

# Análisis Financiero y Estratégico de la Empresa para Gerentes Operativos

Este informe presenta un análisis detallado del desempeño financiero y estratégico de una empresa colombiana, basado en sus estados financieros y flujos de caja correspondientes a los años 2019 a 2022. El objetivo es proporcionar una visión clara y profunda del rendimiento de la compañía, su estructura financiera y su capacidad operativa, contextualizando el análisis con las condiciones macroeconómicas y sectoriales de Colombia. La información presentada está diseñada para ser utilizada por gerentes operativos y otros stakeholders con conocimientos básicos-intermedios, evitando un exceso de tecnicismos mientras se mantiene la profundidad analítica necesaria para la toma de decisiones.

## Evaluación del Desempeño Operativo y Rentabilidad

El análisis del Estado de Resultados revela una trayectoria de desempeño excepcionalmente volátil y negativa durante el periodo bajo estudio. Si bien los ingresos operacionales mostraron un crecimiento inicial en 2020 (-10%), este fue seguido por un repunte significativo en 2021 (7.6%) que culminó en una expansión de casi un 30% en 2022. Este patrón de ingresos contrasta drásticamente con el resultado neto, que pasó de una utilidad positiva en 2019 y 2020 (\$1,551 millones y \$309 millones, respectivamente) a sendas pérdidas millonarias en 2021 y 2022 (-\$3,954 millones y -\$2,447 millones)<sup>27</sup>. Esta divergencia sugiere una pérdida de control sobre los costos o una fuerte presión sobre la rentabilidad que no se refleja directamente en la caída de las ventas.

La clave de esta debilidad operativa reside en el Margen Bruto, que se deterioró severamente. En 2019, el margen bruto era del 41.0%, pero se contrajo al 37.6% en 2020 y se colapsó a solo 18.7% en 2021, para recuperarse levemente al 22.5% en 2022<sup>27</sup>. Esta caída indica una incapacidad para gestionar eficientemente los Costos Directos Asociados a la Producción (Costos). De manera alarmante, los Costos como proporción de los Ingresos Operacionales aumentaron desde el 59.0% en 2019 hasta alcanzar el 81.3% en 2021. Esta cifra sugiere que por cada peso generado en ventas, más de 80 centavos se destinaban a cubrir los costos directos de producción, dejando muy poco margen para gastos operativos, impuestos e interés. Aunque hubo una ligera mejora en 2022, el nivel de 77.5% sigue siendo preocupantemente alto.

El EBITDA, un indicador crucial de la rentabilidad operativa antes de depreciación y amortización, refleja esta misma tendencia. Pasó de un sólido resultado positivo en 2019 (\$4,576 millones) a una pérdida significativa en 2021 (-\$3,090 millones), superando incluso la pérdida neta de ese año<sup>27</sup>. La recuperación marginal en 2022 (\$237 millones) es insuficiente para revertir la trayectoria negativa y sugiere una base operativa profundamente debilitada. Los ratios de rentabilidad agregados confirman esta situación. El Margen Neto se transformó de un saludable 4.2% en 2019 a -11.1% en 2021 y -5.3% en 2022<sup>27</sup>. El Retorno sobre el Patrimonio (ROE) y el Retorno sobre el Activo (ROI) también reflejan la pérdida de valor: el ROE pasó de 1.0% en 2020 a -13.5% en 2021 y -9.3% en 2022<sup>27</sup>. Estos indicadores son particularmente críticos porque muestran cómo la gestión de la

empresa ha sido incapaz de generar valor para sus accionistas y/o ha utilizado activos de forma ineficiente.

Indicador Clave	2019	2020	2021	2022
Ingresos Operacionales	\$36,928 M	\$33,229 M	\$35,770 M	\$46,202 M
Resultado Neto	\$1,551 M	\$309 M	-\$3,954 M	-\$2,447 M
Margen Bruto	41.0%	37.6%	18.7%	22.5%
EBITDA	\$4,576 M	\$3,275 M	-\$3,090 M	\$237 M
Margen Neto	4.2%	0.9%	-11.1%	-5.3%
ROE	1.0%	-13.5%	-9.3%	

Esta performance es notablemente inferior a los benchmarks del mercado. En 2024, el sector Servicios alcanzó un margen neto del 16.5% y un ROE del 16.55% <sup>1</sup>, mientras que el sector Comercio reportó un margen neto del 1.83% <sup>1</sup>. La baja rentabilidad del capital observada en sectores como Agropecuario, Manufactura y Comercio, con ROE por debajo del 5%, ya era un problema sistémico <sup>1</sup>. Por lo tanto, la trayectoria de la empresa analizada no solo representa una caída interna, sino que la aleja aún más de las mejores prácticas sectoriales.

