones y, desde su propio criterio, se sintetizaron, de esta manera el trabajo actual podrá generar su propio razonamiento al respecto.

- III. Para la variable de Riesgo Financiero. Se presenta “Aplicación de una metodología para la administración de riesgos financieros como parte de la gestión empresarial”, artículo de Ramos, Figueroa, Garrido y Sotolongo (2013), donde se destaca la importancia de una adecuada administración de los riesgos financieros, mencionando el marco normativo que regula esta clase de gestión, aplicando una novedosa metodología en varias empresas cubanas. El marco normativo de la administración de riesgos en Cuba no especifica el manejo que se le debe dar a los riesgos financieros como tal sino a los riesgos en general. (Resolución 60, 2011). Para este estudio implementaron métodos teóricos (investigación) y empíricos (entrevistas, conocimiento de las empresas, de su entorno, de su personal interno en las áreas donde se desarrolla la actividad financiera), analizaron los estados financieros con sus indicadores, arrojando así un diagnóstico de la situación actual de la empresa. Además, aplicaron el proceso de administración de riesgos completo,

identificando los riesgos financieros a los que las empresas estaban expuestas, determinando las causas, consecuencias, evaluando el nivel de riesgo, midiendo su impacto y probabilidad, para así determinar el tratamiento a seguir para controlar y monitorear cada uno de los riesgos encontrados. Algo importante que se destaca es la necesidad de dar a conocer al personal de las empresas el resultado de la administración de esos riesgos, porque es éste quien debe llevar a cabo las actividades pertinentes y, además, fomentar y afianzar una cultura que gestione para así garantizar un blindaje a la empresa en el momento en el cual esos riesgos se materialicen. El autor concluye que “Por la importancia que tiene el control de la situación financiera para la toma de decisiones en cualquier entidad, el análisis de los riesgos financieros debe convertirse en una práctica sistemática de la dirección general” (Ramos, et al, 2013). Este artículo destaca que es necesario proporcionar material para ampliar conceptos con referencia a la variable de estudio, especialmente en el proceso de administración de riesgos ya que la investigación se centra en la importancia y las fases que componen este proceso.

- IV. Puerta, F., Vergara, J., y Huertas N., (2018). “Análisis Financiero: Enfoques en su evolución”. El presente artículo tiene como propósito analizar los avances teóricos del análisis financiero, luego de una revisión detallada, selectiva y crítica de la bibliografía publicada en torno a la temática. Para ello, inicialmente se establecieron criterios de búsqueda de fuentes bibliográficas de trayectoria internacional, en base de datos de con gran trayectoria. Con ello, se conformaron categorías de análisis y síntesis relacionadas en procesos deductivo-inductivos, para dar paso a la interpretación teórica global. Se concluye que el análisis financiero, independientemente del enfoque donde se ubica, es actualmente una herramienta de suma importancia para la gestión empresarial y toma estratégica de decisiones. El presente artículo aporta en conocimientos teóricos solo el análisis financiero, mencionando diversos autores que permitirán brindar un mejor constructo de las bases teóricas, también

aporta recomendaciones sobre las interpretaciones para la toma de decisiones.

- V. Jordan, Estupiñan, K. (2020) en su tesis titulada, "Impacto Financiero en las Empresas de Rastreo Satelital durante la pandemia COVID – 19, Caso Tracklink Ecuador" para obtener la titulación en Ingeniera en Gestión Empresarial Mención Finanzas y Auditoría en la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, tiene como objetivo determinar el Impacto Financiero durante la pandemia originado por el COVID-19 en la Empresa de Rastreo Satelital Tracklink – Ecuador y de esta manera brindar recomendaciones para una recuperación en la economía de la empresa. La tesis presentada se apoya en la metodología cuantitativa, debido a que su propósito principal es cuantificar mediante un análisis de datos el impacto económico para la obtención de resultados proyectados. Los resultados obtenidos de la revisión bibliográfica fueron lo siguiente, según los resultados obtenidos de las recaudaciones comparadas con las ventas de la empresa en estudio, se muestra que existe un gran impacto negativo para la compañía y los trabajadores, debido a que no se contó con un plan de contingencia para eventos como la pandemia. Además, las medidas de aislamiento planteadas por el gobierno tuvieron afectación en los ingresos, reflejándose en el resultado de Tracklink en negativo durante los meses de la cuarentena así afectando la rentabilidad haciendo la compañía poco rentable. Finalmente, el investigador concluye, que debido a la pandemia COVID-19 hubo una reducción en un 49% en la proyección de sus ventas teniendo como consecuencia menores ingresos lo que no permite realizar nuevas inversiones o pagos de créditos como en otros periodos anteriores. La presente tesis contribuye al análisis estadístico sobre el impacto económico del COVID-19 en las empresas de Ecuador del sector automotriz, mediante proyecciones de los rubros del estado de resultados que más fueron afectados durante el estado de emergencia.

- VI. Guaman, M. (2020) en su tesis titulada, “Desempeño financiero de una empresa de camarón de la ciudad de Machala en tiempos de Covid: liquidez, endeudamiento y rentabilidad” para obtener el título de Contador público en la Universidad Técnica de Machala, Ecuador, tiene como objetivo analizar la liquidez, evaluar la rentabilidad y determinar la rentabilidad de la empresa Armota S.A, a través del análisis de los indicadores financieros aplicados a los estados financieros de la empresa correspondientes al primer semestre de los años 2019 y 2020. La metodología que sustenta la presente investigación es cualitativo y cuantitativo, es decir un enfoque mixto, la modalidad cualitativa, hace referencia a las cualidades, no son datos numéricos, la modalidad cuantitativa permite obtener datos numéricos exactos extraídos de los estados financieros. Los resultados obtenidos de los indicadores financieros luego aplicadas las fórmulas de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, nos demuestran que la empresa cuenta con una liquidez, aunque bajaron las ventas, optó por reducir costos decidieron no sembrar en este primer semestre 2020, debido que los mercados extranjeros cerraron sus puertas esto ocasiona que haya mucha oferta y el precio baje. Finalmente, el investigador concluye que la pandemia de COVID-19 afectó a todos los sectores económicos, también el nivel de endeudamiento se incrementó, lo cual no es aconsejable para la empresa, la rentabilidad demostró un incremento debido que no hubo costos de producción, y solo cosecharon lo que sembraron en diciembre. La presente tesis contribuye a entender el procesamiento de los datos económicos y financieros de una empresa, donde nos muestra los distintos indicadores financieros que permiten valorar el desempeño de la empresa. Además, brinda una visión panorámica de la afectación de la pandemia en Ecuador.
- VII. 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:

- i. Financiera: Estrategia de crecimiento, productividad, relación con accionistas.
 - ii. La del cliente: La forma en que nos perciben como empresa y cómo la relación con ellos nos ayuda a crear valor.
 - iii. La de la innovación: Empleo de nuevas tecnologías y cambios en procesos.
 - iv. 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.
- VIII. 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.
- IX. El origen del comercio digital entre los años 1980 y 1990. En donde el internet evolucionó a gran escala, con tecnologías cada vez más innovadoras que lo convertían en algo cómodo para la gente. En 1982 se surge "*Boston Computer Exchange*", la primera empresa de comercio electrónico del mundo que dominó el comercio electrónico de

computadoras usadas en EE. UU. Durante esa década. Ya estaba en funcionamiento antes de que el internet esté disponible para el público en general. En el año 1983 se decidió cambiar el protocolo con el que contaba la ARPANET (protocolo NCP) por el protocolo TCP/IP con la intención de conseguir una comunicación con máquinas o redes fuera de la ARPANET. Este hecho marca lo que hoy día conocemos como Internet. Se establece una primera “ola” del comercio digital, principalmente estadounidense. Y una segunda “ola” de carácter internacional. El origen del comercio digital como una forma de hacer negocios data para fines de los años 1990, principios del 2000. El caso Amazon fue un antes y un después en el comercio digital. El comercio digital también fue apoyado por el consumo exponencial de dispositivos electrónicos como celulares, tablets y computadoras.

- X. Según Biosca (1995) clasifica los tipos de crisis 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 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 autoengañado 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 a 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 con lo anterior se debe determinar el impacto de la situación y con base en ello, asignar los

recursos correspondientes. 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.

- X. (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.

CAPITULO II

2.1 MARCO TEÓRICO.

A partir de la llegada de la pandemia por COVID 19 la adquisición de suplementos alimenticios incremento. Las tendencias de consumo las podemos entender por qué existe una demanda alta en el consumo de este producto. A inicios del 2021 aproximadamente el valor de mercado de esta categoría se estimó en 841.4 MDD.

Entre enero y noviembre de 2021 en México se vendieron 10,026 millones de pesos en suplementos alimenticios, un incremento del 67.9% anual, según datos del INEGI. En el mismo periodo, la demanda por los suplementos subió un 12.8%, la cantidad más alta desde que se tiene registro. Según el estudio "*How the COVID-19 Changed Consumer Behaviour*", tres de cada diez consumidores en el mundo han buscado productos que mejoren su salud y 65% de ellos lo seguirá haciendo. Sobre todo, aquellos que están relacionados al cuidado del sistema inmunológico, seguido por vitaminas y minerales y después los que incluyen Omega 3.

Por lo que Herbalife al pertenecer a esta industria debió crecer junto con la industria, pero al contar con un modelo de negocio en el que su éxito es la cultura organizacional, es decir, el contacto con la gente (el cara a cara, el desayuno en las mañanas con amistades, las convenciones para conocer a los demás socios, las demostraciones personales del negocio, etc.) y la atracción de personas por medio de sus mismas socias de forma presencial y degustativa, por lo que al limitar este tipo de interacciones por la pandemia COVID 19, sus principales canales de distribución se vieron afectados, y tuvieron que ser reinventados y actualizados. Lo que nos arrojó una crisis de administración financiera y de cultura organizacional, puesto que la variable que más se vio afectada es su forma de comercialización, la cuál es totalmente una cultura que les crea pertenencia a todos sus distribuidores y socios. Y en lo financiero, al ser una

industria en crecimiento se espera que esta vaya con esta misma tendencia de crecimiento. Por lo que se comprobará si la atracción de nuevos consumidores y/o socios naciotes en esta pandemia lograron empatizar con Herbalife y su nuevo canal de distribución, el comercio electrónico.

En cuanto a la evaluación de la gestión de una empresa (análisis cross time) es una cuestión clave para empresas de multinivel como empresas de comercio electrónico. Dicha evaluación resulta plenamente significativa cuando se realiza a un doble nivel: el de la eficacia y el de la eficiencia. En relación con el primer término, se entiende que una empresa es más eficaz en la medida que satisface mejor las necesidades y/o expectativas de la demanda. En relación con el segundo término, se entiende que una empresa es más eficiente cuando para producir lo mismo incurre en costes menores, o con los mismos costes produce más. Por tanto, la eficacia la podemos asociar a la calidad (y, eventualmente, a la cobertura territorial y de gama de productos), y la eficiencia está asociada a los costos unitarios y a la productividad. Pero, de hecho, no son conceptos independientes, ya que en general están inversamente relacionados. Se podría encontrar algún caso en que se mejora la calidad por la mejora en el proceso sin costo adicional, pero normalmente, aumentar la calidad en los productos un incremento en los costos unitarios, y, en consecuencia, una disminución en los indicadores de la eficiencia. Por tanto, vemos que son conceptos muy relacionados, lo que hace que la evaluación de la eficiencia 'real' no sea una tarea simple.

Es preciso en toda investigación, sustentar teóricamente el tema objeto de investigación, ello implica exponer y analizar las teorías, las conceptualizaciones, las investigaciones previas y los antecedentes en general que se consideren válidos para el correcto encuadre del estudio. (Rojas, 2002). Por su parte Alfaro (2012) define el Marco Teórico como el apartado que comprende la delimitación teórica relativa y exclusiva que da sustento a un tema

de investigación de forma lógica, donde sus elementos conceptuales son inherentes a la teoría(s) en estudio.

En este orden de ideas, se define como Teoría al conjunto de proposiciones interrelacionadas, capaces de explicar por qué y cómo ocurre un fenómeno. (Sampieri, et al, 2014).

2.2 DEFINICIONES

2.2.1 Suplemento alimenticio.

Es un producto a base de hierbas, extractos vegetales, alimentos tradicionales, deshidratados o concentrados de frutas, adicionados o no, de vitaminas o minerales, que se puedan presentar en forma farmacéutica y cuya finalidad de uso sea incrementar la ingesta dietética total, complementarla o suplir algún componente, de acuerdo con el artículo 215, fracción V, de la Ley General de Salud. Importarte no confundirlos o bien relacionarlos con alimentos funcionales que estos son aquellos que tienen un efecto potencialmente positivo en la salud más allá de la nutrición básica o bien los nutracéuticos que son un alimento o parte de un alimento que proporciona beneficios médicos o para la salud, incluyendo la prevención y/o el tratamiento de enfermedades". Alimentos que combinan propiedades nutricionales y farmacéuticas.

2.2.2 Modelos de negocio.

2.2.2.1 Modelo de negocio multinivel.

Ahora explicaremos el modelo de negocio multinivel, sus elementos y su objetivo principal, es importante, para analizar el modelo multinivel, definir el concepto de negocio multinivel, empresa multinivel, mercadeo en red, red de marketing o *network marketing*, como también se le conoce.

Harris, W. (2004:104), afirma que “el mercadeo en red es un sistema en el que un fabricante paga a la gente fuera de la empresa para vender sus productos y servicios directamente a los consumidores, a cambio, cada vendedor se le da la oportunidad de construir su propia fuerza de ventas independiente, llamado una línea descendente, por el reclutamiento, formación, y otros que motivan para vender los mismos productos y servicios”.

En el mismo sentido, Gurumendi, V., & Andree, P. (2014:5), considera que “la idea básica del multinivel está enfocada en un sistema clientes-distribuidores, el cual consiste en integrar otros distribuidores y así ellos ganar una comisión por estos últimos, de tal manera que exista una gama de clientes-distribuidores donde el negocio está en la misma rotación del producto”.

Por su parte, López (2009:82), explica que “el multinivel comienza con la comercialización de productos y servicios entre un vendedor representante de una marca y un consumidor formal. Una de las características principales de este esquema es que el cliente también puede convertirse en vendedor por iniciativa propia o por invitación de otro integrante. De esta manera, se forma una red de vendedores interminable, donde todos los miembros tienen la posibilidad de reclutar a más gente dentro de su organización”. Asimismo, menciona que “en México, el multinivel no es un mercado menor: abarca el 71% de las empresas que realizan ventas directas en el país, genera casi el 40% de la facturación del sector (con \$17,387 millones) y autoemplea a más de dos millones de personas”.

La Federación Mundial de Ventas Directas (WFDSA) fundada en 1978, “es una organización voluntaria que representa a la industria de ventas directas a nivel mundial como una federación de Asociaciones Nacionales de Ventas Directas”, según el sitio oficial de la WFDSA (2016), debido a que la forma de distribución del multinivel es mediante la venta directa, esta organización regula el actuar de cada una de las empresas inscritas en ella; la Asociación Mexicana de Venta Directa en conjunto con la WFDSA, trabajan para regular las acciones de las

empresas multinivel en México, ya que no existe legislación al respecto, según el sitio web oficial de la AMVD (2016).

El modelo de negocios multinivel tiene características particulares que lo hacen distinto a los demás modelos de negocio, la principal de ellas es la forma de generar una red de consumo que aseguren un volumen mensual de ventas, pero a su vez sean los mismos clientes la fuerza de venta del negocio, por lo que además de recibir ingresos por ventas de los productos que la empresa genere, también los generan por el ingreso de nuevas personas a la red. Es importante aclarar que la empresa multinivel no contrata a sus clientes para realizar la labor de ventas, sino que los presenta como distribuidores independientes, imposibilitando la relación laboral y, por lo tanto, los beneficios de la previsión social.

2.2.2.2 Modelo de negocio de Venta Directa.

Ahora definiremos la venta directa, esta constituye un dinámico canal de distribución, cuyo desarrollo ha contribuido al fortalecimiento de las economías de los diferentes países en los que se desarrolla, mediante la comercialización de productos y servicios directamente a los consumidores.

Actualmente, un gran número de productos son manejados bajo el sistema de Venta Directa (cosméticos, perfumería, artículos de tocador y de higiene personal, enseres domésticos, artículos para el hogar y decorativos, productos de limpieza para el hogar, suplementos alimenticios, ropa, joyería, accesorios de moda, calzado) pero todos bajo un común denominador:

“La comercialización de bienes de consumo y servicios directamente a los consumidores, mediante el contacto personal de un agente de comisión o mediador mercantil independiente, generalmente en sus hogares, en el domicilio de otros, en su lugar de trabajo, fuera de un local comercial”.

La Venta Directa no debe confundirse con términos como “Comercialización a Distancia” que se pueden definir como sistemas que utilizan uno o más medios (correo, televisión, radio, teléfono, internet, etc.) para lograr la respuesta del consumidor ya sea por el mismo medio u otro diferente. En estos casos los términos de la transacción comercial se establecen en un contrato negociado sin la presencia física de las partes contratantes.

Aunque algunas empresas de Venta Directa utilizan como apoyo técnicas de comercialización a distancia y nueva tecnología para mejorar su negocio, la diferencia principal con otros métodos de comercialización es que no se pierde la relación “personal” que siempre constituye un aspecto de la relación en la Venta Directa.

2.2.2.3 Modelo de negocio de comercio electrónico.

Existen 7 tipos de comercio electrónico:

1. Comercio electrónico B2C, en el cual, la empresa vende directamente a un consumidor final (*business to consumer*). Es el caso más conocido de comercio electrónico, donde la empresa utiliza este canal para atraer únicamente al consumidor final. Principalmente se orienta a satisfacer la necesidad del cliente, por lo cual, el servicio de atención debe ser primordial. Las tiendas online y los Marketplace entran en esta categoría, tales como MercadoLibre, Amazon, Netflix, Spotify o que vendan al por menor.
2. Comercio electrónico B2B, donde se realizan transacciones empresa a empresa (*business to business*). Por ejemplo, muchas organizaciones realizan el suministro de insumos a través de compras electrónicas a sus proveedores, que han desarrollado páginas web o aplicaciones adecuadas. Plataformas para crear y gestionar tiendas online, como es el caso de Tiendanube.
3. Comercio electrónico C2B (*Consumer-to-Business*), es el modelo de negocio de comercio electrónico en el que los consumidores pueden ofrecer

productos y servicios a las empresas, y las empresas pagan a los consumidores. Este modelo de negocio es una inversión completa del modelo de negocio tradicional (de empresa a consumidor = B2C).

Podemos ver el modelo C2B en el trabajo en blogs o foros de internet en el que el autor ofrece un enlace a un negocio en línea que facilita la compra de un producto (como un libro en Amazon.com), para el cual el autor podría recibir ingresos de afiliados de una venta exitosa.

El advenimiento del régimen C2B se debe a que Internet que conecta grandes grupos de personas a una red bidireccional; los grandes medios de comunicación tradicionales son relaciones unidireccionales mientras que internet es bidireccional.

La disminución de los costos de la tecnología; las personas tienen ahora acceso a tecnologías que antes sólo estaban disponibles para grandes empresas (impresión y adquisición de tecnología digital, ordenadores de alto rendimiento, y software de gran alcance).

4. Comercio electrónico C2C, también uno de los más tradicionales, consumidor a consumidor (*consumer to consumer*). Se presenta cuando el intercambio se lleva a cabo entre consumidores y no hay ningún tipo de empresa de por medio. Suele ser más informal y a precios más bajos. Puede ser por ejemplo el Marketplace de Facebook, eBay, o Airbnb.
5. Comercio electrónico G2C, gobierno a consumidor (*Government to Consumer*) en las cuales se realizan transacciones digitales entre gobiernos o administraciones y consumidores, a través de portales oficiales. Por ejemplo, tramites digitales, pago de multas, pago de impuestos.
6. Comercio electrónico B2G, negocio a gobierno (*Business to Government*) en el cual una entidad del gobierno compra bienes o servicios a empresas a través del comercio electrónico. Por ejemplo, que el gobierno contrate a una agencia de diseño para las campañas.
7. Se puede establecer una séptima categoría de comercio electrónico B2E de negocio a empleado (*Business to Employee*) las cuales hacen referencia a las compras que las empresas realizan para sus empleados. Es un tipo de

estrategia sobre todo en los mercados de mucha rotación de personal. Por ejemplo, contratar medicina prepaga para sus empleados.

En la última década, el desarrollo de la tecnología informática ha generado cambios en diferentes aspectos de la vida social y económica. Las comunicaciones, las transacciones comerciales, el entretenimiento y la forma de relacionarse, entre otros aspectos, se han visto modificados por el uso de internet. La aparición del comercio electrónico, definido como la venta de bienes y servicios a través de la red, mediante pagos electrónicos, como tarjetas de crédito, constituye el aporte del sector empresarial a esta revolución tecnológica (Zuluaga et al., 2020). En el mismo sentido, Lee (2001) establece que el comercio electrónico son todas aquellas transacciones comerciales que se producen a través de internet o la web, que implican un intercambio de valor – como el dinero– y se realizan por medio de las fronteras entre organizaciones o individuos a cambio de productos o servicios. A su vez, Grandon y Pearson (2004) establecieron que el comercio electrónico puede ser entendido como el proceso de compra y venta de productos y servicios a través de la transmisión de datos por internet y la World Wide Web (WWW). Por su parte, Alam et al. (2008) y Ramanathan et al. (2012) concibieron el comercio electrónico como una innovación disruptiva en la forma de hacer negocios.

Teoría de Difusión de Innovaciones (TDI) de Rogers (1983 y 1995), la cual consiste en estudiar la conducta de adopción de comercio electrónico en las empresas a través de las fuerzas organizacionales, pues se cree que las características de la empresa –como la antigüedad, experiencia, uso de internet, recursos de Tecnología de Información (TI), número de empleados y rentas– pueden tener un efecto significativo en dicha adopción. También resalta el Modelo de Aceptación Tecnológica o *Technology Acceptance Model* (TAM) propuesto por Davis (1989 y 1993), quien indicó que las percepciones del empresario impactan en la decisión de establecer, o no, la modalidad de comercio electrónico, dado que esta teoría depende de las características del

uso de innovación (experiencia) del propietario, así como de los costos percibidos, la dificultad y la imagen representada por el uso del comercio electrónico. Igualmente, cabe destacar la teoría del modelo de Tecnología-Organización-Entorno o *Technology-Organization-Environment* (TOE), propuesta por Tornatsky y Fleischer (1990), quienes aseveraron que la adopción de nuevas tecnologías en los negocios depende de algunas características externas, como la estructura de la economía, la demografía, la infraestructura para la distribución física, el desarrollo de la fuerza de trabajo en Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), la transparencia y la fiabilidad del sistema financiero y legal del país en el que el negocio reside. Por otra parte, tanto la Teoría de Acción Razonada o *Theory of Reasoned Action* (TRA), propuesta por Fishbein y Ajzen (1975) y Ajzen y Fishbein (1980), como la Teoría de Conducta Planeada o *Theory of Planned Behavior* (TPB), propuesta por Ajzen (1991), indican que los únicos determinantes de la intención son la actitud del dueño de la empresa y la norma subjetiva. Además, se le agrega un tercer factor: la intención de incorporar las TIC como visión de largo plazo y evolución de la empresa. En suma, las cinco teorías sobre la adopción del comercio electrónico por parte de las empresas plantean que existen diferentes factores, tanto internos (propios de la empresa) como externos (ajenos a la empresa), que pueden influenciar la adopción de la innovación en estas nuevas formas de hacer negocio. Algunos determinantes son la cultura organizacional de la empresa, los recursos tecnológicos con los que cuenta, las actitudes de la alta gerencia y los cambios estructurales del país (tanto políticos como económicos, sociales y culturales).

TABLA 1
REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE LA ADOPCIÓN DEL E-COMMERCE

Autores	País	Hallazgos
Molla y Licker (2001)	Sudáfrica	Plantearon un modelo de éxito de <i>e-commerce</i> en el que utilizaron como variable dependiente la satisfacción del cliente en la empresa por el uso de esta modalidad y definieron su relación con la calidad del sistema de <i>e-commerce</i> y la calidad del contenido, uso, confianza y soporte.
Mehrtens, Cragg y Mills (2001)	EE. UU.	En este estudio se resaltó que los beneficios percibidos por el <i>e-commerce</i> y el conocimiento del propietario de la empresa incrementan el nivel de adopción.
Ramdani y Kawalek (2007)	Inglaterra	Argumentaron que existen algunos determinantes esenciales para que los dueños de las empresas adopten el <i>e-commerce</i> ; éstos son: estructura de la economía del país donde se encuentran; estructura demográfica; infraestructura para la distribución física; tamaño de la empresa; número de trabajadores; desarrollo de la fuerza de trabajo en las TIC, y transparencia y fiabilidad del sistema financiero y legal.
Scupola (2003)	Italia	
Lertwongsatien y Wongpinunwatana (2003)	Tailandia	
Dholakia y Kshetri (2004)	EE. UU.	Encontraron que los factores organizacionales internos y externos pueden impactar el uso de internet en las pequeñas y medianas empresas (PyMES). Entre los factores internos están: tamaño de la empresa, autoeficiencia; experiencias anteriores con tecnologías relacionadas y uso pasado de medios de <i>marketing</i> que pueden afectar la decisión de adopción. Los factores externos se refieren a la presión competitiva percibida por los propietarios de la empresa.

Grandón, Nasco y Mykytyn (2011)	Chile	Utilizaron la TPB para modelar las intenciones, con el fin de adoptar el e-commerce entre gerentes-propietarios de las PyMES en Chile. Asimismo, encontraron que las dimensiones de norma subjetiva y actitud predicen positiva y significativamente la intención de adoptar las modalidades de comercio electrónico.
Rodríguez y Meseguer (2010)	España	Usaron la teoría TDE y concluyeron que es esencial monitorear los factores organizacionales, ambientales y tecnológicos durante el proceso de adopción. Incluso, resaltaron la importancia de las condiciones favorables y el oportunismo tecnológico para la adopción del e-commerce.
De los Ángeles (2015)	México	Señaló que los elementos fundamentales que deben componer el comercio electrónico son la confianza en los actos de comercio y los pagos electrónicos de la empresa o negocio. Asimismo, encontró que las disposiciones jurídicas que regulan el mencionado comercio en el país no son claras, pero son importantes para generar confianza tanto en los dueños como en los clientes.
Argüelles (2016)	México	Estos autores indicaron que las lagunas existentes en la legislación de la informática en México pueden ser un factor decisivo para que las empresas no adopten el e-commerce. Algunos motivos para no incentivar su uso pueden ser los siguientes: posibles ciberdelitos; privacidad y protección de los datos personales; seguridad de la información; propiedad intelectual y derechos de autor; nombres de dominios; firmas electrónicas; certificación de documentos; protección del consumidor, etcétera.
Alvarado y Robles (2012)		
García (2004)	México	Este autor identificó los factores que afectan la implementación del comercio electrónico en México y las soluciones que las empresas han desarrollado. De igual modo, concluyó que, a pesar de que las condiciones económicas mejorarán, pasarán décadas antes de que las personas y los propietarios cambien su comportamiento para adoptar el comercio electrónico ampliamente. El proceso debe ejecutarse poco a poco, porque aún existe desconfianza por parte de ambos agentes económicos.
Alvarado y Robles (2012)	México	Estos autores indicaron que las lagunas existentes en la legislación de la informática en México pueden ser un factor decisivo para que las empresas no adopten el e-commerce. Algunos motivos para no incentivar su uso pueden ser los siguientes: posibles ciberdelitos; privacidad y protección de los datos personales; seguridad de la información; propiedad intelectual y derechos de autor; nombres de dominios; firmas electrónicas; certificación de documentos; protección del consumidor, etcétera.
Ríos (2020)	México	Como consecuencia de la contingencia sanitaria, se acelerará el e-commerce. El autor encuentra que 91% de las personas que hacen una compra electrónica, realizan una segunda compra en menos de tres meses, tendencia que se mantendrá aún después del levantamiento del confinamiento; este comportamiento se da porque una vez adoptado el hábito de consumo en línea, se convierte en algo recurrente.

Tabla 1. E. Alvarado. (2020). Revisión de la literatura sobre la adopción de ecommerce

<https://www.redalyc.org/journal/4315/431566320005/html/>.

2.2.3 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 previsibles o en aquellos ocasionados por el accionar 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 con 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.

iii. Tipos de crisis

(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 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.

3. De tesorería: Surge como consecuencia de no haber detectado o de haberse autoengañado 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 a 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 costos 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 con lo anterior se debe determinar el impacto de la situación y con base en ello, asignar los recursos correspondientes.

iv. ¿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.

2.2.4 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.

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

2.2.5 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 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 con 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.

1. 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.

2. 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 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 con 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 esta. 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 con (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, (González, 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).

