

VALORIZACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA POSTAL EXPRESS S.A.S

MARIA ALEJANDRA GARCIA RODRIGUEZ  
OSCAR EDUARDO TORRES GARZON  
JHONY FERNANDO MORALES SANCHEZ

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
INGENIERIA FINANCIERA  
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
BOGOTÁ  
2016

VALORIZACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA POSTAL EXPRESS S.A.S

MARIA ALEJANDRA GARCIA RODRIGUEZ  
OSCAR EDUARDO TORRES GARZON  
JHONY FERNANDO MORALES SANCHEZ

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR TÍTULO DE ESPECIALIZACIÓN EN  
GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

WILLIAM DIAZ HENAO DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
INGENIERIA FINANCIERA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
BOGOTÁ  
2016

## **DEDICATORIA**

A Dios. Por cada bendición recibida. A nuestra familia, gracias por su compañía y Por confiar siempre en nosotros. A todos aquellos maravillosos seres que han compartido junto a nosotros sus enseñanzas y nuestros logros en estos años, así como quienes han estado para darnos una voz de aliento en los momentos difíciles. Y a la vida por permitirnos llegar a este punto, fin de una etapa más pero comienzo de otra nueva que viviremos con mayor alegría.

## **AGRADECIMIENTOS**

- ✚ Al director del proyecto de grado William Díaz, Por su apoyo y direccionamiento con el proceso.
- ✚ Al Director de la especialidad Octavio Palomino por darnos a conocer sus conocimientos y enseñarnos la importancia del verdadero diagnostico financiero.
- ✚ Al Gerente General de la Empresa Postal Express S.A.S, quien nos dio todo su aval e información para hacer la valoración de su empresa.

## CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	10
<b>1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA</b>	11
1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL	11
1.1.1 NOMBRE DE LA EMPRESA	11
1.1.2 TIPO DE EMPRESA	11
1.1.3 UBICACIÓN	11
1.1.4. TAMAÑO NÚMERO EMPLEADOS	12
1.1.5. VISIÓN	12
1. 1.6 MISIÓN	12
1. 1.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	12
1. 1.8 VENTAJAS COMPARATIVAS	12
1.1.9 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	13
1.1.10 PRODUCTOS O SERVICIO	14
<b>1.2. EL MERCADO</b>	15
1.2.1 TAMAÑO MERCADO	15
1.2.1.1 CLIENTES ACTUALES	15
1.2.1.2 CLIENTES POTENCIALES	16
1.2.2 DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA	16
1.2.3 PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA	16
1.3 PROCESO DE PRODUCCIÓN	17
1.3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	17
1.3.2 DIAGRAMA DEL PROCESO	17
1.3.3 EQUIPOS E INSTALACIONES	19
1.3.4 CAPACIDAD INSTALADA	19
1.3.5. MANEJO DE INVENTARIOS	19
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	19
1.4.1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	20
1.4.2 CUADRO DE SUELDOS Y SALARIOS	21
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>21</b>
2.1 JUSTIFICACIÓN	22
2.2 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	22
2.3. MARCO DE REFERENCIA Y TEÓRICO TEÓRICO	22
2.3.1 MARCO DE REFERENCIA	22
2.3.2 MARCO CONCEPTUAL	23
2.3.3 MARCO TEÓRICO	24
2.4. DIAGNÓSTICO	25
2. 4.1. ENTORNO ECONÓMICO	26
2. 4.1.2 ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA	28

2. 4.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO	28
2.4. 2.1 BALANCE GENERAL	28
2. 4.2.2 ESTADO DE RESULTADOS	29
2. 4.2.3 FLUJO DE CAJA	30
2. 4.2.4 INDICADORES FINANCIEROS	33
<b>3 METODOLOGIA</b>	34
<b>4 RESULTADOS</b>	40
4.1. TABLA DE PROBLEMAS Y ESTRATEGIAS	40
4.2 SUPUESTOS MACROECONOMICOS	41
4.3 CUADROS QUE FUNDAMENTAN LAS PROYECCIONES	41
4.4 FLUJO DE CAJA PROYECTADO CON BASE EN ESCENARIOS VENTAS REALISTAS	43
4.5 ESTADO DE RESULTADOS CINCO AÑOS CON BASE EN ESCENARIOS VENTAS REALISTAS	44
4.6 BALANCE GENERAL PROYECTADO CON BASE EN EL ESCENARIO DE VENTAS REALISTA	44
4.7 INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS	46
<b>5. CONCLUSIONES</b>	51
<b>6. RECOMENDACIONES</b>	52
<b>7. BIBLIOGRAFIA</b>	53

## LISTA DE TABLAS

	Pág
Tabla 1. PIB	13
Tabla 2. SUELDOS Y SALARIOS	21
Tabla 3. BALANCE GENERAL	28
Tabla 4. ESTADO DE RESULTADOS	29
Tabla 5. FLUJO DE CAJA	30
Tabla 6. INDUCTORES	33
Tabla 7. PROBLEMAS Y ESTRATEGIAS	36
Tabla 8. DATOS MACROECONÒMICOS	41
Tabla 9. DATOS DE ENTRADA MODELO	41
Tabla 10. PROYECCIÓN DE VENTAS	42
Tabla 11. ANÁLISIS DE ESCENARIOS	42
Tabla 12. FLUJO DE CAJA	43
Tabla 13. ESTADO RESULTADOS	44
Tabla 14. BALANCE GENERAL	44
Tabla 15. INDICADORES I	46
Tabla 15.1 INDICADORES II	47

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1. PIB	26
Gráfica 2. EBITDA	48
Gráfica 3. DESTINACION FLUJO CAJA	48
Grafica 4. GAO	49
Grafica 5. ROA	50
Grafica 6. EVA	50



## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. IMAGEN EMPRESA	11
Figura 2. PROCESO MENSAJERIA	17
Figura 3. PROCESO LOGISTICA	18
Figura 4. PROCESO ADMINISTRATIVO	18
Figura 5. ORGANIGRAMA	20

## INTRODUCCIÓN

La Empresa POSTAL EXPRESS S.A.S es una entidad Privada, enfocada en la mensajería y logística, la cual facilita la entrega de documentos y productos a cualquier lugar del país.

Las empresas existentes al día de hoy en Colombia representan un alto nivel de competitividad para la misma, por sus altos estándares de calidad y tecnológicos en sus procesos, por ende mediante este informe se quiere resaltar la labor que ha venido desarrollando la compañía y las mejoras que la misma puede establecer, para ser cada día más competitiva. Para llevar a cabo este proyecto se harán tres tipos de estudio: mercado-económico, técnico y Financiero.

El estudio de mercado-Económico lo realizaremos buscando la información y datos exactos en entidades, el DANE para registros del PIB y análisis de las cifras importantes que afectan el sector económico como lo es la oferta y demanda. El estudio técnico lo enfocaremos en analizar la empresa su entorno y su estructura. El estudio financiero lo contemplaremos mediante el análisis del presupuesto permitiendo determinar el riesgo en términos de variabilidad de los resultados que puedan presentarse, el presupuesto facilitara integrar un plan para todas las áreas y actividades de la empresa para facilitar la gestión, y la utilización óptima de los recursos.

Contemplaremos el análisis de rentabilidad que permitirá conocer el margen de utilidad de los activos, el rendimiento sobre el capital contable, las tasas de rendimiento, y demás datos que nos permitan cuantificar la utilidad en periodos determinados, y la liquidez de la misma para solventar las deudas que puedan generarse, dentro de este mismo estudio se realizará un análisis de inversión.<sup>1</sup>

Este proyecto será el enfoque para mostrar a la Entidad las distintas posibilidades que pueden ellos obtener para generar valor y potencializar sus procesos y servicios.

---

<sup>1</sup> Administración de pequeñas empresas un enfoque emprendedor. 11ª Edición. Editores 2001.Colombia International Thomson

## 1. DESCRIPCION EMPRESA

### 1.1 .1 NOMBRE DE LA EMPRESA

Figura 1



FUENTE. Consultado 23 febrero 2016 <http://www.postalexpress.com.co/index.html>

- ✚ *POSTAL EXPRESS S.A.S.*
- ✚ NIT: 830.098.513-9
- ✚ MATRÍCULA MERCANTIL: Habilitación de Mensajería Expresa No.001661 del 27 de Julio de 2012 y la Habilitación de Transporte de Carga No 000147 del 22 Febrero de 2006, RESOLUCION DIAN: 320000673719

### 1.1.2 TIPO DE EMPRESA

Es una empresa de mensajería y logística fundada en 1995, ha venido desarrollando servicios como: recolección de entrega de objetos postales y logísticos, administración de inventarios, almacenamiento, embalaje, y transporte dentro del territorio colombiano.

Cuentan con la habilitación de actividad comercial de mensajería expresa Nro. 001661 del 27 de junio del 2012 y la habilitación del transporte de carga Nro. 000147 del 22 febrero del 2006.

### 1.1.3 UBICACIÓN.

Bogotá Calle 18ª No 69f – 56

#### **1.1.4 TAMAÑO NÚMERO DE EMPLEADOS Y VENTAS.**

*ACTIVOS Y VENTAS EXPRESADO EN MILES*

 **ACTIVOS A 31 DE DICIEMBRE DEL ÚLTIMO AÑO: 3.119.153**

 **VENTAS AL 31 DE DICIEMBRE DEL ÚLTIMO AÑO: 2.718.932**

Al día de hoy la empresa Postal Express cuenta con 350 empleados

#### **1.1.5 MISIÓN.**

Entender y satisfacer las necesidades en mensajería especializada y logística del cliente, con acompañamiento y valores agregados, utilizando la tecnología que postal implementa cada día.

#### **1.1.6 VISIÓN.**

A través del proceso de formación, capacitación e innovación en el recurso humano y la tecnología, convertir a POSTAL LOGISTICA Y MENSAJERIA en la mejor opción para los usuarios del mercado.

#### **1.1.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.**

El objetivo estratégico de la empresa Postal Express es integrar el recurso humano con la tecnología, asegurando la calidad en el servicio ofrecido, brindando confiabilidad y compromiso. Obteniendo indicadores competitivos para de esta manera desarrollar un crecimiento propio y de nuestros clientes internos y externos.

#### **1.1.8 VENTAJAS COMPARATIVAS.**

La empresa Postal Express diseña una estrategia operativa para que tanto bienes y servicios ofrecidos a sus clientes este en la fecha, lugar y momento que los desean, permitiendo establecer una relación conjunta entre el marketing y logística.

### 1.1.9 ANALISIS DE LA INDUSTRIA

Hoy en día, el sector de transporte de carga según datos de la página del **DANE** ocupa un renglón indispensable en el desarrollo del país, debido a su participación en el Producto Interno Bruto (PIB). Este indicador, para el primer trimestre de 2014 fue de 1,7% y llegó a ser la industria de mayor crecimiento, respecto al año anterior.

Tabla 1.1. Contribución al PIB por ciudad y región

Región	Departamento	Ciudad	Contribución al PIB (%) / Ciudad	Contribución al PIB (%) / Región
Centro	Bogotá/Cundinamarca	Bogotá/Municipios	30,51	45,92
	Antioquia	Medellín	14,59	
	Quindío	Armenia	0,82	
Norte	Atlántico	Barranquilla	4,17	8,08
	Bolívar	Cartagena	3,91	
Occidente	Valle	Cali/Buenaventura	10,51	10,51
Oriente	Santander	Bucaramanga	6,97	10,46
	Meta	Villavicencio	1,92	
	Santander del Norte	Cúcuta	1,57	
Sur	Nariño	Ipiales	1,67	1,67
<b>TOTALES</b>			<b>76,64</b>	<b>76,64</b>

Fuente: Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014, a partir de datos del DANE 2012.

La tabla 1.1 refleja que el 30.51% del PIB de transporte de carga se encuentra en la ciudad de Bogotá Cundinamarca, dando importancia a los procesos que la capital del país desarrolla y a sus industrias que allí producen tanto bienes como servicios; también según estas cifras del DANE del 100% de la contribución de los servicios de transporte al PIB del país, el transporte terrestre sufraga el 76.64%, viéndose en estas cifras reflejada la importancia del transporte de carga, ya que para un país como el nuestro le es más efectivo transportar sus bienes y servicios por carretera por la facilidad de sus vías, fletes y sus precios.

### 1.1.10 PRODUCTOS O SERVICIOS DE LA EMPRESA.

La empresa Postal Express al día de hoy ofrece once servicios a disposición de los clientes, a continuación se describirán los más importantes de acuerdo al porcentaje en ventas y estadísticas de la compañía:

- ✚ **Mensajería expresa:** en entrega personalizada y documentos de valor hace parte el 20% del 100% de su productividad.
- ✚ **sobre retorno**  
equivale al 100% de su productividad ya que este proceso consiste en el retorno inmediato que hace la empresa para garantizar al usuario la entrega de sus productos
- ✚ **Centros de correspondencia:** al día de hoy la empresa Postal Express se encuentra ubicada en 34 ciudades del país.
- ✚ **Postal hoy:** el 40% de la mensajería que llega a Postal se hace Servicio de entregas prioritarias, debido a la importancia de la documentación
- ✚ **Mercancías y documentos de valor:** el 25% de los servicios de postal son especiales debido a que son documentos de valor transportados en blindaje liviano para seguridad de sus clientes.
- ✚ **Tula empresarial:** es usada para el 15% de sus clientes que son financieras las cuales transportan documentos de valor.
- ✚ **Valija inter-oficinas:** equivale al 60% de sus procesos a nivel de Radicación y devolución de documentos.

## 1.2 EL MERCADO.

El sector en el cual se desenvuelve la empresa es de Servicios especializados en recolección y embalaje de objetos postales, logística integral, administración de inventarios, almacenamiento, custodia, alistamiento, empaques y transporte en todo el territorio nacional.

### 1.2.1 TAMAÑO DE MERCADO.






SEGÚN LA LEY 905 de 2004: MEDIANA EMPRESA

#### 1.2.1.1 CLIENTES ACTUALES

- + AGENCIA PRESIDENCIAL DE COOPERACION INTERNACIONAL DE COLOMBIA
- + AGUAS Y ASEO DE RISARALDA SA ESP
- + ALCALDIA MUNICIPAL DE VALLEDUPAR
- + AR CONSTRUCCIONES SAS
- + ASEO DEL NORTE
- + ASEO TECNICO SAS ESP
- + ASOCIACION CAJA DE AUXILIOS PARA EL CLERO
- + CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DEL CESAR
- + COMFACESAR
- + CLUSTER LOGISTICO E U
- + COLOMBIA TELECOMUNICACIONES SA ESP
- + EMPRESA DE ENERGIA DE PEREIRA SA ESP
- + LOGISTIC ENTERPRISES
- + SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE SALUD




### **1.2.1.2 CLIENTES POTENCIALES.**

A continuación se describen los clientes Potenciales de Postal Express, los cuales son considerados así, ya que llevan más de ocho años trabajando mancomunadamente con la empresa, y tienen proyectado seguir trabajando para los próximos diez años:

-  FEDERACION COLOMBIANA DE CICLISMO
-  LIBERTY SEGUROS SA
-  LIGA DE CICLISMO DE BOGOTA
-  BANCO BBVA COLOMBIA
-  BANCO DE BOGOTÁ

### **1.2.2 DESCRIPCION DE LA COMPETENCIA**

Las empresas con las cuales tiene rivalidad de mercado a nivel de mensajería y logística con Postal Express son:

-  Servientrega cuenta con 1881 oficinas en todo el país según lo refleja en su página web
-  472 mensajería cuenta con más de 600 oficinas en todo el país para el desarrollo de sus servicios
-  Deprisa cuenta con 600 oficinas en todo el país.

### **1.2.3 PARTICIPACION DE LA EMPRESA**

La empresa tiene el 30 % de participación de mercado estando en 34 ciudades del país y 1098 destinos a nivel nacional



## 1.3 PROCESO DE PRODUCCION

### 1.3.1 DESCRIPCION DEL PROCESO.

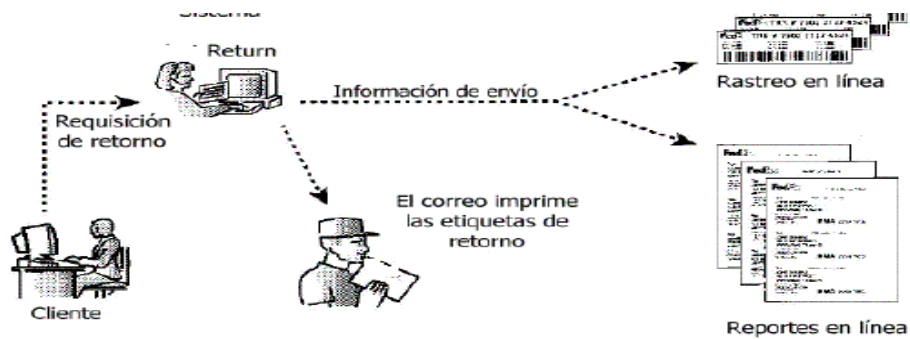
La empresa Postal Express cataloga sus procesos en seis partes como lo fue mencionado en el parte de descripción de producto, con el fin de garantizar confiabilidad y calidad de sus procesos.

A continuación describimos tres imágenes de sus procesos:

- En la primera imagen muestra el proceso como se hace recepción de la mensajería y como debe ser entregada, pasó a paso.
- En la segunda imagen se explica el proceso logístico de mercancías de valor y objetos más grande, no papel.
- En la tercera imagen se hace descripción de toda la entidad del personal idóneo para la labor del cumplimiento de sus procesos de norma ISO y sus recursos físicos y tecnológicos.

### 1.3.2 PROCESOS DE LA EMPRESA POSTAL EXPRESS.

**Figura 2. PROCESOS DE MENSAJERIA.**



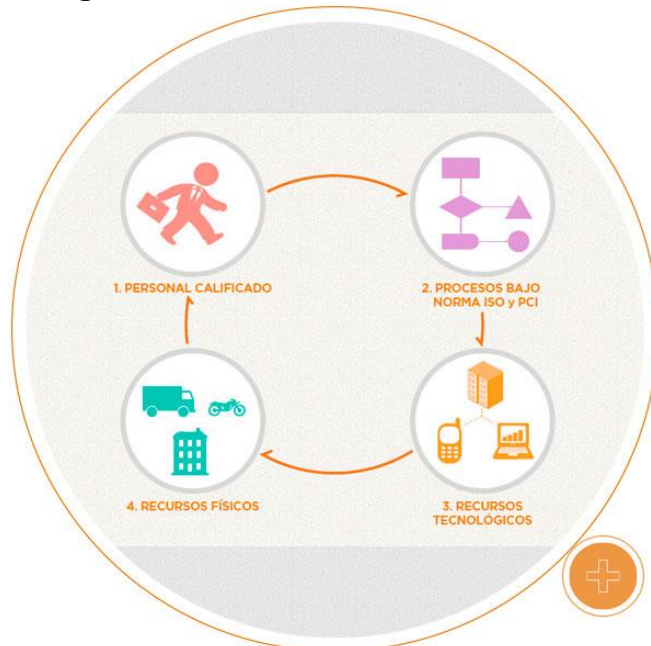
Fuente. Manual de procesos de la Empresa Postal.

**Figura 3. PROCESO LOGISTICA.**



Fuente. Empresa Postal.

**Figura 4. PROCESO ADMINISTRATIVO**



Fuente. Empresa Postal.

### **1.3.3 EQUIPOS E INSTALACIONES.**

Al día de hoy la empresa Postal Express cuenta en propiedad planta y equipo a \$555.166.125 millones de pesos, los cuales representan el edificio donde están ubicados, sus sedes, oficinas, camiones, equipos de cómputo, bodegas, y demás insumos que les permite desarrollar sus procesos.

### **1.3.4 CAPACIDAD INSTALADA.**

La capacidad instalada de la empresa Postal Express es de 100.000 servicios mensajería mensual

### **1.3.5 MANEJO DE INVENTARIOS**

La empresa por tener una rotación alta de sus servicios no maneja inventarios dentro de su proceso logístico y contable

## **1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

La empresa Postal Express S.A.S, Tienen una organización formal descrita de la siguiente forma:

- ✚ Para facilitar la coordinación de diversas actividades esta: la autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas de los individuos en la organización.
- ✚ Aplica el concepto de la división del trabajo, entre los individuos de acuerdo a sus capacidades.

## 1.4.1 ORGANIGRAMA HORIZONTAL DE LA EMPRESA POSTAL EXPRESS

Figura 5. Organigrama



Fuente empresa Postal

## 1.4.2 CUADRO DE SUELDOS Y SALARIOS.

Expresado en millones  
Tabla 2. Cuadro de sueldos y salarios

NOMINA	SALARIO			DEVENGADO			DEDUCCION			NETO PAGADO	PAGADO FUNCIONARIOS ANNUAL	OBLIGACIONES LABORALES
	Básico	Días	Sueldo	Aux Transp	Extras	Total Devengado	Salud	Pen sión	Total Deducción			
GERENTE SUCURSAL	2,60	30	2,60	0,08		2,68	0,11	0,11	0,21	2,47	59,22	30,46
VENEDORES	1,20	30	1,20	0,08		1,28	0,05	0,05	0,10	1,18	84,92	43,68
CONDUCTORES	1,20	30	1,20	0,08		1,28	0,05	0,05	0,10	1,18	84,92	43,68
AUXILIARES	0,66	30	0,66	0,08		0,74	0,03	0,03	0,06	0,68	32,55	16,74
										<b>5,50</b>	<b>261,60</b>	<b>134,57</b>

Fuente. Empresa Postal

El cuadro Representa un total de nómina anual de \$134.570.245 millones de pesos; por el total de los cargos de la empresa, a ello sumamos la cantidad de personas que trabajan allí, que como lo mencionamos con antelación es de 350 personas, dando la cifra real de toda la nómina de Postal.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La empresa en el histórico presenta en sus ingresos operacionales una caída en sus ventas, en gran parte debido a la puesta en marcha de la **ley 1369 de 2009** donde se reglamenta que las empresas estatales deben contratar con empresas oficiales, por tal motivo varios de los mejores clientes se retiraron de la empresa Postal Express, por ende la pregunta que nos planteamos es la siguiente:

*¿La nueva estrategia de inversión en la ampliación de sus servicios permitirá a postal mejorar sus indicadores financieros?*

## 2.1 JUSTIFICACIÓN

Con el fin de determinar la mejor propuesta para la empresa Postal Express, Desarrollaremos el análisis financiero actualizado determinando su estado económico y contable, y crearemos con ello estrategias financieras que permitan generar valor en sus flujos de caja y en su entorno productivo.