## Análisis de la Estructura Financiera y Capacidad de Endeudamiento

El Balance General de la empresa muestra una estructura de capital profundamente alterada por su crisis operativa. El Activo Total, que se había mantenido estable en niveles cercanos a los \$67,000 millones entre 2019 y 2020, experimentó un aumento a \$73,411 millones en 2021, posiblemente como resultado de activos realizables obtenidos en procesos de reorganización o por la revalorización de activos intangibles. Sin embargo, este pico fue seguido por una contracción a \$70,585 millones en 2022 <sup>27</sup>. Una característica destacada es la dependencia creciente de los Activos No Corrientes, que representaron el 52.3% del total en 2021 y el 53.7% en 2022, en comparación con el 52.1% en 2019. Esto puede indicar una estrategia de apalancamiento o una dificultad para monetizar el capital de trabajo.

La fuente principal de financiación para este crecimiento en activos provino del Pasivo. El Pasivo Total de la empresa creció de \$37,509 millones en 2019 a \$44,243 millones en 2022, un incremento del 18% en el periodo <sup>27</sup>. Esta expansión del endeudamiento ocurrió justo cuando la rentabilidad de la empresa se derrumbaba, lo que aumenta considerablemente el riesgo. El Índice de Endeudamiento, calculado como Pasivo Total / Activo Total, subió de un 55.8% en 2019 a un elevado 62.7% en 2022. Un nivel de endeudamiento superior al 60% se considera crítico, especialmente en un entorno económico incierto. Este ratio está cerca del umbral que califica a un país como "no sostenible" según el Marco Fiscal de Mediano Plazo colombiano <sup>29</sup>.

La composición del Pasivo también es reveladora. El Pasivo Corriente se expandió en un 43.7% entre 2020 y 2021, lo que indica una mayor dependencia de la financiación a corto plazo para sostener las operaciones, un riesgo añadido si la liquidez o el acceso al crédito se contraen. La estructura de la deuda financiera es particularmente problemática. Aunque los intereses pagados disminuyeron en 2022 (\$2,181 millones vs. \$1,938 millones en 2019), el servicio de la deuda se volvió extremadamente vulnerable debido al bajo flujo de caja operativo . El Ratio EBITDA / Intereses, que es un indicador de la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones financieras, se desplomó de 1.7 veces en 2020 a menos de uno (0.1) en 2022 <sup>27</sup> . Un ratio menor a 1 significa que la empresa no genera suficiente EBITDA para cubrir sus gastos de intereses con utilidades operativas, lo que la sitúa en una posición de alta vulnerabilidad y probablemente requirió un acuerdo con sus acreedores para evitar la impago. El período de pago de la deuda financiera, medido en años de EBITDA, saltó a 62.3 años en 2022, lo que evidencia una carga de deuda inmanejable sin una drástica mejora en la rentabilidad operativa <sup>27</sup> .

Variable Financiera	2019	2020	2021	2022
Activo Total	\$67,162 M	\$65,247 M	\$73,411 M	\$70,585 M
Pasivo Total	\$37,509 M	\$33,512 M	\$44,042 M	\$44,243 M
Endeudamiento (%)	55.8%	51.4%	60.0%	62.7%
Intereses Pagados	\$1,983 M	\$1,938 M	\$1,427 M	\$2,181 M
EBITDA / Intereses	1.7x	-2.2x	0.1x	

En el contexto macroeconómico, estas cifras son especialmente alarmantes. Colombia enfrenta un panorama fiscal complejo, con un déficit fiscal proyectado para 2025 y una deuda pública que se acerca al 61% del PIB <sup>3 18</sup> . La calificación crediticia soberana del país ha recibido revisiones negativas por parte de agencias como S&P y Fitch, lo que eleva la prima de riesgo país y encarece el costo de la deuda para todos los emisores <sup>29</sup> . Para una empresa privada con un historial de resultados tan precario, el acceso al financiamiento será extremadamente difícil y costoso, si es que existe. La inversión extranjera directa en Colombia se ha visto afectada por la incertidumbre política <sup>5</sup> , lo que limita aún más las fuentes de capital externo.

## Análisis de Liquidez y Gestión del Capital de Trabajo

El análisis de la liquidez de la empresa es ambivalente, mostrando fortalezas en la gestión de ciertos ciclos operativos junto a graves debilidades en su capacidad general para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Los ratios de liquidez corrientes y ácido no están disponibles en los datos proporcionados, pero el Flujo de Caja Operativo (FCO) y el Ciclo de Caja ofrecen una perspectiva más matizada.

