

ESUMER INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA

Facultad de estudios empresariales y mercadeo

Tecnología en administración y finanzas

**PLANEACIÓN FINANCIERA Y PLANTEAMIENTO DE
ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA FABRICATO S.A**

Presentado por:

JOHAN ESTEBAN SERNA

JUAN FERNANDO GRISALES MARTINEZ

MEDELLÍN

2017

ESUMER INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA

Facultad de estudios empresariales y mercadeo

Tecnología en administración y finanzas

**PLANEACIÓN FINANCIERA Y PLANTEAMIENTO DE
ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA FABRICATO S.A**

Presentado por:

JOHAN ESTEBAN SERNA

JUAN FERNANDO GRISALES MARTINEZ

**Trabajo de grado como requisito para optar el título de
Tecnólogo en Administración y Finanzas**

Docente:

HERNAN DARIO RESTREPO

MEDELLÍN

2017

Contenido	
INTRODUCCIÓN	5
1. JUSTIFICACIÓN	6
2. OBEJTIVOS	7
2.1. Objetivo General	7
2.2. Objetivos específicos:	8
3. DISEÑO METODOLOGICO	9
3.2 Técnicas.....	9
3.3 Fuente	9
3.4 Tratamiento de la	9
4. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO:	10
4.1. Análisis Dofa	10
4.1.1. Fortalezas.....	11
4.1.2. Debilidades.....	11
4.1.3. Oportunidades	11
4.1.4. Amenazas.....	12
5. DIAGNOSTICO FINANCIERO:	12
6. PROYECCIONES	15
6.1 Proyección Plana.....	16
6.2 Proyección con Estrategia	18
7. CONCLUSIONES	19
8. Bibliografía	19

Índice de Tablas

Tabla 1..... 16
Tabla 2..... 16

INTRODUCCIÓN

Este trabajo se realiza con el fin de efectuar un diagnóstico de la compañía Fabricato S.A, una Compañía Colombiana que manufactura telas desde hace más de 90 años; líder en el mercado colombiano. Dedicada a diversas actividades entre las cuales se destaca la fabricación y mercadeo de material textil, de confección y de tela no tejida.

El diagnóstico se realizará a partir de información histórica de la empresa con el propósito de realizar proyecciones de la misma, un análisis financiero y un diagnóstico estratégico; todo lo anterior se hará con el fin de aplicar los conocimientos adquiridos en la asignatura.

1. JUSTIFICACIÓN

La evaluación de la empresa se realiza con el fin de desarrollar y poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la tecnología de Administración Financiera, brindando una herramienta en la elaboración e interpretación de índices, indicadores e informes para tener cimientos fundamentales y aplicables a la vida profesional y saber afrontar los diversos problemas que se pueden enfrentar dentro el mundo laboral.

Así, haciendo cumplimiento al trabajo de grado como un requisito clave que exige la universidad para poder finalizar la Tecnología en Administración Financiera y continuar con el ciclo profesional en Finanzas.

Todo esto con un acompañamiento brindado por la Institución Universitaria Esumer y el docente de Gestión Operativa y Táctica, Hernán Darío Restrepo, en búsqueda de la excelencia y el entendimiento de los temas planteados tanto en la asignatura como en la tecnología.

2. OBEJTIVOS

2.1. Objetivo General

Realizar la planeación financiera de la compañía Fabricato S.A, a partir de la elaboración de un análisis financiero y un diagnóstico estratégico del 2013 al 2016, aplicando estrategias para la proyección financiera de los períodos 2017 al 2018 que permitan mejorar su situación.

2.2. Objetivos específicos:

- Elaborar un diagnóstico estratégico mediante la implementación de la DOFA que incluye los periodos del 2013 al 2016, visualizando la situación actual de la empresa y su entorno.
- Realizar un análisis financiero con base en los indicadores financieros de liquidez, rotación, endeudamiento y generación de valor, identificando la situación financiera que permita una mejor implementación de estrategias.
- Plantear proyecciones financieras para los años 2017, 2018 mediante el modelo gerencial y los índices macro y micro económicos, que permita crear estrategias para su crecimiento y optimización de recursos.