2.3 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 con 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 descontinuar 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 la 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 o 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 encontrará 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).

✓ 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.

✓ 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).

✓ 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.

- ✓ 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
- ✓ 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 costos:** (Vilchez, 2006) menciona que algunas estrategias que se pueden utilizar para el logro de este objetivo son:
 - o Desarrollar un modelo de gestión de costos orientado hacia la búsqueda permanente de factores de producción y/o servicios más económicos
 - o Disminuir los costos fijos por unidad de producto y/o servicio como consecuencia del aumento de los ingresos por ventas.
 - o 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.
 - o 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 de este.
 - o 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 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 está 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 agrupas 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).

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 horizontales. Actualmente, muchas firmas han logrado mejorar su 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, y 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 la 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.

i. 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.

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

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 2 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 o 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 con 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.

2.4 Razones financieras

Definiremos que son las razones financieras, ya que son uno de los métodos más útiles y comunes dentro del análisis financiero, también conocido como método de razones simples.

Este método consiste en "determinar las relaciones existentes entre los diferentes rubros de los estados financieros, para que, mediante una correcta interpretación, se pueda obtener información acerca del desempeño anterior de la empresa y su postura financiera para el futuro cercano".

Una razón expresa la relación matemática entre dos o más cantidades, de ahí que mediante éstas se pueda calcular la relación existente entre algunos conceptos de los estados financieros.

Para que las razones tengan algún significado, deben ser determinadas entre dos o más conceptos cuya relación tenga algún significado.

El uso de las razones financieras cobra sentido cuando mediante ellas puedes encontrar condiciones y tendencias que no pueden ser encontradas si observas individualmente cada uno de sus componentes.

Las razones financieras ayudan a determinar las relaciones existentes entre diferentes rubros de los estados financieros.

Al realizar este tipo de análisis, es necesario tener un parámetro de comparación de las razones financieras, por lo que podemos compararlas contra las razones financieras de años anteriores, las razones financieras que resulten de tu planeación o bien las razones financieras de otra empresa de la misma industria y de la misma rama de actividad económica.

Es indispensable saber que lo más importante de este método es el juicio y la Interpretación financiera correcta de las razones obtenidas, ya que las razones financieras por si solas no te dicen nada, mientras que una correcta interpretación te puede señalar algunas situaciones claves que merecen una investigación más profunda.

También es necesario mencionar que las razones financieras, como otras herramientas de análisis, están orientadas hacia el futuro, ya que en el presente no podemos tomar decisiones que modifiquen el pasado.

Por ello, es necesario estimar las condiciones futuras que pueden afectar el éxito de una determinada decisión; tal es el caso de factores económicos (inflación), legales (reformas fiscales), políticos y sociales.

Existen 4 tipos de razones financieras:

1. Razones de solvencia. Son las que miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo.
2. Razones de estabilidad. Miden el grado en que una empresa ha sido financiada mediante préstamos, es decir miden el nivel de endeudamiento.
3. Razones de productividad. Miden la eficiencia con que una empresa utiliza sus recursos.
4. Razones de rentabilidad. Miden la eficacia de la administración de la empresa, la cual se ve reflejada en las utilidades de la empresa.

Mencionaremos las principales razones que se utilizan dentro de cada grupo de la clasificación, las cuáles se consideraron las más importantes para este análisis.

i. En las razones de solvencia tenemos:

1. Solvencia circulante. Relaciona el activo circulante con el pasivo a corto plazo de la empresa, con el objeto de conocer si se está en posibilidades de pagar lo

que se debe en el corto plazo. Si el resultado no es satisfactorio, habrá que pensar en una solución para mejorar esta situación financiera.

2. Prueba del ácido. Se debe restar el valor de los inventarios al activo circulante (por considerar la posible dificultad de convertirlos en dinero). En estricto sentido, si no se restaran los inventarios, eso significaría que podríamos pagar nuestras deudas con ellos.

Al obtener esta razón, es necesario considerar que nuestros inventarios están constituidos por productos perecederos. Es una forma conservadora o pesimista de medir la solvencia de la empresa, pero no se sabe a ciencia cierta lo que puede suceder en un futuro, y por ello es recomendable aplicarla.

Al hablar de solvencia, no trabajamos con el pasivo a largo plazo. La razón principal es que las consideraciones sobre solvencia tienen sentido en el corto plazo (12 meses o menos).

La empresa requiere de solvencia suficiente, por lo que debemos procurar no tener recursos ociosos o sin invertir.

ii. En las razones de estabilidad tenemos:

La empresa estable es aquella que tiene una buena estructura de capital. Aquí observaremos la relación entre el dinero que tienen los socios invertidos, lo que debe el negocio y en dónde está invertido el dinero.

La utilidad de estas razones radica en que, gracias a ellas, podemos contestar algunas preguntas como las siguientes:

1. ¿La estructura financiera de la empresa (relación pasiva y capital contable) es proporcionada?
2. ¿La estructura financiera está desequilibrada debido a un exceso de pasivos a largo plazo, mientras que el pasivo a corto plazo es muy bajo?
3. ¿Es posible que la empresa pueda endeudarse más?

Cómo primera parte tenemos el origen del capital que sería:

- A) Pasivo total / capital contable.
- B) Pasivo a corto plazo / capital contable.
- C) Pasivo a largo plazo / capital contable.

La de pasivo a corto y largo plazo sirven para determinar el posible riesgo de quiebra o de que los acreedores se puedan llegar a quedar con la empresa. Consecuentemente, en caso de que el pasivo a largo plazo sea muy alto, la empresa tiene una elevada solvencia circulante, será conveniente evaluar la posibilidad de reestructurar y negociar las deudas de largo plazo para liquidarlas en el corto plazo.

Asimismo, en caso de que el pasivo a corto plazo sea muy alto y, por ello no se cuente con una solvencia adecuada, existe la posibilidad de renegociar las deudas de corto plazo y hacerlas exigibles en el largo plazo, para tener más tiempo de planear y sanear la empresa.

2. Inversión del capital = activo fijo / capital contable.

Esta razón sirve para determinar si se está invirtiendo adecuadamente el dinero (por lo menos en activos fijos) o si se tiene una inversión muy alta en cosas que están impidiendo el crecimiento de la empresa. Esta razón muestra cuánto se tiene invertido en activos fijos por cada peso que ha invertido cada socio en el negocio.

Asimismo, esta razón sirve para determinar el porcentaje que de cada peso invertido por los socios en una empresa es utilizado para la adquisición de activos fijos.

Como en la mayoría de las razones, la interpretación de esta razón depende del tipo de empresa.

3. Valor del capital = capital contable / capital social

Esta razón sirve para determinar cuántos pesos se ha ganado por cada peso que se ha invertido. Se supone que no se ha retirado nada de utilidades y que se dejaron trabajando en la empresa. Si, por el contrario, se retiran las utilidades, entonces la razón cambia, y se deberá sumar al capital contable lo que ya se retiró, para saber realmente cuánto has ganado desde que invertiste en la empresa.

Evidentemente, esta relación debe ser superior a uno. De no ser así, ello significaría que la empresa, lejos de generar utilidades, está consumiendo el capital aportado por los socios, y cometiendo errores administrativos, que habrá que investigar para aplicar las medidas correctivas necesarias.

La empresa deberá evitar el riesgo de caer en manos de sus acreedores y minimizar el costo de financiamiento de sus actividades.

iii. En las razones de productividad:

Una alta razón de productividad significa una utilización eficiente de los recursos de una empresa.

1. Análisis del nivel de ventas:

A) Ventas netas / capital contable

Esta razón ayuda a determinar si lo que se está vendiendo es adecuado considerando el capital invertido en el negocio; es decir, esta razón indica cuántos pesos de ventas son generados por cada peso de capital propio que tienes invertido en tu negocio.

B) Ventas netas / capital de trabajo

Capital de trabajo es el dinero con el que cuenta la empresa para trabajar, y se calcula como la diferencia del activo circulante menos el pasivo a corto plazo.

iv. En las razones de rentabilidad:

Una empresa rentable es aquella que otorga rendimientos adecuados sobre la inversión considerando el riesgo de esta.

A) Utilidad neta / capital contable

Esta razón nos indica cuántos pesos estamos ganando por cada peso que tenemos invertido en la empresa.

B) Utilidad neta / (pasivo total + capital contable).

Esta razón nos indica cuántos pesos se están generando por cada peso (propio y ajeno) invertido en la empresa.

C) Utilidad neta / ventas netas.

Esta razón nos dice cuántos pesos ganamos por cada peso que vendemos. Con ella, nos podemos dar una mejor idea de si las ventas son muy bajas o no. Puede suceder también que aunque venda mucho, de todas maneras se gane poco, en cuyo caso el error sería que se tienen costos o gastos muy altos y, por eso, no estás ganando lo que deberías ganar.

Ciclo económico

Otro aspecto importante que se puede analizar mediante el método de razones financieras es la duración del ciclo económico de la empresa.

Se entiende por ciclo económico el proceso de compra de materias primas, transformación, venta y cobro de los bienes o servicios vendidos, por lo que podemos pensar que la duración del ciclo económico es el número de días que transcurren desde que compras tu materia prima hasta que se cobra lo que vendes.

Para el cálculo de la duración del ciclo económico, es necesario estimar el número de días que dan de crédito tus proveedores, que permanece la materia

prima en el almacén de materias primas, que está tu producto en proceso, que está el producto terminado en el almacén de productos terminados, que das de crédito a tus clientes. Dicho de otra manera, la duración del ciclo económico sirve para determinar cuánto tiempo tienes que financiar tus productos para poder venderlos, ya descontando el tiempo que te financian tus proveedores.

El cálculo del número de días que te financian o que permanece el inventario en el almacén o en número de días de crédito que otorgas a tus clientes es muy complicado, por lo que, para facilitar el cálculo de la duración del ciclo económico, nos basamos en cifras promedio.

La importancia del análisis de estas razones durante un periodo financieramente difícil que fue la pandemia se considera de bastante utilidad, ya que afectó a nivel mundial, es por ello por lo que es de gran importancia poner en marcha planes de contingencias y controles adecuados contemplando en ellos los factores operativos y financieros (Kpmg International Limited, 2020). Para Espinoza (2021), la mayoría de las empresas por falta de llevar un planeamiento financiero se han visto en la necesidad de cambiar el giro de su negocio para poder sobrevivir a esta crisis, sin embargo, hay empresas que si se proyectan a largo plazo y han podido responder de manera eficiente.

2.5 Comercio electrónico.

La pandemia por la enfermedad de Coronavirus generó una crisis, distinta a cualquiera que el mundo haya experimentado. En este escenario de incertidumbre las empresas tuvieron que adaptarse a cada uno de los cambios que se presentaron en las distintas etapas y con muy pocas certezas.

Las consecuencias de esta crisis a largo plazo en la sociedad y en la economía se evidencian en las tendencias actuales hacia el aumento del uso de la tecnología, para trabajar aprender y comprar.

Como consecuencia del avance de este desconocido virus, el comercio electrónico, entendido como modelo de negocio basado en la compra, venta y comercialización de productos y servicios a través de medios digitales (páginas web, redes sociales, entre otros), experimentó un avance que, si bien ya se venía venir, se aceleró con esta variable externa a todas las empresas.

La necesidad de los consumidores que habitualmente adquirirían sus productos de manera presencial tuvo que encontrar la forma de como seguirlos adquiriendo y el sector de suplementos alimenticios por la incesante necesidad de mantenerse lo más sanos posible, fue una de las industrias con mayor crecimiento, tres de cada diez consumidores en el mundo han buscado productos que mejoren su salud y se pronostica que el 65% lo siga haciendo.

Por lo que en el presente trabajo analizaremos la evolución del comercio electrónico en el sector de suplementos alimenticios en el contexto de pandemia, como los consumidores diversificaron sus canales de compra, y cómo estas empresas con un modelo de negocio tradicional o ya bien establecido como lo es el multinivel y la venta directa lograron adaptarse, ya que como se mencionó anteriormente la esencia de este modelo es, persona a persona.

CAPÍTULO III.

3.1 METODOLOGÍA.

La presente investigación será de tipo cualitativa debido a que se busca generar el análisis del problema de investigación, para ello se realizará una metodología de investigación con base en el “estudio de caso” financiero de Herbalife Nutrition USA del año 2018 al 2022, comienza una reestructuración a partir del año 2019. Esto, a través de un enfoque crítico de los estados financieros de la empresa, así como de sus eventos relevantes que le ayudaron a generar valor mediante el cual se realizará una reflexión sobre la reestructuración que manejo durante la pandemia por COVID 19 como la implementación de nuevos modelos de negocio en su modelo tradicional de venta directa. Además, se utilizará el método deductivo para identificar las estrategias de creación de valor que aplicaron como forma para enfrentar la pandemia por COVID 19.

De acuerdo con lo anterior, se efectuó una técnica de tipo documental al indagar en libros y trabajos escritos para constituir el marco teórico de la misma y de este modo desarrollar el estudio explicativo al determinar cómo Herbalife Nutrition USA llegó a enfrentar la crisis por COVID 19 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 recurrirá a la recolección de información de campo, por medio de los reportes financieros que publica la misma empresa de los años 2018 a 2022, con el fin de calcular las razones financieras.

También mediante un estudio comparativo si la pandemia por COVID 19 generó que el modelo de negocio de comercio electrónico influyera para la creación de valor para la empresa.

Por último, se utilizó el método sintético para revisar si la implementación del comercio electrónico y una nueva cultura organizacional en una empresa de este sector y con estos modelos de negocio es viable para su generación de valor.

3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a la pandemia por COVID 19 se vieron afectados diferentes modelos de negocio, dos de ellos fueron la venta directa y el multinivel por lo que se analizará y comprenderá cómo las empresas con este modelo de negocio lograron adaptarse financiera y organizacionalmente para enfrentar está misma, ya que conocemos que el modelo de venta directa data de hace más de 150 años (1855) en el que se han comercializado productos y servicios directamente al consumidor, conociendo que el éxito de este modelo de negocio son las facilidades de comprar por confianza, recomendación, las demostraciones de producto, entre otros. Así como el consiguiente modelo de negocio que se implementa casi cien años después, que es el multinivel, modelo que actualmente ha caracterizado a diferentes empresas de nutrición y en este caso específico a Herbalife Nutrition USA, que cuenta con ambos modelos de negocio, lo que nos invita a observar y analizar su transformación a lo digital con la implementación de un nuevo modelo de negocio como lo es el comercio electrónico como alternativa ante la crisis mundial generada por COVID 19 y que por ende se ve obligada a cambiar su cultura organizacional; así como analizar los indicadores y riesgos financieros enlazados con este comportamiento ante una situación de incertidumbre y conocer si ayudaron a crear o no valor con su implementación.

3.3 OBJETIVOS

3.3.1 Objetivo general.

El objetivo general es analizar los riesgos financieros de la empresa pública de suplementos alimenticios Herbalife Nutrition USA durante el período de los años 2018 a 2022, para evaluar las posibles oportunidades que tienen las empresas de esta industria con este modelo de negocio para generar valor a través de la reestructuración organizacional al enfrentar una crisis y conocer

si las variaciones de eficiencia están relacionadas con la implementación del nuevo modelo de negocio de comercio electrónico durante la pandemia COVID 19.

3.3.2 Objetivos específicos.

- Identificar los tipos de riesgos financieros de una empresa con un modelo de negocio clásico.
- Determinar que existen patrones de comportamientos que pueden afectar directamente al desempeño financiero de la empresa.
- Determinar patrones de revitalización que siguen las empresas con modelos negocio similares.
- Valorar si la implementación del comercio electrónico represento una oportunidad que genero valor (mayores ventas).
- Identificar los principales generadores de valor dentro de la empresa Herbalife Nutrition USA a partir de la implementación del nuevo modelo de negocio.

3.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿La pandemia represento una oportunidad para mejorar su situación financiera?
- ¿La pandemia represento crisis en el sector de suplementos alimenticios?
- ¿La cultura organizacional represento una oportunidad para escalar al nuevo modelo de negocio?
- ¿Los riesgos financieros permitieron implementar con facilidad el nuevo modelo de negocio?
- ¿El comercio electrónico aplicado incidió en las empresas de suplementos alimenticios durante y post pandemia COVID 19?
- ¿El comercio electrónico se relaciona con la rentabilidad de Herbalife durante los periodos 2018 a 2022?

- ¿El comercio electrónico influyo en la rentabilidad económica de Herbalife en el periodo 2018- 2022?
- ¿El comercio electrónico influyo en la rentabilidad financiera de Herbalife aplicado en el periodo pre, durante y post pandemia 2018- 2022?
- ¿Cuál es el grado de eficiencia de las empresas más conocidas de suplementos alimenticios Herbalife en el periodo durante y post pandemia 2020-2022?
- ¿Con las razones financieras de la empresa Herbalife durante el periodo durante y post pandemia concluiremos cómo afecto a la empresa?
- ¿El planeamiento financiero incidió en la rentabilidad de la empresa en los periodos 2018 a 2022?
- ¿El planeamiento financiero incide con las razones financieras de la empresa en el periodo 2018 - 2022?
- ¿El planeamiento financiero influye en la rentabilidad económica de la empresa en el periodo 2018 - 2022?
- ¿El planeamiento financiero influye en la rentabilidad financiera de la empresa periodo 2018 - 2022?
- ¿El grado de eficiencia de la empresa Herbalife ha variado en este periodo?
- ¿Los cambios organizacionales han producido valor en Herbalife durante este periodo?
- ¿Los actores internos o de gestión determinan las diferencias de eficacia detectadas?

3.5 HIPÓTESIS

- La introducción del comercio electrónico durante la pandemia por COVID 19 aumento las ventas de Herbalife Nutrition USA en el tiempo de crisis.

- La empresa líder en suplementos alimenticios Herbalife Nutrition USA se volvió más eficiente durante la pandemia COVID 19 al implementar el modelo de negocio de comercio electrónico.
- El comercio electrónico modificó la cultura organizacional de la empresa creando valor para la misma.

3.6 POBLACIÓN

El presente trabajo está dirigido a las empresas de suplementos alimenticios con los modelos de negocio de multinivel y venta directa que enfrentaron la crisis por pandemia COVID 19.

3.7 MUESTRA

La muestra estará constituida por la empresa Herbalife Nutrition que enfrentó la crisis mundial por COVID 19 y que se vio obligada a llevar a cabo estrategias de reestructuración organizacional en sus modelos de negocio y creación de planes estratégicos.

3.8 VARIABLES

- ✓ Variables independientes:
 - Crisis por pandemia COVID 19.
 - Implementación comercio electrónico.
 - Reestructuración organizacional.

Definición Operacional: Esta variable está conformada por tres dimensiones que son las razones financieras que tiene como indicadores la ratio de liquidez, razones de solvencia y razones de rentabilidad; la rentabilidad económica, sus indicadores margen neto, margen bruto y el capital de trabajo; y por última dimensión la rentabilidad financiera para lo cual tenemos como indicadores la rentabilidad sobre el patrimonio.

Escala de medición: La escala de medición es de razón, que son medibles por las razones de liquidez, razones de solvencia, razones de rentabilidad.

✓ Variables dependientes:

- Indicadores financieros.
- Ventas de Herbalife Nutrition.
- Cultura Organizacional.
- Beneficio obtenido por la inversión en el programa de digitalización y conocer la utilidad que genero a la empresa.

El instrumento de este estudio se construirá con base en cuatro categorías de análisis: el primer bloque corresponde a todo lo relacionado con la explicación de riesgos financieros, creación de valor y cultura organizacional.

El segundo bloque está compuesto por preguntas en torno a los temas previamente desarrollados y explicados.

En el tercer bloque se abordará el tema financiero con los análisis de las razones financieras, así como la aplicación del desarrollo del análisis de la creación de valor, de acuerdo con las diferentes formas de crearlo.

Finalmente, en el cuarto bloque, se plantearán las posibles conclusiones, mejoras y análisis del estudio de caso lo relacionado con el planteamiento financiero y su impacto positivo y/o negativo con el uso de herramientas digitales y redes sociales como estrategia de venta o relación con los clientes.

CAPÍTULO IV

4.1 HERBALIFE NUTRITION.

Descripción del negocio.

Herbalife Nutrition es una empresa que opera en 94 países, siendo sus principales mercados el de Asia Pacífico, Norteamérica, Europa, Medio Oriente y África. En ellos vende, aproximadamente, 120 tipos de productos y cuenta con un promedio de 9500 empleados en todas sus filiales.

En consecuencia, Herbalife se considera a sí misma como una empresa en crecimiento, dentro de una industria atractiva y con una enorme oportunidad de mercado. Siendo su principal ventaja competitiva el canal de distribución multinivel que maneja.

Herbalife ha establecido diversas estrategias para asegurar que sus operaciones se desarrollen de forma exitosa. Por ejemplo, en el área de producción y como respuesta a demandas para mejorar la calidad. Herbalife actualmente, produce su propia materia prima en campos distribuidos entre China, Estados Unidos y México. Con ello, se busca asegurar que los productos sean elaborados con ingredientes que contengan altas cualidades nutricionales.

En lo que respecta al marketing, aparte de los programas de recompensas para sus vendedores, Herbalife, se ha propuesto educar al cliente y crear una comunidad alrededor de sus productos.

Una forma de hacerlo ha sido, en concreto, la creación del Consejo Consultor de la Nutrición, formado por expertos de la salud, reconocidos a nivel mundial. Ellos, aparte de avalar la calidad de su producción, capacitan a sus vendedores.

La forma en que Herbalife organiza su negocio está enfocada en las ventas directas. Si bien gracias a la sanción que recibió en 2016 en Estados Unidos, la compañía tuvo que hacer ajustes a sus operaciones. Solo lo hizo en ese país. Logrando diferenciar entre consumidores preferentes (asociados) y distribuidores independientes.

En el resto de los países donde está presente, la estructura sigue siendo la misma, un distribuidor independiente vende un producto y cuando haya conseguido un cliente, lo afilia también como distribuidor para que pueda continuar recibiendo precios preferenciales por los productos que compra.

Todo esto, además se encuentra apoyado en los programas educativos para distribuidores y consumidores, proporcionándoles la capacitación necesaria para tener éxito en su negocio.

Aquellos con mayores números en ventas, son los que se consideran líderes y cada año son clasificados en función de sus resultados anuales.

En cuanto a los productos que distribuye Herbalife, la propia compañía los divide en tres grupos:

- **Control de peso:** dentro de esta línea ofrece batidos sustitutos de comida, té adelgazantes, suplementos nutricionales y suplementos para la pérdida de peso. A 2019, este grupo de productos representaba el 62% de las ventas de la compañía.
- **Nutrición deportiva:** aquí Herbalife obtuvo el 7% de sus ventas. Y son productos nutricionales diseñados específicamente para las necesidades alimenticias de atletas de alto nivel.
- **Salud y bienestar:** con productos como vitaminas y suplementos nutricionales, esta línea de producto consiguió un 26% de las ventas.

Herbalife tiene ciertas ventajas como la empresa consolidada que ya es, tales como mercado en crecimiento. La razón es que la obesidad es hoy una de las enfermedades más características de los países desarrollados (y también de algunos en desarrollo). Teniendo en cuenta que la mayor parte de sus ventas, son de productos para controlar el peso, esto constituye una gran oportunidad para esta empresa.

Si continua con su capacidad de adaptarse constantemente frente a las innumerables crisis que ha atravesado a lo largo de su historia, esto hace pensar

que, si bien aún no está del todo establecida en el mercado, a largo plazo lo estará logrando con mayor firmeza, creando estrategias de fidelización, para mantener el crecimiento de la empresa por largo tiempo.

Operar en tantos países del mundo, puesto que la compañía no se ve afectada considerablemente por los problemas al interior de uno, aunque las ventas decrezcan en algún país, aumentan en el resto del mundo.

La venta directa constituye una estrategia de comercialización con características propias que se ajustan a las necesidades de una gran cantidad de empresas a nivel mundial; existen varios conceptos asociados a la Venta Directa, entre los que se pueden destacar: Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa (*World Federation of Direct Selling Associations WFDSA*): “Venta Directa es un canal de distribución dinámico, vibrante y de rápida expansión para la comercialización de productos y servicios directamente a los consumidores” (WFDSA 2015).

Asociación de Empresas de Venta Directa: “Se entiende por Venta Directa la comercialización fuera de un establecimiento mercantil de bienes y servicios directamente al consumidor, mediante la demostración personalizada por parte de un representante de la empresa vendedora” (AVD, Asociación de Empresas de Venta Directa 2016).

Los dos conceptos previamente citados muestran características que se deben destacar:

- Canal de distribución: Según la teoría de Marketing Mix, la venta directa se enfoca en el elemento “Plaza o Distribución”, mismo que “persigue colocar, de la forma más eficiente posible, el producto o servicio al alcance de los consumidores o usuarios con el fin de que tengan mayores oportunidades de comprarlo” (Soriano 1990, 7). La venta directa emplea un canal directo, sin intermediarios, entre la empresa y el vendedor independiente para poder llegar al consumidor final.
- Comercialización fuera de un establecimiento mercantil: la venta directa no se desarrolla en un local comercial, sucursal de una empresa o establecimiento mercantil, sino que busca facilitar al cliente las condiciones de acceso al

producto, mediante visitas programadas, reuniones, u otros ambientes creados para llegar él y facilitar su compra.

- Comercialización de Productos y Servicios: la venta directa no se relaciona solo a venta de productos sino también de servicios que, si se adaptan a las condiciones requeridas, pueden ser comercializados por este canal.
- Demostración Personalizada: los vendedores independientes buscan y crean los espacios adecuados para hacer una demostración personalizada de sus productos y mediante ella pueden elevar sus niveles de venta por el interés que crean en sus clientes potenciales, esto se asocia además al nivel de formación y conocimiento sobre el producto del vendedor independiente y de las estrategias publicitarias entregadas por la empresa como demostradores, obsequios y material promocional. Un sistema de venta directa debe considerar entre otros aspectos, principios como: “a) un precio uniforme, b) un producto o servicio que no se consiga en otro lugar que no sea el canal directo, c) con un adecuado sistema de pago, d) de una excelente calidad, e) con stock suficiente para atender las necesidades del mercado” (Ongallo 2013, 14).

Adicionalmente, el sistema de venta directa tiene que considerar que parte de su éxito radica en mantener a sus representantes de ventas altamente motivados para el cumplimiento de objetivos y en proporcionarles capacitación permanente.

El marketing multinivel es una estrategia de comercialización complementaria a la venta directa; tiene varias denominaciones entre las que se encuentran: venta multinivel, Multi Level Marketing (MLM), venta en red o marketing en redes, Network Marketing, Networking, entre otras, todas ellas utilizan el sistema de venta directa y se enfocan en la forma del pago de compensaciones a los representantes de ventas; para el presente estudio se utilizará la terminología de marketing multinivel. El marketing multinivel es un negocio de venta directa que estimula a los vendedores independientes mediante un sistema de compensaciones por sus ventas y por las ventas de las personas que incorporan en sus redes. Entre los conceptos también la venta directa constituye un

dinámico canal de distribución, cuyo desarrollo ha contribuido al fortalecimiento de las economías de los diferentes países en los que se desarrolla, mediante la comercialización de productos y servicios directamente a los consumidores.

4.2 CRISIS PREPANDEMIA, EN PANDEMIA Y POST PANDEMIA DE HERBALIFE NUTRITION.

4.2.1 Herbalife Nutrition en pandemia COVID 19.

En este caso, los principales factores que desencadenaron el crecimiento de modelo de negocio a comercio en línea de la compañía para evitar entrar en la “crisis de la pandemia por COVID 19”.

Herbalife es una empresa de marketing multinivel que se especializa en la venta de productos relacionados con la salud y el bienestar, como suplementos nutricionales, batidos para bajar de peso, productos de cuidado personal y más. El modelo de negocio de Herbalife se basa en la venta directa de estos productos a través de una red de distribuidores independientes que son conocidos como "Distribuidores de Herbalife" o "Consultores de Bienestar".

El proceso típico del modelo de negocio de Herbalife funciona de la siguiente manera:

- Inscripción como Distribuidor Independiente: Las personas interesadas en unirse a Herbalife compran un kit de inicio y se convierten en Distribuidores Independientes de la empresa.
- Compra de productos a precios de descuento: Los distribuidores tienen la oportunidad de comprar productos de Herbalife a precios con descuento y luego revenderlos a clientes minoristas a precios de venta al público, obteniendo así un margen de beneficio.
- Construcción de una red de distribución: Los distribuidores pueden ganar dinero adicional al reclutar a otras personas para unirse a Herbalife como distribuidores bajo su equipo. Esto crea una red de distribución en la que

los distribuidores pueden ganar comisiones y bonificaciones basadas en las ventas y el desempeño de su equipo.

