

PLANEACIÓN Y ESTRATEGIAS FINANCIERAS DEL GRUPO FAMILIA

**EQUIPO DE TRABAJO:**

ALEJANDRO HENAO VASQUEZ  
CRISTIAN CAMILO VASQUEZ GARCIA  
SANTIAGO JARAMILLO VASQUEZ

**DOCENTE:**

HERNAN RESTREPO TRUJILLO

INTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER  
TECNOLOGIA EN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

2017

## Contenido

1. INTRODUCCION.....	4
2. JUSTIFICACIÓN .....	5
3. OBJETIVOS.....	7
3.1 OBJETIVO GENERAL.	7
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	7
4. DISEÑO METODOLOGICO.....	8
5. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO .....	10
5.1 ESTRUCTURA CORPORATIVA.	10
5.3 SITUACION ECONOMICA DE LA EMPRESA.	11
5.4 SITUACION DEL SECTOR (COMPETENCIA).	12
5.5 POSICIONAMIENTO DE BIENES Y SERVICIOS.	13
5.7 ESTRATEGIA PARA PROVEEDORES Y CLIENTES.	14
5.8 MEDIO AMBIENTE.	15
5.9 ALIANZAS ESTRATEGICAS.	15
5.10 ENTORNO MACROECONOMICO.	16
5.11 METODO FODA DE LA EMPRESA	17
6. DIAGNOSTICO FINANCIERO 2014, 2015 y 2016.....	19
7. PROYECCIÓN FINANCIERA PARA EL AÑO 2017 y 2018 .....	24
8. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS .....	28
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	33
10.1. CONCLUSIONES.	33
10.2. RECOMENDACIONES.	34

## LISTA DE TABLAS Y GRÁFICOS

- TABLA 1** Familia y su compromiso con el medio ambiente, tabla de cambios porcentuales significativos en la reducción de manejo de recursos naturales. (Página 15).
- TABLA 2** Indicadores financieros de liquidez de la empresa: Razón corriente, solidez y capital Neto para los años 2014, 2015 y 2016. (Página 20).
- TABLA 3** Indicadores financieros de rentabilidad de la empresa: Margen neto de utilidad, rentabilidad sobre el patrimonio y rentabilidad del activo total. (Página 21).
- TABLA 4** Indicadores financieros de generadores de valor de la empresa: EBITDA, EVA, Productividad de capital de trabajo. (Página 23).
- TABLA 5** Tabla de la depreciación extraída de la reforma tributaria del año 2016 en Colombia. (Página 26).
- TABLA 6** Análisis comparativo de aplicación de estrategias del año 2017. (Página 32).
- TABLA 7** Análisis comparativo de aplicación de estrategias del año 2018. (Página 32).
- GRÁFICO 1** Rotación de inventarios de producto terminado, rotación de cuentas por Pagar y ciclo de efectivo de la empresa para los años 2014, 2015 y 2016. (Página 20).
- GRÁFICO 2** Concentración de endeudamiento, razón de apalancamiento financiero y endeudamiento financiero de la empresa para los años 2014, 2015 y 2016. (Página 22).
- GRAFICO 3** Tratamiento de aguas para la elaboración del papel. (Página 31).

## 1. INTRODUCCION

En toda empresa es fundamental contar con una planeación que marque el rumbo de la organización, una carta de navegación que indique hacia donde se deben orientar las estrategias que le permitan una mayor participación en un mercado que es cada vez más competitivo. Los administradores y gerentes están llamados a estar un paso adelante para aprovechar las oportunidades y sortear las amenazas del día a día, por esto la planeación debe ser desde el punto de vista estratégico, táctico y por supuesto financiero, pues esta es el área que apalanca las diferentes acciones de la compañía.

La planeación financiera permite realizar una proyección sobre los resultados deseados a alcanzar por la empresa ya que estudia la relación de proyecciones de ventas, ingresos, activos o inversiones y financiamiento, tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadeo, a fin de decidir, posteriormente, la forma de satisfacer los requerimientos financieros y las necesidades de la organización (anónimo, 2008).

Es así, como en este trabajo se pretende plantear estrategias financieras para el grupo Familia, una empresa de origen antioqueño conocida principalmente por las marcas de su papel higiénico y servilletas, esto a través de un análisis de la organización teniendo en cuenta información interna, externa y datos financieros.

En primer lugar, se realizará un diagnóstico estratégico de la compañía, donde se conocerá más a fondo la historia, razón social y como se encuentra posicionada actualmente en el mercado. Posteriormente se analizará su situación financiera apoyados en un modelo de excel que facilita la descripción de los elementos y cualidades más importantes de los estados financieros de la compañía, estos resultados expresan los cambios ocurridos en la organización desde la primera etapa de estudio hasta la actualidad y de esta manera se plantea un análisis financiero que destaca los aspectos e indicadores económicos más importantes del Grupo Familia.

Finalmente, se construirá una proyección de cada uno de los estados financieros para los años 2017 y 2018 que ayudarán a evaluar, valorar y predecir el rendimiento de la empresa para plantear estrategias que permiten optimizar su liquidez económica.

Este trabajo se realiza para adquirir conocimientos en el tema de gestión, planeación, análisis, diagnóstico estratégico y financiero y para ser compartido con los interesados en temas financieros.

## 2. JUSTIFICACIÓN

Toda organización debe contar con una planeación financiera que permita mantener el equilibrio económico en los niveles de la empresa, tanto desde el nivel operativo hasta el estratégico, siendo esta la base del negocio para cuantificar propuestas, analizar costos de producción y evaluar la rentabilidad.

Por lo tanto, la planeación financiera es la que se encarga de trasladar a términos económicos, los planes estratégicos y operativos de una compañía, teniendo en cuenta un tiempo y un espacio en el que los mismos se desarrollarán (Pérez y Gardey, 2008). Lo anterior quiere decir que la planeación financiera es la que define el rumbo que debe seguir la organización para conseguir sus objetivos estratégicos de una manera armónica, donde se integran todas las áreas y sus funciones para la toma oportuna de decisiones, minimizando así los riesgos, aprovechando las oportunidades del mercado y los recursos de la empresa.

Sin embargo, se puede afirmar que desde la teoría no existe un método que lleve al óptimo plan financiero, la planificación se realiza mediante procesos de prueba y error. Antes de inclinarse por un plan definitivo, se deben analizar detenidamente los resultados obtenidos en años anteriores, pues cuando se realiza un estudio juicioso de una buena cantidad de planes, se pueden prever las consecuencias futuras, aunque no dan el óptimo plan, sí se puede lograr una aproximación más real a los comportamientos financieros futuros.

Es por lo anterior, que a través de este trabajo se busca dar a conocer la proyección financiera realizada para la empresa Familia, para los años 2017 y 2018 a partir del análisis de los planes financieros de los años 2013, 2014, 2015 y 2016, apoyados en modelo de Excel que permite conocer diferentes indicadores de la empresa, con el fin de plantear acciones estratégicas que permitan una oportuna toma de decisiones de la organización.

De igual manera, con este trabajo se pretende fortalecer los conceptos y conocimientos financieros adquiridos durante el programa de Tecnología de Administración y Finanzas, de la Institución Universitaria Esumer, en Medellín, mediante la aplicación de estos en un ejercicio con una empresa real, lo que sumará práctica y experiencia a la hora de desarrollar planes financieros en la vida profesional y personal de cada uno los participantes de este trabajo.

Desde el punto de vista académico, esta investigación generará reflexión y discusión tanto sobre el conocimiento existente de la planeación financiera, así como de sus metodologías más eficientes, pues de alguna manera u otra, a través de la realización de este estudio se podrán conocer y evaluar diferentes técnicas para la realización de un plan financiero más óptimo.

Finalmente se espera que este ejercicio pueda servir como referencia y guía para los futuros tecnólogos en administración y finanzas de la Institución Universitaria

Esumer, siendo esta una fuente de consulta que podrán utilizar los estudiantes para la realización de sus propios estudios prácticos en el área de administración y finanzas.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL.**

Elaborar una planeación financiera del Grupo Familia por medio de un análisis detallado de la información macroeconómica y microeconómica de la empresa de los años 2013, 2014, 2015 y 2016 permitiendo el establecimiento de estrategias para una proyección financiera de los años 2017 y 2018.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

-Efectuar un diagnóstico estratégico recolectando información de los años 2013, 2014, 2015 y 2016 de los mercados, precios, competencia, economía, tecnología y de nuevos desarrollos dentro de la empresa en los informes emitidos anualmente, que permitan tener una clara visión de la situación administrativa de la empresa.

-Documentar la información financiera de la empresa y trasladarla a un modelo en Excel que permite llegar a los indicadores financieros como lo son: liquidez, rotación, rentabilidad, endeudamiento y generadores de valor, diagnosticando el desempeño histórico de la compañía.

