

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.

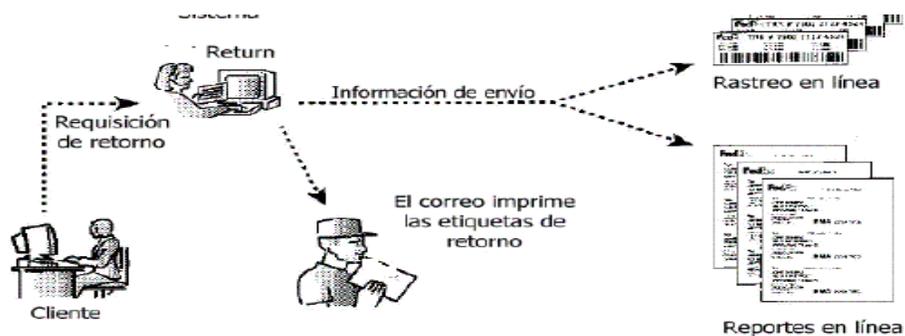
La empresa Postal Express cataloga sus procesos en seis partes como lo fue mencionado en el parte de descripción de producto, con el fin de garantizar confiabilidad y calidad de sus procesos.

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.**

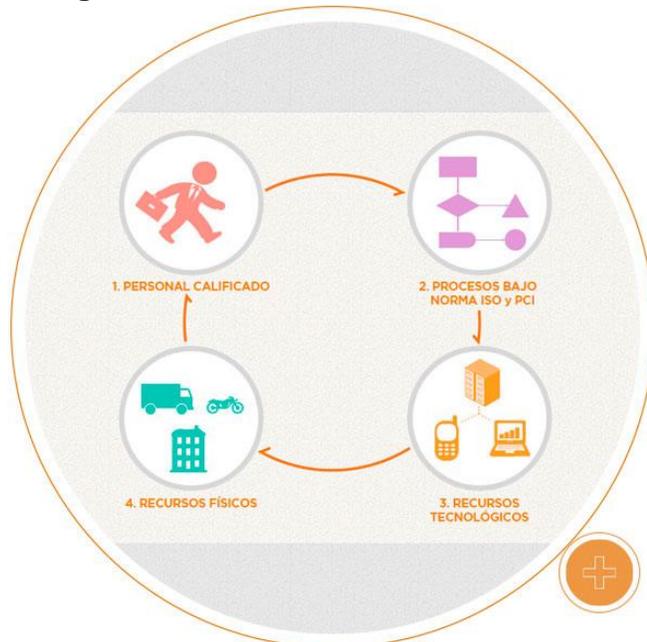


Fuente. Manual de procesos de la Empresa Postal.

**Figura 3. PROCESO LOGISTICA.**



**Figura 4. PROCESO ADMINISTRATIVO**



### **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

| <b>AL 31 de diciembre</b>            |                  |                  |                  |                  |                  |             |
|--------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------|
| <i>(Miles de pesos colombianos)</i>  |                  |                  |                  |                  |                  |             |
|                                      | <b>2011</b>      | <b>2012</b>      | <b>2013</b>      | <b>2014</b>      | <b>2015</b>      | <b>%</b>    |
| 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          |
|--|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|
| <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 ( $k_d*(1-impuestos)$ ) 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