- Capacitación y apoyo: Herbalife proporciona capacitación y apoyo a sus distribuidores para ayudarlos a tener éxito en la venta de productos y en la construcción de sus equipos.
- Ganancias y bonificaciones: Los distribuidores ganan comisiones por las ventas directas de productos y pueden ganar bonificaciones adicionales a medida que crece su red de distribución y alcanzan ciertos objetivos de volumen de ventas.

4.3 EVENTOS RELEVANTES QUE DESENCADENARON LOS CAMBIOS RELACIONADOS AL PROGRAMA DE DIGITALIZACIÓN (COMERCIO EN LÍNEA).

Es importante destacar que el modelo de negocio de Herbalife ha sido objeto de controversia en algunos lugares y ha enfrentado críticas y demandas legales relacionadas con su estructura de marketing multinivel. Algunos críticos han argumentado que el énfasis en la construcción de equipos y reclutamiento puede hacer que sea difícil para la mayoría de los distribuidores ganar dinero significativo, y que la mayoría de las ganancias se acumulan en la parte superior de la estructura.

Algunos de los desastros más controversiales prepandemia fue que a mediados del 2019 se empezó la búsqueda por ganar en el mercado en línea al primar la eficiencia en diseño de los “desayunadores” y diseño de nuevas líneas de producto, lo cual generó la pérdida de la esencia o finalidad que se tuvo en un inicio de la convivencia y las demostraciones.

4.3.1 México

Comenzaremos con el análisis de algunos eventos ocurridos en México ya que es uno de los mercados más grandes que atiende Herbalife, pero nuestro análisis se

centrará en Herbalife Nutrition U.S. ya que es del que tenemos la información financiera por año.

Como evento relevante para el estudio, Jesús Álvarez, V-P senior y director general de Herbalife Nutrition México menciona que “tuvieron un crecimiento récord en el segundo trimestre del año 2021, sin duda se debe al gran liderazgo, compromiso, esfuerzo y dedicación que los Distribuidores Independientes, ofreciendo la mejor nutrición que además significa para muchos una gran oportunidad de negocio”. (Artículo revista Neo septiembre 2021).

El crecimiento en las ventas netas por parte de Herbalife Nutrition, es el resultado de la estrategia implementada por la compañía a nivel mundial, para brindar a más personas la oportunidad de cambiar su vida promoviendo un estilo de vida activo y saludable, con buenos hábitos alimenticios, que le permitan disfrutar de una mayor calidad de vida con los mejores productos de nutrición a su alcance.

Por este motivo y con la finalidad de seguir acercando a más personas la posibilidad de cambiar sus vidas hacia un estilo de vida con hábitos saludables, de la mano de los Distribuidores Independientes, se sigue impulsando en México, al igual que en otros países el programa “Cliente Preferente” el cual permite acercar a miles de personas en el país la amplia variedad de productos nutricionales con los que cuenta, siempre con el objetivo de ofrecer una mejor nutrición y un estilo de vida más saludable a los consumidores.

El programa Cliente Preferente es un programa global en el que cualquier persona que lo desee puede inscribirse por un bajo precio, con lo que accederán a promociones exclusivas y descuentos especiales por su volumen de compra.

Herbalife Nutrition, la compañía estadounidense que vende suplementos alimenticios busca crecer sus ventas en línea en México. La tendencia de los consumidores por adquirir productos a través del canal digital y el hecho de que 37% de sus distribuidores son *millennials* y están más familiarizados con el comercio en línea ha llevado a la firma, famosa por su fuerza de venta, a apostar por esta estrategia.

Comenzaremos a analizar desde el año 2018 hasta llegar al año 2022 para entender como venía la empresa antes de pandemia COVID 19 y como se desarrolló su cultura organizacional, el desempeño financiero y el manejo de esta crisis durante estos periodos, los acontecimientos que involucraron los factores antes mencionados fueron:

4.4 Año 2018.

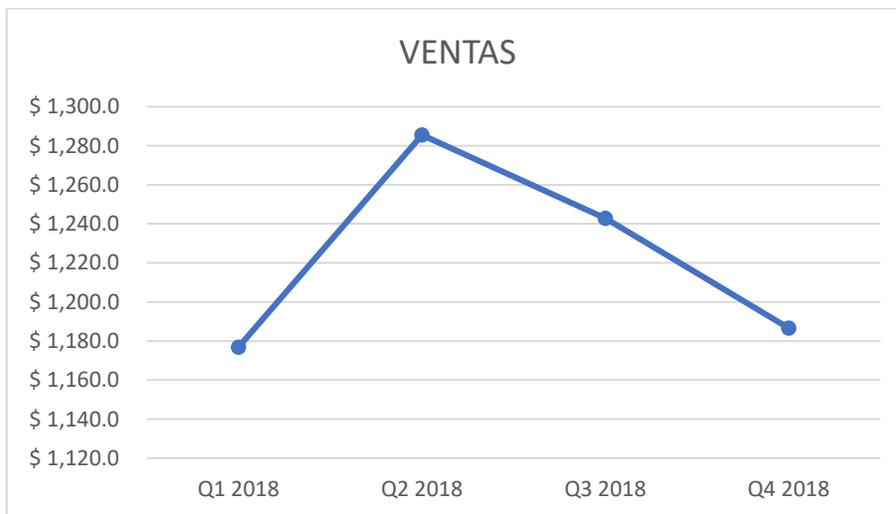
En enero del 2018, la principal empresa global de nutrición anuncia que Rich Libby se une a Herbalife Nutrition como director de información, con la responsabilidad global del diseño, la ejecución y el soporte de la estrategia tecnológica de la empresa. Libby se había desempeñado como director de información en Shaklee Corporation, donde lideró su transformación digital y fue responsable de todos los aspectos de la tecnología e infraestructura global, incluidos Estados Unidos, Canadá, México, China, Japón, Indonesia, Malasia y Taiwán. Antes de Shaklee, Libby pasó siete años como vicepresidente de tecnología en Gap Inc., donde dirigió un programa de transformación digital de varios años que respaldaba el marketing omnicanal, CRM y servicios de datos empresariales; así como once años con JPMorgan Chase administrando tecnologías de plataforma de servicio al cliente.

El que se haya unido Libby hizo que se fortaleciera colectivamente las capacidades de la empresa, especialmente en el ámbito digital y que abrieran más puertas a la innovación. Con más de 20 años de experiencia como líder tecnológico sénior en las industrias de nutrición, servicios financieros y venta minorista, Libby ofreció una comprensión única de la relación que los distribuidores tienen con el comercio electrónico. Libby trabajo desde la sede de LA Live de la empresa en el centro de Los Ángeles.

Este fue uno de los eventos relevantes que al inicio del año ocasiono que el precio de la acción experimentará un aumento, así como las ventas de este mismo trimestre.



Gráfica 1. Gráfica evolutiva de los precios de la acción HBL USA el 02/01/2018, Yahoo Finance, <https://finance.yahoo.com/>, 10 de agosto 2023.



Gráfica 2. Ventas año 2018. Cifras en millones de USD. Elaboración propia.

24 de abril.

Herbalife Ltd. anuncia un cambio de nombre estratégico a Herbalife Nutrition Ltd., lo que refleja su liderazgo como empresa líder en nutrición global.

Cambio de nombre a "Herbalife Nutrition Ltd.", según lo aprobado por los accionistas en su asamblea general anual de accionistas. La evolución del nombre de la Compañía refleja las inversiones que Herbalife Nutrition ha realizado para

convertirse en líder en la industria de la nutrición y su compromiso de hacer que el mundo sea más saludable y feliz.

Este evento relevante sé hizo en un momento en que la empresa se encontraba en un trimestre de crecimiento lo que ocasiono que el precio de la acción siguiera con este aumento, así como las ventas de este mismo trimestre.



Gráfica 3. Gráfica evolutiva de los precios de la acción HBL USA 23/04/2018, Yahoo Finance, <https://finance.yahoo.com/>, 10 de agosto 2023.

23 de mayo.

Renueva su patrocinio plurianual con la estrella del fútbol internacional, Cristiano Ronaldo, extendiendo su relación que comenzó en 2013, hasta 2021. A través del patrocinio, Herbalife Nutrition mantendrá los derechos exclusivos para promocionar a Ronaldo en relación con la categoría de productos de nutrición, bienestar y rendimiento deportivo.

Herbalife Nutrition lanzó Herbalife24® CR7 Drive en colaboración con Cristiano Ronaldo, una bebida deportiva diseñada específicamente para satisfacer las necesidades nutricionales de la leyenda del fútbol mundial y beneficiar a atletas de todos los niveles.

En este caso venía de una caída del precio de su acción y esta fue una de las noticias relevantes que causó que está lograra superar ese precio y aumentara en gran medida, así como las ventas de este trimestre.



Gráfica 4. Gráfica evolutiva de los precios de la acción HBL USA 29/05/2018, Yahoo Finance, <https://finance.yahoo.com/>, 10 de agosto 2023.



Gráfica 5. Fuente: elaboración propia ventas año 2018. Cifras en millones de USD.

En cuanto a las razones de este año 2018, los resultados fueron los siguientes:

LIQUIDEZ	
Razón circulante	1.24
Prueba ácida	0.99
Capital de trabajo	1,422
Capital de trabajo neto	1,333
Activo Circulante entre Pasivo Total	0.357
Efectivo más+ inventario entre Activo Circulante	64%

Liquidez inmediata		0.797556937
ENDEUDAMIENTO		
Razón endeudamiento		178%
Razón Endeudamiento a largo plazo		65%
Índice Capital		1.781461868
Índice Capital a largo plazo		0.651848
Razón de liquidación de intereses		3.774033149
EFICIENCIA		
Rotación de cuentas por cobrar	Veces	13.10771704
	Días	27.84619159
Rotación de inventarios	Veces	0.667416872
	Días	546.8845861
Rotación de cuentas por pagar	Veces	2.796
	Días	130.5471554
Rotación del capital de trabajo	Veces	3.669767442
	Días	99.46134347
Rotación del activo total	Veces	0.448180452
	Días	814.4041048
Antigüedad promedio del inventario		546.8845861
Ciclo de conversión a efectivo		557.196378565710
RENTABILIDAD		
Margen bruto		81%
Margen operacional		11.46%
Margen neto		7.35%
Rendimiento sobre Activos		2.72%
Rendimiento sobre Capital		2.72%
SISTEMA DUPONT		
Rendimiento de capital		-3%
ROA		7.48%
ROE		-192.83%

Fuente: elaboración propia. Cifras en millones de USD.

La interpretación de las razones de liquidez es:

En la razón circulante de 1.24, esta razón compara los activos circulantes con los pasivos circulantes. Un valor superior a 1 indica que la empresa tiene suficientes activos circulantes para cubrir sus pasivos a corto plazo. En este caso, la empresa tiene \$1.24 en activos circulantes por cada dólar de pasivos circulantes, lo que es positivo, esto indica que la empresa tiene suficientes activos a corto plazo para cubrir sus deudas y obligaciones a corto plazo.

En la prueba ácida de 0.99, esta razón es similar a la razón circulante, pero excluye las existencias (inventarios) de los activos circulantes. Un valor de 0.99 significa que la empresa tiene menos activos líquidos para cubrir sus pasivos a corto plazo en comparación con la razón circulante. Sin embargo, al estar cerca del 1 nos indica buen nivel de solidez financiera.

En el capital de trabajo salió \$1,422 esta indica la diferencia entre los activos y los pasivos circulantes. Un capital de trabajo positivo (\$1,422) indica que la empresa tiene suficientes activos circulantes para cubrir sus pasivos circulantes, esto proporciona flexibilidad operativa, capacidad de inversión y la capacidad de hacer frente a situaciones inesperadas sin recurrir a la deuda adicional, lo que se considera una señal positiva para la gestión financiera de la empresa.

En el capital de trabajo neto salió de \$1,333, este es similar al capital de trabajo, pero excluye el efectivo. Un capital de trabajo neto positivo (\$1,333) también es una señal positiva de solidez financiera. Indica que la empresa tiene más activos circulantes que pasivos circulantes, lo que refleja su solidez financiera y capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo sin problemas.

La razón de activo circulante entre el pasivo total de 0.357 muestra qué parte del pasivo total está respaldada por activos circulantes. Un valor del 0.357 indica que el 35.7% del pasivo total está respaldado por sus activos circulantes.

La razón de efectivo entre el total del activo salió de 64%, lo que muestra qué este porcentaje del total de activos consiste en efectivo. Un 64% en efectivo indica una cantidad considerable de efectivo en comparación con otros activos.

En la razón de liquidez inmediata salió de 0.79, esta razón mide la capacidad de la empresa para cubrir sus pasivos inmediatos solo con efectivo y equivalentes de efectivo. Un valor de 0.798 indica que la empresa tiene suficiente efectivo disponible para cubrir el 79.8% de sus pasivos inmediatos.

En general, estas razones de liquidez indican que la empresa tiene una posición financiera relativamente sólida en términos de liquidez y capacidad para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

La interpretación de las razones de endeudamiento es:

En la razón de endeudamiento salió el 178%. Este indicador muestra que la empresa tiene un alto nivel de endeudamiento en relación con sus activos totales. En este caso, el 178% indica que la empresa tiene más deuda que activos, lo que en este caso podría ser una señal de riesgo financiero, pero ya vimos que si tiene la capacidad de manejar su carga de deuda y hacer los pagos de intereses y principal de manera sostenible, y que esta estrategia de endeudamiento la ha mantenido a lo largo de los años.

En la razón de endeudamiento a largo plazo salió del 65%: Este indicador se centra específicamente en la deuda a largo plazo de la empresa. El hecho de que sea menor que la razón de endeudamiento total indica que una parte significativa de la deuda es a corto plazo. Esto indica que la empresa depende de financiamiento a corto plazo, lo que puede ser riesgoso por el hecho de que si no puede refinanciar esa deuda cuando venza.

En el índice de capital salió de 1.78: Este indicador muestra cuánto capital propio (patrimonio) tiene la empresa en relación con su deuda. Un valor mayor a 1 indica que la empresa tiene más capital propio que deuda, lo que es positivo. Sin embargo, en este caso el valor de 1.78 indica que la empresa está altamente apalancada.

Para el índice de capital a largo plazo salió de 0.65: Este indicador se enfoca en el capital propio a largo plazo en relación con la deuda a largo plazo. Un valor menor a 1 sugiere que la empresa tiene más deuda a largo plazo que capital propio a largo plazo. Esto señala su vulnerabilidad financiera a largo plazo.

La razón de liquidación de intereses es de 3.77: Este indicador muestra cuántas veces la empresa puede cubrir sus gastos de intereses con sus ganancias antes de intereses e impuestos (EBIT). Un valor de 3.77 indica que la empresa genera suficientes ganancias para cubrir sus gastos de intereses 3.77 veces. Esto es positivo y muestra que la empresa está en una posición sólida para cumplir con sus obligaciones de deuda en términos de pago de intereses.

En general, estos indicadores indican que la empresa tiene una carga de deuda significativa, pero es capaz de cubrir sus gastos de intereses actualmente. Sin embargo, la alta proporción de deuda en relación con el capital propio y la dependencia de deuda a corto plazo podrían ser preocupantes a largo plazo. La empresa debe considerar una gestión prudente de su deuda y una estrategia financiera a largo plazo para mitigar riesgos financieros.

Los indicadores de eficiencia financiera proporcionados ofrecen información valiosa sobre cómo la empresa está gestionando sus activos, pasivos y el ciclo de efectivo. La interpretación de cada uno de estos indicadores es la siguiente:

La razón de rotación de cuentas por cobrar en veces y en días, salió de 13.10 veces: esto indica que, en promedio, la empresa cobró sus cuentas por cobrar aproximadamente 13 veces durante el período considerado. Y en 27.84 días, en promedio, toma aproximadamente 27.84 días a la empresa cobrar sus cuentas por cobrar.

Una rotación alta y un número bajo de días son positivos porque la empresa está cobrando sus cuentas por cobrar de manera eficiente, lo que mejorara su flujo de efectivo.

En la rotación de inventarios en veces salió de 0.66 veces: Esto indica que el inventario se vendió aproximadamente 0.66 veces durante el período y en 546.88 días, en promedio, se tarda aproximadamente 546.88 días en vender el inventario.

Un valor bajo de rotación de inventarios y un alto número de días de venta indican que la empresa tiene un exceso de inventario o productos que no se están vendiendo con rapidez. Esto afecta negativamente el flujo de efectivo y la rentabilidad.

En la rotación de cuentas por pagar en veces salió 2.79 veces: esto indica que la empresa pagó sus cuentas por pagar aproximadamente 2.79 veces durante el período. Y en 130.54 días, en promedio, toma aproximadamente 130.54 días pagar las cuentas por pagar. Una rotación relativamente alta de cuentas por pagar indica que la empresa está gestionando sus pasivos de manera efectiva y puede tener un

ciclo de efectivo más largo, lo que resulta ser beneficioso en términos de flujo de efectivo.

En la rotación del capital de trabajo en veces salió de 3.66 veces: esto indica que el capital de trabajo se giró aproximadamente 3.66 veces durante el período, y en 99.46 días, en promedio, se tarda aproximadamente 99.46 días en girar el capital de trabajo. Un alto número de veces y un bajo número de días en la rotación del capital de trabajo son indicativos de una gestión eficiente de los recursos financieros.

En la rotación del activo total en veces salió de 0.44 veces: esto indica que el activo total se utilizó aproximadamente 0.44 veces durante el período. Y en 814.40 días, en promedio, toma aproximadamente 814.40 días utilizar el activo total.

Un valor bajo de rotación del activo total y un alto número de días indican que la empresa no está utilizando eficientemente sus activos para generar ventas.

En la antigüedad promedio del inventario salió de 546.88 días, esto indica que, en promedio, el inventario se mantuvo en el almacén durante 546.88 días.

Una antigüedad alta del inventario es una señal de que la empresa está reteniendo productos durante mucho tiempo, lo que inmoviliza el capital y afecta el flujo de efectivo.

En el ciclo de conversión a efectivo salió de 557.19 días, este indicador representa el tiempo promedio que la empresa necesita para convertir sus insumos en efectivo a través de la venta de productos y la gestión de cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Un ciclo de conversión a efectivo prolongado significa una preocupación, ya que significa que la empresa necesita más tiempo para convertir sus inversiones en efectivo disponible.

En general, estos indicadores sugieren áreas de fortaleza y debilidad en la gestión financiera de la empresa. Las áreas con bajos números de rotación y altos períodos de tiempo requieren atención para mejorar la eficiencia y el flujo de efectivo.

Las cifras de rentabilidad del año 2018 se interpretan de la siguiente manera:

En el margen bruto salió del 81%: Esto significa que la empresa retiene el 81% de sus ingresos después de descontar el costo de los bienes o servicios vendidos. Un margen bruto alto indica que la empresa tiene un buen control sobre los costos de producción o adquisición de sus productos.

En el margen operacional salió del 11.46%, lo que indica que la rentabilidad de la empresa antes de tener en cuenta los impuestos e intereses. Un margen operacional del 11.46% indica que la empresa ha sido eficiente en la gestión de sus gastos operativos en comparación con sus ingresos.

En el margen neto salió del 7.35%, este margen neto es el porcentaje de ganancia que la empresa obtiene después de descontar todos los gastos, incluyendo impuestos e intereses. Un margen neto del 7.35% indica que, después de considerar todos los gastos, la empresa obtiene una ganancia del 7.35% sobre sus ingresos.

En el rendimiento sobre activos (ROA) salió de 7.48% indica que la empresa generó un rendimiento del 7.48% sobre sus activos durante el año 2018. Esto indica que la empresa fue capaz de utilizar eficientemente sus activos para generar ganancias.

Rendimiento sobre Capital (ROE) del -192.83%: El ROE evalúa la rentabilidad en relación con el capital propio invertido. El ROE negativo en este caso de Herbalife indica que la empresa está financiando sus operaciones principalmente con deuda en lugar de capital propio. Esto puede aumentar el riesgo financiero y la carga de intereses de la empresa, lo que eventualmente puede llevar a una mayor inestabilidad financiera.

En resumen, los números sugieren que Herbalife Nutrition USA obtuvo márgenes razonablemente saludables en 2018, pero el retorno sobre activos y el retorno sobre el capital no son tan altos como se esperaría en algunas industrias. Estos resultados sugieren que, aunque la empresa tiene un margen neto saludable y utiliza un nivel moderado de apalancamiento financiero.

Eficiencia en ventas.

Ahora analizaremos la eficiencia en ventas por ello se hicieron las siguientes operaciones como las ventas entre el capital contable y salió de 0.44, esta métrica, lo que indica que, por cada dólar de capital propio, la empresa genera 44 centavos en ventas. Esto indica que la empresa no está utilizando eficazmente su capital propio para generar ventas.

En las ventas entre el activo circulante salió de 0.70, esta métrica mide cuántas ventas se generan en relación con los activos circulantes de la empresa. Un valor de 0.70 indica que, por cada dólar en activos circulantes, la empresa genera 70 centavos en ventas. Esto indica una eficiencia moderada en la gestión de los activos circulantes para generar ventas.

En las ventas entre el pasivo circulante de 0.87, esta métrica mide cuántas ventas se generan en relación con el pasivo circulante de la empresa. Un valor de 0.87 indica que, por cada dólar de deuda a corto plazo, la empresa genera 87 centavos en ventas. Esto indica que la empresa está utilizando eficazmente su deuda a corto plazo para generar ingresos.

Las ventas entre el pasivo a largo plazo son de 0.68, esta métrica mide cuántas ventas se generan en relación con el pasivo a largo plazo de la empresa. Un valor de 0.68 indica que, por cada dólar de deuda a largo plazo, la empresa genera 68 centavos en ventas. Esto indica que la empresa está utilizando su deuda a largo plazo para generar ingresos, pero a un nivel un poco menos eficiente que el pasivo circulante.

Las ventas entre el pasivo a largo plazo más el capital contable salió de 0.27, esta métrica mide cuántas ventas se generan en relación con la suma del pasivo a largo plazo y el capital propio. Un valor de 0.27 indica que, por cada dólar en pasivo a largo plazo más capital propio, la empresa genera 27 centavos en ventas. Esto indica que la empresa no está utilizando eficazmente sus fuentes de financiamiento (deuda y capital propio) para generar ingresos.

Análisis del rendimiento

En el análisis del rendimiento realizamos las siguientes operaciones tales como la utilidad bruta entre el activo total salieron del 36.40%: Esto indica que la empresa generó una utilidad bruta equivalente al 36.40% de su activo total. Esta métrica indica cuán eficiente es la empresa en la generación de ganancias en relación con sus activos totales. Un valor del 36.40% es relativamente alto y sugiere que la empresa está generando una buena ganancia bruta en relación con sus activos totales.

En la utilidad operativa entre el activo total salió del 6.26%, esta métrica muestra que la empresa generó una utilidad operativa equivalente al 6.26% de su activo total. Esto refleja cuán eficiente es la empresa en la generación de ganancias antes de considerar intereses e impuestos en relación con sus activos totales.

En la utilidad neta entre el activo total del 2.72%, esta métrica indica que la empresa generó una utilidad neta equivalente al 2.72% de su activo total. Esto refleja cuán eficiente es la empresa en la generación de ganancias después de considerar todos los gastos, incluyendo intereses e impuestos, en relación con sus activos totales. Bajo para la industria a la que pertenece.

En la utilidad bruta entre el capital contable salió del 6.26%, esta métrica muestra cuánto de la utilidad bruta se relaciona con el capital propio de la empresa. Un valor del 6.26% indica que la empresa generó una utilidad bruta equivalente al 6.26% de su capital propio.

En la utilidad operativa entre el capital contable del 6.26%, esto indica cuánta utilidad operativa se relaciona con el capital propio de la empresa. Un valor del 6.26% indica que la empresa generó una utilidad operativa equivalente al 6.26% de su capital propio.

En la utilidad neta entre el capital contable del 2.72%, esta métrica muestra cuánta utilidad neta se relaciona con el capital propio de la empresa. Un valor del 2.72% indica que la empresa generó una utilidad neta equivalente al 2.72% de su capital propio.

En general, estas métricas muestran que la empresa tiene un buen rendimiento en términos de rentabilidad en relación con sus activos totales y su capital propio. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la rentabilidad en relación con el capital propio es más baja que la rentabilidad en relación con el activo total, lo que indica que la empresa está utilizando el apalancamiento financiero para aumentar sus rendimientos, pero esto también aumenta el riesgo financiero.

Análisis de la estabilidad.

En el análisis de la estabilidad, las ventas entre el pasivo a largo plazo más el capital contable salió de 0.27, esta métrica indica cuántas veces las ventas cubren tanto el pasivo a largo plazo como el capital contable de la empresa. Un valor de 0.27 sugiere que las ventas son aproximadamente un 27% mayores que la suma del pasivo a largo plazo y el capital propio. Esto es una señal positiva, ya que indica que la empresa tiene la capacidad de generar suficientes ingresos para cubrir sus obligaciones a largo plazo.

En la utilidad operativa entre ventas del 14%, esta métrica muestra cuánto de las ventas se traducen en utilidad operativa. Un valor del 14% indica que la empresa genera una utilidad operativa del 14% de sus ingresos por ventas. Esto indica que la empresa es eficiente en la generación de ganancias antes de intereses e impuestos en relación con sus ingresos por ventas.

En la multiplicación de ventas entre el pasivo a largo plazo más el capital contable (0.27) y la utilidad operativa entre ventas (14%) salió del 4%, esta multiplicación está relacionada con la capacidad de pago de la empresa y su rentabilidad operativa. Un valor del 4% indica que, en términos proporcionales, la capacidad de pago de la empresa es solo 4% mayor que su rentabilidad operativa.

En conjunto, estas métricas sugieren que la empresa tiene una capacidad razonable para cubrir sus obligaciones a largo plazo en relación con sus ingresos por ventas. Sin embargo, también indican que, en términos proporcionales, la capacidad de pago es mayor que la rentabilidad operativa, lo que podría sugerir que la empresa tiene margen para mejorar la rentabilidad operativa. La relación entre la capacidad

de pago y la rentabilidad es un equilibrio importante en el análisis financiero, ya que es fundamental que la empresa sea capaz de cubrir sus obligaciones a largo plazo y, al mismo tiempo, sea rentable para sus accionistas.

Análisis de solvencia.

En las pruebas de solvencia el pasivo total entre capital contable salió de 1.78, esto significa que el pasivo total de la empresa es 1.78 veces mayor que su capital contable. Esta métrica indica que la empresa tiene un nivel relativamente alto de deuda y otras obligaciones en comparación con su capital propio. Un valor mayor a 1 indica que la empresa está financiando una parte significativa de sus activos con deuda y obligaciones, lo que aumenta su riesgo financiero.

En el pasivo circulante entre capital contable salió de 0.51, esta métrica indica que el pasivo circulante de la empresa es igual al 51% de su capital propio. Un valor de 0.51 indica que una parte considerable del capital propio se utiliza para cubrir las obligaciones a corto plazo, lo que podría indicar que la empresa tiene una alta dependencia de financiamiento a corto plazo.

En la del pasivo a largo plazo entre capital contable salió de 0.65, esto indica que el pasivo a largo plazo de la empresa es igual al 65% de su capital propio. Un valor de 0.65 indica que una parte significativa del capital propio se utiliza para cubrir las obligaciones a largo plazo, lo que puede ser una señal de que la empresa ha tomado deuda a largo plazo para financiar sus operaciones.

En el activo circulante entre el capital contable salió de 0.64, esto indica que el activo circulante de la empresa es igual al 64% de su capital propio. Un valor de 0.64 indica que una parte considerable del capital propio se invierte en activos a corto plazo, lo que indica una gestión eficiente de los activos circulantes.

En resumen, estas métricas reflejan diferentes aspectos de la solvencia financiera de la empresa. Un pasivo total relativamente alto en relación con el capital propio indica un mayor riesgo financiero. La proporción de pasivo circulante y pasivo a largo plazo en relación con el capital propio también proporciona información sobre la estructura de financiamiento de la empresa.

Eficiencia en inversión y financiamiento.

En las ventas entre el activo total dio 0.44, esta métrica indica que la empresa genera ventas equivalentes al 44% de su activo total. En otras palabras, por cada dólar de activo, la empresa genera 44 centavos en ventas. Esta cifra es baja para la industria de salud y bienestar, debería estar cerca de 1 para considerarse más eficiente en ventas.

La utilidad bruta entre el activo total fue de 0.36, esto indica que la empresa genera una utilidad bruta equivalente al 36% de su activo total. Esta métrica nos dice cuán eficiente es la empresa en la generación de ganancias antes de considerar otros gastos, como los gastos de administración y los costos financieros, este sigue siendo bajo.

La utilidad operativa entre el activo total salió de 0.06, esta métrica muestra que la empresa genera una utilidad operativa equivalente al 6% de su activo total, esta métrica nos indica cuán eficiente es la empresa en la generación de ganancias antes de impuestos e intereses en relación con sus activos totales, esta cifra es baja pero se involucra con la estrategia de Herbalife.