-Elaborar proyecciones de los estados financieros a través de indicadores macroeconómicos e indicadores financieros para visualizar la condición de la compañía en el año 2017 y 2018 planteando unas estrategias que permitan el mejoramiento de la condición financiera de la empresa.

## **4. DISEÑO METODOLOGICO**

### **4.1 El método:**

Los métodos utilizados para el tratamiento de la información en el trabajo de grado serán los siguientes:

El método utilizado en este trabajo será el deductivo que facilita separar la información cualitativa y cuantitativa de la empresa que finalmente permitirá reconocer los elementos de estudio en el trabajo para analizarlos y llegar a una hipótesis, en este caso, poder formular unas estrategias de proyección para el Grupo Familia.

### **4.2 Metodología:**

La metodología será el conjunto de instrumentos y procesos a través de los cuales se efectuará el método del trabajo. Son los siguientes:

1. Recolección de la información financiera y administrativa de la empresa de algunos años históricos en los informes de gestión anuales elaborados por la empresa.
2. Aportar un instrumento que facilita el manejo de la información, el instrumento será una plantilla en Excel que permite recolectar la información cuantitativa más relevante de la empresa en los años de estudio.
3. Documentación de la información obtenida por medio de otras fuentes bibliográficas.

### **4.3 Técnicas:**

Las técnicas son los procedimientos e instrumentos que utilizamos para acceder al conocimiento. Los pasos de la investigación han de ser los siguientes:

1. Tema.
2. Delimitación del tema.
3. Formulación del problema.
4. Análisis de datos.
5. Informe final.

### **4.4 Fuentes primarias**

Las fuentes primarias son aquellas que contienen información original no abreviada ni traducida del tema, es decir, son las que proveen un testimonio o



evidencia directa sobre el tema de investigación, en este caso, entrevistas o investigaciones en la empresa, a las cuales no se tendrá acceso.

#### **4.5 Fuentes secundarias:**

Las fuentes secundarias se definen como aquellas que contienen datos o informaciones reelaboradas o sintetizadas, en este caso, los informes de gestión anuales de la empresa, las tesis relacionadas con el tema, libros, producción electrónica de calidad, monografías o fuentes de información de primera mano que aporten toda la información necesaria, enciclopedias y fuentes electrónicas.

#### **4.6 Tratamiento:**

Para el almacenamiento y tratamiento de la información la herramienta fundamental empleada será un modelo en excel que permite transcribir los datos cuantitativos obtenidos de los informes de gestión de la empresa y además de esto, una referenciación adecuada según las normas APA de los conceptos bibliográficos extraídos de otras fuentes, fundamentales para darle un soporte al trabajo de grado.

#### **4.7 Análisis información:**

Para obtener la información se realizarán consultas principalmente en los informes de gestión, corporativos y financieros anuales que presenta la empresa, además de esto el trabajo se documentará de diferentes referencias como lo son libros, artículos, páginas web y otros medios que puedan aportar, posteriormente a la información obtenida se le dará un tratamiento descriptivo, interpretativo y proyectivo que permite elaborar un análisis para obtener los resultados según los objetivos planteados en el trabajo de grado.

## **5. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO**

“Se entiende por diagnostico estratégico como la forma de implementar y evaluar las decisiones internacionales que permitan a la organización alcanzar sus objetivos. Integra a la administración, el mercado, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo.

La empresa debe tener en cuenta los cambios que se presentan en el entorno continuamente, mejor llamado como la situación macroeconómica y microeconómica. Se deben establecer objetivos que puedan ser medibles y alcanzables como: La mayor participación en el mercado, mayor calidad en los productos, mayores oportunidades de crecimiento, líneas de productos más amplios y atractivos, mejor reputación con los clientes entre otros que se ajusten a las necesidades de cada empresa. Luego se proponen acciones para poder llevarlas a cabo.”(Fred R. David, 1999).

A continuación presentamos un diagnostico estratégico de la empresa familia, donde hacemos un análisis de su estructura, su actividad económica, los factores macro y microeconómicos que la rodean, su posicionamiento, sus alianzas y finalmente un análisis FODA que permitirá detectar algunas de sus virtudes y debilidades.

### **5.1 ESTRUCTURA CORPORATIVA.**

En 1958 Familia fue fundada en Medellín por John Gómez Restrepo y Mario Uribe. Inicialmente se dedicaron a la importación de papel higiénico de los EE. UU con la marca Waldorf, a través del tiempo fueron creciendo y lo que empezó como una empresa familiar en el año 1958 hoy en día es un Grupo empresarial con presencia en Suramérica y el Caribe. Operativamente el Grupo Familia se encuentra conformado por Productos Familia S.A. como matriz en Colombia y sus filiales nacionales y extranjeras. Actualmente se encuentra en 20 países.

El Grupo Familia tuvo ventas durante el año 2008 por un valor de USD\$ 500 millones, de los cuales el 64.3% correspondió a ventas nacionales en Colombia y el restante 35.7% a ventas en el extranjero.

La empresa se enfoca en brindar bienestar a sus consumidores en cada etapa de la vida, a través de las marcas líderes que maneja: Pequeñín (Pañales y productos complementarios), Nosotras (Protección femenina); Familia (Cuidado de la familia); Familia Institucional (Soluciones para fuera del hogar) y Tena (Incontinencia).

## **5.2 ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA.**

Se le llama actividad económica a cualquier proceso donde se generan e intercambian productos, bienes o servicios para cubrir las necesidades de las personas. La actividad económica permite la generación de riqueza dentro de una comunidad (ciudad, región o país) mediante la extracción, transformación y distribución de los recursos naturales o bien de algún tipo de servicio o recurso.

Las actividades económicas abarcan tres fases: producción, distribución y consumo. Como la producción depende del consumo, la economía también analiza el comportamiento de los consumidores.

Productos Familia S.A es una compañía que basa su economía tanto desde la parte industrial como comercial. Desde su parte manufacturera se encarga de transformar materias primas en productos de buena calidad como papel higiénico, servilletas, pañales, toallas higiénicas, productos de aseo y cuidado para la mujer, entre muchos otros. Todos los productos fabricados por familia y por terceros, son finalmente el mercado de comercialización de esta empresa tan conocida, no solo a nivel nacional sino internacional.

## **5.3 SITUACION ECONOMICA DE LA EMPRESA.**

Para tratar este tema primero se debe analizar la situación actual de la economía colombiana que se ha visto afectada por distintas variables que han impactado el bolsillo de todos los colombianos y de las empresas, el panorama visualizado a principios del año 2016 era desalentador pues la inflación y las tasas de interés continuaban en aumento mientras el peso colombiano se devaluaba y el barril del petróleo que es buena parte del sustento del país seguía a la baja.

El peso colombiano, por ejemplo, según el índice Big Mac (publicado por 'The Economist') sufrió una devaluación del 50,8% en 2015, situación que ha puesto en jaque a los importadores; el fenómeno del niño de 2015-2016 fue uno de los más fuertes registrados hasta ahora en el país y este hecho climático sumado a que Colombia importa alrededor de 11.4 millones de toneladas de alimentos que están siendo afectados por el precio del dólar, han aumentado el costo de la comida y la inflación.

Por otro lado, la crisis del sector petrolero demostró que Colombia es un país minero-dependiente, pues los ingresos que dejó de percibir el Estado por rentas petroleras cayeron en más de 20 billones. Esto obligó al Gobierno a recortar su gasto público en 6 billones, pero aún hay un déficit que se espera sea cubierto a través de la reforma tributaria que probablemente será presentada en el segundo semestre del año 2016 (Revista portafolio, mayo 20 de 2016). Reforma que actualmente ha tenido gran impacto en la economía del país con el incremento del

IVA en tres puntos y de otros servicios y productos que hacen parte de los gastos normales de una persona como la telefonía fija y móvil, el internet y la gasolina.

Todos estos factores antes mencionados han ocasionado una restricción de los colombianos al momento de consumir varios productos, situación que se ve reflejada en el crecimiento de la economía actual del país con un 1,1% frente a un 2,2% de crecimiento con respecto al año anterior, sin embargo, el Grupo familia gracias al crecimiento potencial que ha tenido en el mercado en los últimos años, ha superado grandes metas y ha logrado objetivos económicos muy grandes sin verse tan afectado por esas dificultades macroeconómicas, pues ha mantenido su presencia actualmente en más de 20 países, ha logrado la adquisición de empresas importantes y su innovación y diversificación en nuevos productos, han llevado a esta empresa a tener grandes resultados financieros en el 2015.