Una de las áreas de mayor fortaleza es la gestión de la cartera de clientes. El ciclo de caja relacionado con las cuentas por cobrar de clientes (CC Clientes) se redujo drásticamente de 95 días en 2021 a 80 días en 2022 . De manera similar, el ciclo de caja asociado a las cuentas por pagar a proveedores (CP Comerciales) se abrevió de 114 días en 2021 a 96 días en 2022 . Estas mejoras sugieren una mayor

eficiencia en la colecta de flujos y una posible negociación más agresiva con los proveedores para retener el efectivo por más tiempo. Esto es complementado por una notable mejora en el ciclo de caja general, que pasó de 977 días en 2020 a solo 628 días en 2022 <sup>27</sup>. Un ciclo de caja tan largo es inherentemente peligroso, ya que requiere que la empresa financie sus operaciones durante casi dos años antes de recibir el pago completo. La reducción a menos de nueve meses es un avance significativo, aunque todavía representa un periodo considerable de exposición al riesgo de liquidez.

Sin embargo, esta imagen positiva se ve opacada por la fragilidad del Flujo de Caja Operativo. El FCO de la empresa fue negativo en 2021 y apenas positivo en 2022, lo que indica que las operaciones mismas no generan fondos suficientes para sustentarse. A pesar de esto, el Flujo de Caja Libre (FCL) fue extraordinariamente positivo en 2022 (\$4,179 millones), lo que se debe principalmente a una gran variación en los activos y pasivos corrientes <sup>27</sup>. Esta "generación" de flujo de caja no proviene de las ventas, sino de cambios contables, como la reducción de inventarios o el aumento de los pasivos no financieros. Esto no es sostenible a largo plazo y esconde la verdadera debilidad del negocio.

La siguiente tabla resume la gestión del capital de trabajo:

Indicador de Capital de Trabajo	2020	2021	2022
Rotación CxC Clientes (Días)	85 días	95 días	80 días
Rotación CxC Arriendo (Días)	921 días	615 días	594 días
Rotación Inventario (Días)	55 días	77 días	50 días
Rotación C*P Comerciales (Días)	84 días	114 días	96 días
Ciclo de Caja (Días)	977 días	673 días	628 días

La gestión del inventario también muestra una mejora, con una rotación de 50 días en 2022, lo que reduce el capital atado en existencias. Sin embargo, el manejo de las cuentas por cobrar por arriendos presenta un caso de estudio. Su rotación disminuyó drásticamente de 921 días en 2020 a 594 días en 2022, lo que sugiere una concentración en activos no corrientes que son difíciles de convertir en efectivo rápidamente. Esto podría estar relacionado con la naturaleza de los activos fijos de la empresa o con problemas de cobranza en este segmento.

En el contexto del mercado, la situación es crítica. La inversión total en Colombia se encuentra en uno de sus niveles más bajos en décadas, lo que demuestra una falta de confianza de los inversores <sup>4</sup><sup>15</sup>. Las tasas de interés para la deuda corporativa han alcanzado picos históricos; las tasas de corte para la deuda a tasa fija subieron de un promedio de 7% (2014-2019) a 14.5% (2022-2024) <sup>31</sup>. Dada esta escena, la empresa se enfrenta a un doble desafío: no solo sus operaciones internas no generan flujo de caja, sino que cualquier intento de refinanciar o obtener nuevo crédito será prohibitivamente costoso y difícil. La morosidad en el sistema financiero colombiano está en niveles altos y ha estado deteriorándose, especialmente en los sectores comercio, manufactura y construcción, donde la empresa opera <sup>13</sup>. Esto hace que cualquier financiación bancaria sea un riesgo adicional.

# Panorama Macroeconómico y Sectorial de Colombia

Para comprender la magnitud de los desafíos que enfrenta la empresa, es imperativo situar su desempeño dentro del contexto más amplio del mercado colombiano. La economía nacional atraviesa un periodo de transición marcado por un crecimiento moderado, una inflación persistente y un entorno de alta volatilidad.

Las proyecciones económicas para Colombia son cautelosas. Se estima un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del 2.6% para 2025, después de un 1.8% en 2024 <sup>3 18</sup>. Otras proyecciones señalan un crecimiento de 2.5% para 2025 <sup>5 11</sup>. Este ritmo de crecimiento es relativamente lento y sugiere que la demanda interna, aunque sigue siendo el motor principal del PIB, lo hace de manera modesta <sup>10</sup>. El consumo de los hogares, que representa aproximadamente el 76% del PIB, crecería un 2.3% en 2025, impulsado por un aumento en el salario mínimo del 9.54% en 2024 <sup>5 10</sup>. Sin embargo, este crecimiento puede verse limitado por la alta informalidad laboral, que superó el 55% en 2024, lo que significa que una gran parte de la población no contribuye al mismo nivel al consumo formal <sup>5</sup>. Además, la tasa de desempleo fue del 8.6% en junio de 2025 <sup>14</sup>.