En la utilidad neta entre el activo total salió de 0.02, esta métrica nos indica que la empresa genera una utilidad neta equivalente al 2% de su activo total. Muestra cuán eficiente es la empresa en la generación de ganancias después de considerar todos los gastos, incluyendo impuestos e intereses, en relación con sus activos totales, lo que podemos denotar que no es eficiente con sus activos.

En el activo circulante entre el activo total salió de 0.63, esto indica que el activo circulante de la empresa representa el 63% de su activo total. Lo que en este caso le proporciona flexibilidad financiera para hacer frente a obligaciones inmediatas.

En el pasivo total entre el activo total salió un valor de 178% lo que indica que el pasivo total es mayor que el activo total en un 178%. Esto es una señal de riesgo financiero, ya que la empresa tiene más obligaciones que activos.

En el pasivo circulante entre el activo total salió del 51%, esta métrica muestra que el pasivo circulante es igual al 51% de su activo total, lo que indica que la empresa

tiene una proporción sustancial de sus deudas y obligaciones que deben pagarse en el corto plazo. Esto incluye el pago a proveedores, préstamos a corto plazo y otras obligaciones financieras de vencimiento cercano.

En el pasivo a largo plazo entre el activo total salió del 65%, un valor de 65% indica que el pasivo a largo plazo representa el 65% del activo total. Esto muestra un compromiso financiero a largo plazo significativo.

En los costos de ventas entre el activo total de 0.084, esto indica que los costos de ventas son igual al 8.4% de su activo total, lo que muestra una buena eficiencia operativa. Significa que la empresa está produciendo y vendiendo sus productos o servicios de manera rentable y sin incurrir en costos excesivos.

En los gastos de administración entre el activo total de 0.179, esta métrica indica que los gastos de administración representan el 17.9% de su activo total. Muestra eficiencia en la gestión de la empresa ya que está operando con costos administrativos relativamente bajos en comparación con su base de activos.

El costo financiero entre el activo total de 0.016, esto indica que los costos financieros son igual al 1.6% de su activo total. Menos costos financieros pueden contribuir a una mayor rentabilidad, ya que la empresa está generando más ingresos netos después de pagar los costos de financiamiento.

En resumen, en 2018, la empresa mostró una eficiencia razonable en la generación de ventas y ganancias en relación con los activos totales. Sin embargo, la estructura de capital revela que el pasivo total supera el valor de los activos totales, lo que puede indicar una posición financiera apalancada y requiere una gestión cuidadosa de la deuda. La eficiencia en la gestión de costos, tanto en el costo de ventas como en los gastos de administración, parece ser manejable. La empresa también ha mantenido los costos financieros bajos en relación con los activos totales.

La siguiente gráfica muestra como se comporto el precio de la acción durante este años 2018, lo que podemos concluir que este aumento a pesar de las controversias y su manejo con el endeudamiento aún así genera utilidad.



Gráfica 6. Gráfica evolutiva de los precios de la acción HBL USA, 2018, Yahoo Finance, <https://finance.yahoo.com/>, 10 de agosto 2023.

4.5 Año 2019.

El 18 de septiembre de 2019 Herbalife Nutrition (NYSE:HLF), una de las principales empresas mundiales de nutrición, anunció hoy una asociación con Tencent, la principal empresa de tecnología e Internet de China, para ayudar a los distribuidores independientes a vender productos en línea de manera más eficaz. Herbalife Nutrition China vinculará de manera eficiente sus ofertas en línea y fuera de línea con un enfoque en las necesidades del consumidor e impulsando el desarrollo comercial.

El plan de tres años para mejorar las capacidades digitales de la Compañía ofrecerá una tienda en línea personalizada para proveedores de servicios y representantes de ventas en una plataforma integral de administración de relaciones con clientes (CRM) social. Tencent será completamente responsable del desarrollo técnico, incluida la investigación del sistema, el análisis de los requisitos, el diseño de la solución, el diseño del sistema y el desarrollo del programa. La asociación brinda a Herbalife Nutrition acceso a las tecnologías de Tencent, su ecosistema social, así como su experiencia en el apoyo a las transformaciones digitales de empresas en diversas industrias, para ayudar a impulsar el crecimiento comercial de Herbalife Nutrition en China.

En cuanto a las noticias relevantes relacionadas con la adopción del nuevo modelo de negocio esta fue la única durante este año, en cuanto a las ventas de este trimestre fueron las más altas pero el siguiente trimestre mostraron un decrecimiento importante, esto podemos atribuirlo a que su alianza en este caso fue con Herbalife China, y a finales de año ellos ya habían declarado la pandemia por COVID 19 el día 17 de noviembre del año en curso. Esto causo que esta alianza no tuviera el tiempo necesario para ser aprovechada al máximo, aunque por otro lado podríamos ver que desde septiembre ya se empieza a trabajar el modelo de negocio del comercio en línea, solo que nadie se esperaba la pandemia declarada en ese mismo año con China, y que, aunque en USA se declaró unos meses después, esta alianza para este desarrollo se hizo con ellos específicamente.



Gráfica 8. Fuente: elaboración propia ventas año 2019. Cifras en millones de USD.

En cuanto la variable de ventas el programa de digitalización se empezó en septiembre es decir perteneciente al Q3 perteneciente al mismo de la noticia relevante en ese año.

En cuanto a las razones de este año 2019, los resultados fueron los siguientes:

LIQUIDEZ	
Razón circulante	1.34
Prueba ácida	1.00
Capital de trabajo	1,741
Capital de trabajo neto	1,690

Activo circulante entre pasivo total		0.499
Efectivo más inventarios entre Activo circulante.		61%
Liquidez inmediata		0.8130
ENDEUDAMIENTO		
Razón endeudamiento		118%
Razón Endeudamiento a largo plazo		63%
Índice Capital		1.178058765
Índice Capital a largo plazo		0.629997519
Razón de liquidación de intereses		3.713071895
EFICIENCIA		
Rotación de cuentas por cobrar	Veces	13.15291262
	Días	27.75050747
Rotación de inventarios	Veces	0.566729768
	Días	644.045929
Rotación de cuentas por pagar	Veces	2.988
	Días	122.1492693
Rotación del capital de trabajo VTAS/CAPITAL DE TRABAJO	Veces	2.886028759
	Días	126.4713662
Rotación del activo total	Veces	0.432152477
	Días	844.6092965
Antigüedad promedio del inventario		644.045929
Ciclo de conversión a efectivo		654.210694416193
RENTABILIDAD		
Margen bruto		80%
Margen operacional		11.19%
Margen neto		6.21%
Rendimiento sobre Activos		2.76%
Rendimiento sobre Capital		2.76%
SISTEMA DUPONT		

Poder ganancial DUPONT	2.76%
Rendimiento de capital	-15%
ROA	10.79%
ROE	-50.37%

Fuente: elaboración propia. Cifras en millones de USD.

La interpretación de las razones de liquidez es:

En la razón circulante salió un valor de 1.34, el aumento en consideración del año pasado es una señal positiva, indica que la empresa mejoró su capacidad para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, esto nos refleja una gestión más eficiente de los activos circulantes.

En la razón de prueba ácida de 1.0 es positiva, ya que indica que la empresa tiene suficientes activos líquidos (excluyendo inventarios) para cubrir sus pasivos circulantes. Esto es importante en una industria donde la calidad de los productos y la capacidad para responder rápidamente a las demandas del mercado son críticas. Manteniéndose por igual que el año anterior.

En la razón de capital de trabajo y capital de trabajo neto hubo un aumento en la de 1,422 a 1,741, muestra que la empresa tenía más activos circulantes en relación con sus pasivos circulantes, lo que sugiere una mejor capacidad para financiar sus operaciones y cubrir sus obligaciones a corto plazo.

El aumento en el capital de trabajo neto, de 1,333 a 1,690, indica que la empresa tenía un mayor margen de seguridad en términos de activos circulantes después de restar los pasivos circulantes, lo que le permite enfrentar eventualidades financieras imprevistas. En este año se fortaleció su posición financiera.

En la razón de activo circulante entre pasivo total dio un valor de 0.49, esta razón en comparación con el año pasado indica que la empresa tenía una mayor proporción de activos circulantes en comparación con su deuda total en 2019, lo que indica que la empresa mejoró su capacidad para financiar sus operaciones y cubrir sus obligaciones a largo plazo.

El incremento en esta razón muestra que la empresa se volvió menos dependiente de la deuda a largo plazo para financiar sus operaciones, lo que como ya habíamos mencionada señal de una gestión financiera más sólida y un menor riesgo financiero.

Ahora en la razón de efectivo entre el pasivo total salió con un 61%, la empresa parece tener una cantidad sustancial de efectivo en relación con su pasivo total. Esto es positivo y es útil para abordar cualquier emergencia o inversión estratégica, a comparación del año pasado esta decreció un 3%.

En la razón de liquidez inmediata salió de 0.81 muestra una ligera mejora en su capacidad para cubrir sus pasivos circulantes con activos de liquidez inmediata, como efectivo y equivalentes de efectivo. Aunque la mejora es relativamente pequeña, indica que la empresa ha mantenido o ligeramente fortalecido su posición de liquidez.

En resumen, estos indicadores sugieren que la empresa ha fortalecido su posición financiera, lo que puede ser resultado de una gestión financiera más eficiente y una mejor planificación en términos de liquidez.

La interpretación de las razones de endeudamiento es:

La razón de endeudamiento salió con un valor del 118% esto indica una reducción a comparación del año pasado lo que significa que la empresa ha reducido su nivel de endeudamiento en comparación con su patrimonio neto. Indica que redujo su riesgo financiero y su dependencia de la deuda, lo que es una señal positiva de estabilidad financiera.

En la razón de endeudamiento a largo con un valor del 63%, un valor más bajo en comparación con la razón de endeudamiento total indica que una parte significativa de la deuda es a largo plazo, lo que puede ser menos riesgoso que una deuda a corto plazo está también tuvo una reducción ligera del 2% a comparación del año pasado lo que es bueno para la empresa.

En el índice de capital salió con un valor de 1.17, este índice sugiere que la empresa tiene un margen de seguridad razonable en términos de capital en relación con sus

activos ponderados por riesgo. Una reducción en su capacidad para financiar sus activos a través de su capital propio en lugar de depender en gran medida de la deuda. Indica una mayor dependencia de la deuda para financiar las operaciones de la empresa, lo que puede aumentar el riesgo financiero. Sin embargo, esto está más relacionado con las decisiones estratégicas de financiamiento que la empresa ha tomado. Reducir el índice de capital le genera ventajas en términos de aprovechar el apalancamiento financiero, pero también conlleva un mayor riesgo si la empresa no puede gestionar eficazmente su deuda.

En el índice de capital a largo plazo dio un valor de 0.62, este índice indica que la empresa está financiando una parte significativa de sus activos a largo plazo con deuda a largo plazo. Un índice de capital a largo plazo más bajo que el año pasado indica que la empresa tiene una mayor proporción de deuda a largo plazo en relación con el capital propio, lo que aumenta su riesgo financiero.

En la razón de liquidación de intereses salió con un valor de 3.71, esta razón indica que la empresa es capaz de cubrir sus gastos de intereses aproximadamente 3.71 veces con sus ganancias operativas. Esto indica una capacidad razonable para hacer frente a sus obligaciones de interés, lo que es importante para evitar problemas financieros. Aunque la disminución es relativamente pequeña, esto indica una menor capacidad de la empresa para afrontar sus costos financieros, lo que se debe a un rendimiento operativo ligeramente inferior en comparación con el año anterior.

En general, los resultados de endeudamiento de Herbalife Nutrition Ltd. Este año muestran que la empresa tiene una carga de deuda significativa, especialmente en relación con su patrimonio neto. Sin embargo, la capacidad de la empresa para cubrir sus gastos de intereses es sólida.

La interpretación de las razones de eficiencia es:

En la rotación de cuentas por cobrar salió 13 veces significa que, en promedio, la empresa cobró sus cuentas por cobrar aproximadamente 13 veces durante el año. En términos de días, esto se traduce en un período promedio de cobro de 27 días,

lo que indica una eficiencia en la gestión de crédito y cobranza, esto dio el mismo resultado que el año anterior.

En la rotación de inventarios salió de 0.56 veces lo que significa que, en promedio, la empresa vendió y repuso su inventario aproximadamente 0.56 veces durante el año. En términos de días, esto se traduce en un período promedio de almacenamiento de inventario de 644 días. Aumento cerca de 100 días a comparación del año pasado, un periodo de almacenamiento largo puede indicar una gestión menos eficiente de los inventarios, ya que los productos se mantienen en stock durante un período prolongado antes de venderse.

En la rotación de cuentas por pagar salió 2.98 veces indica que la empresa pagó sus cuentas por pagar aproximadamente 2.98 veces durante el año. En términos de días, esto se traduce en un período promedio para pagar a proveedores de 122 días, este se redujo una semana a comparación del año pasado, lo que indica una eficiencia en la gestión de cuentas por pagar.

En la rotación del capital de trabajo resulto de 2.88 veces significa que la empresa utilizó su capital de trabajo aproximadamente 2.88 veces durante el año para respaldar sus operaciones. En términos de días, esto se traduce en un ciclo de conversión de efectivo de 126 días, este tiempo se aumentó 27 días en comparación del año pasado, lo que sigue indicando una eficiencia razonable en la gestión de recursos financieros.

En la rotación del activo total dio 0.43 veces lo que indica que la empresa utilizó su activo total aproximadamente 0.43 veces durante el año para generar ventas. En términos de días, esto se traduce en un ciclo de conversión de activos de 844 días, este periodo aumento 30 días a comparación del año pasado, lo que sugiere un período largo para convertir los activos en efectivo a través de las operaciones.

En la antigüedad promedio del inventario dio 644 días lo que indica que, en promedio, los productos permanecen en el inventario durante 644 días antes de ser vendidos, este aumento cerca de 100 días a comparación del año anterior, lo que

indica que un período largo de antigüedad del inventario necesita una gestión de inventario más eficiente.

En el ciclo de conversión a efectivo salió de 654 días, esto significa que la empresa tarda, en promedio, 654 días en convertir los recursos en efectivo a través de sus operaciones, este igualmente aumentó cerca de 100 días a comparación del año anterior, lo que un ciclo de conversión a efectivo más corto es preferible, ya que indica que la empresa podría generar efectivo más rápidamente a partir de sus operaciones.

En general, las razones de eficiencia de Herbalife Nutrition Ltd. para el año 2019 muestran áreas de fortaleza, como la gestión de cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Sin embargo, hay áreas que podrían beneficiarse de una mejora, como la rotación de inventarios y la antigüedad del inventario. Mejorar la eficiencia en la gestión de inventarios y la conversión de activos en efectivo puede ser beneficioso para optimizar los recursos y el flujo de efectivo de la empresa.

La interpretación de las razones de rentabilidad es:

En el margen bruto salió del 80% lo que es un indicador positivo de rentabilidad. Significa que la empresa obtuvo un margen bruto del 80% sobre sus ingresos totales después de deducir los costos directos de producción o adquisición de los productos, a comparación del año pasado este redujo solo un 1%. En la industria de la salud y los suplementos alimenticios, un margen bruto alto es típico y refleja la capacidad de la empresa para vender productos con márgenes sustanciales.

En el margen operacional salió del 11.19% lo que indica la eficiencia con la que la empresa está gestionando sus gastos operativos y generando ganancias antes de los intereses e impuestos. Este margen es un indicador importante de la eficiencia operativa de la empresa. En este caso, un margen operacional del 11.19% indica que la empresa ha logrado controlar sus costos operativos y generar ganancias saludables, esta cifra a comparación del año pasado no cambia significativamente.

En el margen neto dio un 6.21% muestra la rentabilidad neta de la empresa después de deducir todos los gastos, incluidos los impuestos e intereses. Indica que la

empresa está obteniendo una ganancia neta del 6.21% sobre sus ingresos totales, este margen a comparación del año pasado se redujo casi un 1%, en la industria de la salud y los suplementos alimenticios, un margen neto del 6.21% es razonable, aunque mejorable.

En el rendimiento sobre activos es decir el ROA salió de 10.79% hay un aumento significativo en el ROA en 2019 en comparación con el año anterior. Esto indica que la empresa ha logrado generar un mayor retorno sobre sus activos durante el año. Un ROA del 10.79% sugiere una mejora en la eficiencia en el uso de los activos para generar ganancias en comparación con el año anterior.

En el rendimiento sobre capital es decir el ROE salió de -50.37% hay una mejora considerable en comparación con el año anterior. El ROE del -50.37% en 2019 es una mejora significativa con respecto al -192.83% en 2018. Esto indica que, aunque la empresa aún no ha logrado generar ganancias suficientes para compensar los intereses de los accionistas y los costos de financiamiento, ha habido una mejora en la capacidad de generar retorno sobre el capital en comparación con el año anterior.

En resumen, las razones de rentabilidad de Herbalife Nutrition Ltd. para el año 2019 son en su mayoría positivas, con márgenes bruto y operacional sólidos. Sin embargo, los rendimientos sobre activos y capital del 2.76% podrían ser mejorados.

Eficiencia en ventas.

Las ventas entre el capital contable salieron de .43, esto significa que por cada dólar de capital contable que la empresa tenía, generó \$0.43 en ventas. Esta métrica refleja la eficiencia de la empresa para utilizar su capital contable para impulsar las ventas. Un valor de 0.43 indica que la empresa está generando ventas, pero podría ser más eficiente en la asignación de su capital contable.

En las ventas entre el activo circulante salió de .73, indica que, por cada dólar de activos circulantes, la empresa generó \$0.73 en ventas. Esto muestra la eficiencia en el uso de los activos circulantes para impulsar las ventas. Un valor de 0.73

sugiere que la empresa está utilizando eficazmente sus activos circulantes para generar ventas, 3% más que el año pasado.

En las ventas entre el pasivo circulante dio .98 lo que nos indica que, por cada dólar de pasivos circulantes, la empresa generó \$0.98 en ventas. Esto muestra que la empresa fue capaz de cubrir sus obligaciones circulantes con sus ingresos por ventas. Un valor de 0.98 muestra una buena capacidad para gestionar las obligaciones a corto plazo, 11% más eficiente que el año pasado.

Para las ventas entre el pasivo a largo plazo que dio .68, nos indica que, por cada dólar de pasivo a largo plazo, la empresa generó \$0.68 en ventas, lo que muestra la eficiencia de la empresa en utilizar el financiamiento a largo plazo para impulsar las ventas, este porcentaje se mantiene igual que el año anterior.

En las ventas entre el pasivo a largo plazo más el capital dio .26, esta métrica combina el capital contable y el pasivo a largo plazo y un valor de 0.26 indica que, en conjunto, por cada dólar de financiamiento a largo plazo y capital contable, la empresa generó \$0.26 en ventas.

En general, estos indicadores proporcionan una imagen de la eficiencia en la gestión de activos y pasivos en relación con las ventas.

Análisis del rendimiento.

Rendimiento en relación con el activo total:

En cuanto a la utilidad bruta entre el activo total salió de 34.73%, esto indica que la empresa genera una utilidad bruta de aproximadamente el 34.73% en relación con su activo total. Esta métrica nos muestra la eficiencia en la generación de beneficios antes de deducir los gastos operativos. Un valor del 34.73% es un buen indicativo de rentabilidad en la gestión de los costos de producción.

Para la utilidad operativa entre el activo total dio 5.03%, esto significa que la empresa genera una utilidad operativa de aproximadamente el 5.03% en relación con su activo total. Esta métrica muestra la eficiencia en la generación de beneficios

después de deducir los gastos operativos. Un valor del 5.03% refleja la capacidad de la empresa para generar ganancias a partir de sus operaciones centrales.

En la utilidad neta entre el activo total dio 2.76%, esta métrica muestra que la empresa genera una utilidad neta de aproximadamente el 2.76% en relación con su activo total. Un valor del 2.76% indica la rentabilidad neta en relación con sus activos totales.

Rendimiento en relación con el Capital Contable:

En la utilidad bruta entre el capital contable dio 34.73%, al igual que la métrica relacionada con el activo total, esta muestra que la empresa genera una utilidad bruta del 34.73% en relación con su capital contable. Esto indica que la empresa es eficiente en la generación de beneficios brutos en relación con su capital propio.

En la utilidad operativa entre el capital contable dio 5.03%, igualmente, la empresa genera una utilidad operativa del 5.03% en relación con su capital contable, lo que demuestra su eficiencia en la generación de ganancias operativas en relación con el capital propio.

En la utilidad neta entre el capital contable dio 2.76%, esta métrica refleja que la empresa genera una utilidad neta del 2.76% en relación con su capital contable. Muestra la rentabilidad neta en relación con la inversión de los accionistas.

En general, estos indicadores sugieren que Herbalife Nutrition USA fue rentable en 2019, pero con márgenes de rentabilidad bajos.

Análisis de estabilidad.

Ventas entre el pasivo a largo plazo más el capital contable dio 0.27, este indicador muestra que, en relación con la suma del pasivo a largo plazo y el capital contable, la empresa generó ventas por un valor del 27%. Esto indica que la empresa es capaz de cubrir sus obligaciones a largo plazo y generar ingresos adicionales a partir de su inversión de capital propio y financiamiento a largo plazo. Un valor de 0.27 indica una buena capacidad para generar ventas en relación con las obligaciones de largo plazo.

La utilidad operativa entre las ventas dio 12%, esta métrica indica que la empresa generó una utilidad operativa que es el 12% de sus ingresos totales. Esto muestra la eficiencia en la conversión de ventas en ganancias operativas antes de deducir otros gastos financieros e impuestos.

La multiplicación de estos dos indicadores da como resultado un valor del 3%. Esto muestra que la empresa es capaz de generar un rendimiento del 3% en relación con la combinación de su capital contable y su financiamiento a largo plazo, después de cubrir sus obligaciones a largo plazo y gastos operativos.

En general, estos indicadores apuntan a una buena estabilidad financiera y a la capacidad de Herbalife Nutrition USA para cumplir con sus obligaciones a largo plazo mientras genera ganancias operativas en relación con sus ingresos.

En las pruebas de solvencia.

El pasivo total entre el capital contable dio un valor de 1.178 lo que indica que el pasivo total de la empresa es 1.178 veces mayor que su capital contable. Esto muestra que la empresa tiene un alto nivel de apalancamiento financiero, lo que significa que gran parte de su financiamiento proviene de deuda en lugar de capital propio. Esto aumenta el riesgo financiero de la empresa, ya que está más expuesta a las fluctuaciones en las tasas de interés y la capacidad de pago de la deuda.

En el pasivo circulante entre el capital contable dio un valor de 0.43 indica que el pasivo circulante es el 43% del capital contable. Esto muestra la proporción de las obligaciones a corto plazo en relación con el capital propio. Un valor de 0.43 muestra que la empresa tiene una carga relativamente baja de pasivos circulantes en comparación con su capital contable, lo que es una señal positiva de solvencia a corto plazo.

El pasivo a largo plazo entre el capital contable dio un valor de 0.63 indica que el pasivo a largo plazo es del 63% del capital contable. Esto muestra la proporción de las obligaciones a largo plazo en relación con el capital propio. Un valor de 0.63 indica que la empresa tiene una carga significativa de pasivos a largo plazo en

comparación con su capital contable, lo que indica un mayor nivel de apalancamiento financiero a largo plazo.

En el activo circulante entre el capital contable dio un valor de 0.59 muestra que el activo circulante es el 59% del capital contable. Esto refleja la proporción de activos circulantes en relación con el capital propio. Un valor de 0.59 muestra que la empresa tiene una cantidad significativa de activos circulantes en relación con su capital contable, lo que es una señal positiva de liquidez a corto plazo.

En conjunto, estos indicadores muestran que la empresa tiene un nivel de apalancamiento financiero alto en relación con su capital contable, especialmente en lo que respecta al pasivo a largo plazo. Esto significa que depende en gran medida de la deuda para financiar sus operaciones y activos a largo plazo.

Eficiencia en inversión y financiamiento:

En las ventas entre el activo, la empresa generó \$0.43 en ventas por cada dólar de activos totales, en comparación con \$0.44 en el año anterior. La disminución en esta métrica indica una ligera disminución en la eficiencia en la utilización de los activos totales para generar ventas.

La utilidad bruta entre el activo total, la empresa generó una utilidad bruta de aproximadamente el 0.34% en relación con sus activos totales, en comparación con el 0.36% en el año anterior. Este también disminuyó a comparación del año pasado en la eficiencia en la generación de beneficios brutos en relación con los activos totales.

La utilidad operativa entre el activo total, la empresa generó una utilidad operativa de aproximadamente el 0.05% en relación con sus activos totales, en comparación con el 0.06% en el año anterior. La disminución en esta métrica indica una disminución en la eficiencia en la conversión de ventas en ganancias operativas en relación con los activos totales.

En la utilidad neta entre el activo total, la empresa generó una utilidad neta de aproximadamente el 0.02% en relación con sus activos totales, igual que en el año

anterior. Esto indica que la rentabilidad neta se mantuvo estable en relación con los activos totales.

Solidez Financiera.

En el pasivo total entre el activo, el pasivo total representa el 118% de los activos totales, en comparación con el 178% en el año anterior. La empresa redujo significativamente su nivel de deuda y obligaciones en relación con los activos totales, lo que es una mejora sustancial.

En el pasivo circulante entre el activo total, el pasivo circulante representa el 44% de los activos totales, en comparación con el 51% en el año anterior. La empresa redujo su proporción de obligaciones a corto plazo en relación con los activos totales.

En el pasivo a largo plazo entre el activo total, el pasivo a largo plazo representa el 63% de los activos totales, en comparación con el 65% en el año anterior. La empresa disminuyó ligeramente su nivel de deuda a largo plazo en relación con los activos totales.

Para el costo de ventas entre el activo total, el costo de ventas representa el 0.08% de los activos totales, igual que en el año anterior. El costo de ventas se mantuvo constante en relación con los activos totales.

En los gastos de administración entre el activo total, los gastos de administración representan el 0.17% de los activos totales, igual que en el año anterior. Los gastos de administración se mantuvieron constantes en relación con los activos totales.

En el costo financiero entre el activo total se mantuvo igual que el año anterior en relación con los activos totales.

En general, en 2019, la empresa mejoró su eficiencia en la generación de ventas y ganancias en relación con los activos totales, lo que indica una mayor rentabilidad y eficiencia operativa. También redujo significativamente su nivel de deuda y obligaciones en relación con los activos totales, lo que es una señal positiva de una mejor salud financiera.



Gráfica 9. Gráfica evolutiva de los precios de la acción HBL USA 2019, Yahoo Finance, <https://finance.yahoo.com/>, 19 de agosto 2023.

Como podemos observar el precio de la acción empezó el año en \$59.33 en enero de 2019 hasta \$47.67 a finales del mismo año indica una disminución en el valor de mercado de la empresa durante este período, la disminución del precio de las acciones como pudimos ver se debe a que los inversionistas se encuentran con menor confianza debido al rendimiento no tan destacable de la empresa y por ello hay preocupaciones sobre su desempeño financiero.

4.6 Año 2020

13 MARZO 2020

La pandemia de COVID-19 se declaró oficialmente en los Estados Unidos de América el 13 de marzo de 2020. En esa fecha, el presidente de los Estados Unidos, Donald Trump, hizo una declaración oficial en una conferencia de prensa en la Casa Blanca en la que anunció que se estaban tomando medidas de emergencia para abordar la propagación del virus en el país.



Gráfica 10. Gráfica evolutiva de los precios de la acción HBL USA 13/03/2020, Yahoo Finance, <https://finance.yahoo.com/>, 19 de agosto 2023.

29 marzo 2020.

La principal compañía global de nutrición, Herbalife Nutrition (NYSE: HLF), anunció que John Agwunobi ha asumido el cargo de Director Ejecutivo (CEO), sucediendo a Michael Johnson. La Compañía anunció previamente la sucesión planificada de Michael Johnson el 29 de octubre de 2019. Después de 17 años en la Compañía, Johnson se retira como CEO a partir del 30 de marzo y se retirará como Presidente el 29 de abril de 2020.

Después de haber dedicado su vida a mejorar la salud de las personas, como médico, en el servicio gubernamental y como ejecutivo corporativo, Agwunobi es especialmente adecuado para este nuevo rol. Agwunobi establecerá la estrategia para Herbalife Nutrition, supervisando todos los aspectos de las iniciativas de crecimiento de la Compañía en los 94 países donde opera la Compañía, asegurando que la Compañía continúe siendo reconocida mundialmente como una compañía líder en nutrición.

"Estoy emocionado de entrar en mi nuevo rol, con una transición que ha sido hecha sin problemas por nuestros distribuidores innovadores y emprendedores que están dedicados al bienestar de sus clientes", dijo John Agwunobi, CEO de Herbalife Nutrition. "Mientras celebramos nuestros 40ésimo Aniversario, nuestra misión de

mejorar los hábitos nutricionales del mundo nunca ha sido más crítica y espero liderar esta increíble compañía a medida que continuamos expandiendo nuestro alcance, fortaleciendo a todas nuestras comunidades".

