

ESTRATEGIA DE GENERACION DE VALOR PARA FOSTER WHEELER
COLOMBIA SAS

EULALIA MAYERLY MONSALVE VIRGUEZ
YADIRA PIEDRAHITA REY
SANDRA LILIANA VILLALOBOS TINOCO
DIANA YAMILE HEREDIA MURCIA
JESUS DAVID RODRIGUEZ CADENA
ANTONIO ESPITIA SOSA

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
BOGOTA D.C.
2014

ESTRATEGIA DE GENERACION DE VALOR PARA FOSTER WHEELER
COLOMBIA SAS

EULALIA MAYERLY MONSALVE VIRGUEZ

YADIRA PIEDRAHITA REY

SANDRA LILIANA VILLALOBOS TINOCO

DIANA YAMILE HEREDIA MURCIA

JESUS DAVID RODRIGUEZ CADENA

ANTONIO ESPITIA SOSA

Trabajo de Grado para optar al título de
Especialista en Gerencia y Administración Financiera

José Horacio González Roa
Docente Trabajo de Grado

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
BOGOTA D.C.
2014

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C., 12 de septiembre de 2014

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION.....	10
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	13
1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	13
1.1.1 Nombre de la empresa.....	13
1.1.2 Tipo de empresa.....	13
1.1.3 Ubicación.....	13
1.1.4 Tamaño.....	13
1.1.5 Visión.....	14
1.1.6 Misión.....	14
1.1.7 Objetivos estratégicos.....	14
1.1.8 Ventajas competitivas.....	14
1.1.9 Análisis de la Industria.....	15
1.1.10 Servicios.....	16
1.2 EL MERCADO.....	16
1.2.1 Tamaño del mercado.....	17
1.2.2 Descripción de la competencia.....	18
1.2.3 Participación de la empresa y su participación en el mercado.....	19
1.3 PROCESO DE PRODUCCIÓN, PRESTACIÓN DE SERVICIO O COMERCIALIZACIÓN.....	20
1.3.1 Descripción del proceso.....	20

1.3.1	Diagrama del proceso.....	22
1.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	23
1.4.1	Organigramas de la empresa.....	23
1.4.1	Estructura de sueldos y salarios.....	25
2.	EL PROBLEMA.....	26
2.1	ANTECEDENTES.....	26
2.1.1	Diagnóstico financiero.....	26
2.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	40
3.	METODOLOGÍA.....	41
3.1	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	41
3.2	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA HISTÓRICA Y ACTUAL DE LA COMPAÑÍA.....	42
3.3	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE GENERACIÓN DE VALOR.....	43
3.4	DISEÑO, DESARROLLO Y VALIDACIÓN DEL MODELO FINANCIERO EN EXCEL.....	44
4.	RESULTADOS.....	46
4.1	RECOMENDACIONES Y ESTRATEGIAS.....	46
4.2	SUPUESTOS MACROECONÓMICOS Y MICROECONÓMICOS.....	48
4.3	PROYECCIONES.....	49
4.3.1	Análisis de escenarios.....	52
4.4	FLUJO DE CAJA PROYECTADO.....	55
4.4.1	Flujo de caja proyectado primer año.....	55

4.4.2	Flujo de caja proyectado 2014 – 2019.....	58
4.5	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A SEIS AÑOS ESCENARIO REALISTA.....	60
4.6	BALANCE GENERAL PROYECTADO A SEIS AÑOS ESCENARIO REALISTA.....	62
4.7	INDICADORES FINANCIEROS 2014 – 2019.....	64
5.	CONCLUSIONES.....	67
6.	RECOMENDACIONES.....	69
	BIBLIOGRAFIA.....	70

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1	Comportamiento del PIB por ramas de actividad económica 2012 – 2013.....15
Tabla 2	Clientes actuales Foster Wheeler Colombia SAS..... 17
Tabla 3	Actividades económicas sector petrolero..... 19
Tabla 4	Ingresos operacionales año 2013 empresas del sector.....20
Tabla 5	Sueldos y salarios.....25
Tabla 6	Gastos de nómina.....25
Tabla 7	Problema y estrategia..... 48
Tabla 8	Supuestos macroeconómicos 2014 – 2019..... 48
Tabla 9	Calculo del factor prestacional..... 49
Tabla 10	Proyección de ventas 2014 - 2019.....50
Tabla 11	Gastos y costos de la estrategia por (proyecto/año)..... 51
Tabla 12	Supuestos de ventas escenario realista.....52
Tabla 13	Supuestos de ventas escenario pesimista.....53
Tabla 14	Supuestos de ventas escenario optimista..... 53
Tabla 15	Comportamiento de las ventas por escenario.....53
Tabla 16	Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno.....66

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafico 1	15
Gráfico 2	16
Grafico 3	17
Grafico 4	20
Grafico 5	23
Grafico 6	24
Gráfico 7	37
Gráfico 8	38
Gráfico 9	38
Gráfico 10	39
Gráfico 11	41
Grafico 12	66

RESUMEN

El presente trabajo de grado tiene por objeto evaluar una estrategia de generación de valor para la compañía Foster Wheeler Colombia SAS, la cual consiste en la agregación de una nueva línea de negocio basada en la construcción del conexasión mecánico para clústers y rack de tuberías. Adicional se plantea la necesidad de inversión de excedentes de disponible y el pago de las obligaciones financieras a largo plazo.

Para el desarrollo del objetivo planteado se cuenta en primera medida con el análisis financiero de la situación actual de la empresa, y en una segunda etapa con la construcción de un modelo financiero que permita con base en una serie de variables de la empresa, del sector y macroeconómicas realizar las proyecciones de las estrategias propuestas, lo cual permitirá contrastar los resultados del análisis preliminar y final para evaluar la viabilidad de la misma.

Los últimos resultados de la compañía incentivan la aplicación de la estrategia que se propone en el siguiente trabajo, dentro de los cuales se resalta el nivel ascendente de los activos a 2013 a \$12.719 millones de pesos, donde el 91,2% está representado en el activo corriente en la partida del disponible.

Por tema de preoperativos en 2011 antes de iniciar su operación la remodelación de la oficina y todas las erogaciones fueron financiadas a través de la vinculada Process Consultans Inc, reflejando un incremento del 43% en las obligaciones financieras, al cierre de 2013 éste rubro cerró en \$3.096 millones de pesos.

Los ingresos operacionales aumentaron de 2012 a 2013 en \$16.655 millones de pesos, representando un incremento del 107,1% por la firma de nuevos contratos y la utilidad neta se incrementó en un 39,8%. Dado éste comportamiento de sus cuentas de resultado se espera que en 2014 y en adelante las utilidades sigan aumentando.

Con base en las cifras que se enunciaron con anterioridad, se sustenta que este proyecto surja como una necesidad de proporcionar a la gerencia de la empresa, una alternativa que propenda por el mejoramiento de su situación financiera actual simulando el proyecto de implementación de la línea de negocio enunciada inicialmente por intermedio de una inversión en capital de trabajo, en muebles y enseres, recurso humano y todos los elementos relacionados con la infraestructura necesaria para iniciar con la nueva línea de negocio.

Teniendo establecido el equipo de trabajo y sus recursos se simulan 3 proyectos por diferente monto y fechas de corte entre los años 2015 a 2019, se plantea la inversión de excedentes de disponible en cartera colectiva y se hace plan de pagos de la deuda en 5 años.

INTRODUCCION

El objetivo básico financiero de toda organización corresponde a la maximización del patrimonio de los propietarios. La gerencia de valor, comprende todos los procesos que conducen al lineamiento de todos los funcionarios con el direccionamiento estratégico de la empresa de forma que cuando se tomen decisiones ellas propendan por el permanente aumento de su valor y por ende se maximice la riqueza de sus propietarios.¹

La creación de valor en la empresa se promueve de tres maneras:

- A través del Direccionamiento Estratégico
- A través de la Gestión Financiera
- A través de la Gestión del Talento Humano

Estas tres alternativas de gestión agrupan, a su vez, los procesos que hacen parte de lo que el autor concibe como “El Sistema de Creación de Valor”.

A través de la Gestión Financiera la creación de valor se fomenta implementando cuatro procesos:

1. Definición y gestión de los Inductores de valor
2. Identificación y gestión de los micro inductores de Valor
3. Valoración de la empresa.

La industria del sector petrolero que opera en nuestro país se apoya en otras empresas que les facilitan el desarrollo de su objeto, a través de la tercerización de los procesos para que así el desgaste de la explotación sea menor; esto sin olvidar que el costo incurrido puede incrementarse por el nivel de producción de cada campo.

Foster Wheeler Colombia SAS hace parte de las empresas que prestan servicios de ingeniería a la industria petrolera facilitándole el diseño y viabilidad de los proyectos a desarrollar en cada uno de los campos o proyectos a ejecutar, asegurando el buen uso de los recursos y evitando reprocesos por construcciones o instalaciones inadecuadas.

Realizando un estudio de las empresas que hacen parte de este sector se puede evidenciar que Foster Wheeler Colombia SAS tiene una pequeña participación (1%) en el mercado puesto que las empresas consideradas como competencia

¹ Garcia Serna, Oscar León. Valoración de Empresas, Gerencia del Valor y EVA. 1 ed. Medellín: Oscar León García.2003. ISBN: 2003 9583344168

tienen mayor cobertura, por el tiempo que llevan en el mercado y la variedad en su portafolio de servicio.

El objetivo principal de este trabajo es el diseño de un modelo financiero, para brindarle a la empresa una herramienta que le permita identificar y evaluar el impacto que generaría el desarrollo de una estrategia de agregación de valor como lo es la generación de una nueva línea de negocio en términos de viabilidad económica y rentabilidad, con el fin de incrementar los ingresos y participación en el mercado.

Dando alcance al desarrollo de ésta propuesta Foster Wheeler Colombia SAS suministró a través de la gerencia financiera los estados financieros de los tres últimos años e información de la estructura y plataforma que tiene actualmente para poder desarrollar su objeto, lo cual permitió calcular los indicadores financieros y poder emitir un concepto respecto al manejo de algunos rubros que tienen la mayor participación dentro de las cuentas de balance y estado de resultados.

La metodología que se empleó para el logro de los objetivos propuestos para este trabajo se encuentra compuesta de cinco grandes etapas cada una de vital importancia, las cuales se desarrollaron en el siguiente orden:

- Recolección de información tanto de la empresa como aquella necesaria para el desarrollo del trabajo
- Diagnóstico de la situación financiera de la empresa
- Determinación de la propuesta de generación de valor y sus componentes.
- Diseño, construcción y validación del modelo financiero
- Aplicación de la estrategia en el modelo y evaluación de sus resultados frente a la situación inicial.

Es así, que en este trabajo de grado se plasman en primera medida los resultados obtenidos del estudio preliminar de la empresa con base en su situación actual y los indicadores financieros de mayor relevancia, finalizando con la aplicación de la estrategia de generación de valor seleccionada y el análisis respectivo de sus efectos.

Dentro de la ejecución y desarrollo del presente trabajo, se presentó limitaciones de información por parte Foster Wheeler Colombia SAS en cuanto a información detallada de la nómina por cargo, salario y las horas facturadas; las cuales por motivos de seguridad no fueron suministradas para el estudio y elaboración del modelo, esto no fue obstáculo ni generó algún grado de dificultad en la construcción del modelo financiero y su correcta aplicabilidad.

La importancia de este trabajo radica en poder aportarle a Foster Wheeler Colombia SAS una alternativa de inversión, que le genere mayores ingresos y estabilidad en el mercado a través de una nueva línea de negocio planteada en el modelo desarrollado con base en los conocimientos adquiridos a lo largo de la especialización.

El aporte de la preparación del trabajo de grado para nosotros como aspirantes al título de Especialista en Gerencia y Administración Financiera, se fundamenta en la práctica y experiencia basados en la aplicación de los conceptos y teorías expuesto por cada uno de los docentes durante la ejecución de las asignaturas sobre una empresa legalmente constituida, lo cual en caso de éxito al implementar la estrategia sugerida representa un logro importante para la trayectoria profesional y complemento para la hoja de vida al momento de participar del mercado laboral u ofrecer servicios y asesorías como independientes aportando los conocimientos obtenidos a la sociedad.

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Foster Wheeler es una compañía con más de 100 años como líder de Ingeniería y proveedor de equipos para generación de energía, con una reputación reconocida de entrega y desarrollo de proyectos y equipos de la más alta calidad, tecnológicamente avanzados, de operación confiable, entrega oportuna, dentro del presupuesto y con un record de ejecución, operación y desarrollo con los niveles más altos de seguridad a nivel mundial.

Foster Wheeler Colombia SAS, tiene además dentro de sus metas darle cubrimiento a los clientes en el sector Energético, suministrando soluciones a las necesidades de contratos de ingeniería pre conceptual, conceptual, básica y de detalle, utilizando tecnología de punta y las mejores prácticas de desarrollo y manejo de proyectos para el mercado petrolero y el de la generación de energía. Para tal fin se cuenta con el respaldo técnico y administrativo de todas las ramas de la organización mundial, cuando sea necesario.

La compañía se constituyó mediante Escritura Pública No. 1058 del 19 de mayo de 2011 en la Notaría 16 de Bogotá, inscrita en Cámara y Comercio el 24 de Mayo de 2011, bajo el número 01481733 del libro IX, su duración es indefinida.

1.1.1 Nombre de la Empresa. Foster Wheeler Colombia SAS, sigla FWCOL SAS

1.1.2 Tipo de empresa. Foster Wheeler Colombia SAS, es una sociedad por acciones simplificadas (SAS), su objeto social es la prestación de servicios y realización de actividades en las áreas de ingeniería. Empresa del sector petrolero dedicada a la consultoría y prestación de servicio de ingeniería pre conceptual, conceptual, básica y de detalle.

1.1.3 Ubicación. Foster Wheeler Colombia SAS, es la filial de la sucursal de Houston, casa matriz ubicada en Baar, Zug, Suiza, domicilio en la ciudad de Bogotá D.C., dirección Calle 110 No.9-25 oficina 515-516.

1.1.4 Tamaño. Datos al 31 de diciembre de 2013, cifras en millones de pesos

- Activos: \$12.719
- Ventas Netas: \$32.206
- Número de empleados: 93 (Noventa y tres)

Teniendo en cuenta lo establecido en el artículo 2° de la Ley 905 de 2004, según los Activos totales y planta de personal a 31 de diciembre de 2013, Foster Wheeler Colombia SAS se clasifica como: Mediana empresa.

1.1.5 Visión. Ser la mejor alternativa en Colombia para satisfacer las necesidades de Contratos de Ingeniería, construcción y suministro de Equipos en las áreas de Up Stream, Mid Stream y Down Stream de la industria petrolera, creando un valor agregado para sus asociados al entregar proyectos, plantas y equipos seguros, eficientes, tecnológicamente avanzados y con un costo optimizado que llenen las expectativas de sus clientes.

Promover y propiciar un lugar seguro de trabajo que atraiga a personal de alto desempeño, que estimule la innovación y que recompense la excelencia.

Actuar en forma profesional, responsable e íntegra en todo lo que hacen.

1.1.6 Misión. La compañía tiene como proyección continuar siendo líderes en la industria de la ingeniería Oil & Gas, con el apoyo del capital humano que es la clave del éxito y a su vez, es el activo más importante, ya que cuentan con valores fundamentales como lo son: la integridad, responsabilidad alto desempeño y trabajo en equipo.

1.1.7 Objetivos estratégicos. Foster Wheeler Colombia SAS se estableció con el fin de Incrementar la presencia Foster Wheeler en América Latina, particularmente en Colombia, Ecuador, Brasil y México. La atención se centrará principalmente en los sectores de la industria petroquímica con los futuros planes de participar en otros mercados en expansión, como la infraestructura, la minería y la gasificación.

El objetivo a largo plazo de Foster Wheeler Colombia SAS es la construcción de un centro de ingeniería capaz de operar de forma autónoma o en colaboración de otras entidades Foster Wheeler Colombia SAS.

Desarrollar propuesta técnica, comercial para trabajos anticipados, PMC (Project Management Consultants) para FEED, preparación y evaluación de PMC para paquetes de EPC (Engineering Procurement Construction), de la ejecución de los trabajos anticipados Foster Wheeler Colombia SAS dispondría un plan maestro y una propuesta comercial para preparar otras fases de proyectos.

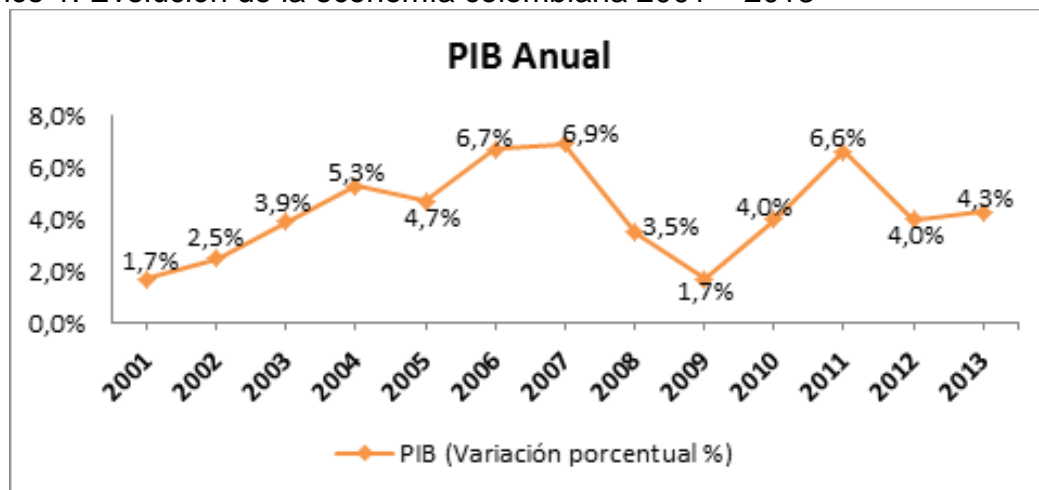
1.1.8 Ventajas competitivas. La principal ventaja competitiva de Foster Wheeler Colombia SAS, es el respaldo de la casa matriz y su filial en Houston, Foster Wheeler a nivel mundial es una compañía líder, con una reconocida reputación en el sector de la ingeniería conceptual básica, en el desarrollo de proyectos para la industria petrolera y petroquímica en general.

