



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS**

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN  
CON LA COLECTIVIDAD**

**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**

**“PROPUESTAS ESTRATÉGICAS PARA LA TOMA DE  
DECISIONES Y EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA  
EN PERÍODO DE CRISIS COSSFA S.A.”**

**ELIZABETH ALMEIDA TORRES  
ALEXANDRA CÁRDENAS GARCÍA**

**Segundo proyecto de grado previo a la obtención del título:  
MAGÍSTER EN FINANZAS EMPRESARIALES (MFE)**

**SANGOLQUÍ, 2013**

## **RESUMEN**

El presente proyecto de grado pretende exponer, el análisis de las alternativas existentes en la empresa en crisis COSSFA S.A. que permitan proporcionar a su Alta Dirección una herramienta para la toma de decisiones, que incluya el diagnóstico de la situación actual, las causas que generaron el estado de crisis, los diferentes niveles por los que atravesó el negocio y la etapa de criticidad en la que se encuentra la compañía. Se ha analizado a detalle el escenario de continuidad de la compañía, como una estrategia de recuperación, evaluando el objetivo, el desempeño de la administración, determinando las principales medidas que deben ser tomadas en conjunto para su recuperación, la importancia de hacer cambios, tomando decisiones y ejecutándolas con rapidez, por medio de una asertiva comunicación y un liderazgo efectivo para concluir con la valoración económica de dicha propuesta. Por otro lado, también se analizaron otras propuestas estratégicas enfocadas al cierre, venta o fusión de la compañía, analizadas desde cada una de sus perspectivas y cuando es procedente su aplicación, considerando el historial de la empresa y los efectos financieros que conlleva este tipo de decisiones. Finalmente, se proponen conclusiones y recomendaciones desde el punto de vista financiero en la valoración de las diferentes alternativas para la Alta Dirección.

## **PALABRAS CLAVE**

Crisis empresarial

Estrategias empresariales

Toma de decisiones

Evaluación financiera

Propuesta estratégica

## **ABSTRACT**

The present graduation project aims to expose the analysis of actual alternatives for the company in crisis; COSSFA S.A. These alternatives will provide the Managing Group a tool to take decisions that includes the diagnosis of current situation, possible causes that generated the crisis, all stages that the company went through the business and the level of crisis which actually the company is. The continuity scenario of the company has been analyzed as a recovery strategy; valuing the goals, the administration progress, identifying the main decisions that all the Managing Group must take to recover the company, the importance of some changes; implementing these decisions in a fast way through an assertive and leadership communication, to end with the economic valuation of the defined proposal. On the other hand, some strategic proposals have been analyzed focused in the closure, fusion or sale of the company; each one of them analyzed in different perspectives and when they could be implemented, taking note all company story and the financial effects that will result from taking new proposals. Finally, we propose some recommendations and conclusions from the financial point of view, valuing the different alternatives for the Managing Group.

### **KEY WORDS**

Business crisis

Business strategies

Take decisions

Economic and financial assessment

Strategic proposals