Desde que se unió a la Compañía en 2016, Agwunobi ha ocupado una serie de puestos de creciente responsabilidad, más recientemente como copresidente y director de salud y nutrición de Herbalife Nutrition y dirigiendo la filosofía de nutrición de la Compañía. Agwunobi aporta una gran experiencia de los sectores público y privado a su función. En particular, en el sector privado, se desempeñó como vicepresidente senior y presidente de salud y bienestar para el minorista más grande del mundo, Walmart, donde dirigió un equipo de más de 65,000 y aumentó el negocio de \$ 25 mil millones a más de \$ 30 mil millones.

En el sector público, Agwunobi se desempeñó como Secretario de Salud de Florida. Luego se desempeñó como Almirante en el Cuerpo Comisionado de Servicios de Salud Pública de los Estados Unidos y como Subsecretario de Salud del Departamento de Salud y Servicios Humanos de los Estados Unidos. En estos cargos, fue responsable de la prevención de enfermedades y la promoción de la salud. Supervisó los Centros para el Control de Enfermedades, los Institutos Nacionales de Salud, la Administración de Alimentos y Medicamentos, la oficina del Cirujano General de los Estados Unidos y muchas otras oficinas y programas de salud pública.

Además de la transición de Agwunobi a CEO, el copresidente y director estratégico de Herbalife Nutrition, John DeSimone, ha pasado a ser presidente. DeSimone es un líder comprobado con un conocimiento extraordinariamente profundo de Herbalife Nutrition, habiendo pasado más de una década en posiciones de liderazgo en la Compañía.

La ventaja competitiva y el éxito de la compañía en la industria de la nutrición se basan en la ciencia y la educación: productos basados en la ciencia y la educación proporcionada a los clientes por sus distribuidores, también conocida como la "Diferencia del distribuidor". Los distribuidores educados y capacitados entrenan a

para acabar con el hambre en todo el mundo", dijo Alan Hoffman, vicepresidente ejecutivo de Asuntos Globales de Herbalife Nutrition. "A través de Nutrición para el Hambre Cero, estamos proporcionando fondos muy necesarios para ayudar al PMA a responder de la mejor y más efectiva manera posible para vencer el virus".

El PMA trabaja en primera línea, proporcionando alimentos y otros recursos a las personas más vulnerables, que a menudo están mal equipadas para responder a la pandemia. La agencia está aumentando activamente sus actividades para continuar satisfaciendo estas necesidades, incluido el posicionamiento previo de alimentos cerca de las comunidades que están en mayor riesgo.

"Debido al apoyo de socios como Herbalife Nutrition, el PMA está en una posición sólida para enfrentar este virus, pero aún queda mucho por hacer", dijo Barron Segar, presidente y CEO del Programa Mundial de Alimentos de EE. "El brote ha sido devastador para las familias de todo el mundo y requiere una respuesta sin precedentes de los socios comerciales a las agencias humanitarias y gubernamentales".



Gráfica 12. Gráfica evolutiva de los precios de la acción HBL USA 02/04/2020, Yahoo Finance, <https://finance.yahoo.com/>, 19 de agosto 2023.

19 noviembre 2020.

Felicita a sus atletas de baloncesto patrocinados que participaron en el Draft 2020 de la Asociación Nacional de Baloncesto (NBA) por su compromiso con la nutrición

y el máximo rendimiento deportivo. En preparación para la próxima temporada, los atletas pasaron por un intenso entrenamiento y acondicionamiento de baloncesto en el Centro IMPACT de Herbalife Nutrition.

Este programa anual evalúa la preparación mental y física de un jugador para jugar baloncesto profesional, incluido el peso y la composición corporal adecuados. Este año, dos de nuestros atletas patrocinados que entrenaron en el Centro IMPACT de Herbalife Nutrition fueron reclutados anoche.

Trabajamos en estrecha colaboración con el Centro de Baloncesto Herbalife Nutrition IMPACT porque ambos entendemos que el entrenamiento en combinación con una nutrición personalizada es fundamental para que los atletas maximicen su rendimiento tanto dentro como fuera de la cancha, dijo Ibi Montesino, vicepresidente senior y director general para América del Norte, Herbalife Nutrition.

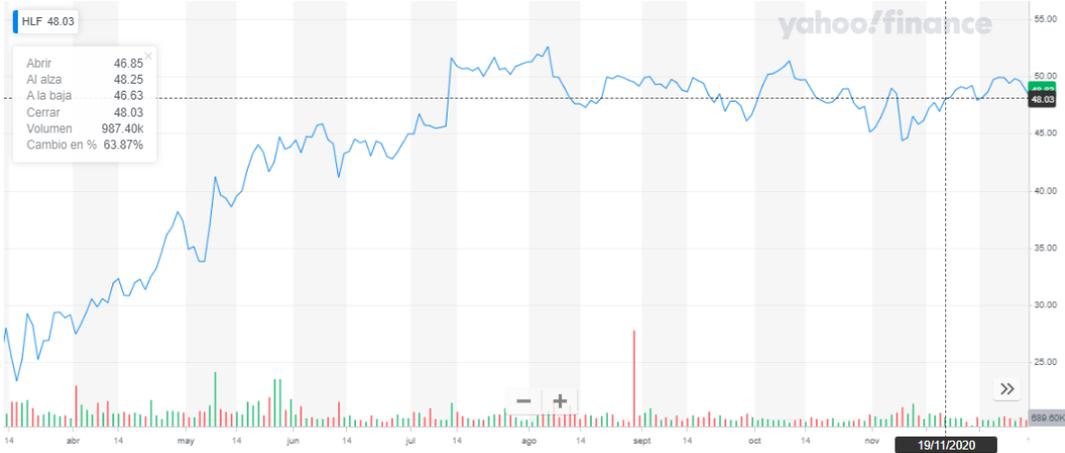
Al final del programa, estos atletas universitarios fueron reclutados en la NBA: Zeke Nnaji, ex alero de la Universidad de Arizona fue elegido No. 22 en general y firmado por los Denver Nuggets.

Tyler Bey, ex escolta de la Universidad de Colorado, fue elegido No. 36 en general y firmado por los Dallas Mavericks.

Como el principal destino para el baloncesto, el Centro de Baloncesto Herbalife Nutrition IMPACT es reconocido por dar la bienvenida a jugadores de todos los niveles. Más de 200 jugadores que van desde profesionales, estrellas universitarias y jugadores y equipos de secundaria de todo el mundo han entrenado en esta instalación. Además de desarrollar habilidades en la cancha, los atletas también aprenden sobre la importancia de la nutrición.

"La nutrición es uno de los cuatro principios básicos de nuestra estrategia de desarrollo de jugadores", dijo Joe Abunassar, fundador y presidente de los Centros de Baloncesto Herbalife Nutrition IMPACT. "Esta asociación beneficia no solo a nuestros jugadores, sino también a los entrenadores en nuestras otras instalaciones".

Herbalife Nutrition patrocina más de 150 eventos deportivos, equipos y atletas alrededor del mundo.



Gráfica 13. Gráfica evolutiva de los precios de la acción HBL USA 19/11/2020, Yahoo Finance, <https://finance.yahoo.com/>, 19 de agosto 2023.



Gráfica 14. Fuente: elaboración propia ventas año 2020. Cifras en millones de USD.

Las ventas desde el primer trimestre ya eran más altas que el año pasado, el segundo semestre igualmente, pero por muy poco, fue hasta el tercer trimestre que las ventas aumentaron en gran medida, en el último trimestre redujo ligeramente, pero manteniéndose más altas que el año anterior.

Las razones financieras dieron los siguientes resultados para este año:

LIQUIDEZ		
Razón circulante		1.74
Prueba ácida		1.33
Capital de trabajo		1,775
Capital de trabajo neto		3,180
Activo circulante entre pasivo total		0.509
Efectivo más inventario entre activo circulante		64%
Liquidez inmediata		1.10
ENDEUDAMIENTO		
Razón endeudamiento		120%
Razón Endeudamiento		73%
Índice Capital		1.1972557
Índice Capital a largo plazo		0.73485342
Razón de liquidación de intereses		4.816541353
EFICIENCIA		
Rotación de cuentas por cobrar	Veces	14.6724914
	Días	24.87648417
Rotación de inventarios	Veces	0.654530974
	Días	557.6512254
Rotación de cuentas por pagar	Veces	3.186
	Días	114.5502347
Rotación del capital de trabajo	Veces	1.742649602
	Días	209.4511711
Rotación del activo total	Veces	0.451286645
	Días	808.7985853
Antigüedad promedio del inventario		557.6512254
Ciclo de conversión a efectivo		569.137341877496

RENTABILIDAD		
Margen bruto		79%
Margen operacional		11.38%
Margen neto		6.35%
Rendimiento sobre Activos		3.03%
Rendimiento sobre Capital		3.03%
SISTEMA DUPONT		
Poder ganancial DUPONT		3.03%
Rendimiento de capital		-15%
ROA		11.01%
ROE		-68.13%

Fuente: elaboración propia. Cifras en millones de USD.

La interpretación de las razones de liquidez es:

En la razón circulante dio un valor de 1.74 significa que, en ese año, la empresa tenía 1.74 veces más activos circulantes que pasivos circulantes. Esto es una señal positiva, ya que indica que la empresa tenía una posición relativamente fuerte para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Cuanto mayor sea esta cifra, mejor, ya que sugiere una mayor liquidez y capacidad para hacer frente a deudas y gastos a corto plazo, en la relación circulante a comparación del año pasado es una señal positiva de mejora en la liquidez.

En la razón de prueba ácida dio un valor de 1.33, es positivo e indica que la empresa tiene suficientes activos líquidos para cubrir sus pasivos circulantes. Esto es especialmente importante en una industria donde la capacidad para responder rápidamente a las demandas del mercado es fundamental.

En la razón de capital de trabajo dio 1,775, lo que muestra que la empresa tiene un capital de trabajo positivo de \$1,775 millones, lo que indica que tiene recursos adicionales para financiar sus operaciones a corto plazo. Esto es positivo y proporciona una red de seguridad financiera.

En la razón de capital de trabajo neta dio un valor de 3,180 en esta razón muestra un capital de trabajo neto sólido después de considerar los impuestos a pagar. Esto refuerza la idea de que la empresa tiene recursos disponibles para sus operaciones.

Para la razón de activo circulante entre pasivo total dio un valor de 0.50, indica que aproximadamente la mitad de los pasivos totales de la empresa son a corto plazo. Esto es relevante en una industria donde la gestión de los pasivos circulantes es clave para la liquidez.

En la razón de efectivo entre el pasivo total salió con un 64%, la empresa tiene una cantidad significativa de efectivo y equivalentes de efectivo en relación con su pasivo total. Esto proporciona una buena capacidad para hacer frente a sus obligaciones.

En la razón de liquidez inmediata salió de 1.10 la empresa tenía 1.10 veces más activos líquidos inmediatos que pasivos circulantes. Este valor es una señal positiva, ya que indica una mayor capacidad para cumplir con las obligaciones de corto plazo sin depender en gran medida de los inventarios. Cuanto mayor sea esta cifra, mejor. A comparación del año pasado esto indica mejor gestión de efectivo y cuentas por cobrar, lo que es importante para afrontar obligaciones de corto plazo.

En general, los resultados de liquidez de Herbalife Nutrition Ltd. parecen saludables e indican que la empresa tiene la capacidad de hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

La interpretación de las razones de endeudamiento es:

En la razón de endeudamiento dio un valor del 120%, esto significa que la empresa tiene una cantidad significativa de deuda en relación con su patrimonio neto. Esta razón indica que la empresa había tomado una carga de deuda relativamente alta en ese momento. Tener una razón de endeudamiento superior al 100% indica que la deuda supera el patrimonio neto, lo que es una señal de riesgo financiero, pero estudiando a esta empresa en particular sabemos que siempre ha trabajado y funcionado con estos niveles de endeudamiento.

En la razón de endeudamiento a largo plazo dio un valor del 64%, esta razón se centra en la deuda a largo plazo en relación con el patrimonio neto de la empresa, esto indica que una parte significativa de la deuda es a largo plazo, lo que generalmente se considera menos riesgoso que la deuda a corto plazo.

En el índice de capital dio un valor de 1.19, este índice sugiere que la empresa tenía un margen de seguridad razonable en términos de capital en relación con sus activos ponderados por riesgo. Mantener un índice de capital sólido es importante para respaldar la solvencia y la capacidad de cumplir con las regulaciones en la industria de la salud y los suplementos alimenticios.

En el índice de capital a largo plazo dio un valor de 0.73, un valor más bajo indica que la empresa financió una parte significativa de sus activos a largo plazo con deuda a largo plazo.

En la razón de liquidación de intereses dio un valor de 4.81, esta razón indica que la empresa es capaz de cubrir sus gastos de intereses aproximadamente 4.81 veces con sus ganancias operativas. Esto sugiere una capacidad sólida para hacer frente a sus obligaciones de interés y reduce el riesgo financiero.

En general, en el año 2020, Herbalife Nutrition Ltd. tenía una carga de deuda significativa en relación con su patrimonio neto, como los 2 años anteriores, pero también tenía una capacidad razonable para cubrir sus gastos de intereses. La gestión adecuada de la deuda y el monitoreo continuo son esenciales para garantizar que la empresa pueda mantener su estabilidad financiera y operativa en esta industria altamente competitiva y regulada.

Las razones de eficiencia se interpretan así:

Para la rotación de cuentas por cobrar dio una rotación de cuentas por cobrar de 14 veces significa que, en promedio, la empresa cobró sus cuentas por cobrar aproximadamente 14 veces durante el año. En términos de días, esto se traduce en un período promedio de cobro de 24 días, lo que indica una gestión eficiente de crédito y cobranza. La empresa logró cobrar de manera más rápida a sus clientes en comparación con años anteriores.

En la rotación de inventarios, una rotación de inventarios de 0.65 veces significa que, en promedio, la empresa vendió y repuso su inventario aproximadamente 0.65 veces durante el año. En términos de días, esto se traduce en un período promedio de almacenamiento de inventario de 557 días, lo que indica una mejora en la gestión de inventario en comparación con los años anteriores.

Para rotación de cuentas por pagar una rotación de cuentas por pagar de 3.18 veces indica que la empresa pagó sus cuentas por pagar aproximadamente 3.18 veces durante el año. En términos de días, esto se traduce en un período promedio para pagar a proveedores de 114 días, lo que indica una gestión más eficiente de cuentas por pagar.

En la rotación del capital de trabajo, una rotación del capital de trabajo de 1.74 veces significa que la empresa utilizó su capital de trabajo aproximadamente 1.74 veces durante el año para respaldar sus operaciones. En términos de días, esto se traduce en un ciclo de conversión de efectivo de 209 días, lo que indica una mejora en la eficiencia en la gestión de recursos financieros en comparación con el año anterior.

Para la rotación del activo total, una rotación del activo total de 0.45 veces indica que la empresa utilizó su activo total aproximadamente 0.45 veces durante el año para generar ventas. En términos de días, esto se traduce en un ciclo de conversión de activos de 808 días, lo que sugiere que la empresa debe seguir mejorando la eficiencia en la conversión de activos en efectivo.

La antigüedad promedio del inventario salió de 557 días indica que, en promedio, los productos permanecen en el inventario durante 557 días antes de ser vendidos, lo que representa una mejora con respecto a años anteriores, pero sigue siendo alta.

En el ciclo de conversión a efectivo de 569 días, la empresa tarda, en promedio, 569 días en convertir los recursos en efectivo a través de sus operaciones, lo que refleja una mejora en la eficiencia en comparación con el año anterior.

En resumen, las razones de eficiencia de Herbalife Nutrition Ltd. para el año 2020 muestran mejoras en la gestión de cuentas por cobrar, cuentas por pagar,

inventarios y la conversión de activos en efectivo en comparación con años anteriores. Estas mejoras indican una mayor eficiencia operativa y una gestión más efectiva de los recursos financieros con respecto a los años anteriores analizados.

La interpretación de las razones de rentabilidad es:

En el margen bruto salió del 79% es un indicador positivo de rentabilidad. Significa que la empresa obtuvo un margen bruto del 79% sobre sus ingresos totales después de deducir los costos directos de producción o adquisición de los productos. En la industria de la salud y los suplementos alimenticios, un margen bruto alto es típico y refleja la capacidad de la empresa para vender productos con márgenes sustanciales. La disminución del margen bruto con respecto al año anterior (80%) indica presiones en los costos de producción.

Un margen operacional del 11.38% es saludable y sugiere que la empresa ha logrado controlar sus costos operativos y generar ganancias razonables. La mejora con respecto al año anterior (11.19%) es positiva. Un margen neto del 6.35% indica que la empresa está obteniendo una ganancia neta del 6.35% sobre sus ingresos totales. En la industria de la salud y los suplementos alimenticios, un margen neto del 6.35% es razonable y sugiere que la empresa está generando beneficios netos. La mejora con respecto al año anterior (6.21%) es positiva pero no tan significativa.

En el rendimiento sobre activos (ROA) salió del 11.01% hay un ligero aumento en el ROA en 2020 en comparación con 2019. Este aumento indica que la empresa continuó mejorando su eficiencia en el uso de los activos para generar ganancias durante el año 2020.

En el rendimiento sobre capital (ROE) salió de -68.13% en 2020 indica que la empresa no fue capaz de generar ganancias suficientes para compensar los intereses de los accionistas y los costos de financiamiento, y muestra una disminución en la capacidad de generar retorno sobre el capital en comparación con el año anterior. Este año aumento el endeudamiento un 18% en comparación del año pasado.

En resumen, las razones de rentabilidad de Herbalife Nutrition Ltd. para el año 2020 son en su mayoría positivas, con márgenes bruto y operacional sólidos y mejoras en ROA con respecto al año anterior. Sin embargo, la empresa debe seguir monitoreando sus costos de producción y ventas para mantener y mejorar su rentabilidad en un entorno competitivo.

Eficiencia de ventas

Las ventas entre el capital contable de .45, esto significa que, por cada dólar de capital contable, la empresa generó \$0.45 en ventas. Esta métrica refleja la eficiencia de la empresa para utilizar su capital propio para impulsar las ventas. Un valor de 0.45 indica que la empresa está generando ventas en relación con su inversión de capital propio.

Las ventas entre el activo circulante indica que, por cada dólar de activos circulantes, la empresa generó \$0.74 en ventas. Esto muestra la eficiencia en el uso de los activos circulantes para impulsar las ventas. Un valor de 0.74 sugiere que la empresa está utilizando eficazmente sus activos a corto plazo para generar ventas.

Las ventas entre el pasivo circulante indica que, por cada dólar de pasivos circulantes, la empresa generó \$1.28 en ventas. Esto indica que la empresa fue capaz de cubrir sus obligaciones a corto plazo con sus ingresos por ventas, y un valor de 1.28 es una señal positiva de solvencia a corto plazo.

Las ventas entre el pasivo a largo plazo, esto significa que, por cada dólar de pasivo a largo plazo, la empresa generó \$0.61 en ventas. Muestra la eficiencia en la generación de ventas en relación con las obligaciones a largo plazo de la empresa.

Las ventas entre el pasivo a largo plazo más el capital contable esta razón combina el capital contable y el pasivo a largo plazo. Un valor de 0.26 indica que, en conjunto, por cada dólar de financiamiento a largo plazo y capital propio, la empresa generó \$0.26 en ventas.

En general, estos indicadores sugieren que Herbalife Nutrition USA mantuvo una eficiencia en ventas en el año 2020. La empresa fue capaz de generar ventas sólidas en relación con su capital propio, activos y pasivos circulantes. El hecho de

que las ventas sean mayores que el pasivo circulante y a largo plazo indica una buena capacidad para cubrir sus obligaciones con los ingresos por ventas.

Análisis del rendimiento.

Utilidad bruta entre el activo total dio de 35.76%, esto indica que la empresa genera una utilidad bruta de aproximadamente el 35.76% en relación con su activo total. Un valor del 35.76% es un buen indicativo de rentabilidad en la gestión de los costos de producción.

En la utilidad operativa entre el activo total salió de 5.22%, esto significa que la empresa genera una utilidad operativa de aproximadamente el 5.22% en relación con su activo total. Un valor del 5.22% refleja la capacidad de la empresa para generar ganancias operativas a partir de sus operaciones centrales.

La utilidad neta entre el activo total dio 3.03% esta métrica muestra que la empresa genera una utilidad neta de aproximadamente el 3.03% en relación con su activo total. Representa la rentabilidad neta después de deducir todos los gastos, incluidos los impuestos e intereses. Un valor del 3.03% indica la rentabilidad neta en relación con sus activos totales, es una rentabilidad baja para la industria.

En el rendimiento en relación con el capital contable.

Utilidad Bruta entre el Capital Contable dio 35.76%, al igual que la métrica relacionada con el activo total, esta muestra que la empresa genera una utilidad bruta del 35.76% en relación con su capital contable. Esto sugiere que la empresa es eficiente en la generación de beneficios brutos en relación con su capital propio.

En la utilidad operativa entre el capital contable dio de 5.22%, lo que demuestra su eficiencia en la generación de ganancias operativas en relación con el capital propio.

En la utilidad neta entre el capital contable de 3.03% muestra la rentabilidad neta en relación con la inversión de los accionistas. La cual no es tan atractiva para estos mismos, aunque a comparación del año pasado tuvo una mejora significativa de un .27%.

En general, estos indicadores indican que Herbalife Nutrition USA fue rentable en el año 2020, con márgenes de rentabilidad relativamente sólidos. La empresa fue eficiente en la generación de ganancias brutas y operativas, y mantuvo una rentabilidad neta positiva en relación con su capital propio.

Análisis de estabilidad

Las ventas entre el pasivo a largo plazo más el capital dio un valor de 0.26 indica que, en relación con la suma del pasivo a largo plazo y el capital contable, la empresa generó ventas por un valor del 26%. Esto sugiere que la empresa es capaz de cubrir sus obligaciones a largo plazo y generar ingresos adicionales a partir de su inversión de capital propio y financiamiento a largo plazo. Un valor de 0.26 es una señal positiva de solidez financiera y de la capacidad de la empresa para generar ventas en relación con su estructura financiera.

En las pruebas de solvencia

El pasivo total entre el capital contable un valor de 1.197 indica que el pasivo total de la empresa es 1.197 veces mayor que su capital contable. Esto sugiere que la empresa tiene un nivel de apalancamiento financiero relativamente alto, lo que significa que gran parte de su financiamiento proviene de deuda en lugar de capital propio. Un valor de 1.197 indica una carga financiera significativa en relación con el capital contable.

Con el pasivo circulante entre el capital contable dio un valor de 0.35 indica que el pasivo circulante es el 35% del capital contable. Esto muestra la proporción de las obligaciones a corto plazo en relación con el capital propio. Un valor de 0.35 sugiere que la empresa tiene una carga relativamente baja de pasivos circulantes en comparación con su capital contable, lo que es una señal positiva de solvencia a corto plazo.

En el pasivo a largo plazo entre el capital contable dio un valor de 0.73 indica que el pasivo a largo plazo es el 73% del capital contable. Esto muestra la proporción de las obligaciones a largo plazo en relación con el capital propio. Un valor de 0.73 indica que la empresa tiene una carga significativa de pasivos a largo plazo en

relación con su capital contable, lo que significa un mayor nivel de apalancamiento financiero a largo plazo.

En el activo circulante entre el capital contable dio un valor de 0.61 muestra que el activo circulante es el 61% del capital contable. Esto refleja la proporción de activos circulantes en relación con el capital propio. Un valor de 0.61 muestra que la empresa tiene una cantidad significativa de activos circulantes en relación con su capital contable, lo que es una señal positiva de liquidez a corto plazo.

En conjunto, estos indicadores muestran que la empresa tiene un nivel de apalancamiento financiero relativamente alto, especialmente en lo que respecta al pasivo total y al pasivo a largo plazo. Esto significa que depende en gran medida de la deuda para financiar sus operaciones y activos a largo plazo. Esto tiene implicaciones tanto positivas como negativas, y en este caso en particular es debido a su estrategia financiera.

Eficiencia en inversión y financiamiento.

Las ventas entre el activo total la empresa generó \$0.45 en ventas por cada dólar de activos totales, en comparación con \$0.43 en el año anterior. La mejora en esta métrica indica una mayor eficiencia en la utilización de los activos totales para generar ventas.

La utilidad bruta entre el activo total la empresa generó una utilidad bruta de aproximadamente el 0.35% en relación con sus activos totales, en comparación con el 0.34% en el año anterior. La mejora en esta métrica refleja una mayor eficiencia en la generación de beneficios brutos en relación con los activos totales.

Para la utilidad operativa entre el activo total, la empresa generó una utilidad operativa de aproximadamente el 0.05% en relación con sus activos totales, igual que en el año anterior, se mantuvo estable en relación con los activos totales.

En la utilidad neta entre el activo total, la empresa generó una utilidad neta de aproximadamente el 0.03% en relación con sus activos totales, en comparación con el 0.02% en el año anterior. La mejora en esta métrica indica una mayor eficiencia en la generación de ganancias netas en relación con los activos totales.

Solidez Financiera.

En el pasivo total entre el activo total representa el 120% de los activos totales, en comparación con el 118% en el año anterior. La empresa ha aumentado ligeramente su nivel de deuda y obligaciones en relación con los activos totales.

Para el pasivo circulante entre el activo total representa el 35% de los activos totales, en comparación con el 44% en el año anterior. La empresa ha reducido significativamente su proporción de obligaciones a corto plazo en relación con los activos totales.

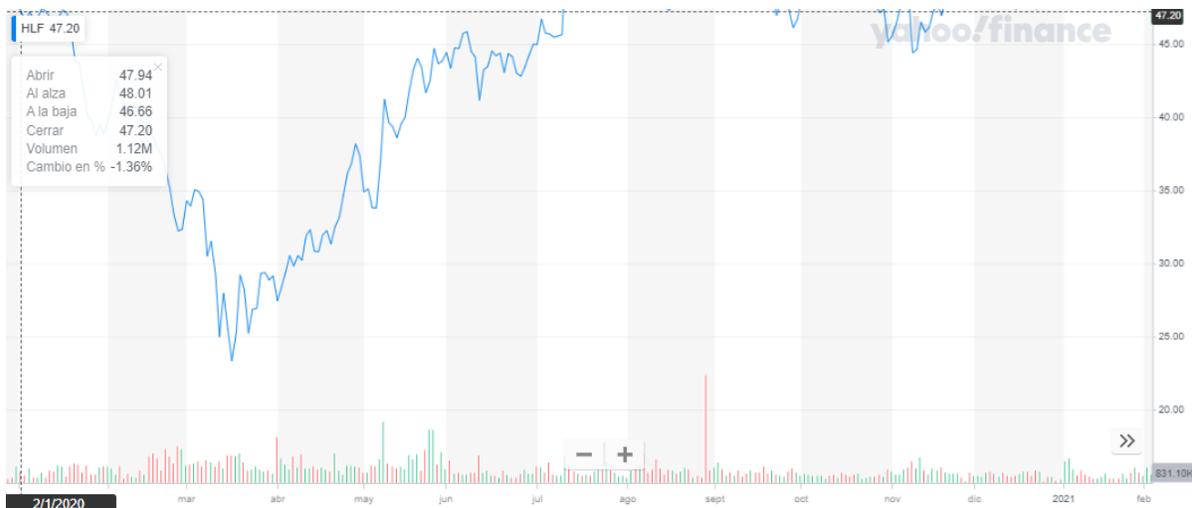
Para el pasivo a largo plazo entre el activo total el pasivo a largo plazo representa el 73% de los activos totales, en comparación con el 63% en el año anterior. La empresa ha aumentado su nivel de deuda a largo plazo en relación con los activos totales.

Para el costo de ventas entre el activo total el costo de ventas representa el 0.09% de los activos totales, en comparación con el 0.08% en el año anterior. La empresa ha aumentado ligeramente su costo de ventas en relación con los activos totales.

Para los gastos de administración entre el activo los gastos de administración representan el 0.16% de los activos totales, en comparación con el 0.17% en el año anterior. La empresa ha reducido sus gastos de administración en relación con los activos totales.

En el costo financiero entre el activo total el costo financiero se mantuvo igual en 2020 en relación con los activos totales.

En general, en 2020, la empresa logró mejorar su eficiencia en la generación de ventas y ganancias en relación con los activos totales, lo que indica una mayor rentabilidad y eficiencia operativa. La empresa también gestionó de manera efectiva sus obligaciones a corto plazo al reducir significativamente el pasivo circulante en relación con los activos totales. Sin embargo, aumentó su nivel de deuda a largo plazo en relación con los activos totales. Es importante que la empresa continúe evaluando su estructura financiera y su eficiencia operativa para garantizar un crecimiento sostenible y una gestión adecuada de sus obligaciones financieras.