Posee la licencia del proceso SYDEC® (Delayed Coking) que maximiza el rendimiento económico de una refinería, con operación probada y aceptada en varias instalaciones a nivel global.

Su trabajo es entregado a tiempo, con excelente calidad a un precio razonable.

1.1.9 Análisis de la Industria. Durante el año 2013, el Producto Interno bruto creció en 4,3% respecto a 2012.

Grafico 1. Evolución de la economía colombiana 2001 – 2013



Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

Comportamiento anual del PIB durante 2013 por sectores

El DANE analiza los resultados del PIB por grandes ramas de actividad como se muestra a continuación:

Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica 2012 – 2013

Tabla 1. Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica 2012 – 2013

Variación porcentual anual - Series desestacionalizadas		
Ramas de actividad	2012	2013
Agropecuaria, silvicultura, caza y pesca	2,5	5,2
Explotación de minas y canteras	5,6	4,9
Industria manufacturera	-1,1	-1,2
Electricidad, gas de ciudad y agua	2,1	4,9
Construcción	6,0	9,8
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	4,3	4,3
Transporte, almacenamiento y comunicación	4,9	3,1
Establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas	5,0	4,6
Servicios sociales, comunales y personales	5,0	5,3
Subtotal valor agregado	3,9	4,2
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	5,1	4,5
PRODUCTO INTERNO BRUTO	4,0	4,3

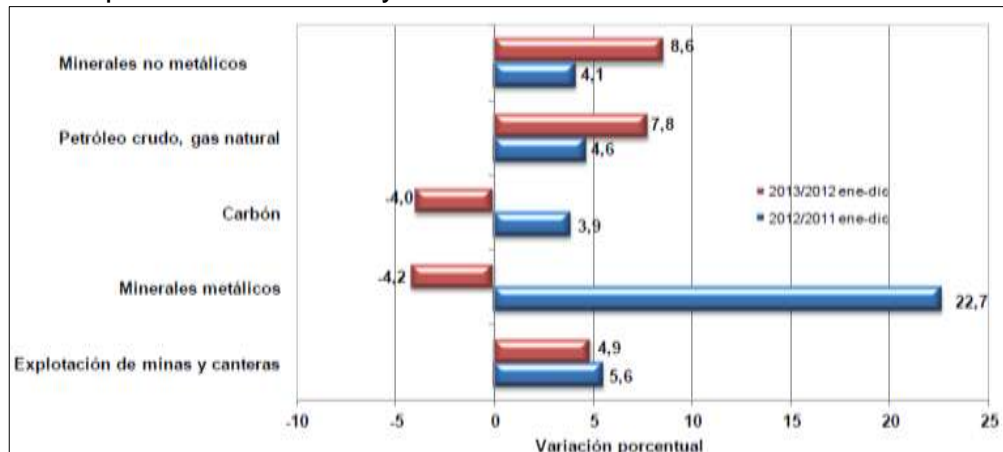
Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

Foster Wheeler Colombia SAS pertenece al sector de la explotación de minas y canteras y su participación es del 4,9% para el año 2013.

Durante el año 2013, el valor agregado del sector minero colombiano registró un crecimiento en 4,9%, explicado por el incremento en el valor agregado petróleo crudo, gas natural y minerales de uranio y torio en 7,8%, y de los minerales no metálicos en 8,6% así como por una disminución en el de carbón mineral en 4,0% y en el de minerales metálicos en 4,2%

El incremento en el valor agregado del sector petrolero obedeció al aumento en la producción de petróleo crudo en 7,8% y en la de gas natural en 11,0%, la producción de carbón registró un decrecimiento de 4,2%.

Gráfico 2. Explotación de minas y canteras Variación anual 2013 – 2012



Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

1.1.10 Servicios. Consultoría y prestación de servicios de ingeniería en el sector petrolero.

Foster Wheeler Colombia SAS tiene contratos de supervisión (PMC) con Reficar y da apoyo a las actividades de Foster Wheeler USA (Houston, TX) para el proyecto de PMRB (Revamping de la Refinería de Barrancabermeja) con Ecopetrol.

1.2 EL MERCADO

Los esfuerzos de Foster Wheeler Colombia SAS están orientados hacia aquellos servicios en los que sabe que tiene ventajas competitivas, como es la ingeniería de detalle.

1.2.1 Tamaño del mercado. Para determinar el tamaño del mercado se realizó un análisis de los ingresos percibidos por la empresa Foster Wheeler Colombia SAS durante el año 2013 y se determinó los principales clientes tanto nacionales como internacionales.

1.2.1.1 Clientes Actuales.

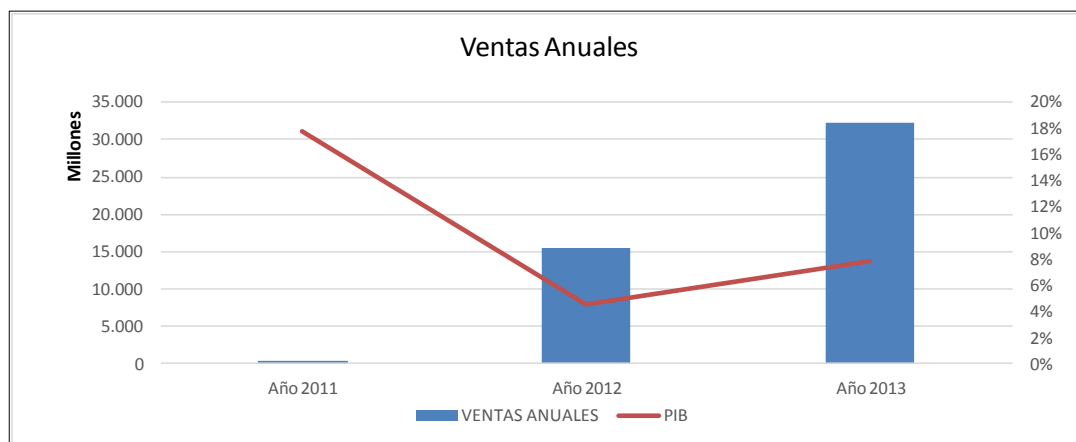
Tabla 2. Clientes actuales Foster Wheeler Colombia SAS

Cifras en Miles COP\$

Clientes FWCol.		Ventas Año 2013
Clientes Nacionales		31.852.064
Process Consultans Inc Suc Colombia		31.852.064
Clientes Internacionales		354.110
FWUSA		312.524
FWNA		10.267
FWITALIANA		31.319
Total Ventas Año 2013		32.206.175

Fuente: Información Financiera Foster Wheeler Colombia SAS

Grafico 3. Ventas año 2013 Foster Wheeler Colombia SAS



Fuente: Información Financiera Foster Wheeler Colombia SAS

1.2.1.2 Clientes potenciales. Actividad petrolera en Colombia. El crecimiento en la industria de servicios petroleros se debe en gran parte al dinamismo en la exploración y producción de crudo en Colombia. El país cuenta con 23 cuencas de las cuales 16 están ubicadas en áreas costa adentro y 7 en costa afuera. La cuenca de mayor importancia en la producción nacional es la de los Llanos Orientales. La producción de petróleo de hidrocarburos en Colombia y gas se incrementó, respectivamente, en los últimos 6 años. Ecopetrol S.A. lidera la

producción total de petróleo en Colombia. Otras empresas como Occidental de Colombia, BP Exploración Colombia y Pacific Rubiales Energy, poseen una participación importante dentro del sector de hidrocarburos en Colombia.

Empresas petroleras en Colombia, en las cuales Foster Wheeler Colombia SAS puede prestar sus servicios a futuro.

- Meta Petroleum Limited
- Occidental de Colombia
- Mansarovar Energy
- Equion Energía
- Petrominerales Colombia
- Hocol SA
- Petrobras Colombia Limited
- Perenco Colombia Limited
- Canacol Energy
- ExxonMobil
- Anadarko
- Shell Exploration
- Andes Energía
- BP Exploration
- Gulf Sands Petroleum PLC
- Range
- Chevron
- Pacific Rubiales
- Cepcolsa
- Promigas SA ESP

Foster Wheeler Colombia SAS atiende actualmente un proyecto con Ecopetrol SA., tiene gran posibilidad de crecimiento, incremento en los clientes y mayor penetración en el mercado.

La penetración en el mercado actualmente es muy baja y corresponde al 5% y la posibilidad de crecimiento y aumento de los clientes, es del 95%.

1.2.2 Descripción de la competencia. Dentro de las principales empresas dedicadas a la ingeniería pre conceptual, conceptual y de detalle en Colombia y a nivel internacional se encuentran las siguientes:

COMPETIDORES NACIONALES

- Schrader Camargo Ingenieros Asociados S.A.
- Tipiel s.a.
- Petrotiger Services Colombia LTDA

COMPETIDORES INTERNACIONALES

- Technip S.A.
- Worley Parsons
- Fluor
- Techint Ingenieria & Construccion

1.2.3 Participación de la empresa y su participación en el mercado.

Colombia es uno de los principales productores de petróleo en Latinoamérica. Esto sumado al potencial boom petrolero del país y la creciente demanda local, convierte al país en un destino atractivo para la instalación de empresas dedicadas al suministro de bienes requeridos en la producción de hidrocarburos.

Se pueden identificar tres etapas distintas en los encadenamientos que se dan en la industria petrolera, así:

La primera de ellas, hace referencia directamente a las actividades de exploración y producción de petróleo y de gas natural; este primer nivel está compuesto principalmente de las empresas operadoras.

La segunda etapa del encadenamiento hace alusión a las actividades relacionadas con los bienes y servicios petroleros que demanda la primera, Es decir, esta provee los bienes y servicios especializados, tal como la prestación de servicios de perforación, alquiler de maquinaria y equipo, actividades de geología y sísmica, servicios de ingeniería y consultoría, diseño y construcción de montajes industriales, entre otros.

La tercera etapa, se compone de bienes y servicios generales que demandan la primera y la segunda.

El estudio de Fedesarrollo encontró que esta última etapa comprende 33 subsectores de la economía identificados por su código CIU. De estos subsectores, dada su participación en los ingresos operacionales del sector y el número de firmas dedicadas a esta actividad se destacan 5 de ellos:

Tabla 3. Actividades Económicas sector petrolero.

Código CIU	Actividad Económica
C1120	Actividades de servicios relacionadas con la extracción de petróleo
F4530	Construcción de obras de ingeniería civil
G5190	Comercio al por mayor de productos diversos
K7129	Alquiler de otros tipos de maquinaria y equipo
K7421	Actividades de arquitectura e ingeniería y actividades conexas de asesoría

Fuente: Tomado de Fedesarrollo.

La actividad económica de Foster Wheeler Colombia SAS, según el CIU es K7421.

El comportamiento de los Ingresos Operacionales para el año 2013 fue:

Tabla 4. Ingresos operacionales año 2013 empresas del sector

<i>Cifras en millones COP\$</i>	Part. Sector	% Part. Sector
FOSTER WHEELER COLOMBIA SAS	32.206	0,8%
TIPIEL SA	138.595	3,6%
SCHRADER CAMARGO INGENIEROS ASOCIADOS SA	194.844	5,0%
PETROTIGER SERVICE COLOMBIA LTDA	201.085	5,2%
Otras Empresas del Sector	3.294.518	85,3%
Total Ingresos Operacionales del Sector	3.861.248	100,0%

Fuente: Tomado de Superintendencia de Sociedades

Para determinar el tamaño del mercado se realizó un análisis de los ingresos percibidos por las principales empresas que prestan servicios petroleros con presencia activa en Colombia, según la clasificación de la actividad económica, conformada por 400 empresas; donde la participación de la compañía fue del 1%, del total del sector donde está ubicado, atendiendo un cliente nacional y tres internacionales; donde no todas prestan el servicio que presta la compañía actualmente.

Grafico 4. Ingresos operacionales año 2013 empresas del sector



Fuente sector: Superintendencia de sociedades

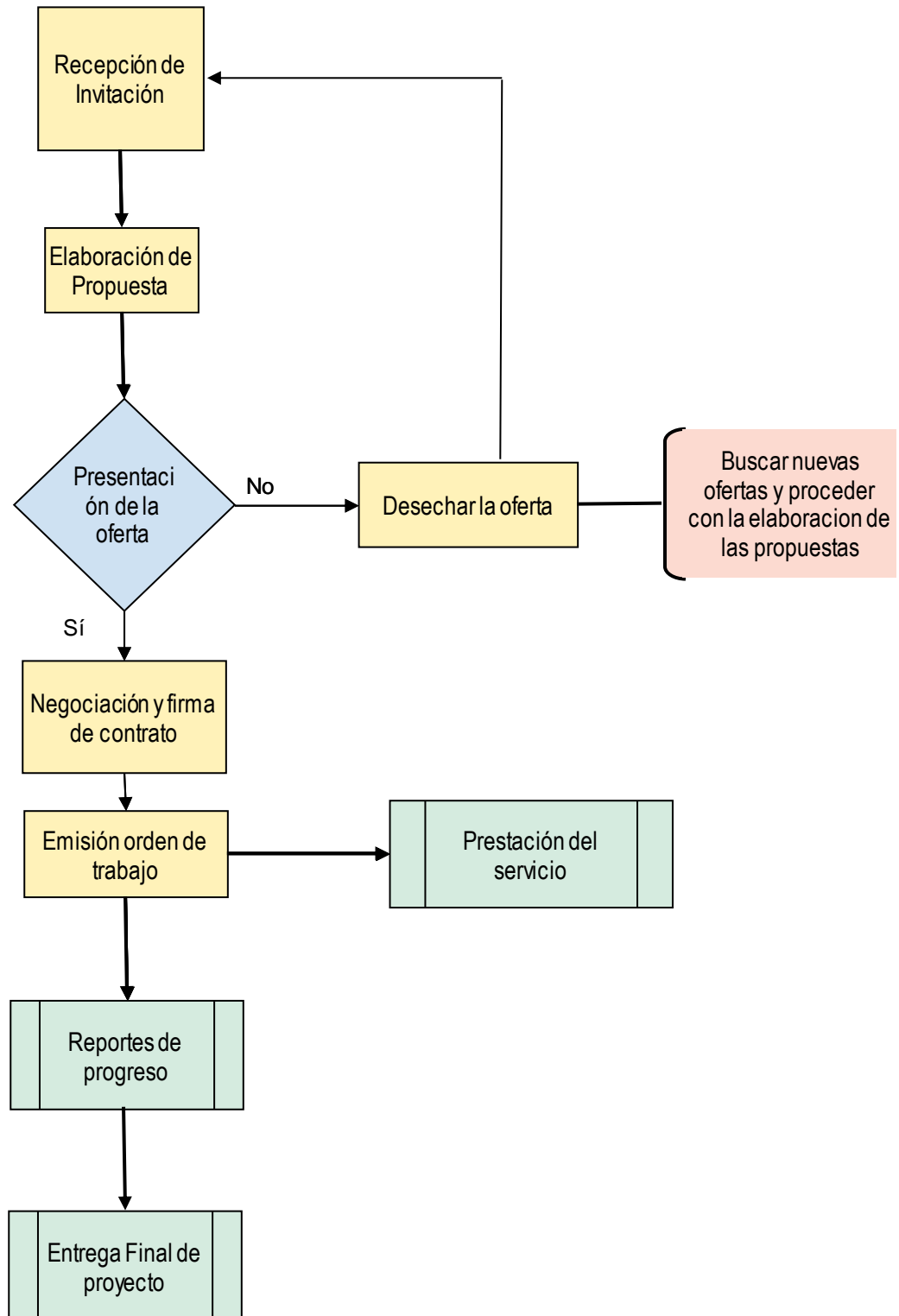
1.3 PROCESO DE PRODUCCIÓN, PRESTACIÓN DE SERVICIO O COMERCIALIZACIÓN

1.3.1 Descripción del proceso. Foster Wheeler Colombia SAS participa y es invitado a licitar en los procesos de contratación de las compañías nacionales que requieren servicios de ingeniería especializada en el sector. De ésta manera inicia el proceso de prestación del servicio, el cual continúa con el estudio de los requerimientos planteados en las licitaciones y la elaboración de la propuesta, la

cual incluye todo el presupuesto del proyecto a desarrollar. Cuando la propuesta está lista, se procede a presentarla al cliente y se inicia el proceso de negociación, aclaraciones de variables importantes para el desarrollo del proyecto y términos del contrato. Cuando esta etapa se lleva a cabo y las partes están de acuerdo se firma el contrato. Posterior a la firma, se emite una orden de trabajo y se procede a prestar el servicio, el cual consiste básicamente en la entrega de información de ingeniería, cálculos, planos y otros. Esta información es entregada de manera parcial al cliente por lo cual se hacen actividades de control al proyecto, el cual se realiza con los reportes de progreso.

Finalmente, cuando la información es entregada en la totalidad de los requisitos inicialmente pactados con el cliente, se procede a realizar la entrega final y cierre del proyecto.