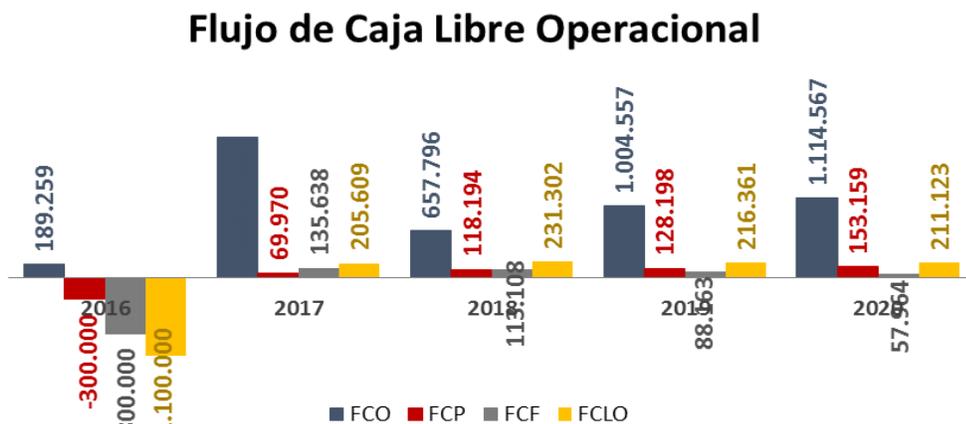
## GRAFICA 2. ANALISIS EBITDA



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

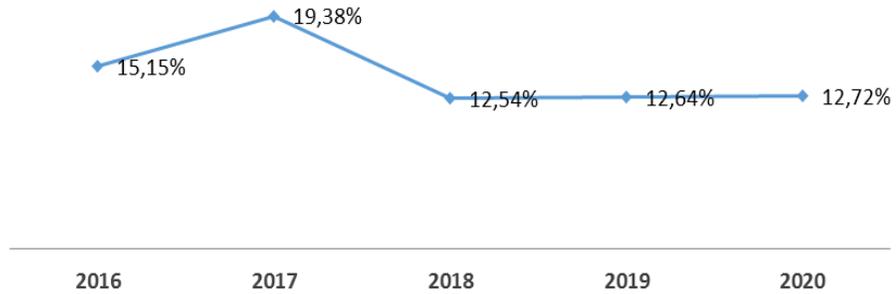


Fuente. Elaboración Propia, con Estados financieros proyectados

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

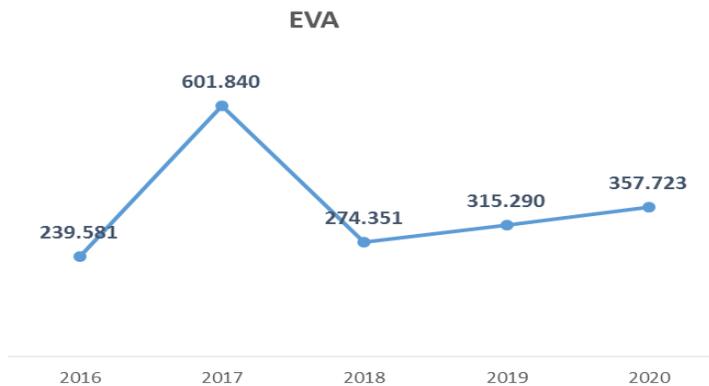
### RENTABILIDAD ACTIVO



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 paqueto, 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 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 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.



## **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?*





**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>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                | 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

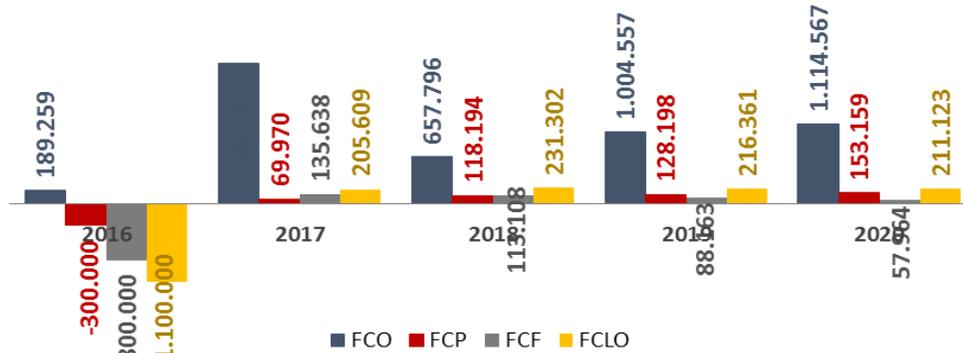
ALEJANDRA GARCIA  
 JHONNY MORALES  
 OSCAR TORRES



