

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Química

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

---

---



## **Título del caso de estudio:**

“Reestructuración en las empresas; una visión integral “

## **Trabajo Escrito Profesional**

Que para optar por el grado de :  
Maestría en Alta Dirección.

### **Presenta:**

Martha Laura Ruiz Rivera

### **Tutor:**

Maestro Daniel Bejar

Profesor de asignatura de la facultad de química

Ciudad de México Noviembre 2024



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# ÍNDICE

## Tabla de contenido

<i>Introducción al caso.</i> .....	3
<i>¿Quién es QUÍMICA INTEGRAL?</i> .....	4
<i>Estructura Organizacional de Química Integral.</i> .....	4
<i>Entorno económico de la empresa</i> .....	5
<i>Los proyectos</i> .....	6
<i>Entorno laboral de Química Integral México.</i> .....	8
<i>Anexos</i> .....	11
<i>NOTA DE ENSEÑANZA</i> .....	19
<i>Justificación</i> .....	19
<i>OBJETIVOS PEDAGÓGICOS DEL CASO</i> .....	20
<i>Preguntas generadoras</i> .....	21
<i>Actividades previas</i> .....	23
<i>Actividades para la sesión de grupos</i> .....	24
<i>Actividades para la sesión plenaria</i> .....	25
<i>Referencias Bibliográficas.</i> .....	29

## Introducción al caso.

El 03 de enero del 2022 los gerentes de las áreas de Finanzas, Logística, Tecnologías de la Información, Recursos Humanos y Seguridad e higiene y medio ambiente recibieron una invitación vía mail para la reunión el próximo 5 de enero a las 9:00 am que como título tenía: CONFIDENCIAL / ASISTENCIA MANDATORIA, por parte del director general de “QUIMICA INTEGRAL MEXICO S.A. de C.V”.

El día 5 de enero, con la puntualidad de aquella expectativa y con cámaras encendidas, los gerentes escucharon atentos las palabras del director Alfonso Santiago.

*Estimados gerentes,*

*Quiero comenzar expresando mi gratitud por el arduo trabajo y la dedicación que han demostrado hasta el momento. Como equipo, hemos enfrentado desafíos significativos y hemos superado obstáculos con resiliencia y determinación, sin lugar a dudas la Pandemia nos hizo saber de qué estamos hechos.*

*Hoy, es necesario compartir con ustedes la visión global del Board para el próximo año, que está marcado por tres proyectos de gran importancia para el futuro de nuestra empresa.*

*En primer lugar, estamos embarcándonos en un proyecto de **adquisición** estratégica que nos permitirá expandir nuestra presencia en un mercado clave. Esta adquisición no solo fortalecerá nuestra posición competitiva, sino que también nos abrirá nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo en la unidad de negocio MPP.*

*En segundo lugar, estamos comprometidos con un proyecto de reestructuración interna que incluye el **cese de operaciones** de ciertas áreas que no están alineadas con nuestra visión a largo plazo. Si bien esta decisión puede implicar cambios difíciles y pueden estar seguros de que no fue una decisión fácil, es fundamental realizarla para optimizar nuestros recursos y enfocarnos en áreas que generen un mayor valor para nuestros clientes y accionistas. La planta productiva de Reynosa de la unidad de negocios de PLA será cerrada*

*Por último, se establecerá un **joint venture** con un socio estratégico que comparta nuestros valores y objetivos comerciales con la unidad de negocio HPM. Esta asociación nos brindará acceso a nuevos conocimientos, tecnologías y mercados, ampliando aún más nuestras capacidades y oportunidades de crecimiento.*

*Los tres proyectos retadores iniciarán el próximo 01 de febrero y están programados para concluir el 01 de enero del próximo año. Esta ventana de tiempo nos brinda la oportunidad de trabajar de manera diligente y eficiente para lograr nuestros objetivos dentro de los plazos establecidos.*

*Es crucial que todos estemos alineados en cuanto a nuestras responsabilidades, plazos y entregables. La coordinación y la comunicación efectiva serán fundamentales para el éxito de estos proyectos. Por favor, asegúrense de que sus equipos estén debidamente informados y comprometidos con las fechas límite establecidas.*

*Les agradezco de antemano su compromiso y dedicación para hacer de estos proyectos una realidad...*

## ¿Quién es QUIMICA INTEGRAL?

QUIMICA INTEGRAL es una empresa química alemana que opera a nivel mundial. Fundada en 2004 como una subsidiaria de QUIMICA INTEGRAL AG, QUIMICA INTEGRAL se convirtió en una entidad independiente en 2005. La compañía se especializa en la producción y comercialización de productos químicos, plásticos y especialidades químicas.

Algunos de los principales sectores y productos de QUIMICA INTEGRAL son:

- Productos químicos básicos: Incluyen productos químicos inorgánicos y orgánicos utilizados en diversas industrias.
- Plásticos de alto rendimiento: producción de una amplia gama de plásticos de alto rendimiento utilizados en aplicaciones automotrices, electrónicas, de construcción y más.
- Productos químicos de especialidad: La empresa fabrica una variedad de productos químicos de especialidad para diversas industrias, como productos químicos para tratamiento de agua, productos químicos agrícolas, aditivos para caucho, etc.
- Caucho: Importante fabricante de productos químicos para la industria del caucho.

QUIMICA INTEGRAL tiene operaciones y filiales en varios países de todo el mundo. La empresa tiene instalaciones de producción, oficinas de ventas y centros de investigación en diferentes regiones para atender a sus clientes globalmente. Con ventas de más de 8 millones de euros anuales y un promedio de 12000 colaboradores.

(VER ANEXO I)

## Estructura Organizacional de Química Integral.

QUIMICA INTEGRAL opera con una estructura de gestión de dos niveles, compuesta por el Consejo de Administración, encargado de la gestión empresarial, y el Consejo de Supervisión, que supervisa al primero con el respaldo de un Comité de Auditoría.

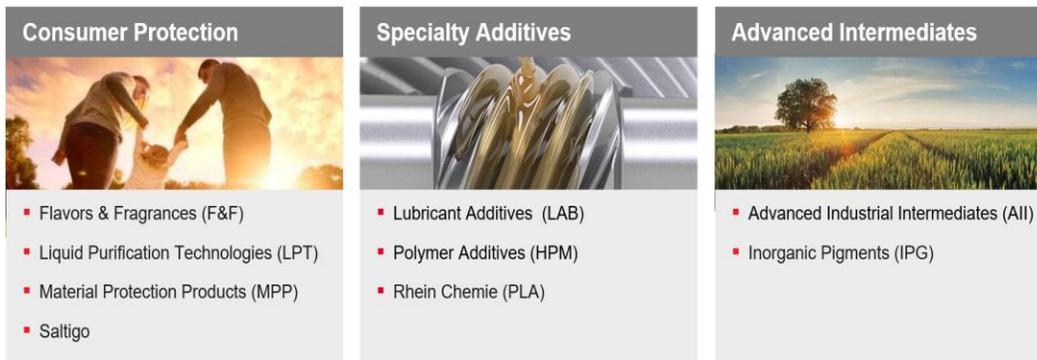
El Consejo de Dirección establece la estrategia del Grupo y administra la asignación de recursos, infraestructura y organización.

QUIMICA INTEGRAL, como sociedad gestora del Grupo, asume la responsabilidad de la financiación y la comunicación con las partes interesadas clave.