Con respecto a 2014 todos sus resultados se incrementaron de forma abismal, desde sus ventas en un 20,1% más, hasta sus utilidades en un 25%. Tenemos los siguientes resultados para 2015:

- Activos totales: \$2,139,962 (15.47% +)
- Ventas netas: \$2,107,831 (20.1% +)
- Utilidad neta: \$199,547 (25% +)
- Ganancia neta por acción: \$179.66 (25% +)
- Patrimonio: \$1,387,822 (14.17% +)

#### **5.4 SITUACION DEL SECTOR (COMPETENCIA).**

La Revista Dinero en el mes de octubre de 2014, muestra como el Grupo Familia se ubicó en el puesto 20 entre las empresas con mayor reputación en Colombia. Adicionalmente, fue ilustrada por el medio como un ejemplo de sostenibilidad para los empresarios ocupando el puesto 14, con calidad en cultura organizacional y una empresa donde la gente desearía trabajar.

En el caso por ejemplo de los pañales, el grupo Familia hace parte de los 3 negocios de mayor competencia acompañado con las marcas de Winny y Huggies. Esta competencia llevo a que los precios de los pañales se fueran a la baja, mientras el consumidor busca un mejor costo y mejor calidad. En este caso los pañales de familia tienen un precio un poco más alto pero la diferencia es que tiene un poco más de cantidad.

En los últimos años en Colombia la categoría de pañales fue escenario de una competencia entre los tres gigantes del negocio: Kimberly, Tecno químicas y Grupo Familia, terminando así por estandarizar los niveles de calidad de los

pañales y presionar sus precios a la baja. Estas tres empresas dominan y disputan el 90% de un mercado que mueve al año en el país alrededor de \$620.000 millones.

Hace 4 años, el negocio de pañales era ampliamente dominado por Kimberly, con más del 40% del mercado, y le seguían en su orden Tecno químicas y Grupo Familia, con 33% y 17%, consecuentemente. Hoy en día, el líder es Tecno químicas con su marca de Winny cubriendo 39% del mercado; y le siguen Grupo Familia con Pequeñín (27%); y por último, Kimberly con Huggies (24%).

## **5.5 POSICIONAMIENTO DE BIENES Y SERVICIOS.**

Haciendo una comparación entre la marca Scott y Familia, se puede observar que la marca de Familia es una marca más tradicional y más querida por los colombianos. Familia con su papel higiénico y servilletas tiene un posicionamiento del mercado de más del 42.6%, mientras que Scott solo ha logrado abarcar un 20% del mismo. Adicionalmente, vemos que las cifras de ventas para un determinado año tienen diferencias abismales; mientras Familia tiene ventas por \$815.315 millones de pesos, Scott simplemente tiene ventas por \$110.000.

## **5.6 PRINCIPALES MARCAS Y PRODUCTOS.**

Las principales marcas que caracterizan la empresa son las que se mencionan a continuación:

**Pequeñín:** Brinda un acompañamiento permanente a los papás en el cuidado, higiene y protección de sus bebés los cuales son:

Pañal Pequeñín recién nacidos-Toallas húmedas recién nacidos-Crema protectora recién nacidos.

**Cuidado del niño:** Fres KIDS es para el aseo personal de los niños(as), con soluciones de higiene y cuidado que reflejan la nueva personalidad de los chicos(cas) quienes hacen mil actividades a la vez, toman sus propias decisiones y son exigentes al elegir los productos con los que más se identifican los cuales son:

Pañitos húmedos antibacteriales-Pañitos húmedos sanitarios-Geles y jabones antibacteriales, con empaques cargados de color y diversión

**Cuidado de Mascotas:** Petys es la marca que ofrece un portafolio completo de soluciones para el aseo y cuidado de las mascotas y de su entorno de vida los cuales son:

Segmentos de aseo corporal- Aseo oral y aseo del entorno-Paños húmedos-Eliminador de olores-Spray removedor de pelos-Tapetes absorbentes.

**Cuidado Femenino:** Nosotras es una marca para el cuidado femenino con presencia en más de seis países en Latinoamérica, que brinda seguridad, confianza y protección a las mujeres que ofrece un portafolio de productos íntimos femeninos, entre los que se encuentran:

Toallas higiénico-protectoras diarios-Tampones-Pañitos-Jabón íntimas.

**Higiene Institucional:** Familia Institucional entrega soluciones completas a la medida de las necesidades de sus clientes. Soluciones de higiene y aseo que permiten optimizar recursos, mejorar comportamientos y promover una cultura de higiene.

Cuenta con un portafolio completo de productos y sistemas de dispensado para la higiene y el aseo como:

Papel higiénico-Toallas de mano-Jabones-Geles antibacteriales-Servilletas-Limpiones-Paños húmedos-Paños semidesechables-Pañuelos-Eliminador de olores-Detergente líquido para baños-Desincrustante-Limpiavidrios.

**Cuidado del Adulto:** Se viene capitalizando para ofrecer productos más allá de la incontinencia, productos que satisfagan sus necesidades y complementen su cuidado, logrando con esto el bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de los adultos. Hoy TENA se enfoca en la satisfacción de necesidades de los adultos desde la higiene y cuidado corporal.

## 5.7 ESTRATEGIA PARA PROVEEDORES Y CLIENTES.

“A través del tiempo la tecnología ha reducido las barreras para realizar negocios, incrementar ingresos, mejorar procesos e implementar nuevas herramientas dentro de las compañías. Sin embargo hoy por hoy, la implementación de la misma ya no es un lujo, o una inversión sino una necesidad fundamental que permite a las grandes y pequeñas empresas estar a la vanguardia de los nuevos tiempos, con procesos competitivos tanto en el mercado nacional como internacional.” (El tiempo, 2004).

Actualmente el Grupo familia le apunta a enseñar a los proveedores a registrar y a hacer todo el proceso de pagos mediante la herramienta electrónica: hacer el seguimiento de pedidos y la orden de compra por correo. Los beneficios se vieron enseguida. El Portal fue concebido desde el área de Compras, como un puente entre los proveedores, los usuarios internos y la organización como tal. Buscan una comunicación más fluida y transparente. Grupo Familia quiere eliminar las consultas y el monitoreo de entregas y pagos por teléfono, para ganar agilidad.

Las ventajas de esta herramienta están enmarcadas en la optimización del tiempo, fluidez y transparencia en la comunicación.

Grupo Éxito, Tiendas de barrios, Supermercado la Vaquita, Supermercado Consumo, (etc...)

## 5.8 MEDIO AMBIENTE.

Desde la responsabilidad social y empresarial se habla de que las empresas deben de ser amigables con el medio ambiente y deben trabajar en pro de disminuir los residuos sólidos, obteniendo materias primas que sean producto de la reutilización de las mismas materias primas.

De esta manera la disciplina y el compromiso con el medio ambiente del grupo Familia, han permitido orientar la operación y el crecimiento de la misma, con absoluto respeto por el entorno. En la dimensión ambiental, se han logrado grandes resultados, que han permitido acercarse al cumplimiento de las metas trazadas para el 2016, e incluso a superarlas antes de lo previsto, conscientes de que se debe continuar por este camino. Por ejemplo, la compañía ha logrado las siguientes metas, con respecto a 2013.

<b>Familia y su compromiso con el medio ambiente</b>		
<b>Objeto</b>	<b>Lugar</b>	<b>Porcentaje</b>
Reducción Consumo de agua	Plantas Tissue	12%
Reducción Consumo de agua	Empresa total	59,20%
Reducción Consumo de energía	Empresa Total	4,50%
Reducción Consumo de diésel	Empresa Total	26,80%
Reducción Emisiones CO2	Producción	4,60%
Reducción Perdida de fibra	Plantas Tissue	29%

*Tabla 1: Familia y su reducción de recursos naturales.*

*Fuente: Informe de gestión Grupo familia 2013*

## 5.9 ALIANZAS ESTRATEGICAS.

Las alianzas estratégicas son hoy en día , una modalidad a la que recurren cada vez más empresas para compartir recursos desarrollados y abundantes en una empresa, y escasos en otra; tanto en el aspecto financiero y de personal, como en las área comercial, técnica, tecnológica, fondos, inversiones, prestigio o sistemas establecidos de distribución a nivel nacional e internacional, como dice el autor

Michael Yoshino en su libro “alianzas estratégicas”, “Las alianzas estratégicas constituyen una gran parte del juego de la globalización...Son críticas para ganar una base global...El modo menos atractivo de tratar de ganar globalmente es pensar que usted puede solo con todo el mundo” (Yoshino M., 1995).

Por ese motivo la manera de operar por medio de las alianzas estratégicas está adquiriendo gran importancia en el mundo de los negocios, debido a que la competencia global se intensifica en relación con el acceso a los mercados, nuevos productos, tecnología, recursos financieros, costos de fabricación o restricciones ecológicas, esta última tiene que ver con las principales alianzas nacionales del Grupo Familia que pertenecen a las alianzas realizadas por la fundación de la empresa para el apoyo de sus iniciativas productivas de reciclaje: Empresa de Servicios Públicos de Cajicá, Empresa de Servicios Públicos de Zipaquirá, Alcaldía de Medellín, Corantioquia, Tetra Pak, Natura Cosméticos, cempre, wiego, Peldar, Colrecicladora, Ekored, Enda, Coca Cola Foundation, entre otros.