## 2.2 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS.

### **Objetivo general:**


Analizar la situación financiera actual de la empresa Postal Express, con el fin de determinar su estado económico y contable, permitiendo con ello plantear una propuesta de mejoramiento que permita generar valor en sus flujos de caja y su entorno productivo.

### **Objetivos Específicos:**

1. Analizar cuantitativa y cualitativamente la empresa Postal Express S.A.S, con el fin de generar recomendaciones oportunas para el crecimiento económico, de mercado y financiero de la misma.
2. Realizar el diagnóstico financiero para conocer el estado de la empresa Postal Express
3. Construir un modelo financiero dinámico, que permita plantear y proyectar las cifras económicas de la compañía generando valor en sus flujos de caja operacionales.

## 2.3 MARCO DE REFERENCIA

A continuación hacemos referencia de los textos que facilitaron el desarrollo de este proyecto y al frente una breve descripción de lo que nos aportó.

-  Administración financiera, OSCAR LEON GARCIA, da explicación del desarrollo de un verdadero diagnostico financiero en todo tipo de empresas.

- ✚ Valoración de empresa y gestión basada en el valor, OSCAR LEON G. Explicación de cómo y con qué estrategias financieras podemos dar valor a una empresa
- ✚ Matemáticas financieras, LEONOR CABEZA VARGARA, explicación de matemática financiera básica y de los indicadores de liquidez que nos permitieron evaluar con se estaba comportando la empresa
- ✚ Administración financiera fundamentos y aplicaciones, VAN EBOOK., como se desarrolla una buena proyección financiera, este libro da al lector una explicación paso a paso de este proceso
- ✚ Administración financiera correlacionada con la NIFF, GUADALUPE A., dice como deben estar catalogadas las cuentas financieras y contables de la empresa con base en las NIIF.

### 2.3.2 MARCO CONCEPTUAL.

- ✚ Entorno Económico: es el ambiente en el que se mueven las personas, las familias, las empresas, el gobierno; y donde interactúan cada una de estas unidades generando agregados macroeconómicos. Se puede afirmar que **Entorno Económico** es una introducción a la macroeconomía o Teoría del Ingreso.<sup>2</sup>
- ✚ Diagnóstico Financiero: hace referencia al análisis cualitativo de la información financiera de una empresa
- ✚ Planeación financiera: busca mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, está presente tanto en el área operativa como en la estratégica.<sup>3</sup>
- ✚ Evaluación de Proyectos: Es un Instrumento o Herramienta que provee información a quien debe tomar decisiones de inversión
- ✚ Modelaje Financiero: facilita el análisis de una situación empresarial con el fin de modelar la interrelación de las variables que intervienen en una decisión y facilitar la cuantificación del impacto futuro de esas decisiones.<sup>4</sup>

---

2. Administración financiera, OSCAR LEON GARCIA.

3. Valoración de empresa y gestión basada en el valor, OSCAR LEON G

4. Estrategias financieras empresariales

### 2.3.3 MARCO TEORICO

En Colombia, el servicio postal es pieza clave de la vida diaria del mundo, para un gran número de personas es un medio de comunicación fácil, asequible, pero en la medida que los adelantos de la tecnología cambian la forma de comunicarse entre las personas va haciendo que los servicios postales se vuelvan obsoletos, por ende si las empresas de mensajería del país quieren emerger de esta burbuja tecnológica, lo mejor es que persigan dichos cambios adaptándose al uso y aprovechamiento de las tic<sup>5</sup>, satisfaciendo las nuevas exigencias de los clientes a través de la oferta de nuevos servicios.

Por su parte la legislación Colombiana en su afán de generar condiciones para la prestación de dichos servicios en el país, planteó el decreto 229 de 1995 normalizando el servicio postal, para que así este decreto sirviera de marco general para la operación de los procesos de mensajería de las empresas.

Es por ello que a través de este trabajo queremos dar a conocer el verdadero significado de la valoración financiera como lo menciona el autor Oscar León García en su libro administración financiera, libro que mencionamos en el marco de referencia; las empresas que desarrollan este tipo de informes valorativos son más objetivas y visionarias al momento de incursionar en nuevos mercados, tal ejemplo lo es Servientrega que ellos para cualquier estrategia de nuevos productos o mercados, desarrollan la valoración de su empresa determinando como administrativa y financieramente se pueden ver beneficiados o no con esta nueva idea de negocio; logrando emprender un nuevo rumbo que haga maximizar sus beneficios.

A lo largo del documento estaremos también mencionando temas tan importantes, como lo son los procesos, los flujos de caja, el análisis dofa y demás temas que ayudaran a tener claridad de este trabajo.

---

<sup>5</sup> <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-6190.html>



## 2.4 DIAGNOSTICO.

Mediante este trabajo presentamos un informe financiero detallado de la situación actual de la empresa Postal Express, y determinamos una estrategia cambista con el fin de que la empresa genere valor en sus flujos de caja y su entorno productivo; esta información la desarrollamos en tres fases:

1. La primera mediante visitas periódicas a la empresa con el fin de determinar el estado en el cual se encontraba cada proceso dentro de Postal
2. La segunda hicimos un diagnostico financiero con el fin de valorar la empresa, y así conocer la proyección de sus ventas y de sus flujos.
3. La tercera desarrollamos un resumen ejecutivo con el fin de garantizar un entendimiento claro de los procesos y de cuál es la mejor decisión financiera que la empresa Postal Express debe tomar para mejorar sus rendimientos.

Hicimos un primer diagnóstico Cualitativo de su entorno productivo y financiero evaluando su **DOFA**:

### ***DEBILIDADES***

- ✚ Aunque se ha venido presentando durante los últimos tres años disminución en sus ingresos operacionales, la empresa POSTAL EXPRESS, no ha desarrollado tendencias de inversión y expansión para mejoras de sus procesos a nivel tecnológico y estar a la vanguardia del mercado.

A nivel de comparación con otras evidenciamos, que la entidad carece de fuentes importantes a nivel de inversión tecnológica, la cual le permita tener un acceso más rápido y oportuno de todos sus procesos, para así garantizar la calidad del mismo.

### ***OPORTUNIDADES***

- ✚ Elaboración de nuevos Servicios como parte de su estrategia de mercado los cuales favorecerán el incremento en sus ingresos operacionales y ventas.
- ✚ Acceso preferencial a mercados con tratados de libre comercio

## FORTALEZAS

- ✚ Buena inversión en PP&E lo que hace que la empresa tenga la capacidad de producir en su totalidad lo que la misma requiere.
- ✚ Diversificación de mercados y productos.

## AMENAZAS

- ✚ Alta competencia internacional
- ✚ la ley 1369 de 2009, reglamenta que las empresas estatales deben contratar con empresas oficiales, lo cual hace generar pérdida de clientes potenciales.
- ✚ Nuevas herramientas tecnológicas, las cuales facilitan la entrega de mensajería.

### 2.4.1 ANALISIS CUALITATIVO

2.4.1.1 Entorno económico LOGISTICA (organización de los flujos de mercancías, e información.)

*La Ley 1369 de 2009 define que los Servicios Postales consisten en el desarrollo de las actividades de recepción, clasificación, transporte y entrega de objetos postales a través de redes postales, dentro del país o para envío hacia otros países o recepción desde el exterior.*

### PIB NACIONAL – PIB TRANSPORTE LOGISTICA (mensajería) TERRESTRE

Grafica 1. PIB



Fuente. Dane

En los últimos cinco años el PIB en Colombia ha presentado una variación debido a que la economía creció un 6.6% real durante el año 2011; superando las

expectativas que se tenían al empezar ese año las cuales apuntaban a un crecimiento de tan solo el 5%.

En el área del transporte el comportamiento económico es promovido por el aumento de los servicios de carga terrestre con un porcentaje de 4.8% para el año 2010, el 2011 (4.4 %) y el 2014 (3,6%) , lo cual significa que se han registrado incrementos positivos en sus indicadores de actividad, pero se observan también señales de desaceleración a pesar de la Infraestructura deficiente, altos costos logísticos, parque automotor antiguo, impuestos y trámites, los cuales son parte de la problemática que deben enfrentar el Gobierno y las empresas de transporte de carga logística, especialmente en tiempos en que los convenios comerciales exigen un desarrollo del país acorde con niveles efectivos de operatividad.

Por tal razón se presentó el paro camionero genero durante el 2013-2014 perdidas de \$ 750.000.000<sup>6</sup> y como medida para detenerlos el gobierno expidió el **decreto 222**<sup>6</sup> que regula las tarifas del transporte de carga y les impide la especulación en los precios; sin embargo en marzo del 2015 se volvió a presentar un paro camionero que dejó pérdidas de \$7.000.000.000 mil millones de pesos por incumplimiento del decreto en mención.

Si se analiza el año 2016-2019, no es ideal el PIB ya que tendrá un crecimiento por debajo del 3% anual y la revaluación del peso frente al dólar será la mayor amenaza para el sector.

#### **RIESGOS/AMENZAS QUE PRESENTA LA COMPAÑIA.**

- ✓ Alta competencia en el sector.
- ✓ Rezago logístico del país (Incremento de los fletes.)
- ✓ Paros transportadores ( los cuales generan pérdidas de 7.000 millones de pesos)
- ✓ Ilegalidad de empresas queriendo funcionar como servicio de transporte de mensajería y logística.

---

6. <https://www.davivienda.com/wps/wcm/connect/1f54fb6a-5060-464f-a33f>

288be2801d0/Transporte+en+Movimiento+Abr2012.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=1f54fb6a-5060-464f-a33f-a288be2801d0

## 2.4.1.2 ADMINISTRACION Y GERENCIA.

La administración Postal Express, se encarga de que todos los procesos de la entidad se desarrollen bajo estándares de calidad, cumplimiento y transparencia, con el fin de garantizar confiabilidad y familiaridad en el cliente.

## 2.4.2 ANALISIS CUANTITATIVO

### 2.4.2.1 BALANCE GENERAL.

Tabla 3. Balance

AL 31 de diciembre						
(Miles de pesos colombianos)						
	2011	2012	2013	2014	2015	%
Disponible	169.658	81.835	116.750	99.645	40.713	2%
Inversiones temporales	0	0	0	0	0	0%
Deudores, neto	1.218.565	1.274.600	884.387	931.773	2.254.031	114%
<i>Clientes locales</i>	633.047	657.891	647.721	629.726	1.388.585	70%
<i>Otras cuentas por cobrar</i>	51.219	105.616	7.025	37.958	741.206	38%
<i>Anticipo y Avances</i>	490.063	420.318	200.336	182.882	110.949	6%
<i>Anticipo impuestos</i>	44.236	90.775	79.372	81.207	13.291	1%
<i>Provisión CXC</i>	0	0	-50.067	0	0	0%
Intangibles	0	0	0	0	0	0%
Diferidos	0	104.806	97.650	90.899	90.899	5%
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>1.388.223</b>	<b>1.461.241</b>	<b>1.098.787</b>	<b>1.122.317</b>	<b>2.385.643</b>	<b>121%</b>
PP&E , neto	660.305	681.856	784.613	682.036	555.166	28%
Intangibles	94.365	34.216	25.634	25.634	35.095	2%
Diferidos	68.856	0	0	0	0	0%
Valorización de activos	435.016	1.077.516	143.249	143.249	143.249	7%
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>1.258.542</b>	<b>1.793.588</b>	<b>953.496</b>	<b>850.919</b>	<b>733.510</b>	<b>37%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>2.646.765</b>	<b>3.254.829</b>	<b>2.052.283</b>	<b>1.973.236</b>	<b>3.119.153</b>	<b>158%</b>
Obligaciones financieras	0	645.615	64.766	53.762	88.539	4%
Proveedores y cuentas por pagar	765.708	317.159	160.467	181.583	915.636	46%
<i>Costos y gastos por pagar</i>	690.807	312.110	156.350	181.583	439.761	22%
<i>Proveedores</i>	5.596	1.504	0	0	0	0%
<i>Cuentas por pagar accionistas</i>		0		0	451.431	23%
<i>Retenciones por pagar</i>	10.091	3.545	4.117	0	16.677	1%
<i>Otras cuentas por pagar</i>	59.214	0	0	0	7.767	0%
Impuestos, gravámenes y tasas	51.522	95.565	19.979	33.458	2.066	0%

Obligaciones laborales	82.285	97.935	56.350	22.957	25.957	1%
Pasivos estimados y provisiones	64.000	38.236	23.621	63.252	56.891	3%
Otros pasivos	0	70.425	203.626	5.471	0	0%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>963.515</b>	<b>1.264.935</b>	<b>528.809</b>	<b>360.483</b>	<b>1.089.089</b>	<b>55%</b>
Obligaciones financieras	419.411	0	0	47.222	796.853	40%
Deudas con accionistas	0	0	491.057	394.816	0	0%
Cuentas por pagar	19.413	0	0	0	0	0%
Otros pasivos	4.594	0	0	0	0	0%
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>443.418</b>	<b>0</b>	<b>491.057</b>	<b>442.038</b>	<b>796.853</b>	<b>40%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>1.406.933</b>	<b>1.264.935</b>	<b>1.019.866</b>	<b>802.521</b>	<b>1.885.942</b>	<b>96%</b>
Interés minoritario	0	0	0	0	0	0%
Capital social	555.667	635.670	700.000	700.000	700.000	35%
Superávit de capital	20.795	20.795	0	0	0	0%
Total reservas	0	0	70.795	70.795	70.795	4%
Revalorización Patrimonio	42.903	42.903	42.903	42.903	42.903	2%
Utilidad ejercicio	31.923	27.700	15.224	138.299	62.495	3%
Utilidad y/o perdida ejercicio Ant	153.528	185.310	60.246	75.469	213.769	11%
Superávit valorización	435.016	1.077.516	143.249	143.249	143.249	7%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1.239.832</b>	<b>1.989.894</b>	<b>1.032.417</b>	<b>1.170.715</b>	<b>1.233.211</b>	<b>62%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2.646.765</b>	<b>3.254.829</b>	<b>2.052.283</b>	<b>1.973.236</b>	<b>3.119.153</b>	<b>158%</b>

Fuente: Elaboración propia con EEFF de la empresa

- ✚ El balance de postal Express refleja un incremento de sus activos para el último año a nivel de cuentas por cobrar, propiedad planta y equipo; sus pasivos presentan un aumento en cuentas por pagar a proveedores debido a cuentas pendientes por pagar de insumos y una deuda financiera de \$700 millones de pesos; en su equitiy presento un aumento en su capital social pasando el primer año de \$500.000.000 a \$700.000.000 por aportes de nuevos socios.

## 2.4.2.2 ESTADO DE RESULTADOS.

Tabla 4.

ESTADO DE RESULTADOS						
Años terminados al 31 de diciembre						
(miles de pesos colombianos)						
	2011	2012	2013	2014	2015	%
<b>Ingresos operacionales</b>	4.698.614	4.289.299	2.917.776	1.742.955	2.718.932	<b>100%</b>
Costo de ventas	3.907.040	2.313.528	2.000.130	952.630	1.987.339	<b>55%</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>791.574</b>	<b>1.975.771</b>	<b>917.646</b>	<b>790.325</b>	<b>731.593</b>	<b>45%</b>
Administración	382.164	1.562.506	768.710	639.508	614.749	<b>37%</b>
Total gastos operacionales	382.164	1.562.506	768.710	639.508	614.749	<b>37%</b>
<b>Utilidad operacional después deterioro activos</b>	<b>409.410</b>	<b>413.265</b>	<b>148.936</b>	<b>150.817</b>	<b>116.844</b>	<b>9%</b>
<b>Otros ingresos (egresos) no operacionales:</b>						<b>0%</b>
Ingresos financieros	24.704	7.675	1.603	234	160	<b>0%</b>
Ingresos No Operacionales		67.330	40.369	65.389	42.034	<b>4%</b>
Gastos financieros	-194.711	-185.653	-125.385	-50.023	54.675	<b>-3%</b>
Gastos no operacionales	-120.637	-196.633	-42.800,85	-28.117	41.868	<b>-2%</b>
<b>Utilidad antes de la provis. Impuestos</b>	<b>118.766</b>	<b>105.984</b>	<b>22.722</b>	<b>138.300</b>	<b>62.495</b>	<b>8%</b>
Provisión impuestos renta	86.843	78.284	7.498	0	0	<b>0%</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>31.923</b>	<b>27.700</b>	<b>15.224</b>	<b>138.300</b>	<b>62.495</b>	<b>8%</b>

Fuente. Elaboración propia con EEFF de la empresa

- ✚ En el estado de resultados se ve reflejado la disminución de los ingresos operacionales pasando del primer año de \$4.698.614 a \$2.718.932 esto debido a la nueva ley de 1369 de 2009 donde se reglamenta que las empresas estatales deben contratar con empresas oficiales, por tal motivo varios de los mejores clientes se retiraron de la empresa.

## 2.4.2.3 FLUJO DE CAJA.

Tabla 5.FLUJO DE CAJA

FLUJO DE CAJA						
Años terminados al 31 de diciembre						
(miles de pesos colombianos)						
	2011	2012	2013	2014	2015	%

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Flujos De Efectivo De Actividades De Operación:</b>					
<b>Utilidad Neta</b>	<b>31.923</b>	<b>27.700</b>	<b>15.224</b>	<b>138.300</b>	<b>62.495</b>
<b>Ajustes para conciliar la utilidad neta con el efectivo neto:</b>					
provisto por actividades de operación:					
Depreciación de propiedades, planta y equipo	38.021	79.697	109.740	149.035	128.470
Amortización de cargos diferidos y otros	0	15.765	6.918	6.750	
Provisión de Deudores	0	0	50.067	0	
Provisión de Inventarios	0	0	0	0	
Provisión de Inversiones	0	0	0	0	
Provisión de Propiedad Planta y Equipo	0	0	0	0	
Amortización del crédito por corrección monetaria diferida	0	0	0	0	
Provisiones para PPE	0	0	0	0	
Recuperación Depreciaciones	0	0	-95.006	0	
perdida o utilidad en venta de PPE	0	0	0	0	
Ingresos Años Anteriores	0	0	-17.522	0	
Impuesto diferido neto	0	0	0	0	
<b>Sub-Total partidas que nos con caja o no son operacionales</b>	<b>38.021</b>	<b>95.462</b>	<b>54.197</b>	<b>155.785</b>	
<b>SUBTOTAL FLUJOS DE OPERACIÓN</b>	<b>69.944</b>	<b>123.162</b>	<b>69.421</b>	<b>294.085</b>	
<b>CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS OPERACIONALES:</b>					
Deudores	-32.062	-395.178	390.212	-47.387	
Anticipos impuestos	-33.651	-35.950	7.156	0	
Anticipos y avances	405.913	0	0	0	
Otras cuentas por cobrar		129.921			
Gastos pagados por anticipado	0	0	0	0	
Proveedores y cuentas por pagar	0	0	0	0	
cuentas por pagar	417.290	-196.530	-155.187	13.478	
Impuestos, gravámenes y tasas	-83.301	32.593	-75.586	-18.861	
Obligaciones laborales	3.809	8.878	-41.584	58.492	
Disminución en PPYE	0	0	0	0	
Proveedores	4.092	-6.892	-1.504	21.116	
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	
Pasivos Estimados	-20.018	0	0	-33.392	
Otros Pasivos	0	5.126	182.918	-198.155	

Obligaciones Financieras Largo	419.411	0	0	0
<b>Sub-total cambios en activos y pasivos operacionales</b>	<b>1.081.483</b>	<b>-458.032</b>	<b>306.425</b>	<b>-204.709</b>
<b>EFFECTIVO NETO PROVISTO POR ACTIVIDADES DE OPER</b>	<b>1.151.427</b>	<b>-334.870</b>	<b>375.846</b>	<b>89.376</b>
<b>FLUJOS DE EFFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:</b>				
Adquisición de PPYE	120.017	-103.076	-117.491,27	-46.459
Aumento Diferidos	54.714	-15.765	0	0
Producto de la venta de PPYE	0	0	0	0
Aumento de Intangibles y cargos diferidos	0	60.149	-8.581,671	0
Aumento Patrimonio	109.877			0
Pago actividades financiación	45.930	0	0	0
Activos netos adquiridos en RIKALAC	0	0	0	0
Distribución utilidades	0	0	-125.065,30	0
<b>EFFECTIVO NETO PROVISTO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>330.538</b>	<b>-58.692</b>	<b>-251.138</b>	<b>-46.459</b>
<b>FLUJOS DE EFFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN:</b>				
Dividendos decretados	0	0	0	0
Aumento / Disminución en obligaciones financieras	-15.175	226.189	491.057	-49.019,3
Aumento / Disminución Patrimonio	0	80.003	64.330	0
Impuesto al Patrimonio	0	0	0	0
Interés minoritario	0	0	0	0
Readquisición de acciones	7	0	0	0
Distribución de dividendos	0	0	0	0
Disminución de capital de escisión	0	0	0	0
Capitalizaciones	0	0	0	0
Contribución fondo de empleados	0	0	0	0
<b>EFFECTIVO NETO USADO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>	<b>-15.168</b>	<b>306.192</b>	<b>555.387</b>	<b>-49.019</b>
<b>Disminución en el efectivo y equivalentes de efectivo</b>	<b>143.257</b>	<b>-87.370</b>	<b>34.914</b>	<b>-17.105</b>



Efectivo y equivalentes de efectivo al comienzo del año	26.401	169.206	81.835	116.750	
<b>EFFECTIVO Y EQUIVAL DE EFFECTIVO AL FINAL DEL AÑO</b>	<b>169.658</b>	<b>81.836</b>	<b>116.749</b>	<b>99.645</b>	

Fuente. Elaboración propia con EEFF de la empresa

- ✚ En el flujo de caja se ve reflejado una variación en la depreciación de propiedad planta y equipo pasando de \$38.021 a 149.035 un 60% de incremento.