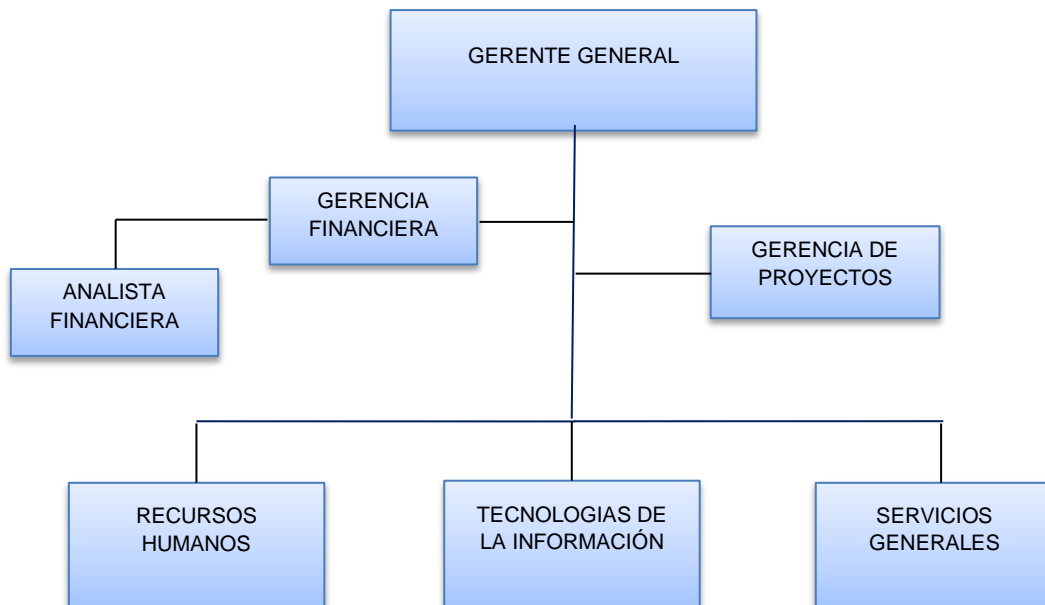
1.3.1 Diagrama del proceso



1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

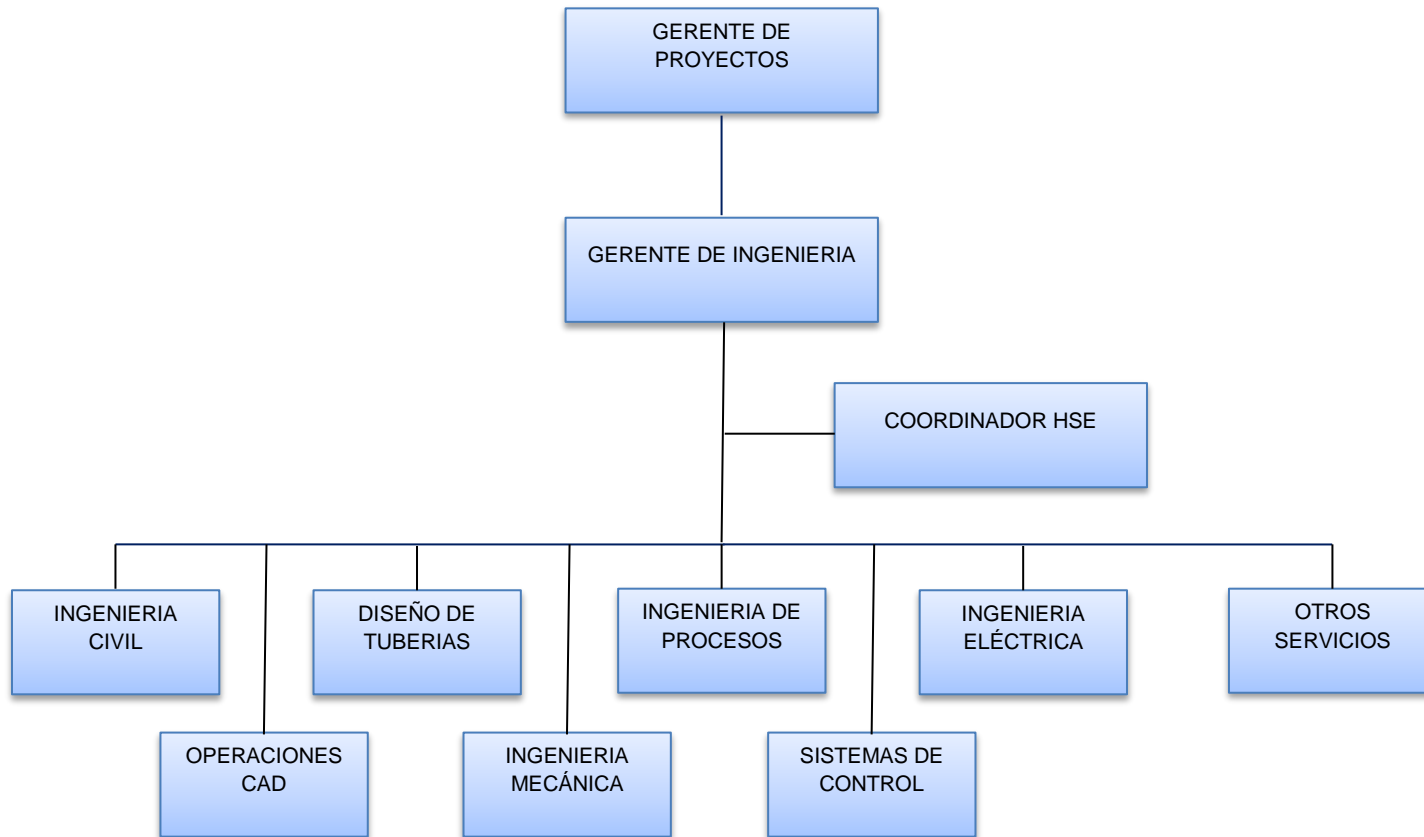
1.4.1. Organigramas de la empresa. Foster Wheeler Colombia SAS, posee una estructura jerárquica descendente desde la gerencia de la compañía. En la parte administrativa dependen directamente de la gerencia las siguientes áreas: la gerencia financiera, los procesos de recursos humanos, tecnologías de la información y los servicios generales.

Grafico 5. Organigrama Administrativo



En la parte operativa, el gerente de proyectos, el cual depende directamente de la gerencia general, tiene a su cargo las dependencias y el personal que realizan los procesos de ingeniería tales como la ingeniería civil, diseño de tuberías, ingeniería de procesos, ingeniería eléctrica, operaciones CAD, Ingeniería mecánica y los sistemas de control. Estos son asistidos por el personal de HSE (Health, Safety, Environment) y se soportan en otras operaciones como el control documental y las requisiciones o las compras.

Grafico 6. Organigrama Técnico



1.4.1 Estructura de sueldos y salarios

Tabla 5. Sueldos y salarios.

Cifras en Miles COP\$

Rubro	Tipo Salario	No. Empleados	Salarios	Asignaciones Internacionales	Horas Extras	Auxilio de Transporte	Total General
Directivo	Salario Integral	2	397.437	509.892	-	-	907.329
Profesional Administración	Salario Básico	18	603.462	-	3.432	801	607.696
Operativo Cartagena Local	Salario Básico	39	2.916.840	-	243.288	-	3.160.128
Operativo Cartagena Expatriado	Salario Integral	34	6.309.731	8.724.466	-	-	15.034.197
Total Gastos Administración Nómina		93	10.227.471	9.234.358	246.720	801	19.709.351

Fuente: Información financiera Foster Wheeler Colombia SAS al 31 de Diciembre de 2013

Tabla 6. Gastos de nómina.

Cifras en Miles COP\$

Total Gasto de Nómina Anual		
Detalle	Gastos	Costos
Sueldos	603.462	2.916.840
Salario Integral	397.437	6.309.731
Asignaciones Internacionales	509.892	8.724.466
Horas Extras	3.432	243.288
Auxilio de Transporte	801	-
Seguridad Social y Parafiscales	273.374	3.012.804
Provisión de Prestaciones	194.877	967.420
Total	1.983.276	22.174.550

Fuente: Información financiera Foster Wheeler Colombia SAS al 31 de Diciembre de 2013

2. EL PROBLEMA

2.1 ANTECEDENTES

Realizando un análisis previo sobre la información financiera, operativa y administrativa de la compañía Foster Wheeler Colombia SAS, se evidencia que la sociedad puede establecer mejoras en su estrategia financiera, que le permita optimizar sus recursos y así mismo obtener excelentes indicadores de liquidez, rentabilidad y endeudamiento, buscando un mejor posicionamiento en el mercado local y tener una mejor participación con respecto a sus competidores en el sector.

2.1.1 Diagnóstico Financiero. Realizando el análisis de los estados financieros se puede destacar la importancia de algunos indicadores financieros para ver con más detalle la evolución que ha tenido Foster Wheeler Colombia SAS desde el momento que su accionista decidió invertir en Colombia; para ello se calcularon algunos indicadores de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y los diferentes márgenes.

La liquidez nos permite ver como Foster Wheeler Colombia SAS, a pesar de ser una empresa nueva en el mercado Colombiano ha podido generar flujos con tendencia creciente, suficientes para responder con sus obligaciones y a su vez contar con un disponible que le permite evaluar nuevas estrategias de inversión buscando el aprovechamiento de su capital de trabajo.

El endeudamiento para el año 2011 fue del 127% puesto que en este año se necesitó más inversión para la infraestructura y funcionamiento de las oficinas, deuda que se adquirió con una compañía vinculada, pero como se ve en este indicador la compañía ha venido disminuyendo este pasivo en un 30% a cierre del año 2013 con respecto al año inmediatamente anterior, reflejando la capacidad que tiene para absorber la deuda.

La rentabilidad sobre las utilidades es directamente proporcional al crecimiento que reflejan las ventas ya que su tendencia es creciente de manera constante lo que indica que los costos y gastos guardan relación con el volumen de ventas que genera la empresa.

Para el cierre del año 2013 el balance de la empresa Foster Wheeler Colombia SAS se encuentra discriminado así: dentro del total de los activos la mayor parte está representada por los deudores los cuales a Diciembre 31 del 2013 está en \$8.044 millones de pesos, correspondiente al 63% del total de los activos y que está conformado por el valor de las cuentas por cobrar a la compañía vinculada Process Consultans Inc. Sucursal Colombia y a los anticipos de impuestos; luego con un 28% del total de los activos está el valor del efectivo, dinero que reposa en bancos al final del periodo, le sigue con un 5% los equipos de cómputo y los

muebles y enseres, por último con un 4% de participación están los cargos diferidos mejoras en propiedad ajena que corresponde a los arreglos realizados a las oficinas en donde actualmente funciona Foster Wheeler Colombia SAS, y que para el momento de desocuparlas, el arrendatario devuelve a Foster Wheeler Colombia SAS por todos los arreglos realizados durante el tiempo de permanencia en ellas.

Para Foster Wheeler Colombia SAS todos sus pasivos son a corto plazo, por tal razón el total del pasivo corriente está conformado por impuestos, gravámenes y tasas con una participación del 43%; luego con un 41% están las obligaciones financieras suscritas con la compañía vinculada Process Consultants Inc. Sucursal Colombia; con un 8% siguen las obligaciones laborales: cesantías, intereses de cesantías y vacaciones por pagar al cierre del año 2013, otro rubro son las cuentas por pagar con 7% de participación, comprendido por los retenciones por pagar, transportes, fletes, honorarios y otros costos; con una participación del 1% están los pasivos estimados y provisiones y por último las cuentas por pagar a proveedores que corresponde al 0,40% del total de los pasivos.

El rubro con mayor participación dentro del patrimonio son la utilidad del ejercicio y las utilidades acumuladas las cuales representan el 98%.

Así mismo es importante resaltar las fortalezas y oportunidades que tiene la compañía para mejorar sus resultados en el mediano y largo plazo para buscar consolidarse como una de las compañías más importantes dentro del sector.

2.1.1.1 Oportunidades. Implementar nuevas líneas de negocio que los competidores más cercanos tienen definidas dentro de su portafolio de servicios.

Mejorar su estructura de gastos la cual debe impactar de manera positiva el margen neto de la empresa.

Fortalecer su patrimonio buscando nuevos inversionistas el cual le permitirá acceder a otros tipos de negocio.

2.1.1.2 Fortalezas. Personal calificado para la prestación del servicio, uso de plataformas de tecnología en ingeniería de proyectos que le permite ser competitivo en el sector petrolero.

Estructura financiera sólida para respaldar los proyectos de inversión; respaldo corporativo de la casa matriz, facilitando su reconocimiento en el mercado local como una organización sólida que ofrece servicios de consultoría e ingeniería pre conceptual, conceptual básica y de detalle.

2.1.1.3 Estado de resultados

FOSTER WHEELER COLOMBIA S.A.S.			
ESTADO DE RESULTADOS			
Por el Período Comprendido entre el 1 de Enero y el 31 de Diciembre			
Cifras en Miles COP\$			
	2011	2012	2013
Ventas netas	321.295	15.551.147	32.206.175
Costo de ventas	201.968	9.087.847	22.683.641
UTILIDAD BRUTA	119.327	6.463.301	9.522.534
Gastos operacionales de administración	839.352	2.896.967	4.073.900
UTILIDAD OPERACIONAL	(720.024)	3.566.334	5.448.634
Otros Ingresos no operacionales	370	12.796	27.374
Otros egresos no operacionales	(29.857)	(143.596)	(184.503)
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	(749.511)	3.435.534	5.291.505
Provisión para impuestos sobre la renta	-	1.016.773	1.910.658
UTILIDAD NETA	(749.511)	2.418.761	3.380.847
GANANCIA/PERDIDA NETA POR ACCIÓN	(7.495)	24.188	33.808

Fuente: Información financiera Foster Wheeler Colombia SAS al 31 de Diciembre de 2013

Los ingresos operacionales de Foster Wheeler Colombia SAS corresponden a la facturación en horas hombre relacionado con la prestación del servicio de ingeniería pre conceptual, conceptual y de detalle.

En el costo de ventas se registran las erogaciones por conceptos de personal, servicios, gastos de viaje, gastos legales, entre otros que tienen relación directa con el servicio de ingeniería en Bogotá y Cartagena. Los gastos administrativos corresponde a la dirección y personal de oficina Bogotá; la oficina se encuentra en arriendo.

La compañía al ser persona jurídica régimen común y con los cambios de la reforma tributaria Ley 1607 del 26 de Diciembre de 2012, es contribuyente de renta y del nuevo impuesto CREE, por tanto el cálculo de provisión se hace para ambos impuestos.

2.1.1.3.1. Análisis Vertical Estado de Resultados

FOSTER WHEELER COLOMBIA S.A.S.
ESTADO DE RESULTADOS - ANALISIS VERTICAL
Por el Período Comprendido entre el 1 de Enero y el 31 de Diciembre

<i>Cifras en Miles COP\$</i>			Análisis Vertical	
	2012	2013	2012	2013
Ventas netas	15.551.147	32.206.175	100,0%	100,0%
Costo de ventas	9.087.847	22.683.641	58,4%	70,4%
UTILIDAD BRUTA	6.463.301	9.522.534	41,6%	29,6%
Gastos operacionales de administración	2.896.967	4.073.900	18,6%	12,6%
UTILIDAD OPERACIONAL	3.566.334	5.448.634	22,9%	16,9%
Otros Ingresos no operacionales	12.796	27.374	0,1%	0,1%
Otros egresos no operacionales	(143.596)	(184.503)	-0,9%	-0,6%
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	3.435.534	5.291.505	22,1%	16,4%
Provisión para impuestos sobre la renta	1.016.773	1.910.658	6,5%	5,9%
UTILIDAD NETA	2.418.761	3.380.847	15,6%	10,5%
GANANCIA/PERDIDA NETA POR ACCIÓN	24.188	33.808	0,2%	0,1%

Fuente: Información financiera Foster Wheeler Colombia SAS

La participación de la utilidad bruta disminuyó en el año 2013, pasando del 41,6% al 29,6%, se debe al incremento en los costos de ventas por la contratación de mano de obra especializada personal extranjero (expatriados), que no se encuentra en el país.

La utilidad operacional presenta una disminución del año 2012 al 2013 del 6% ya que para el primer periodo esta era el 22,9% y al cierre del 2013 fue de 16,9% con respecto a las ventas obtenidas; situación que obedece a al incremento de los gastos de administración, los cuales pasaron de \$2.897 millones de pesos \$4.703 millones, ya que la empresa tuvo que contratar más personal para poder atender los nuevos proyectos otorgados y cumplir con los tiempos de entrega ya pactados en las ordenes de trabajo asignadas.

La utilidad antes de impuestos para en el año 2013 fue del 16,4%, y para el año 2012 del 22,1%, presentándose una disminución a pesar de que sus gastos financieros aumentaron y la participación de los ingresos no operacionales fueron estables teniendo en cuenta el volumen de ventas.

La participación de la utilidad del ejercicio presenta una disminución muy significativa, pasando del 15,6% en el año 2012, al 10,5% para el año 2013, se debe al incremento del costo de venta y los gastos administrativos.