Las alianzas buscan fortalecer la labor de la Fundación en diferentes espacios de la sociedad.

A nivel internacional su alianza con la S.C.A, empresa de origen sueco, líder en el mundo en productos de papel para la higiene personal, ha consolidado su incursión en el mercado internacional a través de las filiales de este importante socio en Europa, Asia, Estados Unidos y América Latina.

Grupo Familia se enfoca en brindar bienestar a sus consumidores en todas las etapas de la vida, a través de la construcción de marcas líderes como; Pequeñín (pañales y productos complementarios), Nosotras (Protección femenino), Familia (cuidado de la familia) y Tena (incontinencia).

## **5.10 ENTORNO MACROECONOMICO.**

El 2015 fue un año que para Grupo Familia entregó resultados que marcaron la historia en la Compañía. Con la celebración de aniversarios importantes en sus marcas y la llegada de una nueva unidad de negocio que completa el portafolio de soluciones de higiene y aseo que entrega la Compañía, se generaron resultados positivos aún con los retos que planteó el 2015, en un mercado cada vez más exigente y un entorno de gran dinámica para todos.

Es así como a nivel global desde finales del 2014 y de manera continua en 2015, el petróleo perdió cerca de un 70% de su precio promedio en los últimos dos años, ubicándose en valores cercanos a 30 USD/barril WTI. Situación generada por los niveles de inventarios en EEUU, falta de acuerdos en recortes de cuotas por la OPEP (Organización de los países exportadores de petróleo), menor demanda



China e incluso por nuevos jugadores como Irán en el mercado petrolero. Este impacto llega también a Latinoamérica la cual no fue ajena a la coyuntura mundial y sufrió adversidades por menores precios de sus materias primas. Países con importantes rentas petroleras como Venezuela, Ecuador y Colombia se vieron impactados en sus ingresos y por lo tanto se experimentó una contracción en la demanda.

Sin embargo, el impacto en Colombia fue moderado frente a sus pares con un crecimiento cercano al 3% del PIB. Aun así, la dinámica inversión extranjera de años anteriores se frenó y la tasa de cambio alcanzó máximos históricos con el cierre del dólar en \$3,149 en 2015, vs. \$2,392 en 2014 (+32%); la tasa promedio anual de 2015 por su parte, cerró en \$2,743 vs. \$2,000 de 2014 (+37%). La inflación del año de 6.77%, superó ampliamente la meta fijada por el Banco Central (entre 2% a 4%), presionada entre otros, por el impacto de la devaluación en los productos importados o con componente importado. Las perspectivas para el 2016 estarán determinadas por el comportamiento del precio del petróleo, debido a que se reflejará en el tipo de cambio, en parte de la inflación, y en el déficit fiscal que intentará ser cubierto por reformas fiscales. Pese a lo anterior, se espera un crecimiento del PIB cercano al 3%, jalonado por infraestructura en obras 4G, factor que puede dinamizar la economía y en un futuro, reducir los costos logísticos del país para hacerlo más competitivo.

## **5.11 METODO FODA DE LA EMPRESA**

“El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas”. (Humberto Ponce Talancón, 2007). A continuación, lo aplicaremos al grupo Familia como herramienta de análisis en el diagnóstico estratégico.

### **Fortalezas**

- Una gran fortaleza de la empresa corresponde a su disciplina y compromiso con el medio ambiente por medio de estrategias de reducción del consumo de agua y reciclaje de materias primas (ver tabla número 1).
- Reconocimiento de la marca: como se pudo observar en el punto de Situación del sector y Posicionamiento de bienes y servicios la compañía logra abarcar gran parte del mercado en los diferentes países y al ser una marca más tradicional y

familiar, se muestra muy bien parada en el Top of mind y en la preferencia de los colombianos.

- Aumento en la venta de los productos: el Grupo Familia con su nueva unidad de negocio en la solución de higiene y aseo, su expansión por el mundo, la alianza internacional con S.C.A y las demás alianzas nacionales ha ido aumentando sus ventas y diversificación en nuevos productos. Paso de tener en el año 2008 ventas por \$500 millones a \$2.297,593 en 2016.

- Evolución de la empresa: la empresa ha tenido un crecimiento a lo largo de la historia empezando como una compañía familiar, pasando por ser una empresa reconocida a nivel nacional en Colombia. Después, se convirtió en un grupo empresarial con presencia en América latina y el Caribe. Actualmente, la compañía tiene presencia en más de 20 países en el mundo.

### **Oportunidades**

- Presencia en otros Países: actualmente el Grupo Familia se encuentra en más de 20 países en el mundo, permitiendo que de esta manera su negocio permanezca en el tiempo. Adicionalmente, su alianza con la multinacional S.C.A de Suecia, la ha posicionado excelentemente a nivel internacional.

- La capacidad de producir nuevos productos: La compañía tiene una gran tecnología e innovación que le permite mejorar en todo momento la calidad de sus productos e incursionar en nuevos productos y mercados.

- Poder vender en todas partes: Al manejar la compañía productos de necesidad básica como lo son el papel higiénico, servilletas, pañales, toallas húmedas, etc.; cuenta con la facilidad de vender en todos los supermercados y tiendas de productos básicos del país y del mundo.

### **Debilidades**

- Productividad: Es una empresa que depende de la tala de árboles para realizar su producción, a pesar de que posee grandes cultivos de su materia prima, la empresa debe tener mucho cuidado con el medio ambiente y debe hacer inversiones para disminuir su impacto.

- Mercadeo: Debido a la poca diferenciación de los productos entre las marcas se dificulta la fidelización de los clientes.

- Presupuesto ilimitado: En el diagnóstico financiero se nota que la compañía no es muy buena a la hora de recuperar su cartera. Se demora 69 días para recuperarla en el año 2015.

## **Amenazas**

- Evolución de la competencia: Con las nuevas tecnologías, mayor competencia en el mercado y la globalización han entrado nuevos competidores al mercado amenazando la estabilidad de ventas del Grupo Familia. Además, factores macroeconómicos como los precios del petróleo han llevado a que los precios aumenten mientras que el consumo disminuye.
- Publicidad negativa: con el escándalo en noviembre del año 2014 sobre el cartel de los pañales protagonizado por el Grupo Familia y Kimberly, lo cual le ocasionó cuantiosas multas y la compañía se vio muy golpeada en sus ventas, al quedar mal frente a sus clientes.

## **6. DIAGNOSTICO FINANCIERO 2014, 2015 y 2016**

“Por diagnóstico financiero o análisis financiero puede entenderse el estudio que se hace de la información que proporciona la contabilidad y de toda la demás información disponible, para tratar de determinar la situación financiera de la empresa o de un sector específico de ésta. Aunque la información contenida en los estados financieros es la que en primera instancia ayuda a conocer algo sobre la empresa, no quiere decir que sea concluyente en un estudio de la situación financiera de ésta. La contabilidad muestra cifras históricas, hechos cumplidos, que no necesariamente determinan lo que sucederá en el futuro. Se hace necesario, por lo tanto, recurrir a otro tipo de información cuantitativa y cualitativa que complemente lo contable y permita conocer con precisión la situación del negocio. Es así como un análisis integral debe hacerse utilizando cifras proyectadas (simulación de resultados, proyección de estados financieros, etc.)” (Oscar León García, 1991).

Dentro de los requisitos actuales de las organizaciones se encuentra el de conservar una liquidez suficiente para mantener su nivel de operación y poder cumplir con su objetivo estratégico, en este tema de liquidez el Grupo Familia cuenta con muy buena capacidad para la generación de los recursos económicos que necesita, la empresa cuenta con 2,07 veces de cubrimiento del pasivo corriente en 2015 y 2,3 veces en 2016. Se observa una disminución en este indicador para el año 2016, pero de igual forma la empresa queda con muy buena capacidad para responder con sus deudas a corto plazo. En el Capital neto de trabajo la empresa contaba con excelentes recursos después de cubrir los pasivos de corto plazo con \$509,965 millones de pesos en el 2015 y \$532.032 millones de pesos en el año 2016. La Solidez ha mejorado notablemente con 2,89 veces sobre el pasivo total en 2014 a 3,33 veces en 2016 demostrando su consistencia financiera corto y largo plazo. En general estos 3 indicadores generaron un

excelente resultado en el tema de Liquidez de la empresa, como lo vemos en el siguiente cuadro:

LIQUIDEZ			
Indicador	2014	2015	2016
Razón corriente	1,95	2,07	2,3
Capital neto	\$379,35	\$509,97	\$532,10
Solidez	2,89	2,99	3,33

Tabla 2: Liquidez del grupo familia.