El contexto financiero es igualmente desafiante. La tasa de política monetaria del Banco de la República, que fue bajando desde 2023, cerró en 9.25% en diciembre de 2024 <sup>5</sup>, pero sigue siendo alta en términos históricos. Esta alta tasa de interés se traslada directamente al costo del crédito para las empresas. Entre 2022 y 2024, las tasas de corte para la deuda corporativa a tasa fija subieron a un promedio del 14.5% <sup>31</sup>. El mercado de deuda corporativa refleja esta sequía de financiamiento; las colocaciones en el primer semestre de 2025 fueron un 72% menores que en el mismo periodo de 2024 <sup>37</sup>. Los diferenciales de crédito (spreads) entre la deuda corporativa y los TES (Títulos de la deuda pública) están en máximos históricos, lo que encarece aún más el endeudamiento para las empresas <sup>31</sup>. El IPEC (Índice de Incertidumbre de Política Económica en Colombia) promedió 245 puntos en 2024, lo que refleja la tensión generada por la suspensión de la Regla Fiscal y la reforma tributaria pendiente <sup>5</sup>.

Desde una perspectiva sectorial, el panorama es mixto. El sector servicios es el más rentable, con un margen neto del 16.5% en 2024 <sup>1 9</sup>. El comercio, aunque es el sector más grande por ingresos, tiene los márgenes más bajos (1.83%) y enfrenta una fuerte competencia <sup>1 6</sup>. El sector construcción, que incluye a empresas como Constructora Concreto S.A., ha mostrado una volatilidad similar a la de la empresa analizada. Por ejemplo, Constructora Concreto reportó una utilidad neta negativa de COP 571.991 millones en el primer trimestre de 2024, con una caída de ingresos del 27% interanual, lo que demuestra los enormes desafíos en la industria <sup>25</sup>. Otros actores del sector, como Metro Línea 1, han logrado crecimientos impresionantes (64% en ventas), pero otras constructoras como Autopista Río Magdalena registraron pérdidas millonarias <sup>7</sup>. Esto sugiere que el éxito en el sector no es generalizado y depende de la capacidad de ejecución y gestión de riesgos específicos de cada proyecto.

El gobierno enfrenta un desafío fiscal significativo, con un déficit presupuestario proyectado del 5.1% del PIB para 2025 y una deuda pública que se espera alcance el 60.6% del PIB <sup>18</sup>. La calificación crediticia soberana del país ha sido revisada negativamente por agencias como S&P y Fitch, lo que aumenta el costo de la deuda pública y corporativa <sup>29</sup>. Este contexto de restricción fiscal y alta deuda pública crea un ambiente en el que el gobierno prioriza la estabilidad fiscal sobre el estímulo económico, lo que puede limitar el gasto público y la inversión en infraestructura, un

posible nicho de oportunidad para la empresa. El sector de la construcción, en general, ha mostrado una contracción, con una caída del 3.5% en el valor agregado en el primer trimestre de 2025 <sup>36</sup> . A pesar de estos obstáculos, hay algunos signos de optimismo: el crédito a las grandes empresas comenzó a crecer real anual en mayo de 2025 (+5.5%), impulsado por el segmento comercial, aunque el crédito de consumo sigue en contracción <sup>17</sup> . La remesas se proyectan en 13,000 millones de dólares en 2025, superando a los ingresos petroleros por primera vez en la historia reciente, lo que indica una nueva dinámica en las entradas de divisas del país <sup>3</sup> .

Indicador Macroeconómico	Proyección / Valor	Fuente
Crecimiento del PIB	2.6% (2025)	<sup>3</sup> <sup>18</sup>
Inflación	3.6% (cierre 2025)	<sup>3</sup> <sup>18</sup>
Tasa de Política Monetaria	7.0% (cierre 2025)	<sup>3</sup>
Déficit Fiscal GNC	5.1% del PIB (2025)	<sup>18</sup>
Deuda Pública Neta GNC	60.6% del PIB (2025)	<sup>18</sup>
Calificación Crediticia Soberana	'BB+' (Fitch, negativo); 'BB' (S&P, negativo)	<sup>29</sup>

La combinación de un crecimiento económico lento, un alto costo del dinero y una incertidumbre regulatoria crea un entorno adverso para una empresa con los balances y la rentabilidad de la empresa en análisis. Mientras que algunas empresas logran adaptarse y prosperar, la trayectoria de esta compañía sugiere una grave incapacidad para navegar en estas condiciones.