3. DISEÑO METODOLOGICO.

3.1 Método: el método que se utiliza es el deductivo ya que se parte de los datos encontrados en los estados financieros de los años 2013 al 2016 de la compañía Fabricato S.A, y de la información recolectada mediante la investigación de noticias que relacionan a Fabricato S.A.; dándole un enfoque cuali-cuantitativo debido al análisis de variables numéricas de los informes financieros y las estrategias que han implementado para acoplarse a su entorno y a su situación actual.

3.2 Técnicas: de acuerdo al método deductivo se parte de consultas de informes financieros de la compañía, así dándole un análisis a sus variables. También se realizaron consultas sobre noticias que determinen situaciones de la compañía o su entorno.

3.3 Fuentes: esta investigación tiene fuentes secundarias, ya que se basa en los informes de varios periodos de la compañía, los cuales están publicados en la página de Fabricato y cualquier persona puede acceder a ellos. También se analizaron noticias que se encontraron en periódicos virtuales, para conocer estrategias de crecimiento o información del sector.

Para dar soporte a la información se hace consulta de libros financieros lo que da una orientación a la interpretación de análisis y a la ejecución de las proyecciones.

3.4 Tratamiento de la información: se lleva la información financiera al modelo gerencial de los periodos 2013, 2014, 2015 y 2016 de la empresa, se procedió a examinar los análisis vertical y horizontal para continuar con el desarrollo del diagnóstico financiero que incluye los indicadores de liquidez, endeudamiento, generación de valor y rotación; los cuales nos dan un panorama de la situación actual que permiten hacer proyecciones y estrategias con base a índices macroeconómicos y oportunidades de crecimiento; posteriormente se hace la planeación de las estrategias por parte del equipo de trabajo para mejorar la condición financiera de los periodos 2017 2018.

4. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO:

4.1. Análisis Dofa

La sigla DOFA corresponde a las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, y Amenazas.

“DOFA, está diseñado para ayudar a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permitirá a la empresa formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de sus amenazas”. (Serna Gomez & Diaz Pelaez, 2015)

Como se había mencionado la DOFA permite realizar un diagnóstico tanto interno como externo de la compañía, lo que otorga los puntos donde se debe realizar un mayor énfasis en mejorarlos o mantenerlos.

Fabricato S.A próxima a cumplir 100 años de actividad y una de las más antiguas del sector textil en Colombia, muestra como resurge a pesar de las adversidades. Durante años se posicionó como una de las mejores empresas para trabajar, lo que le ha jugado en contra debido a la alta carga pensional, que para el 2016 fue de \$12.938 millones de pesos.

A pesar de las adversidades que viene afrontando Fabricato S.A desde el 2014 con el mencionado caso Interbolsa, la compañía logra resarcir este deterioro en su imagen gracias al cambio organizacional al cual se sometió y las inversiones que se encuentra realizando en el sector inmobiliario, lo que le ha permitido mejorar sus estados financieros.

Con los cambios que se vienen presentando, Fabricato S.A logra modernizar su maquinaria, mejorando procesos y siendo más amigables con el medio ambiente.

Lo que se viene para Fabricato S.A es seguir en la continua lucha contra el contrabando, participación en ferias internacionales, permitiendo expandir su portafolio de productos y sacando provecho de los diferentes tratados de libre inversión y la estabilización de la tasa de cambio. También en el ámbito local se debe trabajar en conjunto para hacerle frente a la reforma tributaria.