Fuente: Informe de gestión Grupo familia 2016

En cuanto al tema de rotación hubo mejoras muy positivas, la rotación de inventarios de producto terminado pasó de 85 días en 2013 a 36 días en el 2016, se disminuyó con respecto a los períodos anteriores y podemos concluir respecto a este indicador que la empresa está optimizando su KT. La rotación de cuentas por pagar paso de 182 días en 2013 a 65 días en 2016, donde se puede concluir que la empresa está mejorando en este indicador al pagar sus cuentas a proveedores con mayor eficiencia; además, la empresa tuvo un excelente ciclo de efectivo con 26 días para 2015, pero para 2016 aumento a 53 días, disminuyendo en efectividad a la hora de convertir lo producido en efectivo y pagar sus cuentas. La rotación de cartera ha mejorado y está dentro de los estándares de cualquier política empresarial, aunque debe tratar de mejorar este indicador. A continuación se muestra las gráficas de los indicadores mencionados y su variación anual.

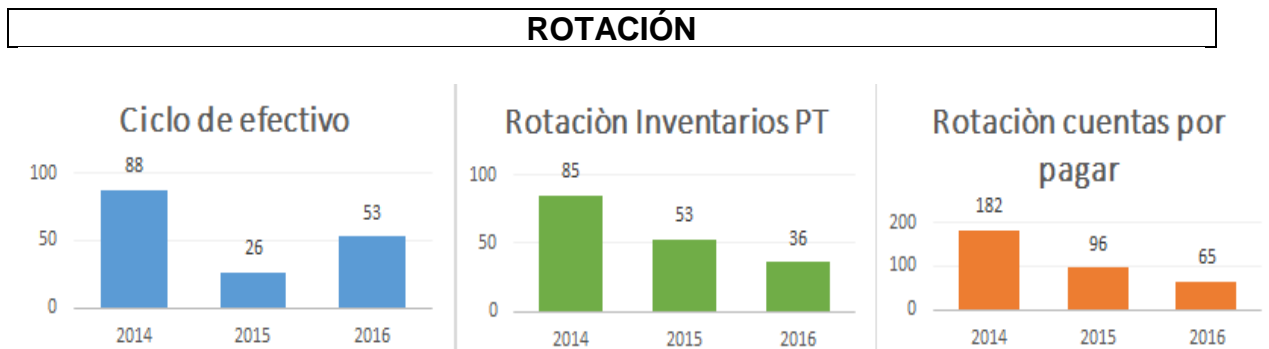


Gráfico 1: Rotación de la empresa.

Fuente: Informe de gestión Grupo familia 2016

La rentabilidad de una empresa tiene como objetivo medir la eficiencia de la empresa en la utilización de sus inversiones y su rendimiento en cierto período de tiempo. Ahora deteniéndonos en el tema de rentabilidad de la empresa sé noto una disminución en el Margen operacional de utilidad, aunque esta afortunadamente se logró mejorar en el Margen neto de utilidad que arrojó una Utilidad Neta de \$208,112 millones de pesos para el 2015, para el año 2016 está utilidad disminuyó a \$115.734 millones de pesos generando una variación de un 44,39%; esto se debió principalmente a un gasto por sanciones que tuvo la empresa por \$96,575 millones de pesos. En el caso de la Rentabilidad sobre el patrimonio y la Rentabilidad del activo total, también hubo incrementos positivos para el 2015 con 14,61% 9,73% respectivamente. La rentabilidad de la inversión de los accionistas se vio afectada positivamente al usar lo invertido para generar la Utilidad neta. Desafortunadamente para el año 2016 estas rentabilidades disminuyeron teniendo en cuenta la disminución de la utilidad neta.

<b>RENTABILIDAD</b>			
<b>Indicador</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Margen neto de utilidad	9,39%	9,87%	5,00%
Rentabilidad sobre Patrimonio	13,56%	14,61%	8,00%
Rentabilidad del activo total	8,87%	9,73%	5,60%

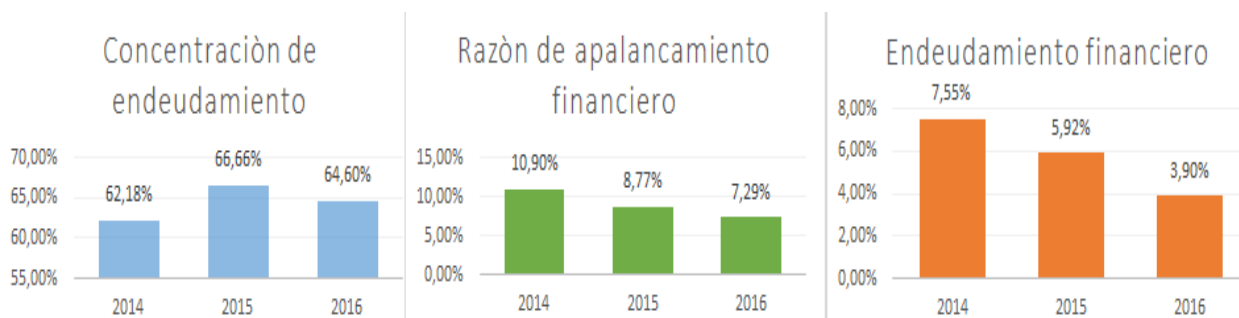
*Tabla 3: Rentabilidad de la empresa.*

*Fuente: Informe de gestión Grupo familia 2016*

“Los indicadores de endeudamiento (estructura de capital) son una herramienta utilizada para medir el nivel de obligaciones que tiene la empresa; el financiamiento de la entidad se puede obtener de dos fuentes: interna y externa. El financiamiento interno consiste en la obtención de recursos a través de los socios, y el financiamiento externo mediante acreedores.

Con estos indicadores es posible establecer la viabilidad de tener cierto nivel de endeudamiento y el grado de participación que tiene el mismo dentro de la composición financiera de la entidad. Además, son útiles para determinar, tanto para los acreedores como para los socios u propietarios, el nivel de riesgo que tienen sus inversiones y la probabilidad de que las mismas sean recuperables”. (Héctor Ortiz Anaya, 2011).

## NIVEL DE ENDEUDAMIENTO



*Gráfico 2: Nivel de endeudamiento de la empresa*

*Fuente: Informe de gestión Grupo familia 2016*

El Grupo Familia hace muy buena gestión en el control de sus indicadores y esto se observa cuando mantiene un nivel de endeudamiento igual para los últimos 2 años con 34,55%, aunque para el 2016 haya disminuido a 30%. En cuanto a la concentración de endeudamiento se observa que corre un gran riesgo con las Cuentas por pagar de corto plazo debido a que sus obligaciones de largo plazo poco a poco se van acumulando en el corto plazo. Para el 2015 y 2016 la empresa tuvo un resultado de 66,66% y 64,6% respectivamente. En la Razón de apalancamiento financiero con respecto al Patrimonio y el Endeudamiento financiero total, vemos que hay mejoras muy positivas con 8,77% (disminución en \$7,632.43 millones de pesos) y 5,92% (disminución en más del 50%) en 2015 respectivamente con estos dos indicadores; pero para el 2016 disminuyó un 7,3% y 3,90%, donde el Grupo Familia debe prestar atención al incremento de sus cuentas por pagar a corto plazo.

Por último, en el tema de los Generadores de valor el Grupo Familia le genera un Ebitda muy positivo para 2015 y 2016 con \$353,120 y \$363,406 millones de pesos respectivamente, y una productividad del capital para el 2015 de 57,75%. Lastimosamente, el indicador del Eva obtiene el peor resultado sobre todos los indicadores ya explicados anteriormente. En este indicador los resultados son negativos y esto conlleva a una destrucción del valor de la empresa como tal.

<b>GENERADORES DE VALOR</b>			
<b>Indicador</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
	\$	\$	\$
<b>EBITDA</b>	298,48	353,12	363,41
<b>EVA</b>	-2922702	-6119292	
<b>Productividad de capital de trabajo</b>	29,72%	57,75%	

*Tabla 4: Generadores de valor*

*Fuente: Informe de gestión Grupo familia 2016*

## 7. PROYECCIÓN FINANCIERA PARA EL AÑO 2017 y 2018

Teniendo en cuenta la proyección de los estados financieros para el año 2017(Balance general y P&G), a continuación, se especifica cómo se realizó la proyección y este se podrá visualizar en el modelo de Excel. (Ver anexo: Modelo Excel).

1. Ventas Netas: La proyección de las ventas netas del 2017 y 2018 se obtienen a través del método de mínimos cuadrados, donde se adquiere el promedio de las ventas de los años anteriores, el promedio de año por ventas y año a la 2, el resultado fue de \$2'286.010.000 en 2017 y 2'408.730.000 en 2018.