#### 2.4.2.4 INDICADORES FINANCIEROS.

**Tabla 6. Inductores**

<b>ANALISIS FINANCIERO</b>					
<b>LIQUIDEZ</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE (CAPITAL DE TRABAJO BRUTO)</b>	1.388.223	1.461.241	1.098.787	1.122.317	2.385.643
PASIVO CORRIENTE	963.515	1.264.935	528.809	360.483	1.564.964
<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	<b>424.708</b>	<b>196.306</b>	<b>569.978</b>	<b>761.834</b>	<b>820.679</b>
ÍNDICE DE LIQUIDEZ	1,44	1,16	2,08	3,11	1,52
<b>ENDEUDAMIENTO</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
TOTAL PASIVO	1.406.933	1.264.935	1.019.866	802.521	1.885.942
TOTAL ACTIVO	2.646.765	3.254.829	2.052.283	1.973.236	3.119.153
<b>NIVEL DE ENDEUDAMIENTO</b>	<b>53,16%</b>	<b>38,86%</b>	<b>49,69%</b>	<b>40,67%</b>	<b>60,46%</b>
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
VENTAS	4.698.614	4.289.299	2.917.776	1.742.955	2.718.932
<b>ROTACIÓN DE ACTIVOS</b>	<b>1,78</b>	<b>1,32</b>	<b>1,42</b>	<b>0,88</b>	<b>0,87</b>
PROMEDIO CUENTAS POR COBRAR		1.246.583	1.079.494	908.080	1.160.179
<b>PLAZO DE CUENTAS POR COBRAR - DÍAS</b>		<b>105</b>	<b>133</b>	<b>188</b>	<b>154</b>
COSTO DE VENTAS		2.313.528	2.000.130	952.630	1.987.339
PROMEDIO CUENTAS POR PAGAR		5.596	1.504	0	0
<b>PLAZO DE CUENTAS POR PAGAR - DÍAS</b>		<b>0,87</b>	<b>0,27</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>RENTABILIDAD</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
UTILIDAD BRUTA	791.574	1.975.771	917.646	790.325	731.593

UTILIDAD OPERACIONAL	409.410	413.265	148.936	150.817	116.844
UTILIDAD NETA	118.766	105.984	22.722	138.300	62.495
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>16,85%</b>	<b>46,06%</b>	<b>31,45%</b>	<b>45,34%</b>	<b>26,91%</b>
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>8,71%</b>	<b>9,63%</b>	<b>5,10%</b>	<b>8,65%</b>	<b>4,30%</b>
<b>MARGEN NETO</b>	<b>2,53%</b>	<b>2,47%</b>	<b>0,78%</b>	<b>7,93%</b>	<b>2,30%</b>
<b>RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO</b>	<b>9,58%</b>	<b>5,33%</b>	<b>2,20%</b>	<b>11,81%</b>	<b>5,07%</b>
<b>RENTABILIDAD DEL ACTIVO</b>	<b>4,49%</b>	<b>3,26%</b>	<b>1,11%</b>	<b>7,01%</b>	<b>2,00%</b>

Fuente. Propia, con EEFF

Estos inductores nos muestran como primera medida como se está comportando la empresa y su liquidez:

- ✚ A nivel de índice de liquidez la empresa Postal Express ha disminuido en la liquidez de sus activos esto debido a inversión en propiedad planta y equipo y adquisición de deuda, para mejoras de sus procesos.
- ✚ A nivel de endeudamiento paso de 40.67% del 2014 al 60,46% del 2015, lo cual refleja un incremento de sus cuentas por pagar a nivel de proveedores y clientes.
- ✚ A nivel de rotación de activos expresa que ha disminuido de 1.78 del 2011 al 0.87 del 2015, esto debido al inventario que manejan en bodega de los productos de la empresa.
- ✚ A nivel de plazo de cuentas por cobrar a clientes paso de 105 en el 2012 a 154 significando un incremento en sus activos pasando de 1.200 millones en el 2012 a 2.254 millones más del 70%.

### 3 METODOLOGÍA.

A continuación describimos la metodología que utilizamos para el desarrollo de este trabajo:

#### **FASE 1** Recolección de información y entendimiento de la empresa

1-Reunión con el representante legal de la compañía, con el fin de conocer la entidad.

2-La primera fase de envió de informes financieros lo hizo la contadora de la entidad vía e-mail

**3-Reunión con la contadora de la compañía para aclaración de dudas, y solicitud de información**

#### **FASE 2 Diagnóstico financiero**

1. desarrollamos el diagnostico financiero de la entidad, el cual será revelado a la empresa Postal Express S.A.S, con el fin de verificar la claridad y validez del mismo.

#### **FASE 3 Definición de estrategias de generación de Valor**

1. Estrategia apertura de mercados.
2. Estrategias corporativas generando valor en servicios y seguridad de productos, para captura de clientes.

#### **FASE 4 Diseño, Desarrollo y validación del modelo Financiero en Excel**

1. diseñamos el modelo en lenguaje visual Basic con el fin de que el informe financiero sea más dinámico

#### **FASE 5 Sustentación del trabajo ante el jurado de la Universidad.**

### **EXPLICACION DEL MODELO DE VALORACION**

Antes de iniciar la explicación de las variables daremos una breve explicación del modelo y sus datos de entrada:

- ✚ Planteamos un modelo dinámico que tuviera macros para desplazarse fácilmente por él, el cual tiene nueve hojas cada una con contenidos de los diferentes indicadores para valorar la empresa.
- ✚ En la hoja de inicio se ve reflejado todos los botones del modelo, al cual al hacer clic se desplegara a la siguiente ventana.
- ✚ En la hoja dos DATOS DE ENTRADA establecimos una propuesta de mejoramiento:
  1. Se plantea la apertura de un nuevo almacén donde puedan ofrecer los servicios de mensajería y logística que sea auto sostenible.
  2. Un crédito por \$800.000.000 para inversión en Propiedad planta y Equipo.
  3. Una inyección de capital de los socios por \$300.000.000 para la apertura de la tienda.

4. Planteamos una proyección a cinco años de las ventas, con base en el IPC y el crecimiento de las ventas a sesenta días de un 20%; debido a que la empresa contempla siempre sus ventas y decisiones financieras a esos términos.
5. Se muestra el detalle del cuadro de sueldos y salarios de la empresa
6. Se tuvieron en cuenta tres escenarios : Escenario pesimista, donde se tiene en cuenta únicamente la inflación de cada año que me indica que las ventas van a crecer según crecerá la economía, el segundo escenario es el realista donde este incrementa un poco; ya que, se toma la inflación y se le agrega el PIB del sector de transporte de correspondencia y el último escenario es llamado el optimista pues se está sumando la inflación más el PIB del sector, y un crecimiento por diversificación del 5%, este dato suministrado por el área comercial de la empresa Posta Express

✚ En La siguiente hoja estados financieros enseña los estados financieros de la empresa del 2011 al 2015

✚ En la hoja DIAGNOSTICO se evidencia los principales indicadores financieros de la empresa para saber cómo esta, la empresa desde el 2011 al 2015, donde se realizó un análisis ebitda que surge de la sumatoria de la depreciación y amortización a la utilidad operacional, pues estos dos valores son netamente contables, donde nos mostró una variación muy volátil donde se ve más impactada en el 2013 por la terminación de contratos con empresas del sector público. También se realizó un análisis de la productividad del capital de trabajo que se ve afectado por mantener su cartera en el mismo promedio prácticamente que los periodos anteriores mientras sus cuentas por pagar operacionales disminuyeron; lo que me indica que necesito más capital para poder realizar mis operaciones, además se realizó un análisis del flujo de caja que impacta porque mantiene un flujo de caja muy alto, pues tiene necesidades que demanden en un bajo nivel.

## ✚ En la hoja **ESTRUCTURA Y VALORACION**

La segunda fase es el “proceso” o procesamiento de información donde en la hoja estados proyectados la empezamos a realizar con proyecciones de las cifras de la empresa que dictara al final cómo será su comportamiento y más aún el de los flujos de caja futuros que tanto nos interesa para realizar la valoración. Se empieza con el balance general y el estado de resultados simultáneamente con flujo de tesorería proyectado con todo el flujo que se presentaría a partir del año 2016 a 2020, también aquí se realiza un análisis del comportamiento del flujo de caja, de la productividad del capital de trabajo y un análisis ebitda. Aunque algo adicional en la hoja “estados proyectados” e importante es el flujo de caja libre operacional que es el comportamiento de los flujos de caja que no es otra cosa que el más y menos del flujo de caja libre del propietario y el flujo de caja libre financiero, el primero (FCP) nos dice lo que debe poner el socio este en valores negativos y lo que se van a recibir en distribución de utilidades y el segundo (FCF) donde se toma la deuda que se adquiere en valores negativos pues este es un valor que necesita la empresa para realizar sus operaciones y como queda como pasivo está pendiente por capitalizarse a este se le suma los abonos a capital y el pago de intereses que harán que el saldo disminuya y genere un mayor valor el flujo de caja financiero por lo cual también el flujo de caja libre operacional se verá beneficiado y no solo teóricamente es así pues también paso en este análisis ya que la inversión que se solicita para el año 2016 es adquirida por deuda de 800 millones de pesos y 300 millones de pesos financiada por bancos, lo que representa un valor negativo o de inversión y un aumento en los flujos de caja siguientes como consecuencia de la disminución de saldo y la ausencia de inversión de los socios. Para finalizar la el segundo proceso se creó la hoja “estructura” donde se va a calcular el costo promedio ponderado de capital y el valor económico agregado de la empresa, para calcular el CPPC se realiza bajo el método CAPM aplicada a empresas que no cotizan en bolsa, para esto es necesario conocer el grado de participación de deuda financiera y patrimonio de la empresa lo que me represento en promedio de 17% de deuda financiera y un 83% de patrimonio, que resulta de dividir la participación de cada recurso con el total que significa el 100%, luego de tener esta participación bien definida por cada uno de sus años de pasar a calcular el costos de la deuda ( $k_d$ ), que resulta de dividir el gasto financiero o los interés de la deuda entre el saldo promedio de la deuda, y como paso final se le resta lo que cubriría de impuestos o lo que se denomina escudo fiscal. Donde en la empresa se ve un ( $k_d \cdot (1 - \text{impuestos})$ ) que oscila entre

7% y el 20%. Luego de tener esta parte se procede a calcular el costo del patrimonio ( $k_e$ ), donde se parte de conocer la beta del sector en el que se encuentra la empresa que para nosotros es del 1,01 de riesgo, cifra rescatada de la página [www.damodaran.com](http://www.damodaran.com), además se necesita conocer la tasa de impuestos que inicia con un 39% para el 2015 y termina en un 43% para el 2020, esta variación por temas de una reforma tributaria que irá incrementando su valor de manera porcentual año tras año, y también es necesario conocer la relación deuda patrimonio, que es conocer qué relación tiene la deuda con respecto al patrimonio y para la empresa se ve una relación del 23%; donde como resultado obtendremos la primera parte para conocer el costo del patrimonio, y esta primera parte determina la beta apalancada que resulta de multiplicar la beta del sector por el crecimiento que del restante de lo que quitan los impuestos por la relación de apalancamiento, para un beta promedio de 1,15 de riesgo, el segundo paso es tomar este valor y multiplicarlo por la prima de riesgo del mercado lo que me definirá la prima de riesgo de la empresa que se encuentra en un 8,61% promedio. El último paso para el cálculo del ( $k_e$ ) es sumarle a la prima de riesgo del mercado la tasa libre de riesgo que resulta de traer la tasa libre de riesgo de USA y convertirla en la tasa libre de riesgo de Colombia donde solo hay que agregarle la inflación de Colombia, para luego realizar la deflación y sumarle el riesgo que ofrece Colombia por pertenecer a este mercado. Y este resultado lo que nos dio es un 18,92% promedio.

Para el cálculo del costo promedio ponderado de capital usamos una fórmula muy conocida entre los financieros que es tomar la participación de la deuda por su costo menos impuestos y sumarle la participación del patrimonio por su costo, donde para nuestra empresa se refleja entre un 14,27% para el 2016 y un 17,88% para el último año.

Para la parte final de la hoja “estructura” se realiza el cálculo del EVA, que nos permite identificar si la empresa está generando para pagar periódicamente el costo de los recursos utilizados en este caso los activos operacionales, este costo resulta de tomar los activos y restarle el disponible y las inversiones temporales y multiplicarlo por el costo promedio ponderado de capital recientemente calculado. Lo que mantiene un promedio de costos de los recursos utilizados de 471 millones de pesos.

La fase final del modelo es la valoración, y es así como partimos de la tasa de crecimiento o gradiente que se toma bajo la teoría de Oscar de León García en su libro Valoración de empresa, gerencia del valor y EVA, en el capítulo doce de este libro donde parte de una tasa de paridad cambiara al dividir la tasa interna o la de Colombia en esta caso con la de estados unidos que es la inflación externa esperada a largo plazo y a esta se le sumara la tasa de crecimiento del producto interno bruto de Colombia en el largo plazo, lo que da una tasa de crecimiento constante a perpetuidad.

El siguiente punto para el tema de la valoración es el valor de continuidad o el valor terminal que se realiza tras tres enfoques el primero el pesimista o moderado donde el flujo de caja libre operacional del último año, en el caso de la empresa Postal Express es en el 2020 se divide por el costo promedio ponderado de capital del ultimo año generando un valor de continuidad de 1.181 millones de pesos, sin embargo para el enfoque realista al costo de capital se le resta la tasa de crecimiento constante que es del 6,78% explicada anteriormente, generando así un valor terminal más alto de 1.903 millones de pesos, y como enfoque optimista se tiene el crecimiento del FCLO del último año ya que se está asumiendo un incremento por el gradiente, lo que genera un valor terminal de 2.032 millones de pesos.

después traemos todos los flujos de caja futuros a valor presente y esto se realiza con la división del flujo de caja de cada periodo con la tasa de del costo promedio ponderado de capital acumulada de cada periodo igualmente, con el fin de realizar la suma entre el valor presente de los flujos de caja de cada periodo y el valor presente del valor terminal, lo que finalmente me indica que el valor de la empresa bajo un enfoque pesimista es de 79 millones de pesos, bajo un enfoque realista la empresa vale 405 millones de pesos y en un enfoque optimista la empresa vale 464 millones de pesos

- ✚ .En la hoja INDICADORES se reflejan los indicadores proyectados financieros
- ✚ se realiza el análisis de competitividad y se toma con una empresa del mismo tamaño que Postal Express y es Envía una empresa también dedicada al transporte de mercancías y correos, donde sus indicadores como el margen ebitda, productividad del capital de trabajo y cobertura de intereses mejoran para el 2015 en relación con el 2014 y mejor aun financieramente que Postal Express.

✚ Por ultimo en la hoja resumen del escenario describimos los tres escenarios de las ventas Pesimista, Optimista, Realista

#### 4. RESULTADOS

Planteamos la proyección de su operación para los años 2016 – 2020, con el fin de que la empresa genere valor en sus flujos de caja y su entorno productivo y obtenga mayor posicionamiento en el mercado de logística y mensajería:

Con los valores anteriormente mencionados se quiere que la Empresa Postal Express Trabaje, garantizando mejores utilidades tanto para los socios como para la ejecución de la actividad de la empresa, como lo refleja el modelo financiero adjunto a este informe.

##### 4.1 TABLA DE PROBLEMAS Y ESTRATEGIAS.

Tabla 7. PYE

PROBLEMA	ESTRATEGIAS
<b>Rotación de cartera alto</b>	
<b>Disminución de ingresos operacionales</b>	planteamos un crecimiento de las ventas con base en la variación del IPC año a año, y un incremento del 20% en las ventas a crédito de plazo 60 días
<b>Incremento depreciaciones de propiedad planta y equipo</b>	
<b>Aumento de los costos de operación</b>	Apertura de nueva tienda con el fin de brindar los servicios de mensajería, logística y reducción de Propiedad planta y equipo.
<b>Presenta un capital Equitiy alto</b>	Invertir parte de capital en nuevas estrategias de negocio
<b>Disminución en participación del mercado</b>	Fortalecer sus medios visuales y de comunicación para dar a conocer más la empresa

Fuente. Propia, con Estados financieros proyectados



## 4.2 SUPUESTOS MACROECONÓMICOS PARA LA VALORACIÓN.

Se utilizaron los siguientes supuestos para el desarrollo de la proyección.

**Tabla 8. Macroeconómico**

DATOS							
MACROECONOMICOS	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
PIB	4,77%	4,82%	4,87%	4,92%	4,97%	5,02%	5,07%
PIB SECTOR	5,47%	-1,27%					
IPC	3,66%	6,77%	5,32%	5,80%	6,28%	6,76%	7,24%
INFLACION USA	7,56%	7,30%	0,04%	-0,36%	-0,75%	-1,15%	-1,54%
IMPUESTO RENTA	25,00%	34,00%	34,00%	34,00%	34,00%	34,00%	34,00%
CREE	9,00%	5,00%	6,00%	8,00%	9,00%	9,00%	9,00%

Fuente Propia, con Estados financieros proyectados

## 4.3 CUADROS QUE FUNDAMENTAN LAS PROYECCIONES.

**Tabla 9. Datos de entrada de la valoración**

	4,77%	4,82%	4,87%	4,92%	4,97%	5,02%	5,07%
PIB SECTOR CORREO	5,47%	-1,27%					
IPC	3,66%	6,77%	5,32%	5,80%	6,28%	6,76%	7,24%
INFLACION USA	7,56%	7,30%	0,04%	-0,36%	-0,75%	-1,15%	-1,54%
IMPUESTO DE RENTA	25,00%	34,00%	34,00%	34,00%	34,00%	34,00%	34,00%
CREE	9,00%	5,00%	6,00%	8,00%	9,00%	9,00%	9,00%

DATOS DE ENTRADA	2016
INVERSION DE LOS SOCIOS	300.000
IMPUESTO DE RENTA Y CREE	43%
RESERVAS	10%
SERVICIO DE TRANSPORTE	30%
ALISTAMIENTO Y ZONIFICACIÓN	14%
IVA	16%
VENTAS A CRÉDITO	28%
COMPRAS A CRÉDITO	22%
CRECIMIENTO DIVERSIFICACIÓN	5%
CRECIMIENTO EN VENTAS	8%
DISTRIBUCION DE UTILIDADES	5%

ESCENARIOS DE VENTAS		
PESIMISTA	REALISTA	OPTIMISTA
6%	8%	13%

INVERSION EN TERRENOS PROPIOS	700.000
ABONO A CAPITAL	3%

VR CUOTA	
PRESTAMO	800.000
INTERES	24,06%
PLAZO	5
CUOTA	291.762

CREDITO BANCARIO	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
SALDO			800.000	676.718	527.473	346.797	128.071
INTERES				192.480	162.818	126.910	83.439
CUOTA				291.762	291.762	291.762	291.762
ABONO A CAPITAL				24.000	20.302	15.824	10.404
<b>AMORTIZACION</b>				<b>123.282</b>	<b>149.245</b>	<b>180.676</b>	<b>218.726</b>

Fuente. Elaboración Propia, con Estados financieros proyectados

**Tabla 10. Proyección de ventas**

VENTAS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS OPERACIONALES	2.718.932	2.938.498	3.175.796	3.432.256	3.709.427	4.008.980
VENTAS DE CONTADO		2.115.719	2.286.573	2.471.224	2.670.787	2.886.466
IMPUESTO DE VENTAS DE CONTADO		822.780	889.223	961.032	1.038.640	1.122.514
VENTAS A CREDITO DE 60 DIAS			822.780	889.223	961.032	1.038.640
RECAUDO DE CREDITO A 60 DIAS		2.938.498	3.175.796	3.432.256	3.709.427	4.008.980
CUENTAS POR COBRAR A 60 DIAS		2.115.719	2.286.573	2.471.224	2.670.787	2.886.466

Fuente. Elaboración Propia, con Estados financieros proyectados

**Tabla 11. Análisis Escenarios**

Resumen del escenario				
	Valores actuales:	PESIMISTA	REALISTA	OPTIMISTA
<b>Celdas cambiantes:</b>				
<b>CRECIMIENTO VENTAS</b>	8%	8%	6%	13%
<b>Celdas de resultado:</b>				
INGRESOS 2016	3.074.445	2.938.498	2.881.408	3.074.445
INGRESOS 2017	3.476.443	3.175.796	3.053.592	3.476.443
INGRESOS 2018	3.931.004	3.432.256	3.236.066	3.931.004
INGRESOS 2019	4.445.001	3.709.427	3.429.444	4.445.001
INGRESOS 2020	5.026.206	4.008.980	3.634.378	5.026.206

Fuente. Elaboración Propia, con Estados financieros proyectados

Este análisis de escenarios muestra tres partes el pesimista de 6% el Realista con el 8% el cual fue utilizado para todas las proyecciones, y el optimista con un 13% arrojando los datos de ingresos operacionales anteriormente nombrados para los años 2016-2020

#### 4.4 FLUJO DE CAJA DEL PRIMER AÑO PROYECTADO CON BASE EN EL ESCENARIO REALISTA

**Tabla 12. FLUJO CAJA**

FLUJO DE CAJA LIBRE OPERACIONAL	2016
UTILIDAD DEL EJERCICIO	688.511
(+) IMPUESTOS CAUSADOS	459.008
(+) GASTOS FINANCIERO	0
UTILIDAD OPERACIONAL AJUSTADA (EBIT)	<b>1.147.519</b>
(-) IMPUESTOS AJUSTADOS	459.008
UODI RODI (NOPAT Ó NOPLAT) EBIT (1 - TX)	<b>688.511</b>
(+) DEPRECIACIÓN	6.560
(+) AMORTIZACIÓN	0
FLUJO OPERATIVO	<b>695.071</b>
(-) VARIACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO	-214.988
(-) COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	720.800
FINANCIACIÓN DE INVERSIONES	<b>505.812</b>
<b>FCLO</b>	<b>189.259</b>
ACTIVO CORRIENTE	3.218.158
PASIVO CORRIENTE SDF	1.522.621
CAPITAL DE TRABAJO SDF	1.695.537
VARIACIÓN CAPITAL DE TRABAJO SDF	786.319
FLUJO DE CAJA LIBRE PROPIETARIO	300.000
(-) APORTES DE LOS SOCIOS	0
(+) DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES	<b>-300.000</b>
FCP	300.000
FLUJO DE CAJA LIBRE FINANCIERO	2016
(-) CRÉDITOS RECIBIDOS	880.000
(+) ABONOS A CAPITAL	0
(+) PAGO DE INTERESES	0
(-) AHORRO DE IMPUESTOS	-154.644
FCF	-725.356
FCLO	-1.025.356

Fuente. **Elaboración Propia**, con Estados financieros proyectados

#### 4.5 ESTADO DE RESULTADOS CON BASE EN EL ESCENARIO REALISTA LOS CINCO AÑOS

Tabla 13. ESTADO RESULTADOS

ESTADOS DE RESULTADOS	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS OPERACIONALES	2.681.524	3.722.917	3.360.447	3.631.819	3.925.105
COSTO DE VENTAS	1.012.157	1.374.676	1.485.687	1.605.663	1.735.328
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1.669.367</b>	<b>2.348.242</b>	<b>1.874.760</b>	<b>2.026.156</b>	<b>2.189.777</b>
ADMINISTRACIÓN	265.749	281.157	298.814	319.020	342.131
VENTAS	207.539	219.572	233.361	249.141	267.190
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	6.560	6.560	6.560	6.560	6.560
<b>UTILIDAD OPERACIONAL DESPUÉS DETERIORO ACTIVOS</b>	<b>42.000</b>	<b>42.000</b>	<b>42.000</b>	<b>42.000</b>	<b>42.000</b>
OTROS INGRESOS (EGRESOS) NO OPERACIONALES:	<b>1.147.519</b>	<b>1.798.953</b>	<b>1.294.025</b>	<b>1.409.434</b>	<b>1.531.897</b>
INGRESOS FINANCIEROS	0	-192.480	-162.818	-126.910	-83.439
INGRESOS NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
GASTOS NO OPERACIONALES	0	192.480	162.818	126.910	83.439
<b>UTILIDAD ANTES DE LA PROVIS. IMPUESTOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
IMPUESTOS	<b>1.147.519</b>	<b>1.606.473</b>	<b>1.131.207</b>	<b>1.282.524</b>	<b>1.448.457</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>459.008</b>	<b>674.719</b>	<b>486.419</b>	<b>551.485</b>	<b>622.837</b>

