**TABLA DE CONTENIDO**

[1. INTRODUCCIÓN 1](#_Toc536020702)

[2. OBJETIVO 2](#_Toc536020703)

[2.1. Objetivos Específicos 2](#_Toc536020704)

[3. ALCANCE 2](#_Toc536020705)

[4. PRODUCTOS ESPERADOS 2](#_Toc536020706)

[5. TÉRMINOS Y DEFINICIONES 2](#_Toc536020707)

[6. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE EMPRESAS 3](#_Toc536020708)

[6.1. Elementos estructurales que definen el estado y el nivel de riesgo de una empresa. 3](#_Toc536020709)

[6.1.1. Capacidad de Generación de Recursos 3](#_Toc536020710)

[6.1.2. Posición de Liquidez 3](#_Toc536020711)

[6.1.3. Nivel de Endeudamiento 4](#_Toc536020712)

[6.1.4. Evolución de las Ventas 5](#_Toc536020713)

[6.1.5. Posición de la Empresa en el Mercado 5](#_Toc536020714)

[6.1.6. Política de Dividendos 5](#_Toc536020715)

[6.2. Los *ratios*, su uso para interpretar la situación económica y financiera de una empresa. 5](#_Toc536020716)

[6.3. Estado de Origen y Aplicación de Fondos (EOAF) 6](#_Toc536020717)

[6.4. El cambio en el paradigma analítico de una empresa 6](#_Toc536020718)

[6.5. Posición Estratégica de la Empresa 8](#_Toc536020719)

[6.5.1. Componentes Internos 8](#_Toc536020720)

[6.5.1.1. Fortaleza Financiera 8](#_Toc536020721)

[6.5.1.2. Ventaja Competitiva 10](#_Toc536020722)

[6.5.2. Componentes Externos 11](#_Toc536020723)

[6.5.2.1. Estabilidad del Entorno 11](#_Toc536020724)

[6.5.2.2. Grado de Atracción del Sector 12](#_Toc536020725)

[6.6. Metodología de la Puntuación 12](#_Toc536020726)

[6.6.1. Información Necesaria para Construir los Indicadores 12](#_Toc536020727)

[6.7. Información Clave por Sector 13](#_Toc536020728)

[7. ANEXOS 14](#_Toc536020729)

[8. BIBLIOGRAFÍA 15](#_Toc536020730)

[9. HISTORIAL DE CAMBIOS 15](#_Toc536020731)

[10. APROBACIÓN 16](#_Toc536020732)

# INTRODUCCIÓN

Una correcta evaluación financiera de empresas le permite a la Dirección General de Crédito Público y Tesoro Nacional – DGCPTN, tener un amplio panorama sobre el desarrollo que a futuro puedan tener las mismas, siempre y cuando hagan parte integral de la cartera que administra la Dirección. Este conocimiento servirá como herramienta para la generación de alertas o la realización de seguimiento a entidades específicas.

# OBJETIVO

Definir una metodología de evaluación sobre las empresas creando un análisis y diagnóstico de las mismas sobre su estado y nivel de riesgo.

## Objetivos Específicos

* Establecer una matriz que permita calificar una empresa por su estado y nivel de riesgo.

# ALCANCE

La metodología de análisis y diagnóstico de empresas iniciará con la recopilación de información relevante de las empresas y finalizará con una calificación que define la estrategia que deberá seguir.

# PRODUCTOS ESPERADOS

Con la aplicación adecuada de la metodología descrita en este documento, se espera obtener el siguiente producto:

* Evaluación de una empresa por estado y nivel de riesgo.

# TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Liquidez:** Capacidad que tiene una entidad para obtener dinero en efectivo para cumplir sus obligaciones a corto plazo.

**Ratio:** Relación cuantitativa entre 2 montos mostrando el número de veces que uno está contenido en el otro.

# METODOLOGÍA DE ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE EMPRESAS

La metodología que se expone a continuación, permitirá generar un panorama sobre la economía y el posicionamiento de las empresas que hacen o harán parte integral de la cartera de la DGCPTN.

## Elementos estructurales que definen el estado y el nivel de riesgo de una empresa.

El siguiente listado[[1]](#footnote-1) muestra las razones o *ratios* más explicativas sobre el estado y el nivel de riesgo de una empresa que servirán de insumo para el análisis y diagnóstico de la misma:

### Capacidad de Generación de Recursos

**(EBIT\*/Patrimonio):** Es un elemento clave para indicar como puede reforzarse el neto patrimonial de la empresa con base en los recursos generados.