**Nota:** Para abrir los vínculos es necesario oprimir la tecla control y posteriormente clic izquierdo en el link.

2. Costo de mercancía vendida: Para el año 2017 y 2018 se proyecta a partir de la formula.

*-Costo mercancía vendida*

(Inventario inicial + compras) - inventario final

3. Proveedores: Para el año 2017 y 2018 se proyecta a partir de la formula.

*-Rotación de cuentas por pagar*

Compras a crédito del período  
Promedio de cuentas por pagar.

4.Inventarios: Para proyectar el Inventario inicial de materia prima, Inventario inicial de productos en proceso, inventario de producto terminado y el inventario de mercancía no fabricada por la empresa y repuestos para el año 2017 y 2018 se hace por medio de la fórmula:

*-Rotación de inventarios de las empresas industriales*

Costo de ventas  
Inventarios totales en promedio (Materias Primas, productos en proceso y terminados)



5. Inventario final de 2016 Y 2017: Es la suma total de la materia prima, productos en proceso, producto terminado, mercancía no fabricada por la empresa y repuestos que están ubicados en el balance general del mismo año.

6. Inventario inicial de 2017 Y 2018: Es equivalente al inventario final del año 2016 y 2017 respectivamente. (Ver vínculo 4)

7. El inventario inicial de materia prima, Inventario inicial de productos en proceso, inventario de producto terminado, inventario de mercancía no fabricada por la empresa y repuestos para el año 2017 y 2018 se obtienen

*Inventarios en \$*

$$\frac{\text{Costo mercancía vendida}}{\text{Promedio de la rotación inventario De los años históricos}}$$

Costo de mercancía vendida: Es igual al costo que ya se ha proyectado para el año 2017 y 2018.

8. Gastos: Para la proyección de los gastos operacionales ubicado en el estado de resultados, utilizamos la inflación promedio que se tiene para el año 2017, sumándole a cada uno de los gastos el porcentaje equivalente de la inflación proyectada.

9. Activo no corriente: Los terrenos y construcciones se proyectan para el año 2017 teniendo en cuenta unas ventas realizadas por la empresa en el año 2016. La maquinaria y equipo, el equipo de oficina, el equipo de comunicación y cómputo, flota de equipo de transporte y construcciones en curso se dejan igual al año 2016.

10. Depreciación: La proyección para el año 2017 y 2018 se realiza teniendo en cuenta la base de las normas NIFF, que dice que las construcciones y edificaciones se deprecian a 20 años, la maquinaria y equipo a 10 años, el equipo de oficina, equipo de cómputo y la flota de equipo de transporte se deprecian a los 5 años, aclarando que las construcciones en curso no tienen depreciación hasta que no estén terminadas.

# Depreciación

## Anteriormente

- A. Existían vidas útiles de 5, 10 o 20 según el activo depreciado
- B. Se permitía la utilización del método de línea recta o cualquier otro método de reconocido valor técnico

## Cambios incorporados

- La vida útil de los activos se determina de acuerdo con IFRS, siendo posible utilizar otros métodos.
- La deducción anual oscilará entre el 2.2% y el 33%. Sin perjuicio de esto, otras alícuotas de depreciación podrán ser empleadas.
- El exceso en la aplicación de las alícuotas de depreciación podría generar una diferencia temporal.
- La base de depreciación para activos adquiridos con posterioridad al 1° de enero de 2017, será el costo de adquisición menos su valor residual.

Activos	Tasa de depreciación fiscal anual %
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	2,22%
ACUEDUCTO, PLANTA Y REDES	2,50%
VIAS DE COMUNICACION	2,50%
FLOTA Y EQUIPO AEREO	3,33%
FLOTA Y EQUIPO FERREO	5,00%
FLOTA Y EQUIPO FLUVIAL	6,87%
ARMAMENTO Y EQUIPO DE VIGILANCIA	10,00%
EQUIPO ELECTRICO	10,00%
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE TERRESTRE	10,00%
MAQUINARIA Y EQUIPO	10,00%
MUEBLES Y ENSERES	10,00%
EQUIPO MEDICO CIENTIFICO	12,50%
ENVASES, EMPAQUES Y HERRAMIENTAS	20,00%
EQUIPO DE COMPUTACION	20,00%
REDES DE PROCESAMIENTO DE DATOS	20,00%
EQUIPOS DE COMUNICACIÓN	20,00%

Tabla 5

Fuente: Reforma Tributaria 2016

12. El capital social, la reserva legal, la prima en colocación de acciones y la cuenta de adopción de NIFF: Estas cuentas para la proyección del año 2017 Y 2018 queda con los mismos valores, debido a que han sido constantes en el tiempo.

13. Proyección de utilidades: Para esta proyección de utilidades del año 2017 se tiene en cuenta la propuesta de distribución de utilidades para el año 2016, lo que se hace es tomar

Los \$45´000.000.000 y los \$40´000.000.000 para sumarlos en una misma cuenta, a continuación, se muestra la propuesta mencionada.

## PROPUESTA DE DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES

La Administración propone a la Asamblea General de Accionistas la siguiente distribución de utilidades y movimientos patrimoniales correspondientes al ejercicio del año 2016:

**“Propuesta de distribución de utilidades de Productos Familia S.A. por el año gravable 2016**

Se propone a la Asamblea general de accionistas, la siguiente distribución de utilidades y movimientos patrimoniales:

1. Apropiar la totalidad de las utilidades del ejercicio 2016 por \$113,382,333,837 y distribuirlos de la siguiente forma:

- A la reserva para futuras capitalizaciones la suma de \$28,382,333,837.

- A la reserva para futuras distribuciones de dividendos la suma de \$85,000,000,000.

2. Distribuir como dividendos ordinarios la suma total de \$45,000,000,000. equivalentes a \$40.5162 pesos por acción para 1,110,667,888 acciones en circulación. Estos dividendos serán cancelados en doce (12) pagos mensuales sucesivos de \$3,750,000,000 pesos (equivalentes a \$3.3763 por acción) a partir de abril de 2017 hasta Marzo de 2018.

3. Distribuir como dividendos extraordinarios la suma total de \$40,000,000,000. equivalentes a \$36.0144 pesos por acción para 1,110,667,888 acciones en circulación. Estos dividendos serán cancelados en dos (2) pagos de \$20,000,000,000 pesos cada uno (equivalentes a \$18,0072 por acción) en los meses de Julio y noviembre de 2017.

Los dividendos ordinarios y extraordinarios indicados en los numerales 2 y 3 serán tomados de la Reserva para futuras distribuciones de dividendos.”

14. Disponible: El disponible proyectado es el EBITDA que se obtiene de la hoja de diagnóstico financiero del modelo de Excel.

15. Otros activos: Corresponde a las cuentas de propiedades de inversión, intangibles, diferidos, cuentas por cobrar, inversiones permanentes y crédito mercantil que se obtiene a partir de un promedio debido a que en todos los años históricos es constante.

16. Pasivo corriente: Para la proyección del 2017 Y 2018 se obtiene de un promedio de los años históricos porque es contante en el tiempo.

17. Obligaciones financieras de largo plazo: Para la proyección de 2017 Y 2018 se disminuyen en un 10% teniendo en cuenta, la disminución que se ha presentado durante los años anteriores.

18. Beneficios ampliados e impuesto diferido del activo se obtiene por medio del promedio histórico.

19. Cuentas del patrimonio: Para la proyección del año 2017 se dejan iguales porque son constantes en el tiempo.

## **8. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS**

### **ESTRATEGIA DE REDUCCIÓN DEL CONSUMO DE AGUA EN LA PRODUCCIÓN DE PAPEL A PARTIR DE PAPEL RECUPERADO**

Este es un proyecto que ya se ha implementado en la empresa S.A. Industrias Celulosa Aragonesa, donde se ha buscado controlar y reducir el consumo de agua en el proceso de producción de papel a partir de papel recuperado. En la fábrica de esta empresa se ha hecho una clasificación de las corrientes de agua que se usan en diferentes puntos, teniendo en cuenta su grado de contaminación. También se hace un análisis de estas aguas buscando determinar sus compuestos en suspensión y disueltos, con el objetivo de segregar y separar las diferentes aguas teniendo en cuenta sus componentes. De esta forma, se logró recuperar diferentes aguas para su reutilización y evitar que estas se pierdan en el alcantarillado.

El proyecto planteado por la empresa S.A. Industrias Celulosa Aragonesa, puede ser usado también por otras empresas del mismo sector que puedan asumir los costes de implementación de esta tecnología. En este caso se está hablando poder implementar este proyecto en la empresa del Grupo Familia.