2.1.1.3.2. Análisis Horizontal Estado de Resultados

FOSTER WHEELER COLOMBIA S.A.S.				
ESTADO DE RESULTADOS - ANALISIS HORIZONTAL				
Por el Período Comprendido entre el 1 de Enero y el 31 de Diciembre				
<i>Cifras en Miles COP\$</i>				
	2012	2013	Var. Absoluta 2013-2012	Var. Relativa 2013-2012
Ventas netas	15.551.147	32.206.175	16.655.027	107,1%
Costo de ventas	9.087.847	22.683.641	13.595.794	149,6%
UTILIDAD BRUTA	6.463.301	9.522.534	3.059.233	47,3%
Gastos operacionales de administración	2.896.967	4.073.900	1.176.933	40,6%
UTILIDAD OPERACIONAL	3.566.334	5.448.634	1.882.300	52,8%
Otros Ingresos no operacionales	12.796	27.374	14.578	113,9%
Otros egresos no operacionales	(143.596)	(184.503)	(40.907)	28,5%
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	3.435.534	5.291.505	1.855.971	54,0%
Provisión para impuestos sobre la renta	1.016.773	1.910.658	893.885	87,9%
UTILIDAD NETA	2.418.761	3.380.847	962.086	39,8%
GANANCIA/PERDIDA NETA POR ACCIÓN	24.188	33.808	9.621	39,8%

Fuente: Información financiera Foster Wheeler Colombia SAS

Como se puede observar, los ingresos por ventas de la empresa Foster Wheeler Colombia SAS, aumentaron de un año al otro en \$16.655 millones de pesos, lo cual presenta un incremento del 107,1%, éste se debe a la firma de nuevos contratos ejecutados con clientes nacionales y extranjeros.

La utilidad bruta presenta un incremento representativo con respecto al año anterior de \$3.059 millones de pesos, representando el 47,3% el cual se debe al incremento en las ventas, aunque los costos de ventas incrementan en un porcentaje mayor a las ventas, esto se debió a la contratación de personal especializada para prestar un mejor servicio.

La utilidad operacional muestra una tendencia creciente del 52,8%, como se ha mencionado anteriormente por el crecimiento significativo en las ventas; los gastos operacionales aumentaron el 40% ya que para el 2013 la empresa tuvo que incurrir en contratación de nuevo personal administrativo, asesoría jurídica, trasportes, afiliaciones y suscripciones para poder participar en las licitaciones y ofertas.

La utilidad antes de impuestos incremento un 54,0%, se debe al incremento en las ventas y al incremento de los ingresos no operacionales que crecieron un 113,9%.

La utilidad neta se incrementó en un 39,8%, como resultado del crecimiento de los ingresos operacionales, la utilidad operacional y la recuperación de costos y gastos (incapacidades).

2.1.1.4 Balance general.

FOSTER WHEELER COLOMBIA S.A.S.			
BALANCE GENERAL			
31 DE DICIEMBRE			
Cifras en Miles COP\$			
	2011	2012	2013
ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES			
Efectivo	516.706	1.900.015	3.555.062
Deudores	272.701	5.350.962	8.044.130
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	789.407	7.250.977	11.599.191
Equipos	787.297	752.884	667.697
Cargos diferidos	1.088.494	773.733	452.192
TOTAL ACTIVO	2.665.198	8.777.595	12.719.080
PASIVO Y PATRIMONIO			
Obligaciones Financieras	3.153.800	4.506.800	3.096.053
Proveedores Nacionales	71.291	28.163	31.268
Cuentas por Pagar	73.937	257.515	499.518
Obligaciones laborales	27.969	510.543	618.765
Impuestos, gravámenes y tasas	36.806	719.800	3.245.059
Pasivos estimados y provisiones	13.905	1.048.524	141.320
TOTAL PASIVO CORRIENTE	3.377.709	7.071.345	7.631.983
PATRIMONIO			
Capital autorizado	37.000	37.000	37.000
Reserva Legal	0	0	18.500
Utilidad del periodo	0	2.418.761	3.380.847
Utilidades / Pérdida Ejer. Ant	-749.511	-749.511	1.650.750
PATRIMONIO	-712.511	1.706.250	5.087.097
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2.665.198	8.777.595	12.719.080

Fuente: Información financiera Foster Wheeler Colombia SAS al 31 de Diciembre de 2013

El activo total a 2013 asciende a \$12.719 millones de pesos, donde el 91,2% está representado en el activo corriente y el 8,8% entre propiedad, planta y equipo y cargos diferidos.

En el balance por el rubro de pre operativos y antes del inicio de la facturación en noviembre de 2011, se registró inicialmente en cargos diferidos las erogaciones de remodelación de oficina financiada por la vinculada Process Consultans Inc, que se ve reflejado en obligaciones financieras en un incremento del 43%; después por políticas de la compañía se empezó a amortizar a 36 meses el total de éstos gastos, por eso se inició en 2011 con pérdida de \$749 millones de pesos.

La compañía no ha hecho distribución de utilidades y compensaron las pérdidas de 2011 con la utilidad del ejercicio de 2012.

Al cierre de 2013 el patrimonio cerró en \$5.087 millones de pesos y por el comportamiento de sus cuentas se espera que en 2014 y siguientes las utilidades sigan aumentando año a año.

2.1.1.4.1. Análisis Vertical Balance General

FOSTER WHEELER COLOMBIA S.A.S.				
BALANCE GENERAL - ANALISIS VERTICAL				
31 DE DICIEMBRE				
Cifras en Miles COP\$			Análisis Vertical	
	2012	2013	2012	2013
ACTIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES				
Efectivo	1.900.015	3.555.062	21,6%	28,0%
Deudores	5.350.962	8.044.130	61,0%	63,2%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	7.250.977	11.599.191	82,6%	91,2%
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Equipos	752.884	667.697	8,6%	5,2%
Cargos diferidos	773.733	452.192	8,8%	3,6%
TOTAL ACTIVO	8.777.595	12.719.080	100,0%	100,0%
PASIVO Y PATRIMONIO				
Obligaciones Financieras	4.506.800	3.096.053	63,7%	40,6%
Proveedores Nacionales	28.163	31.268	0,4%	0,4%
Cuentas por Pagar	257.515	499.518	3,6%	6,5%
Obligaciones laborales	510.543	618.765	7,2%	8,1%
Impuestos, gravámenes y tasas	719.800	3.245.059	10,2%	42,5%
Pasivos estimados y provisiones	1.048.524	141.320	14,8%	1,9%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	7.071.345	7.631.983	100,0%	100,0%
PATRIMONIO				
Capital autorizado	37.000	37.000	2,2%	0,7%
Reserva Legal	0	18.500	0,0%	0,4%
Utilidad del periodo	2.418.761	3.380.847	141,8%	66,5%
Utilidades / Pérdida Ejer. Ant	-749.511	1.650.750	-43,9%	32,4%
PATRIMONIO	1.706.250	5.087.097	100,0%	100,0%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	8.777.595	12.719.080	100,0%	100,0%

Fuente: Información financiera Foster Wheeler Colombia SAS

En el activo el rubro con mayor participación para los dos años es la cuenta deudores con el 61,0% para el año 2012 y el 63,2% para el año 2013, se debe al

incremento en las ventas, la cartera se recupera cada 30 días, seguido del efectivo con una participación del 21,6% para el 2012 y del 28,0% para el 2013, es una compañía con muy buen flujo de efectivo para cumplir con el pago de sus pasivos, lo cual resalta su importancia para una empresa prestadora de servicios especializados.

En el pasivo el rubro con mayor participación en el año 2012, son las obligaciones financieras es del 63,7%, obligación adquirida con una de la compañías vinculadas del grupo, se adquirió para la creación de la compañía en Colombia, con una tasa de interés muy baja. En el año 2013 las partidas con mayor participación son: las obligaciones financieras con el 40,6% y los impuestos con el 42,5%, representados en el impuesto de Renta y complementarios.

En el patrimonio el rubro con mayor participación fue la utilidad del ejercicio con el 66% y las utilidades acumuladas con el 32%.

2.1.4.1.2. Análisis Horizontal Balance General

FOSTER WHEELER COLOMBIA S.A.S.				
BALANCE GENERAL - ANALISIS HORIZONTAL				
31 DE DICIEMBRE				
<i>Cifras en Miles COP\$</i>	2012	2013	Var. Absoluta 2013-2012	Var. Relativa 2013-2012
ACTIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES				
Efectivo	1.900.015	3.555.062	1.655.047	87,1%
Deudores	5.350.962	8.044.130	2.693.167	50,3%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	7.250.977	11.599.191	4.348.214	60,0%
Equipos	752.884	667.697	-85.188	-11,3%
Cargos diferidos	773.733	452.192	-321.541	-41,6%
TOTAL ACTIVO	8.777.595	12.719.080	3.941.485	44,9%
PASIVO Y PATRIMONIO				
Obligaciones Financieras	4.506.800	3.096.053	-1.410.747	-31,3%
Proveedores Nacionales	28.163	31.268	3.105	11,0%
Cuentas por Pagar	257.515	499.518	242.004	94,0%
Obligaciones laborales	510.543	618.765	108.222	21,2%
Impuestos, gravámenes y tasas	719.800	3.245.059	2.525.259	350,8%
Pasivos estimados y provisiones	1.048.524	141.320	-907.204	-86,5%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	7.071.345	7.631.983	560.638	7,9%
PATRIMONIO				
Capital autorizado	37.000	37.000	0	0,0%
Reserva Legal	0	18.500	18.500	0,0%
Utilidad del periodo	2.418.761	3.380.847	962.086	39,8%
Utilidades / Pérdida Ejer. Ant	-749.511	1.650.750	2.400.261	320,2%
PATRIMONIO	1.706.250	5.087.097	3.380.847	198,1%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	8.777.595	12.719.080	3.941.485	44,9%

Fuente: Información financiera Foster Wheeler Colombia SAS

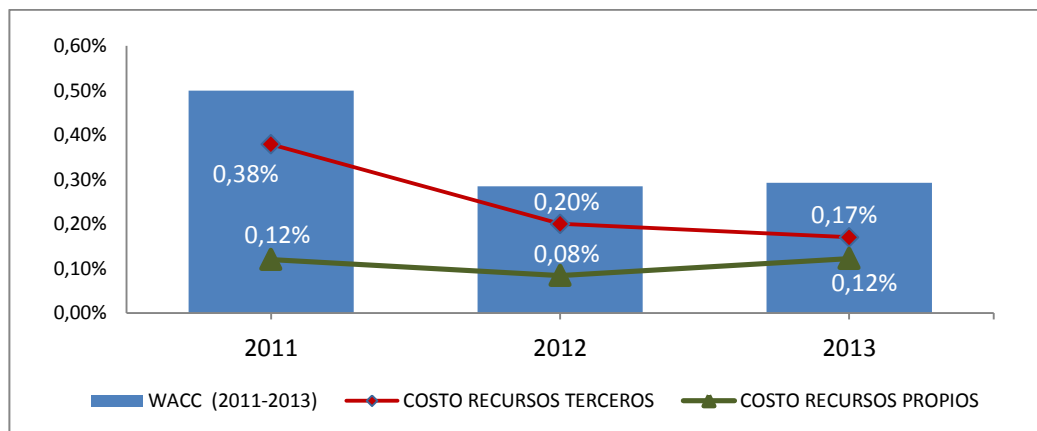
En el activo las partidas con mayor crecimiento son: el efectivo el cual aumentó un 87,1%, pasó de \$1.900 millones de pesos a \$3.555 millones de pesos y los deudores que aumentaron un 50,3%, los cuales pasaron de \$5.350 millones de pesos a \$8.044 millones de pesos esto se debe al incremento tan significativo de las ventas.

En el pasivo la cuenta con mayor incremento son los impuestos (impuesto de renta y complementarios), aumento en un 350,8%, pasó de \$719 millones a \$3.245 millones, se debe al crecimiento de la compañía y al incremento tan significativo en las utilidades. Las cuentas por pagar también tienen un incremento muy significativo ya que pasaron de \$257 millones a \$499 millones, presentando un incremento del 94%, debido al aumento en las cuentas de retención en la fuente, retención de ICA y transporte fletes y acarreos. Las obligaciones financieras disminuyeron en un 31,3% por el abono realizado en el último año pasando de \$4.506 millones de pesos a \$3.096 millones de pesos.

El patrimonio se incrementó en un 198,1%, \$3.380 millones de pesos reflejados en las cuentas de reserva legal, utilidad del ejercicio y utilidades acumuladas, esta última es la que mayor incremento tuvo en el último periodo con \$2.400 millones de pesos.

2.1.1.5 Indicadores financieros

Gráfico 7. Costo de los Recursos 2011 – 2013.

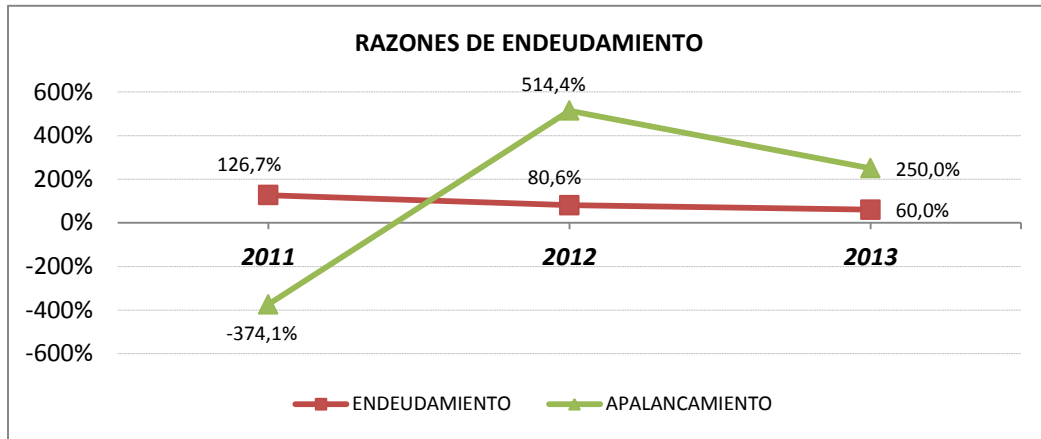


Las obligaciones financieras para el año 2011 fueron de \$3.154 millones de pesos, para el año 2012 incrementaron a \$4.507 millones de pesos debido a la necesidad de cubrir los gastos pre-operativos, por otra parte en el año 2013 disminuyeron a \$3.096 millones de pesos ya que para este año se realizó un abono a la deuda.

El costo de los recursos o WACC ha disminuido por efectos de abonos a obligaciones financieras, ya que la rentabilidad esperada por el accionista ha sido siempre del 12%. El WACC pasó del 0,5% al 0,29% en 2013.

De la rotación de los activos totales podemos decir que para el año 2012 los activos se están convirtiendo en efectivo 1 vez al año, y para el año 2013 es más eficiente pasa a 3 veces al año.

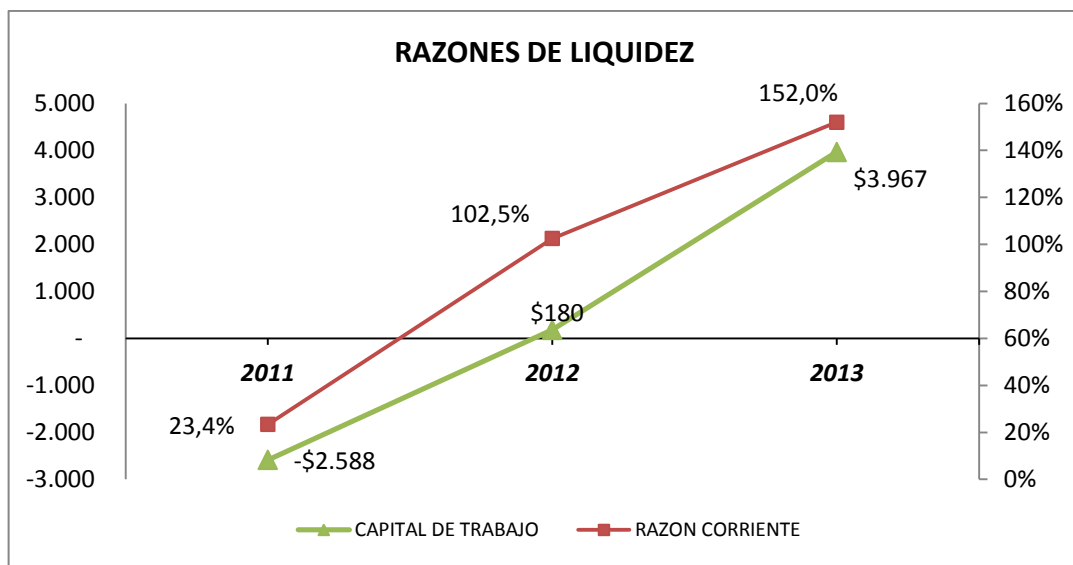
Gráfico 8. Indicadores de endeudamiento 2011 – 2013



El nivel de endeudamiento ha disminuido anualmente pasando del 127% en 2011 al 60% en 2013 lo que indica que los activos de la compañía cada vez tiene más capacidad de cubrir las deudas con terceros; aunque el 60% es alto para cierre de 2013 sirve tener deuda bullet con vinculada a libor.

El nivel de apalancamiento en el año 2011 fue negativo en 374% debido que los gastos diferidos fueron altos por el inicio de las operaciones, y para el primer año no obtuvo utilidades, para el año 2012 fue 514% y 2013 es de 250%, esta variación por mayor incremento en sus activos con respecto al patrimonio, aunque este también incremento por la obtención de utilidades y refleja que los activos de la empresa se están financiando en menor proporción con el patrimonio de los accionistas.