Fuente. Elaboración Propia, con Estados financieros proyectados

#### 4.6 BALANCE GENERAL PROYECTADO CON BASE EN EL ESCENARIO REALISTA.

Tabla 14. BALANCE GENERAL

BALANCE GENERAL	2016	2017	2018	2019	2020
DISPONIBLE	1.399.405	2.363.876	2.563.963	3.063.175	3.605.226
INVERSIONES TEMPORALES	0	0	0	0	0
<b>DEUDORES, NETO</b>	<b>1.818.753</b>	<b>889.223</b>	<b>961.032</b>	<b>1.038.640</b>	<b>1.122.514</b>
CLIENTES LOCALES	1.436.344	889.223	961.032	1.038.640	1.122.514
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	327.512	0	0	0	0
ANTICIPO Y AVANCES	49.024	0	0	0	0
ANTICIPO IMPUESTOS	5.873	0	0	0	0
PROVISION CXC	0	0	0	0	0
INTANGIBLES	0	0	0	0	0
DIFERIDOS	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>3.218.158</b>	<b>3.253.099</b>	<b>3.524.995</b>	<b>4.101.815</b>	<b>4.727.740</b>
PP&E, NETO	1.275.966	1.275.966	1.275.966	1.275.966	1.275.966
DEPRECIACION	135.030	270.060	405.090	540.120	675.150

INTANGIBLES	0	0	0	0	0
DIFERIDOS	42.000	42.000	42.000	42.000	42.000
OTROS ACTIVOS	0	364.116	558.999	759.124	975.097
VALORIZACIÒN DE ACTIVOS	143.249	143.249	143.249	143.249	143.249
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>1.326.185</b>	<b>1.555.271</b>	<b>1.615.124</b>	<b>1.680.219</b>	<b>1.761.162</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>4.544.343</b>	<b>4.808.370</b>	<b>5.140.119</b>	<b>5.782.033</b>	<b>6.488.902</b>
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0	0	0	0	0
PROVEEDORES Y CUENTAS POR PAGAR	1.063.613	303.457	327.963	354.447	383.070
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	280.782	303.457	327.963	354.447	383.070
PROVEEDORES	0	0	0	0	0
CUENTAS POR PAGAR	0	0	0	0	0
RETENCIONES POR PAGAR	0	0	0	0	0
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	782.831	0	0	0	0
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	459.008	674.719	486.419	551.485	622.837
OBLIGACIONES LABORALES	0	0	0	0	0
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	0	0	0	0	0
OTROS PASIVOS	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>1.522.621</b>	<b>978.176</b>	<b>814.381</b>	<b>905.933</b>	<b>1.005.907</b>
OBLIGACIONES FINANCIERAS	800.000	676.718	527.473	346.797	128.071
DEDUDAS CON ACCIONISTAS	0	0	0	0	0
OTROS PASIVOS	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	800.000	676.718	527.473	346.797	128.071
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>2.322.621</b>	<b>1.654.894</b>	<b>1.341.855</b>	<b>1.252.730</b>	<b>1.133.978</b>
INTERÉS MINORITARIO	0	0	0	0	0
CAPITAL SOCIAL	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
SUPERAVIT DE CAPITAL	0	0	0	0	0
TOTAL RESERVAS	70.795	70.795	70.795	70.795	70.795
REVALORIZACIÒN PATRIMONIO	42.903	42.903	42.903	42.903	42.903
UTILIDAD EJERCICIO	688.511	931.754	644.788	731.039	825.621
UTILIDAD Y/O PERDIDA EJERCICIO ANT	276.264	964.775	1.896.530	2.541.317	3.272.356
SUPERÁVIT VALORIZACIÒN	143.249	143.249	143.249	143.249	143.249
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>2.221.722</b>	<b>3.153.477</b>	<b>3.798.264</b>	<b>4.529.303</b>	<b>5.354.924</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>4.544.343</b>	<b>4.808.370</b>	<b>5.140.119</b>	<b>5.782.033</b>	<b>6.488.902</b>

Fuente. Elaboraci3n Propia, con Estados financieros proyectados

#### 4.7 INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS.

Tabla 15 Indicadores I

ANÁLISIS FINANCIERO					
	2016	2017	2018	2019	2020
LIQUIDEZ					
ACTIVO CORRIENTE (CAPITAL DE TRABAJO BRUTO)	3.218.158	3.253.099	3.524.995	4.101.815	4.727.740
PASIVO CORRIENTE	1.522.621	978.176	814.381	905.933	1.005.907
CAPITAL DE TRABAJO NETO	<b>1.695.537</b>	<b>2.274.924</b>	<b>2.710.614</b>	<b>3.195.882</b>	<b>3.721.833</b>
ÍNDICE DE LIQUIDEZ	2,11	3,33	4,33	4,53	4,70
ENDEUDAMIENTO					
TOTAL PASIVO	2.322.621	1.654.894	1.341.855	1.252.730	1.133.978
TOTAL ACTIVO	4.544.343	4.808.370	5.140.119	5.782.033	6.488.902
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	<b>51,11%</b>	<b>34,42%</b>	<b>26,11%</b>	<b>21,67%</b>	<b>17,48%</b>
ACTIVIDAD					
VENTAS	2.681.524	3.722.917	3.360.447	3.631.819	3.925.105
ROTACIÓN DE ACTIVOS	<b>0,59</b>	<b>0,77</b>	<b>0,65</b>	<b>0,63</b>	<b>0,60</b>
PROMEDIO CUENTAS POR COBRAR	2.036.392	1.353.988	925.127	999.836	1.080.577
PLAZO DE CUENTAS POR COBRAR - DÍAS	<b>273</b>	<b>131</b>	<b>99</b>	<b>99</b>	<b>99</b>
COSTO DE VENTAS	1.012.157	1.374.676	1.485.687	1.605.663	1.735.328
PROMEDIO CUENTAS POR PAGAR	1.063.613	303.457	327.963	354.447	383.070
PLAZO DE CUENTAS POR PAGAR - DÍAS	<b>378</b>	<b>79</b>	<b>79</b>	<b>79</b>	<b>79</b>
RENTABILIDAD					
UTILIDAD BRUTA	1.669.367	2.348.242	1.874.760	2.026.156	2.189.777
UTILIDAD OPERACIONAL	1.147.519	1.798.953	1.294.025	1.409.434	1.531.897
UTILIDAD NETA	688.511	931.754	644.788	731.039	825.621
MARGEN BRUTO	<b>62,25%</b>	<b>63,08%</b>	<b>55,79%</b>	<b>55,79%</b>	<b>55,79%</b>
MARGEN OPERACIONAL	<b>42,79%</b>	<b>48,32%</b>	<b>38,51%</b>	<b>38,81%</b>	<b>39,03%</b>
MARGEN NETO	<b>25,68%</b>	<b>25,03%</b>	<b>19,19%</b>	<b>20,13%</b>	<b>21,03%</b>
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	<b>30,99%</b>	<b>29,55%</b>	<b>16,98%</b>	<b>16,14%</b>	<b>15,42%</b>
RENTABILIDAD DEL ACTIVO	<b>15,15%</b>	<b>19,38%</b>	<b>12,54%</b>	<b>12,64%</b>	<b>12,72%</b>

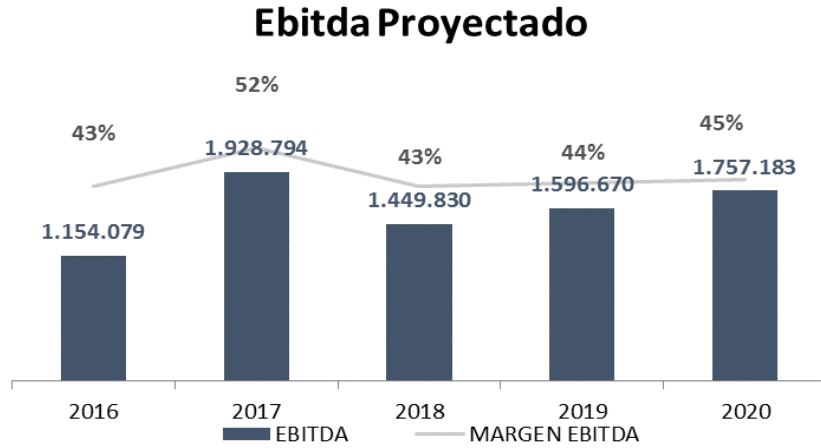
Fuente. Elaboración Propia, con Estados financieros proyectados

**Tabla 15.1 Indicadores II**

CALCULO DEL EBITDA	2016	2017	2018	2019	2020
UTILIDAD OPERACIONAL	1.147.519	1.798.953	1.294.025	1.409.434	1.531.897
DEPRECIACION Y AMORTIZACION	6.560	129.842	155.805	187.236	225.286
<b>EBITDA</b>	<b>1.154.079</b>	<b>1.928.794</b>	<b>1.449.830</b>	<b>1.596.670</b>	<b>1.757.183</b>
CRECIMIENTO	370,4%	67,1%	-24,8%	10,1%	10,1%
<b>MARGEN EBITDA</b>	<b>43%</b>	<b>52%</b>	<b>43%</b>	<b>44%</b>	<b>45%</b>
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO	2016	2017	2018	2019	2020
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	1.436.344	889.223	961.032	1.038.640	1.122.514
ANTICIPO DE IMPUESTOS	5.873	0	0	0	0
<b>CAPITAL DE TRABAJO OPERACIONAL</b>	<b>1.442.217</b>	<b>889.223</b>	<b>961.032</b>	<b>1.038.640</b>	<b>1.122.514</b>
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	280.782	303.457	327.963	354.447	383.070
PROVEEDORES	0	0	0	0	0
OTROS PASIVOS CORRIENTES OPERACIONALES	459.008	674.719	486.419	551.485	622.837
<b>CUENTAS POR PAGAR OPERACIONALES</b>	<b>739.790</b>	<b>978.176</b>	<b>814.381</b>	<b>905.933</b>	<b>1.005.907</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERACIONAL (KTNO)</b>	<b>702.427</b>	<b>-88.953</b>	<b>146.650</b>	<b>132.707</b>	<b>116.608</b>
VARIACION DEL KTNO	-214.988	-791.380	235.603	-13.943	-16.099
<b>PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL DE TRABAJO (PKT)</b>	<b>26,2%</b>	<b>-2,4%</b>	<b>4,4%</b>	<b>3,7%</b>	<b>3,0%</b>
FLUJO DE CAJA LIBRE FINANCIERO	2016	2017	2018	2019	2020
(-) CRÉDITOS RECIBIDOS	800.000	0	0	0	0
(+) ABONOS A CAPITAL	0	24.000	20.302	15.824	10.404
(+) PAGO DE INTERESES	0	192.480	162.818	126.910	83.439
(-) AHORRO DE IMPUESTOS	0	80.842	70.012	54.571	35.879
<b>FCF</b>	<b>-800.000</b>	<b>135.638</b>	<b>113.108</b>	<b>88.163</b>	<b>57.964</b>
<b>FCLO</b>	<b>-1.100.000</b>	<b>205.609</b>	<b>231.302</b>	<b>216.361</b>	<b>211.123</b>
GRADO DE APALANCAMIENTO OPERATIVO	2016	2017	2018	2019	2020
MARGEN DE CONTRIBUCION	2.681.524	3.722.917	3.360.447	3.631.819	3.925.105
UAII	1.147.519	1.798.953	1.294.025	1.409.434	1.531.897
<b>GAO</b>	<b>2,34</b>	<b>2,07</b>	<b>2,60</b>	<b>2,58</b>	<b>2,56</b>
GRADO DE APALANCAMIENTO FINANCIERO	2016	2017	2018	2019	2020
UAI	688.511	931.754	644.788	731.039	825.621
UAII	1.147.519	1.798.953	1.294.025	1.409.434	1.531.897
<b>GAF</b>	<b>0,60</b>	<b>0,52</b>	<b>0,50</b>	<b>0,52</b>	<b>0,54</b>

Fuente. Elaboracion propia EEFF Proyectado

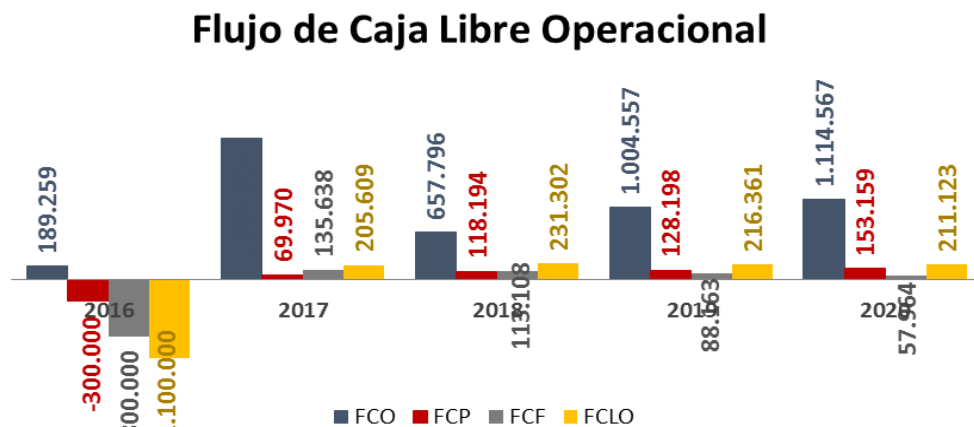
## GRAFICA 2. ANALISIS EBITDA



Fuente. Elaboración Propia, con Estados financieros proyectados

- Los resultados operacionales nos muestran una tendencia favorable durante los periodos 2016-2020
- Por ende se plantea para La empresa Postal Express un plan de optimización y racionalización de los costos de ventas, apertura de nueva tienda, y reducción de Propiedad, planta y equipo. lo cual será explicado por la nueva estructura organizacional, con el fin de garantizar las ventas de sus servicios.

## GRAFICA 3. DESTINACIÓN FLUJO CAJA OPERACIONAL FCLO 2016-2020



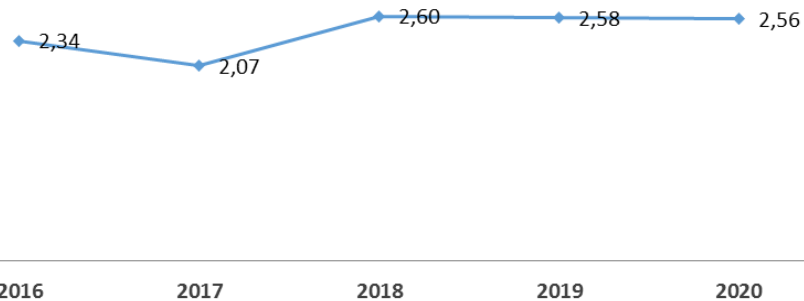
Fuente. Elaboración Propia, con Estados financieros proyectados



- ✚ El FCLO presento una tendencia estable durante el periodo 2016 únicamente reflejándose una disminución en el año 2017. (Debido al incremento en las cuentas por pagar operacionales, lo cual hizo que la variación KTNO fuera negativo), Estas tendencias son explicadas por el comportamiento volátil del capital de trabajo durante los años 2016 y 2020.
- ✚ La cobertura de las necesidades por parte del FCLO ha sido satisfactoria y se refleja un aumento importante de la atención a la deuda, como consecuencia de mayor requerimiento de capital de trabajo.

#### GRAFICA 4. GRADO DE APALANCAMIENTO OPERATIVO

##### GAO

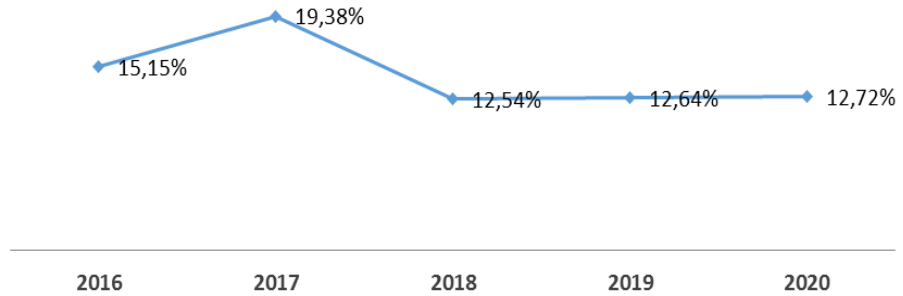


Fuente. Elaboración Propia, con Estados financieros proyectados

Para que la empresa Postal Express presente mejoras en su proceso operacional se plantea un crecimiento de las ventas con base en la variación del IPC año a año, y un incremento del 20% en las ventas a crédito de plazo 60 días, por ende al proyectar el Grado de apalancamiento operativo, a pesar de presentar disminución constante, se refleja una estabilidad económica en cuanto a sus ingresos operacionales, cubriendo sus costos en totalidad.

## GRAFICA 5 RENTABILIDAD DEL ACTIVO

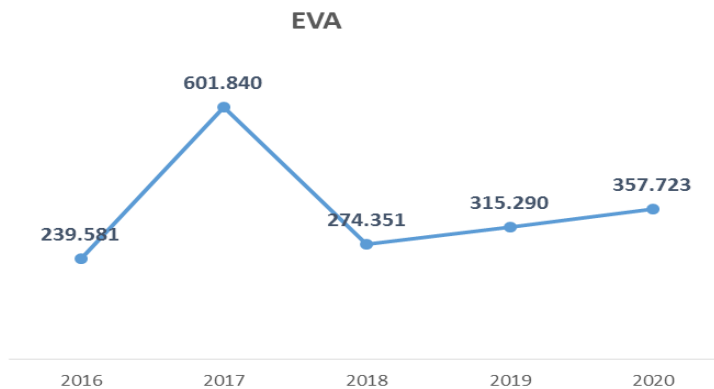
### RENTABILIDAD ACTIVO



Fuente. Elaboración Propia, con Estados financieros proyectados

La rentabilidad del Activo proyectada presenta una caída del 19.38 a un aumento del 12.72% debido a las nuevas inversiones en activo y nueva apertura de negocio auto sostenible También el aumento de propiedad, planta y Equipo pasando de **555.166** a **1.275.966** en el último año proyectado por la nueva tienda para apertura.

## GRAFICA 6. EVA



Fuente. Elaboración Propia, con Estados financieros proyectados

Al generar un incremento en las ventas, y reducir año a año los costos de ventas por inversión de PPYE , la empresa genera valor de \$239.581 y el 2020 \$357.723 lo que significa que si se mantiene la propuesta planteada la empresa presentara mejores utilidades e ingresos operacionales, los cuales le permitiría cubrir sus gastos y costos, sin necesidad de recurrir a nuevos créditos o a apalancarse con el patrimonio.

## 5. CONCLUSIONES

En conclusión, la situación operacional con base en la proyección hecha de POSTAL EXPRESS durante el período 2011-2020 no fue eficiente, pero las decisiones que se plantearon hacen que en el último año mejore el valor de la empresa y su rentabilidad operacional.

A continuación describimos una serie de conclusiones con base en el estudio cualitativo y cuantitativo hecho:

1. En el 2013 vimos reflejada una disminución de los ingresos operacionales, donde por los comportamientos del mercado tuvieron pérdidas por más de \$2.000.000.000.
2. Gracias a las nuevas estrategias que la empresa ha venido desarrollando como facilidad en el pago de sus servicios con los clientes y valores adicionales en sus procesos como lo es el paquetero, confiabilidad y seguridad en la entrega de los mismos ha permitido solventar la baja situación económica presente.
3. Evidenciamos que la empresa a pesar de las estrategias económicas para mejorar su rentabilidad hasta el año 2015 no ha crecido financieramente de la forma adecuada, por ende al hacer la proyección respectiva de los siguientes cinco años con el modelo planteado, no solo presenta valor agregado en sus operaciones financieras, si no que mejora su capacidad a nivel de crecimiento de ventas, y mejora la rentabilidad de sus activos y equity.
4. Los accionistas de Postal Express S.A.S, deben invertir en capital social \$300.000.000, con el fin de que de apertura a un nuevo centro de negocio que les permita ampliar la cobertura de sus servicios.

5. En el presente año la empresa ha reducido su actividad económica, ya que no posee ningún proyecto de construcción, ni alguna otra actividad económica aparte de la administración, entrega de paqueteo y productos mediante mensajería Postal.
6. Es necesario la reducción de las cuentas por cobrar a clientes por valor de \$ 1.274.600, desde el año 2012 tiene cuentas por cobrar demasiado altas, esto puede generar alzas en el activo, pero no genera verdadero flujo de caja dentro de la empresa.

## **6. RECOMENDACIONES**

Con el fin de garantizar un resultado favorable para la compañía y después de plantear varios escenarios dentro de un contexto económico diferente, planteamos las siguientes recomendaciones:

1. Sugerimos que La empresa Postal Express de apertura a mínimo a un nuevo almacén de ventas y de servicio al cliente donde ofrezca su servicios de mensajería y logística para dar mayor cobertura, con el fin de garantizar la efectividad y producción de Postal Express.
2. Mejorar el nivel de rotación de la cartera de clientes de Postal Express mediante estrategias de mercadeo que permita fidelizar más clientes y menos demoras en los pagos con el fin de pasar del 2014 188 días a 2016 273 días, esto implementando el modelo planteado en este proyecto.
3. Reducir los costos de ventas en un 4%, mediante la inversión en propiedad, planta y equipo; para mejorar la rentabilidad del activo.
4. la empresa con el capital Equitiy que posee la compañía se puede iniciar la inversión mediante el modelo planteado con el fin de mejorar sus rendimientos operacionales.
5. Generar diferentes convenios de negocio con diversas empresas privadas con el fin de garantizar nuevos ingresos para la compañía, como lo es él envió de documentos de valor y otros como importaciones y exportaciones marítimas.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

1. Administración de pequeñas empresas un enfoque emprendedor. 11ª Edición. Editores 2001.Colombia International Thomson
2. Administración financiera, OSCAR LEON GARCIA. Cuarta Edición
3. Valoración de empresa y gestión basada en el valor, OSCAR LEON G.
4. Estrategias financieras empresariales, ALBERTO GARCIA NAVA.
5. <http://www.mintic.gov.co>, Fecha de consulta, 27 febrero 2016.
6. <https://www.davivienda.com>, Fecha de consulta, 27 febrero 2016.
7. <http://www.postalexpress.com.co/>, fecha de consulta, 15 marzo. Para imágenes
8. Administración financiera fundamentos y aplicaciones, VAN EBOOK.
9. Administración financiera, Ed Prentice, 7 Edición
- 10.Principios de administración financiera 11/ed, GITMAN.
- 11.Administración financiera correlacionada con la NIFF, GUADALUPE A.
- 12.Fundamentos administración financiera, JAMES C. VAN HORME. Editorial. PRENTICE HALL
- 13.El Diagnóstico financiero de la empresa: un estudio crítico de las actuales técnicas de análisis. FONDEVILLA R, Eduardo.
- 14.Las preguntas más frecuentes sobre marketing. Colombia. KOTLER Philip. Grupo Editorial Norma. 2006. LARIS CASILLAS, Francisco Javier.