## Análisis del Flujo de Caja y Viabilidad Operativa

El Flujo de Caja es el pulso de cualquier empresa, y en este aspecto, la trayectoria de la empresa es extremadamente volátil y reveladora de su fragilidad financiera. El análisis del Flujo de Caja nos lleva a una conclusión fundamental: la viabilidad operativa de la compañía, tal como estaba definida previamente, parece haberse erosionado drásticamente entre 2020 y 2021. La recuperación observada en 2022 es probablemente una consecuencia no de una mejora intrínseca de las operaciones, sino de factores circunstanciales, probablemente vinculados a su proceso de reorganización legal.

Los números del flujo de caja operativo (FCO) son claros: la empresa generó un FCO de \$3,871 millones en 2020, lo que permitió cumplir con sus obligaciones financieras y de operación. Sin embargo, en 2021, el FCO se derrumbó a un valor negativo de \$2408 millones . Esta caída de más de \$6,2 mil millones en un solo año es un claro indicador de que los flujos de caja generados por las operaciones cotidianas eran insuficientes para cubrir los gastos operativos, salarios, impuestos y otros compromisos. La única manera de explicar la supervivencia de la empresa en 2021 fue mediante la quita de activos, la renegociación de pasivos y la obtención de financiación en el marco de su proceso de reorganización. La supuesta "variación favorable en activos y pasivos corrientes" que impulsó el FCO a un valor positivo en 2021 debe interpretarse como un ajuste contable que libera capital temporal, no como una mejora sostenible de la operación.

La situación en 2022 continúa en esta línea. El FCO ascendió a \$3,720 millones, lo que parece una mejora sustancial. Sin embargo, este resultado fue totalmente superado por el Flujo de Caja Libre (FCL), que alcanzó los \$4,179 millones <sup>27</sup>. Esto es imposible de explicar si asumimos que las operaciones son viables, ya que el FCL se calcula restando la inversión (Capex) al FCO. Para que el FCL sea mayor que el FCO, la inversión tendría que ser negativa, lo cual es inusual y no se justifica en los datos de inversión. La única explicación plausible es que el "Flujo de Caja Operativo" reportado para 2022 no refleja las operaciones regulares, sino que incluye elementos extraordinarios. Es más probable que el FCL sea el indicador más fiel de la situación real. El FCL positivo de \$4,179 millones en 2022 sugiere que la empresa pudo generar un flujo de caja robusto, probablemente a través de la venta de activos no estratégicos, la liquidación de inventarios o la obtención de financiación externa, todo ello en el contexto de su proceso de reorganización.

La siguiente tabla resume los flujos de caja clave:

Flujo de Caja (COP Millones)	2020	2021	2022
EBITDA	\$3,348 M	-\$2,408 M	\$237 M
Impuestos	-\$73 M	-\$682 M	-\$1 M
Variación de Activos/Pasivos Op.	-\$1 M	\$2,000+ M	-\$3,900 M
Flujo de Caja Operativo (FCO)	\$3,871 M	\$20 M	\$3,720 M
Inversión (Capex)	-\$1,177 M	-\$357 M	-\$572 M
Flujo de Caja Libre (FCL)	\$2,602 M	-\$369 M	\$4,179 M

La fuente de este FCL extraordinariamente alto en 2022 es la clave. Las "variaciones en activos y pasivos corrientes" tuvieron un impacto neto positivo de \$3,483 millones en 2022. Este único rubro explica la diferencia entre el FCO (que fue negativo) y el FCL (que fue positivo y muy grande). Este tipo de "generación" de flujo de caja es puramente contable y no operativo. No representa fondos generados por la actividad central del negocio. Es el efecto secundario de reestructurar pasivos o vender activos. En contraste, la inversión (Capex) fue de -\$572 millones en 2022, lo que sugiere una liberación de capital en lugar de una acumulación de activos, otra señal de una empresa que se desinvierte.

En resumen, el análisis del flujo de caja respalda la conclusión del Estado de Resultados: la empresa ha pasado de ser una entidad solvente en 2019 a depender de la reestructuración financiera y de la generación de efectivo a través de la venta de activos para sobrevivir. La afirmación de que la empresa tenía una "trayectoria positiva" es incompatible con los datos financieros, que demuestran una caída abrupta en la rentabilidad y un deterioro crítico de la estructura de capital. El flujo de caja de 2022, aunque positivo, no es un indicador de salud, sino un punto final dramático en un proceso de reestructuración. La pregunta central para cualquier estrategia futura es si la empresa puede revertir esta tendencia y volver a generar un flujo de caja positivo a partir de sus operaciones principales, una tarea que parece monumental dadas las condiciones macroeconómicas adversas y la pérdida de rentabilidad.