Gráfica 15. Gráfica evolutiva de los precios de la acción HBL USA 2020, Yahoo Finance, <https://finance.yahoo.com/>, 19 de agosto 2023.

Este año el precio de las acciones de Herbalife Nutrition experimentó un incremento durante el año. Este aumento del precio de las acciones se interpreta como un signo positivo, ya que refleja la confianza de los inversionistas en la empresa y sus perspectivas de crecimiento. Su precio más bajo fue de \$23.03 que fue un par de días después de declarada la pandemia por COVID 19, desde un inicio de año ya venía en caída su precio, pero a partir de la pandemia este solo fue en crecimiento, entendiéndose que fue una de las industrias que en esta crisis creció, que se ve reflejado en su precio y su apuesta por implementar la digitalización para incrementar sus modelos de negocio.

4.7 Año 2021

Marzo 2021.

Herbalife Nutrition compañía global de nutrición de primer nivel, anunció que Joe Miranda se ha unido a la compañía como el primer Director Digital, a partir del 22 de marzo de 2021.

Como ejecutivo de tecnología global en las industrias de medios, finanzas y análisis de datos, Miranda aporta más de 20 años de experiencia digital a Herbalife Nutrition. Miranda ha trabajado con compañías Fortune 500 en el desarrollo y ejecución de

estrategias digitales empresariales y en la creación de programas digitales integrados y centrados en el cliente en diversas funciones, unidades de negocios y paisajes. Tiene una comprensión única de la transformación digital y la creación de equipos dinámicos, así como la conexión de experiencias humanas y digitales para re imaginar los modelos comerciales y operativos, todo mientras impulsa la innovación digital.

"La creación de esta nueva posición permitirá a la compañía ofrecer experiencias digitales excepcionales para nuestros distribuidores, clientes y empleados", dijo Frank Lamberti, vicepresidente ejecutivo de distribución y experiencia del cliente de Herbalife Nutrition. "La vasta experiencia de Joe Miranda en transformación digital empresarial es el trasfondo perfecto necesario para servir como nuestro primer Director Digital. En este cargo, Joe trabajará en 95 mercados para diseñar e implementar la estrategia digital de la compañía".

En su cargo más reciente como Director Digital de Thomson Reuters, Miranda elaboró las hojas de ruta de visión y ejecución y construyó un ecosistema digital integral y una arquitectura tecnológica. Antes de Thomson Reuters, Miranda se desempeñó como el primer Director Digital en Voya Financial, donde diseñó una transformación digital trabajando en múltiples unidades de negocios para revisar los viajes de los clientes, crear casos de uso de análisis avanzados e implementar una arquitectura técnica modernizada. Al principio de su carrera, ocupó puestos de liderazgo digital en GE Capital y Nielsen.

Miranda tiene una licenciatura en Comunicaciones de Masas de la Universidad de Towson en Maryland.



Gráfica 16. Gráfica evolutiva de los precios de la acción HBL USA 22/03/2021, Yahoo Finance, <https://finance.yahoo.com/>, 27 de agosto 2023.



Gráfica 17. Fuente: elaboración propia ventas año 2021. Cifras en millones de USD.

Esta noticia empezó a impulsar la confianza en el mercado y su precio empezó a incrementar, al igual que las ventas al terminar este trimestre el consiguiente siguieron en crecimiento.

Septiembre 2021.

Herbalife Nutrition, una de las principales compañías mundiales de nutrición, organizo un día virtual para inversionistas con presentaciones sobre las

perspectivas de crecimiento de la Compañía y su estrategia a largo plazo. Además de las presentaciones del CEO, presidente y CFO de la compañía, los inversores participaron en una charla informal con otros miembros de la gerencia, moderada por la directora general de Jefferies, Stephanie Wissink.

"Con un enfoque renovado en impulsar el valor para los accionistas, nuestra estrategia a largo plazo abrirá un nuevo capítulo de crecimiento", dijo John Agwunobi, Presidente y CEO de Herbalife Nutrition.

Agwunobi comenzó el día con una visión general de la estrategia de la compañía, las perspectivas de crecimiento a largo plazo y el enfoque en maximizar el valor para los accionistas. Luego, el presidente de la compañía, John DeSimone, detalló una serie de objetivos estratégicos clave.

"En los últimos cuatro trimestres, Estados Unidos generó aproximadamente 3, 4 millones de nuevos clientes, y creemos que existe una gran oportunidad para impulsar el crecimiento de primera línea al mejorar la actividad de los clientes y las tasas de retención al centrarse en estrategias clave que incluyen innovación de nuevos productos, expansión del club de nutrición, transformación digital y esfuerzos para mejorar la confianza en nuestra marca", dijo DeSimone.

La innovación de productos locales amplía el compromiso de la compañía con la calidad y la elección de productos con un mayor enfoque en el desarrollo de productos del mercado local. La inversión de la compañía en ciencia, fabricación y velocidad de comercialización mejorada ha reducido los tiempos de lanzamiento de algunos productos nuevos en un 22%.

El desarrollo ampliado de productos locales permitirá a la compañía desarrollar productos que resuenen con el público objetivo local. La compañía también espera lanzar una línea vegana el próximo año, así como otras opciones de etiqueta limpia.

La expansión del Club de Nutrición es un área importante de crecimiento global para la Compañía. Los clubes de nutrición, que son ubicaciones físicas propiedad y operadas por distribuidores, se están expandiendo rápidamente en número en todo el mundo.

Los clubes crean un sentido de comunidad y ofrecen un lugar para consumir productos y experimentar el valor que crean nuestros entrenadores distribuidores. Actualmente, hay aproximadamente 11,000 ubicaciones en los Estados Unidos y más de 72,000 en todo el mundo.

En los Estados Unidos, las porciones individuales preparadas en los clubes representaron aproximadamente el 33% de las ventas totales de los Estados Unidos en el segundo trimestre.

Transformación digital. La compañía está invirtiendo significativamente para proporcionar a los distribuidores conocimientos, ideas y tecnología para ayudarlos a ser más eficientes y efectivos, hacer crecer sus negocios y conectarse mejor con sus clientes. Estas inversiones en tecnología se diseñarán para utilizar capacidades basadas en datos para permitir a los distribuidores realizar ventas cruzadas y ventas adicionales de manera inteligente, al tiempo que aprovechan el análisis y la IA.

En los Estados Unidos, la compañía captura prácticamente todas las transacciones de los clientes y actualmente tiene información detallada sobre más de 58.9 millones de transacciones de clientes de los últimos cuatro trimestres. La compañía planea extender programas similares de recopilación de datos a nivel mundial para predecir mejor los comportamientos de los clientes, lo que a su vez ayudará a mejorar la experiencia del cliente, la actividad del cliente y la retención.

La confianza mejorada en la marca es otro enfoque estratégico importante a medida que la Compañía se enfoca en fortalecer aún más su reputación, respeto y credibilidad en la sociedad.

Una actualización estratégica de la marca de la Compañía que refleja la propuesta de valor única que la Compañía y sus distribuidores presentan se presentará en su gran evento global de distribuidores en 2022.

La estrategia ambiental, social y de gobierno corporativo (ESG) de la compañía eleva su posición como líder en nutrición y en brindar oportunidades económicas para expandir el compromiso y el impacto de la compañía relacionados con importantes problemas globales.

Una presentación destacó el esfuerzo de la Compañía para fortalecer aún más su relación con los empresarios "Gen Z" y "Millennial". Durante el segundo trimestre de 2021, dos tercios de nuestros nuevos distribuidores y clientes preferidos fueron "Gen Z o *Millennials*".

Las presentaciones ejecutivas concluyeron con una presentación financiera del Director Financiero Alex Amezcua que incluyó, entre otras cosas, información sobre el desempeño histórico, las tendencias globales que respaldan el crecimiento orgánico de las ventas netas y la asignación de capital.

La presentación explicó por qué la compañía espera un crecimiento orgánico anual de las ventas netas a largo plazo en el rango de un dígito medio a alto, cree que el crecimiento anual ajustado del EBITDA en el rango de un dígito alto es alcanzable y cree que el crecimiento ajustado de las ganancias por acción está en camino de estar en el rango de dos dígitos. Es importante tener en cuenta que las estimaciones de la tasa de crecimiento para las ventas netas, el EBITDA ajustado y el EPS diluido ajustado asumen un entorno de moneda constante.

"La demanda de los consumidores de nuestros productos de nutrición ha creado un impulso en nuestro negocio que nos coloca en una posición de fortaleza para el crecimiento a largo plazo. Esta oportunidad se refleja en nuestro algoritmo de crecimiento a largo plazo, que creemos que presenta una oportunidad de inversión atractiva para los inversores", dijo Amezcua.

La política de asignación de capital de la compañía le ha permitido pagar su deuda, invertir para el futuro y devolver aproximadamente \$ 5.6 mil millones de dólares en los últimos 10 años.

El evento concluyó con una actualización financiera y una sesión de preguntas y respuestas en vivo con el CEO, Presidente y CFO de la Compañía. Durante la sesión de preguntas y respuestas, la gerencia confirmó que, como parte de su programa de recompra de acciones en curso, la compañía espera recomprar más de \$ 200 millones en acciones en el tercer y cuarto trimestre, y que, durante el tercer

trimestre, aproximadamente \$ 76.6 millones en acciones habían sido recomprados hasta el momento.



Figura 1. Resultados del Investor day, Septiembre 2021. <https://ir.herbalife.com/investor-day>.

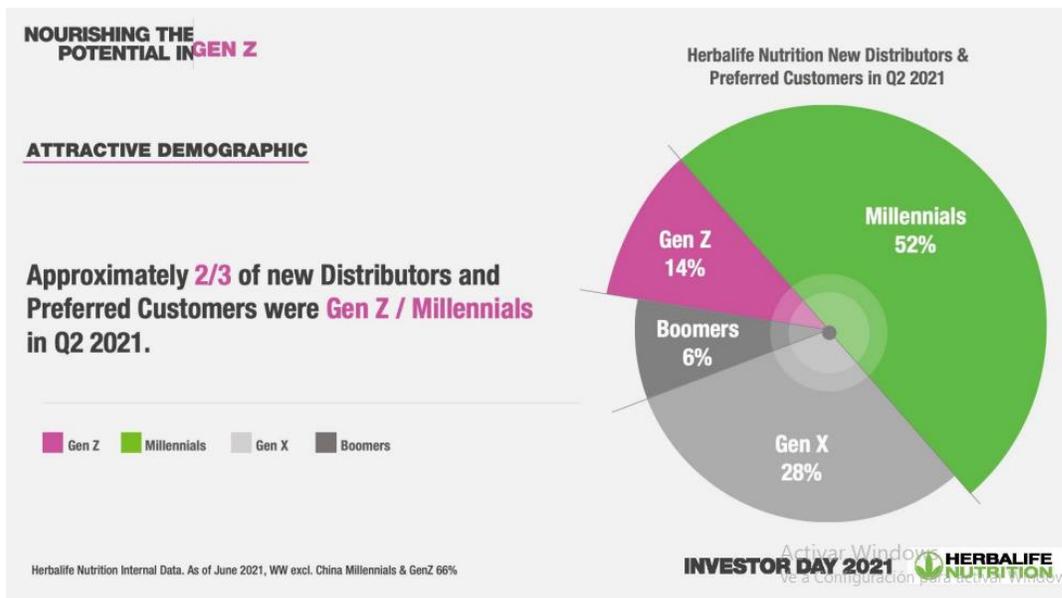
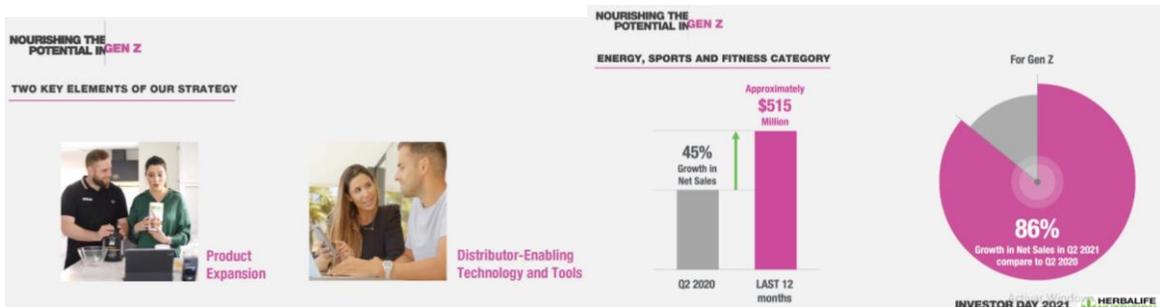
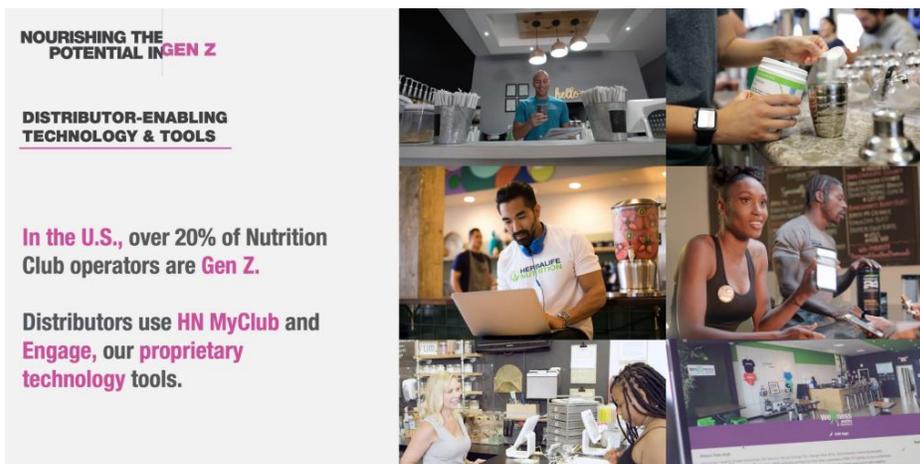


Figura 2. Resultados del Investor day, Septiembre 2021. <https://ir.herbalife.com/investor-day>.



Fuente: Figura 3. Resultados del Investor day, Septiembre 2021. <https://ir.herbalife.com/investor-day>.



Fuente: Figura 4. Resultados del Investor day, Septiembre 2021. <https://ir.herbalife.com/investor-day>.



Gráfica 18. Gráfica evolutiva de los precios de la acción HBL USA 20/09/2021, Yahoo Finance, <https://finance.yahoo.com/>, 27 de agosto 2023.

El precio de las acciones ya venía en decadencia al igual que sus ventas, esto se debe a que en toda su estructura financiera fue menos eficiente y a su vez en su rendimiento de este año.



Gráfica 19. Gráfica evolutiva de los precios de la acción HBL USA 2021, Yahoo Finance, <https://finance.yahoo.com/>, 27 de agosto 2023.

La disminución en el precio de las acciones es bastante pronunciada en términos porcentuales, lo que sugiere que los inversionistas pueden haber perdido confianza en la empresa durante este período, debido a su falta de eficiencia en su financiamiento, endeudamiento y su rentabilidad.

Las razones que arrojó este año dieron los siguientes resultados:

LIQUIDEZ	
Razón circulante	1.40
Prueba ácida	0.89
Capital de trabajo	2,137
Capital de trabajo neto	1,724
Activo circulante entre el pasivo total	0.359
Efectivo más inventario entre el activo circulante	45%
Liquidez inmediata	0.638428785
ENDEUDAMIENTO	
Razón endeudamiento	148%

Razón Endeudamiento		95%
Índice Capital		1.475699389
Índice Capital a largo plazo		0.953043878
Razón de liquidación de intereses		4.794905291
EFICIENCIA		
Rotación de cuentas por cobrar	Veces	16.05200553
	Días	22.73859171
Rotación de inventarios	Veces	0.567652986
	Días	642.9984669
Rotación de cuentas por pagar	Veces	3.041
	Días	120.0173485
Rotación del capital de trabajo	Veces	3.366869742
	Días	108.4093024
Rotación del activo total	Veces	0.513235983
	Días	711.1738299
Antigüedad promedio del inventario		642.9984669
Ciclo de conversión a efectivo		656.00924542
RENTABILIDAD		
Margen bruto		79%
Margen operacional		12.65%
Margen neto		7.71%
Rendimiento sobre Activos		3.96%
Rendimiento sobre Capital		3.96%
SISTEMA DUPONT		
Poder ganancial DUPONT		3.96%
Rendimiento de capital		-8%
ROA		16.31%
ROE		-43.58%

Fuente: elaboración propia. Cifras en millones de pesos.

Las razones liquidez se interpretan así:

Razón circulante dio un valor de 1.40, la empresa tiene activos circulantes que superan significativamente sus pasivos circulantes. Esto indica que la empresa está en una posición sólida para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, este disminuyo a comparación del año pasado, se debe a un aumento en los pasivos circulantes y una reducción en los activos circulantes. Esto es el resultado de cambios en la gestión de los activos y pasivos de la empresa.

La razón de prueba ácida dio un valor de 0.89, indica que la empresa tiene suficientes activos líquidos para cubrir sus pasivos circulantes. Aunque está por debajo de 1.0, aún es un indicio positivo de que la empresa tiene recursos para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Esta disminuyo a comparación del año pasado, una razón ácida más baja indica una menor liquidez y capacidad para afrontar obligaciones de corto plazo utilizando activos líquidos inmediatos.

La razón de capital de trabajo positivo de 2,137 millones de dólares indica que la empresa tiene recursos adicionales disponibles después de cumplir con sus pasivos circulantes. Esto proporciona una red de seguridad financiera y recursos para financiar sus operaciones, y esta es mayor que el año pasado lo que en el capital de trabajo suele ser preferible, ya que proporciona un colchón financiero adicional para afrontar imprevistos y oportunidades comerciales.

La razón de capital de trabajo neta dio un valor de 1,724, la empresa tiene un capital de trabajo neto sólido después de considerar los impuestos a pagar. Esto refuerza la idea de que la empresa tiene recursos disponibles para sus operaciones y proyectos de inversión, aunque hubo una disminución a comparación del año pasado esta métrica indica una disminución en la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo sin tener en cuenta los pasivos respaldados por activos específicos.

En la razón de activo circulante entre pasivo total dio un valor de 0.35 indica que una parte significativa de los pasivos de la empresa son a largo plazo en lugar de a corto plazo. Esto es una estrategia financiera que le permite gestionar mejor sus

flujos de efectivo a corto plazo, aunque a comparación del año pasado esto indica una disminución en la liquidez y la capacidad de la empresa para cubrir sus deudas a corto y largo plazo.

En la razón de efectivo entre el pasivo total dio de un 45%, la empresa tiene una cantidad razonable de efectivo y equivalentes de efectivo en relación con su pasivo total. Esto proporciona una buena capacidad para hacer frente a sus obligaciones y oportunidades para inversiones estratégicas, pero menor que el año pasado esto implica que en este año la empresa tiene menos activos altamente líquidos disponibles en comparación con el año anterior.

La razón de liquidez inmediata dio de 0.63 esto indica que la empresa tiene una cantidad significativa de efectivo y equivalentes de efectivo en relación con sus obligaciones inmediatas, lo que es muy positivo en términos de liquidez, pero fue mucho menor que el año pasado que fue casi del doble, esto indica una menor liquidez y una capacidad potencialmente reducida para hacer frente a las obligaciones a corto plazo utilizando activos líquidos.

En resumen, los resultados de liquidez de Herbalife Nutrition Ltd. indican que la empresa tiene una posición financiera sólida y la capacidad de cubrir sus obligaciones a corto plazo en la industria de la salud y los suplementos alimenticios. Aunque todas las disminuciones en este rubro nos indican una menor eficiencia en su liquidez este año.

La interpretación de las razones de endeudamiento es:

La razón de endeudamiento dio un valor del 148%, esto significa que la empresa tenía una carga de deuda significativamente alta en relación con su patrimonio neto. Esto indica que la deuda es más del doble del patrimonio neto, lo que muestra una señal de riesgo financiero. A comparación del año anterior creció un 28%, tomar deuda ayudo a financiar el crecimiento que le han dedicado a la digitalización y las inversiones en la empresa, pero también aumenta el riesgo financiero y las obligaciones de pago de intereses.

En la razón de endeudamiento a largo plazo dio un valor del 95%, esta razón se centra en la deuda a largo plazo en relación con el patrimonio neto de la empresa. Aunque es menor que la razón de endeudamiento total, aún indica una cantidad significativa de deuda a largo plazo en comparación con el patrimonio neto, esta también creció a comparación del año pasado es decir asumió más deuda a largo plazo en relación con su capital propio a largo plazo. Esto se debe a diversas razones, como sus necesidades de financiamiento para proyectos de expansión.

El índice de capital dio un valor de 1.47, este índice indica que la empresa tiene un margen de seguridad razonable en términos de capital en relación con sus activos ponderados por riesgo. Mantener un índice de capital sólido es importante para respaldar la solvencia y la capacidad de cumplir con las regulaciones en la industria de la salud y los suplementos alimenticios. Aumento del año pasado a este, lo que nos indica una mejora en la estructura financiera de la empresa. Esto se considera positivo, ya que refleja una mayor solidez financiera y una menor dependencia de la deuda.

Para el índice de capital a largo plazo dio un valor de 0.95 este valor inferior a 1.0 indica que la empresa financió una parte de sus activos a largo plazo con deuda a largo plazo, este aumento con relación al año pasado demuestra que la empresa tiene una alta dependencia de la deuda a largo plazo en comparación con su capital propio.

En la razón de liquidación de intereses dio un valor de 4.79, esta ratio indica que la empresa era capaz de cubrir sus gastos de intereses aproximadamente 4.79 veces con sus ganancias operativas. Esto muestra una capacidad razonable para hacer frente a sus obligaciones de interés y es positivo en términos de solidez financiera lo que reduce el riesgo de incumplimiento de pagos de intereses.

En resumen, en el año 2021, Herbalife Nutrition Ltd. tenía una carga de deuda significativamente alta en relación con su patrimonio neto y una cantidad importante de deuda a largo plazo. Aunque como se ha visto en los años anteriores tiene la capacidad para cubrir sus gastos de intereses, pero al crecer cada año su deuda la

empresa siempre enfrenta un mayor riesgo financiero debido a su nivel de endeudamiento.

Las razones de eficiencia se interpretan así:

En la rotación de cuentas por cobrar salió un valor de 16 veces lo que significa que, en promedio, la empresa cobró sus cuentas por cobrar aproximadamente 16 veces durante el año. En términos de días, esto se traduce en un período promedio de cobro de 22 días, lo que indica una gestión altamente eficiente de crédito y cobranza. La empresa logró cobrar de manera muy rápida a sus clientes en comparación con años anteriores.

La rotación de inventarios dio un valor de 0.56 veces lo que significa que, en promedio, la empresa vendió y repuso su inventario aproximadamente 0.56 veces durante el año. En términos de días, esto se traduce en un período promedio de almacenamiento de inventario de 642.99 días, el aumento de este valor indica una disminución en la eficiencia en la gestión de inventario a comparación de años interiores.

Para la rotación de cuentas por pagar dio un valor de 3.04 veces lo que indica que la empresa pagó sus cuentas por pagar aproximadamente 3.04 veces durante el año. En términos de días, esto se traduce en un período promedio para pagar a proveedores de 120 días, lo que indica una gestión eficiente de cuentas por pagar. Esta eficiencia con los proveedores se ha mantenido con los años.

En la rotación del capital de trabajo dio un valor de 3.36 veces significa que la empresa utilizó su capital de trabajo aproximadamente 3.36 veces durante el año para respaldar sus operaciones. En términos de días, esto se traduce en un ciclo de conversión de efectivo de 108 días, lo que indica una mejora significativa en la eficiencia en la gestión de recursos financieros en comparación con el año anterior.

Para la rotación del activo total dio un valor de 0.51 veces lo que indica que la empresa utilizó su activo total aproximadamente 0.51 veces durante el año para generar ventas. En términos de días, esto se traduce en un ciclo de conversión de

activos de 711 días, lo que indica una mejora en la eficiencia en la conversión de activos en efectivo en comparación con años anteriores.

En la antigüedad promedio del inventario dio un valor de 643 días indica que, en promedio, los productos permanecen en el inventario durante 643 días antes de ser vendidos. Aunque aún es un período largo, se observa una mejora en comparación con años anteriores.

En el ciclo de conversión a efectivo dio un valor de 656 días, la empresa tarda, en promedio, 656 días en convertir los recursos en efectivo a través de sus operaciones, lo que muestra una mejora en la eficiencia en comparación con el año anterior.

En resumen, las razones de eficiencia de Herbalife Nutrition Ltd. para el año 2021 reflejan mejoras significativas en la gestión de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inventarios y la conversión de activos en efectivo en comparación con años anteriores. Estas mejoras indican una mayor eficiencia operativa y una gestión más efectiva de los recursos financieros, lo que es positivo para la empresa.

Las razones de rentabilidad se interpretan así:

El margen bruto dio un valor del 79% es un indicador positivo de rentabilidad. Significa que la empresa obtuvo un margen bruto del 79% sobre sus ingresos totales después de deducir los costos directos de producción. En la industria de la salud y los suplementos alimenticios, un margen bruto alto es típico y refleja la capacidad de la empresa para vender productos con márgenes sustanciales. El margen bruto se mantuvo estable en comparación con el año anterior (79%).

El margen operacional salió de 12.65% indica la eficiencia con la que la empresa está gestionando sus gastos operativos y generando ganancias antes de los intereses e impuestos. Este margen es un indicador importante de la eficiencia operativa de la empresa. Un margen operacional del 12.65% es saludable indica que la empresa ha logrado controlar sus costos operativos y generar ganancias sólidas. El margen operacional mejoró significativamente en comparación con el año anterior (11.38%).

El margen neto dio un valor de 7.71% lo que muestra la rentabilidad neta de la empresa después de deducir todos los gastos, incluidos los impuestos e intereses. Indica que la empresa está obteniendo una ganancia neta del 7.71% sobre sus ingresos totales. En la industria de la salud y los suplementos alimenticios, un margen neto del 7.71% es sólido y sugiere que la empresa está generando beneficios netos saludables. El margen neto también mejoró en comparación con el año anterior (6.35%).

El rendimiento sobre activos dio un valor de 16.31% hay un aumento significativo en el ROA en 2021 en comparación con 2020. Este aumento indica que la empresa mejoró aún más su eficiencia en el uso de los activos para generar ganancias durante el año 2021. Un ROA del 16.31% sugiere un rendimiento considerablemente mejorado sobre los activos en comparación con el año anterior.

El rendimiento sobre capital dio un valor de -43.58% en 2021 indica que la empresa pudo haber mejorado su capacidad para generar retorno sobre el capital en comparación con el año anterior. Aunque el ROE todavía está en territorio negativo, la mejora sugiere que la empresa pudo haber abordado algunos de los problemas que contribuyeron al bajo rendimiento financiero en el año anterior, es decir este año disminuyó su apalancamiento financiero.

En resumen, las razones de rentabilidad de Herbalife Nutrition Ltd. para el año 2021 son en su mayoría positivas, con márgenes bruto, operacional y neto sólidos y mejoras en ROA y ROE en comparación con el año anterior.

Eficiencia de ventas.

Las ventas entre el capital contable significan que, por cada dólar de capital contable, la empresa generó \$0.51 en ventas. Un valor de 0.51 indica que la empresa está generando ventas en relación con su inversión de capital propio. A comparación de año anterior la empresa ha mejorado su capacidad para generar ventas en relación con su capital contable. Esto sugiere una mayor rentabilidad y eficiencia en la utilización del capital propio.

En las ventas entre el activo circulante indica que, por cada dólar de activos circulantes, la empresa generó \$0.96 en ventas. Esto muestra la eficiencia en el uso de los activos circulantes para impulsar las ventas. Un valor de 0.96 sugiere que la empresa está utilizando eficazmente sus activos a corto plazo para generar ventas, a comparación del año pasado indica una mayor eficiencia en la gestión de los activos y en la generación de ventas.

Las ventas entre el pasivo circulante indica que, por cada dólar de pasivos circulantes, la empresa generó \$1.35 en ventas. Esto muestra que la empresa fue capaz de cubrir sus obligaciones a corto plazo con sus ingresos por ventas, y un valor de 1.35 es una señal positiva de solvencia a corto plazo, mejora a comparación del año pasado.

En las ventas entre el pasivo a largo plazo, la empresa generó \$0.53 en ventas. Muestra la eficiencia en la generación de ventas en relación con las obligaciones a largo plazo de la empresa. Este ha disminuido con los años por lo que anteriormente hemos visto que ha aumentado la deuda.

Las ventas entre el pasivo a largo plazo más el capital contable dio un valor de 0.26 lo que indica que, en conjunto, por cada dólar de financiamiento a largo plazo y capital propio, la empresa generó \$0.26 en ventas. Este se ha mantenido por los años.