## POSTAL LOGÍSTICA Y MENSAJERÍA

### RESUMEN EJECUTIVO.

La Empresa POSTAL EXPRESS es una entidad Privada, enfocada en la mensajería y logística, la cual facilita la entrega de documentos y productos a cualquier lugar del país. Las empresas existentes al día de hoy en Colombia representan un alto nivel de competitividad para la misma, por sus altos estándares de calidad y tecnológicos en sus procesos, por ende mediante este informe se quiere resaltar la labor que ha venido desarrollando la compañía y las mejoras que la misma puede establecer, para ser cada día más competitiva. Para llevar a cabo este proyecto se harán tres tipos de estudio: mercado-económico, técnico y Financiero. El estudio de mercado-Económico se realizará buscando la información y datos exactos en entidades, el DANE para registros del PIB y análisis de las cifras importantes que afectan el sector económico como lo es la oferta y demanda. El estudio técnico se enfocara en analizar la empresa su entorno y su estructura. El estudio financiero se contempla mediante el análisis del presupuesto nos permitirá determinar el riesgo en términos de variabilidad de los resultados que puedan presentarse, el presupuesto facilitara crear un plan que integrara a todas las áreas y actividades de la empresa para facilitar la gestión, y la utilización óptima de los recursos.

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La empresa en el histórico presenta en sus ingresos operacionales una caída en sus ventas, en gran parte debido a la puesta en marcha de la **ley 1369 de 2009** donde se reglamenta que las empresas estatales deben contratar con empresas oficiales, por tal motivo varios de los mejores clientes se retiraron de la empresa Postal Express, por ende la pregunta que nos planteamos es la siguiente:

*¿La nueva estrategia de inversión en la ampliación de sus servicios permitirá a postal mejorar sus indicadores financieros?*

ALEJANDRA GARCIA  
JHONNY MORALES  
OSCAR TORRES





 **Objetivo general:**

Analizar la situación financiera actual de la empresa Postal Express S.A.S, con el fin de determinar su estado económico y contable, permitiendo con ello plantear una propuesta de mejoramiento que permita generar valor en sus flujos de caja y su entorno productivo.

 **Objetivos Específicos:**

1. Analizar cuantitativa y cualitativamente la empresa Postal Express S.A.S, con el fin de generar recomendaciones oportunas para el crecimiento económico, de mercado y financiero de la misma.
2. Realizar el diagnóstico financiero para conocer el estado de la empresa Postal Express S.A.S
3. Construir un modelo financiero dinámico, que permita plantear y proyectar las cifras económicas de la compañía.

## **DIAGNÓSTICO.**

Mediante este trabajo presentamos un informe financiero detallado de la situación actual de la empresa, y determinamos una estrategia cambista con el fin de que la empresa genere valor, la cual será explicada a lo largo de este trabajo; esta información se desarrolló en tres fases:

1. La primera mediante visitas periódicas a la empresa con el fin de determinar el estado en el cual se encontraba cada proceso dentro de la Postal
2. La segunda hicimos un diagnostico financiero con el fin de valorar la empresa, y así conocer la proyección de sus ventas y de sus flujos.
3. La tercera se desarrolló un resumen ejecutivo con el fin de garantizar un entendimiento claro de los procesos y de cuál es la mejor decisión económica financiera que la empresa Postal Express debe tomar para mejorar sus rendimientos. Por ende nosotros como especialistas y al analizar diversos puntos de vista, determinaremos las mejores recomendaciones para la compañía.



ANÁLISIS CUANTITATIVO 2011-2015

BALANCE GENERAL.

Tabla. Balance

BALANCE GENERAL POSTAL EXPRESS						
AL 31 de diciembre						
(Miles de pesos colombianos)						
	2011	2012	2013	2014	2015	%
Disponible	169.658	81.835	116.750	99.645	40.713	2%
Inversiones temporales	0	0	0	0	0	0%
Deudores, neto	1.218.565	1.274.600	884.387	931.773	2.254.031	114%
<i>Clientes locales</i>	633.047	657.891	647.721	629.726	1.388.585	70%
<i>Otras cuentas por cobrar</i>	51.219	105.616	7.025	37.958	741.206	38%
<i>Anticipo y Avances</i>	490.063	420.318	200.336	182.882	110.949	6%
<i>Anticipo impuestos</i>	44.236	90.775	79.372	81.207	13.291	1%
<i>Provision CXC</i>	0	0	-50.067	0	0	0%
Intangibles	0	0	0	0	0	0%
Diferidos	0	104.806	97.650	90.899	90.899	5%
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>1.388.223</b>	<b>1.461.241</b>	<b>1.098.787</b>	<b>1.122.317</b>	<b>2.385.643</b>	121%
PP&E , neto	660.305	681.856	784.613	682.036	555.166	28%
Intangibles	94.365	34.216	25.634	25.634	35.095	2%
Diferidos	68.856	0	0	0	0	0%
Valorización de activos	435.016	1.077.516	143.249	143.249	143.249	7%
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>1.258.542</b>	<b>1.793.588</b>	<b>953.496</b>	<b>850.919</b>	<b>733.510</b>	37%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>2.646.765</b>	<b>3.254.829</b>	<b>2.052.283</b>	<b>1.973.236</b>	<b>3.119.153</b>	158%
Obligaciones financieras	0	645.615	64.766	53.762	88.539	4%
Proveedores y cuentas por pagar	765.708	317.159	160.467	181.583	915.636	46%
<i>Costos y gastos por pagar</i>	690.807	312.110	156.350	181.583	439.761	22%
<i>Proveedores</i>	5.596	1.504	0	0	0	0%
<i>Cuentas por pagar accionistas</i>		0		0	451.431	23%
<i>Retenciones por pagar</i>	10.091	3.545	4.117	0	16.677	1%
<i>Otras cuentas por pagar</i>	59.214	0	0	0	7.767	0%
Impuestos, gravámenes y tasas	51.522	95.565	19.979	33.458	2.066	0%
Obligaciones laborales	82.285	97.935	56.350	22.957	25.957	1%
Pasivos estimados y provisiones	64.000	38.236	23.621	63.252	56.891	3%
Otros pasivos	0	70.425	203.626	5.471	0	0%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>963.515</b>	<b>1.264.935</b>	<b>528.809</b>	<b>360.483</b>	<b>1.089.089</b>	55%

ALEJANDRA GARCIA  
 JHONNY MORALES  
 OSCAR TORRES





Obligaciones financieras	419.411	0	0	47.222	796.853	40%
Deudas con accionistas	0	0	491.057	394.816	0	0%
Cuentas por pagar	19.413	0	0	0	0	0%
Otros pasivos	4.594	0	0	0	0	0%
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>443.418</b>	<b>0</b>	<b>491.057</b>	<b>442.038</b>	<b>796.853</b>	<b>40%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>1.406.933</b>	<b>1.264.935</b>	<b>1.019.866</b>	<b>802.521</b>	<b>1.885.942</b>	<b>96%</b>
Interés minoritario	0	0	0	0	0	0%
Capital social	555.667	635.670	700.000	700.000	700.000	35%
Superavit de capital	20.795	20.795	0	0	0	0%
Total reservas	0	0	70.795	70.795	70.795	4%
Revalorización Patrimonio	42.903	42.903	42.903	42.903	42.903	2%
Utilidad ejercicio	31.923	27.700	15.224	138.299	62.495	3%
Utilidad y/o perdida ejercicio Ant	153.528	185.310	60.246	75.469	213.769	11%
Superávit valorización	435.016	1.077.516	143.249	143.249	143.249	7%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1.239.832</b>	<b>1.989.894</b>	<b>1.032.417</b>	<b>1.170.715</b>	<b>1.233.211</b>	<b>62%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2.646.765</b>	<b>3.254.829</b>	<b>2.052.283</b>	<b>1.973.236</b>	<b>3.119.153</b>	<b>158%</b>

Fuente. Elaboración propia con EEFF de la empresa

El balance de postal Express refleja un incremento de sus activos para el último año a nivel de cuentas por cobrar y propiedad planta y equipo, sus pasivos presentan un aumento en cuentas por pagar a proveedores debido a cuentas pendientes por pagar de insumos y una deuda financiera de \$700 millones de pesos, en su equity presento un aumento en su capital social pasando el primer año de \$500.000.000 a \$700.000.000 por aportes de nuevos socios.

## INDICADORES FINANCIEROS.

Tabla . Inductores

ANALISIS FINANCIERO					
LIQUIDEZ	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVO CORRIENTE (CAPITAL DE TRABAJO BRUTO)	1.388.223	1.461.241	1.098.787	1.122.317	2.385.643
PASIVO CORRIENTE	963.515	1.264.935	528.809	360.483	1.564.964
<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	<b>424.708</b>	<b>196.306</b>	<b>569.978</b>	<b>761.834</b>	<b>820.679</b>
ÍNDICE DE LIQUIDEZ	1,44	1,16	2,08	3,11	1,52
ENDEUDAMIENTO					
	2011	2012	2013	2014	2015
TOTAL PASIVO	1.406.933	1.264.935	1.019.866	802.521	1.885.942
TOTAL ACTIVO	2.646.765	3.254.829	2.052.283	1.973.236	3.119.153

ALEJANDRA GARCIA  
JHONNY MORALES  
OSCAR TORRES



NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	53,16%	38,86%	49,69%	40,67%	60,46%
ACTIVIDAD	2011	2012	2013	2014	2015
VENTAS	4.698.614	4.289.299	2.917.776	1.742.955	2.718.932
<b>ROTACIÓN DE ACTIVOS</b>	<b>1,78</b>	<b>1,32</b>	<b>1,42</b>	<b>0,88</b>	<b>0,87</b>
PROMEDIO CUENTAS POR COBRAR		1.246.583	1.079.494	908.080	1.160.179
<b>PLAZO DE CUENTAS POR COBRAR - DÍAS</b>		<b>105</b>	<b>133</b>	<b>188</b>	<b>154</b>
COSTO DE VENTAS		2.313.528	2.000.130	952.630	1.987.339
PROMEDIO CUENTAS POR PAGAR		5.596	1.504	0	0
<b>PLAZO DE CUENTAS POR PAGAR - DÍAS</b>		<b>0,87</b>	<b>0,27</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
RENTABILIDAD	2011	2012	2013	2014	2015
UTILIDAD BRUTA	791.574	1.975.771	917.646	790.325	731.593
UTILIDAD OPERACIONAL	409.410	413.265	148.936	150.817	116.844
UTILIDAD NETA	118.766	105.984	22.722	138.300	62.495
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>16,85%</b>	<b>46,06%</b>	<b>31,45%</b>	<b>45,34%</b>	<b>26,91%</b>
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>8,71%</b>	<b>9,63%</b>	<b>5,10%</b>	<b>8,65%</b>	<b>4,30%</b>
<b>MARGEN NETO</b>	<b>2,53%</b>	<b>2,47%</b>	<b>0,78%</b>	<b>7,93%</b>	<b>2,30%</b>
<b>RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO</b>	<b>9,58%</b>	<b>5,33%</b>	<b>2,20%</b>	<b>11,81%</b>	<b>5,07%</b>
<b>RENTABILIDAD DEL ACTIVO</b>	<b>4,49%</b>	<b>3,26%</b>	<b>1,11%</b>	<b>7,01%</b>	<b>2,00%</b>

Fuente. Empresa Postal

Estos inductores nos muestran como primera medida como se está comportando la empresa y su liquidez:

- ✚ A nivel de índice de liquidez dice que la empresa Postal Express ha disminuido en la liquidez de sus activos esto debido a inversión en propiedad planta y equipo y adquisición de deuda, para mejoras de sus procesos.
- ✚ A nivel de endeudamiento paso de 40.67% del 2014 al 60,46% del 2015, lo cual refleja un incremento de sus cuentas por pagar a nivel de proveedores y clientes.
- ✚ A nivel de rotación de activos expresa que ha disminuido de 1.78 del 2011 al 0.87 del 2015, esto debido al inventario que manejan en bodega de los productos de la empresa.
- ✚ A nivel de plazo de cuentas por cobrar a clientes paso de 105 en el 2012 a 154 significando un incremento en sus activos

ALEJANDRA GARCIA  
 JHONNY MORALES  
 OSCAR TORRES



pasando de 1.200 millones en el 2012 a 2.254 millones más del 70%.

**RESULTADOS.2016-2020**

**BALANCE GENERAL**

BALANCE GENERAL	2016	2017	2018	2019	2020
DISPONIBLE	1.399.405	2.363.876	2.563.963	3.063.175	3.605.226
INVERSIONES TEMPORALES	0	0	0	0	0
DEUDORES, NETO	<b>1.818.753</b>	<b>889.223</b>	<b>961.032</b>	<b>1.038.640</b>	<b>1.122.514</b>
CLIENTES LOCALES	1.436.344	889.223	961.032	1.038.640	1.122.514
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	327.512	0	0	0	0
ANTICIPO Y AVANCES	49.024	0	0	0	0
ANTICIPO IMPUESTOS	5.873	0	0	0	0
PROVISION CXC	0	0	0	0	0
INTANGIBLES	0	0	0	0	0
DIFERIDOS	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>3.218.158</b>	<b>3.253.099</b>	<b>3.524.995</b>	<b>4.101.815</b>	<b>4.727.740</b>
PP&E , NETO	1.275.966	1.275.966	1.275.966	1.275.966	1.275.966
DEPRECIACION	135.030	270.060	405.090	540.120	675.150
INTANGIBLES	0	0	0	0	0
DIFERIDOS	42.000	42.000	42.000	42.000	42.000
OTROS ACTIVOS	0	364.116	558.999	759.124	975.097
VALORIZACIÓN DE ACTIVOS	143.249	143.249	143.249	143.249	143.249
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>1.326.185</b>	<b>1.555.271</b>	<b>1.615.124</b>	<b>1.680.219</b>	<b>1.761.162</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>4.544.343</b>	<b>4.808.370</b>	<b>5.140.119</b>	<b>5.782.033</b>	<b>6.488.902</b>
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0	0	0	0	0
PROVEEDORES Y CUENTAS POR PAGAR	1.063.613	303.457	327.963	354.447	383.070
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	280.782	303.457	327.963	354.447	383.070
PROVEEDORES	0	0	0	0	0
CUENTAS POR PAGAR	0	0	0	0	0
RETENCIONES POR PAGAR	0	0	0	0	0
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	782.831	0	0	0	0
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	459.008	674.719	486.419	551.485	622.837
OBLIGACIONES LABORALES	0	0	0	0	0
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	0	0	0	0	0
OTROS PASIVOS	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>1.522.621</b>	<b>978.176</b>	<b>814.381</b>	<b>905.933</b>	<b>1.005.907</b>

ALEJANDRA GARCIA  
 JHONNY MORALES  
 OSCAR TORRES



OBLIGACIONES FINANCIERAS	800.000	676.718	527.473	346.797	128.071
DEDUDAS CON ACCIONISTAS	0	0	0	0	0
OTROS PASIVOS	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	800.000	676.718	527.473	346.797	128.071
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>2.322.621</b>	<b>1.654.894</b>	<b>1.341.855</b>	<b>1.252.730</b>	<b>1.133.978</b>
INTERÉS MINORITARIO	0	0	0	0	0
CAPITAL SOCIAL	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
SUPERAVIT DE CAPITAL	0	0	0	0	0
TOTAL RESERVAS	70.795	70.795	70.795	70.795	70.795
REVALORIZACIÓN PATRIMONIO	42.903	42.903	42.903	42.903	42.903
UTILIDAD EJERCICIO	688.511	931.754	644.788	731.039	825.621
UTILIDAD Y/O PERDIDA EJERCICIO ANT	276.264	964.775	1.896.530	2.541.317	3.272.356
SUPERÁVIT VALORIZACIÓN	143.249	143.249	143.249	143.249	143.249
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>2.221.722</b>	<b>3.153.477</b>	<b>3.798.264</b>	<b>4.529.303</b>	<b>5.354.924</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>4.544.343</b>	<b>4.808.370</b>	<b>5.140.119</b>	<b>5.782.033</b>	<b>6.488.902</b>

Fuente. Elaboración Propia, con Estados financieros proyectados

## INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS.

### Indicadores I

ANÁLISIS FINANCIERO					
	2016	2017	2018	2019	2020
LIQUIDEZ					
ACTIVO CORRIENTE (CAPITAL DE TRABAJO BRUTO)	3.218.158	3.253.099	3.524.995	4.101.815	4.727.740
PASIVO CORRIENTE	1.522.621	978.176	814.381	905.933	1.005.907
CAPITAL DE TRABAJO NETO	<b>1.695.537</b>	<b>2.274.924</b>	<b>2.710.614</b>	<b>3.195.882</b>	<b>3.721.833</b>
ÍNDICE DE LIQUIDEZ	2,11	3,33	4,33	4,53	4,70
ENDEUDAMIENTO					
TOTAL PASIVO	2.322.621	1.654.894	1.341.855	1.252.730	1.133.978
TOTAL ACTIVO	4.544.343	4.808.370	5.140.119	5.782.033	6.488.902
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	<b>51,11%</b>	<b>34,42%</b>	<b>26,11%</b>	<b>21,67%</b>	<b>17,48%</b>
ACTIVIDAD					
VENTAS	2.681.524	3.722.917	3.360.447	3.631.819	3.925.105
ROTACIÓN DE ACTIVOS	<b>0,59</b>	<b>0,77</b>	<b>0,65</b>	<b>0,63</b>	<b>0,60</b>
PROMEDIO CUENTAS POR COBRAR	2.036.392	1.353.988	925.127	999.836	1.080.577

ALEJANDRA GARCIA  
 JHONNY MORALES  
 OSCAR TORRES



PLAZO DE CUENTAS POR COBRAR - DÍAS	<b>273</b>	<b>131</b>	<b>99</b>	<b>99</b>	<b>99</b>
COSTO DE VENTAS	1.012.157	1.374.676	1.485.687	1.605.663	1.735.328
PROMEDIO CUENTAS POR PAGAR	1.063.613	303.457	327.963	354.447	383.070
PLAZO DE CUENTAS POR PAGAR – DÍAS	<b>378</b>	<b>79</b>	<b>79</b>	<b>79</b>	<b>79</b>
RENTABILIDAD					
UTILIDAD BRUTA	1.669.367	2.348.242	1.874.760	2.026.156	2.189.777
UTILIDAD OPERACIONAL	1.147.519	1.798.953	1.294.025	1.409.434	1.531.897
UTILIDAD NETA	688.511	931.754	644.788	731.039	825.621
MARGEN BRUTO	<b>62,25%</b>	<b>63,08%</b>	<b>55,79%</b>	<b>55,79%</b>	<b>55,79%</b>
MARGEN OPERACIONAL	<b>42,79%</b>	<b>48,32%</b>	<b>38,51%</b>	<b>38,81%</b>	<b>39,03%</b>
MARGEN NETO	<b>25,68%</b>	<b>25,03%</b>	<b>19,19%</b>	<b>20,13%</b>	<b>21,03%</b>
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	<b>30,99%</b>	<b>29,55%</b>	<b>16,98%</b>	<b>16,14%</b>	<b>15,42%</b>
RENTABILIDAD DEL ACTIVO	<b>15,15%</b>	<b>19,38%</b>	<b>12,54%</b>	<b>12,64%</b>	<b>12,72%</b>

Fuente. Elaboración Propia, con Estados financieros proyectados

### Indicadores II

CALCULO DEL EBITDA	2016	2017	2018	2019	2020
UTILIDAD OPERACIONAL	1.147.519	1.798.953	1.294.025	1.409.434	1.531.897
DEPRECIACION Y AMORTIZACION	6.560	129.842	155.805	187.236	225.286
<b>EBITDA</b>	<b>1.154.079</b>	<b>1.928.794</b>	<b>1.449.830</b>	<b>1.596.670</b>	<b>1.757.183</b>
CRECIMIENTO	370,4%	67,1%	-24,8%	10,1%	10,1%
<b>MARGEN EBITDA</b>	<b>43%</b>	<b>52%</b>	<b>43%</b>	<b>44%</b>	<b>45%</b>
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO	2016	2017	2018	2019	2020
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	1.436.344	889.223	961.032	1.038.640	1.122.514
ANTICIPO DE IMPUESTOS	5.873	0	0	0	0
<b>CAPITAL DE TRABAJO OPERACIONAL</b>	<b>1.442.217</b>	<b>889.223</b>	<b>961.032</b>	<b>1.038.640</b>	<b>1.122.514</b>
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	280.782	303.457	327.963	354.447	383.070
PROVEEDORES	0	0	0	0	0
OTROS PASIVOS CORRIENTES OPERACIONALES	459.008	674.719	486.419	551.485	622.837
<b>CUENTAS POR PAGAR OPERACIONALES</b>	<b>739.790</b>	<b>978.176</b>	<b>814.381</b>	<b>905.933</b>	<b>1.005.907</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERACIONAL (KTNO)</b>	<b>702.427</b>	<b>-88.953</b>	<b>146.650</b>	<b>132.707</b>	<b>116.608</b>
VARIACION DEL KTNO	-214.988	-791.380	235.603	-13.943	-16.099
<b>PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL DE TRABAJO (PKT)</b>	<b>26,2%</b>	<b>-2,4%</b>	<b>4,4%</b>	<b>3,7%</b>	<b>3,0%</b>