Gráfico 9 Indicadores de liquidez 2011 – 2013

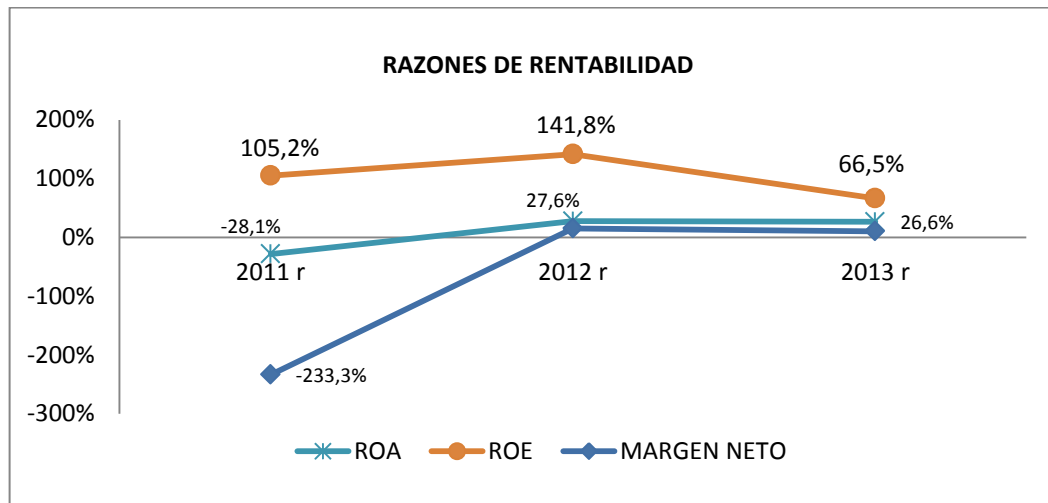


Para el año 2011 del 100% de los activos de la compañía un 23,4% respalda las deudas, para los años siguientes este respaldo aumenta en el año 2012 es del 102,5% y para el año 2013 es del 152%, éste aumento se debe a que los activos corrientes tuvieron un aumento significativo.

Con respecto al capital de trabajo, en el año 2011 la compañía necesita \$2.588 millones de pesos para respaldar el total de sus obligaciones, para el año 2012 la empresa después de cancelar total sus obligaciones le quedan 179 millones de pesos y para el año 2013 el valor después de cancelar todas las obligaciones es de \$3.967 millones de pesos con los cuales pueden atender todas las obligaciones que surgen del desarrollo de la actividad económica, el aumento observado para el año 2013 es consecuencia del aumento considerable en las cuentas por cobrar.

Analizando estos indicadores podemos observar que la compañía es estable en términos de liquidez, y se ve reflejado por el constante crecimiento en sus activos corrientes representados en efectivo y deudores, lo que le permite cumplir con sus obligaciones y llevar a cabo el desarrollo normal de su actividad económica.

Gráfico 10. Indicadores de rentabilidad 2011 – 2013.



Analizando la utilidad bruta se puede decir que las ventas netas para el año 2011, 2012 y 2013 generaron el 37,1%, 41,6% y 29,6% de utilidad respectivamente, también se puede ver que existe una disminución del 12% en la utilidad entre el año 2012 y 2013. Adicionalmente se puede decir que a pesar del aumento en los costos de ventas, en los gastos administrativos, las ventas crecieron lo suficiente para asumir dichos aumentos.

Para el año 2012 la compañía generó una utilidad operacional del 22,9% y para el año 2013 fue del 16,9%, se nota un decrecimiento del 6%, originado por el aumento de los costos de ventas y los gastos operacionales.

El ROA proporciona una tendencia eficiente en la gestión y el uso de los activos para generar ingresos, pasó de ser negativo en 2011 en -28,1% a 26,6% en 2013 y se concluye que los activos son productivos y se constituyen en una forma eficiente de generación de ingresos.

La rentabilidad del patrimonio en el año 2011 estuvo en el orden del 105,2% ya que tanto el patrimonio como la utilidad neta fueron negativos, para el año 2012 aumentó a 141,8% lo que indica que hubo un aumento en la rentabilidad de la inversión de los socios y en el 2013 quedó en 66,5% ya que en 2012 se compensaron las pérdidas de ejercicios anteriores y la utilidad del ejercicio.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Foster Wheeler Colombia SAS, es una empresa dedicada a la prestación de servicios de ingeniería para el sector petrolero, lleva en el mercado Colombiano tan solo tres años no obstante realizando un análisis al comportamiento de sus estados financieros durante este periodo de tiempo, se observa un crecimiento constante e importante; debido al respaldo que tiene de su casa matriz, ya que esta cuenta con bastante experiencia a nivel mundial.

La compañía económicamente tiene unas bases sólidas, que le permiten llevar a cabo su objeto social sin necesidad de apalancamiento por parte del sector financiero o de alguna otra entidad, además presenta niveles crecientes de liquidez que no son aprovechados por la compañía.

Foster Wheeler Colombia SAS posee una baja participación en el mercado Colombiano, ya que únicamente atiende un solo cliente y su portafolio de servicios se limita a la entrega de información de ingeniería.

El problema de Foster Wheeler Colombia SAS radica en la capacidad limitada de invertir de manera óptima, eficiente y con el menor riesgo sus excesos de liquidez.

Entre las políticas de la organización no se contempla un adecuado plan de inversiones que le permitan manejar de otra forma los recursos que permanecen en sus cuentas corrientes, en especial los excedentes.

Las obligaciones financieras con la que cuenta actualmente la compañía, no tiene una estructura clara para la amortización de los créditos, no se hacen abonos constantes, lo cual está generando pagos de intereses.

Se realizó una entrevista al gerente de ingeniería de la compañía el cual explicó el funcionamiento y ayudó a caracterizar los procesos internos de la empresa, fue así como se logró construir el diagrama de procesos que no estaba determinado aún.

También se logró esclarecer los roles y funciones que llevan a cabo cada uno de los integrantes de la compañía y así entender de manera más sencilla los organigramas y las relaciones jerárquicas de Foster Wheeler Colombia SAS.

Después de recibir los estados financieros de los años 2011, 2012 y 2013, se procedió a hacer una depuración de los mismos, la cual consistió en reducir a grandes cuentas todos los movimientos que presentaba la compañía para poder vincularlos con las notas a los estados financieros, con el fin de obtener la información relevante e importante.

Se realizaron consultas vía internet acerca de la compañía, su funcionamiento, líneas de negocio, países en los cuales tiene presencia, planes de estrategia de expansión a nivel mundial y la relación de la filial Colombiana.

Por este mismo medio se consultó el sector macroeconómico en el cual se encuentra la compañía, estado actual, sus proyecciones y su participación en el producto interno bruto, lo que le permitió determinar de manera subsecuente la competencia directa de Foster Wheeler Colombia SAS en el país.

De la competencia se obtuvieron datos como; estados financieros, historia, participación del mercado, servicios y productos que prestan.

Otros datos que se obtuvieron de manera virtual fueron la información financiera, historia, participación, servicios y productos prestados por la competencia a nivel internacional.

3.2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA HISTÓRICA Y ACTUAL DE LA COMPAÑÍA.

La base fundamental para realizar el análisis financiero es en la información que proporcionan los estados financieros de la empresa. Por tal motivo y de acuerdo a dicha información se llevó a cabo el estudio realizando comparativos de los años 2011 a 2013, para determinar su estructura financiera y el comportamiento de cada rubro; además se realizó análisis vertical y horizontal, hallando de igual manera los indicadores de liquidez, rentabilidad y endeudamiento.

Con los resultados obtenidos en el estudio financiero fue posible identificar la situación económica actual de la compañía evaluando la gestión que viene realizando durante los años de permanencia en el mercado.

Inicialmente se tomó el estado de resultados y se realizó análisis horizontal de los últimos tres años, este análisis consiste en comparar el crecimiento y/o decrecimiento de cada una de las cuentas que componen los estados financieros con el propósito de determinar la variación absoluta que haya sufrido cada partida en un periodo con respecto a otro, acto seguido se procedió a hacer un análisis vertical de este mismo, con el objetivo es determinar que tanto porcentaje representa cada cuenta dentro total de las ventas.

Otro estado financiero analizado fue el Balance General, al cual se le realizaron también análisis horizontal y vertical de manera similar al estado de resultados, la principal diferencia que hay entre este último radica, en que la ponderación de las cuentas en el Balance General se hacen en función del total del Activo, Total Pasivo y Total Patrimonio.

Parte fundamental del análisis se realizó a los indicadores financieros los cuales nos permiten medir la estabilidad, la capacidad de endeudamiento, el rendimiento y utilidades de la empresa, utilizando las principales cuentas de los estados financieros.

3.3 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE GENERACIÓN DE VALOR

Analizando los estados financieros de la compañía Foster Wheeler Colombia SAS, correspondiente a los años 2011, 2012 y 2013 y haciendo una evaluación de la situación financiera actual de la empresa, se enumeraron y determinaron treinta estrategias de agregación de valor, se realizó un primer filtro descartando las que no generaban mejora alguna y de las que quedaron se consideraron diez.

De estas diez se evaluaron, analizaron, cuantificaron y proyectaron cinco estrategias, de tal forma que permitió determinar cuál es la que le genera mayor valor en el tiempo y le permite continuar con el crecimiento y posicionamiento en el mercado de una forma ágil, con buenas prácticas y que sea acorde a su objeto social, sin perder su horizonte inicial, siendo más competitiva, generando mayor nivel de ingresos y ser la empresa líder con respecto a sus competidores.

Una vez analizadas las posibles estrategias se pudo observar el impacto que cada una de estas tiene sobre la empresa unas en mayor medida que otras de allí la decisión tomada.

Por los resultados obtenidos no se optó por una sola propuesta, se eligieron tres propuestas generadoras de valor se incorporaron al modelo financiero, incluyendo y relacionando todos los costos fijos y variables inherentes a la puesta en marcha de las estrategias, así como también los ingresos generados, todo esto en un lapso de tiempo de seis años.

Una de las propuestas es la construcción del conexionado mecánico para clústers y rack de tuberías que corresponde al diseño y construcción con obra civil y mecánica del sitio donde se extrae directamente el petróleo, incluyendo todo el conexionado de tuberías y obras civiles con el propósito de brindarle a los potenciales clientes la extracción del crudo de forma segura; se plantearon tres proyectos, el primero tendría una duración de un año, el segundo año y medio y para el tercero el tiempo de ejecución es de dos años, este le daría a Foster Wheeler Colombia SAS un "plus" en el portafolio que ofrece.

Otra propuesta es la cancelación de las obligaciones que Foster Wheeler Colombia SAS tiene con la vinculada PCIB, en un lapso de cinco años cuotas fijas a capital variación mensual a intereses sobre saldo, esto con el propósito de mejorar el endeudamiento de la compañía.

La tercera propuesta es la inversión en fondos de inversión colectiva a la vista que le permite a la empresa tener el dinero disponible para ser utilizado en el momento que lo requiera, y adicional le está generando intereses, mejorando así su flujo de caja.

3.4 DISEÑO, DESARROLLO Y VALIDACIÓN DEL MODELO FINANCIERO EN EXCEL

Para la construcción y diseño del modelo financiero se tomó los estados financieros de la empresa al cierre de los años 2011, 2012 y 2013 para poder establecer el ciclo de las ventas y movimiento de sus principales cuentas; esto con el fin de tener un punto de referencia y poder definir las variables que intervienen en la construcción del modelo donde se proyectaron los estados financieros con diferentes escenarios que permitirán ver que impacto que tendría Foster Wheeler Colombia SAS a nivel interno y externo, si continuara con su crecimiento normal o si se le adicionarán nuevas estrategias de inversión y expansión.

El modelo en Excel se construyó siguiendo las siguientes fases:

1- Diagnostico empresarial: en esta fase de elaboración del modelo se elaboró e ingreso la información financiera histórica disponible para la empresa. La idea con la cual se ingresó esta fase, es determinar el estado actual de la compañía.

2- Proyección financiera del modelo: la información que a continuación se ingresó al modelo fue la declaración de la variables macro y microeconómicas que tienen influencia directa sobre los estados financieros y permitió realizar las proyecciones a 6 años. Acto seguido, se describió las proyecciones de las ventas según las nuevas líneas de agregación de valor lo cual incluyó la construcción del conexionado mecánico para clúster y rack de tuberías, amortización de deuda con

la vinculada en un plazo de 5 años e inversión de los excedentes de liquidez en fondos de inversión colectiva.

3- Proyección de estados financieros con líneas de agregación de valor: estas proyecciones corresponden a los estados financieros: balance general, estado de resultados, indicadores financieros y flujo de caja, todos estos fueron programados teniendo en cuenta las variables de las líneas de agregación de valor.

Finalmente, se ingresó una cuarta fase en la cual se realizó un análisis de escenarios en los cuales la compañía podría verse abocada con el fin de determinar el comportamiento de la misma. Los escenarios planteados y modelados corresponden básicamente a las variaciones optimistas y pesimistas que se pueden presentar en las ventas y/o ingresos de la compañía.

4. RESULTADOS

Con el análisis realizado a los estados financieros de la empresa Foster Wheeler Colombia SAS y con base en los resultados del mismo, se elaboró un modelo financiero que contempla variables macroeconómicas y de la empresa que inciden en el resultado de la compañía en un periodo determinado de 6 años comprendido entre enero de 2014 y diciembre de 2019, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el análisis se crea la necesidad de implementar nuevas estrategias de generación de valor integradas por la creación de una nueva línea de negocio que consiste en la construcción del conexionado mecánico para 3 tipos de campos de explotación del petróleo de clúster y rack de tubería con diferentes intervalos en las fechas de vigencia de los contratos, con el modelamiento además del pago de la obligación financiera con la compañía vinculada Process Consultans Inc en 5 años y la inversión de los excedentes de efectivo en Fondos de Inversión Colectiva.

En el desarrollo del presente capítulo, inicialmente se realiza una descripción de la estrategia implementada para la agregación de valor a la empresa, lo anterior acompañado del compilado de variables macro y de la empresa que impactan de manera directa la presente propuesta.

Adicionalmente, se expone la estructura de los costos fijos y variables que implican la implementación de la nueva estrategia, los cuales con el aporte de los insumos previamente señalados permiten realizar una proyección de los tres escenarios (pesimista, realista, optimista) para tener un referente a nivel de los resultados de la operación de la empresa en cada uno.

Una vez establecidas las estrategias de generación de valor se proyectan las ventas, los costos y los gastos que impactan directamente en el resultado proyectado durante los seis años, a la par se proyecta el pago de la deuda y la inversión en cartera colectiva.

Adicional se proyecta el flujo de caja, estado de resultados, balance general e indicadores financieros los cuales se analizan y permiten evaluar el impacto de las estrategias a implementar en un periodo de seis años sin dejar de lado situación actual de la compañía.

4.1 RECOMENDACIONES Y ESTRATEGIAS

Luego de conocer la situación financiera de la compañía, y según los hallazgos encontrados, se busca que Foster Wheeler Colombia SAS, pueda obtener mayor participación en el mercado Colombiano, mediante la ampliación del su portafolio de servicios, desarrollando una nueva línea de negocio que permitirá que la compañía tenga un mayor crecimiento.

Según lo propuesto se contempla que para hacer efectiva la estrategia de valor se haga una inversión inicial en áreas administrativas en cuanto a suministro de personal, gastos operacionales de administración y adquisición de activos fijos; éstas erogaciones se harían en julio de 2014 con los excedentes de su disponible en caja producto de la operación vigente por valor total de \$1.105 millones. Ya teniendo toda la infraestructura relacionada para operar solo a partir de enero de 2015 se inicia a facturar los proyectos.

Dentro de los costos que implica la estrategia se determinaron el uso de materiales, mano de obra e indirectos de fabricación relacionado con la soldadura de tuberías y accesorios, el montaje de válvulas y la construcción civil, entre otros. Este modelo contribuye a visualizar el retorno de la inversión al incursionar en líneas de proyecto civil dando uso a los recursos y generando utilidades adicionales que garantizan mayor participación del mercado y sostenibilidad en el tiempo.

Sin embargo también se recomienda mantener un nivel de información del mercado que facilite anticiparse a futuros cambios; a continuos procesos licitatorios pudiendo simular en el modelo los posibles efectos que podrían tener, favoreciendo la toma de decisiones gerenciales.

A continuación se presentan las estrategias de valor evaluadas en el modelo financiero que ayudarán a la compañía a agregar valor con la nueva línea de negocio; a invertir sus excedentes de dinero, que reciban una rentabilidad por la inversión realizada y a pagar efectivamente sus obligaciones financieras, disminuir gastos financieros y sobre todo mejorar el resultado final del ejercicio.