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**



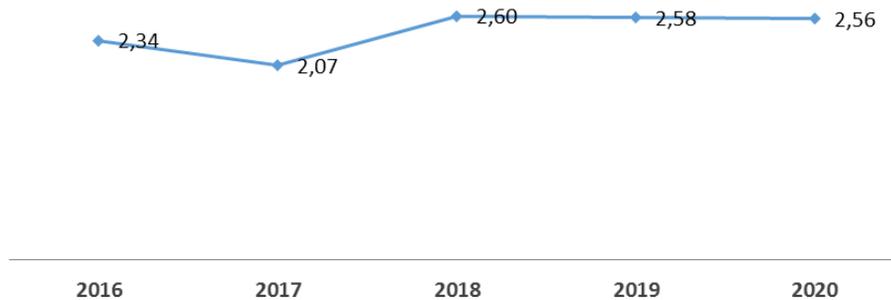
Fuente. Elaboración Propia, con Estados financieros proyectados

- ✚ 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

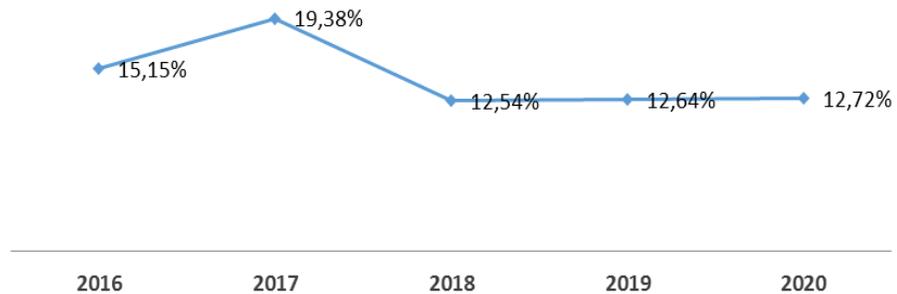


Fuente. Elaboración Propia, con Estados financieros proyectados

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

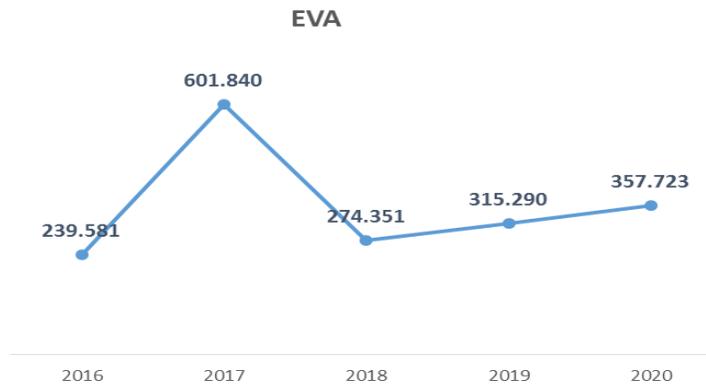




## POSTAL LOGÍSTICA Y MENSAJERÍA

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 equities.
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