4.1.1. Fortalezas

- Fabricato es una de las empresas más antiguas y con mayor reconocimiento en el sector textil en Colombia.
- Producción realizada bajo altos estándares de calidad gracias a su tecnología de punta, en la que recientemente realizaron una inversión para renovar su maquinaria.
- Equipo humano con alto conocimiento y altamente calificado.
- Capacidad de incursionar en nuevos mercados como el sector inmobiliario.
- Fabricato es una de las tejedurías más modernas del mundo
- Genera el 60% de energía que consume
- Reutilización de aguas residuales en otras operaciones.

4.1.2. Debilidades

- Alta carga pensional
- Su imagen corporativa se ve deteriorada a causa del escándalo de Interbolsa.
- Cambios en su junta directiva y en el desarrollo de su objeto social, lo cual crea incertidumbre en el mercado y su acción en el mercado.
- Al tener que importar las materias primas el costo se encarece por una TRM a la alza.

4.1.3. Oportunidades

- Aprovechar los tratados de libre comercio que se tienen con diferentes países, como el de Costa Rica a través del cual se desgravaron con ceros aranceles.
- Hacer mercado con los países integrantes de la Alianza del Pacífico, el cual ayuda a potencializar ventas sin tener que pagar arancel.
- Estabilización de la tasa de cambio alrededor de \$2.800, el cual favorece el valor en exportaciones.
- Participación en ferias internacionales para exhibir y vender sus productos.

4.1.4. Amenazas

- El contrabando sigue afectando la industria textil y no hay planes definidos para detenerlo.
- Temor a que el gravamen del iva en 19% afecte el consumo interno.
- La variación de la TRM, si incrementa la tasa de cambio la materia prima será más costoso, y si la tasa de cambio baja la materia prima será más favorable.

5. DIAGNOSTICO FINANCIERO:

“Todos los indicadores de liquidez relacionan activos con pasivos, los índices de rentabilidad vinculan un resultado con un capital, y los índices de actividad establecen generalmente algún tipo de rotación en relación a las ventas” (Dumarauf, 2006)

“Los índices son utilizados para saber si el comportamiento de la empresa está dentro de las pautas normales, para efectuar comparaciones con la industria o con el sector en el que se encuentra la empresa, o para comprender las políticas de un competidor”. (Dumarauf, 2006)

“Para tener una buena idea de la situación financiera de una empresa basta con observar seis variables, a saber: margen EBITDA, productividad del capital de trabajo, estructura de caja, relación intereses a flujo de caja bruto, relación de deuda a EBITDA, rentabilidad y EVA”. (León, ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Fundamentos y Aplicaciones, 2009)

Para conocer la situación financiera de la empresa se realiza un diagnostico por medio de indicadores financieros como son los de liquidez, rotación, endeudamiento y rentabilidad. Con los resultados de dichos índices se comparan con periodos anteriores para mirar su rendimiento y evaluar la condición en que se encuentra la empresa.

Partiendo de ese análisis se plantean mejoras y se hace el presupuesto para los próximos periodos y que metas se desean cumplir.

Análisis de liquidez:

“Los índices de liquidez representan una medida de la capacidad de la compañía para hacer frente a sus deudas de corto plazo.” (Dumarauf, 2006)

Índices de Rotación o Actividad:

“Los índices de actividad procuran juzgar la eficiencia con que las firmas usan sus activos y pasivos. (Dumarauf, 2006)

Índices de Rentabilidad:

“La rentabilidad es la medida de la productividad de los fondos comprometidos en un negocio y desde el punto de vista del análisis a largo plazo de la empresa, donde lo importante es garantizar su permanencia y crecimiento y por ende, el aumento en su valor.” (León, ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Fundamentos y Aplicaciones, 2009)

Análisis del Endeudamiento:

“No hay una medida estándar del índice de endeudamiento que funcione bien para todas las compañías. Las compañías que logran mantener rendimientos estables podrían tener un alto endeudamiento sin que esa situación resultara peligrosa.