Las unidades de negocio en el 2022 eran las siguientes:

- Intermediarios industriales avanzados (All)
- Pigmentos inorgánicos (IPG)
- Aditivos para polímeros (HPM)
- Aditivos para lubricantes (LAB)
- Rhein Chemie (PLA)
- Productos para protección de materiales (MPP)
- Sabores y fragancias (F&F)

- Tecnologías de purificación de líquidos (LPT)
- Saltigo



LANXESS. Presentaciones de Onboarding LANXESS [Diapositivas de presentación].

Por otra parte, se tienen unidades funcionales para dar todo el soporte de cumplimiento normativo, legal y logístico al negocio como las siguientes estructuras:

Globa Procurement y Logística, Comunicación, Finanzas, Tecnologías de la Información, Seguridad Higiene y Medio Ambiente (HSE), Legal y Recursos Humanos.

La compañía en el 2022 contaba con más de 14000 empleados alrededor de 20 países.

En México Química Integral México S.A. de C.V, debido al tamaño de la organización, las unidades funcionales y las unidades de negocio son equipos pequeños y en general los miembros de cada equipo tienen que desarrollar los proyectos a la par con sus actividades diarias, lo que evidentemente genera cargas de trabajo adicionales y bastante estrés para cumplir con los tiempos de entrega.

Normalmente para el desarrollo de los proyectos se consideran la participación de los colaboradores como sigue: contabilidad (1-2), impuestos (1), Tesorería (1), Informática (1), Logística y Compras (1-2), HSE (1), Recursos Humanos (1), Legal, Comunicación y Coordinación del Proyecto, están generalmente a cargo de la Dirección General, con ayuda de algunos asesores externos (bufete de abogados, empresa de comunicación externa). Además, siempre debe haber uno o dos responsables del negocio, independientemente del tipo de proyecto, es decir, en caso de venta o compra de un negocio, o por ejemplo el cierre de una planta de producción.

(Ver ANEXO II)

## Entorno económico de la empresa

El año fiscal 2022 estuvo dominado principalmente por el impacto de la guerra en Ucrania, así como por los efectos continuos de la pandemia de coronavirus. Las importantes interrupciones en la cadena de suministro, los mayores costos de las materias primas, las tasas de inflación superiores al 9% en algunos casos y el rápido aumento de los precios de la energía impactaron significativamente en la economía global.

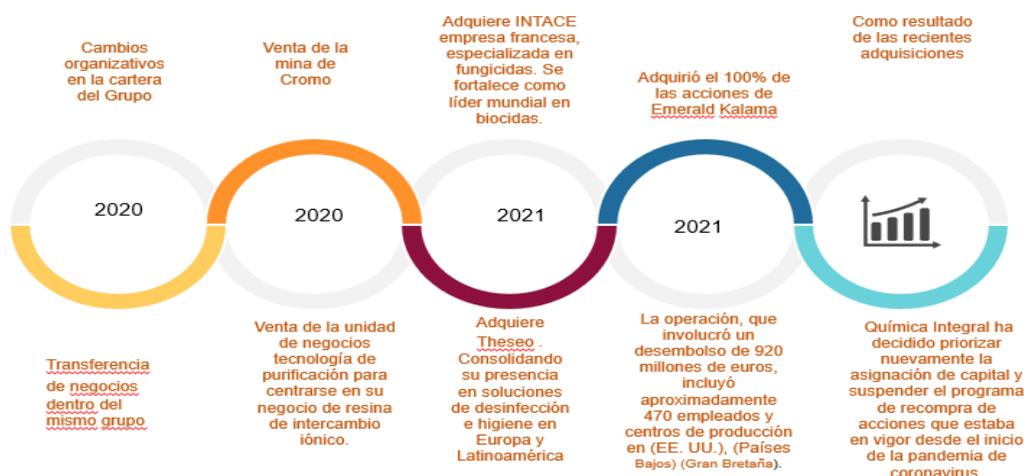
Este impacto se vio además exacerbado en algunas áreas por las continuas tendencias populistas

o proteccionistas y los conflictos comerciales en curso, especialmente entre Estados Unidos y China. Aunque en general la economía se recuperó en términos del producto interno bruto en 2022, hasta ahora lo hizo más lentamente de lo esperado originalmente.

Debido a una importante recesión económica en la segunda mitad del año, la producción química mundial no cumplió con las expectativas con un crecimiento del 3,0% en el año fiscal 2022. Una vez más, la región de Asia y el Pacífico generó el mayor repunte con un 4,5%, pero la producción química en Europa disminuyó después de un fuerte año anterior. En Alemania, en particular, se registró una caída del 7,5%. Todas las regiones registraron una recuperación, pero en todos los ámbitos fue menos pronunciada que el año anterior.

En Estados Unidos, una inflación elevada y sostenida y un mercado laboral excepcionalmente tenso dieron lugar a un drástico endurecimiento de la política monetaria, cuyos efectos incluyeron la apreciación del dólar estadounidense: un euro valía 1,07 dólares estadounidenses a finales de 2022.

Durante el período de 2020 y 2021 Química Integral, en cuanto a las actividades empresariales realizó varios cambios organizativos.



Elaboración Propia. Martha Laura Ruiz Rivera

(Ver ANEXO III y ANEXO IV)

## Los proyectos

### Joint Venture.

QUIMICA INTEGRAL y Advent International han acordado la creación de una empresa conjunta para polímeros de ingeniería de alto rendimiento mediante la adquisición del negocio de DSM Engineering Materials (DEM) del grupo holandés Royal DSM. La transacción, valuada en aproximadamente 3.700 millones de euros, será financiada por la nueva empresa conjunta a través de capital de Advent y deuda externa. DEM, proveedor líder mundial de materiales especiales de alto rendimiento para la electrónica, electricidad y bienes de consumo, aportará ventas de alrededor de 1.500 millones de euros con un margen

EBITDA<sup>1</sup> del 20%.

Además, QUIMICA INTEGRAL contribuirá con su unidad de negocios de materiales de alto rendimiento (HPM), centrada en polímeros de alto rendimiento utilizados principalmente en la industria automotriz, generando ventas anuales de aproximadamente 1.500 millones de euros y un EBITDA antes de extraordinarios de alrededor de 210 millones de euros. Advent poseerá al menos el 60% de la empresa conjunta, mientras que QUIMICA INTEGRAL recibirá un pago inicial de al menos 1.100 millones de euros y una participación de hasta el 40%.

Los ingresos de la transacción se utilizarán para reducir la deuda y fortalecer el balance de QUIMICA INTEGRAL, que también planea un programa de recompra de acciones por hasta 300 millones de euros.

Para el caso de Química Integral México S.A. de C.V, esto supone la disminución de más de una tercera parte de sus ingresos anuales y un impacto importante en sus costos estructurales, ya que se espera mantener un acuerdo de servicios proporcionado por las unidades funcionales Inter compañía por un periodo de máximo dos años.

La unidad de negocios HPM, en México, tiene 17 colaboradores y recibirá 5 colaboradores de DSM para formar la nueva entidad legal del Joint Venture<sup>2</sup>.

(Ver Anexo IV)

### **La adquisición de una empresa.**

El 23 de diciembre de 2021, QUIMICA INTEGRAL firmó un acuerdo para adquirir el negocio de control microbiano de la empresa estadounidense International Flavors & Fragrances Inc. (IFF). Este negocio, conocido como IFF Microbial Control, es un importante proveedor de ingredientes activos antimicrobianos utilizados en la protección de materiales y desinfectantes, especialmente en aplicaciones como el tratamiento de aguas industriales y pinturas. IFF Microbial Control opera con alrededor de 270 colaboradores y gestiona dos plantas de producción en Charles (Luisiana) e Institute (Virginia Occidental, EE.UU.).