**(EBIT\*/Activo total):** Es una medida de la eficiencia de la empresa. Ayuda a descubrir posibles sobrevaloraciones o infravaloraciones de los activos. Es imperativo que el rendimiento del activo supere el costo de la deuda.

\*Beneficios antes de intereses e impuestos

**(EBITDA/Ventas):** Permite conocer qué parte de las ventas de una empresa se convierte en EBITDA. Es un *ratio* muy utilizado en el análisis sectorial. Varía notablemente en función del sector. Mientras que en Industria está sobre el 10%, en Distribución se encuentra alrededor del 4%.

### Posición de Liquidez

***(Activo Corriente/Deuda Corto Plazo):*** El *ratio* de liquidez se debe evaluar con detenimiento y prestar especial atención. Dos empresas parecidas en dimensión, sector y ámbito geográfico, que tengan una misma razón corriente, pueden tener situaciones de liquidez totalmente opuestas.

**Alternativas:**

• **Quick Ratio (Activo Corriente – Existencias / Pasivo Corriente)**

• **Cash Ratio (Efectivo / Pasivo Corriente)**

Las empresas no devuelven su deuda con el EBITDA que genera, sino con su Flujo de Caja Libre o *Free Cash Flow* (FCF) por sus siglas en inglés.

**(FCF/ Servicio de la Deuda):** El resultado del *ratio* de cobertura indica el número de veces que, en el periodo, puede atenderse el servicio de la deuda analizado.

**Fondo de Maniobra (FM) 🡪 *FM = Activo Corriente – Deuda a Corto Plazo***

*El FM es un Origen de Fondos (fuente):*

Recursos Propios + Deuda a Largo Plazo – Activo Fijo

**Necesidades Operativas de Fondos (NOF)**

Las NOF se calculan de la siguiente manera:

***+Activo Corriente Operativo (Inventario + Cuentas x Cobrar + Caja Necesaria\*)***

- ***Deuda a Corto Plazo Operativa (Proveedores + Acreedores + Impuestos + S.Social)***

***= NOF***

*\*La “caja necesaria” se estima entre el 10% y 20% de Existencias + Clientes, dependiendo del sector en el que opera.*

*Las NOF son una Aplicación de Fondos (Uso):*

Tienen una relación directa con el nivel de actividad de la empresa y la evolución de sus ventas. Un aumento en la facturación supone un incremento de las NOF (clientes, efectos a cobrar, stocks, etc.).

Calcular la diferencia entre el Fondo de Maniobra real y las NOF:

Si las **NOF > FM 🡪** la diferencia se financia con crédito *(NOF = FM + crédito),* En este caso, el límite de déficit que se suele aceptar en el mercado es el 15% del balance.

Si las **NOF < FM 🡪**existe un sobrante de financiación a corto *(NOF + sobrante = FM)*

### Nivel de Endeudamiento

**(Deuda Total / Patrimonio):** Tener en cuenta que elevados niveles de endeudamiento no se pueden mantener a largo plazo. Este *ratio* no debería superar las tres veces. (75% Deuda – 25% Recursos Propios).

**(Deuda Financiera Neta (DFN) / EBITDA):** En condiciones normales de mercado este *ratio* debería ser inferior a 3 veces. Prestar atención a las inversiones realizadas por una empresa a fin de ejercicio y financiadas con deuda, porque podrían alterar el significado de este *ratio*.

**DFN = Deuda Financiera a Corto + Deuda Financiera a Largo Plazo – Tesorería**

**Estructura de la deuda:** No es suficiente que una empresa tenga un volumen de deuda relativamente baja, se debe observar su composición cualitativa y su distribución entre corto y largo plazo.

### Evolución de las Ventas

**(Incremento anual ventas empresa / Incremento anual ventas sector):** Este *ratio* muestra si la empresa mejora o empeora su posicionamiento en el mercado. Es un elemento básico para prever la futura evolución de la firma.

**(Ventas Reales / Ventas Presupuestadas):** La comparación de las ventas conseguidas con las previstas en el Plan de Negocio entrega información que es importante analizar e interpretar correctamente, además de evaluar las desviaciones que se puedan presentar.