#### **Agua**

El agua es esencial en la fabricación del papel. Las fábricas de papel utilizan el agua en el proceso productivo, aunque apenas la consumen, porque una vez se usa en la fabricación del papel, es depurada y evacuada al río o en su caso al mar. El agua contribuye en todos procesos de fabricación de papel:

1. En la preparación de pastas sirve como medio de desfibrado en el pulper.
2. Es esencial para vehicular la pasta.
3. Se necesita en los sistemas de depuración.
4. Se utiliza en la formación de la hoja de papel.

En los años 60 la cantidad de agua utilizada era del orden de 120 metros cúbicos por tonelada de papel producido, pero hoy en día la empresa S.A. Industrias Celulosa Aragonesa utiliza alrededor de 5 metros cúbicos de agua por tonelada de papel producido.

#### **Objetivos**

Como ya se conoce, el Grupo Familia está muy comprometido con el medio ambiente y el bienestar social. En sus procesos ha ido reduciendo el consumo de agua, energía, diésel y CO<sub>2</sub>. El objetivo de este nuevo proyecto sería reducir aún más la utilización del agua en la fabricación de papel a partir de papel recuperado

y de la misma recuperación de las aguas ya contaminadas. La idea es conseguir una meta parecida a la establecida por la empresa S.A. Industrias Celulosa Aragonesa, donde han pasado de consumir 15 metros cúbicos de agua por tonelada, a los actuales 5 metros cúbicos por tonelada. Para este proceso de reducción en el consumo de agua, es necesario tener en cuenta aspectos técnicos, económicos y medioambientales para alcanzar el punto óptimo del proyecto.

### **Proceso**

1. La introducción del papel recuperado en el pulper, donde se produce su desintegración con la obtención de la fibra de celulosa.
2. Se depura para desfibrar la fibra celulósica.
3. Se realiza el espesamiento, eliminando parte del agua.
4. La fibra espesada, la cual forma la pasta de papel, se introduce a la caja de pastas de la máquina de papel donde se le agrega agua para conseguir el manejo adecuado de la máquina.
5. Después, la pasta pasa a la denominada tela, produciendo una primera eliminación de agua por gravedad y por succión mediante unas cajas aspirantes.
6. Luego, en unas prensas hay una segunda eliminación de agua a través de un sistema de presión entre rodillos adoptando el aspecto de hoja de papel.
7. El secado se realiza a través de unos secadores cilíndricos (que se calientan mediante vapor de agua) hasta obtener el papel definitivo.

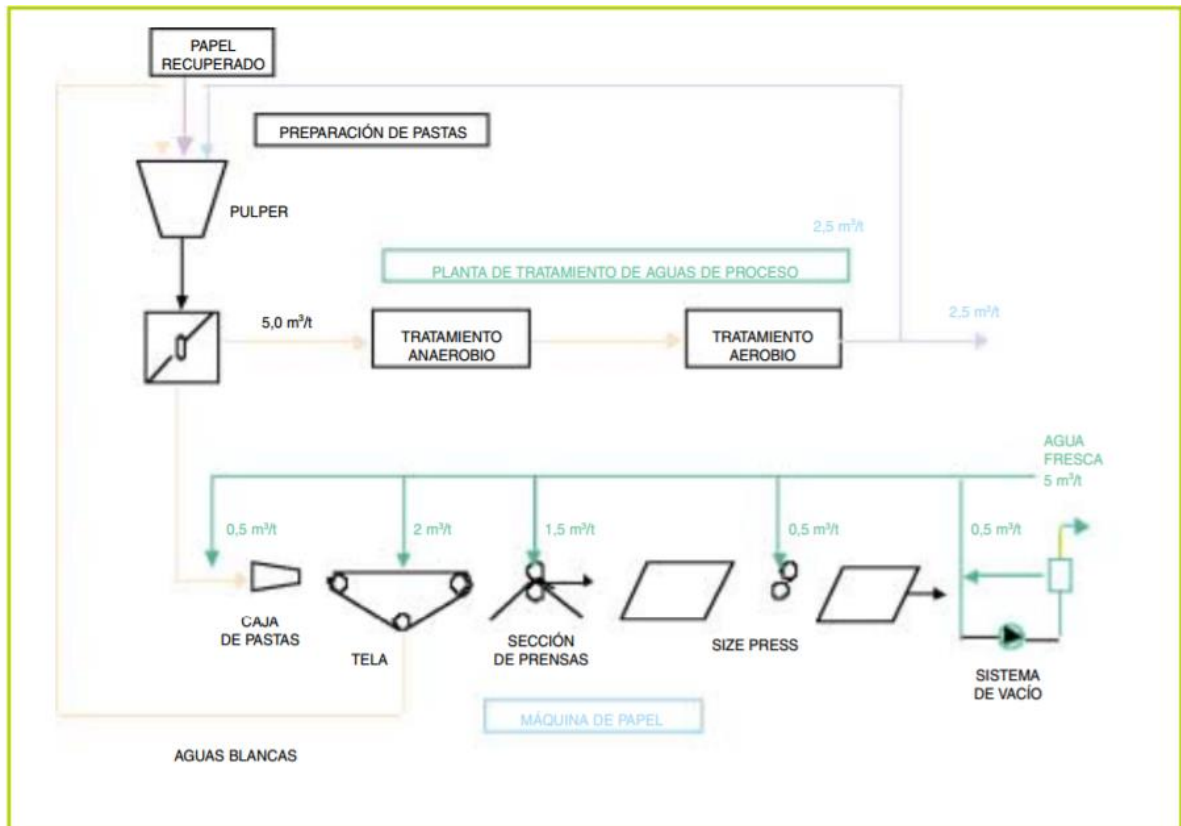


Grafico 3: Tratamiento de aguas para la elaboración del papel.

Fuente: [www.aragon.es](http://www.aragon.es)

### Aplicación de la estrategia en el grupo familia

Actualmente el grupo familia cuenta con 4 plantas de producción en Colombia. La aplicación de dicha estrategia en cada una de las plantas tiene un costo aproximado de \$ 2'500.000.000, es decir un costo total de \$10'000.000, este valor basado en el costo de la estrategia aplicada en la empresa española y ajustado al tamaño de las plantas de producción ubicadas en Colombia. Esta estrategia solo se aplicará en Colombia y según sus avances y resultados se aplicara posteriormente en las plantas de Ecuador (1), Argentina (1) y Republica Dominicana (1).

La empresa actualmente hace uso de 2.469.289 m<sup>3</sup> anualmente en sus plantas en Colombia, actualmente en Colombia el sector industrial paga \$2.300 por m<sup>3</sup> de agua, es decir que esta empresa está pagando aproximadamente \$5'679.364.700 anualmente por el consumo de agua.

Con esta estrategia se pretende reducir el agua en 15% , teniendo en cuenta el mismo porcentaje de ahorro en la empresa española, que representa anualmente

\$851'904.705, es decir, es una inversión muy grande para la empresa pero que en cuestión de 13 años la estaría librando y de ahí en adelante sería una gran ganancia para la empresa.

La empresa decide realizar esta inversión haciendo uso de una parte de sus reservas de los años 2017 y 2018 para pagar de contado la mitad de la deuda en cada uno de esos dos años respectivamente por valor de \$2'500.000 y el 50% de la deuda restante se financiará a 10 años, para pagar \$500'000.000 anuales que como se pudo apreciar se puede cubrir completamente con el ahorro que este sistema generaría anualmente.

## **ESTRATEGIA DE LIQUIDEZ**

Es claro que la empresa presenta graves problemas de liquidez, este se encuentra localizado principalmente en: Políticas de cobro de cartera, los plazos para el pago a proveedores y elevados gastos ventas. Para intentar solucionar dichas problemáticas y mejorar la liquidez de la empresa se proponen las siguientes estrategias:

1. La primera estrategia será la reducción de los gastos ventas de la empresa, estos gastos representan una salida de efectivo mensualmente y representa un porcentaje de las ventas brutas, la disminución de gastos de ventas podrá lograrse disminuyendo el presupuesto destinado a mercadeo y publicidad de la empresa sin que esto afecte sus ventas, el gerente de mercadeo ya se encargará de proponer una estrategia en pro de optimizar los recursos en este campo, como por ejemplo aumentar considerablemente la publicidad en redes sociales, otra opción para disminuir este gasto es rebajar los sueldos de los empleados que quedan un poco elevados con el aumento la solución será pactar una rebaja de los sueldos ajustándolo a un salario básico y dándoles la opción de poder comisionar según la producción y ventas, el objetivo es lograr disminuir estos gastos en un 12%.

2. Rotación de cartera: en el 2017 esta rotación fue de 57,37 y en el 2018 de 62 días. La empresa necesita disminuir este indicador, para lo cual debe ofrecer mayores descuentos financieros por pronto pago, para de esta forma genera liquidez para la empresa. La meta es disminuir esta rotación hasta 40 días. Para esto se aumentan las ventas y se disminuyen las cuentas de clientes.