La adquisición<sup>3</sup>, valorada en unos 1.300 millones de dólares, llevará a la integración de IFF Microbial Control en la unidad de negocio Productos para protección de materiales de QUIMICA INTEGRAL, específicamente en la categoría de Productos de Protección al Consumidor. Se espera que la transacción se complete en el segundo trimestre del año fiscal en curso.

En el caso mexicano, este impacto no es tan importante en ventas y si en complejidad, ya que el tema regulatorio es fundamental para este negocio y la integración y consolidación del mismo, únicamente se puede llevar a cabo cuando los registros hayan sido transferidos a Química Integral México S.A de C.V, lo que supone también plazos determinados con COFEPRIS (autoridad sanitaria mexicana).

---

<sup>1</sup> EBITDA – Acrónimo en inglés de Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones).

<sup>2</sup> Joint Venture o empresa conjunta, es un acuerdo estratégico entre al menos dos empresas independientes cuando deciden poner en común esfuerzos y recursos con tal de realizar un proyecto a corto, mediano o largo plazo, pero las partes siguen siendo independientes.

<sup>3</sup> Adquisición de un negocio – se puede realizar comprando las acciones de la sociedad que lleva la empresa, o adquiriendo los activos con los que la sociedad objeto opera y se desarrolla.

La unidad de negocios de IFF que se adquirió en México estaba estructurada por cinco colaboradores.

### **Cese de operaciones es una planta productiva de una empresa del grupo.**

La compañía tomó la decisión de cerrar la planta de fabricación de Aditivos para lubricantes en Reynosa, México, interrumpiendo la producción en el segundo semestre de 2022. La planta de Reynosa, adquirida como parte de la compra de Chromptura en 2017, se dedica a la fabricación de aditivos para caucho y lubricantes.

Ubicada en el Golfo de México, aproximadamente a 8350 kilómetros al noreste de la Ciudad de México, la planta ha experimentado varios intentos de mejora operativa, que incluyen reestructuración, inversiones, reducción de costos y ajustes de turnos de los empleados, sin embargo, ninguna de las acciones tomadas tuvo éxito y debido a eso la decisión estaba tomada el cese de operaciones al 31 de diciembre del 2022.

El producto que se fabrica se vende de la siguiente manera: 90% a una filial en USA y el 10% es venta local. Debido a regulaciones internacionales en temas ambientales y de salud las materias primas para desarrollar el producto final, en cuestión, estará sujeta a nuevos impuestos para su importación elevando el costo de la mercancía en un 18% con fecha efectiva en vigor a partir del 2023. El contrato que tiene la filial en USA con su principal cliente, representando un 75% de su venta, termina el 31 de diciembre del 2023 sin que este pueda ser renovado.

En el 2021 casa matriz realizó una auditoría de estándares globales a Chromptura el cual menciona que la fábrica, a pesar de lo invertido, apenas se cuenta con un 40% para poder cumplir con las especificaciones internacionales de seguridad.

Con el objetivo de asegurar una transición fluida, la planta continuará con la producción hasta el segundo semestre de 2022. La decisión de cierre afectará 120 colaboradores entre sindicalizados<sup>4</sup> y de confianza.

A lo largo de este proceso, QUIMICA INTEGRAL México S.A. de C.V reafirma su compromiso con sus empleados, clientes y proveedores. La empresa continuará gestionando sus demás operaciones en México desde su sede en Ciudad de México.

(Ver Anexo V)

## **Entorno laboral de Química Integral México.**

Como en todo el mundo, derivado de la pandemia, las empresas implementaron medidas para garantizar la seguridad de sus empleados dando cabida al trabajo remoto para aquellas posiciones en que era factible, protocolos de higiene en el lugar de trabajo, distanciamiento social y, en algunos casos, cambios en las políticas de licencia y beneficios.

---

<sup>4</sup> Tipos de sindicatos: a) Gremiales: formados por trabajadores de una misma profesión, oficio o especialidad. b) De empresa: conformados por los trabajadores de una misma empresa. c) Industriales: formados por los trabajadores de diversas empresas, pero de la misma rama industrial. SCJN

Esto trajo consigo desafíos significativos en términos de adaptación a nuevas formas de trabajo, así como también oportunidades para la flexibilidad laboral y la implementación de tecnologías que

permitían el trabajo remoto. Además, el bienestar emocional de los empleados era una preocupación importante, ya que la pandemia y las restricciones asociadas tuvieron un impacto en la salud mental de muchas personas.

En QUIMICA INTEGRAL MEXICO se establecieron los protocolos de seguridad para poder continuar con la operación del negocio y salvaguardar la salud de los colaboradores, en febrero del 2021 todos los colaboradores de puestos administrativos realizaron su trabajo bajo la modalidad de Teletrabajo<sup>5</sup>, es decir, los cinco días laborales a la semana trabajaban desde casa.

La excepción a esta modalidad fue para los colaboradores de la planta de producción y vendedores en donde se establecieron horarios híbridos para lograr continuar con las tareas de cada una de las posiciones.

En el segundo semestre del 2021 QUIMICA INTEGRAL MÉXICO atravesaba por un momento complejo en la estructura organizacional de capital humano en algunas áreas funcionales. En el área de Recursos Humanos, desde el 2004 hasta diciembre del 2021 la gerencia había sido liderada, cada uno en su período, por diez líderes, y durante los últimos dos años gestionaron tres gerentes en la posición.

Teresa Guzmán gerente de RH, ingresó a la compañía en marzo del 2021 y en enero del 2022 da avisó al director general que el 15 de enero de ese mismo año dejaría la compañía. Ese mismo mes el reporte directo del gerente de RH también notifica su salida para el 28 de febrero del 2022.

El 02 de febrero del 2022, Laura Martínez es promovida como Gerente de Recursos Humanos. Laura Martínez llevaba 15 años trabajando en la compañía como responsable del área de Impuestos y Compliance Officer.

El área de contabilidad, conformada por cuatro colaboradores incluyendo al líder de área, Cecilia Bustamante, pasaba por un momento crítico. Durante el mes de enero del 2022 dos de sus analistas seniors deciden dejar la compañía quedando solo el líder de área y un becario que había ingresado en diciembre del 2021.

Lamentablemente por temas de COVID varios de los colaboradores de las áreas funcionales sufrieron el deceso de familiares cercanos en el último semestre del 2021, lo que desencadenaba que anímicamente no se encontraran al 100% para poder incorporarse a la vida laboral.

Con base en la información del caso responder los siguientes cuestionamientos.

1. ¿Cómo se encontraba financieramente la empresa Chromptura al 31 de diciembre del 2021?  
Realizar razones financieras
2. ¿La empresa QUIMICA INTEGRAL MEXICO eligió el camino más acertado al cerrar la planta?