Tabla 7. Problema y estrategia

PROBLEMA	ESTRATEGIA
No se invierten los excedentes de caja	Foster Wheeler Colombia SAS, tiene exceso de flujo de caja, por datos históricos solo al 31 de Diciembre de 2013 el 28% del total activo equivalente a \$3.555 millones corresponde al disponible y por política la compañía no puede hacer inversiones, se plantea la posibilidad de invertir éstos excedentes en un Fondo de Inversión Colectiva al 4,25% promedio E.A., con la finalidad de obtener unos rendimientos adicionales que le permitan generar valor del dinero en el tiempo.
Obligaciones Financieras sin plan de pagos	La compañía tiene a Diciembre 31 de 2013 un saldo de la deuda con la vinculada Process Consultans Inc de \$3.096 millones. No tiene una estructura clara para la amortización de los créditos, por consiguiente se plantea la estrategia de pago de las obligaciones financieras en el término de 5 años con cuotas fijas mensuales a capital, más intereses; a una tasa de libor a 3 meses como hasta al momento se han venido cancelando los intereses, con el fin de disminuir los pasivos y los gastos financieros gradualmente, permitiendo optimizar los resultados al finalizar el ejercicio.
Baja participación en el mercado	Se planteó agregar una nueva línea de negocio la cual consiste en la construcción del conexionado mecánico para clústers y rack de tuberías orientada al diseño y construcción con obra civil y mecánica donde se extrae directamente el petróleo; con ésta estrategia le permite a la compañía generar mayor rentabilidad. Se plantearon tres proyectos, el primero de \$23.000 millones tendría una duración de un año, el segundo de \$36.225 millones con una duración de año y seis meses y para el tercero de \$50.600 millones donde el tiempo de ejecución es de dos años. Además de generarle mayor rentabilidad le daría un crecimiento de su portafolio de servicios en el sector petrolero

4.2 SUPUESTOS MACROECONOMICOS Y DE LA EMPRESA

Tabla 8. Supuestos macroeconómicos 2014 – 2019

SUPUESTOS MACROECONOMICOS	2014 py	2015 py	2016 py	2017 py	2018 py	2019 py
PIB (variacion anual)	4,44%	4,58%	4,50%	4,34%	4,47%	4,47%
Inflación (IPC variacion anual)	2,80%	3,43%	3,63%	3,48%	3,33%	3,33%
LIBOR 3M	0,23%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%
Tasa de Cambio USD/COP	1.986,79	2.023,44	2.054,04	2.076,48	2.099,48	2.099,48
DTF EA	4,13%	4,96%	5,35%	5,11%	4,86%	4,86%
Tasa de Rentabilidad	3,75%	4,00%	4,25%	4,50%	4,50%	4,50%
Salario Mínimo	616.000	644.213	673.202	702.419	733.818	766.619
Subsidio de transporte	72.000	75.298	78.686	82.101	85.771	89.605
Tasa Impuestos Renta	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Tasa Impuestos CREE	9,00%	9,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
Tasa Impuestos ICA Cartagena	0,80%	0,80%	0,80%	0,80%	0,80%	0,80%
Tasa Impuestos ICA Bogotá	0,007	0,007	0,007	0,007	0,007	0,007
Tasa Impuestos IVA Generado	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%
Retefuente Honorarios	11%	11%	11%	11%	11%	11%

Fuente: Grupo Bancolombia (GB). Py: Proyectado

Tabla 9. Calculo del factor prestacional

DESCRIPCION	Supuestos 2014 - 2019
Cesantias	8,33%
Intereses a las Cesantia	1,00%
Prima de Servicios	8,33%
Vacaciones	4,17%
Caja de Compensación	4,00%
Pensiones	12,00%
Riesgos Profesionales	6,96%
Total Prestaciones Sociales	44,79%

Fuente: Información financiera Foster Wheeler Colombia SAS

4.3 PROYECCIONES

Como herramienta adicional para elaborar una aproximación más completa de las estrategias planteadas en el modelo financiero a continuación se presentan las proyecciones de ventas, costos y gastos que describen y establecen los rubros que soportan la ejecución de la nueva línea de negocio, el efecto en el balance general, el estado de resultados, el flujo de caja e indicadores financieros. También se presentan tres escenarios para las ventas el realista, el optimista y el pesimista, con el fin de ver el comportamiento de la empresa al desarrollar la nueva línea de negocio, y cuál sería el resultado si no se llevara a cabo y como sería el comportamiento de la compañía

Tabla 10. Proyección de ventas 2014 – 2019

Cifras en Miles COP\$

Proyecto	Facturación	Forma Pago	Fecha	PROYECTO			Años	Vir Ingreso
				A	B	C		
A	Anticipo Inicial	5%	ene-15	1.150.000	-	-	2015	20.700.000
A	Compras Materiales	10%	feb-15	2.300.000	-	-		
A	Instalación	15%	may-15	3.450.000	-	-		
A	Pruebas	20%	ago-15	4.600.000	-	-		
A	Arranque	30%	oct-15	6.900.000	-	-		
A	Entrega	10%	dic-15	2.300.000	-	-		
B	Anticipo Inicial	5%	ene-16	-	1.811.250	-	2016	20.412.500
A	Cierre del Proyecto	10%	mar-16	2.300.000	-	-		
B	Compras Materiales	10%	abr-16	-	3.622.500	-		
B	Instalación	15%	jun-16	-	5.433.750	-		
B	Pruebas	20%	sep-16	-	7.245.000	-		
B	Arranque	30%	ene-17	-	10.867.500	-		
B	Entrega	10%	abr-17	-	3.622.500	-	2017	25.702.500
C	Anticipo Inicial	5%	jul-17	-	-	2.530.000		
B	Cierre del Proyecto	10%	ago-17	-	3.622.500	-		
C	Compras Materiales	10%	oct-17	-	-	5.060.000		
C	Instalación	15%	ene-18	-	-	7.590.000		
C	Pruebas	20%	jul-18	-	-	10.120.000		
C	Arranque	30%	dic-18	-	-	15.180.000	2018	32.890.000
C	Entrega	10%	mar-19	-	-	5.060.000		
C	Cierre del Proyecto	10%	ago-19	-	-	5.060.000		
Valor Total de Ventas por Proyecto				23.000.000	36.225.000	50.600.000	5 Años	109.825.000

La proyección de ventas está fundamentada en la firma de tres proyectos así: El proyecto “A” tendrá un periodo de ejecución de enero de 2015 a marzo de 2016, el valor total del proyecto será de \$23.000 millones de pesos; el proyecto “B” tendrá un periodo de ejecución de enero de 2016 a agosto de 2017, el valor total del proyecto será de \$36.226 millones de pesos, y el proyecto “C” tendrá un periodo de ejecución de julio de 2017 a agosto de 2019, el valor total del proyecto será de \$50.600 millones de pesos; se ha estimado recibir el 5% de anticipo al inicio de cada proyecto; la estrategia está diseñada para que el ciclo de negocio continúe con la misma frecuencia en consecución de proyectos.

Tabla 11. Gastos y costos de la estrategia por (Proyecto / Año)

Cifras en Miles COP\$

GASTOS Y COSTOS FIJOS	2014	A	B	B + C	C	C
		2015	2016	2017	2018	2019
ADQUISICION ACTIVOS FIJOS	478.600	-	-	-	-	-
Lugar de Almacenamiento - Contenedores	30.000	-	-	-	-	-
Herramientas	300.000	-	-	-	-	-
Computadores	70.000	-	-	-	-	-
Impresoras	63.000	-	-	-	-	-
Licencias	600	-	-	-	-	-
Equipos de Comunicación	3.000	-	-	-	-	-
Muebles y Enseres	12.000	-	-	-	-	-
GASTOS DE ADMINISTRACION	626.467	1.252.935	1.640.096	1.802.915	1.965.735	1.965.735
Personal	448.267	896.535	927.296	911.915	896.535	896.535
Arrendamientos y Servicios	100.800	201.600	403.200	504.000	604.800	604.800
Costos Insumos Oficinas	5.400	10.800	21.600	27.000	32.400	32.400
Pólizas y Seguros	72.000	144.000	288.000	360.000	432.000	432.000
COSTOS FIJOS	-	15.714.863	19.864.687	33.023.753	8.780.776	-
Materiales	-	9.156.603	13.734.904	18.313.206	-	-
Soldadura de Tubería y Accesorios Clúster	-	5.408.110	8.112.165	10.816.220	-	-
Soldadura de Tubería y Accesorios Rack	-	3.748.493	5.622.739	7.496.986	-	-
Costos Indirectos de Fabricación	-	5.367.827	5.534.566	12.558.147	6.856.842	-
Alquiler Equipos	-	3.428.421	2.625.457	8.679.334	6.856.842	-
Montaje de Válvulas y Otros	-	553.271	829.907	1.106.542	-	-
Construcción Civil	-	529.180	793.770	1.058.360	-	-
Construcción y Montaje de Soportes de Tubería	-	856.955	1.285.433	1.713.911	-	-
Mano de Obra Directa	-	1.190.433	595.217	2.152.400	1.923.935	-
Mano de Obra	-	1.190.433	595.217	2.152.400	1.923.935	-
TOTAL GASTOS Y COSTOS FIJOS	1.105.067	16.967.798	21.504.783	34.826.669	10.746.511	1.965.735

Inicialmente como Foster Wheeler Colombia SAS, se prepara para iniciar con los contratos se contempla en el modelo la adquisición de activos fijos por \$478 millones de pesos y gastos de administración por valor de \$626 millones de pesos, para un total de \$1.105 millones de pesos; a partir del año 2015, por los proyectos A, B, C, se identifican los gastos administrativos y costos fijos los cuales mantienen una tendencia creciente dado a que están en función del periodo de ejecución de cada proyecto.

4.3.1 Análisis de Escenarios Al analizar el comportamiento de las ventas en los tres escenarios, pesimista realista y optimista se puede ver que el factor que impacta directamente las ventas son los anticipos.

Las variables más importantes son: la ejecución de los tres contratos y el giro del anticipo ya que con este se contrata la mano de obra y se adquieren los materiales para la construcción del conexionado mecánico, si la condición de esta variable no se cumple tendríamos que entrar a buscar recursos para financiar la ejecución de los proyectos, incurriendo en mayores gastos financieros y por ende el resultado final del ejercicio se disminuirá.

A continuación se puede evidenciar cual es el comportamiento de los tres escenarios planteados:

El primer escenario es el realista y para que tenga éxito este debe cumplir con los términos pactados en el contrato y se ejecuten los tres proyectos, lo que hace que las ventas presente un mayor crecimiento.

El segundo escenario es el pesimista si no se llega a un acuerdo en el anticipo implicaría la no ejecución del contrato y por ende las ventas no presentan crecimientos adicionales a las proyecciones inerciales.

El tercer escenario el optimista, la variable más importante es que se cumplan los tres contratos y se reciba un anticipo del 50% al momento de iniciar la ejecución del proyecto, generando un impacto en el resultado del ejercicio.

Tabla 12. Supuestos de ventas escenario realista

Cifras en Miles COP\$

PROYECTO - REALISTA		A		B		C	
Facturación del Proyecto	Forma Pago	Fecha Pago	\$23.000.000	Fecha Pago	\$36.225.000	Fecha Pago	\$50.600.000
Anticipo Inicial	5%	ene-15	\$ 1.150.000	ene-16	\$ 1.811.250	jul-17	\$ 2.530.000
Compras Materiales	10%	feb-15	\$ 2.300.000	abr-16	\$ 3.622.500	oct-17	\$ 5.060.000
Instalación	15%	may-15	\$ 3.450.000	jun-16	\$ 5.433.750	ene-18	\$ 7.590.000
Pruebas	20%	ago-15	\$ 4.600.000	sep-16	\$ 7.245.000	jul-18	\$ 10.120.000
Arranque	30%	oct-15	\$ 6.900.000	ene-17	\$ 10.867.500	dic-18	\$ 15.180.000
Entrega	10%	dic-15	\$ 2.300.000	abr-17	\$ 3.622.500	mar-19	\$ 5.060.000
Cierre Del Proyecto	10%	mar-16	\$ 2.300.000	ago-17	\$ 3.622.500	ago-19	\$ 5.060.000

Realista: En este escenario se firman los tres (3) proyectos así: en enero de 2015, enero de 2016 y julio de 2017 respectivamente, se recibirá un anticipo del 5%, en

el momento de la firma, y el resto será facturado gradualmente según el acuerdo de pagos pactado por cada proyecto hasta su finalización.

Tabla 13. Supuestos de ventas escenario pesimista

Cifras en Miles COP\$

PROYECTO - PESIMISTA		A		B		C	
Facturación del Proyecto	Forma Pago	Fecha Pago	\$ -	Fecha Pago	\$ -	Fecha Pago	\$ -
Anticipo Inicial	0%	ene-15	\$ -	ene-16	\$ -	jul-17	\$ -
Compras Materiales	0%	feb-15	\$ -	abr-16	\$ -	oct-17	\$ -
Instalación	0%	may-15	\$ -	jun-16	\$ -	ene-18	\$ -
Pruebas	0%	ago-15	\$ -	sep-16	\$ -	jul-18	\$ -
Arranque	0%	oct-15	\$ -	ene-17	\$ -	dic-18	\$ -
Entrega	0%	dic-15	\$ -	abr-17	\$ -	mar-19	\$ -
Cierre Del Proyecto	0%	mar-16	\$ -	ago-17	\$ -	ago-19	\$ -

Pesimista: En este escenario se contempla la posibilidad en que no salga ninguno de los tres (3) proyectos; por consiguiente la empresa continúa con su estructura financiera inercial.

Tabla 14. Supuestos de ventas escenario optimista

Cifras en Miles COP\$

PROYECTO - OPTIMISTA		A		B		C	
Facturación del Proyecto	Forma Pago	Fecha Pago	\$23.000.000	Fecha Pago	\$36.225.000	Fecha Pago	\$50.600.000
Anticipo Inicial	50%	ene-15	\$ 11.500.000	ene-16	\$ 18.112.500	jul-17	\$ 25.300.000
Compras Materiales	10%	feb-15	\$ 2.300.000	abr-16	\$ 3.622.500	oct-17	\$ 5.060.000
Instalación	10%	may-15	\$ 2.300.000	jun-16	\$ 3.622.500	ene-18	\$ 5.060.000
Pruebas	10%	ago-15	\$ 2.300.000	sep-16	\$ 3.622.500	jul-18	\$ 5.060.000
Arranque	10%	oct-15	\$ 2.300.000	ene-17	\$ 3.622.500	dic-18	\$ 5.060.000
Entrega	5%	dic-15	\$ 1.150.000	abr-17	\$ 1.811.250	mar-19	\$ 2.530.000
Cierre Del Proyecto	5%	mar-16	\$ 1.150.000	ago-17	\$ 1.811.250	ago-19	\$ 2.530.000

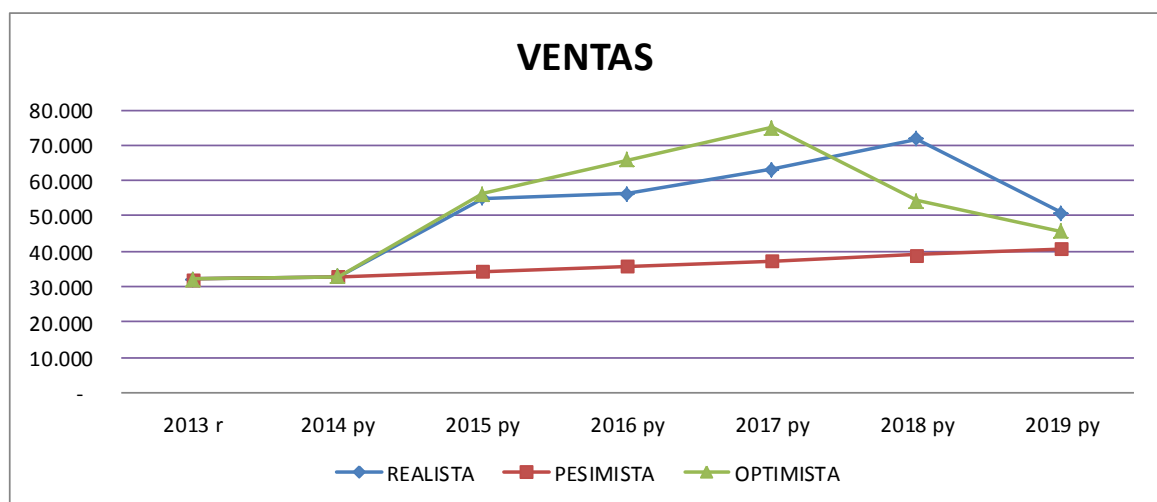
Optimista: En este escenario se firman los tres (3) proyectos así: en enero de 2015, enero de 2016 y julio de 2017 respectivamente, se recibirá un anticipo del 50% en el momento de la firma, el resto será facturado por rubros del 10% hasta

la fecha de arranque del proyecto, para la entrega se factura el 5% y para el cierre del proyecto el otro 5% restante.

Tabla 15. Comportamiento de ventas por escenario.

Cifras en Millnes COP\$

VENTAS	2013 _r	2014 _{py}	2015 _{py}	2016 _{py}	2017 _{py}	2018 _{py}	2019 _{py}
REALISTA	32.206	32.835	55.035	56.226	63.056	71.899	50.853
PESIMISTA	32.206	32.835	34.335	35.813	37.354	39.009	40.733
OPTIMISTA	32.206	32.835	56.185	65.943	74.959	54.189	45.793



Revisando el comportamiento de las ventas en cada uno de los tres escenarios se concluye que siendo pesimistas Foster Wheeler Colombia SAS, continuaría con ingresos promedio de \$36.000 millones de pesos; si fuera optimista en los años en que firmen contratos recibiría rápidamente el ingreso, pero no sería suficiente para los años siguientes, considerando que es poco probable que este tipo de negocios sean trabajados con anticipo del 50% al inicio del proyecto. Desde el punto de vista realista manteniendo la línea de proyectos en el tiempo se asegura mayores márgenes netos diferentes al ritmo actual de la empresa.