### Posición de la Empresa en el Mercado

**(Total Ventas Empresa / Total Ventas Sector):** Este *ratio* muestra la participación de la empresa en el sector. Es importante observar las variaciones interanuales.

### Política de Dividendos

**(Utilidades Reinvertidas / Total Utilidades):** El estudio dinámico de este *ratio* revelará:

1. Si realmente hay una política de dividendos en la empresa.
2. Si la parte del beneficio que se reinvierte es suficiente para cubrir sus necesidades.

Aquellas empresas que no han generado beneficios en los últimos ejercicios, el volumen histórico de reservas acumuladas suele ser un buen indicador de la política de dividendos.

## Los *ratios*, su uso para interpretar la situación económica y financiera de una empresa.

A continuación, se exponen conceptos relevantes sobre el cálculo e interpretación de los *ratios* relacionados en el numeral anterior:

* Es importante contextualizar los resultados de los *ratios*, como medida comparativa respecto a la del promedio del sector donde opera o de sus principales competidores.
* Cuando el estudio de los *ratios* indican que una empresa se mueve de manera muy diferente a la habitual en el sector, se debe profundizar en su análisis.
* Los *ratios* pueden conducir a conclusiones erróneas debido al efecto de una fuerte estacionalidad.
* La clave de las empresas que operan en sectores cíclicos, está en la valoración de su capacidad para resistir en la banda baja del ciclo.
* No todos los *ratios* son válidos para todos los sectores, ni para todos los países.
* Deben vigilarse especialmente los elementos 'fuera de balance' que los *ratios* no pueden detectar, como las contingencias fiscales o procesos judiciales.
* Se debe tener presente que los *ratios* están construidos a partir de datos contables y que estos son susceptibles de interpretación e incluso a manipulación. (Caso ENRON).

## Estado de Origen y Aplicación de Fondos (EOAF)

El ***Origen de los Fondos*** pueden producirse en el:

**1) ACTIVO:**

- Reducción del Activo Fijo

- Disminución del Activo Corriente (Clientes, Caja, Stocks)

**2) PASIVO:**

- Incremento de los Recursos Propios

- Incremento de la Deuda

- Aumento de la Financiación Espontánea (Proveedores, Efectos a Pagar, Impuestos, Seguridad Social)

Las ***Aplicaciones de los Fondos*** también se pueden dar en las dos partes del Balance:

**1) ACTIVO:**

- Aumento del Activo Fijo

- Aumento del Activo Corriente (Clientes, Caja, Stocks)

**2) PASIVO:**

- Reducción de los Recursos Propios (Reparto Dividendos)

- Reducción de la Deuda (Créditos no renovados o vencimientos atendidos)

- Disminución de la Financiación Espontánea (Proveedores, Efectos a Pagar, Impuestos, Seguridad Social).

## El cambio en el paradigma analítico de una empresa

Una parte importante de los *ratings* se calculan mirando al pasado de la empresa (estados financieros), sin tomar en consideración, de manera suficiente, la capacidad de la empresa para competir en el futuro.

Además de realizar un correcto estudio de los estados financieros, es de vital relevancia:

a) Analizar las claves sectoriales, así como los entornos lejano y operativo de la empresa.

b) Entender bien si su línea estratégica es correcta o no.

El análisis de una empresa debe empezar, con el estudio del entorno donde opera. Este entorno es una fuente continua de amenazas y oportunidades, las cuales deben ser cuantificadas y definidas con el objeto de conocer la actividad de la empresa.

Para esto se deben tener en cuenta el conjunto de elementos que influyen externamente en la empresa, afectando su cumplimiento, pero que a su vez no reciben influencias directas de la propia empresa.

El estudio debe centrarse en factores ***Sociológicos, Tecnológicos, Económicos, Ecológicos y Políticos,*** que se consideren más relevantes. (STEEP)

El modelo de cinco fuerzas de *Michael Porter* ofrece un formato adecuado de referencia para entender la situación competitiva de la empresa en su sector, donde cada una de las cinco fuerzas representa una amenaza y una oportunidad competitiva para la empresa.