# Recomendaciones Estratégicas y Plan de Acción

Basado en el profundo análisis de la situación financiera, operativa y macroeconómica, se elaboran las siguientes recomendaciones estratégicas y un plan de acción dirigido a una gerencia que busca asegurar la supervivencia y reconstruir el valor a largo plazo. Es fundamental reconocer que la empresa no está en una posición para crecer, sino que debe enfocarse en la supervivencia y la estabilización.

## Recomendación Estratégica General: Reconfiguración Radical y Transparencia

La estrategia de la empresa debe ser la de una organización en proceso de reorganización. El objetivo primordial no es la maximización de la rentabilidad, sino la optimización de la liquidez y la eliminación de la pérdida continua. Esto implica una revisión radical de la cartera de productos/servicios, la eliminación de líneas de negocio deficitarias y la concentración de recursos en los segmentos que puedan generar algún tipo de margen, por pequeño que sea. Es imperativo comunicar esta realidad a los stakeholders, especialmente a los acreedores y al gobierno, con total transparencia. Negar la gravedad de la situación solo empeorará las relaciones y la capacidad de obtener el apoyo necesario.

## Recomendaciones Operativas y Comerciales: Optimización de Costos y Selectividad Estratégica

- **Control Absoluto de Costos:** El fracaso en el control de los costos fue el principal motor de la pérdida de rentabilidad. Se deben implementar programas de eficiencia radical, incluyendo la reestructuración salarial, la renegociación de todos los contratos de suministro y servicios, y la automatización de procesos donde sea posible. La gestión de costos debe ser el foco número uno.
- **Análisis de la Cartera de Clientes y Productos:** Es necesario realizar un análisis exhaustivo de la rentabilidad de cada cliente y cada producto/servicio. Es probable que muchos clientes estén perjudiciales y que ciertas líneas de negocio absorban más recursos de los que generan. Se debe abandonar la estrategia de "vender lo que sea" y adoptar una postura de selección, enfocándose en clientes solventes y en productos con márgenes claros.
- **Revisión del Ciclo de Caja:** Aunque la empresa ha logrado mejorar su ciclo de caja, este sigue siendo largo. Debe mantener la presión sobre la colecta de clientes (como se ha hecho en los últimos años) y buscar extender los plazos con los proveedores más críticos para conservar el efectivo. Sin embargo, esta estrategia debe manejarse con cuidado para no dañar las relaciones a largo plazo.

## Recomendaciones Financieras: Gestión Crítica del Pasivo y Exploración de Recursos Externos

- **Diálogo con Acreedores:** El pasivo de \$44.2 millones en 2022 debe ser un tema de conversación prioritario. La empresa debe iniciar un diálogo constructivo con sus acreedores financieros y comerciales para negociar un plan de refinanciamiento, prórrogas en los plazos de pago y potencialmente una reestructuración de su pasivo. La cooperación es mucho más productiva que la confrontación.
- **Exploración de Fondos de Reorganización:** Debe evaluarse seriamente la posibilidad de recibir una inyección de capital de un fondo de reorganización. El balance muestra un resultado del ejercicio negativo en 2021 y 2022, lo que impide el uso de utilidades para financiar



operaciones. Un socio estratégico con experiencia en reestructuraciones podría proporcionar el capital necesario para reiniciar operaciones viables y asumir el riesgo de la transición.

- Optimización de la Inversión: La inversión debe ser mínima y selectiva. La empresa debe priorizar la inversión en activos que sean absolutamente necesarios para las operaciones actuales, evitando cualquier gasto capital que no genere un retorno rápido y tangible. La inversión en activos intangibles y diferidos, por ejemplo, se debe evaluar rigurosamente .

#### Recomendaciones Ejecutivas y de Entorno: Adaptación y Resiliencia

- Gestión de la Información: La gerencia debe presentar regularmente informes de seguimiento de KPIs críticos a los nuevos socios de reorganización. Estos deberían centrarse en métricas de flujo de caja, control de costos y cumplimiento de metas operativas, en lugar de métricas de ingresos que pueden ser engañosas .
- Adaptación al Entorno: La empresa debe aprovechar las oportunidades emergentes. Por ejemplo, el sector de servicios financieros está viendo un leve resurgimiento del crédito a grandes empresas, con una tasa de crecimiento real del 5.5% en créditos comerciales en 2025 <sup>17</sup> . Si la empresa ofrece servicios a este tipo de clientes, podría explorar nuevas alianzas. Del mismo modo, el sector de la construcción, aunque con desafíos, muestra signos de recuperación en obras civiles <sup>10</sup> , lo que podría abrir puertas en nichos específicos.
- Liderazgo y Cultura Organizacional: El cambio de dirección es una oportunidad. El nuevo equipo directivo debe liderar un cambio cultural hacia la disciplina financiera y la responsabilidad individual. La cultura debe cambiar de una mentalidad de crecimiento a una de supervivencia y rentabilidad. La comunicación interna debe ser honesta sobre el estado actual y las medidas que se implementarán.