---

<sup>5</sup> El teletrabajo es una forma de organización laboral subordinada que consiste en el desempeño de actividades remuneradas, en lugares distintos al establecimiento o establecimientos del patrón, por lo que no se requiere la presencia física de la persona trabajadora bajo la modalidad de teletrabajo, en el centro de trabajo, utilizando primordialmente las tecnologías de la información y comunicación, para el contacto y mando entre la persona trabajadora bajo la modalidad de teletrabajo y el patrón. ART,330 LFT

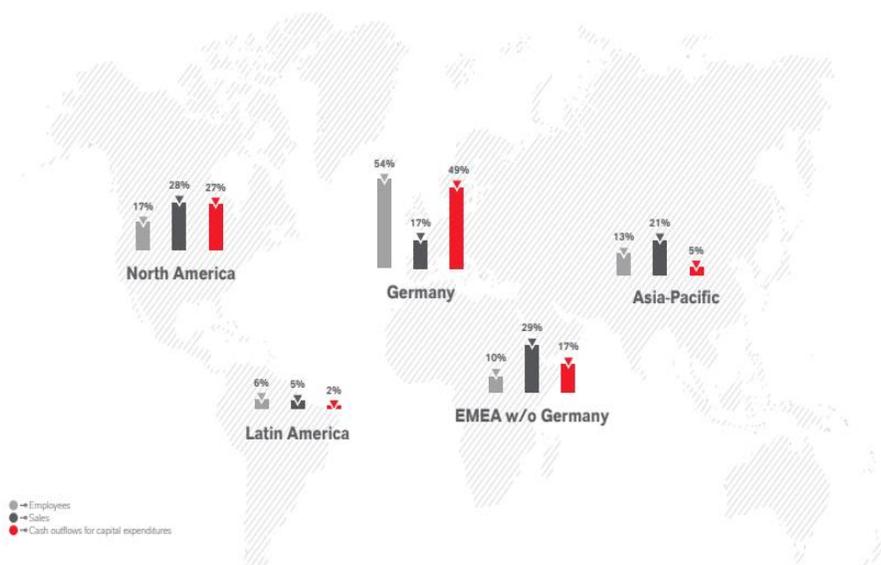
Explica tu respuesta.

3. ¿Cómo se determina la aportación de capital de cada socio en un joint venture?
4. ¿Cómo se distribuyen las ganancias y las pérdidas entre los socios en un joint venture?
5. ¿Consideras que QUIMICA INTEGRAL MEXICO S.A. de C.V. contaba con las condiciones óptimas para llevar a cabo una reestructuración que implicaba la ejecución simultánea de tres proyectos en medio de una pandemia?
6. Identifica cual es la participación clave del director de la empresa ante un entorno económico comprometido por la Pandemia en la industria química.

## Anexos

### Anexo I

#### GLOBAL PRESENCE

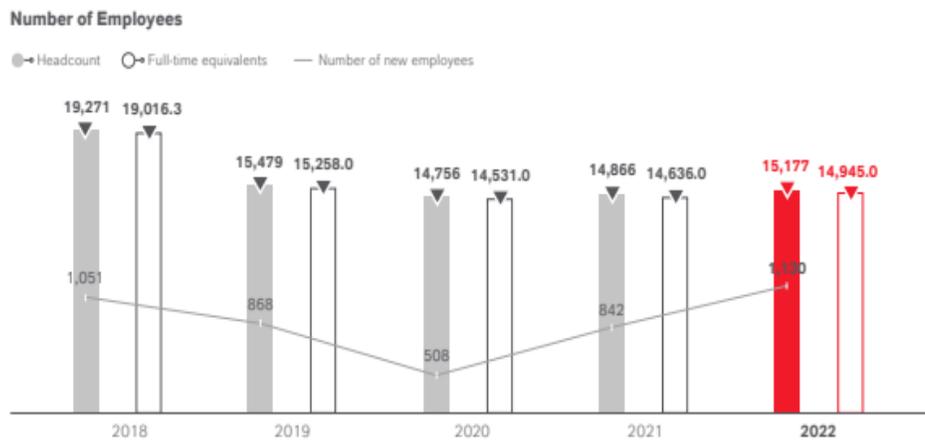


#### Sales by Segment

€ million	2021	2022	Change %	Proportion of Group sales %
Consumer Protection	1,579	2,366	49.8	29.3
Specialty Additives	2,295	2,970	29.4	36.7
Advanced Intermediates	1,949	2,413	23.8	29.8
All other segments	278	339	21.9	4.2
	<b>6,101</b>	<b>8,088</b>	<b>32.6</b>	<b>100.0</b>

LANXESS. (2022) <https://lanxess.com/en/investors/reporting>

## Anexo II



LANXESS. (2022) <https://lanxess.com/en/investors/reporting>

## **Anexo III Estado Financiero Consolidado del Grupo y Ratios**

€ million	Note	Dec. 31, 2021	Dec. 31, 2022
<b>ASSETS</b>			
Intangible assets <sup>1)</sup>	(1)	2,536	3,326
Property, plant and equipment <sup>3)</sup>	(2)	3,153	2,750
Investments accounted for using the equity method	(3)	-	71
Investments in other affiliated companies	(4)	56	20
Non-current derivative assets	(5)	28	14
Other non-current financial assets	(6)	62	77
Non-current income tax receivables	(7)	56	57
Deferred taxes	(30)	192	54
Other non-current assets	(8)	56	63
<b>Non-current assets</b>		<b>6,139</b>	<b>6,432</b>
Inventories	(9)	1,633	1,861
Trade receivables	(10)	1,050	857
Cash and cash equivalents		643	324
Near-cash assets	(11)	491	79
Current derivative assets	(5)	34	18
Other current financial assets	(6)	249	172
Current income tax receivables	(7)	96	35
Other current assets	(12)	193	228
Assets held for sale and discontinued operations	(13)	-	1,275
<b>Current assets</b>		<b>4,369</b>	<b>4,849</b>
<b>Total assets</b>		<b>10,528</b>	<b>11,281</b>

€ million	Note	Dec. 31, 2021	Dec. 31, 2022
<b>EQUITY AND LIABILITIES</b>			
Capital stock and capital reserves		1,317	1,317
Other reserves		2,401	2,955
Net income		267	250
Other equity components		(229)	(101)
Equity attributable to non-controlling interests		6	6
<b>Equity</b>	(10)	<b>3,762</b>	<b>4,427</b>
Provisions for pensions and other post-employment benefits	(15)	877	367
Other non-current provisions <sup>7)</sup>	(16)	370	296
Non-current derivative liabilities	(5)	1	1
Other non-current financial liabilities	(17)	2,829	3,417
Non-current income tax liabilities	(18)	37	28
Other non-current liabilities	(19)	50	41
Deferred taxes	(30)	223	284
<b>Non-current liabilities</b>		<b>4,387</b>	<b>4,434</b>
Other current provisions	(16)	492	382
Trade payables	(20)	1,008	709
Current derivative liabilities	(5)	21	18
Other current financial liabilities	(17)	675	830
Current income tax liabilities	(18)	25	38
Other current liabilities	(19)	157	125
Liabilities directly related to assets held for sale and discontinued operations	(13)	1	318
<b>Current liabilities</b>		<b>2,379</b>	<b>2,420</b>
<b>Total equity and liabilities</b>		<b>10,528</b>	<b>11,281</b>

1) Prior-year figure restated.

LANXESS.