1. Poder de Negociación de los Compradores o Clientes

2. Poder de Negociación de los Proveedores o Vendedores

3. Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes

4. Amenaza de Productos Sustitutos

5. Rivalidad entre los Competidores

El modelo cualitativo “A” de *John Argenti,* fue probado por *O.P. KHARBANDA* con una muestra importante de empresas, con un nivel de aciertos superior al 90%. Este modelo muestra algunos elementos clave de competitividad interna:

1. Calidad de la Dirección

2. Reputación de la Empresa

3. Calidad del Producto

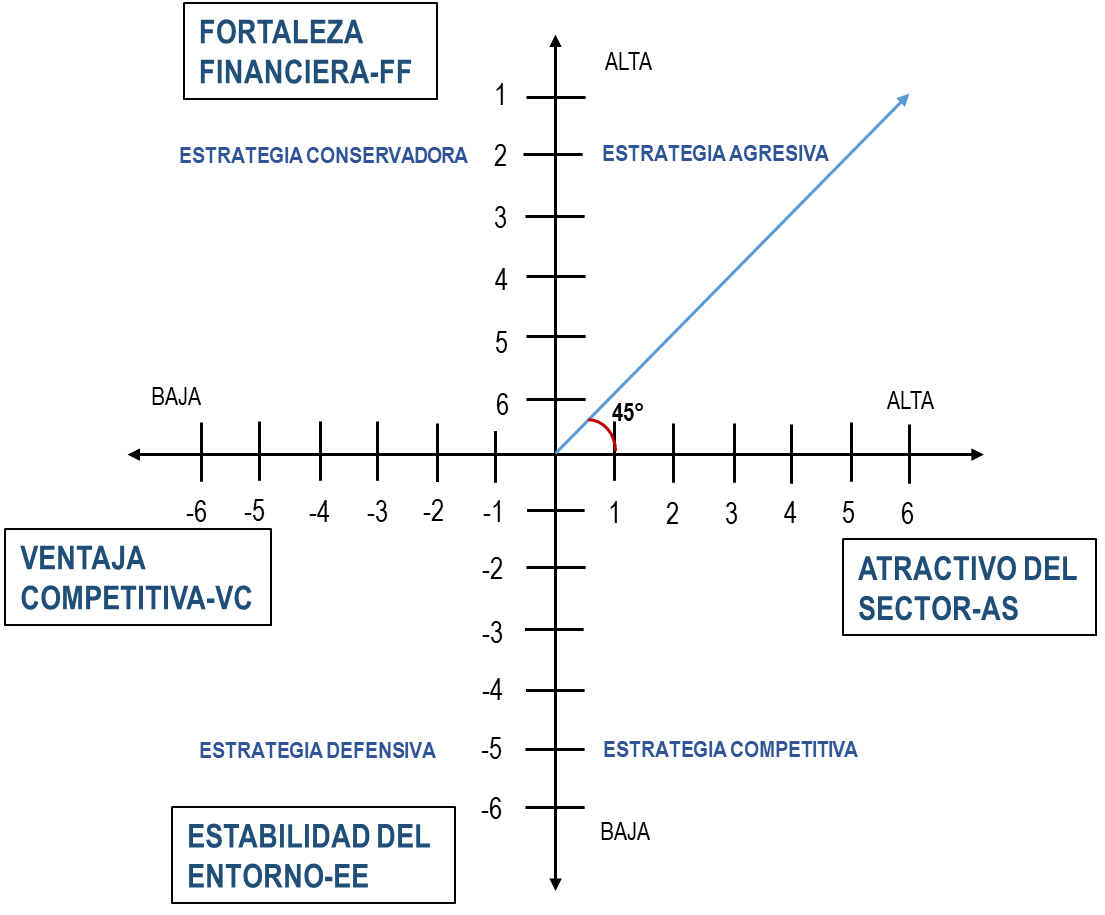
4. Grado de Fidelización de sus Clientes

5. Capacidad Tecnológica

6. Capacidad de Diseñar y Comercializar Nuevos Productos

7. Potencial para su Integración Vertical

## Posición Estratégica de la Empresa



Para generar el vector direccional, se deben sumar los valores de cada uno de los ejes de la matriz (FF + EE) por una parte – **eje Y**, y (VC + AS) por otra – **eje X**.

* Situar el punto obtenido en la matriz y unirlo al origen (0,0).
* En función del vector obtenido, se determinará la estrategia a seguir por la empresa.
* La recomendación estratégica tendrá mayor grado de significancia cuanto más alejado del origen (0,0) esté el punto obtenido.