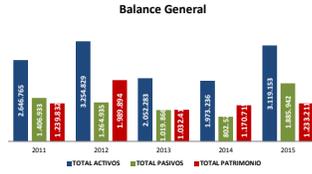


**ESTADOS FINANCIEROS 2011-2015**

**BALANCE GENERAL POSTAL EXPRESS**

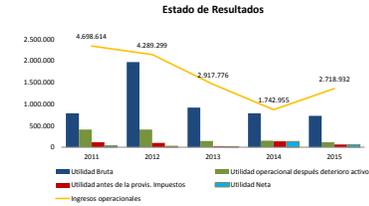
AL 31 de diciembre

| (Miles de pesos colombianos)            | 2011             | 2012             | 2013             | 2014             | 2015             | %           |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------|
| <b>Disponible</b>                       | 169.858          | 81.835           | 116.750          | 99.645           | 40.713           | 2%          |
| <b>Inversiones temporales</b>           | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0%          |
| <b>Deudores, neto</b>                   | 1.218.565        | 1.274.600        | 884.387          | 931.773          | 2.254.031        | 114%        |
| <b>Cuentas locales</b>                  | 633.047          | 657.891          | 647.721          | 629.726          | 1.388.585        | 70%         |
| <b>Otras cuentas por cobrar</b>         | 51.219           | 105.616          | 7.025            | 37.958           | 741.206          | 38%         |
| <b>Anticipo y Avances</b>               | 490.063          | 420.318          | 200.336          | 182.882          | 110.949          | 6%          |
| <b>Anticipo impuestos</b>               | 44.236           | 90.775           | 73.372           | 81.207           | 13.291           | 1%          |
| <b>Provision CXC</b>                    | 0                | 0                | -50.067          | 0                | 0                | 0%          |
| <b>Inventarios</b>                      | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0%          |
| <b>Diferidos</b>                        | 0                | 104.906          | 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> |
| <b>PP&amp;E, neto</b>                   | 660.305          | 681.856          | 784.613          | 682.036          | 555.166          | 28%         |
| <b>Inventarios</b>                      | 94.365           | 34.216           | 25.634           | 25.634           | 35.095           | 2%          |
| <b>Diferidos</b>                        | 68.856           | 0                | 0                | 0                | 0                | 0%          |
| <b>Valorización de activos</b>          | 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> |
| <b>Obligaciones financieras</b>         | 0                | 645.615          | 64.766           | 53.762           | 88.539           | 4%          |
| <b>Proveedores y cuentas por pagar</b>  | 765.708          | 317.159          | 160.467          | 181.583          | 915.636          | 46%         |
| <b>Costos y gastos por pagar</b>        | 690.807          | 312.110          | 156.350          | 181.583          | 439.761          | 22%         |
| <b>Proveedores</b>                      | 5.596            | 1.504            | 0                | 0                | 0                | 0%          |
| <b>Cuentas por pagar accionistas</b>    | 0                | 0                | 0                | 451.431          | 23%              |             |
| <b>Retenciones por pagar</b>            | 10.091           | 3.545            | 4.117            | 0                | 16.677           | 1%          |
| <b>Otras cuentas por pagar</b>          | 59.214           | 0                | 0                | 0                | 7.787            | 0%          |
| <b>Impuestos, gravámenes y tasas</b>    | 51.522           | 95.565           | 19.979           | 33.458           | 2.066            | 0%          |
| <b>Obligaciones laborales</b>           | 82.285           | 97.935           | 56.350           | 22.957           | 25.957           | 1%          |
| <b>Pasivos estimados y provisiones</b>  | 64.000           | 38.236           | 23.621           | 63.252           | 56.891           | 3%          |
| <b>Otros pasivos</b>                    | 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>  |
| <b>Obligaciones financieras</b>         | 419.411          | 0                | 0                | 47.222           | 796.853          | 40%         |
| <b>Dedudas con accionistas</b>          | 0                | 0                | 491.057          | 394.816          | 0                | 0%          |
| <b>Cuentas por sacar</b>                | 19.413           | 0                | 0                | 0                | 0                | 0%          |
| <b>Otros pasivos</b>                    | 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>  |
| <b>Interés minoritario</b>              | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0%          |
| <b>Capital social</b>                   | 555.667          | 635.670          | 700.000          | 700.000          | 700.000          | 35%         |
| <b>Superavit de capital</b>             | 20.795           | 20.795           | 0                | 0                | 0                | 0%          |
| <b>Total reservas</b>                   | 0                | 0                | 70.795           | 70.795           | 70.795           | 4%          |
| <b>Revalorización Patrimonio</b>        | 42.903           | 42.903           | 42.903           | 42.903           | 42.903           | 2%          |
| <b>Utilidad ejercida</b>                | 31.923           | 27.700           | 15.224           | 138.299          | 62.495           | 3%          |
| <b>Utilidad y pérdida ejercicio Ant</b> | 153.528          | 185.310          | 60.246           | 75.469           | 213.769          | 11%         |
| <b>Superavit valorización</b>           | 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**