(2022)

<https://lanxess.com/en/investors/reporting>

### Carrying Amounts of Reclassified Assets and Liabilities (High Performance Materials Business Unit)

€ million	Dec. 31, 2022
Property, plant and equipment and intangible assets	545
Inventories and trade receivables	637
Other assets	93
<b>Total assets</b>	<b>1,275</b>
Provisions	81
Trade payables	176
Other liabilities	61
<b>Total liabilities</b>	<b>318</b>

### Income Statement from Discontinued Operations (High Performance Materials Business Unit)

€ million	2021	2022
<b>Sales</b>	<b>1,456</b>	<b>1,924</b>
Cost of sales	(1,135)	(1,571)
<b>Gross profit</b>	<b>321</b>	<b>353</b>
Other functional costs	(182)	(237)
<b>Operating result (EBIT)</b>	<b>139</b>	<b>116</b>
<b>Financial result</b>	<b>1</b>	<b>(5)</b>
<b>Income before income taxes</b>	<b>140</b>	<b>111</b>
Income taxes	(37)	(38)
<b>Income after income taxes</b>	<b>103</b>	<b>73</b>

LANXESS. (2022) <https://lanxess.com/en/investors/reporting>



## Chromptura

### Estado de Resultados

Años terminados el 31 de diciembre de 2020 y 2021

	<b>2021</b>		<b>2020</b>
	<b>MXN</b>		<b>MXN</b>
Ventas	464,353,717.00	Ventas	498,329,968.00
Costo de Ventas	285,492,904.46	Costo de Ventas	310,299,553.90
Gastos de Fabricación	74,050,620.54	Gastos de Fabricación	65,869,833.10
Costo de personal	2,319,549.00	Costo de personal	1,845,340.00
Arrendamiento	402,938.00	Arrendamiento	382,791.10
Depreciaciones	5,650,601.00	Depreciaciones	4,694,478.00
Mantenimiento	12,823,838.70	Mantenimiento	10,846,321.00
Combustible	6,635,875.84	Combustible	5,956,874.00
Electricidad	4,165,797.98	Electricidad	3,654,123.00
Subutilización	6,858,960.33	Subutilización	5,896,354.00
Mermas	3,922,887.35	Mermas	6,587,489.00
Servicio de Confinamiento	5,283,905.05	Servicio de Confinamiento	4,702,345.00
Protección Ambiental	3,818,496.73	Protección Ambiental	1,446,259.00
Servicios Administrativos	22,167,770.56	Servicios Administrativos	19,857,459.00
<b>Utilidad bruta</b>	<b>104,810,192</b>	<b>Utilidad bruta</b>	<b>122,160,581</b>
Gastos de:		Gastos de:	
<b>Venta</b>	<b>16,386,323</b>	<b>Venta</b>	<b>15,290,432</b>
Fletes y Acarros	1,067,106.07	Fletes y Acarros	1,058,345.00
Servicios logísticos	10,119,544.25	Servicios logísticos	9,547,657.00
Almacenaje	3,893,204.17	Almacenaje	3,658,741.00
Otros	1,306,468.51	Otros	1,025,689.00
<b>Administración</b>	<b>16,481,180</b>	<b>Administración</b>	<b>15,068,614</b>
Honorarios	4,076,266.00	Honorarios	3,958,725.00
Servicios Administrativos	10,652,411.40	Servicios Administrativos	10,153,678.00
Otros	1,752,502.60	Otros	956,211.00
<b>Generales</b>	<b>17,305,613</b>	<b>Generales</b>	<b>7,786,641</b>
Baja de Activo Fijo	6,399,851.40	Baja de Activo Fijo	4,345,000.00
Servicios de ingeniería	2,585,634.67	Servicios de ingeniería	1,546,000.00
Efecto de reexpresión	5,890,048.04	Efecto de reexpresión	-
Otros	2,430,078.93	Otros	1,895,641.00
<b>Total de gastos</b>	<b>50,173,116</b>	<b>Total de gastos</b>	<b>38,145,687</b>
(Pérdida) utilidad de operación	54,637,076	(Pérdida) utilidad de operación	84,014,894
Otros gastos, neto		Otros gastos, neto	
Resultado integral de financiamiento:		Resultado integral de financiamiento:	
Ingresos por intereses, neto	8,764,828	Ingresos por intereses, neto	7,654,310
Utilidad en cambios, neta	4,507,614	Utilidad en cambios, neta	4,027,158
Resultado integral de financiamiento, neto	13,272,442	Resultado integral de financiamiento, neto	11,681,468
(Pérdida) utilidad antes de impuestos a la utilidad	67,909,518	(Pérdida) utilidad antes de impuestos a la utilidad	95,696,362
Impuestos a la utilidad:		Impuestos a la utilidad:	
Sobre base fiscal	14,066,964	Sobre base fiscal	28,708,909
Sobre base diferida	-2,922,310	Sobre base diferida	-1,356,085
Total de impuestos a la utilidad	11,144,654	Total de impuestos a la utilidad	27,352,824
<b>Utilidad neta</b>	<b>50,920,244</b>	<b>Utilidad neta</b>	<b>65,631,368</b>

Elaboración Propia. Martha Laura Ruiz Rivera

## Organigrama Unidades Funcionales.



Elaboración Propia. Martha Laura Ruiz Rivera

## Anexo VI

€ million	Note	Dec. 31, 2021	Dec. 31, 2022
<b>ASSETS</b>			
Intangible assets <sup>1)</sup>	(1)	2,536	3,326
Property, plant and equipment <sup>1)</sup>	(2)	3,153	2,750
Investments accounted for using the equity method	(3)	-	71
Investments in other affiliated companies	(4)	56	20
Non-current derivative assets	(5)	28	14
Other non-current financial assets	(6)	62	77
Non-current income tax receivables	(7)	56	57
Deferred taxes	(30)	192	54
Other non-current assets	(8)	56	63
<b>Non-current assets</b>		<b>6,139</b>	<b>6,432</b>
Inventories	(9)	1,633	1,861
Trade receivables	(10)	1,050	857
Cash and cash equivalents		643	324
Near-cash assets	(11)	491	79
Current derivative assets	(5)	34	18
Other current financial assets	(6)	249	172
Current income tax receivables	(7)	96	35
Other current assets	(12)	193	228
Assets held for sale and discontinued operations	(13)	-	1,275
<b>Current assets</b>		<b>4,389</b>	<b>4,849</b>
<b>Total assets</b>		<b>10,528</b>	<b>11,281</b>

€ million	Note	Dec. 31, 2021	Dec. 31, 2022
<b>EQUITY AND LIABILITIES</b>			
Capital stock and capital reserves		1,317	1,317
Other reserves		2,401	2,955
Net income		267	250
Other equity components		(229)	(101)
Equity attributable to non-controlling interests		6	6
<b>Equity</b>	(14)	<b>3,762</b>	<b>4,427</b>
Provisions for pensions and other post-employment benefits	(15)	877	367
Other non-current provisions <sup>1)</sup>	(16)	370	296
Non-current derivative liabilities	(5)	1	1
Other non-current financial liabilities	(17)	2,829	3,417
Non-current income tax liabilities	(18)	37	28
Other non-current liabilities	(19)	50	41
Deferred taxes	(30)	223	284
<b>Non-current liabilities</b>		<b>4,387</b>	<b>4,434</b>
Other current provisions	(16)	492	382
Trade payables	(20)	1,008	709
Current derivative liabilities	(5)	21	18
Other current financial liabilities	(17)	675	830
Current income tax liabilities	(18)	25	38
Other current liabilities	(19)	157	125
Liabilities directly related to assets held for sale and discontinued operations	(13)	1	318
<b>Current liabilities</b>		<b>2,379</b>	<b>2,420</b>
<b>Total equity and liabilities</b>		<b>10,528</b>	<b>11,281</b>

1) Prior-year figure restated.

## NOTA DE ENSEÑANZA

### Sinopsis del caso.

Una reestructuración empresarial es un proceso en el cual una empresa realiza cambios significativos principalmente en su estructura organizativa, recursos humanos, operaciones, tecnología, cultura organizacional, estrategias y **finanzas**.