3. Rotación de cuentas por pagar: es visible que en los años 2017 y 2018 este indicador aumento con respecto a los dos años anteriores con valores de 81,45 y 87,01 respectivamente. Es objetivo que la compañía dialogue con sus proveedores o encuentre proveedores de igual calidad y precio, y le ofrezcan

formas de pago más flexibles para que la empresa pueda generar liquidez. La meta es subir este indicador a por lo menos 150 días.

A continuación se muestran los cambios financieros más representativos que general las estrategias, también se adjunta un vínculo que llevará directamente al modelo con las estrategias.

<b>COMPARACION 2017</b>			
<b>CUENTA</b>	<b>PROYECCION REAL</b>	<b>PROYECCION CON ESTRATEGIA</b>	<b>VARIACION</b>
<b>Activo total</b>	\$ 2.115,231	\$ 2.771,867	23,69%
<b>Clientes</b>	\$ 364,308	\$ 300,000	-17,65%
<b>Proveedores</b>	\$ 268,932	\$ 370,000	27,32%
<b>Otras Reservas</b>	\$ 56,006	\$ 53,506	-4,67%
<b>Ventas</b>	\$ 2.286,010	\$ 2.650,000	13,74%
<b>Costo de ventas</b>	\$ 1.188,677	\$ 900,000	-32,08%
<b>Gastos de ventas</b>	\$ 568,978	\$ 500,701	-13,64%
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 255,537	\$ 731,360	65,06%

*Tabla 6: Análisis comparativo de aplicación de estrategias del año 2017.*

*Fuente: Análisis personal.*

<b>COMPARACION 2018</b>			
<b>CUENTA</b>	<b>PROYECCION REAL</b>	<b>PROYECCION CON ESTRATEGIA</b>	<b>VARIACION</b>
<b>Activo total</b>	\$ 2.116,833	\$ 2.787,563	24,06%
<b>Clientes</b>	\$ 364,308	\$ 300,000	-21,44%
<b>Proveedores</b>	\$ 277,172	\$ 390,000	28,93%
<b>Otras Reservas</b>	\$ 84,388	\$ 79,388	-6,30%
<b>Ventas</b>	\$ 2.408,730	\$ 2.800,000	13,97%
<b>Costo de ventas</b>	\$ 1.191,999	\$ 920,000	-29,57%
<b>Gastos de ventas</b>	\$ 598,072	\$ 526,304	-13,64%
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 251,666	\$ 736,791	65,84%

*Tabla 7: Análisis comparativo de aplicación de estrategias del año 2018.*



*Fuente: Análisis personal.*

## **10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **10.1. CONCLUSIONES.**

-Los conocimientos vistos en la materia se convierten en una herramienta útil para la planeación estratégica y financiera en cualquier empresa o proyecto en la que un tecnólogo en administración financiera se desempeñe. Esto debido a que el modelo no solo permitió visualizar la parte práctica de la elaboración de un análisis y una planeación, sino que también permitió interiorizar conceptos y cuentas financieras vistos durante la materia, construyendo así un criterio para hacer aportes valiosos en la proyección de estrategias para la toma de decisiones de una organización.

- Se logró conocer la situación actual de la empresa por medio de un diagnóstico estratégico para evaluar su actividad económica, su entorno económico, sus principales productos y sus principales fortalezas y desventajas en el mercado actual.

-Se logró identificar la situación financiera de la empresa desde el año 2013 hasta el año 2016 y se concluye que cuenta con un gran musculo financiero, sin embargo es importante incluir una planeación más detallada de su KT pues es allí donde la empresa presenta las mayores dificultades.

- Se logró desarrollar el objetivo propuesto en el trabajo que consistía en proponer estrategias financieras para el grupo Familia. De estas propuestas, se concluye que el aumento en las ventas si bien puede generar mayores rentabilidades, no siempre es la solución a los problemas de liquidez de una empresa, se debe analizar donde se encuentra el efectivo de la empresa y tratar de optimizarlo como se planteó anteriormente.

- Los costos juegan un papel importante en el proceso de toma de decisiones, siempre y cuando se asignen valores cuantitativos a las opciones, así el gerente de presupuestos y compras contará con la opción más conveniente desde el punto de vista económico. Por este motivo la disminución en los costos de ventas y los gastos de ventas siempre serán buenos para un mejor desarrollo de la compañía, en especial de sus indicadores financieros. Adicionalmente como se logra observar en el flujo de efectivo, el aumento de la rotación de las cuentas por

pagar, la disminución de la rotación de las cuentas por cobrar y los inventarios, generan mejores entradas de efectivo para la empresa.

-Como conclusión final se puede decir que el Grupo familia es una empresa sólida que posee fortalezas y oportunidades para ser competitiva a nivel nacional e internacional, dentro de sus fortalezas se encuentra su experiencia y el músculo financiero, dentro de sus debilidades se encuentra el trabajo con materias primas que afectan al medio ambiente por lo que se debe trabajar en el desarrollo de productos ecológicos con un menor impacto.

-Se puede apreciar a través de este trabajo, que las características que posee la empresa así como su mercado actual y potencial es bastante atractivo, lo que puede traducirse directamente en crecimiento sostenido y rentabilidad positiva por varios años.

## **10.2. RECOMENDACIONES.**

-Se recomienda al Grupo familia que vigile y mejore sus procesos operativos para que pueda seguir ofreciendo a sus clientes un buen servicio, implementando mejoras en capacidad a través de la optimización de materias primas, disminución en gastos y costos, cuyo análisis se hizo en este trabajo. También optimizar el recurso humano mediante la creación de puestos adicionales si es necesario que le ayuden a ser más eficiente y eficaz cada día.

-Se recomienda que la empresa busque nuevos clientes o nuevos mercados y refuerce la relación que posee con los actuales, para que pueda seguir siendo una empresa exitosa.

-Se recomienda que la organización realice investigaciones sobre las propiedades y usos que tienen los productos que comercializa, debido a que es una empresa que tiene gran impacto ambiental, como por ejemplo el uso del agua y su posible optimización para que logre obtener una ventaja competitiva y sólida en el mercado.

-Por último, se recomienda que la empresa aproveche las situaciones que la favorecen actualmente, implementando estrategias de mercado tales como mejorar sus promociones y adecuaciones a sus productos que le den un valor agregado respecto a su competencia y que le permitan fortalecerse para mantener un crecimiento constante durante los próximos años.

## **Bibliografía.**

-Pérez Porto, J., & Gardey A. (2008), Definición de planeación financiera. Recuperado el 27 de abril de 2017, de <http://definicion.de/planeacion-financiera/>

-Anónimo (11 de Jul de 2008). "Planeación Financiera". [en línea] Dirección URL: <http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/planeacion> (Consultado el 19 de Mayo de 2017)

-García Serna, O, (1991), Recuperado el 27 de abril de 2017, Definición diagnóstico financiero. de Administración financiera: fundamentos y aplicaciones.

-Redacción El Tiempo, (2004), La importancia de la tecnología en las empresas. (Consultado el 20 de Mayo de 2017).

-Freed R. David. (1999), Conceptos de administración estratégica, Decimoprimer edición, capítulo 4.

-Ponce Talancón, H. (2007), Definición de la matriz DOFA, Recuperado el 27 de abril de 2017, de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA vol. 12

-Nadal, R. (2016), ¿Y ahora quién podrá ayudarnos?. Portafolio, columna de opinión.

-Yoshino, M.(1995), "Strategic Alliances", Recuperado el 28 de mayo de 2017, de resumen del libro "Strategic Alliances"-Harvard Business School Press-259 páginas.

- ORTIZ ANAYA, Héctor. ANÁLISIS FINANCIERO APLICADO. 14ª ediciones. Universidad Externado de Colombia. 2011. Bogotá Colombia.

[http://www.aragon.es/estaticos/ImportFiles/06/docs/%C3%81reas/EducaSensib/Sensibilizaci%C3%B3nAmbiental/IICat%C3%A1logoAragon%C3%A9sBuenasPr%C3%A1cticas/Indice/REDUCCION\\_CONSUMO\\_AGUA.pdf](http://www.aragon.es/estaticos/ImportFiles/06/docs/%C3%81reas/EducaSensib/Sensibilizaci%C3%B3nAmbiental/IICat%C3%A1logoAragon%C3%A9sBuenasPr%C3%A1cticas/Indice/REDUCCION_CONSUMO_AGUA.pdf)

<http://www.grupofamilia.com.co/es/inversionistas/DTLCentroDocumentos/informes-gestion/informe-de%20-gestion-grupo-familia-2015.pdf>

<http://www.grupofamilia.com.co/es/inversionistas/DTLCentroDocumentos/informacion-financiera/estados-financieros-basicos-productos-familia-sa-2014.pdf>