En general, estos indicadores sugieren que Herbalife Nutrition USA mantuvo una eficiencia en ventas en el año 2021. La empresa fue capaz de generar ventas sólidas en relación con su capital propio, activos y pasivos circulantes. El hecho de que las ventas sean mayores que el pasivo circulante y a largo plazo indica una buena capacidad para cubrir sus obligaciones con los ingresos por ventas.

Análisis de rendimiento.

En la utilidad bruta entre el activo total dio un resultado de 40.36%, en comparación con el año pasado indica una mejora en la eficiencia en la generación de ganancias en relación con su inversión total en activos. Esto sugiere un mejor desempeño

operativo y puede ser visto como un signo positivo de la salud financiera de la empresa.

La utilidad operativa entre el activo total significa que la empresa genera una utilidad operativa de aproximadamente el 6.49% en relación con su activo total. Un valor del 6.49% refleja la capacidad de la empresa para generar ganancias operativas a partir de sus operaciones centrales, un aumento significativo con el año pasado.

Rendimiento en relación con el capital contable:

Utilidad Bruta entre el Capital Contable indica que la empresa genera una utilidad bruta del 40.36% en relación con su capital contable. Esto sugiere que la empresa es eficiente en la generación de beneficios brutos en relación con su capital propio.

En general, estos indicadores indican que Herbalife Nutrition USA fue altamente rentable en el año 2021, con márgenes de rentabilidad sólidos en relación tanto con el activo total como con el capital contable. La empresa fue eficiente en la generación de ganancias brutas y operativas, y mantuvo una rentabilidad neta positiva en relación con su capital propio. Estos indicadores son positivos para los inversionistas y muestran que la empresa ha sido eficaz en la conversión de sus activos y capital en beneficios sólidos.

Análisis de estabilidad.

Las ventas entre el pasivo a largo plazo más el capital contable dio un valor de 0.26 indica que, en relación con la suma del pasivo a largo plazo y el capital contable, la empresa generó ventas por un valor del 26%. Un valor de 0.26 es una señal positiva de solidez financiera y de la capacidad de la empresa para generar ventas en relación con su estructura financiera.

En la utilidad operativa entre ventas indica que la empresa generó una utilidad operativa que es el 13% de sus ingresos totales. Muestra la eficiencia en la conversión de ventas en ganancias operativas antes de deducir otros gastos financieros e impuestos. Un valor del 13% es un indicativo de una buena rentabilidad operativa. La multiplicación entre ellos da como resultado un valor del 3%. Esto muestra que la empresa es capaz de generar un retorno del 3% en relación con la

combinación de su capital contable y su financiamiento a largo plazo, después de cubrir sus obligaciones a largo plazo y gastos operativos.

En conjunto, estos indicadores indican que la empresa tiene una buena capacidad para generar ventas en relación con su estructura financiera y es eficiente en la conversión de esas ventas en ganancias operativas.

Pruebas de solvencias

En el pasivo total entre el capital contable dio un valor de 1.47 indica que el pasivo total de la empresa es 1.47 veces mayor que su capital contable. Como ya hemos visto gran parte de su financiamiento proviene de deuda en lugar de capital propio. Un valor de 1.47 indica una carga financiera significativa en relación con el capital contable. A comparación del año pasado este aumento.

En el pasivo circulante entre el capital dio un valor de 0.37 indica que el pasivo circulante es el 37% del capital contable. Un valor de 0.37 muestra que la empresa tiene una carga relativamente baja de pasivos circulantes en comparación con su capital contable, lo que una señal positiva de solvencia a corto plazo.

En el pasivo a largo plazo entre el capital contable dio un valor de 0.95 indica que la empresa tiene una carga significativa de pasivos a largo plazo en relación con su capital contable, lo que indica un alto nivel de apalancamiento financiero a largo plazo. Cada año este va en aumento.

En el activo circulante entre el capital contable dio un valor de 0.53 indica que la empresa tiene una cantidad significativa de activos circulantes en relación con su capital contable, lo que es una señal positiva de liquidez a corto plazo.

En conjunto, estos indicadores indican que la empresa tiene un nivel de apalancamiento financiero relativamente alto, especialmente en lo que respecta al pasivo total y al pasivo a largo plazo. Esto significa que depende en gran medida de la deuda para financiar sus operaciones y activos a largo plazo. Esto puede tener implicaciones tanto positivas como negativas, dependiendo de la estrategia de financiamiento y la gestión de riesgos de la empresa. Un valor de 1.47 en el pasivo total en relación con el capital contable indica un alto grado de apalancamiento

financiero y la necesidad de gestionar cuidadosamente las obligaciones a largo plazo.

Eficiencia en Inversión y Financiamiento:

En las ventas entre el activo total la empresa generó \$0.51 en ventas por cada dólar de activos totales, en comparación con \$0.45 en el año anterior. La mejora en esta métrica indica una mayor eficiencia en la utilización de los activos totales para generar ventas.

En la utilidad bruta entre el activo, la empresa generó una utilidad bruta de aproximadamente el 0.40% en relación con sus activos totales, en comparación con el 0.35% en el año anterior. La mejora en esta métrica refleja una mayor eficiencia en la generación de beneficios brutos en relación con los activos totales.

Para la utilidad operativa entre el activo, la empresa generó una utilidad operativa de aproximadamente el 0.06% en relación con sus activos totales, en comparación con el 0.05% en el año anterior. La mejora en esta métrica indica una mayor eficiencia en la conversión de ventas en ganancias operativas en relación con los activos totales.

En la utilidad neta entre el activo total, la empresa generó una utilidad neta de aproximadamente el 0.03% en relación con sus activos totales, igual que en el año anterior. Esto indica que la rentabilidad neta se mantuvo estable en relación con los activos totales.

Solidez Financiera:

En el pasivo total entre el activo total, el pasivo total representa el 148% de los activos totales, en comparación con el 120% en el año anterior. La empresa ha aumentado su nivel de deuda y obligaciones en relación con los activos totales, lo que indica un mayor uso de financiamiento.

En el pasivo circulante entre el activo total, el pasivo circulante representa el 38% de los activos totales, en comparación con el 35% en el año anterior. La empresa

ha aumentado ligeramente su proporción de obligaciones a corto plazo en relación con los activos totales.

En el pasivo a largo plazo entre el activo total, el pasivo a largo plazo representa el 95% de los activos totales, en comparación con el 73% en el año anterior. La empresa ha aumentado significativamente su nivel de deuda a largo plazo en relación con los activos totales.

Para el costo de ventas entre el activo total, el costo de ventas representa el 0.11% de los activos totales, en comparación con el 0.09% en el año anterior. La empresa ha aumentado ligeramente su costo de ventas en relación con los activos totales.

En los gastos de administración entre el activo total, los gastos de administración representan el 0.17% de los activos totales, en comparación con el 0.16% en el año anterior. La empresa ha aumentado ligeramente sus gastos de administración en relación con los activos totales.

En el costo financiero entre el activo total, el costo financiero se mantuvo igual en 2021 en relación con los activos totales.

En general, en 2021, la empresa logró mejorar su eficiencia en la generación de ventas y ganancias en relación con los activos totales, lo que indica una mayor rentabilidad y eficiencia operativa. Sin embargo, también aumentó significativamente su nivel de deuda a largo plazo en relación con los activos totales, lo que podría requerir una gestión cuidadosa de las obligaciones financieras. Es importante que la empresa continúe evaluando su estructura.



Gráfica 20. Fuente: elaboración propia ventas año 2021. Cifras en millones de USD.

4.8 Año 2022

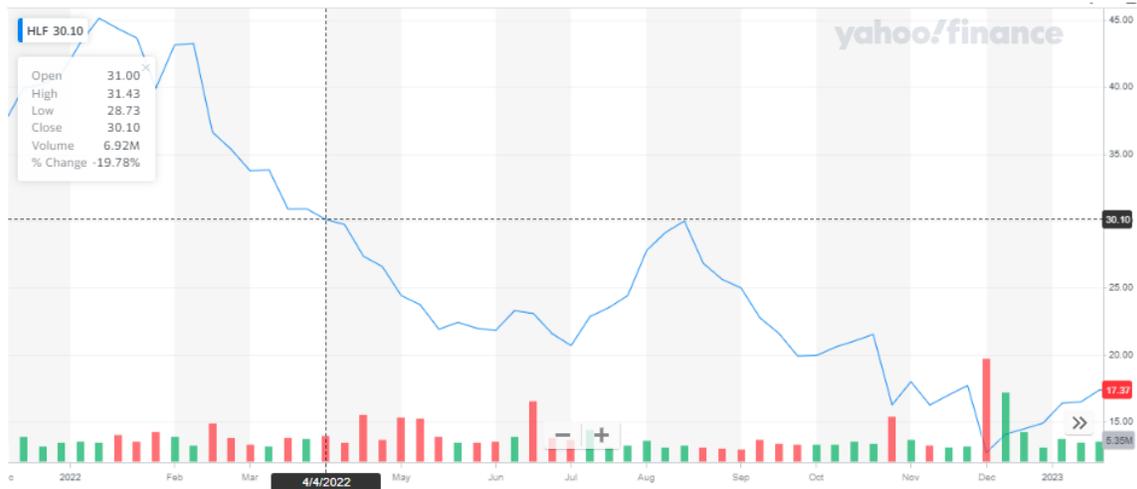
ABRIL 2022

Herbalife Nutrition, una de las principales empresas de nutrición a nivel mundial, anunció que ha sido seleccionada como uno de los Mejores Empleadores de América para la Diversidad en las clasificaciones de Forbes de 2022 y entre los diez primeros en su categoría de industria de Alimentación, Refrescos, Alcohol y Tabaco. En febrero de 2022, Forbes también reconoció a la empresa como uno de los mejores empleadores medianos de Estados Unidos.

"Nuestra dedicación a la diversidad surge de nuestra convicción de que crear un lugar de trabajo verdaderamente diverso, equitativo e inclusivo nos convierte en una organización más fuerte", dijo Everton Harris, director de recursos humanos de Herbalife Nutrition. "Nuestros esfuerzos son parte de un viaje continuo y esto El premio subraya nuestro impulso para ser los mejores en su clase en la creación de un lugar de trabajo inclusivo".

La Compañía está comprometida con sus programas de diversidad y continúa desarrollando sus iniciativas, incluida la realización de una encuesta de compromiso de los empleados y el lanzamiento de un Consejo de Diversidad, Equidad e Inclusión codirigido por el Director Ejecutivo John Agwunobi y el Director de

Recursos Humanos Everton Harris. Además, en 2018, la empresa lanzó su primera red de empleados, Mujeres en liderazgo, y ahora tiene ocho, incluidas Black Life, Millennial Network, Multicultural Life, Proud Life, Vet Life, Women in Technology y Working Parents Life.



Gráfica 21. Gráfica evolutiva de los precios de la acción HBL USA 04/04/2022, Yahoo Finance, <https://finance.yahoo.com/>, 10 de septiembre 2023.

Agosto 2022.

Herbalife Nutrition, una de las principales empresas mundiales de nutrición, anunció hoy Herbalife One, una nueva iniciativa de transformación digital centrada en el lanzamiento de una plataforma única que crea una experiencia simplificada e integrada para los distribuidores y sus clientes en todo el mundo. Como motor clave para los objetivos de crecimiento futuro, la plataforma Herbalife One se construirá en torno a nuevas tecnologías y procesos simplificados, lo que dará como resultado una mayor eficiencia y productividad.

“Nos complace anunciar la aprobación de la junta para continuar con nuestra nueva plataforma de transformación digital, la inversión individual más grande en la historia de la compañía”, dijo John Agwunobi, presidente y director ejecutivo de Herbalife Nutrition. “El diseño de esta nueva experiencia de plataforma perfecta es el resultado de una amplia colaboración con nuestros distribuidores para identificar

una tecnología que permita nuestro crecimiento futuro, al ofrecer la mejor experiencia digital de su clase para todos los distribuidores y sus clientes”.

La inversión de más de \$400 millones incluye un gasto incremental de hasta \$250 millones durante los próximos tres años.

Herbalife One se construirá utilizando un enfoque de arquitectura moderno y flexible que integra análisis e información profundos de datos, mayor rendimiento y una implementación de actualizaciones futuras de alta velocidad en el mercado. Más de una docena de mejoras digitales clave que se implementarán incluyen nuevos registros de distribuidores, incorporación y capacitación, accesibilidad a contenido de bienestar, nuevas herramientas de compra y nuevas herramientas de soporte y capacitación comunitaria, entre otras.



Gráfica 22. Gráfica evolutiva de los precios de la acción HBL USA 2022, Yahoo Finance, <https://finance.yahoo.com/>, 10 de septiembre 2023.

Los resultados de las razones financieras de este año:

LIQUIDEZ		
Razón circulante		1.36
Prueba ácida		0.82
Capital de trabajo		2,200
Capital de trabajo neto		1,493
Activo circulante entre pasivo total		0.338
Efectivo más inventario entre activo circulante		39%
Liquidez inmediata		0.532

ENDEUDAMIENTO		
Razón endeudamiento		150%
Razón Endeudamiento a largo plazo		99%
Índice Capital		1.496
Índice Capital a largo plazo		0.988
Razón de liquidación de intereses		3.914
EFICIENCIA		
Rotación de cuentas por cobrar	Veces	16.1126935
	Días	22.65294751
Rotación de inventarios	Veces	0.5235
	Días	697.2818678
Rotación de cuentas por pagar	Veces	3.211
	Días	113.6737389
Rotación del capital de trabajo	Veces	3.486100877
	Días	104.7015026
Rotación del activo total	Veces	0.469528973
	Días	777.3748175
Antigüedad promedio del inventario		697.2818678
Ciclo de conversión a efectivo		710.1836173433
		3
RENTABILIDAD		
Margen bruto		77.45%
Margen operacional		10.48%
Margen neto		6.17%
Rendimiento sobre Activos		2.90%
Rendimiento sobre Capital		2.90%
SISTEMA DUPONT		
Poder ganancial DUPONT		2.90%
Rendimiento de capital		-6%
ROA		14.99%
ROE		-24.60%

Fuente: elaboración propia. Cifras en millones de USD.

Los resultados de liquidez se interpretan así:

Para la razón circulante dio un valor de 1.36, la empresa tiene activos circulantes que superan sus pasivos circulantes en un margen cómodo. Esto indica que la

empresa está en una buena posición para cumplir con sus obligaciones a corto plazo y tiene recursos adicionales para financiar sus operaciones y proyectos de inversión. En esta industria, donde la inversión en investigación y desarrollo puede ser costosa, tener una razón circulante saludable es ventajoso.

En la razón de prueba ácida dio un valor de 0.82, esto indica que la empresa tiene suficientes activos líquidos para cubrir sus pasivos circulantes. Aunque está por debajo de 1.0, aún es un indicio positivo de que la empresa tiene recursos para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

La razón de capital de trabajo salió positiva de 2,200 millones de dólares indica que la empresa tiene recursos adicionales disponibles después de cumplir con sus pasivos circulantes. Esto proporciona una red de seguridad financiera y recursos para financiar sus operaciones y proyectos futuros. Este creció a comparación del año pasado lo que indica que tiene una mayor capacidad para hacer frente a sus obligaciones financieras a corto plazo.

En la razón de capital de trabajo neta dio un valor de 1,493, la empresa tiene un capital de trabajo neto sólido después de considerar los impuestos a pagar. Este también disminuyó a comparación del año pasado lo que indica que la empresa está gestionando sus activos circulantes de manera más eficiente, lo que significa que necesita menos activos circulantes para respaldar sus operaciones. Esto es resultado de una gestión más efectiva de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

En la razón de activo circulante entre pasivo total dio un valor de 0.33 muestra que una parte significativa de los pasivos de la empresa son a largo plazo en lugar de a corto plazo. Disminuyó en comparación del año pasado lo que indica que la empresa tiene menos activos circulantes disponibles en relación con su deuda total. Esto significa que la empresa tiene menos capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo.

En la razón de efectivo entre el pasivo total dio un 39%, la empresa tiene una cantidad razonable de efectivo y equivalentes de efectivo en relación con su pasivo total. En comparación con el año pasado disminuyó lo que indica una disminución

en su capacidad para hacer frente a las obligaciones financieras a corto plazo con sus reservas de efectivo.

La razón de liquidez inmediata dio un valor de 0.53 muestra que la empresa tiene una cantidad significativa de efectivo y equivalentes de efectivo en relación con sus obligaciones inmediatas, este disminuyó a comparación del año pasado esto indica una disminución en su capacidad para hacer frente a las obligaciones financieras a corto plazo con sus reservas de efectivo.

En resumen, los resultados de liquidez de Herbalife Nutrition Ltd. indican que la empresa sigue ajustando su estructura financiera, asumiendo más deuda a largo plazo y reduciendo su dependencia de activos circulantes para financiar sus operaciones. Esto muestra una preferencia por el financiamiento a largo plazo y una disminución en el apalancamiento a corto plazo.

Las razones de endeudamiento se interpretan así:

En la razón de endeudamiento dio un valor del 150%, esto significa que la empresa tiene una carga de deuda muy alta en relación con su patrimonio neto. Esta razón indica que la deuda era una vez y media mayor que el patrimonio neto, lo que es una señal de riesgo financiero significativo. Es de sus años más endeudado y desde el 2020 ha crecido año con año con un aumento total del 32%, lo que si ha visto mejores ventas en los años siguientes menos en este del 2022.

En la razón de endeudamiento a largo plazo dio un valor del 99%, aunque es menor que la razón de endeudamiento total, aún indica una cantidad significativa de deuda a largo plazo en comparación con el patrimonio neto, y esta no ha dejado de aumentar desde hace 5 años, creció un total de 34% en estos años.

Un índice de capital dio un valor de 1.49, este índice muestra que la empresa tenía un margen de seguridad razonable en términos de capital en relación con sus activos ponderados por riesgo, este índice ha seguido aumentando año con año lo que indica la dependencia con el apalancamiento de la empresa es cada vez es mayor.

En el índice de capital a largo plazo dio un valor del 0.98, este índice se centra en el capital a largo plazo en relación con los activos ponderados por riesgo en el año. Un valor inferior a 1.0 indica que la empresa financió una parte de sus activos a largo plazo con deuda a largo plazo. Este aumento año con año se ve reflejado por la misma deuda que ha aumentado también con los años.

Para la razón de liquidación de intereses dio un valor de 3.91, indica que la empresa es capaz de cubrir sus gastos de intereses aproximadamente 3.91 veces con sus ganancias operativas en el año. Aunque la capacidad de cubrir los gastos de intereses es importante, el valor de 3.91 es más bajo que el año anterior (4.879), lo que muestra una disminución en la capacidad de hacer frente a las obligaciones de interés.

En resumen, en el año 2022, Herbalife Nutrition Ltd. enfrenta una carga de deuda muy alta en relación con su patrimonio neto y una cantidad importante de deuda a largo plazo. A pesar de tener la capacidad para cubrir sus gastos de intereses, la empresa estaba en una situación financiera más arriesgada en comparación con años anteriores.

Las razones de eficiencia se interpretan así:

Para la rotación de cuentas por cobrar dio 16 veces significa que, en promedio, la empresa cobró sus cuentas por cobrar aproximadamente 16 veces durante el año. En términos de días, esto se traduce en un período promedio de cobro de 22 días, lo que indica una gestión muy eficiente de crédito y cobranza. La empresa logró cobrar de manera muy rápida a sus clientes. Esta razón no cambio con el año pasado.

En la rotación de inventarios dio un resultado de 0.52 veces lo que significa que, en promedio, la empresa vendió y repuso su inventario aproximadamente 0.52 veces durante el año. En términos de días, esto se traduce en un período promedio de almacenamiento de inventario de 697 días, lo que indica un aumento en el período de almacenamiento de inventario en comparación con el año anterior y es una señal de que la empresa puede optimizar su gestión de inventarios.

En la rotación de cuentas por pagar dio de 3.21 veces indica que la empresa pagó sus cuentas por pagar aproximadamente 3.21 veces durante el año. En términos de días, esto se traduce en un período promedio para pagar a proveedores de 113 días, lo que indica una gestión eficiente de cuentas por pagar, este mejoro a comparación del año pasado.

Para la rotación del capital de trabajo dio de 3.48 veces significa que la empresa utilizó su capital de trabajo aproximadamente 3.48 veces durante el año para respaldar sus operaciones. En términos de días, esto se traduce en un ciclo de conversión de efectivo de 104 días, lo que indica una mejora adicional en la eficiencia en la gestión de recursos financieros en comparación con el año anterior.

La rotación del activo total salió de 0.46 veces indica que la empresa utilizó su activo total aproximadamente 0.46 veces durante el año para generar ventas. En términos de días, esto se traduce en un ciclo de conversión de activos de 777 días, lo que indica un aumento en el período de conversión en comparación con el año anterior.

Para la antigüedad promedio del inventario dio de 697 días indica que, en promedio, los productos permanecen en el inventario durante 697 días antes de ser vendidos, lo que muestra un aumento en el período de almacenamiento de inventario en comparación con el año anterior. Este periodo ha aumentado todos los años lo que no muestra una eficiencia continua en esta antigüedad del inventario.

En el ciclo de conversión a efectivo dio de 710 días, la empresa tarda, en promedio, 710 días en convertir los recursos en efectivo a través de sus operaciones, lo que indica un aumento en el ciclo de conversión en comparación con el año anterior. Pasa lo mismo con esta conversión a efectivo año con año, solamente el año 2020 fue donde lograron ser más eficientes.

En resumen, las razones de eficiencia de Herbalife Nutrition Ltd. para el año 2022 reflejan una gestión muy eficiente de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, pero muestran un aumento en el período de almacenamiento de inventario y en el ciclo de conversión en comparación con años anteriores. Esto muestra que la empresa

puede optimizar su gestión de inventarios y trabajar en reducir los ciclos de conversión para mejorar aún más su eficiencia operativa.

La interpretación de las razones de rentabilidad es:

Para el margen bruto de 77% sobre sus ingresos totales después de deducir los costos directos de producción o adquisición de los productos. Aunque un margen bruto del 77% sigue siendo sólido, ha disminuido en comparación con años anteriores, lo que indica presiones en los costos de producción o precios de venta.

En el margen operacional dio 10.48% indica la eficiencia con la que la empresa está gestionando sus gastos operativos y generando ganancias antes de los intereses e impuestos. Aunque sigue siendo un margen saludable, ha disminuido en comparación con años anteriores, lo que indica un aumento en los desafíos en la gestión de gastos.

Para el margen neto de 6.17% muestra la rentabilidad neta de la empresa después de deducir todos los gastos, incluidos los impuestos e intereses. A pesar de haber disminuido en comparación con años anteriores, un margen neto del 6.17% es sólido y sugiere que la empresa está generando beneficios netos saludables.

En el rendimiento sobre activos de 14.99% existe una ligera disminución en el ROA en 2022 en comparación con 2021. Aunque el ROA sigue siendo alto, esta disminución sugiere que la empresa pudo haber experimentado algunos desafíos en la eficiencia en el uso de sus activos para generar ganancias durante el año 2022.

Para el rendimiento sobre capital de -24.60% hay una mejora significativa en el ROE en 2022 en comparación con 2021. El ROE del -24.60% indica que la empresa ha mejorado considerablemente su capacidad para generar retorno sobre el capital en comparación con el año anterior. Aunque el ROE sigue siendo negativo, la mejora indica que la empresa ha abordado los problemas que contribuyeron al bajo rendimiento financiero en años anteriores.

En resumen, las razones de rentabilidad de Herbalife Nutrition Ltd. para el año 2022 muestran un ligero descenso en comparación con años anteriores en términos de

márgenes y rendimientos. Esto indica desafíos en los costos y la gestión de gastos, así como una eficiencia ligeramente menor en la utilización de activos y capital. La empresa debe considerar medidas para abordar estas áreas y mantener o mejorar su rentabilidad en el futuro.

Eficiencia en ventas:

Las ventas entre el capital contable la empresa generó \$0.46 en ventas en 2022, en comparación con \$0.51 en el año anterior. La disminución de esta métrica indica una menor eficiencia en la utilización del capital propio para generar ventas.

Las ventas entre el activo circulante, por cada dólar de activos circulantes, la empresa generó \$0.92 en ventas, en comparación con \$0.96 en el año anterior. La disminución de esta métrica indica una ligera reducción en la eficiencia en la utilización de los activos circulantes para impulsar las ventas.

Las ventas entre el pasivo circulante muestran que, en 2022, por cada dólar de pasivos circulantes, la empresa generó \$1.26 en ventas, en comparación con \$1.35 en el año anterior. La disminución de esta métrica sugiere una ligera mejora en la eficiencia de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo con los ingresos por ventas.

Las ventas entre el pasivo a largo por cada dólar de pasivos a largo plazo, la empresa generó \$0.47 en ventas, en comparación con \$0.53 en el año anterior. La disminución de esta métrica indica una reducción en la eficiencia en la generación de ventas en relación con las obligaciones a largo plazo.

Las ventas entre el pasivo a largo plazo más el capital, la empresa generó \$0.23 en ventas, en comparación con \$0.26 en el año anterior. La disminución de esta métrica indica una reducción en la eficiencia en la generación de ventas en relación con la combinación de capital contable y pasivo a largo plazo.

En general, los indicadores muestran una ligera disminución en la eficiencia en la generación de ventas en comparación con el año anterior en varios aspectos. Esto se debe a una variedad de factores, como cambios en las operaciones, la competencia en la industria y ajustes en la estrategia de la empresa. Es importante

para la empresa estar en constante monitoreo de estos cambios y tomar medidas para mejorar la eficiencia en ventas en el futuro.

Análisis de rendimiento:

Comparación de Rendimiento en relación con el activo total:

En la utilidad bruta entre el activo total, la empresa generó una utilidad bruta de aproximadamente el 36.36% en relación con su activo total, en comparación con el 40.36% en 2021. Esto indica una disminución en la eficiencia en la generación de beneficios brutos en relación con los activos totales. La disminución se debe a cambios en los costos de producción.

En la utilidad operativa entre el activo total, la empresa generó una utilidad operativa de aproximadamente el 4.92% en relación con su activo total, en comparación con el 6.49% en 2021. Esto indica una disminución en la eficiencia en la generación de ganancias operativas en relación con los activos totales. La reducción refleja cambios en la estructura de ingresos.

En la utilidad neta entre el activo total, la empresa generó una utilidad neta de aproximadamente el 2.90% en relación con su activo total, en comparación con el 3.96% en 2021. Esto indica una disminución en la eficiencia en la generación de ganancias netas en relación con los activos totales. La disminución se debe a cambios en los gastos financieros.

Comparación de rendimiento en relación con el capital contable:

La utilidad bruta entre el capital contable, la empresa generó una utilidad bruta de aproximadamente el 36.36% en relación con su capital contable, en comparación con el 40.36% en 2021. Esto indica una disminución en la eficiencia en la generación de beneficios brutos en relación con el capital propio.

En la utilidad operativa entre el capital contable, la empresa generó una utilidad operativa de aproximadamente el 4.92% en relación con su capital contable, en comparación con el 6.49% en 2021. Esto indica una disminución en la eficiencia en la generación de ganancias operativas en relación con el capital propio.

En la utilidad neta entre el capital contable, la empresa generó una utilidad neta de aproximadamente el 2.90% en relación con su capital contable, en comparación con el 3.96% en 2021. Esto indica una disminución en la eficiencia en la generación de ganancias netas en relación con el capital propio.

En general, estos indicadores muestran disminución en la eficiencia y la rentabilidad en 2022 en comparación con el año anterior. Esto es una señal de desafíos en la gestión de costos, cambios en el entorno competitivo o en la estructura de ingresos. Es importante que la empresa tome medidas para abordar los factores que afectan su rentabilidad.

Análisis de estabilidad:

En las ventas entre el pasivo a largo plazo más el capital contable, por cada dólar de financiamiento a largo plazo y capital propio, la empresa generó \$0.23 en ventas, en comparación con \$0.26 en 2021. La disminución en esta métrica indica que la empresa fue ligeramente menos eficiente en la generación de ventas en relación con su estructura financiera combinada.

En la utilidad operativa entre ventas, la empresa generó una utilidad operativa que representa el 10% de sus ingresos totales, en comparación con el 13% en 2021. La disminución de esta métrica indica una disminución en la eficiencia en la conversión de ventas en ganancias operativas.

La multiplicación de estos dos indicadores muestra que, en 2022, la empresa generó un retorno del 2% en relación con la combinación de su financiamiento a largo plazo y capital propio, después de cubrir sus obligaciones financieras y gastos operativos. En 2021, esta métrica fue del 3%. La disminución indica que, en 2022, la empresa fue ligeramente menos eficiente en la generación de un retorno en relación con su estructura financiera y operativa.

En resumen, estos indicadores muestran disminución en la eficiencia y la estabilidad financiera de la empresa en 2022 en comparación con el año anterior. La empresa fue menos eficiente en la generación de ventas en relación con su estructura financiera combinada y en la conversión de ventas en ganancias operativas. Esta

disminución se debe a cambios en la estructura financiera, costos operativos y condiciones del mercado.