4.4 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

4.4.1 Flujo de caja proyectado primer año

FOSTER WHEELER COLOMBIA S.A.S.						
FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
Por el Período Comprendido entre el 1 de Enero y el 30 de Junio de 2014						
Cifras en Miles COP\$						
	<i>ene-14</i>	<i>feb-14</i>	<i>mar-14</i>	<i>abr-14</i>	<i>may-14</i>	<i>jun-14</i>
FLUJO DE CAJA						
UTILIDAD NETA	323.032	291.079	323.162	312.555	323.296	312.689
=+DEPRECIACIONES / AMORT	45.357	45.357	45.357	45.357	45.357	45.357
= FONDO GENERADO POR LA OPERACIÓN	368.390	336.437	368.519	357.913	368.653	358.046
VARIACIONES EN EL CAPITAL DE TRABAJO						
INVERSIONES	-	-	-	-	-	-
CUENTAS X COBRAR	(859.122)	46.050	638.140	(3.248.832)	452.272	254.921
INVENTARIOS	-	-	-	-	-	-
CUENTAS X PAGAR	(381.422)	35.287	(42.286)	17.273	(16.537)	9.307
OBLIGACIONES LABORALES	519.726	(89.456)	(99.042)	(95.849)	(99.046)	(95.852)
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	786.526	(410.134)	368.955	1.563.892	397.337	(439.951)
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	(25.091)	(149.950)	(166.477)	(161.013)	(166.546)	(161.082)
=FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	327.773	904.639	(330.771)	2.282.442	(198.827)	790.704
VAR. CAPEX GASTOS O INVERSIONES DE CAPITAL						
ACTIVOS FIJOS	-	-	-	-	-	-
ACTIVOS DIFERIDOS	-	-	-	-	-	-
TOTAL VAR. GASTOS O INVERSION DE CAPITAL (CAPEX)	-	-	-	-	-	-
=FLUJO DE CAJA LIBRE	327.773	904.639	(330.771)	2.282.442	(198.827)	790.704
OTROS FONDOS						
OBLIGACIONES FINANCIERAS	-	-	-	-	-	-
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO INICIAL	-	-	-	-	-	-
Saldo inicial	3.555.061	3.882.835	4.787.473	4.456.702	6.739.144	6.540.317
Saldo final	3.882.835	4.787.473	4.456.702	6.739.144	6.540.317	7.331.020

FOSTER WHEELER COLOMBIA S.A.S.						
FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
Por el Período Comprendido entre el 1 de Julio y el 31 de Diciembre de 2014						
Cifras en Miles COP\$						
	<i>jul-14</i>	<i>ago-14</i>	<i>sep-14</i>	<i>oct-14</i>	<i>nov-14</i>	<i>dic-14</i>
FLUJO DE CAJA						
UTILIDAD NETA	264.483	261.281	250.782	261.638	251.137	283.111
=+DEPRECIACIONES / AMORT	45.357	50.484	50.484	50.484	50.484	50.484
= FONDO GENERADO POR LA OPERACIÓN	309.841	311.765	301.266	312.122	301.621	333.595
VARIACIONES EN EL CAPITAL DE TRABAJO						
INVERSIONES	5.014.140	14.259	14.377	14.498	14.617	14.740
CUENTAS X COBRAR	453.487	360.558	256.165	453.561	256.211	584.827
INVENTARIOS	-	-	-	-	-	-
CUENTAS X PAGAR	(8.849)	(3.639)	9.359	(8.882)	9.419	360.182
OBLIGACIONES LABORALES	(99.049)	(99.051)	(95.858)	(99.055)	(95.861)	(102.402)
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	397.270	(454.967)	426.562	(455.007)	412.427	(2.255.263)
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	(136.249)	(134.599)	(129.191)	(134.783)	(129.374)	1.635.675
=FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	(5.310.908)	629.203	(180.149)	541.790	(165.818)	95.836
VAR. CAPEX GASTOS O INVERSIONES DE CAPITAL						
ACTIVOS FIJOS	(478.600)	-	-	-	-	-
ACTIVOS DIFERIDOS	-	-	-	-	-	93.148
TOTAL VAR. GASTOS O INVERSION DE CAPITAL (CAPEX)	478.600	-	-	-	-	(93.148)
=FLUJO DE CAJA LIBRE	(5.789.508)	629.203	(180.149)	541.790	(165.818)	188.984
OTROS FONDOS						
OBLIGACIONES FINANCIERAS	(51.601)	(51.601)	(51.601)	(51.601)	(51.601)	(51.601)
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO INICIAL	-	-	-	-	-	-
Saldo inicial	7.331.020	1.489.911	2.067.513	1.835.763	2.325.952	2.108.534
Saldo final	1.489.911	2.067.513	1.835.763	2.325.952	2.108.534	2.245.916

Fuente: Información financiera Foster Wheeler Colombia SAS

El flujo de caja presentado se divide en dos partes en forma semestral, primero por el período comprendido entre el 1 de Enero y el 30 de Junio de 2014 y segundo por el período comprendido entre el 1 de Julio y el 31 de Diciembre de 2014; además se muestra en forma mensual.

En el primer aparte se refleja que Foster Wheeler Colombia SAS inicia con un saldo disponible de \$3.555 millones de pesos. Se conserva mes a mes un promedio de \$300 millones de pesos aproximadamente de utilidad neta y el valor

de las depreciaciones es fijo lo que hace que mensualmente el fondo generado por la operación sea de \$360 millones de pesos.

Las variaciones más representativas en el capital de trabajo en éste lapso de tiempo se encuentra en deudores ya que en el mes de abril de 2014 por tema de la declaración de renta, el valor de las retenciones aplicadas en el año 2013 se cruza con la presentación de éste impuesto; a su vez los impuestos, gravámenes y tasas del pasivo se incrementan a causa del mismo.

En éste período no se hizo inversiones de capital o adquisición de activos fijos; por tanto el flujo de caja operacional y el flujo de caja libre permanecen a junio en forma positiva y terminan con \$790 millones de pesos. A junio 30 de 2014 se cierra con un saldo de \$7.331 millones de pesos productos de la operación inercial de Foster Wheeler Colombia SAS.

En el segundo aparte del período julio a diciembre de 2014 se puede observar los efectos de la estrategia de valor, específicamente en julio de 2014 que se realizan las primeras inversiones en los fondos de inversión colectiva con los excedentes de caja actuales de la compañía; éstas inversiones tendrán rendimientos del 3,75% en 2014.

También para éste mes se realiza inversiones importantes en la capacidad instalada (Equipos) en \$478 millones que se requieren para el inicio de la nueva línea de negocio.

Por efecto de las nuevas erogaciones en los gastos de administración las variaciones en el capital de trabajo se hacen notar ya que las obligaciones laborales se incrementan al igual que las cuentas por pagar, mientras que las cuentas de impuestos y pasivos estimados disminuyen a causa de más gastos sin generación de ingresos ya que tan solo a partir de 2015 se comienza a facturar los nuevos proyectos.

Otra estrategia plasmada en éste trabajo es el pago de la obligación financiera con la vinculada a partir de julio de 2014 que afectan el rubro de otros fondos en el flujo de caja; donde mensualmente se plantea hacer abono a capital fijo de \$52 millones de pesos más intereses sobre saldo en un plazo de 5 años.

El flujo de caja libre se ve afectado por las razones mencionadas anteriormente en julio de 2014; ya que las operaciones y líneas de agregación de valor son fondeadas por medio de caja de Foster Wheeler Colombia SAS, para éste mes quedó negativo en \$5.311 millones de pesos, pero aun así al final del ejercicio no tiene efectos nocivos en el saldo a diciembre 31 de 2014, ya que el saldo final de caja es de \$2.246 millones de pesos.

4.4.2 Flujo de caja proyectado 2014 – 2019

FOSTER WHEELER COLOMBIA S.A.S.						
FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
31 DE DICIEMBRE						
Cifras en Miles COP\$						
	2014 _{py}	2015 _{py}	2016 _{py}	2017 _{py}	2018 _{py}	2019 _{py}
FLUJO DE CAJA						
UTILIDAD NETA	3.458.246	6.897.999	8.772.858	8.911.023	10.844.312	7.072.045
=+DEPRECIACIONES / AMORT	569.922	246.764	120.962	120.962	120.962	109.578
= FONDO GENERADO POR LA OPERACIÓN	4.028.168	7.144.763	8.893.819	9.031.984	10.965.274	7.181.623
VARIACIONES EN EL CAPITAL DE TRABAJO						
INVERSIONES	5.086.632	190.424	199.256	197.470	158.475	69.853
CUENTAS X COBRAR	(351.760)	408.832	132.608	336.525	411.094	469.062
INVENTARIOS	-	-	13.153.017	(775.903)	(7.072.637)	(5.304.477)
CUENTAS X PAGAR	(20.788)	(38.743)	(14.332)	(14.246)	(14.124)	(14.806)
OBLIGACIONES LABORALES	(550.796)	(40.116)	(43.911)	(52.606)	(55.918)	(58.335)
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	2.248.306	(2.523.935)	(663.663)	(243.944)	(1.201.062)	2.405.596
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	(1.769.338)	-	-	-	-	-
=FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	(614.088)	9.148.301	(3.869.156)	9.584.687	18.739.445	9.614.731
VAR. CAPEX GASTOS O INVERSIONES DE CAPITAL						
ACTIVOS FIJOS	(478.600)	-	-	-	-	-
ACTIVOS DIFERIDOS	93.148	-	-	-	-	-
TOTAL VAR. GASTOS O INVERSION DE CAPITAL (CAPEX)	385.452	-	-	-	-	-
=FLUJO DE CAJA LIBRE	(999.540)	9.148.301	(3.869.156)	9.584.687	18.739.445	9.614.731
OTROS FONDOS						
OBLIGACIONES FINANCIERAS	(309.605)	(619.211)	(619.211)	(619.211)	(619.211)	(309.605)
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO INICIAL	-	-	-	-	-	-
Saldo inicial	3.555.061	2.245.916	10.775.007	6.286.641	15.252.117	33.372.351
Saldo final	2.245.916	10.775.007	6.286.641	15.252.117	33.372.351	42.677.477

Fuente: Información financiera Foster Wheeler Colombia SAS

En el flujo de caja proyectado a seis años de Foster Wheeler Colombia SAS por los años terminados en 2014 a 2019, se evidencia los efectos de la implementación de la estrategia de valor.

Como se ha indicado, se planteó 3 proyectos los cuales tienen efecto en sus resultados así: Proyecto A con una duración de un año de ejecución que para nuestro ejercicio es 2015; Proyecto B con una duración de año y medio de ejecución en los años siguientes 2016 hasta junio de 2017 y Proyecto C dos años de ejecución de julio de 2017 a junio de 2019.

La operación de éstos contratos es fondeada por caja; adicional como se observó en el manejo de éste tipo de proyectos se trabaja con anticipos lo que hace que no se requiera financiación adicional.

El fondo generado por la operación parte de las utilidades netas las cuales van aumentando año a año a partir de 2015 y a 2019 éste rubro del flujo de caja generado por operaciones cierra en \$7.182 millones de pesos, el efecto de las depreciaciones se evidencia en mayor cantidad ya que por su vida útil se continúa depreciando los activos fijos a diciembre de 2013 pero por la adquisición de equipos en 2014 para la infraestructura de la nueva línea éste valor aumenta en el gasto.

A diferencia de las variaciones en el capital de trabajo mensualizado de 2014 hay que sumar al comportamiento anual el rubro de inventarios ya que a partir de 2016 cuando la vigencia de los contratos es mayor a un año, deben quedar en saldos de balance todos los gastos del contrato en ejecución que incluyen materiales, mano de obra y costos indirectos de fabricación; por mencionar un ejemplo al cierre de 2016 quedó un saldo en inventarios de \$13.153 millones de pesos y así continuamente hasta 2018 y en 2019 cuando finaliza la ejecución de contratos se ve el efecto quedando una variación negativa de \$5.304 millones de pesos.

Otro rubro que merece atención son los impuestos, gravámenes y tasas ya que al haber más ingresos inmediatamente afecta la actividad impositiva y por ende año a año más impuesto a cargo. Se vuelve a mencionar los efectos de las operaciones de 2014 entre las que podemos resaltar; inversión en cartera colectiva, pago de obligaciones financieras con la vinculada y gastos de administración de la nueva línea de negocio. Éstas partidas siguen afectando de igual manera las cifras del flujo de caja a seis años.

Para concluir el flujo de caja muestra que la empresa Foster Wheeler Colombia SAS tendrá suficiente liquidez durante los años 2014 a 2019; es decir que puede cumplir adecuadamente con las obligaciones ya que en ningún período se presenta déficit.

Según proyección del flujo de caja al cierre de 2019, el saldo de caja es de \$42.677 millones de pesos.

4.5 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A SEIS AÑOS ESCENARIO REALISTA

FOSTER WHEELER COLOMBIA S.A.S.						
ESTADO DE RESULTADOS						
Por el Período Comprendido entre el 1 de Enero y el 31 de Diciembre						
Cifras en Miles COP\$						
	2014 _{py}	2015 _{py}	2016 _{py}	2017 _{py}	2018 _{py}	2019 _{py}
Ventas netas	32.834.982	55.034.573	56.225.901	63.056.194	71.898.742	50.852.725
Costo de ventas	22.844.768	39.343.207	37.665.503	44.033.822	49.705.659	34.986.592
UTILIDAD BRUTA	9.990.214	15.691.366	18.560.398	19.022.372	22.193.083	15.866.133
Gastos Operacionales / Admon	4.684.934	5.277.183	5.524.400	5.801.587	6.096.831	5.403.294
UTILIDAD OPERACIONAL	5.305.279	10.414.183	13.035.998	13.220.785	16.096.252	10.462.839
Otros Ingresos no operacionales	105.744	211.162	230.701	251.146	260.150	262.452
Otros egresos no operacionales	(171.257)	(173.831)	(172.882)	(171.898)	(170.862)	(169.999)
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	5.239.766	10.451.513	13.093.817	13.300.034	16.185.540	10.555.291
Provisión para impuestos sobre la rer	1.781.520	3.553.514	4.320.960	4.389.011	5.341.228	3.483.246
UTILIDAD NETA	3.458.246	6.897.999	8.772.858	8.911.023	10.844.312	7.072.045
GANANCIA/PERDIDA NETA * ACCIÓN	34.582	68.980	87.729	89.110	108.443	70.720

Fuente: Información financiera Foster Wheeler Colombia SAS

Para hacer el análisis del Estado de Resultados presentado de 2014 a 2019, es necesario separarlo en dos fases; la primera para el año 2014 y la segunda en los años terminados en 2015 a 2019.

El primer año 2014 la utilidad neta proyectada al cierre del 2014 es de \$3.458 millones de pesos; viene con una proyección inercial de acuerdo al comportamiento de la estructura de ingresos, costos y gastos que tiene la compañía al 2013, aunque a partir del segundo semestre del 2014 esa porción inercial es complementada con los gastos administrativos de la nueva línea de negocio, los ingresos no operacionales productos de los rendimientos de la inversión colectiva y la disminución de los gastos financieros por los abonos a la deuda de la compañía vinculada.

A partir de 2015 con la consecución de contratos, los ingresos operacionales por construcción en obras de ingeniería civil tienen incrementos porcentuales aproximados del 70% quedando una utilidad bruta de alrededor del 50%. Los gastos operacionales de administración también incrementan en forma proporcional a los ingresos y los aumentos son dados por gastos de personal, arrendamientos y servicios, costo insumo de oficinas y pólizas de cumplimiento de la nueva línea de negocio en proyectos.

Para obtener una utilidad antes de impuestos variables como el aumento de los rendimientos y la disminución de los intereses hacen que sea mayor la misma utilidad en lo corrido de los seis años.

La provisión para impuestos sobre la renta crece en la medida del mayor valor facturado por contratos y llegando a una provisión en 2018 de \$5.341 millones de pesos; en 2019 por tema de no consecución de proyectos baja a \$3.483 millones de pesos lo cual quedaría al valor provisionado desde el punto de vista del modelo inercial.

Con las estrategias de valor queda evidenciado que afectará positivo los resultados de los ejercicios y que se hace necesario estar en pro y en búsqueda de nuevas licitaciones y contratos para mantener una utilidad neta aproximada al 15%.

4.6 BALANCE GENERAL PROYECTADO A SEIS AÑOS ESCENARIO REALISTA

FOSTER WHEELER COLOMBIA S.A.S.						
BALANCE GENERAL						
31 DE DICIEMBRE						
Cifras en Miles COP\$						
	2014 _{py}	2015 _{py}	2016 _{py}	2017 _{py}	2018 _{py}	2019 _{py}
ACTIVOS						
ACTIVOS CORRIENTES						
Efectivo	2.245.916	10.775.007	6.286.641	15.252.117	33.372.351	42.677.477
Inversiones	5.086.632	5.277.056	5.476.312	5.673.783	5.832.258	5.902.110
Deudores	7.692.369	8.101.201	8.233.809	8.570.335	8.981.429	9.450.491
Inventarios	0	0	13.153.017	12.377.114	5.304.477	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	15.024.917	24.153.264	33.149.779	41.873.348	53.490.515	58.030.078
Equipos	935.419	688.655	567.693	446.731	325.770	216.192
Cargos diferidos	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO	15.960.337	24.841.919	33.717.472	42.320.080	53.816.285	58.246.270
PASIVO Y PATRIMONIO						
Obligaciones Financieras	2.786.448	2.167.237	1.548.026	928.816	309.605	0
Proveedores Nacionales	32.028	33.127	34.329	35.524	36.707	37.929
Cuentas por Pagar	519.546	557.191	570.320	583.371	596.312	609.896
Obligaciones laborales	1.169.560	1.209.676	1.253.587	1.306.193	1.362.111	1.420.446
Impuestos, gravámenes y tasas	2.907.411	5.431.347	6.095.010	6.338.954	7.540.016	5.134.420
Pasivos estimados y provisiones	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	7.414.994	9.398.577	9.501.273	9.192.858	9.844.751	7.202.691
PATRIMONIO						
Capital autorizado	37.000	37.000	37.000	37.000	37.000	37.000
Reserva Legal	18.500	18.500	18.500	18.500	18.500	18.500
Utilidad del periodo	3.458.246	6.897.999	8.772.858	8.911.023	10.844.312	7.072.045
Utilidades / Pérdida Ejer. Ant	5.031.597	8.489.843	15.387.841	24.160.699	33.071.721	43.916.033
PATRIMONIO	8.545.343	15.443.341	24.216.199	33.127.221	43.971.533	51.043.579
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	15.960.336	24.841.918	33.717.472	42.320.079	53.816.285	58.246.270

Fuente: Información financiera Foster Wheeler Colombia SAS

En el balance general la estructura se mantiene, aunque ingresan nuevos rubros en el activo como son inversiones, e inventarios y salen de las proyecciones los cargos diferidos por amortizaciones hechas al 100% en 2014.

A partir de 2014 se hizo inversión de \$5.000 millones de pesos en cartera colectiva para que los excedentes de caja generen alguna rentabilidad y al finalizar 2019 el saldo de las inversiones cerró en \$5.902 millones de pesos, en ningún momento se presentaron necesidades de caja que obligaran a cancelar la inversión.