### Componentes Internos

#### Fortaleza Financiera

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Elementos** | **Ratio** | **Resultado de la Empresa (1)** | | | **Resultado Medio del Sector (2)** | | | **Delta de los Resultados (3) = (1)-(2)** | | |
| **año 1** | **año 2** | **año 3** | **año 1** | **año 2** | **año 3** | **año 1** | **año 2** | **año 3** |
| **Capacidad de Generación de Recursos** | EBIT\*/  Patrimonio |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| EBIT\*/  Activo total |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| EBITDA\*\*/Ventas |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Posición de Liquidez** | Activo Corriente - Inventario -Cuentas x Cobrar mayores a 90 días **/** Pasivo Corriente |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| (Free Cash Flow (FCF) / Servicio de la Deuda) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Necesidades Operativas de Fondos (NOF) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Nivel de endeudamiento** | (Deuda Total / Patrimonio) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| (Deuda Financiera Neta / EBITDA) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Estructura de la deuda |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Evolución de las Ventas** | Incremento anual ventas |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| (Ventas Reales / Ventas Presupuestadas) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Política de Dividendos** | (Utilidades Reinvertidas/ Total Utilidades) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

\*Beneficio Antes de Intereses e Impuestos

\*\* Beneficio Antes Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones

#### Ventaja Competitiva

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Elementos (Endógenos)** | **Metodología** | **Resultado (Valorar de 1 a 10), donde 10 es la máxima puntuación** |
| Calidad de la Dirección | Cercano a 1 BAJA calidad, cercano a 10 ALTA |  |
| Reputación de la empresa | Cercano a 1 BAJA reputación, cercano a 10 ALTA |  |
| Cuota de Mercado | Cercano a 1 BAJA Cuota, cercano a 10 ALTA |  |
| Calidad del producto | Cercano a 1 Baja Calidad, cercano a 10 Alta |  |
| Grado de fidelización de sus clientes | Cercano a 1 BAJO Grado, cercano a 10 Alto |  |
| Capacidad tecnológica | Cercano a 1 BAJA capacidad, cercano a 10 Alto |  |
| Capacidad de diseñar y comercializar nuevos productos | Cercano a 1 BAJA capacidad, cercano a 10 ALTA |  |
| Potencial para su integración vertical | Cercano a 1 BAJO potencial, cercano a 10 ALTO |  |
| **Promedio =** | |  |

### Componentes Externos

#### Estabilidad del Entorno

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Elementos (Exógenos)** | **Metodología** | **Resultado (Valorar de 1 a 10), donde 10 es la máxima puntuación** |
| Sociológicos | Juega en CONTRA cercano a 1, a FAVOR cercano a 10 |  |
| Tecnológicos | Juega en CONTRA cercano a 1, a FAVOR cercano a 10 |  |
| Económicos | Juega en CONTRA cercano a 1, a FAVOR cercano a 10 |  |
| Ecológicos | Juega en CONTRA cercano a 1, a FAVOR cercano a 10 |  |
| Políticos | Juega en CONTRA cercano a 1, a FAVOR cercano a 10 |  |
| **Promedio =** | |  |

***SOCIOLÓGICOS:***

Los cambios de tendencia en las pautas de conducta de los agentes tienen efectos difíciles de prever sobre los negocios.

***TECNOLÓGICOS:***

Cada sector se ve afectado por la evolución tecnológica de manera diferente. Algunas empresas pueden encontrarse con la obsolescencia de sus mayores activos. Otras pueden convertirse en beneficiarias de los cambios tecnológicos. Las previsiones tecnológicas pueden ayudar a mejorar y a proteger la competitividad de las empresas, especialmente en sectores en expansión.

***ECONÓMICOS:***

La influencia que tienen los factores macroeconómicos en la evolución de las empresas.

***ECOLÓGICOS:***

Tendencias o nueva normativa que restrinja el impacto negativo al medio ambiente.

***POLÍTICOS:***

La dirección y estabilidad de los factores políticos es un factor fundamental para formular la estrategia de una empresa. Las restricciones políticas se concretan entre otras en:

Leyes anti-trust, decisiones sobre ética en los negocios, política fiscal, política monetaria, y salario mínimo.