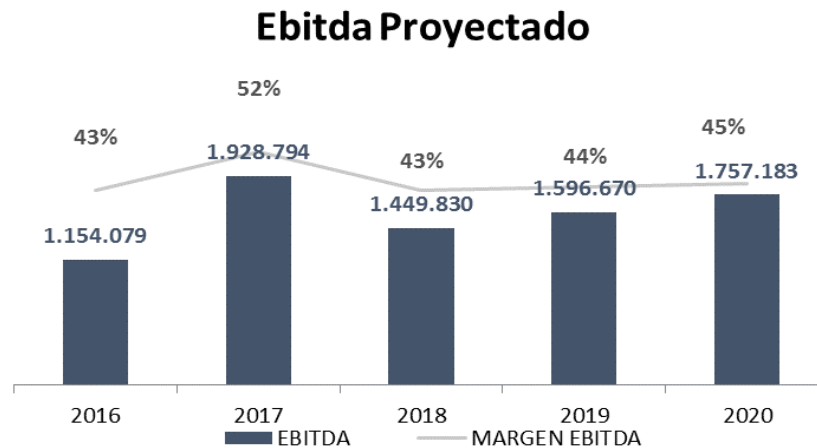
ALEJANDRA GARCIA  
 JHONNY MORALES  
 OSCAR TORRES



	2016	2017	2018	2019	2020
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE FINANCIERO</b>					
(-) CRÉDITOS RECIBIDOS	800.000	0	0	0	0
(+) ABONOS A CAPITAL	0	24.000	20.302	15.824	10.404
(+) PAGO DE INTERESES	0	192.480	162.818	126.910	83.439
(-) AHORRO DE IMPUESTOS	0	80.842	70.012	54.571	35.879
<b>FCF</b>	<b>-800.000</b>	<b>135.638</b>	<b>113.108</b>	<b>88.163</b>	<b>57.964</b>
<b>FCLO</b>	<b>-1.100.000</b>	<b>205.609</b>	<b>231.302</b>	<b>216.361</b>	<b>211.123</b>
<b>GRADO DE APALANCAMIENTO OPERATIVO</b>					
MARGEN DE CONTRIBUCION	2.681.524	3.722.917	3.360.447	3.631.819	3.925.105
UAII	1.147.519	1.798.953	1.294.025	1.409.434	1.531.897
<b>GAO</b>	<b>2,34</b>	<b>2,07</b>	<b>2,60</b>	<b>2,58</b>	<b>2,56</b>
<b>GRADO DE APALANCAMIENTO FINANCIERO</b>					
UAI	688.511	931.754	644.788	731.039	825.621
UAII	1.147.519	1.798.953	1.294.025	1.409.434	1.531.897
<b>GAF</b>	<b>0,60</b>	<b>0,52</b>	<b>0,50</b>	<b>0,52</b>	<b>0,54</b>

Fuente. Elaboración propia EEFF Proyectado

**GRAFICA ANALISIS EBITDA**



Fuente. Elaboración Propia, con Estados financieros proyectados

- Los resultados operacionales nos muestran una tendencia favorable durante los periodos 2016-2020
- Por ende se plantea para La empresa Postal Express un plan de optimización y racionalización de los costos de ventas, apertura de nueva tienda, y reducción de Propiedad, planta y

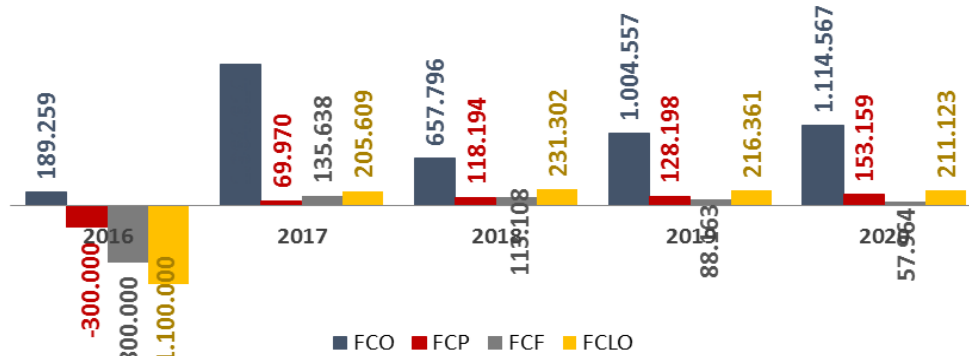
ALEJANDRA GARCIA  
 JHONNY MORALES  
 OSCAR TORRES



equipo. lo cual será explicado por la nueva estructura organizacional, con el fin de garantizar las ventas de sus servicios.

**GRAFICA DESTINACIÓN FLUJO CAJA OPERACIONAL FCLO 2016-2020**

**Flujo de Caja Libre Operacional**



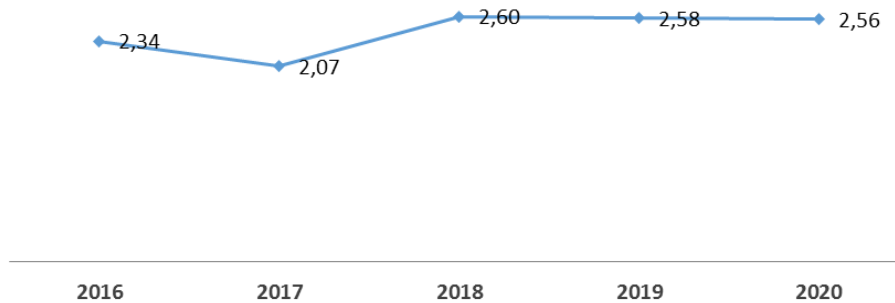
Fuente. Elaboración Propia, con Estados financieros proyectados

- ✚ El FCLO presentó una tendencia estable durante el periodo 2016 únicamente reflejándose una disminución en el año 2017. (Debido al incremento en las cuentas por pagar operacionales, lo cual hizo que la variación KTNO fuera negativo), Estas tendencias son explicadas por el comportamiento volátil del capital de trabajo durante los años 2016 y 2020.
- ✚ La cobertura de las necesidades por parte del FCLO ha sido satisfactoria y se refleja un aumento importante de la atención a la deuda, como consecuencia de mayor requerimiento de capital de trabajo.



## GRAFICA GRADO DE APALANCAMIENTO OPERATIVO

### GAO

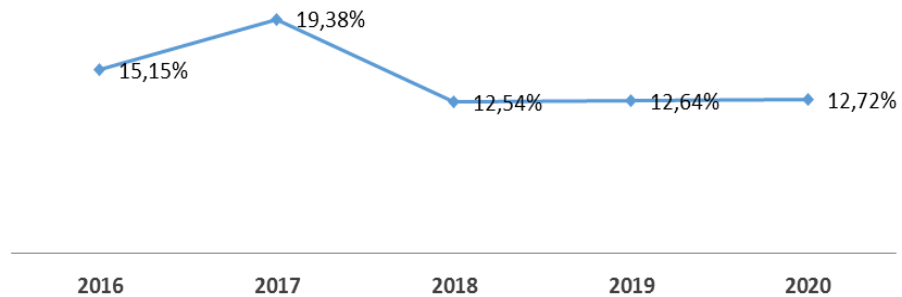


Fuente. Elaboración Propia, con Estados financieros proyectados

Para que la empresa Postal Express presente mejoras en su proceso operacional se plantea un crecimiento de las ventas con base en la variación del IPC año a año, y un incremento del 20% en las ventas a crédito de plazo 60 días, por ende al proyectar el Grado de apalancamiento operativo, a pesar de presentar disminución constante, se refleja una estabilidad económica en cuanto a sus ingresos operacionales, cubriendo sus costos en totalidad.

## GRAFICA RENTABILIDAD DEL ACTIVO

### RENTABILIDAD ACTIVO



Fuente. Elaboración Propia, con Estados financieros proyectados



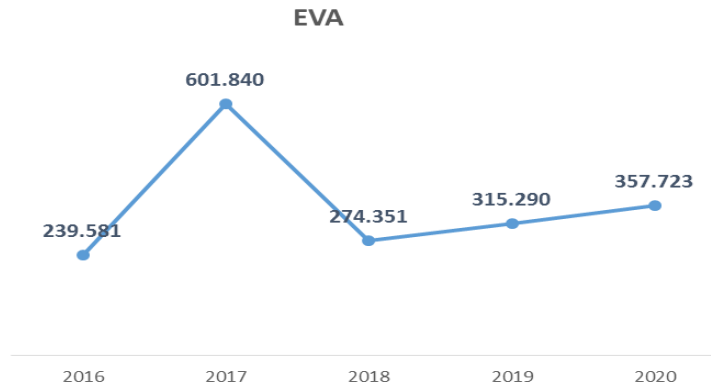




## POSTAL LOGÍSTICA Y MENSAJERÍA

La rentabilidad del Activo proyectada presenta una caída del 19.38 a un aumento del 12.72% debido a las nuevas inversiones en activo y nueva apertura de negocio auto sostenible También el aumento de propiedad, planta y Equipo pasando de **555.166** a **1.275.966** en el último año proyectado por la nueva tienda para apertura.

### GRAFICA 6. EVA



Fuente. Elaboración Propia, con Estados financieros proyectados

Al generar un incremento en las ventas, y reducir año a año los costos de ventas por inversión de PPYE , la empresa genera valor de \$239.581 y el 2020 \$357.723 lo que significa que si se mantiene la propuesta planteada la empresa presentara mejores utilidades e ingresos operacionales, los cuales le permitiría cubrir sus gastos y costos, sin necesidad de recurrir a nuevos créditos o a apalancarse con el patrimonio.

ALEJANDRA GARCIA  
JHONNY MORALES  
OSCAR TORRES



## 5. CONCLUSIONES

En conclusión, la situación operacional con base en la proyección hecha de POSTAL EXPRESS durante el período 2011-2020 no fue eficiente, pero las decisiones que se plantearon hacen que en el último año mejore el valor de la empresa y su rentabilidad operacional.

A continuación describimos una serie de conclusiones con base en el estudio cualitativo y cuantitativo hecho:

1. En el 2013 vimos reflejada una disminución de los ingresos operacionales, donde por los comportamientos del mercado tuvieron pérdidas por más de \$2.000.000.000.
2. Gracias a las nuevas estrategias que la empresa ha venido desarrollando como facilidad en el pago de sus servicios con los clientes y valores adicionales en sus procesos como lo es el paquetero, confiabilidad y seguridad en la entrega de los mismos ha permitido solventar la baja situación económica presente.
3. Evidenciamos que la empresa a pesar de las estrategias económicas para mejorar su rentabilidad hasta el año 2015 no ha crecido financieramente de la forma adecuada, por ende al hacer la proyección respectiva de los siguientes cinco años con el modelo planteado, no solo presenta valor agregado en sus operaciones financieras, si no que mejora su capacidad a nivel de crecimiento de ventas, y mejora la rentabilidad de sus activos y equitivy.
4. Los accionistas de Postal Express S.A.S, deben invertir en capital social \$300.000.000, con el fin de que de apertura a un nuevo centro de negocio que les permita ampliar la cobertura de sus servicios.
5. En el presente año la empresa ha reducido su actividad económica, ya que no posee ningún proyecto de construcción, ni alguna otra actividad económica aparte de la administración, entrega de paquetero y productos mediante mensajería Postal.
6. Es necesario la reducción de las cuentas por cobrar a clientes por valor de \$ 1.274.600, desde el año 2012 tiene cuentas por cobrar demasiado altas, esto puede generar alzas en el activo, pero no genera verdadero flujo de caja dentro de la empresa.





## 6. RECOMENDACIONES

Con el fin de garantizar un resultado favorable para la compañía y después de plantear varios escenarios dentro de un contexto económico diferente, planteamos las siguientes recomendaciones:

1. Sugerimos que La empresa Postal Express de apertura a mínimo a un nuevo almacén de ventas y de servicio al cliente donde ofrezca su servicios de mensajería y logística para dar mayor cobertura, con el fin de garantizar la efectividad y producción de Postal Express.
2. Mejorar el nivel de rotación de la cartera de clientes de Postal Express mediante estrategias de mercadeo que permita fidelizar más clientes y menos demoras en los pagos con el fin de pasar del 2014 188 días a 2016 273 días, esto implementando el modelo planteado en este proyecto.
3. Reducir los costos de ventas en un 4%, mediante la inversión en propiedad, planta y equipo; para mejorar la rentabilidad del activo.
4. la empresa con el capital Equity que posee la compañía se puede iniciar la inversión mediante el modelo planteado con el fin de mejorar sus rendimientos operacionales.
5. Generar diferentes convenios de negocio con diversas empresas privadas con el fin de garantizar nuevos ingresos para la compañía, como lo es el envío de documentos de valor y otros como importaciones y exportaciones marítimas.



# MODELO DE VALORACION FINANCIERA



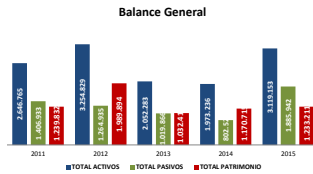
## ESTADOS FINANCIEROS 2011-2015

## BALANCE GENERAL POSTAL EXPRESS

AL 31 de diciembre

(Miles de pesos colombianos)

	2011	2012	2013	2014	2015	%
Disponible	169.658	61.835	116.750	99.645	40.713	2%
Inversiones temporales	0	0	0	0	0	0%
Deudores, neto	1.218.565	1.274.600	884.387	931.773	2.254.031	114%
Cuentas locales	633.047	657.891	647.721	629.726	1.388.585	70%
Otras cuentas por cobrar	51.219	105.616	7.025	37.958	741.206	38%
Anticipo y Avances	490.063	420.318	200.336	182.882	113.949	6%
Anticipo impuestos	44.236	90.775	73.372	81.207	13.291	1%
Provision CXC	0	0	-50.067	0	0	0%
Inanibles	0	0	0	0	0	0%
Diferidos	0	104.926	97.650	90.899	90.899	5%
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>1.388.223</b>	<b>1.461.241</b>	<b>1.098.787</b>	<b>1.122.317</b>	<b>2.385.643</b>	<b>121%</b>
PP&E, neto	660.305	681.856	784.613	682.036	555.166	28%
Inanibles	94.365	34.216	25.634	25.634	35.095	2%
Diferidos	68.856	0	0	0	0	0%
Valorización de activos	435.016	1.077.516	143.249	143.249	143.249	7%
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>1.258.542</b>	<b>1.793.588</b>	<b>953.496</b>	<b>850.919</b>	<b>733.510</b>	<b>37%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>2.646.765</b>	<b>3.254.829</b>	<b>2.052.283</b>	<b>1.973.236</b>	<b>3.119.153</b>	<b>158%</b>
Obligaciones financieras	0	645.615	64.766	53.762	88.539	4%
Proveedores y cuentas por pagar	765.708	317.159	160.467	181.583	915.636	46%
Costos y gastos por pagar	690.807	312.110	156.350	181.583	439.761	22%
Proveedores	5.598	1.504	0	0	0	0%
Cuentas por pagar accionistas	0	0	0	451.431	23%	
Retenciones por pagar	10.091	3.545	4.117	0	16.677	1%
Otras cuentas por pagar	59.214	0	0	0	7.787	0%
Impuestos, gravámenes y tasas	51.522	95.565	19.979	33.458	2.066	0%
Obligaciones laborales	82.285	97.935	56.350	22.957	25.957	1%
Pasivos estimados y provisiones	64.000	38.236	23.621	63.252	56.891	3%
Otros pasivos	0	70.425	203.626	5.471	0	0%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>963.515</b>	<b>1.264.935</b>	<b>528.809</b>	<b>360.483</b>	<b>1.089.089</b>	<b>55%</b>
Obligaciones financieras	419.411	0	0	47.222	796.853	40%
Dedudas con accionistas	0	0	491.057	394.816	0	0%
Cuentas por sacar	19.413	0	0	0	0	0%
Otros pasivos	4.594	0	0	0	0	0%
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>443.418</b>	<b>0</b>	<b>491.057</b>	<b>442.038</b>	<b>796.853</b>	<b>40%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>1.406.933</b>	<b>1.264.935</b>	<b>1.019.866</b>	<b>802.521</b>	<b>1.885.942</b>	<b>96%</b>
Interés minoritario	0	0	0	0	0	0%
Capital social	555.667	635.670	700.000	700.000	700.000	35%
Superavit de capital	20.795	20.795	0	0	0	0%
Total reservas	0	0	70.795	70.795	70.795	4%
Revalorización Patrimonio	42.903	42.903	42.903	42.903	42.903	2%
Utilidad y ejercicio	31.923	27.700	15.224	138.299	62.495	3%
Utilidad y pérdida ejercicio Ant	153.528	185.310	60.246	75.469	213.769	11%
Superavit valorización	435.016	1.077.516	143.249	143.249	143.249	7%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1.239.832</b>	<b>1.989.894</b>	<b>1.032.417</b>	<b>1.170.715</b>	<b>1.233.211</b>	<b>62%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2.646.765</b>	<b>3.254.829</b>	<b>2.052.283</b>	<b>1.973.236</b>	<b>3.119.153</b>	<b>158%</b>



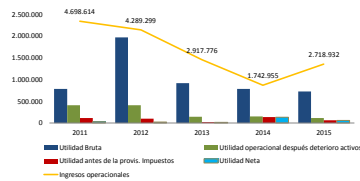
## ESTADO DE RESULTADOS

Años terminados al 31 de diciembre

(Miles de pesos colombianos)

	2011	2012	2013	2014	2015	%
Ingresos operacionales	4.698.614	4.299.299	2.917.776	1.742.955	2.718.932	100%
Costo de ventas	3.907.040	2.313.528	2.000.130	952.630	1.987.339	55%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>791.574</b>	<b>1.985.771</b>	<b>917.646</b>	<b>790.325</b>	<b>731.593</b>	<b>45%</b>
Administración	382.164	1.582.506	768.710	639.508	614.749	37%
Total gastos operacionales	382.164	1.582.506	768.710	639.508	614.749	37%
<b>Utilidad operacional después deterioro activos</b>	<b>409.410</b>	<b>413.265</b>	<b>148.936</b>	<b>150.817</b>	<b>116.844</b>	<b>9%</b>
Otros ingresos (egresos) no operacionales:						
Ingresos financieros	24.704	7.675	1.603	234	160	0%
Ingresos No Operacionales	67.330	40.369	65.389	65.389	42.034	4%
Gastos financieros	-194.711	-185.653	-125.385	-50.023	54.675	-3%
Gastos no operacionales	-120.637	-196.633	-42.800,85	-28.117	41.868	-2%
<b>Utilidad antes de la provis. Impuesto</b>	<b>116.786</b>	<b>105.984</b>	<b>22.722</b>	<b>138.300</b>	<b>62.495</b>	<b>8%</b>
Provisión impuestos renta	86.643	79.284	7.498	0	0	0%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>31.923</b>	<b>27.700</b>	<b>15.224</b>	<b>138.300</b>	<b>62.495</b>	<b>8%</b>

## Estado de Resultados



## FLUJO DE CAJA

Años terminados al 31 de diciembre

(Miles de pesos colombianos)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:</b>					
<b>Utilidad neta</b>	<b>31.923</b>	<b>27.700</b>	<b>15.224</b>	<b>138.300</b>	<b>62.495</b>
Ajustes para conciliar la utilidad neta con el efectivo neto:					
provisto por actividades de operación:					
Depreciación de propiedades, planta y e	38.021	79.697	109.740	149.035	128.470
Amortización de carcos diferidos y otros	0	15.765	6.918	6.750	0
Provisión de Deudores	0	0	50.067	0	0
Provisión de Inventarios	0	0	0	0	0
Provisión de Inversiones	0	0	0	0	0
Provisión de Propiedad Planta y Equipo	0	0	0	0	0
Amortización del crédito por corrección m	0	0	0	0	0
Provisiones para PPE	0	0	0	0	0
Recuperación Depreciaciones	0	0	-95.006	0	0
perdidas o utilidad en venta de PPE	0	0	0	0	0
Ingresos Años Anteriores	0	0	-17.522	0	0
Impuesto diferido neto	0	0	0	0	0
<b>Sub-total partidas que nos con caja o no son operacionales</b>	<b>38.021</b>	<b>95.462</b>	<b>54.197</b>	<b>155.785</b>	
<b>SUBTOTAL FLUJOS DE OPERACIÓN</b>	<b>69.944</b>	<b>123.162</b>	<b>69.421</b>	<b>294.085</b>	
<b>CAMBIO EN ACTIVOS Y PASIVOS OPERACIONALES:</b>					
Deudores	-32.062	-395.178	390.212	-47.387	
Anticipos impuestos	-33.651	-35.950	7.156	0	
Otras cuentas por cobrar	405.913	0	0	0	
Gastos pagados por anticipado	0	0	0	0	
Proveedores y cuentas por pagar	0	0	0	0	
Cuentas por pagar	417.290	-198.530	-155.187	13.478	
Impuestos, gravámenes y tasas	-83.301	32.593	-75.586	-18.861	
Obligaciones laborales	3.809	8.878	-41.584	58.492	
Disminución en PPE	0	0	0	0	
Proveedores	4.092	-6.892	-1.504	21.116	
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	
Pasivos Estimados	-20.018	0	0	-33.392	
Otros Pasivos	0	5.126	182.918	-198.155	
Obligaciones Financieras Largo	419.411	0	0	0	
<b>Sub-total cambios en activos y pasiv</b>	<b>1.081.483</b>	<b>-458.032</b>	<b>306.425</b>	<b>-204.709</b>	
<b>EFFECTIVO NETO PROVISITO POR ACTIVIDADES DE OPER</b>	<b>1.151.427</b>	<b>-334.870</b>	<b>375.846</b>	<b>89.376</b>	
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:</b>					
Adquisición de PPE	120.017	-103.076	-117.491,27	-46.459	
Aumento Diferidos	54.714	-15.765	0	0	
Producto de la venta de PPE	0	0	0	0	
Aumento de Inanibles y carcos diferid	0	60.149	-8.581,671	0	
Aumento Patrimonio	109.877	0	0	0	
Pago actividades financiación	45.930	0	0	0	
Activos netOS adquiridos en RIKALAC	0	0	0	0	
Distribución utilidades	0	0	-125.065,30	0	
<b>EFFECTIVO NETO PROVISITO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>330.538</b>	<b>-58.692</b>	<b>-251.138</b>	<b>-46.459</b>	
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN:</b>					
Dividendos decretados	0	0	0	0	
Aumento / Disminución en obligaciones f	-15.175	226.189	491.057	-48.019,3	
Aumento / Disminución Patrimonio	0	80.003	64.339	0	
Impuesto al Patrimonio	0	0	0	0	
Interés minoritario	0	0	0	0	
Rescisión de acciones	0	0	0	0	
Distribución de dividendos	0	0	0	0	
Disminución de capital de escisión capitalizaciones	0	0	0	0	
Contribución fondo de empleados	0	0	0	0	
<b>EFFECTIVO NETO USADO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>	<b>-15.168</b>	<b>306.192</b>	<b>555.387</b>	<b>-49.019</b>	
Disminución en el efectivo y equivalentes de efectivo	143.257	-87.370	34.914	-17.105	
Efectivo y equivalentes de efectivo al comienzo del año	26.401	169.206	81.835	116.750	
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO AL FINAL DEL AÑO</b>	<b>169.658</b>	<b>81.836</b>	<b>116.749</b>	<b>99.645</b>	

