

Alternativas estratégicas para empresas en un contexto desafiante

Carla Cudmani y Luis Cudmani

Febrero 2026

Mucho se debate acerca de las consecuencias del actual plan económico. Si no se producen shocks externos significativos —mala cosecha, caída en precios de commodities, suba abrupta de tasas internacionales o conflictos geopolíticos generalizados— el 2026 podría caracterizarse por:

- Inflación contenida, con tendencia descendente, aunque más lenta que la proyectada oficialmente.
- Tipo de cambio relativamente estable, acompañando la inflación, con posibles rezagos temporales.
- Demanda de consumo estable, aunque heterogénea según sector.
- Inversiones moderadas, concentradas principalmente en minería y parcialmente en energía.
- Obra pública muy limitada, donde la restricción fiscal seguirá siendo determinante.

En este marco, cada empresa debería analizar su posición con una mirada objetiva, focalizándose en dos variables clave:

1. Rentabilidad operativa
2. Nivel de endeudamiento

Los cuatro cuadrantes estratégicos

Simplificando, la combinación de estas dos variables genera cuatro escenarios posibles:

1. Rentabilidad razonable – Bajo endeudamiento
2. Rentabilidad razonable – Alto endeudamiento
3. Rentabilidad baja – Bajo endeudamiento
4. Rentabilidad baja – Alto endeudamiento

Los cursos de acción son radicalmente distintos en cada caso.

Cuadrante 1

Rentabilidad razonable + Bajo endeudamiento

Es el escenario más saludable. El desafío es principalmente estratégico y comercial.

- Mejorar eficiencia operativa.
- Aumentar agresividad comercial.
- Evaluar crecimiento orgánico o por adquisición.
- Aprovechar oportunidades que surjan de competidores debilitados.

Aquí el foco está en consolidar posición y ganar escala.

Cuadrante 2

Rentabilidad razonable + Alto endeudamiento

El negocio funciona, pero la estructura financiera puede transformarse en un riesgo.

Las acciones recomendadas incluyen:

- Reducir deuda vía capitalización o venta de activos no estratégicos.
- Reperfilar pasivos hacia plazos más largos.
- Ajustar estructura de costos financieros.

El objetivo es alinear la estructura de capital con la capacidad real de generación de caja.

Cuadrante 3

Rentabilidad baja + Bajo endeudamiento

No hay presión financiera inmediata, pero el negocio no genera valor.

El plan debe enfocarse en:

- Revisión profunda de estructura de costos.
- Salida de unidades o líneas no rentables.
- Optimización de precios y mix de productos.
- Gestión minuciosa del cash flow.

Este suele ser un proceso complejo, porque el deterioro es gradual y muchas veces se subestima.

Cuadrante 4

Rentabilidad baja + Alto endeudamiento

Es el escenario más crítico.

Sin generación de resultados y con presión financiera, las alternativas son estructurales:

- Venta parcial de activos.
- Salida de unidades deficitarias.
- Reestructuración integral.
- Cierre ordenado de la actividad, si corresponde.

En ciertos contextos macroeconómicos, algunos modelos de negocio dejan de ser viables. Actuar con anticipación reduce significativamente el costo de salida.

Decidir con datos, no con intuiciones

El análisis debe basarse en números concretos. La evidencia objetiva —márgenes reales, generación de caja, estructura de deuda— es la única base sólida para decidir.

Existe una tendencia natural a persistir incluso cuando los datos muestran un deterioro evidente. En escenarios macroeconómicos exigentes, esa persistencia puede agravar el problema.

Una vez definido el rumbo, la ejecución debe ser decidida. Difícilmente el contexto mejore por azar; y siempre puede empeorar.

En OBC hemos acompañado procesos en los cuatro cuadrantes, aportando metodología, análisis financiero y experiencia en implementación para facilitar decisiones complejas en contextos exigentes.