#### Grado de Atracción del Sector

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Elementos (Exógenos)** | **Metodología** | **Resultado (Valorar de 1 a 10), donde 10 es la máxima puntuación** |
| Amenaza de entrada de nuevos competidores en el sector | Cercano a 1 ALTA probabilidad de entrada, cercano a 10 BAJA |  |
| Amenaza de Productos Sustitutivos | Cercano a 1 ALTA probabilidad de entrada, cercano a 10 BAJA |  |
| Capacidad de Negociación con Clientes | Cercano a 1 ALTA probabilidad de entrada, cercano a 10 BAJA |  |
| Capacidad de Negociación con Proveedores | Cercano a 1 ALTA probabilidad de entrada, cercano a 10 BAJA |  |
| Estructura y Evolución del Propio Sector | Cercano a 1 ALTA probabilidad de entrada, cercano a 10 BAJA |  |
| **Promedio =** | |  |

## Metodología de la Puntuación

Todos los elementos utilizados en la matriz tienen una puntuación del 0 al 10, siendo 0 el peor resultado y 10 el mejor. El cálculo de la puntuación para cada empresa implica la normalización a una unidad común, donde cada una de las variables que componen los elementos se reajusta mediante una transformación lineal.

Esta metodología permite observar la brecha entre el desempeño de una empresa en particular y el mejor desempeño a nivel sector en cualquier punto en el tiempo.

### Información Necesaria para Construir los Indicadores

• Hoja de Balance

• Estado de Resultados

• Flujo de Caja

• Política de Dividendos

• CAPEX, OPEX

• Fuentes y Usos

• *Ratios* Sectoriales

## Información Clave por Sector

***Distribución***

Ventas / m2

Ventas / empleado

EBITDA / Ventas

Ventas por internet

EBITDA antes de Arriendos

CAPEX de mantenimiento

***Industrial***

Estructura de costos

Producción actual en relación a la capacidad instalada

Precios de las materias primas

Localización de los proveedores (Nacionales, internacionales)

Clientes (Locales, nacionales o internacionales)

Potencial para la integración vertical

Dependencia de la innovación. Hay que tener en cuenta el Capex necesario.

***Telecomunicaciones***

Tasa de penetración del mercado

Desarrollo tecnológico

ARPU (ingreso medio por usuario)

Churn rate o *Ratio* de abandono

***Distribución de Energía***

La cuenta de resultados se construye ‘de abajo hacia arriba’.

CAPEX de mantenimiento y de expansión

Vida útil de las instalaciones

Evolución de la demanda relacionada con el PIB, con multiplicador inferior a 1

Aumento progresivo del peso de las plantas regasificadoras

EBITDA / Ventas

***Sector Eléctrico***

Margen que ofrecen las distintas fuentes

Atención al mix de producción (La rentabilidad depende en algunos casos de la regulación)

Integración hacia atrás en determinadas fuentes. (Ejemplo, construcción de aerogeneradores)

Fuerte reordenación del sector mediante fusiones y adquisiciones ha configurado un mapa eléctrico con menor número de empresas, mayor tamaño y notables niveles de endeudamiento.

Churn rate o *Ratio* de abandono.

Capacidad para desapalancarse progresivamente. Influida por los programas de reducción de CAPEX y por las políticas de dividendos.

La predictibilidad de los ingresos hace aceptable un nivel elevado del *ratio* **Deuda Financiera Neta / EBITDA.**

***Líneas Aéreas***

Estructura de costos

Especial atención al precio del combustible

Contratación o no de derivados sobre el combustible

Dominio quasi-monopolístico de las rutas de alta rentabilidad y/o estratégicas

Tasas aeroportuarias

Calidad de la flota

Riesgo reputacional en caso de accidente

Productos específicos para la adquisición de aviones. (Leasing Operativo y otros)

Ingreso por milla / kilómetro por asiento disponible

Load factor. (Porcentaje de ocupación sobre avión disponible)

Horas vuelo / avión. (En el caso de las low cost alcanzan las 16 horas diarias)

**Deuda Financiera Neta / EBITDA y Deuda Total / Patrimonio**

Aseguramiento de los contratos de leasing operativo

Impuestos sobre la emisión de CO2

# ANEXOS

Descripción de cada una de las estrategias:

***A) AGRESIVA***

La estrategia agresiva es típica en un sector atractivo con escasa turbulencia del entorno. La empresa goza de una buena situación competitiva, que puede proteger gracias a su sólida situación financiera.