**ESTADOS FINANCIEROS 2011-2015**

**BALANCE GENERAL POSTAL EXPRESS**

AL 31 de diciembre  
(Miles de pesos colombianos)

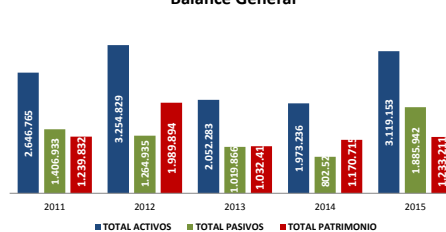
	2011	2012	2013	2014	2015	%
Disponible	169.858	81.835	116.750	99.845	40.713	2%
Inversiones temporales	0	0	0	0	0	0%
Deudores, neto	1.218.565	1.274.600	884.387	931.773	2.254.031	114%
<i>Cientes locales</i>	633.047	657.891	647.721	629.726	1.388.585	70%
<i>Otras cuentas por cobrar</i>	51.219	105.616	7.025	37.958	741.206	38%
<i>Anticipo y Avances</i>	490.063	420.318	200.336	182.882	110.949	6%
<i>Anticipo impuestos</i>	44.236	90.775	79.372	81.207	13.291	1%
<i>Provision CXC</i>	0	0	-50.067	0	0	0%
Intangibles	0	0	0	0	0	0%
Diferidos	0	104.806	97.650	90.899	90.899	5%
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>1.388.223</b>	<b>1.461.241</b>	<b>1.098.787</b>	<b>1.122.317</b>	<b>2.385.643</b>	121%
PP&E , neto	660.305	681.856	784.613	682.036	555.166	28%
Intangibles	94.365	34.216	25.634	25.634	35.095	2%
Diferidos	68.856	0	0	0	0	0%
Valorización de activos	435.016	1.077.516	143.249	143.249	143.249	7%
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>1.258.542</b>	<b>1.793.588</b>	<b>953.496</b>	<b>850.919</b>	<b>733.510</b>	37%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>2.646.765</b>	<b>3.254.829</b>	<b>2.052.283</b>	<b>1.973.236</b>	<b>3.119.153</b>	158%
Obligaciones financieras	0	645.615	64.766	53.762	88.539	4%
Proveedores y cuentas por pagar	765.708	317.159	160.467	181.583	915.636	46%
<i>Costos y gastos por pagar</i>	690.807	312.110	156.350	181.583	439.761	22%
<i>Proveedores</i>	5.596	1.504	0	0	0	0%
<i>Cuentas por pagar accionistas</i>	0	0	0	0	451.431	23%
<i>Retenciones por pagar</i>	10.091	3.545	4.117	0	16.677	1%
<i>Otras cuentas por pagar</i>	59.214	0	0	0	7.767	0%
Impuestos, gravámenes y tasas	51.522	95.565	19.979	33.458	2.066	0%
Obligaciones laborales	82.285	97.935	56.350	22.957	25.957	1%
Pasivos estimados y provisiones	64.000	38.236	23.621	63.252	56.891	3%
Otros pasivos	0	70.425	203.626	5.471	0	0%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>963.515</b>	<b>1.264.935</b>	<b>528.809</b>	<b>360.483</b>	<b>1.089.089</b>	55%
Obligaciones financieras	419.411	0	0	47.222	796.853	40%
Dedudas con accionistas	0	0	491.057	394.816	0	0%
Cuentas por pagar	19.413	0	0	0	0	0%
Otros pasivos	4.594	0	0	0	0	0%
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>443.418</b>	<b>0</b>	<b>491.057</b>	<b>442.038</b>	<b>796.853</b>	40%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>1.406.933</b>	<b>1.264.935</b>	<b>1.019.866</b>	<b>802.521</b>	<b>1.885.942</b>	96%
Interés minoritario	0	0	0	0	0	0%
Capital social	555.667	635.670	700.000	700.000	700.000	35%
Superavit de capital	20.795	20.795	0	0	0	0%
Total reservas	0	0	70.795	70.795	70.795	4%
Revalorización Patrimonio	42.903	42.903	42.903	42.903	42.903	2%
Utilidad ejercicio	31.923	27.700	15.224	138.299	62.495	3%
Utilidad y/o perdida ejercicio Ant	153.528	185.310	60.246	75.469	213.769	11%
Superávit valorización	435.016	1.077.516	143.249	143.249	143.249	7%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1.239.832</b>	<b>1.989.894</b>	<b>1.032.417</b>	<b>1.170.715</b>	<b>1.233.211</b>	62%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2.646.765</b>	<b>3.254.829</b>	<b>2.052.283</b>	<b>1.973.236</b>	<b>3.119.153</b>	158%

**ESTADO DE RESULTADOS**

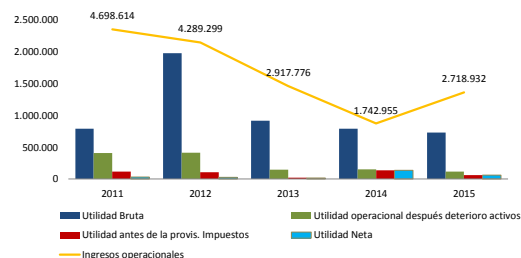
Años terminados al 31 de diciembre  
(miles de pesos colombianos)

	2011	2012	2013	2014	2015	%
<b>Ingresos operacionales</b>	<b>4.698.614</b>	<b>4.289.299</b>	<b>2.917.776</b>	<b>1.742.955</b>	<b>2.718.932</b>	<b>100%</b>
Costo de ventas	3.907.040	2.313.528	2.000.130	952.630	1.987.339	55%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>791.574</b>	<b>1.975.771</b>	<b>917.646</b>	<b>790.325</b>	<b>731.593</b>	<b>45%</b>
Administración	382.164	1.562.506	768.710	639.508	614.749	37%
Total gastos operacionales	382.164	1.562.506	768.710	639.508	614.749	37%
<b>Utilidad operacional después deterioro activos</b>	<b>409.410</b>	<b>413.265</b>	<b>148.936</b>	<b>150.817</b>	<b>116.844</b>	<b>9%</b>
<b>Otros ingresos (egresos) no operacionales:</b>						<b>0%</b>
Ingresos financieros	24.704	7.675	1.603	234	160	0%
Ingresos No Operacionales	67.330	40.369	65.389	42.034	42.034	4%
Gastos financieros	-194.711	-185.653	-125.385	-50.023	54.675	-3%
Gastos no operacionales	-120.637	-196.633	-42.800,85	-28.117	41.868	-2%
<b>Utilidad antes de la provis. Impuestos</b>	<b>118.766</b>	<b>105.984</b>	<b>22.722</b>	<b>138.300</b>	<b>62.495</b>	<b>8%</b>
Provisión impuestos renta	86.843	78.284	7.498	0	0	0%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>31.923</b>	<b>27.700</b>	<b>15.224</b>	<b>138.300</b>	<b>62.495</b>	<b>8%</b>

**Balance General**



**Estado de Resultados**



## FLUJO DE CAJA

Años terminados al 31 de diciembre  
(miles de pesos colombianos)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:</b>					
Utilidad neta	31.923	27.700	15.224	138.300	62.495
<b>Ajustes para conciliar la utilidad neta con el efectivo neto:</b>					
provisto por actividades de operación:					
Depreciación de propiedades, planta y eq	38.021	79.697	109.740	149.035	128.470
Amortización de cargos diferidos y otros	0	15.765	6.918	6.750	
Provisión de Deudores	0	0	50.067	0	
Provision de Inventarios	0	0	0	0	
Provision de Inversiones	0	0	0	0	
Provision de Propiedad Planta y Equipo	0	0	0	0	
Amortización del credito por correccion mo	0	0	0	0	
Provisiones para PPE	0	0	0	0	
Recuperacion Depreciaciones	0	0	-95.006	0	
perdida o utilidad en venta de PPE	0	0	0	0	
Ingresos Años Anteriores	0	0	-17.522	0	
Impuesto diferido neto	0	0	0	0	
<b>Sub-total partidas que nos con caja o no son operacionales</b>	<b>38.021</b>	<b>95.462</b>	<b>54.197</b>	<b>155.785</b>	
<b>SUBTOTAL FLUJOS DE OPERACIÓN</b>	<b>69.944</b>	<b>123.162</b>	<b>69.421</b>	<b>294.085</b>	
<b>CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS OPERACIONALES:</b>					
Deudores	-32.062	-395.178	390.212	-47.387	
Anticipos impuestos	-33.651	-35.950	7.156	0	
Anticipos y avances	405.913	0	0	0	
Otras cuentas por cobrar		129.921			
Gastos pagados por anticipado	0	0	0	0	
Proveedores y cuentas por pagar	0	0	0	0	
cuentas por pagar	417.290	-196.530	-155.187	13.478	
Impuestos, gravámenes y tasas	-83.301	32.593	-75.586	-18.861	
Obligaciones laborales	3.809	8.878	-41.584	58.492	
Disminución en PPE	0	0	0	0	
Proveedores	4.092	-6.892	-1.504	21.116	
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	
Pasivos Estimados	-20.018	0	0	-33.392	
Otros Pasivos	0	5.126	182.918	-198.155	
Obligaciones Financieras Largo	419.411	0	0	0	
<b>Sub-total cambios en activos y pasivo:</b>	<b>1.081.483</b>	<b>-458.032</b>	<b>306.425</b>	<b>-204.709</b>	
<b>EFFECTIVO NETO PROVISTO POR ACTIVIDADES DE OPER</b>	<b>1.151.427</b>	<b>-334.870</b>	<b>375.846</b>	<b>89.376</b>	
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:</b>					
Adquisición de PPE	120.017	-103.076	-117.491,27	-46.459	
Aumento Diferidos	54.714	-15.765	0	0	
Producto de la venta de PPE	0	0	0	0	
Aumento de Intangibles y cargos diferidos	0	60.149	-8.581,671	0	
Aumento Patrimonio	109.877			0	
Pago actividades financiación	45.930	0	0	0	
Activos netOS adquiridos en RIKALAC	0	0	0	0	
Distribucion utilidades	0	0	-125.065,30	0	
<b>EFFECTIVO NETO PROVISTO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>330.538</b>	<b>-58.692</b>	<b>-251.138</b>	<b>-46.459</b>	
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN:</b>					
Dividendos decretados	0	0	0	0	
Aumento / Disminución en obligaciones fir	-15.175	226.189	491.057	-49.019,3	
Aumento / Disminución Patrimonio	0	80.003	64.330	0	
Impuesto al Patrimonio	0	0	0	0	
Interes minoritario	0	0	0	0	
Readquisición de acciones	7	0	0	0	
Distribución de dividendos	0	0	0	0	
Disminución de capital de escisión	0	0	0	0	
capitalizaciones	0	0	0	0	
Contribución fondo de empleados	0	0	0	0	
<b>EFFECTIVO NETO USADO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>	<b>-15.168</b>	<b>306.192</b>	<b>555.387</b>	<b>-49.019</b>	
<b>Disminución en el efectivo y equivalentes de efectivo</b>	<b>143.257</b>	<b>-87.370</b>	<b>34.914</b>	<b>-17.105</b>	
Efectivo y equivalentes de efectivo al comienzo del año	26.401	169.206	81.835	116.750	
<b>EFFECTIVO Y EQUIVAL DE EFECTIVO AL FINAL DEL AÑO</b>	<b>169.658</b>	<b>81.836</b>	<b>116.749</b>	<b>99.645</b>	

## DATOS DE ENTRADA

DATOS MACROECONOMICOS		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
PIB SECTOR CORREO		4,77%	4,82%	4,87%	4,92%	4,97%	5,02%	5,07%
IPC		5,47%	-1,27%					
INFLACION USA		3,66%	6,77%	5,32%	5,80%	6,28%	6,76%	7,24%
IMPUESTO DE RENTA		7,56%	7,30%	0,04%	-0,36%	-0,75%	-1,15%	-1,54%
CREE		25,00%	34,00%	34,00%	34,00%	34,00%	34,00%	34,00%
		9,00%	5,00%	6,00%	8,00%	9,00%	9,00%	9,00%

DATOS DE ENTRADA		2016
INVERSION DE LOS SOCIOS		300.000
IMPUESTO DE RENTA Y CREE		43%
RESERVAS		10%
SERVICIO DE TRANSPORTE		30%
ALISTAMIENTO Y ZONIFICACIÓN		14%
IVA		16%
VENTAS A CRÉDITO		28%
COMPRAS A CRÉDITO		22%
CRECIMIENTO DIVERSIFICACIÓN		5%
CRECIMIENTO EN VENTAS		8%
DISTRIBUCION DE UTILIDADES		5%
INVERSION EN TERRENOS PROPIOS		700.000
ABONO A CAPITAL		3%

ESCENARIOS DE VENTAS		
PESIMISTA	REALISTA	OPTIMISTA
6%	8%	13%

VR CUOTA	
PRESTAMO	800.000
INTERES	24,06%
PLAZO	5
CUOTA	291.762

CREDITO BANCARIO		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
SALDO				800.000	676.718	527.473	346.797	128.071
INTERES					192.480	162.818	126.910	83.439
CUOTA					291.762	291.762	291.762	291.762
ABONO A CAPITAL					24.000	20.302	15.824	10.404
AMORTIZACION					123.282	149.245	180.676	218.726

COSTO DE VENTAS MENSUAL		2016	2017	2018	2019	2020
ALISTAMIENTO Y ZONIFICACIÓN		411.390	444.611	480.516	519.320	561.257
OUTSORCING SERVICIOS DE TRANSPORTE		881.550	952.739	1.029.677	1.112.828	1.202.694
<b>TOTAL COSTOS DE VENTAS</b>		<b>1.292.939</b>	<b>1.397.350</b>	<b>1.510.193</b>	<b>1.632.148</b>	<b>1.763.951</b>

GASTOS DE VENTAS MENSUAL		2016	2017	2018	2019	2020
PAPELERIA	1.000	12.000	12.696	13.493	14.405	15.449
NOMINA	10.415	124.976	132.221	140.525	150.027	160.896
OBLIGACIONES LABORALES	4.880	58.564	61.959	65.850	70.303	75.396
SERVICIOS	1.000	12.000	12.696	13.493	14.405	15.449
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>17.295</b>	<b>207.539</b>	<b>219.572</b>	<b>233.361</b>	<b>249.141</b>	<b>267.190</b>

GASTOS DE ADMINISTRATIVOS MENSUAL		2016	2017	2018	2019	2020
NOMINA ADMINISTRATIVA	12.696	152.356	161.189	171.312	182.896	196.145
OBLIGACIONES LABORALES	5.949	71.394	75.533	80.277	85.705	91.914
GASTOS LEGALES	1.500	18.000	19.044	20.240	21.608	23.174
SERVICIOS SEDE ADMINISTRATIVA	2.000	24.000	25.391	26.986	28.811	30.898
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>22.146</b>	<b>265.749</b>	<b>281.157</b>	<b>298.814</b>	<b>319.020</b>	<b>342.131</b>

DIFERIDOS		TOTAL	ANUAL
ADECUACION DE INSTALACIONES			
ADECUACION DE LOCALES NUEVOS	160.000		32.000
SOFTWARE Y NUEVOS SISTEMAS DE INFORMACION	50.000		10.000
<b>TOTAL DIFERIDOS</b>	<b>210.000</b>		<b>42.000</b>



DEPRECIACION EQUIPO DE OFICINA	VALOR COMERCIAL	CANTIDAD	PERIODO DEP	DEPRECIACION	VR TOTAL	
PROCESADORES	3.000	6	3	6.000	18.000	
SILLAS Y ESCRITORIOS	350	8	5	560	2.800	
<b>TOTAL DEPRECIACION</b>	<b>3.350</b>			<b>6.560</b>	<b>20.800</b>	<b>230.800</b>

DEPRECIACION	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ACTIVO FIJO			20.800	20.800	20.800	20.800	20.800
DEPRECIACION			6.560	6.560	6.560	6.560	6.560
DEPRECIACION ACUMULADA			6.560	13.120	19.680	26.240	32.800
<b>TOTAL DEPRECIACION</b>			<b>14.240</b>	<b>14.240</b>	<b>14.240</b>	<b>14.240</b>	<b>14.240</b>

SALARIOS (PERSONAL NUEVAS TIENDAS)	SALARIO	CANTIDAD	TOTAL
GERENTE SUCURSAL	2.600	2	5.200
VENDEDORES	1.200	4	4.800
AUXILIARES	660	2	1.320

NOMINA	SALARIO			DEVENGADO			DEDUCCION			NETO PAGADO	PAGADO FUNCIONARI	OBLIGACION ES
	Basico	Días	Sueldo	Aux Transp	Extras	Total Devengado	Salud	Pension	Total Deduccion			
GERENTE SUCURSAL	5.200	30	5.200	0		5.200	208	208	416	4.784	57.409	26.902
VENDEDORES	4.800	30	4.800	0		4.800	192	192	384	4.416	52.993	24.832
AUXILIARES	1.320	30	1.320	0		1.320	53	53	106	1.214	14.574	6.829
										<b>10.415</b>	<b>124.976</b>	<b>58.564</b>

SALARIOS ADMINISTRATIVOS	SALARIO	CANTIDAD	TOTAL
GERENTE GENERAL Y FINANCIERO	5.000	1	5.000
CONTADOR	3.200	1	3.200
DIRECTOR DE OPERACIONES	2.300	1	2.300
AUXILIARES	660	5	3.300

NOMINA	SALARIO			DEVENGADO			DEDUCCION			NETO PAGADO	PAGADO FUNCIONARI	OBLIGACION ES
	Basico	Días	Sueldo	Aux Transp	Extras	Total Devengado	Salud	Pension	Total Deduccion			
GERENTE GENERAL Y FINANCIERO	5.000	30	5.000	0		5.000	200	200	400	4.600	55.201	25.867
CONTADOR	3.200	30	3.200	0		3.200	128	128	256	2.944	35.329	16.555
DIRECTOR DE OPERACIONES	2.300	30	2.300	0		2.300	92	92	184	2.116	25.393	11.899
AUXILIARES	3.300	30	3.300	0		3.300	132	132	264	3.036	36.433	17.072
										<b>12.696</b>	<b>152.356</b>	<b>71.394</b>

VENTAS	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS OPERACIONALES		2.718.932	2.938.498	3.175.796	3.432.256	3.709.427	4.008.980
VENTAS DE CONTADO			2.115.719	2.286.573	2.471.224	2.670.787	2.886.466
VENTAS A CREDITO			822.780	889.223	961.032	1.038.640	1.122.514
<i>RECAUDO AÑO ANTERIOR DE CREDITO</i>				822.780	889.223	961.032	1.038.640

PROVEEDORES	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
COSTOS OPERACIONALES		1.987.339	1.292.939	1.397.350	1.510.193	1.632.148	1.763.951
PAGO DE CONTADO			1.012.157	1.093.893	1.182.230	1.277.701	1.380.881
PAGO A CREDITO			280.782	303.457	327.963	354.447	383.070
<i>PAGO AÑO ANTERIOR DE CREDITO</i>				280.782	303.457	327.963	354.447

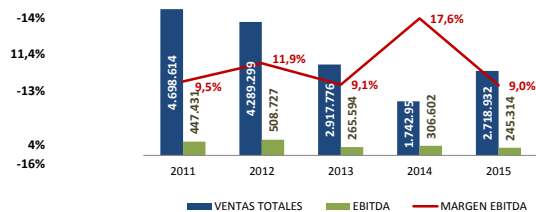
G. PREOPERATIVOS NUEVOS NEGOCIOS	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
SIN CRECIMIENTO EN VENTAS			772.301	386.383	591.942	801.073	1.023.374
CON UN CRECIMIENTO DEL 8% EN VENTAS			782.831	364.116	558.999	759.124	975.097
CON UN CRECIMIENTO DEL 13% EN VENTAS			807.906	309.312	474.912	647.489	840.032

## DIAGNOSTICO FINANCIERO

### ANALISIS EBITDA

	2011	2012	2013	2014	2015	%
UTILIDAD OPERACIONAL	409.410	413.265	148.936	150.817	116.844	
DEPRECIACION Y AMORTIZACION	38.021	95.462	116.658	155.785	128.470	
<b>EBITDA</b>	<b>447.431</b>	<b>508.727</b>	<b>265.594</b>	<b>306.602</b>	<b>245.314</b>	
CRECIMIENTO		13,7%	-47,8%	15,4%	-20,0%	
<b>MARGEN EBITDA</b>	<b>9,5%</b>	<b>11,9%</b>	<b>9,1%</b>	<b>17,6%</b>	<b>9,0%</b>	
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>4.698.614</b>	<b>4.289.299</b>	<b>2.917.776</b>	<b>1.742.955</b>	<b>2.718.932</b>	
CRECIMIENTO NOMINAL		-8,7%	-32,0%	-40,3%	56,0%	
IPC	3,73%	2,44%	1,94%	3,66%	6,80%	
<b>INDICE IPC</b>	<b>100</b>	<b>102</b>	<b>104</b>	<b>108</b>	<b>116</b>	
CRECIMIENTO REAL		-0,11	-0,33	-0,42	0,46	