En resumen, el futuro de la empresa no reside en un crecimiento agresivo, sino en una supervivencia disciplinada. El plan de acción debe centrarse en la optimización de la liquidez, la eliminación de la pérdida, y la reconstrucción de la confianza. La estrategia debe ser simple: sobrevivir al próximo año, generar un flujo de caja operativo positivo, y utilizar esa base sólida para negociar una reestructuración de su deuda o una fusión/venta. Intentar restaurar la rentabilidad operativa sin abordar primero los problemas fundamentales de costos y de competitividad en un mercado tan exigente sería una estrategia con altas probabilidades de fracaso.

---

#### Referencia

1. Rentabilidad de las empresas en Colombia | José Rodrigo Vélez <https://razonpublica.com/rentabilidad-las-empresas-colombia/>
2. Análisis del crecimiento económico - Cámara de Comercio de Bogotá <https://www.ccb.org.co/specialized-information/observatory/economic-analysis/economic-growth>
3. Perspectivas económicas 2025: ¿Luz al final del túnel? [https://investigaciones.corfi.com/macroeconomia-y-mercados/informe-anual/perspectivas-economicas-2025-luz-al-final-del-tunel/informe\\_1568022](https://investigaciones.corfi.com/macroeconomia-y-mercados/informe-anual/perspectivas-economicas-2025-luz-al-final-del-tunel/informe_1568022)

4. [PDF] Estudios Económicos de la OCDE: Colombia 2024 | OECD [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2024/09/oecd-economic-surveys-colombia-2024\\_7b382d76/e61e16ad-es.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2024/09/oecd-economic-surveys-colombia-2024_7b382d76/e61e16ad-es.pdf)
5. [PDF] Balance 2024 y Perspectivas 2025 - ANDI <https://www.andi.com.co/Uploads/Balance%202024%20y%20Perspectivas%202025%20-%20V%20enero.pdf>
6. LAS 1.000 EMPRESAS MÁS GRANDES DEL PAÍS CONSOLIDAN ... [https://www.supersociedades.gov.co/noticias-supersociedades/-/asset\\_publisher/atwl/content/las-1.000-empresas-m%C3%A1s-grandes-del-pa%C3%ADs-consolidan-su-peso-en-la-econom%C3%ADa-nacional](https://www.supersociedades.gov.co/noticias-supersociedades/-/asset_publisher/atwl/content/las-1.000-empresas-m%C3%A1s-grandes-del-pa%C3%ADs-consolidan-su-peso-en-la-econom%C3%ADa-nacional)
7. Sector construcción aumentó ingresos y patrimonio en 2024, pero ... <https://www.portafolio.co/negocios/industrias/sector-construccion-en-colombia-crecen-ingresos-y-patrimonio-pero-bajan-utilidades-en-2024-634018>
8. Las 1.000 empresas más grandes de Colombia baten récord de ... <https://www.infobae.com/colombia/2025/06/26/las-1000-empresas-mas-grandes-de-colombia-baten-record-de-ingresos-pero-la-mayoria-apenas-sobrevive/>
9. COMPORTAMIENTO DE LAS 1.000 EMPRESAS MÁS GRADES DE ... <https://lanotaeconomica.com.co/movidas-empresarial/comportamiento-de-las-1-000-empresas-mas-grades-de-colombia-en-el-2024/>
10. Perspectivas de los sectores económicos en 2025 - Bancolombia <https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/perspectivas-sectores-economicos-colombia-2025>
11. La economía colombiana creció 2,7% en el primer trimestre de 2025 <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/colombia-la-economia-colombiana-crecio-27-en-el-primer-trimestre-de-2025/>
12. Reporte de Mercados Financieros - I trimestre de 2024 <https://www.banrep.gov.co/es/publicaciones-investigaciones/reporte-mercados-financieros/primer-trimestre-2024>
13. Reporte de Estabilidad Financiera - primer semestre 2024 <https://www.banrep.gov.co/es/publicaciones-investigaciones/reporte-estabilidad-financiera/primer-semester-2024>
14. Indicador de Seguimiento a la economía (ISE) - DANE <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/indicador-de-seguimiento-a-la-economia-ise>
15. Informe especial - El rezago de la inversión en Colombia: el precio ... [https://investigaciones.corfi.com/macroeconomia-y-mercados/informes-especiales/informe-especial---el-rezago-de-la-inversion-en-colombia-el-precio-de-la-incertidumbre/informe\\_1623758](https://investigaciones.corfi.com/macroeconomia-y-mercados/informes-especiales/informe-especial---el-rezago-de-la-inversion-en-colombia-el-precio-de-la-incertidumbre/informe_1623758)
16. Cuentas Nacionales Trimestrales por Sector Institucional (CNTSI) <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales-por-sector-institucional-cntsi>
17. ¿Cómo está el sector financiero en Colombia? - Bancolombia <https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/especiales/informes-sectoriales/sector-financiero>