El objetivo principal de una reestructuración puede variar y suele estar orientado a mejorar la eficiencia, la competitividad y la rentabilidad de la empresa. Es importante mencionar que las reestructuraciones no siempre son resultado de problemas; a veces, son estrategias proactivas para anticipar y adaptarse a cambios en el entorno empresarial. Sin embargo, también pueden ser respuestas a desafíos económicos, financieros o competitivos.

La implementación exitosa de una reestructuración requiere una cuidadosa planificación, comunicación efectiva y gestión de cambio para minimizar impactos negativos y maximizar los beneficios a largo plazo.

Una reestructura toma una mayor relevancia cuando el entorno económico se encuentra en medio de una Pandemia Mundial derivado del virus COVID 19 y como consecuencia una sociedad viviendo una nueva realidad en lo personal y en lo laboral.

El 03 de enero del 2022 los gerentes de las áreas de Finanzas, Contabilidad, Logística, Recursos Humanos y Seguridad higiene y medio ambiente recibieron una invitación vía mail para la reunión el próximo 5 de enero a las 9:0 am que como título tenía: CONFIDENCIAL / ASISTENCIA MANDATORIA, por parte del director general de “QUIMICA INTEGRAL MEXICO S.A. DE C.V”.

En la reunión se informó que el Board, ubicado en Alemania, tras haber cerrado negociaciones con terceros daba la instrucción de dar inicio el 01 de febrero del 2022 con tres proyectos en todas las regiones. Los proyectos eran los siguientes:

1. Un Joint Venture.
2. La adquisición de una empresa
3. Cese de operaciones es una planta productiva de una empresa del grupo.

El director solicitó a cada Gerente se inicie con el plan estratégico para cada uno de los proyectos, iniciando el 01 de febrero del 2022 y como fecha de termino el 01 de enero del 2023.

### Justificación

Como alumnos aspirantes a obtener el grado de Maestro en Alta Dirección es imperativo, que al llegar al último semestre se reconozca la importancia de analizar el entorno empresarial de manera holística, es decir, por cada una de las áreas que integran la organización para que de esta forma se facilite la toma decisiones certera y oportuna con base en la estrategia a seguir.

El objetivo de la materia en Dirección financiera es proporcionar los conocimientos y habilidades

necesarios para gestionar eficazmente las finanzas de una organización y del mismo modo establecer alternativas con un **enfoque cualitativo y cuantitativo** para la administración financiera (financiamientos, estructura de capital, análisis financiero, planeación, gestión de riesgo, adquisiciones, fusiones etc).

El caso en cuestión da a conocer un ejemplo real de algunos tipos de reestructuras empresariales por las que puede pasar una organización y la necesidad de que los líderes y/o altos directores de la organización comprendan cuantitativa y cualitativamente el impacto de las reestructuras organizacionales y su afectación en la toma de decisiones.

### **Grupo objetivo y materias sugeridas.**

El caso está dirigido a estudiantes de las asignaturas de Dirección Financiera y Dirección Estratégica.

Los temas contemplados para el análisis del caso son:

- A. Dirección financiera
  - 1. Fusiones y Adquisiciones
    - 1.1.- Estructura de capital.
    - 1.2.- Estrategia financiera.
    - 1.3.- Sinergias.
  
- B. Valuación de proyectos de Inversión
  - 1. Inversión en equipos y maquinaria.
  
- C. Dirección estratégica
  - 1. La respuesta directiva a cambios sorpresivos.

## **OBJETIVOS PEDAGÓGICOS DEL CASO**

### **Objetivo General**

Que el alumno pueda desarrollar la capacidad de identificar y reconocer las principales características de las reestructuras estratégicas como lo son fusiones, adquisiciones, joint venture y cese de operaciones en las organizaciones; de manera holística integrando conocimientos teóricos con análisis financieros prácticos y habilidades de resolución de problemas.

Analizar y reconocer si la empresa QUIMICA INTEGRAL MEXICO S.A de CV, tenía las condiciones óptimas para proceder en una reestructuración que implicaba tres proyectos ejecutándose al mismo tiempo en medio de una Pandemia y una estructura de capital humano frágil por diferentes circunstancias.

### **Objetivos particulares:**

- 1. Realizar cálculos financieros para conocer la posición financiera de la empresa.
- 2. Definir y distinguir las características principales de las reestructuras estratégicas:
  - 2.1 Fusión.
  - 2.2 Adquisición.
  - 2.3 Joint Venure.

## 2.4 Cese de operaciones.

3. Analizar y reconocer si hubo un enfoque integral y sostenible para gestionar la estrategia de los proyectos, centrándose en la adaptabilidad de los colaboradores, la continuidad operativa y el fortalecimiento de la resiliencia empresarial.
4. Identificar cual es la participación clave del director de la empresa ante un entorno económico comprometido por la Pandemia en la industria química y un entorno laboral complejo dentro de la compañía.

### Preguntas generadoras

1. ¿Cuáles crees que fueron las preguntas que hicieron los gerentes al director, después de escuchar la noticia? y ¿por qué?

#### Respuesta sugerida.

2. ¿Se tiene un plan de acción global?

Es fundamental conocer si la empresa tiene un plan de acción global cuando se está llevando a cabo un proyecto de reestructuración por varias razones importantes:

**Coherencia estratégica:** Un plan de acción global proporciona una visión integral de los objetivos, estrategias y acciones de la empresa en todos los niveles. Al entender este plan, se puede asegurar que los proyectos de reestructuración estén alineados con la estrategia general de la empresa y contribuyan efectivamente a sus metas a largo plazo.

**Identificación de sinergias:** Conocer el plan de acción global permite identificar posibles sinergias entre los proyectos de reestructuración y otras iniciativas o áreas de la empresa. Esto puede conducir a una mayor eficiencia y maximización de los recursos al evitar duplicaciones de esfuerzos o conflictos entre diferentes proyectos.

**Gestión de recursos:** Entender el plan de acción global ayuda a gestionar adecuadamente los recursos de la empresa, tanto humanos como financieros. Esto permite asignar recursos de manera óptima para apoyar los proyectos de reestructuración y otras iniciativas estratégicas sin comprometer otras áreas clave de la empresa.

**Gestión del cambio:** Un plan de acción global proporciona un marco para gestionar el cambio organizacional de manera efectiva. Esto es crucial durante los proyectos de reestructuración, ya que pueden implicar cambios significativos en la estructura organizativa, los procesos y la cultura empresarial. Comprender cómo estos cambios se integran dentro del panorama general puede ayudar a minimizar la resistencia y maximizar la adopción exitosa del cambio.

**Comunicación y transparencia:** Conocer el plan de acción global facilita una comunicación clara y transparente con todas las partes interesadas, incluidos los empleados, clientes, accionistas y otros socios comerciales. Esto ayuda a garantizar que todos estén alineados en cuanto a la dirección estratégica de la empresa y comprendan cómo los proyectos de reestructuración contribuyen a esa visión más amplia.

### 3. ¿Qué información tenemos de los proyectos?

Al ser un proyecto global de reestructura que afecta a varios países la confidencialidad de la información es crucial para que pueda concretarse, ya que cualquier desvío de información o mal información puede hacer que la negociación se termine.

Está información es altamente sensible sobre la estrategia empresarial, finanzas y operaciones internas. La divulgación prematura de esta información podría comprometer la posición competitiva de la empresa y afectar negativamente las negociaciones en curso.