El factor crítico en esta situación es la amenaza de nuevos competidores, atraídos por los beneficios que genera el sector. El análisis debe centrarse en las barreras de entrada que puedan existir y la probabilidad de que estos nuevos competidores acaben entrando en el sector.

***Las empresas que se encuentran en esta posición deben intentar:***

1. Consolidar suposición en el eje horizontal de la matriz, con especial atención a la retención del talento interno.

2. Crecer, tanto por la vía orgánica como a través de adquisiciones. Este crecimiento puede realizarse tanto dentro de su propio sector, como en sectores relacionados, aumentar su cuota de mercado y concentrar sus recursos en aquellos productos donde tengan una ventaja más definida.

***B) COMPETITIVA***

Esta estrategia se plantea cuando una empresa, financieramente no muy sólida, posee una buena ventaja competitiva en un sector atractivo, pero dentro de un entorno relativamente inestable.

Su debilidad financiera le hace vulnerable a la actividad de sus competidores y debe procurar sacar partido a su ventaja competitiva.

Para lograrlo, la compañía debe fortalecer su posición financiera a través de una mejora en el nivel de sus Recursos Propios o un incremento de la rotación de sus activos. Asimismo, deberá gestionar sus eventuales debilidades relacionadas con el entorno lejano.

***C) CONSERVADORA***

Esta estrategia es típica en un sector estable o maduro con bajas tasas de crecimiento.

En esta situación, característica de las empresas familiares, la empresa debe centrarse en sacrificar una parte de su fortaleza financiera, realizando mayores inversiones para mejorar su situación competitiva, con especial atención a sus productos.

Al mismo tiempo deberá estar muy atenta al posible desarrollo de nuevos productos en el sector y considerar la posibilidad de expandirse hacia mercados más atractivos.

La posición conservadora ofrece a la empresa la oportunidad de rediseñar su estrategia futura. Sin embargo, si esta posición se mantiene durante un período de tiempo excesivamente prolongado, existe una fuerte probabilidad de que la solidez financiera se vaya erosionando.

***D) DEFENSIVA***

Esta estrategia es propia en un sector poco atractivo, donde la empresa no posee ninguna ventaja competitiva y tiene una situación financiera poco sólida.

El factor crítico es la capacidad competitiva. Las empresas que se encuentren en esta situación deben considerar su retirada del mercado, eliminar aquellos productos con menor valor añadido, reducir los costes agresivamente y minimizar la inversión.

Es esencial identificar cómo y dónde puede empezar el proceso de recuperación y qué acciones hay que tomar. (Por ejemplo venta de activos infrautilizados).

# BIBLIOGRAFÍA

Argenti, J. (1974). Systematic Corporate Planning. Wiley.

Porter, M. E. [*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*](http://www.hbs.edu/faculty/product/195). New York: Free Press, (1980). (Republished with a new introduction, 1998.)

# HISTORIAL DE CAMBIOS

| **FECHA** | **VERSIÓN** | **DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO** | **ASESOR SUG** |
| --- | --- | --- | --- |
| 23-01-2019 | 1 | Creación del documento | Tatiana Santos Yate |

# APROBACIÓN

|  |  |
| --- | --- |
| **ELABORADO POR:** | **Nombre:** John Javier Sarmiento Santana  **Cargo:** Coordinador Investigación y Desarrollo - Subdirección de Riesgo (DGCPTN)  **Fecha:** 23-01-2019 |
| **REVISADO POR:** | **Nombre:** Jesús David Rincón Coral  **Cargo:** Coordinador Gestión Integral de Riesgos - Subdirección de Riesgo (DGCPTN)  **Fecha:** 23-01-2019 |
| **APROBADO POR:** | **Nombre:** Javier Andrés Cuéllar Sánchez  **Cargo:** Subdirector - Subdirección de Riesgo (DGCPTN)  **Fecha:** 23-01-2019 |

1. Fuente: Corporate Financial Distress and Bankruptcy. Edward I. Altman. John Wiley & Sons. Inc. y Managing for the Future: The 1990s. and beyond, Peter F. Drucker. [↑](#footnote-ref-1)