“Uno de los principales límites de este índice es que generalmente se lo calcula a partir de valores contables. Hacerlo contra valores de mercado es más representativo, pues de esa forma se compara la deuda con el precio que los inversores están dispuestos a pagar por los activos o acciones. Después de todo, el valor de mercado de la empresa determinara si los acreedores recuperaran si dinero o no. Hay compañías que tienen relaciones de endeudamiento altísimas y funcionan sin problemas y viceversa” (Dumarauf, 2006)

El endeudamiento depende de las políticas que tiene la compañía, o de las decisión que obtiene la junta directiva; si no se tiene deudas con terceros se deberá recurrir a la financiación por parte de los accionistas, lo cual implica que esta deuda tendrá un mayor costo, ya que los accionistas esperar más rentabilidad

Las ventas en el 2013 para Fabricato S.A fueron de \$330.845 millones de pesos, lo que deja un descenso del 24.1% respecto al 2013, donde sumó \$436.218 millones de pesos; esta disminución en las ventas se ve reflejada en la competencia desleal proveniente de productos importados, también la empresa se vio obligada en prescindir de algunas líneas de negocio para adecuar su estructura a la realidad del mercado. Posterior a esto viene mejorando sus ventas debido a la nueva implementación de tecnología de punta, donde se realizó una inversión de \$11.000 millones de pesos, mejorando procesos de producción y tiempos de entrega, permitiendo para el 2016 unas ventas de \$385.758 millones de pesos, con una variación positiva del 5.3% respecto al 2015, año en el cual las ventas fueron de \$366.231 millones de pesos.

Fabricato S.A. en el 2016 presenta una rotación de su inventario de 16.43 veces, comparándolo con el 2013, esta rotación se disminuye en 25 veces, que para este periodo era de 41.42 veces, esto se debe a la venta del lote de Pantex en el 2014 por valor de \$70.000 millones, lo que permite subsanar su parte financiera. La rotación de la cartera disminuyó con relación a los periodos anteriores donde para el 2016 esta fue de 3.65 veces, mientras que para el 2013, 2014 y 2015 fue de 6.21, 5.77 y 3.93 veces respectivamente, se puede observar que en el 2013 la empresa requería recuperar su cartera mucho más rápido por el tema de crisis financiera por la cual atravesaba, mientras que para el 2016 debido a la venta del lote de Pantex ya pudo financiar su cartera otorgando más plazos a sus clientes.

El endeudamiento total de Fabricato S.A. para el 2016 se ubicó en el 40.18%, los que nos muestra que los activos pueden cubrir 2.48 veces los pasivos; para el 2015 el indicador de endeudamiento estaba en 34.47% y los activos podían cubrir los pasivos en 2.9 veces, esta variación se presenta por los créditos adquiridos en el 2016 por un valor de \$58.312 millones de pesos, de los cuales \$11.000 millones de pesos se destinaron para renovación de maquinaria.

Por otro lado, desde el 2014 Fabricato S.A. viene incursionando en el sector inmobiliario, en el cual se está desarrollando Ciudad Fabricato S.A. en un lote de 106.000 m² que se encuentra en el municipio de Bello, allí decidió aportar el terreno como contrapartida de 70% de un fideicomiso inmobiliario y se escogió al consorcio que ofreciera el mayor aporte de recursos como contrapartida del restante 30%. Por la venta de 30% de los derechos fiduciarios, Fabricato S.A. recibió \$70.000 millones, utilizados para pago a proveedores, sustitución de pasivos financieros que eran costosos y capital de trabajo.

Con los proyectos que se encuentra desarrollando Fabricato S.A. como el inmobiliario y la sustitución de maquinaria, para el 2016 obtuvo una utilidad operacional de \$17.336 millones de pesos, lo que representa una mejora en 8.9% respecto al 2015, año en el cual su utilidad operacional fue de \$15.916 millones de pesos.