Algunos de los puntos a considerar son los siguientes:

**Cumplimiento legal y regulatorio:** Los proyectos de reestructuración que abarcan múltiples países pueden estar sujetos a una variedad de leyes y regulaciones locales, que pueden incluir requisitos específicos de divulgación y protección de datos. La confidencialidad garantiza que la empresa cumpla con todas las leyes y regulaciones aplicables, evitando posibles sanciones legales o riesgos reputacionales.

**Protección de intereses estratégicos:** La confidencialidad protege los intereses estratégicos de la empresa al evitar la filtración de información a competidores, socios potenciales o empleados. Esto asegura que la empresa pueda mantener el control sobre el flujo de información y negociar en una posición de fuerza.

**Preservación de la moral y la confianza:** La divulgación prematura de información confidencial puede socavar la moral de los empleados y erosionar la confianza en la dirección de la empresa. Al mantener la confidencialidad, se demuestra un compromiso con la transparencia y la integridad, lo que ayuda a mantener la moral alta y fortalecer la confianza de los empleados en el liderazgo de la empresa.

**Minimización de la especulación del mercado:** La divulgación prematura de información sobre proyectos de reestructuración puede generar especulaciones y volatilidad en el mercado financiero, lo que podría afectar negativamente el precio de las acciones de la empresa. La confidencialidad ayuda a minimizar la especulación del mercado y a mantener la estabilidad financiera de la empresa durante el proceso de reestructuración

### 4. ¿Contamos con el capital humano suficiente para hacerlo?

El caso menciona la precaria situación de algunas unidades funcionales respecto al personal y el perfil de algunas posiciones claves dentro de la organización, así como, el entorno laboral debido a la Pandemia.

El éxito de cualquier proyecto de reestructuración depende en gran medida de la capacidad de los colaboradores para adaptarse y ejecutar cambios. Durante una reestructuración es posible que se produzcan cambios en los roles y responsabilidades de los colaboradores, así como en la distribución de conocimientos y habilidades dentro de la organización. No podemos dejar a un lado un elemento muy común en los proyectos y es la resistencia al cambio, los colaboradores se pueden sentir amenazados por la incertidumbre de qué es lo que va a pasar con la adquisición de una empresa al grupo o en el cese de operaciones

## Actividades previas

<b>ACTIVIDADES PREVIAS (tareas)</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Recurso de apoyo</b>	<b>Tiempo asignado</b>
1. Lectura del Caso	Comprender la situación de la empresa.	Caso de estudio.	50 minutos
2. De manera individual Investigar los conceptos y principales características de: La fusión, joint venture, adquisición de una empresa, y cese de operaciones de una planta productiva.	Proporcionar una comprensión a detalle y holística de las estrategias empresariales, adquiriendo un conocimiento sólido de los conceptos.		1:15 horas
3. En equipo, responder a las preguntas del caso.	Comprender y evaluar los impactos cualitativos y cuantitativos que se tienen cuando se establece una reestructuración estratégica de manera holística.	Piensa estratégicamente. Harvard Business Review /	2:00 horas

## Actividades para la sesión de grupos

<b>ACTIVIDADES PARA LA SESIÓN DE GRUPOS</b>			
Instrucciones: La sesión de grupos se dividirá en 2 actividades:			
<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Recurso de apoyo</b>	<b>Tiempo asignado</b>
<p><b>Todos los equipos</b> Deberán realizar una presentación en donde indiquen las características principales de la adquisición, joint venture y cesión de operaciones. Dar ejemplos reales de cada uno de estos.</p>	<p>Se fortalezca el entendimiento de las reestructuras estratégicas más comunes.</p>	<p>Los alumnos previos a la sesión ya deben tener esto desarrollado, ya que fue una actividad previa.</p>	<p>25 minutos</p>
<p><b>Todos los equipos</b> deberán presentar un reporte ejecutivo de la situación de la empresa Chromptura y concluir si están de acuerdo con el cierre de la empresa. Y en su caso ¿qué hubieran hecho diferente?</p>	<p>Que el alumno identifique la importancia de la información financiera en la toma de decisiones.</p>	<p>Los alumnos previos a la sesión ya deben tener esto desarrollado, ya que fue una actividad previa.</p>	<p>1 hora</p>

## Actividades para la sesión plenaria.

<b>ACTIVIDADES PARA LA SESIÓN PLENARIA.</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Recurso de apoyo</b>	<b>Tiempo asignado</b>
El maestro solicitará, de manera voluntaria, a los alumnos se mencionen 5 hechos y 5 problemas.	Reconocer la visión y perspectiva de los alumnos, con base en su formación profesional, que consideraron como problemas.	CASO DE ESTUDIO	10 minutos.
<p>Dependiendo del número de equipos, el Maestro definirá antes de entrar a sesión plenaria;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Equipo que presente las características principales de la adquisición, joint venture y cesión de operaciones.</li> <li>Equipo que presente su reporte ejecutivo de la empresa Chrompura.</li> </ol>	Comprender cuales son los tipos de reestructuras y sus características, así como el entendimiento de las razones financieras y su importancia en la toma de decisiones.	Sesiones de equipos.	45 minutos.
El maestro solicitará, de manera voluntaria, a 5 alumnos que expliquen su respuesta # 7 del caso.	Reconocer la visión y perspectiva de los alumnos, con base en lo aprendido en Dirección estratégica	Caso de estudio Sesiones de equipos.	18 minutos.
Conclusiones del caso	Explicar los aprendizajes individuales del caso para la alta dirección.	Actividades individuales, sesión de grupos y desarrollo de la plenaria.	11 minutos.

## Respuestas Sugeridas.

### 1. ¿Cómo se encontraba financieramente la empresa Chromptura al 31 de diciembre del 2021? Realizar razones financieras

RESUMEN RAZONES FINANCIERAS	
Razón Financiera	Análisis 2020- 2021
<b>Rentabilidad sobre el capital ( ROE)</b>	El ROE mide la capacidad de la empresa para generar ganancias con el capital aportado por los accionistas. La empresa tiene un ROE del 23.9% entre el 15.1% en el 2020 y 2021 , lo que significa que por cada peso invertido por los accionistas, la empresa está generando entre 0.15 y 0.23 pesos de beneficio neto. Esto muestra una utilización eficiente del capital. Esto sugiere que la empresa está bien posicionada para generar beneficios significativos para sus accionistas,
<b>Rentabilidad de los activos (ROA)</b>	El ROA mide la rentabilidad relativa de la empresa en relación con sus activos totales, proporcionando una visión de cómo la administración está utilizando sus recursos para producir ingresos. La empresa tiene un ROA del 14.6% entre el 9.5% en el 2020 y 2021 esto significa que por cada peso invertido en activos, la empresa está generando entre 0.095 y 0.146 pesos de beneficio neto. Esto muestra una gestión eficiente de los activos. Mantener este nivel de rentabilidad requiere una continua optimización de los activos, innovación y una estrategia operativa sólida.
<b>Margen Neto ( rendimiento de ventas ROS)</b>	El ROS mide la eficiencia de la empresa en convertir las ventas en ganancias netas, proporcionando una visión de la rentabilidad operativa. La empresa tiene un ROS del 13.7% entre el 10.97 % en el 2020 y 2021 significa que por cada peso de ventas, la empresa está generando entre 0.1097 y 0.1317 pesos de beneficio neto. Esto muestra una sólida capacidad para generar ganancias a partir de las ventas. Mantener este nivel de rentabilidad requiere una continua optimización de la producción, el control de costos y una estrategia de precios efectiva.
<b>Margen operativo</b>	El margen operativo es una medida de la eficiencia con la que la empresa controla sus costos y de su capacidad para generar ganancias a partir de sus operaciones principales. La empresa tiene un margen operativo del 18.09% y 10.96% en el 2020 y 2021 significa que por cada peso de ingresos, la empresa retiene entre 0.1096 y 0.1809 pesos como ganancia operativa después de deducir los costos operativos. Esto refleja una buena eficiencia en la gestión de los costos y la capacidad de la empresa para generar beneficios a partir de sus operaciones.
<b>Apalancamiento financiero</b>	La empresa tiene un apalancamiento financiero del 1.64 y 1.58 en el 2020 y 2021 significa que por cada peso de patrimonio neto, la empresa tiene 1.64 pesos en activos totales y 1.58 respectivamente. Esto indica que una parte de los activos está financiada por deuda y otra parte por capital propio.
<b>Prueba del ácido</b>	Con un resultado de \$1.28 y \$1.74 del 2020 y 2021, se corrobora que la empresa tiene la liquidez para hacer frente a sus obligaciones de deuda a corto plazo.
<b>Capital de Trabajo</b>	Es esencialmente una medida de la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo utilizando sus activos corrientes. La empresa cuenta con los recursos líquidos para operar si se tienen que pagar todos los pasivos a corto plazo.