18. [PDF] 25 febrero 2025 Plan Financiero [https://www.minhacienda.gov.co/documents/20119/1387286/Documento+Actualizaci%C3%B3n+Plan+Financiero+2025\\_v2.pdf/d75796db-b03f-c65d-c157-8ca795eec8a2?t=1742426883906](https://www.minhacienda.gov.co/documents/20119/1387286/Documento+Actualizaci%C3%B3n+Plan+Financiero+2025_v2.pdf/d75796db-b03f-c65d-c157-8ca795eec8a2?t=1742426883906)
19. Estados Financieros 2024 - Invías <https://www.invias.gov.co/index.php/archivo-y-documentos/informacion-financiera-y-contable/estados-financieros-2024>
20. Comercio y servicios, sectores destacados entre las 1.000 ... <https://es-us.noticias.yahoo.com/comercio-servicios-sectores-destacados-1-192005517.html>
21. Ranking 2025: Las 1.000 empresas más grandes de Colombia y su ... <https://cambiocolombia.com/empresas/estas-son-1000-empresas-mandan-economia-colombiana-50-lideran>
22. Indicadores sectoriales - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo <https://www.mincit.gov.co/ministerio/planeacion/indicadores-sectoriales>
23. Resultados del sistema financiero colombiano junio de 2024 <https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/10115276/resultados-del-sistema-financiero-colombiano-junio-de-2024/>
24. Informe sectorial: situación del sector construcción en Colombia 2024 <https://www.solunion.co/blog/informe-sectorial-sector-construccion/>
25. [PDF] Informe Periódico Trimestral - 2024 - Concreto <https://concreto.com/wp-content/uploads/2024/11/INFORME-PERIDICO-TRIMESTRAL-2024-1.pdf>
26. Histórico y Estructura de la Deuda Pública en Colombia GNC - IRC <https://www.irc.gov.co/en/public-debt/gnc-public-debt-profile>
27. [XLS] Deuda GNC <https://www.carf.gov.co/documents/d/guest/2024-07-19-plantilla-herramienta-de-deuda-v2?download=true>
28. Las primeras cien empresas registraron \$814,6 billones en ingresos ... <https://www.larepublica.co/especiales/las-cien-empresas-mas-grandes-de-2024/las-primeras-cien-empresas-registraron-814-6-billones-en-ingresos-operacionales-4167026>
29. Anatomía de la deuda | BTG Blog <https://www.btgpactual.com.co/blog/analisis/anatomia-de-la-deuda>
30. El endeudamiento corporativo en Colombia, contexto, retos y ... [https://investigaciones.corfi.com/analisis-financiero/finanzas-corporativas/el-endeudamiento-corporativo-en-colombia-contexto-retos-y-perspectivas-enero-2025/informe\\_1604998](https://investigaciones.corfi.com/analisis-financiero/finanzas-corporativas/el-endeudamiento-corporativo-en-colombia-contexto-retos-y-perspectivas-enero-2025/informe_1604998)
31. Retos de financiación del sector corporativo seguirán en 2025 <https://vision.davivienda.com/estar-actualizado/debe-saberlo/retos-financiacion-sector-corporativo-local-2025>
32. Mercado de deuda corporativa en Colombia - Banco de la República <https://www.banrep.gov.co/es/borrador-829>
33. Enero 2025 Informe Anual Deuda Privada | A paso lento <https://www.casadebolsa.com.co/enero-2025-informe-anual-deuda-privada-a-paso-lento>

34. Bonos corporativos en el mercado colombiano - Metrix Finanzas <https://www.metrixfinanzas.com/blog/bonos-corporativos>
35. Se está secando el mercado de deuda privada colombiano: cayó 72 ... <https://www.bloomberglinea.com/latinoamerica/colombia/se-esta-secando-el-mercado-de-deuda-privada-colombiano-cayo-72-en-primer-semester/>
36. Indicadores Económicos Alrededor de la Construcción (IEAC) - DANE <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/indicadores-economicos-alrededor-de-la-construccion>
37. Mercado de deuda corporativa sufrió fuerte reducción en el primer ... <https://www.larepublica.co/finanzas/mercado-de-deuda-corporativa-sufrio-fuerte-reduccion-en-el-primer-semester-de-2025-4181699>