El Ebitda para el 2016 presenta una variación positiva del 13.2% comparándolo contra el año 2015, donde para el 2016 fue \$26.980 millones de pesos y para el 2015 \$23.841; aunque la utilidad neta para el 2015 fue de \$33.942 millones de pesos y para el 2016 fue de -\$845 millones de pesos, no se puede realizar una comparación debido que el año 2015 estuvo afectada positivamente por \$26.174 millones de pesos de la puesta en marcha del negocio inmobiliario Ciudad Fabricato, en el lote de Pantex (Bello); y los de 2016, reflejan el término de la reestructuración iniciada en 2014.

6. PROYECCIONES

“Lo pilares fundamentales de la planeación financiera de la empresa son la técnica de proyección de estados financieros, el presupuesto de efectivo y el proceso general de presupuestación. El de cifras proyectadas permite al gerente tomar decisiones más ajustadas a la realidad de la empresa en la medida en que la obtención de dichas cifras obedece a la confrontación de la información histórica con las expectativas futuras de la empresa y los objetivos que con base a ella se ha trazado la gerencia ” (León, ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, Fundamentos y Aplicaciones, 2009)

“el objetivo principal de la proyección de estados financieros es la medición del efecto que sobre la situación financiera de la empresa pueden tener diferentes alternativas de decisión que en un momento determinado tenga la gerencia” (León, ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, Fundamentos y Aplicaciones, 2009)

Basados en las anteriores definiciones, podemos concluir que la finalidad de realizar la proyección financiera, es tener una imagen de la empresa según diferentes variables ya sean del sector en el que se encuentra la empresa, movimiento económico del país, tratados de libre comercio, entre otros. Al ingresar estas variables, podemos analizar los resultados de los distintos indicadores financieros para implementar estrategias que llevan a la empresa a obtener mejores resultados.

6.1 Proyección Plana

Las proyecciones de las ventas y el costo de la mercancía vendida, se están realizando en base en al promedio de los dos últimos periodos y se le suman el incremento del PIB, donde los pronóstico indican que este crecimiento sería del 2.8% para el 2017 y del 3.8% en el 2018.

Para proyectar los inventarios se tomó el costo de la mercancía vendida y se dividió por el promedio de las veces de rotación de los inventarios de los últimos dos periodos, estos resultados se despejan en la fórmula financiera de rotación de inventario.

Tabla 1

$$\text{rotación de inventario} = \frac{\text{Costo Mercancía Vendida}}{\text{Inventarios Totales Promedio}}$$

La proyección de los proveedores se realiza con el indicador de cuentas por pagar.

Tabla 2

$$\text{rotación proveedores} = \frac{\text{Costo Mercancía Vendida}}{\text{Promedio Cuentas por Pagar}}$$

Para ambas variables se toma el promedio de los últimos dos periodos 2014 y 2015, ya que desde el 2014 Fabricato S.A. adiciona a su actividad el sector inmobiliario.

Para los activos fijos se realiza una depreciación lineal.

Para las obligaciones financieras que posee la compañía, se tomaron cada una y se le realizó la amortización con las tasas de interés presentadas en los estados financieros del año 2016, esta amortización se realizó anual.

Para llegar al disponible de efectivo se realizó el cálculo de flujo de efectivo.

Tabla 3

FLUJO DE EFECTIVO 2017	
utilidad del ejercicio	8.038
depreciacion	16.275
utilidad ajustada	24.313
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	
otras cuentas por cobrar	
inventarios	12.527
provisiones y retenciones	
beneficio a empleados	
prestamos a corto plazo	(38.301)
cuentas por cobrar	3.729
gastos pagados por anticipados	
cuentas por pagar	(1.136)
Efectivo Neto de las Actividades de Operación	(23.181)
ACTIVIDADES DE INVERSION	
propiedad planta y equipo	16.274
Efectivo Neto de las Actividades de inversion	16.274
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	
prestamos a largo plazo	(3.768)
Efectivo Neto de las Actividades de inversion	(3.768)
Flujo neto de efectivo y equivalente de equipo	13.638
saldo inicial de efectivo y equivalente	8.256
Inversiones temporales	210
saldo final de efectivo y equivalente de efectivo	22.104