Análisis de solvencia:

El pasivo total entre el capital contable, el pasivo total es 1.49 veces el capital contable, en comparación con 1.47 en 2021. Esta métrica indica un ligero aumento en el nivel de apalancamiento financiero en relación con el capital propio. Un valor de 1.49 sugiere que la empresa depende más de la deuda para financiar sus operaciones en comparación con el año anterior.

En el pasivo circulante entre el capital contable, el pasivo circulante sigue siendo el 37% del capital contable, lo que indica que la empresa mantiene una proporción similar de obligaciones a corto plazo en relación con su capital propio en comparación con el año anterior.

El pasivo a largo plazo entre el capital contable, el pasivo a largo plazo representa el 99% del capital contable, en comparación con el 95% en 2021. Esto indica un ligero aumento en el nivel de deuda a largo plazo en relación con el capital propio. La empresa depende más de la deuda a largo plazo en comparación con el año anterior.

El activo circulante entre el capital contable, el activo circulante representa el 51% del capital contable, en comparación con el 53% en 2021. Esto indica una ligera disminución en la proporción de activos circulantes en relación con el capital propio.

En general, estos indicadores muestran una variación negativa en la estructura financiera de la empresa en 2022 en comparación con el año anterior. La empresa ha aumentado ligeramente su nivel de apalancamiento financiero en relación con el capital propio, principalmente debido al aumento en el pasivo total y el pasivo a largo plazo. Sin embargo, la empresa sigue financiando sus activos en su mayoría con capital propio, ya que el activo total es igual al capital contable. Es importante resaltar que la empresa ha trabajado con esta forma de estructura financiera por años lo que le ha funcionado, aunque es de vital importancia evaluar las razones detrás de estos cambios constantemente y tomar medidas para gestionar

adecuadamente su estructura de financiamiento y su capacidad de cumplir con sus obligaciones financieras.

Comparación de Eficiencia en inversión y financiamiento:

En las ventas entre el activo total, la empresa generó \$0.46 en ventas por cada dólar de activos totales, en comparación con \$0.51 en 2021. La disminución de esta métrica indica una ligera disminución en la eficiencia en la utilización de los activos totales para generar ventas.

En la utilidad bruta entre el activo, la empresa generó una utilidad bruta de aproximadamente el 0.36% en relación con sus activos totales, en comparación con el 0.40% en 2021. La disminución de esta métrica refleja una disminución en la eficiencia en la generación de beneficios brutos en relación con los activos totales.

En la utilidad operativa entre el activo total, la empresa generó una utilidad operativa de aproximadamente el 0.04% en relación con sus activos totales, en comparación con el 0.06% en 2021. La disminución de esta métrica indica una disminución en la eficiencia en la conversión de ventas en ganancias operativas en relación con los activos totales.

La utilidad neta entre el activo total, la empresa generó una utilidad neta de aproximadamente el 0.50% en relación con sus activos totales, en comparación con el 0.53% en 2021. La disminución de esta métrica indica una disminución en la eficiencia en la generación de ganancias netas en relación con los activos totales.

Solidez Financiera:

El pasivo total entre el activo total, el pasivo total representa el 150% de los activos totales, en comparación con el 148% en 2021. Esto indica un ligero aumento en la proporción de deuda y obligaciones en relación con los activos totales.

El pasivo circulante entre el activo total, el pasivo circulante representa el 37% de los activos totales, en comparación con el 38% en 2021. La disminución de esta métrica indica una ligera mejora en la proporción de obligaciones a corto plazo en relación con los activos totales.

En el pasivo a largo plazo entre el activo, el pasivo a largo plazo representa el 99% de los activos totales, en comparación con el 95% en 2021. Esto indica un aumento en la proporción de deuda a largo plazo en relación con los activos totales.

En el costo de ventas entre el activo total, el costo de ventas representa el 0.10% de los activos totales, en comparación con el 0.11% en 2021. La disminución de esta métrica indica una ligera mejora en la eficiencia en la gestión de los costos de ventas en relación con los activos totales.

En los gastos de administración entre el activo total, los gastos de administración representan el 0.16% de los activos totales, en comparación con el 0.17% en 2021. La disminución de esta métrica indica una ligera mejora en la eficiencia en la gestión de los gastos administrativos en relación con los activos totales.

En el costo financiero entre el activo total, el costo financiero es el mismo en 2022 y 2021, lo que indica una estabilidad en los gastos financieros en relación con los activos totales.

En general, estos indicadores reflejan una ligera disminución en la eficiencia en la utilización de activos para generar ganancias y una ligera disminución en la rentabilidad en 2022 en comparación con el año anterior. La empresa también ha aumentado ligeramente su nivel de deuda y obligaciones a largo plazo en relación con los activos totales. Sin embargo, ha logrado reducir los costos de ventas y administración en relación con los activos totales. Es importante mejorar su eficiencia y rentabilidad en el futuro, así como gestionar adecuadamente su estructura de financiamiento.



Gráfica 23. Fuente: elaboración propia ventas año 2022. Cifras en millones de USD.

4.9 Revitalización de Herbalife Nutrition USA.

i. Reestructuración organizacional.

El desafío que enfrentó Herbalife al llegar la pandemia fue grande, ya que la compañía contaba con un programa de venta directa que funcionaba de forma tradicional en el mundo físico, frente a esta situación, al migrar al trabajo remoto, perdían esta fuerza como elemento de la estima social y componen una herramienta básica para este modelo que mantiene a sus colaboradores más comprometidos con su trabajo, motivados y con menos intenciones de abandonar la organización ya que se volvió más impersonal todo el modelo de negocio.

Frente a esta situación, lograron reinventarse y sus estrategias de reestructuración incluyeron las siguientes:

1. Cambios largo plazo en la estructura o base del negocio.
2. Revitalizar la relación con colaboradores: Modernizar y digitalizar su estrategia de reconocimientos, convivencias y manejo del negocio.
3. Creación de un área específica para la digitalización del negocio.
4. Creación de líneas de producto más llamativas para el nuevo mercado.

No obstante, dichas iniciativas requerían llevar a cabo ciertos puntos principales que ayudarían a reestablecer la esencia del negocio.

1. Ser una comunidad de salud y bienestar.
2. Continuar con el vínculo emocional con los distribuidores independientes, teniendo calidad en los productos, educación del consumidor.
3. Aumentar la presencia global con programas sociales que ayuden a prosperar a las comunidades, el crecimiento personal y las oportunidades de negocio.

ii. La reestructuración y el cambio.

1. Matriz FODA

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Amplia gama de productos de nutrición y bienestar. 2. Cultura empresarial. 3. Iniciativas que apoyan la sostenibilidad. 4. Fundación Herbalife Nutrition y su asociación con la Asociación Mexicana de Bancos de Alimentos para erradicar el hambre. 2. Fuerte presencia global y red de distribuidores. 3. Investigación y desarrollo continuo de productos. 4. Fidelidad y preferencias de sus colaboradores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del mercado de productos saludables. 2. Aumento de la conciencia sobre la salud y el bienestar. 3. Expansión en mercados emergentes. 4. Tendencias crecientes hacia un estilo de vida saludable. 5. Comercio en línea. 6. Capacidad instalada. 7. Pandemia COVID 19.

Debilidades (D)	Amenazas (A)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dependencia de la red de distribuidores para las ventas. 2. Posibles preocupaciones sobre la calidad de los productos. 3. Vulnerabilidad a las fluctuaciones en las tasas de cambio. 4. Necesidad de adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado. 5. Mala reputación por difamación. 6. Poca retención de nuevas generaciones. 7. Poca penetración en redes sociales y comercio electrónico. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia intensa en la industria de la nutrición. 2. Cambios en las regulaciones de la industria de la salud. 3. Crisis económicas que afectan el poder adquisitivo. 4. Riesgos asociados con la reputación de la marca.

2. Cadena de valor



Figura 5. Fuente: Porter, M. (1985), Cadena de valor, recuperado de: <https://www.rankia.com/diccionario/economia/cadena-valor>.

- Actividades Primarias:

- Logística Interna:

Herbalife realiza la recepción y almacenamiento de materias primas y a su vez la distribución eficiente de insumos a las líneas de producción.

- Operaciones:

Proceso de fabricación de productos nutricionales.

Control de calidad durante la producción.

- Logística Externa:

Gestión de inventario y almacenamiento de productos terminados.

Distribución y entrega de productos a los clientes y distribuidores.

- Marketing y Ventas:

Desarrollo de estrategias de marketing.

Ventas a través de la red de distribuidores independientes.

- Servicio al cliente:

Atención al cliente para consultas y pedidos.

Gestión de devoluciones y garantías.

- Actividades Secundarias:

- Infraestructura de la empresa:

Mantenimiento de instalaciones de producción y oficinas.

Gestión de sistemas y tecnología de la información.

- Desarrollo de Recursos Humanos:

Formación y desarrollo de habilidades para distribuidores y empleados.

Gestión de talento y motivación del equipo.

- Desarrollo Tecnológico:

Investigación y desarrollo de nuevos productos.

Mejora continua de procesos de fabricación.

- Adquisición:

Negociación y adquisición de materias primas.

Relaciones con proveedores y gestión de contratos.

- Gestión de la Calidad:

Control de calidad durante la producción.

Implementación de estándares de calidad en todos los procesos.

- Desarrollo de la Fuerza de Ventas:

Formación y capacitación de distribuidores independientes.

Desarrollo de herramientas de apoyo a la venta.

- Investigación de Mercado y Desarrollo de Productos:

Análisis del mercado para identificar tendencias y oportunidades.

Investigación y desarrollo de nuevos productos.

Estas actividades trabajan juntas para crear valor y ofrecer productos de calidad a los clientes a través de una red de distribuidores eficiente.

- iii. Generadores de valor.

Una vez que se visualizó y se entendió que la crisis por la pandemia COVID 19 potencio el modelo de negocio del comercio en línea de Herbalife Nutrition USA, lo que ocasiono un aumento en las ventas durante el año de pandemia y el consiguiente, pero no se vio reflejado en los años siguientes, ni en la eficiencia y rentabilidad, pero lo que si se implementó durante esta crisis fue lo siguiente:

1. Crecimiento de ingresos.

Durante el año 2020, Herbalife Nutrition experimentó un notable crecimiento en sus ventas, a pesar de los desafíos económicos generados por la pandemia de COVID-19. Con ventas que ascendieron a \$5,541.8 millones de dólares, la empresa demostró una capacidad excepcional para adaptarse a las cambiantes dinámicas del mercado. La demanda de productos relacionados con la salud y el bienestar se intensificó en medio de la crisis sanitaria global, impulsando el aumento en las ventas. Este incremento demuestra que Herbalife Nutrition pudo aprovechar eficazmente las oportunidades emergentes y satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores durante un período desafiante.

La empresa también pudo capitalizar la tendencia emergente hacia la compra en línea y el aumento de la conciencia sobre la importancia de la salud personal, facilitando el acceso de los consumidores a sus productos. Además, las campañas de marketing efectivas y la expansión de la cartera de productos contribuyeron a mantener el interés y la confianza de los clientes.

La capacidad de Herbalife Nutrition para mantener un enfoque proactivo y adaptarse a las condiciones del mercado, ha sido fundamental para su crecimiento continuo hasta el año 2021.

2. Reestructuración financiera:

- Socios: una de las acciones que se toman para mejorar la satisfacción de los clientes empezó a implementar nuevos diseños en sus productos, así como nuevas formas de comunicación con los mismos, diferentes campañas de publicidad enfocada a las nuevas generaciones y sus preocupaciones, así como la innovación en los ingredientes.

Con los distribuidores se mantuvo el contacto con los reconocimientos a distancia y actualmente con las reuniones nacionales e internacionales, y con la implementación del nuevo programa de digitalización.

También brinda a sus socios amplios programas de capacitación y entrenamiento para ayudarles en la comercialización de los productos. El objetivo es que los socios sean capaces de brindar asesoramiento personalizado y atender las necesidades de sus clientes.

- Empleados: con la contratación del 51% de su personal femenino, implementación del concepto de derechos humanos, la seguridad y salud laboral, así como la inclusión sin importar religión, así como reuniones mensuales para el reconocimiento de cada área.

3. Apertura a nuevos mercados.

Ingresar a nuevos mercados tales como la generación “*millennial*” y “*centennial*” y expandirse en sus mercados existentes con el aumento de las oportunidades de

ventas. Esto incluyo la apertura de nuevas sucursales, la entrada en nuevos países y la expansión en áreas geográficas sub atendidas.

4. Diversificación de productos:

Introdujo nuevos productos como la línea Herbalife 24 y otra con cannabinoides y amplio la línea de productos existentes para atraer a estos diferentes segmentos de clientes y el programa para la creación de nuevas fuentes de ingresos.

5. Inversiones en tecnología:

Se buscó la incursión en propios medios digitales al poner a disponibilidad del público un lugar en donde se pudiesen hacer sus pedidos en línea, y la inversión en un programa de digitalización.

6. Reorganización de la estructura de la empresa:

El 25 de abril de 2018, Herbalife anunció que cambió su nombre de Herbalife Ltd. a Herbalife Nutrition Ltd. La empresa también anunció que sus accionistas habían aprobado una división de acciones de dos por uno.

En el 2020 creo un área específica de marketing, para la atención del programa de digitalización. Y en ese mismo año la contratación de John Agwunobi como Presidente y Director Ejecutivo experto en salud y bienestar.

7. Importancia de la cultura corporativa:

La cultura corporativa de Herbalife se vuelve esencial al adaptarse a un modelo de negocio menos presencial y más digital. Una cultura que fomente la adaptabilidad digital, la colaboración virtual, el enfoque en la experiencia del cliente digital y el desarrollo de habilidades digitales. Además, la ética digital y la seguridad, junto con la cohesión del equipo en un entorno virtual, fueron aspectos cruciales para mantener el éxito en este nuevo entorno empresarial. La capacidad de Herbalife para abrazar la tecnología y promover una cultura ágil contribuirá a su resiliencia y prosperidad continuas en un mundo empresarial en constante evolución.

8. Enfoque en marketing y publicidad:

Estrategias de marketing más agresivas, campañas publicitarias efectivas y presencia en redes sociales pueden aumentar la visibilidad de la marca y atraer a nuevos clientes. Implementado estrategias de marketing innovadoras y estableciendo alianzas estratégicas con atletas y celebridades para aumentar su visibilidad y expandir su alcance.

9. Enfoque en la salud y bienestar:

Dada la naturaleza de los productos de Herbalife, podrían haber intensificado sus esfuerzos en marketing para capitalizar la creciente conciencia sobre la salud y el bienestar, especialmente durante la pandemia de COVID-19.

10. Sostenibilidad y responsabilidad social:

Mejoro las emisiones directas e indirectas de energía, así como reducir sus emisiones totales de CO₂, cumple con las regulaciones de reciclaje, empaquetado amigable con el medio ambiente, y con el consumo y eficiencia del agua, así como con la presentación de su informe medioambiental.

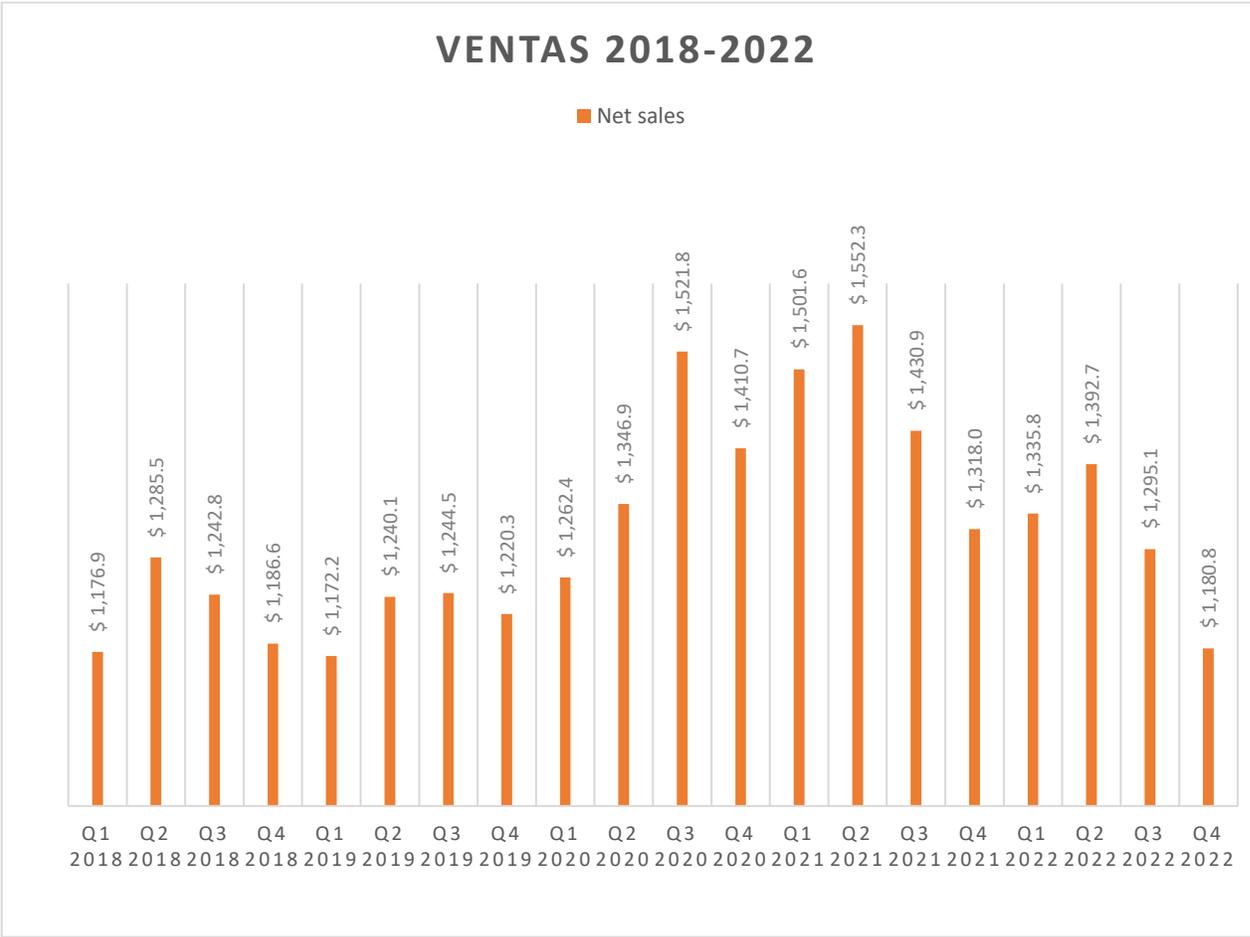
5. Validación de hipótesis.

Con respecto a la hipótesis planteada, se tiene que, en el caso específico del año 2020, registró un crecimiento en ventas netas del 13.4% con respecto del año anterior. Las EBITDA ajustadas del segundo trimestre de US\$ 262 millones batieron un récord por segundo trimestre consecutivo y tuvieron como resultado EBITDA ajustadas superiores a US\$ 500 millones durante el primer semestre del año. La empresa observó un mayor interés en el negocio por parte de adultos jóvenes. Cerca de dos tercios de los nuevos distribuidores y clientes preferentes que ingresaron a Herbalife Nutrition durante el segundo trimestre son *Millennials* o de la Generación Z. Este crecimiento continuó hasta el siguiente año con ventas netas de 5.8 millones de dólares, es decir un aumento de un 4.7 % en comparación con el año 2020, lo que representa el mayor resultado de ventas netas anuales en la historia de la empresa. El año completo 2021 reportó ingresos netos de \$447.2 millones y ajustes¹ EBITDA de \$873.5 millones, ambos récords anuales para la

Compañía. Lo cual ya no se pudo mantener para el año 2022 ya que se vio una disminución del 10,3 % en comparación con el año 2021.

Por lo que hasta el año 2022 la empresa indica una condición financiera insatisfactoria ya que las razones financieras están por debajo del mercado. Por lo que las razones para tal estado son objetivas como su movilización de recursos para lanzar proyectos grandes y llevar a cabo transacciones importantes, y considerar que dentro de su industria todavía se mantienen en buen nivel, es decir, competitiva.

En general actualmente la posición financiera se caracteriza como adversa.



Gráfica 24. Fuente: elaboración propia ventas año 2018-2022. Cifras en millones de USD.

CONCLUSIONES

La hipótesis se aprueba ya que el comercio electrónico empezó como un proyecto en el 2019, por lo que al comenzar la pandemia por COVID 19 en el año 2020, la empresa Herbalife Nutrition USA registró un aumento en sus ventas.

El año 2020, marcado por la pandemia, impactó negativamente en ciertos aspectos financieros de Herbalife Nutrition USA. Aunque la liquidez se vio afectada, la eficiencia operativa mejoró en términos de la rotación de cuentas por cobrar e inventarios. Sin embargo, la rentabilidad y el rendimiento financiero general disminuyeron, reflejando los desafíos económicos asociados con la pandemia.

Herbalife Nutrition USA ha demostrado estabilidad y consistencia en varios aspectos financieros a lo largo de los años. A pesar de las variaciones, la eficiencia en ventas, la rentabilidad y la solvencia han sido manejadas de manera razonable. La empresa ha mantenido una estructura financiera sólida y una capacidad estable para generar utilidades en relación con sus activos y capital.

En resumen, las cifras de ventas muestran una tendencia positiva y una recuperación después del impacto inicial de la pandemia. Esta recuperación respalda las hipótesis planteadas, especialmente en cuanto a la eficiencia operativa, el impacto del comercio electrónico y la capacidad de la empresa para generar valor durante tiempos de crisis. Es importante seguir monitoreando y analizando estos indicadores en el futuro para evaluar la sostenibilidad y el crecimiento continuo de Herbalife Nutrition USA.

Herbalife Nutrition USA navegó con éxito los desafíos económicos asociados con la pandemia, demostrando adaptabilidad, eficiencia operativa y resiliencia financiera. Las mejoras en la liquidez, eficiencia y rentabilidad respaldan las hipótesis planteadas, sugiriendo que la empresa ha capitalizado las oportunidades y ha abordado los desafíos de manera efectiva durante este período y es crucial que Herbalife continúe evaluando y ajustando su estrategia financiera para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y recuperar o mejorar su rendimiento financiero en los años subsiguientes

BIBLIOGRAFÍA.

1. Serrate, A., Portuondo, A., Sanchez, N., & Suarez, R. (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal, p. 14.
2. Castellanos, R. (2013). Dimensiones genéricas de las culturas organizacionales. En Ramos, Figueroa, Garrido y Sotolongo (2013), p. 16.
3. Puerta, F., Vergara, J., y Huertas N. (2018).
4. Jordan, Estupiñan, K. (2020). Impacto Financiero en las Empresas de Rastreo Satelital durante la pandemia COVID – 19, Caso Tracklink Ecuador.
5. Guaman, M. (2020). Desempeño financiero de una empresa de camarón de la ciudad de Machala en tiempos de Covid: liquidez, endeudamiento y rentabilidad.
6. Achim, S. (2009). Innovaton and Growth in Corporate Restructurings. Germany: Gabler Edition Wissenschaft.
7. 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.
8. Amat, O. (2000). EVA Valor económico agregado: Un nuevo enfoque para optimizar la gestión empresarial, motivar a los empleados y crear valor. Bogotá: Norma.
9. Argandoña, A. (2012). El concepto de responsabilidad social empresarial. España: IESE Business School Universidad de Navarra.
10. Ayala, J. E. (2014). Mapa Estrategico para crear valor en las empresas. Maestría en Ciencias en Ingeniería en Sistemas, IPN, Ciudad de México.
11. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1998). Beyond strategic planning to organization learning: Lifeblood of the individualized corporation. *Strategy & Leadership*, 26(1), 34-39.
12. Biosca, D. (1995). 100 soluciones para salir de la crisis. Ciudad de México: Iberoamérica.

13. Brachfield, P. (2010). Cobro de impagos y negociación con deudores: cómo cobrar los impagos sin confrontación con los deudores. Barcelona: Bresca.
14. Camacho, I. (2015). Técnicas de negociación con clientes morosos. Madrid.
15. Chenhall, & Langfield-Smith. (2007). Multiple Perspectives of Performance Measures. *European Management Journal*.
16. Cipriano, L. G. (2014). *Administración Estratégica*. México: Patria.
17. Fitzroy, P., Hulbert, M., J., & Ghobadian, A. (2017). *Administración Estratégica, El reto de la creación de valor*. México: Trillas.
18. Foster, R. (1986). *Innovation: the attackers advantage*. New York: Summit.
19. García, J. A. (1998). *El manejo de las crisis en las empresas*. Bogotá: Mc Graw Hill.
20. Gonzalez, A. L. (2014). *Administracion Estrategica*. México: Grupo Editorial Patria.
21. Lai, J., & Sudarsanam, S. (1997). Corporate restructuring in response to performance decline: Impact of ownership, Governance and Lenders. *European Finance Review*, 197-233.
22. 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.
23. Moscoso Escobar, J., & Sepúlveda Rivillas, C. I. (2014). *Costo de capital: Conceptos y aplicaciones*. Medellín, Colombia: L. Vieco S.A.S
24. Nasierowski, W. (1997). Rethinking Corporate restructuring: A Comparison of the four central approaches. *Technology Analysis and Strategic Management*, 75-84.
25. Oseguera, A. V. (2015). *Comportamiento del modelo CAPM en entornos de crisis en México*. México.
26. Ouden, d. E. (2012). *Levels of Value. Innovaton Design: Creating Value for people, Organizations and Society*. Springer-Verlag, Netherlands.
27. Oxford University, P. (2010). *Oxford Dictionary of English Etymology*. ed. TF. Hoad.

28. Porter, M. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. Harvard Business Review, 65(43-59).
29. Alvarado, (2009) propone el desarrollo sostenible a través de un cuadro de mando.
30. (Ayala, 2014) por su parte, propone las diferentes metodologías que se pueden emplear para identificar la problemática que tienen las empresas.
31. Sampieri, R., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). Metodología de la investigación.
32. Rojas, A. (2002), Concepto marco teórico.
33. Alfaro, P. (2012) Definición del Marco Teórico.
34. Artículo 215, fracción V, de la Ley General de Salud.
35. López (2009:82), explica que “el multinivel comienza con la comercialización de productos y servicios entre un vendedor representante de una marca y un consumidor formal.
36. (Zuluaga et al., 2020). Concepto comercio electrónico.
37. Lee (2001) establece conceptos del comercio electrónico.
38. Grandon y Pearson (2004) establecieron que el comercio electrónico.
39. Technology-Organization-Environment (TOE), propuesta por Tornatsky y Fleischer (1990).
40. Ouden, d. E. (2012). Levels of Value. Innovaton 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. El mercado de los suplementos alimenticios – Central Ciudadano y Consumidor AC, Statista 2021 e Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

CIBERGRAFÍA

1. Apiquian, A. (n.d.). 6 técnicas para motivar a tus empleados. Entrepreneur. Recuperado el 11 de febrero de 2018, de <https://www.entrepreneur.com/article/267966>.
2. Camille. (2009, abril 21). La importancia de comunicarte con tus acreedores. Recuperado de <https://blog.popular.com/laimportancia-de-comunicarte-con-tus-acreedores/78>.
3. 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. Recuperado de https://www.ccpm.org.mx/avisos/Boletin_Finanzas_sur_ok.pdf.
4. Economipedia. (2018, 11 06). Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/varianza.html>.
5. Economipedia. (2019). Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com>.
6. Finanzas, Y. (s. f.). Yahoo Finanzas. Recuperado 2019, de https://es.finance.yahoo.com/quote/SPY/performance/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQA_AAIGkhIFEJwOAmDR1mofeEFGyJvQuHgn_s1voEabV_thmTr84yGm3_H78_0q0NfdKxp4p8eeqBvpqx6UXBZaO5qXEHH3iKMz3Tu1ApdvVW1mp73Xf1CwXhUvjpX.
7. ISO 26000. (2010). Guía de responsabilidad social. Organización Internacional de Estandarización. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>.
8. MBA & Educación ejecutiva. (2016, 01 09). Recuperado 11 20, 2018, de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/como-crear-valor-en-la-empresa-traves-de-las-personas>.
9. Meza, H. M. (2014, 06 03). 6 pasos para prevenir y sortear la crisis de comunicación. Recuperado de Altonivel: <https://www.altonivel.com.mx/empresas/42963-6-pasos-para-prevenir-y-sortear-crisis-de-comunicacion/>.

10. INEGI. (2023). Consultado el 22 de enero del 2023. <https://www.inegi.org.mx/>

ANEXOS

Estados financieros de Herbalife Nutrition USA del año 2018 al año 2020. Consultado el 6 de junio del año 2022, <https://ir.herbalife.com/financial-information/financial-results>.