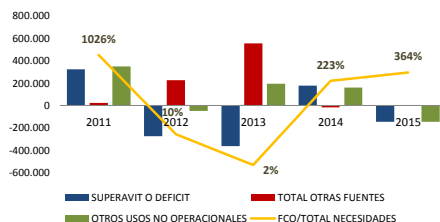
### Analisis Ebitda



### ANALISIS FLUJO DE CAJA

	2011	2012	2013	2014	2015
EBITDA	447.431	508.727	265.594	306.602	245.314
(-) TAXES	-86.843	-78.284	-7.498	0	0
(-) VAR DEL KTNO	-401.025	-252.290	17.362	-444.480	
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL (FCO)</b>	<b>360.588</b>	<b>29.418</b>	<b>5.806</b>	<b>323.964</b>	<b>-199.166</b>
<b>DESTINACION DEL FLUJO DE CAJA</b>					
PAGO DE DIVIDENDOS	0	0	-125.065	0	0
INVERSIONES ESTRATEGICAS	174.731	-118.841	-117.491	-46.459	0
ATENCION A LA DEUDA	-209.886	-185.653	-125.385	-99.042	54.675
<b>TOTAL NECESIDADES</b>	<b>-35.155</b>	<b>-304.494</b>	<b>-367.942</b>	<b>-145.501</b>	<b>54.675</b>
<b>FCO/TOTAL NECESIDADES</b>	<b>1026%</b>	<b>10%</b>	<b>2%</b>	<b>223%</b>	<b>364%</b>
<b>SUPERAVIT O DEFICIT</b>	<b>325.433</b>	<b>-275.076</b>	<b>-362.136</b>	<b>178.463</b>	<b>-144.491</b>
<b>OTRAS FUENTES</b>					
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0,00	226.189,00	491.057,14	0,00	0,00
CAPITALIZACION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VENTA DE ACTIVOS	0,00	80.003,00	64.330,00	0,00	0,00
DISMINUCION CAJA E INVERSIONES	0,00	-87.370,00	0,00	-17.105,00	0,00
INGRESOS FINANCIEROS	24.704,00	7.675,00	1.603,00	234,00	160,00
<b>TOTAL OTRAS FUENTES</b>	<b>24.704,00</b>	<b>226.497,00</b>	<b>556.990,14</b>	<b>-16.871,00</b>	<b>160,00</b>
<b>OTROS USOS NO OPERACIONALES</b>	<b>350.137,25</b>	<b>-48.579,00</b>	<b>194.854,57</b>	<b>161.591,71</b>	<b>-144.331,10</b>

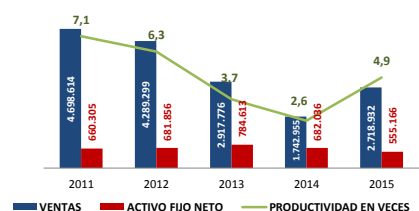
### Analisis Flujo de Caja



### ANALISIS DE LA PROD DEL ACTIVO FIJO

	2011	2012	2013	2014	2015
VENTAS	4.698.614	4.289.299	2.917.776	1.742.955	2.718.932
ACTIVO FIJO NETO	660.305	681.856	784.613	682.036	555.166
<b>PRODUCTIVIDAD EN VECES</b>	<b>7,1</b>	<b>6,3</b>	<b>3,7</b>	<b>2,6</b>	<b>4,9</b>

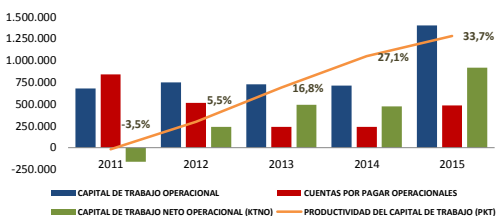
### Analisis Productividad Activo Fijo



### ANALISIS DE LA PRODUCTIVIDAD DE CAPITAL DE TRABAJO

	2011	2012	2013	2014	2015
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	633.047	657.891	647.721	629.726	1.388.585
ANTICIPO DE IMPUESTOS	44.236	90.775	79.372	81.207	13.291
<b>CAPITAL DE TRABAJO OPERACIONAL</b>	<b>677.283</b>	<b>748.666</b>	<b>727.093</b>	<b>710.933</b>	<b>1.401.876</b>
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	690.807	312.110	156.350	181.583	439.761
PROVEEDORES	5.596	1.504	0	0	0
OTROS PASIVOS CORRIENTES OPERACIONALES	143.898	197.045	80.446	56.415	44.700
<b>CUENTAS POR PAGAR OPERACIONALES</b>	<b>840.301</b>	<b>510.659</b>	<b>236.796</b>	<b>237.998</b>	<b>484.461</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERACIONAL (KTNO)</b>	<b>-163.018</b>	<b>238.007</b>	<b>490.297</b>	<b>472.935</b>	<b>917.415</b>
VARIACION DEL KTNO		401.025	252.290	-17.362	444.480
<b>PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL DE TRABAJO (PKT)</b>	<b>-3,5%</b>	<b>5,5%</b>	<b>16,8%</b>	<b>27,1%</b>	<b>33,7%</b>
<b>ROTACIONES</b>					
DIAS CXC	49	55	80	130	184
DIAS COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	58	29	20	41	61
DIAS CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES	1	0	0	0	0
<b>CICLO DE CONVERSION DE EFECTIVO</b>	<b>-10</b>	<b>26</b>	<b>60</b>	<b>89</b>	<b>123</b>

### Analisis del PKT



GRADO DE APALANCAMIENTO FINANCIERO	2011	2012	2013	2014	2015
UAI	118.766	105.984	22.722	138.300	62.495
UAI	409.410	413.265	148.936	150.817	116.844
<b>GAF</b>	<b>0,29</b>	<b>0,26</b>	<b>0,15</b>	<b>0,92</b>	<b>0,53</b>

TASA DE DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES	2011	2012	2013	2014	2015
APORTES DE LOS SOCIOS	555.667	635.670	700.000	700.000	700.000
DISTRIBUCION DE UTILIDADES	0	0	0	0	0
<b>TASA DE DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>

DEUDA FINANCIERA POR PLAZOS	2011	2012	2013	2014	2015
CORTO PLAZO	0	645.615	64.766	53.762	88.539
LARGO PLAZO	419.411	0	0	47.222	796.853
<b>TOTAL</b>	<b>419.411</b>	<b>645.615</b>	<b>64.766</b>	<b>100.984</b>	<b>885.392</b>
CORTO PLAZO	0%	100%	100%	53%	10%
LARGO PLAZO	100%	0%	0%	47%	90%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

COBERTURA DE INTERESES	2011	2012	2013	2014	2015
<b>DEUDA/EBITDA</b>	<b>0,94</b>	<b>1,27</b>	<b>0,24</b>	<b>0,33</b>	<b>3,61</b>

## INDICADORES

LIQUIDEZ	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ACTIVO CORRIENTE (CAPITAL DE TRABAJO BRUTO)	1.388.223	1.461.241	1.098.787	1.122.317	2.385.643	3.218.158	3.253.099	3.524.995	4.101.815	4.727.740
PASIVO CORRIENTE	963.515	1.264.935	528.809	360.483	1.564.964	1.522.621	978.176	814.381	905.933	1.005.907
<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	<b>424.708</b>	<b>196.306</b>	<b>569.978</b>	<b>761.834</b>	<b>820.679</b>	<b>1.695.537</b>	<b>2.274.924</b>	<b>2.710.614</b>	<b>3.195.882</b>	<b>3.721.833</b>
ÍNDICE DE LIQUIDEZ	1,44	1,16	2,08	3,11	1,52	2,11	3,33	4,33	4,53	4,70

ENDEUDAMIENTO	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL PASIVO	1.406.933	1.264.935	1.019.866	802.521	1.885.942	2.322.621	1.654.894	1.341.855	1.252.730	1.133.978
TOTAL ACTIVO	2.646.765	3.254.829	2.052.283	1.973.236	3.119.153	4.544.343	4.808.370	5.140.119	5.782.033	6.488.902
<b>NIVEL DE ENDEUDAMIENTO</b>	<b>53,16%</b>	<b>38,86%</b>	<b>49,69%</b>	<b>40,67%</b>	<b>60,46%</b>	<b>51,11%</b>	<b>34,42%</b>	<b>26,11%</b>	<b>21,67%</b>	<b>17,48%</b>

ACTIVIDAD	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
VENTAS	4.698.614	4.289.299	2.917.776	1.742.955	2.718.932	2.681.524	3.722.917	3.360.447	3.631.819	3.925.105
<b>ROTACIÓN DE ACTIVOS</b>	<b>1,78</b>	<b>1,32</b>	<b>1,42</b>	<b>0,88</b>	<b>0,87</b>	<b>0,59</b>	<b>0,77</b>	<b>0,65</b>	<b>0,63</b>	<b>0,60</b>
PROMEDIO CUENTAS POR COBRAR		1.246.583	1.079.494	908.080	1.592.902	2.036.392	1.353.988	925.127	999.836	1.080.577
<b>PLAZO DE CUENTAS POR COBRAR - DÍAS</b>		<b>105</b>	<b>133</b>	<b>188</b>	<b>211</b>	<b>273</b>	<b>131</b>	<b>99</b>	<b>99</b>	<b>99</b>
COSTO DE VENTAS		2.313.528	2.000.130	952.630	1.987.339	1.012.157	1.374.676	1.485.687	1.605.663	1.735.328
PROMEDIO CUENTAS POR PAGAR		317.159	160.467	181.583	915.636	1.063.613	303.457	327.963	354.447	383.070
<b>PLAZO DE CUENTAS POR PAGAR - DÍAS</b>		<b>49</b>	<b>29</b>	<b>69</b>	<b>166</b>	<b>378</b>	<b>79</b>	<b>79</b>	<b>79</b>	<b>79</b>

RENTABILIDAD	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
UTILIDAD BRUTA	791.574	1.975.771	917.646	790.325	731.593	1.669.367	2.348.242	1.874.760	2.026.156	2.189.777
UTILIDAD OPERACIONAL	409.410	413.265	148.936	150.817	116.844	1.147.519	1.798.953	1.294.025	1.409.434	1.531.897
UTILIDAD NETA	118.766	105.984	22.722	138.300	62.495	688.511	931.754	644.788	731.039	825.621
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>16,85%</b>	<b>46,06%</b>	<b>31,45%</b>	<b>45,34%</b>	<b>26,91%</b>	<b>62,25%</b>	<b>63,08%</b>	<b>55,79%</b>	<b>55,79%</b>	<b>55,79%</b>
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>8,71%</b>	<b>9,63%</b>	<b>5,10%</b>	<b>8,65%</b>	<b>4,30%</b>	<b>42,79%</b>	<b>48,32%</b>	<b>38,51%</b>	<b>38,81%</b>	<b>39,03%</b>
<b>MARGEN NETO</b>	<b>2,53%</b>	<b>2,47%</b>	<b>0,78%</b>	<b>7,93%</b>	<b>2,30%</b>	<b>25,68%</b>	<b>25,03%</b>	<b>19,19%</b>	<b>20,13%</b>	<b>21,03%</b>
<b>RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO</b>	<b>9,58%</b>	<b>5,33%</b>	<b>2,20%</b>	<b>11,81%</b>	<b>5,07%</b>	<b>30,99%</b>	<b>29,55%</b>	<b>16,98%</b>	<b>16,14%</b>	<b>15,42%</b>
<b>RENTABILIDAD DEL ACTIVO</b>	<b>4,49%</b>	<b>3,26%</b>	<b>1,11%</b>	<b>7,01%</b>	<b>2,00%</b>	<b>15,15%</b>	<b>19,38%</b>	<b>12,54%</b>	<b>12,64%</b>	<b>12,72%</b>

**ESTRUCTURA DE CAPITAL Y WACC**

ESTRUCTURA CAPITAL	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
DEUDA FINANCIERA (D)	100.984	885.392	800.000	676.718	527.473	346.797	128.071
RECURSOS PROPIOS (E)	1.170.715	1.233.211	2.221.722	3.153.477	3.798.264	4.529.303	5.354.924
<b>RECURSOS TOTALES (D+E)</b>	<b>1.271.699</b>	<b>2.118.603</b>	<b>3.021.722</b>	<b>3.830.195</b>	<b>4.325.738</b>	<b>4.876.101</b>	<b>5.482.995</b>
PARTICIPACION DE LA DEUDA (D/D+E)	8%	42%	26%	18%	12%	7%	2%
PART DE LOS RECURSOS PROPIOS (K/D+E)	92%	58%	74%	82%	88%	93%	98%
<b>17%</b>							<b>83%</b>

COSTO DE LA DEUDA (kd)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
GASTO FINANCIERO (K)		54.675	0	192.480	162.818	126.910	83.439
SALDO PROMEDIO DE LA DEUDA (D)		493.188	842.696	738.359	602.096	437.135	237.434
<b>COSTO DE LA DEUDA (kd)</b>		<b>11%</b>	<b>0%</b>	<b>26%</b>	<b>27%</b>	<b>29%</b>	<b>35%</b>
<b>COSTO DE LA DEUDA DESPUES DE IMPUESTOS Id(1-t)</b>		<b>7%</b>	<b>0%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>17%</b>	<b>20%</b>

COSTO DE LOS RECURSOS PROPIOS	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
BETA DEL SECTOR (DIVERSIFICADO)	1,01	1,01	1,01	1,01	1,01	1,01	1,01
TASA DE IMPUESTOS (T)	34%	39%	40%	42%	43%	43%	43%
RELACION DE APALANCAMIENTO (D/P)	9%	72%	36%	21%	14%	8%	2%
<b>BETA APALANCADA (BL)</b>	<b>1,07</b>	<b>1,45</b>	<b>1,23</b>	<b>1,13</b>	<b>1,09</b>	<b>1,05</b>	<b>1,02</b>

COSTO DE LOS RECURSOS PROPIOS	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TASA LIBRE DE RIESGO NOMINAL EN DOLARES		4,83%	4,83%	4,83%	4,83%	4,83%	4,83%
INFLACION EN EEUU		1,94%	1,94%	1,94%	1,94%	1,94%	1,94%
TASA LIBRE DE RIESGO REAL EN DOLARES		2,84%	2,84%	2,84%	2,84%	2,84%	2,84%
INFLACION EN COLOMBIA		4,22%	4,22%	4,22%	4,22%	4,22%	4,22%
TASA LIBRE DE RIESGO NOMINAL EN COLOMBIA		7,17%	7,17%	7,17%	7,17%	7,17%	7,17%
RIESGO PAIS		2,68%	2,68%	2,68%	2,68%	2,68%	2,68%
<b>TASA LIBRE DE RESGO (Kl)</b>		<b>9,85%</b>	<b>9,85%</b>	<b>9,85%</b>	<b>9,85%</b>	<b>9,85%</b>	<b>9,85%</b>
PRIMA RIESGO DEL MERCADO (Km)		7,80%	7,80%	7,80%	7,80%	7,80%	7,80%
<b>PRIMA DE RIESGO DE LA EMPRESA (Km - Kl)</b>		<b>11,30%</b>	<b>9,56%</b>	<b>8,84%</b>	<b>8,48%</b>	<b>8,20%</b>	<b>7,97%</b>
<b>COSTO DE LOS RECURSOS PROPIOS (ke)</b>		<b>21,16%</b>	<b>19,41%</b>	<b>18,69%</b>	<b>18,34%</b>	<b>18,06%</b>	<b>17,82%</b>

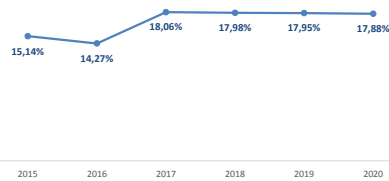
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL - WACC	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (WACC)</b>		<b>15,14%</b>	<b>14,27%</b>	<b>18,06%</b>	<b>17,98%</b>	<b>17,95%</b>	<b>17,88%</b>

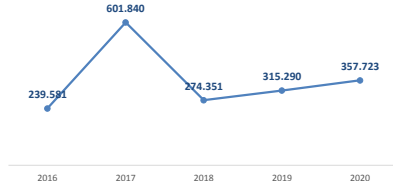
ECONOMIC VALUE ADDED - EVA	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
UODI RODI (NOPAT Ó NOPLAT) EBIT (1 - TX)		66.787	688.511	1.043.393	737.594	803.378	873.181
TOTAL ACTIVO		3.119.153	4.544.343	4.808.370	5.140.119	5.782.033	6.488.902
(-) DISPONIBLE		40.713	1.399.405	2.363.876	2.563.963	3.063.175	3.605.226
(-) INVERSIONES TEMPORALES		0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL RECURSOS UTILIZADOS</b>		<b>3.078.440</b>	<b>3.144.938</b>	<b>2.444.494</b>	<b>2.576.156</b>	<b>2.718.858</b>	<b>2.883.676</b>
COSTO DE CAPITAL		15,14%	14,27%	18,06%	17,98%	17,95%	17,88%
COSTO DE LOS RECURSOS UTILIZADOS		466.158	448.931	441.552	463.243	488.087	515.458
<b>EVA</b>		<b>-399.371</b>	<b>239.581</b>	<b>601.840</b>	<b>274.351</b>	<b>315.290</b>	<b>357.723</b>

	Rentabilidad Bonos del Tesoro USA	Inflación USA	Inflación Colombia	RIESGO PAIS	PRIMA MERCADO
2005	2,87%	3,34%	4,85%	1,8%	6,6%
2006	1,96%	2,52%	4,48%	2,0%	6,9%
2007	10,21%	4,11%	5,69%	2,0%	6,8%
2008	20,10%	-0,02%	7,67%	3,9%	8,9%
2009	-11,12%	2,81%	2,00%	3,0%	7,5%
2010	8,46%	1,42%	3,17%	3,0%	8,0%
2011	16,04%	3,02%	3,73%	3,0%	7,5%
2012	2,97%	1,76%	2,44%	3,0%	8,8%
2013	-9,10%	1,51%	1,94%	3,3%	8,3%
2014	10,75%	0,75%	3,66%	2,9%	8,6%
2015	-0,03%	0,07%	6,77%	1,6%	7,8%

COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (CPCC)



EVA



## VALORACIÓN DE LA EMPRESA

PERIODO A PERPETUIDAD	2020
DEVALUACION PARIDAD CAMBIARIA	5,70%
CRECIMIENTO DEL PIB	1,02%
<b>TASA DE CRECIMIENTO (g)</b>	<b>6,78%</b>

ESCENARIOS VALOR DE CONTINUIDAD		
1	PESIMISTA	1.181.107
2	REALISTA	1.903.282
3	OPTIMISTA	2.032.371

VALOR DE CONTINUIDAD	2020
FLUJO DE CAJA LIBRE OPERACIONAL	211.123
TASA DE CRECIMIENTO	6,78%
COSTO DE CAPITAL	17,88%
<b>REALISTA</b>	<b>2</b>
<b>VR TERMINAL</b>	<b>1.903.282</b>

VALORACION	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
FCLO			-1.100.000	205.609	231.302	216.361	211.123
VALOR TERMINAL							1.903.282
TASA DE DESCUENTO - WACC			14,27%	18,06%	17,98%	17,95%	17,88%
TASA DE DESCUENTO ACUMULADA		0%	14,27%	34,92%	59,18%	87,75%	121,31%
VALOR PRESENTE DE LOS FLUJOS EN EL AÑO 0			-962.593	152.397	145.311	115.238	95.396
<b>VALOR PRESENTE DEL VALOR TERMINAL</b>							<b>859.996</b>

VALOR DE LA EMPRESA COMO NEGOCIO EN MARCHA	
VALOR PRESENTE DE LOS FLUJOS	-454.251
VALOR PRESENTE DEL VALOR TERMINAL	859.996
<b>VALOR DE MERCADO DE LA EMPRESA</b>	<b>405.745</b>

<b>Resumen del escenario</b>				
	Valores actuales:	REALISTA	PESIMISTA	OPTIMISTA
<b>Celdas cambiantes:</b>				
<b>INGRESOS2016</b>	3.074.445	2.938.498	2.881.408	3.074.445
<b>INGRESOS2017</b>	3.476.443	3.175.796	3.053.592	3.476.443
<b>INGRESOS2018</b>	3.931.004	3.432.256	3.236.066	3.931.004
<b>INGRESOS2019</b>	4.445.001	3.709.427	3.429.444	4.445.001
<b>INGRESOS2020</b>	5.026.206	4.008.980	3.634.378	5.026.206
<b>Celdas de resultado:</b>				
<b>INGRESOS2016</b>	3.074.445	2.938.498	2.881.408	3.074.445
<b>INGRESOS2017</b>	3.476.443	3.175.796	3.053.592	3.476.443
<b>INGRESOS2018</b>	3.931.004	3.432.256	3.236.066	3.931.004
<b>INGRESOS2019</b>	4.445.001	3.709.427	3.429.444	4.445.001
<b>INGRESOS2020</b>	5.026.206	4.008.980	3.634.378	5.026.206

Notas: La columna de valores actuales representa los valores de las celdas cambiantes en el momento en que se creó el Informe resumen de escenario. Las celdas cambiantes de cada escenario se muestran en gris.

## ANALISIS COMPETITIVIDAD

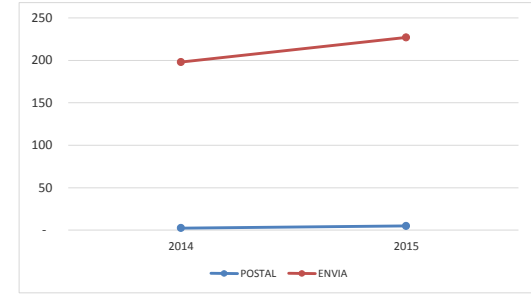
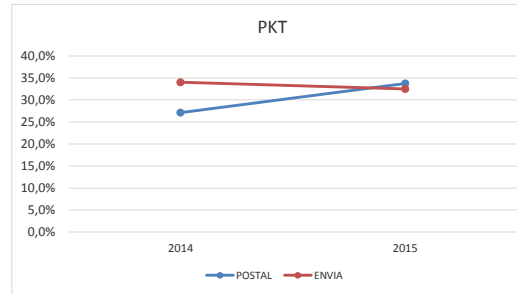
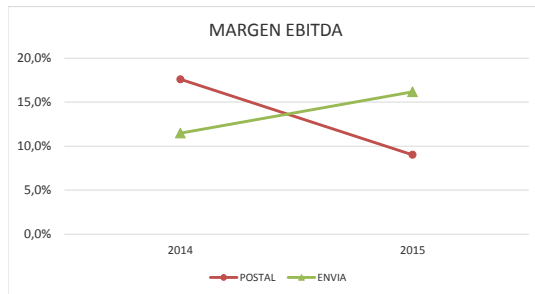
POSTAL	2014	2015
Margen Ebitda	17,6%	9,0%
PKT	27,1%	33,7%
Rotación Activos Fijos	2,6	4,9
Cobertura de intereses	6,1	-4,5
Deuda / Ebitda	0,3	3,6

ENVIA	2014	2015
Margen Ebitda	11,5%	16,2%
PKT	34,0%	32,5%
Rotación Activos Fijos	198,0	227,0
Cobertura de intereses	4,4	20,8
Deuda / Ebitda	0,0	0,0

MARGEN EBITDA	2014	2015
POSTAL	17,6%	9,0%
ENVIA	11,5%	16,2%

PKT	2014	2015
POSTAL	27,1%	33,7%
ENVIA	34,0%	32,5%

ROTACION ACTIVOS FIJOS	2014	2015
POSTAL	3	5
ENVIA	198	227



COBERTURA INTERES	2014	2015
POSTAL	2,7	2,5
ENVIA	4,4	20,8

DEUDA FINANCIERA / EBITDA	2014	2015
POSTAL	1,3	0,2
ENVIA	-	-