Tabla 4

FLUJO DE EFECTIVO 2018	
utilidad del ejercicio	9.334
depreciacion	16.275
utilidad ajustada	25.609
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	
otras cuentas por cobrar	
inventarios	(1.710)
provisiones y retenciones	
beneficio a empleados	
prestamos a corto plazo	(5.838)
cuentas por cobrar	(1.953)
gastos pagados por anticipados	
cuentas por pagar	775
Efectivo Neto de las Actividades de Operación	(8.727)
ACTIVIDADES DE INVERSION	
propiedad planta y equipo	16.284
Efectivo Neto de las Actividades de inversion	16.284
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	
prestamos a largo plazo	(14.312)
Efectivo Neto de las Actividades de inversion	(14.312)
Flujo neto de efectivo y equivalente de equipo	18.854
saldo inicial de efectivo y equivalente	8.256
Inversiones temporales	210
saldo final de efectivo y equivalente de efectivo	27.320

6.2 Proyección con Estrategia

Una de las estrategias es el crecimiento del 10% de las ventas para el 2017; Fabricato S.A. quiere aprovechar los distintos tratados de libre comercio que se tienen, como el de costa rica y la alianza del pacífico, los cuales se encuentran libres de arancel para ampliar su portafolio en el exterior, beneficiándose también con la estabilización de la tasa de cambio alrededor de \$2.800. Con el aumento del 10% de las ventas, se espera que el costo de la mercancía vendida sea del 80% de las ventas, mientras que el gasto de administración y el gasto de ventas, se esperan que continúen con el 8% y el 1% de las ventas totales respectivamente. Con los anteriores datos se espera obtener un margen operación del 7.6% de las ventas.

Se espera que los ingresos no operacionales sean del 11% de las ventas y los egresos no operacionales sean de 9.5%, a su vez esperamos tener una utilidad antes de impuestos del 4.4% de las ventas, obteniendo así un resultado favorable para el margen neto del 4.5% de las ventas.

Para el 2018 Fabricato S.A espera recibir \$30.000 millones de pesos por la venta del lote ubicado en Ibagué, el cual tendrá el mismo manejo que el lote Pantex. Esos \$30.000 millones de pesos se destinarán a bajar la deuda de sus obligaciones labores, lo cual corresponde a la alta carga pensional y las indemnizaciones por los despidos realizados en el 2016 de 1200 empleados; el cálculo actuarial con los jubilados a diciembre de 2016, indicó un pasivo de \$122.030 millones de pesos, mientras que las indemnizaciones generaron un impacto negativo de \$3.195 millones de pesos en el resultado del 2016, así se le dará un respiro y solvencia a la compañía.

Además del ingreso ocasional se espera que las ventas sigan en crecimiento del 10%, fortaleciendo los mercados extranjeros, donde se está compitiendo con calidad por la maquinaria de punta que se adquirió.

7. CONCLUSIONES

- El anterior trabajo nos permitió desarrollar habilidades en la lectura e interpretación de los diferentes indicadores financieros, permitiendo conocer la situación actual de la empresa.
- El trabajo desarrollado durante el semestre nos permitió conocer los diferentes factores que afectan los estados financieros, tanto internos como externos, la lectura que se debe realizar de estos y las diferentes estrategias que se pueden implementar para la mejora de ellos.
- Se crearon estrategias partiendo de las proyecciones y de los presupuestos económicos del sector en el que se encuentra la empresa y del comportamiento económico tanto del entorno local como internacional.

8. Bibliografía

- Dumrauf, G. L. (2006). *Finanzas Corporativas*. Mexico D.F: Alfaomega Grupo Editor S.A. de C.V.
- León, G. S. (2009). *ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Fundamentos y Aplicaciones*. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A.
- Serna Gomez, H., & Diaz Pelaez, A. (2015). *SERIE DE MANUALES PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA*. Medellin: FONDO EDITORIAL.