### 2. ¿La empresa QUIMICA INTEGRAL MEXICO eligió el camino más acertado al cerrar la planta? Explica tu respuesta.

Financieramente la empresa muestra unas finanzas saludables en el año 2021, es decir cuantitativamente pareciera que la decisión no fue la adecuada. Sin embargo, se tiene la información para poder proyectar el incremento en costos de materia primas por temas regulatorios que tendrían un impacto en las utilidades de la empresa, adicional a esto muestra otros datos como el % de avance para poder cumplir con los estándares de las plantas lo que indica más gastos por adecuaciones y mantenimiento en los próximos años. Respecto a los ingresos se tendrá una disminución debido a que su principal cliente, la filial en USA, dejaría de comprarles. La suma de estos factores hace que la decisión haya sido la más adecuada para no seguir invirtiendo en la misma.

### 3. ¿Cómo se determina la aportación de capital de cada socio en un joint venture?

Se establece mediante negociaciones entre las partes involucradas. Es un proceso que requiere negociación, colaboración y transparencia entre los socios involucrados, con el objetivo de establecer una estructura de capital equitativa y que refleje los recursos y capacidades de cada parte. Se debe considerar lo siguiente:

i. *Evaluación de Recursos y Capacidades:*

Antes de iniciar las negociaciones, los socios potenciales suelen evaluar sus recursos y capacidades individuales. Esto puede incluir activos financieros, propiedades, tecnología, experiencia en la industria, redes de distribución, entre otros.

ii. *Definición de Objetivos y Responsabilidades:*

Los socios deben acordar los objetivos del joint venture y las responsabilidades de cada parte. Esto puede incluir la identificación de áreas de especialización, mercado objetivo, estrategias de marketing, operaciones, etc.

iii. *Establecimiento de la Estructura de Capital:*

Basándose en la evaluación de recursos y capacidades, así como en los objetivos y responsabilidades acordados, los socios pueden determinar la estructura de capital del joint venture. Esto implica decidir cuánto capital aportará cada socio y en qué forma (efectivo, activos, tecnología, etc.).

iv. *Negociación y Acuerdo:*

Las partes negocian los términos específicos de la aportación de capital, incluyendo el porcentaje de participación de cada socio y cualquier condición asociada. Es fundamental que estas negociaciones sean transparentes y equitativas para todas las partes involucradas.

v. *Documentación Legal:*

Una vez que se llega a un acuerdo, se documenta en un contrato de joint venture. Este documento establece los términos y condiciones de la asociación, incluyendo la estructura de capital, los derechos y responsabilidades de cada socio, la distribución de ganancias y pérdidas, entre otros aspectos.

#### **4. ¿Cómo se distribuyen las ganancias y las pérdidas entre los socios en un joint venture?**

Se establece en el acuerdo de asociación o en el contrato de joint venture. Los métodos más comunes son:

i. *Porcentaje de Participación:*

Método Proporcional: Los socios reciben ganancias y asumen pérdidas en proporción a sus porcentajes de participación en el joint venture. Por ejemplo, si un socio tiene el 60% de participación y otro el 40%, entonces recibirían el 60% y el 40% de las ganancias, respectivamente.

ii. *Distribución Equitativa:*

División Igualitaria: Las ganancias y pérdidas se distribuyen de manera igualitaria entre todos los socios, independientemente de sus aportaciones de capital o participación en el joint venture.

iii. *Distribución Basada en Contribuciones:*

Basado en Contribuciones de Capital: Se distribuyen las ganancias y pérdidas en función de la cantidad de capital que cada socio ha aportado al joint venture. Por ejemplo, si un socio ha aportado el 70% del capital total, recibirá el 70% de las ganancias y asumirá el 70% de las pérdidas.

iv. *Distribución Basada en Acuerdos Específicos:*

Acuerdos de Distribución Específicos: Los socios pueden acordar distribuir las ganancias y pérdidas de acuerdo con criterios específicos, como el rendimiento de ciertos proyectos, la

contribución de cada socio a actividades específicas, el riesgo asumido por cada socio, entre otros.

**5. ¿Consideras que QUIMICA INTEGRAL MEXICO S.A. de C.V. contaba con las condiciones óptimas para llevar a cabo una reestructuración que implicaba la ejecución simultánea de tres proyectos en medio de una pandemia?**

Si, de manera general, sin embargo, cualitativamente la empresa pasaba por un momento de capital humano complejo en donde los colaboradores y las áreas funcionales no se encontraban en un buen momento. Derivado de lo anterior, era importante considerar una estrategia adecuada para proporcionar los recursos necesarios a los involucrados en los tres proyectos.

**6 Identifica cual es la participación clave del director de la empresa ante un entorno económico comprometido por la Pandemia en la industria química.**

El director debe evaluar los proyectos en curso y determinar cuáles son más críticos debido al grado de complejidad de cada uno de ellos. para la. Esto puede implicar reasignar recursos, ya sea financieros, humanos o de otro tipo, para centrarse en los proyectos que requieren atención inmediata por el grado de participación de las áreas afectadas.

La comunicación es pieza clave de cualquier proyecto, es supremamente importante transmitir cual es el NORTE, es decir, a donde se quiere llegar y que todos estén en la misma sintonía. Es crucial que el director mantenga una comunicación abierta y transparente con todas las partes interesadas, incluyendo empleados, clientes, proveedores y accionistas. Esto ayuda a mantener la confianza y el compromiso en un momento de incertidumbre.

## Referencias Bibliográficas.

- Guillermo L. Dumrauf, *Finanzas Corporativas, Un enfoque latinoamericano*, Editorial. Alfaomega
- Harvard Business Review. (2022). *Piensa estratégicamente: Analiza el panorama general. Céntrate en lo importante*. Reverte-Management
- Manuel Bermejo, Vicente Sánchez. (2019). *Reestructuraciones Empresariales: Estrategias y Casos Prácticos*". Editorial Pirámide
- Eserp – Digital Business & Law School. (6 de Junio del 2024). *Joint Venture, el trabajo en equipo*. <https://es.eserp.com/articulos/joint-venture/>
- <https://ec.europa.eu/eurostat>