Otro rubro mencionado es el de los inventarios que para los años 2016 a 2018 quedan saldos en la cuenta \$13.153 millones de pesos; \$12.377 millones de pesos y \$5.304 millones de pesos para cada año respectivamente porque para ejecución de los proyectos B y C ocupa períodos intermedios de año y medio y dos años, solo hasta el año 2019 se regulariza la cuenta en ceros porque no hay más ejecución de contratos. Al cierre de 2019 los activos suman \$58.246 millones de pesos.

En las cuentas del pasivo se evidencia que a 2013 tenía un saldo final de las obligaciones financieras de \$3.096 millones de pesos, con la estrategia de pago a partir de julio de 2014 se inicia a hacer abonos al préstamo a tasa libor; en consecuencia al cierre el saldo adeudado es totalmente cubierto.

Otras cuentas del pasivo como proveedores nacionales, cuentas por pagar, obligaciones laborales, impuestos gravámenes y tasas se ven incrementadas de 2014 a 2018, en 2019 disminuye la carga impositiva ya que no hay facturación por contratos adicionales. El saldo de los pasivos corrientes al cierre de 2019 es de \$7.202 millones de pesos.

En las líneas del patrimonio, se mantiene constante el capital autorizado en \$37 millones de pesos y la reserva legal de \$18,5 millones de pesos la cual por estatutos no debe superar el 50% del capital.

Se evidencia que no se han hecho distribución de utilidades ya que las utilidades de ejercicios anteriores van sumando año a año. El patrimonio en 2019 asciende a \$51.043 millones.

Para concluir en el balance general también se ve los beneficios de las estrategias planteadas, se espera que Foster Wheeler Colombia SAS continúe así la consolidación y participación del mercado que necesita.

4.7 INDICADORES FINANCIEROS 2014 – 2019

FOSTER WHEELER COLOMBIA S.A.S.						
INDICADORES FINANCIEROS						
Por el Período Comprendido entre el 1 de Enero y el 31 de Diciembre						
Cifras en Miles COP\$						
	2014 _{py}	2015 _{py}	2016 _{py}	2017 _{py}	2018 _{py}	2019 _{py}
ANALISIS EBITDA						
UTILIDAD OPERACIONAL	5.305.279	10.414.183	13.035.998	13.220.785	16.096.252	10.462.839
+ DEP. Y AMORT. ACTIVOS	569.922	246.764	120.962	120.962	120.962	109.578
EBITDA	5.875.202	10.660.947	13.156.960	13.341.747	16.217.213	10.572.417
MARGEN EBITDA	17,9%	19,4%	23,4%	21,2%	22,6%	20,8%
COSTO DE LOS RECURSOS						
COSTO RECURSOS TERCEROS	0,15%	0,16%	0,16%	0,16%	0,15%	0,00%
COSTO RECURSOS PROPIOS	0,14%	0,17%	0,24%	0,40%	1,11%	10,37%
WACC	0,29%	0,34%	0,41%	0,56%	1,26%	10,37%
MARGEN NETO	10,5%	12,5%	15,6%	14,1%	15,1%	13,9%
ROTACION ACTIVO	2,06	2,22	1,67	1,49	1,34	0,87
APALANCAMIENTO	1,87	1,61	1,39	1,28	1,22	1,14
DUPONT	40,5%	44,7%	36,2%	26,9%	24,7%	13,9%
RAZONES DE LIQUIDEZ						
RAZON CORRIENTE	202,6%	257,0%	348,9%	455,5%	543,3%	805,7%
CAPITAL DE TRABAJO	7.609.924	14.754.687	23.648.506	32.680.490	43.645.764	50.827.387
MARGEN COSTOS	69,6%	71,5%	67,0%	69,8%	69,1%	68,8%
MARGEN GASTOS	14,3%	9,6%	9,8%	9,2%	8,5%	10,6%

Fuente: Información financiera Foster Wheeler Colombia SAS

De acuerdo a los resultados evidenciados en el análisis del balance general, el estado de resultados y el flujo de caja de la empresa Foster Wheeler Colombia SAS, después de la aplicación de la estrategia de agregación de valor, se realizó los cálculos pertinentes a los principales indicadores financieros, obteniendo como resultado:

El costo de los recursos o WACC ha disminuido por efectos de abonos a obligaciones financieras, ya que la rentabilidad esperada por el accionista ha sido siempre del 12%. El WACC pasó del 0,29% año 2014 al 10,37% en el año 2019

El nivel de apalancamiento en el año 2014 fue de 1,87, y disminuye en los cinco años siguientes analizados hasta llegar al año 2019 en 1,14 lo que es favorable por que significa que cada vez los activos de la compañía se financian en menor proporción con el patrimonio neto de los accionistas.

De la rotación de los activos totales podemos decir que para el año 2014 los activos se están convirtiendo en efectivo dos veces al año, y para los años siguientes esta rotación es más lenta para el año 2019 esta rotación es de 0,87 veces.

El Ebitda permite ver que la compañía posee gran capacidad para generar beneficios únicamente con el desarrollo de su actividad, se observa un crecimiento constante que va desde el año 2014 \$5.875 millones de pesos y cierra el 2019 en \$10.572 millones de pesos.

De la estructura del balance se puede afirmar que del total de los pasivos financieros y patrimonio, las obligaciones financieras corresponden al 98,7% y el Equity el 1,3% para el año 2014, el porcentaje de las obligaciones financieras disminuye debido a la amortización a las deudas a partir del año 2014, para el año 2019 el porcentaje de participación de las obligaciones financieras es del 0%.

Para el año 2012 del total de los activos corrientes de la compañía un 152% respalda las deudas, para los años siguientes este respaldo aumenta en el año 2019 es superior al 100%, este aumento debido a que los activos corrientes tuvieron un aumento significativo.

Analizando estos indicadores se observa que la compañía es estable en términos de liquidez, y se ve reflejado por el constante crecimiento en sus activos corrientes representados en efectivo y deudores, lo que le permite cumplir con las obligaciones y llevar a cabo el desarrollo normal de su actividad económica.

En los siguientes indicadores se vé reflejado los beneficios de las estrategias planteadas. En el indicador de liquidez además de evidenciarse sus incrementos por la inversión colectiva; la operación inercial de la compañía y el impacto de la nueva línea de negocio; le aporta incrementos significativos año a año. Al cierre del 2019 alcanzó un 806% de liquidez.

El indicador de endeudamiento reflejaba al cierre de 2013 un 60% y con la estrategia del plan de pagos a 2019 cerró únicamente en 12% con cero obligaciones financieras.

Grafico 12. Indicadores de la estrategia

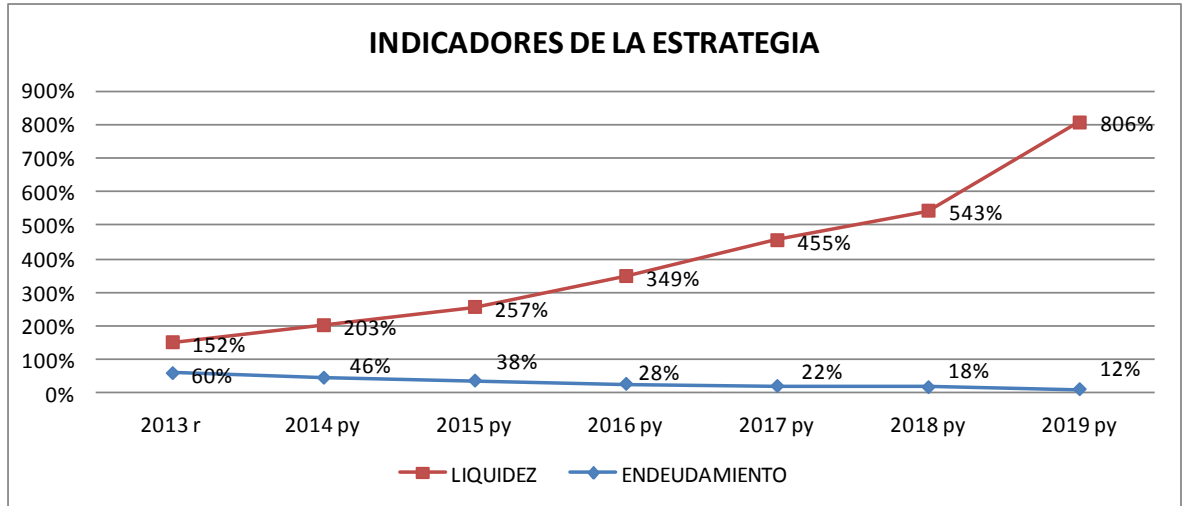


Tabla 16. Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno

Cifras en Miles COP\$

VPN & TIR (Nueva Línea de Negocio)	-	2015 ⁽¹⁾	2016 ⁽²⁾	2017 ⁽³⁾	2018 ⁽⁴⁾	2019 ⁽⁵⁾
Valor Inversión	(1.105.067)					
Ingresos Proyecto (A+B+C)		20.700.000	20.412.500	25.702.500	32.890.000	10.120.000
Costos Proyecto (A+B+C)		(18.346.043)	(21.253.741)	(31.953.458)	(18.230.153)	(3.393.843)
Utilidad		2.353.957	(841.241)	(6.250.958)	14.659.847	6.726.157
Flujo Caja Libre	(1.105.067)	2.353.957	(841.241)	(6.250.958)	14.659.847	6.726.157
Tasa Descuento	12,00%					
Flujo de Caja Descontado		2.101.747	(670.632)	(4.449.309)	9.316.598	3.963.537
Total Flujo de Caja Descontado	10.261.941					
VPN	9.156.874					
TIR	116,1%					

Haciendo el cálculo del Valor Presente Neto (VPN) y de la Tasa Interna de Retorno (TIR) se ha determinado que la nueva línea de negocio para Foster Wheeler Colombia S.A.S. genera flujo de caja descontado de \$10.261 millones con una tasa de descuento del 12% (% esperado por el inversionista) y una VPN de \$9.156 millones con una inversión inicial de infraestructura para la nueva línea de negocio de \$1.105 millones. La TIR es del 116,1% obteniendo resultados positivos en el flujo de caja libre y descontado por los años de ejecución de los proyectos.

5. CONCLUSIONES

Con base en el diagnóstico financiero efectuado entre los años 2011 a 2013, para la empresa Foster Wheeler Colombia SAS, se evidencia que la situación operacional fue favorable por el importante crecimiento 107,1% de las ventas particularmente en los años 2012 y 2013, por el incremento en la participación de los proyectos de la compañía en el sector petrolero. De otro lado la empresa ha sido capaz de mantener excelentes márgenes de rentabilidad a causa de las políticas de eficiencia y control de costos y gastos.

La liquidez al cierre del año 2013 fue del 152% y permite concluir que a pesar de ser una empresa nueva en el mercado ha podido generar flujos con tendencia creciente suficientes para respaldar sus obligaciones y a su vez contar con el disponible necesario para evaluar nuevas estrategias de inversión buscando el aprovechamiento de su capital de trabajo.

Sobresale el tema que la utilidad neta del año 2012 al 2013 tuvo un incremento del 39,8% por aumento en sus ingresos operacionales, permitiéndole conservar una generación de caja positiva para cumplir con las obligaciones exigidas por la operación; además es importante mencionar que Foster Wheeler Colombia SAS, cuenta con el respaldo la experiencia y el buen prestigio de Foster Wheeler Internacional, quien la ha ayudado a ingresar de forma más rápida y con aceptación en el mercado Colombiano.

Simulada la estrategia de la nueva línea de negocio de proyectos de construcción de ingeniería en el sector petrolero, es posible evidenciar los efectos de la implantación en búsqueda de su sostenibilidad y crecimientos en el tiempo en miras de aprovechar el potencial en conocimiento en el sector de hidrocarburos lo cual pretende tomar decisiones estratégicas sobre el futuro del negocio que le genera valor a la compañía optimizando sus recursos y mejorando su estructura financiera. Al implementar la nueva línea de negocio y al ampliar el portafolio de servicios según lo planteado en el modelo financiero, Foster Wheeler Colombia SAS, ganara más participación, será más competitiva y podrá atender más clientes.

Dentro de los resultados obtenidos es importante resaltar el incremento de las ventas pasando de \$34.335 millones de pesos a \$71.899 millones de pesos del año 2015 al año 2018, y con miras de seguir incrementando de 2019 en adelante con la consecución de nuevos proyectos. En consecuencia el margen neto al año 2018 queda en 15,1% un punto adicional que comparado con el modelo inercial cierra en 14,3%. Los márgenes de costos son mayores debido a las proporciones frente a los ingresos operacionales los cuales con respecto a las ventas en el año 2018 son del 69%, finalizando con el margen de gastos el cual es menor con

respecto las ventas ya que únicamente es del 8% debido a la política de gastos administrativos que pretende abarcar más proyectos sin incurrir en personal adicional y minimizando las pérdidas por erogaciones que no son facturadas al cliente.

Como efecto de la implementación de la estrategia se evidencia mejoras en el capital de trabajo pasando de \$7.610 millones de pesos en el año 2014 a \$50.827 millones de pesos en el año 2019.

El cálculo del Valor Presente Neto (VPN) y de la Tasa Interna de Retorno (TIR) evidenció que la nueva línea de negocio para Foster Wheeler Colombia S.A.S. genera resultados positivos en el flujo de caja libre y descontado por los años de ejecución de los proyectos. La TIR es del 116,1%

De otra parte como segunda estrategia se planteó la variable inversión la cual en los flujos financieros proyectados se evidencia que al hacer inversiones con el excedente disponible los rendimientos financieros impactan de una manera muy positiva, ya que la ganancia del año 2014 al año 2019 es de \$1.285 millones de pesos los cuales fueron invertidos a una tasa promedio del 3,9% E.A.

Al realizar la tercera estrategia con base en el indicador de endeudamiento al año 2013 es del 60%, por el pago de la deuda de Process Consultans Inc., el ahorro en pago de intereses es de \$80 millones de pesos en los 5 años, ya que haciendo abonos a capital hasta finalizar la deuda en el año 2019 únicamente pagaría en intereses \$106 millones de pesos en 5 años, mientras que manteniendo activa la deuda Foster Wheeler Colombia SAS está obligada a pagar \$186 millones de pesos en el mismo periodo.

Teniendo en cuenta todo lo mencionado anteriormente y si se considera el éxito del plan en un escenario realista, se estima que del año 2019 en adelante debe ejecutar un promedio de 3 a 5 proyectos y se consolida en el país como excelente prestadora de servicio de ingeniería total en el sector de hidrocarburos.

6. RECOMENDACIONES

La compañía tiene excedentes de efectivo y como política no los pueden invertir a largo plazo, debe estar disponible en cualquier momento que la compañía lo requiera, luego de investigar se recomienda que lo inviertan en un fondo de inversión colectiva, para el correcto manejo de su liquidez por medio de las inversiones de bajo riesgo, de libre disponibilidad a la vista, y generando rendimientos en el tiempo. En el modelo se obtuvo rentabilidades en 5 años de \$1.285 millones de pesos, al cierre del año 2019.

Se recomienda que la compañía amplíe el portafolio de servicios en Colombia, lo que le permitiría ganar más participación en el mercado, además podría incrementar sus ingresos ofreciendo servicios integrales al sector petrolero, así mismo podría obtener utilidades netas, las cuales según el estudio al año 2018 fueron de \$10.844 millones de pesos mientras permanezca la nueva línea de negocio.

La implantación de la nueva estrategia de negocio debe estar acompañada de campañas publicitarias, por parte del grupo de staff de ingeniería y proyectos en cabeza de la gerencia general.

Se debe propender por diversificar cada una de las fuentes de financiamiento que soportan la operación en búsqueda de la reducción del costo de capital que actualmente está en el 12% de retorno al inversionista ya que el apalancamiento con recursos propios redundaría en un costo más elevado, por eso el plan de pagos de la deuda al interés más económico pagados a la compañía vinculada el saldo de \$3.096 millones de pesos en 5 años.

La compañía Foster Wheeler Colombia SAS debe buscar el mejoramiento de sus ingresos, un control efectivo sobre los costos y gastos, un manejo adecuado de los excedentes de caja; claves fundamentales para la generación de valor.

Sin embargo es de gran importancia realizar periódicamente una evaluación financiera estratégica con base en la cultura organizacional propia y análisis de la competencia, para buscar el plan más adecuado de optimización de recursos y mejoramiento continuo en los planes financieros de la compañía a futuro.

BIBLIOGRAFIA

BANCOLOMBIA. [En línea]. [Citado 29 de octubre de 2013]. Disponible en Internet:

[URL:<http://investigaciones.bancolombia.com/Inveconomicas/home/homeinfo.aspx>]

BANCO DE LA REPUBLICA. [En línea]. Estadísticas, Tasas de cambio, Tasas de interés.

[URL: <http://www.banrep.gov.co/es/-estadisticas>]

DANE. [En línea]. Boletín, Cuentas Trimestrales - Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Cuarto trimestre de 2013 y total anual.

[URL:https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim13.pdf]

FEDESARROLLO. [En línea]. Investigación, Actividades económicas sector petrolero.

[URL:<http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/Pol%C3%ADtica-de-proveedores-del-sector-petrolero-Informe-Final-Ismocol-Nov-2012.pdf>]

García Serna, Oscar León. Valoración de Empresas, Gerencia del Valor y EVA. 1 ed. Medellín: Oscar León García.2003. ISBN: 2003 9583344168

Oscar León García S. ADMINISTRACION FINANCIERA-FUNDAMENTOS Y APLICACIONES.

[URL: <http://www.oscarleongarcia.com/site/>]

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. [En línea]. Sistema de información SIREM, Estados financieros con corte a 31 de Diciembre de 2013.

[URL: <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/Paginas/default.aspx>]