| (Miles de pesos colombianos)                          | 2011           | 2012             | 2013           | 2014           | 2015           | %          |
|---|----------------|------------------|----------------|----------------|----------------|------------|
| <b>Ingresos operacionales</b>                         | 4.698.614      | 4.299.299        | 2.917.776      | 1.742.955      | 2.718.932      | 100%       |
| <b>Costo de ventas</b>                                | 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> |
| <b>Administración</b>                                 | 382.164        | 1.582.506        | 768.710        | 639.508        | 614.749        | 37%        |
| <b>Total gastos operacionales</b>                     | 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>  |
| <b>Otros ingresos (egresos) no operacionales:</b>     |                |                  |                |                |                |            |
| <b>Ingresos financieros</b>                           | 24.704         | 7.675            | 1.603          | 234            | 160            | 0%         |
| <b>Ingresos No Operacionales</b>                      | 67.330         | 40.369           | 65.389         | 65.389         | 42.034         | 4%         |
| <b>Gastos financieros</b>                             | -194.711       | -185.653         | -125.385       | -50.023        | 54.675         | -3%        |
| <b>Gastos no operacionales</b>                        | -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>  |
| <b>Provisión impuestos renta</b>                      | 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>  |



**FLUJO DE CAJA**

| (Miles de pesos colombianos)   | 2011             | 2012            | 2013            | 2014            | 2015    |
|--|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------|
| <b>FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:</b>               |                  |                 |                 |                 |         |
| <b>Utilidad neta</b>   | 31.923           | 27.700          | 15.224          | 138.300         | 62.495  |
| <b>Ajustes para conciliar la utilidad neta con el efectivo neto:</b> |                  |                 |                 |                 |         |
| <b>provisto por actividades de operación:</b>                        |                  |                 |                 |                 |         |
| <b>Depreciación de propiedades, planta y e</b>                       | 38.021           | 79.697          | 109.740         | 149.035         | 128.470 |
| <b>Amortización de carnos diferidos y otros</b>                      | 0                | 15.765          | 6.918           | 6.750           | 0       |
| <b>Provisión de Deudores</b>   | 0                | 0               | 50.067          | 0               | 0       |
| <b>Provisión de Inventarios</b>                                      | 0                | 0               | 0               | 0               | 0       |
| <b>Provisión de Inversiones</b>                                      | 0                | 0               | 0               | 0               | 0       |
| <b>Provisión de Propiedad Planta y Equipo</b>                        | 0                | 0               | 0               | 0               | 0       |
| <b>Amortización del credito por correccion m</b>                     | 0                | 0               | 0               | 0               | 0       |
| <b>Provisiones para PPE</b>  | 0                | 0               | 0               | 0               | 0       |
| <b>Recuperación Depreciaciones</b>                                   | 0                | 0               | -95.006         | 0               | 0       |
| <b>perdida o utilidad en venta de PPE</b>                            | 0                | 0               | 0               | 0               | 0       |
| <b>Ingresos Años Anteriores</b>                                      | 0                | 0               | -17.522         | 0               | 0       |
| <b>Impuesto diferido neto</b>  | 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>CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS OPERACIONALES:</b>                   |                  |                 |                 |                 |         |
| <b>Deudores</b>  | -32.062          | -395.178        | 390.212         | -47.387         |         |
| <b>Anticipos impuestos</b>   | -33.651          | -35.950         | 7.156           | 0               |         |
| <b>Otras cuentas por cobrar</b>                                      | 405.913          | 0               | 0               | 0               |         |
| <b>Gastos pagados por anticipado</b>                                 | 0                | 0               | 0               | 0               |         |
| <b>Proveedores y cuentas por pagar</b>                               | 417.290          | -198.530        | -155.187        | 13.478          |         |
| <b>Impuestos, gravámenes y tasas</b>                                 | -83.301          | 32.593          | -75.586         | -18.861         |         |
| <b>Obligaciones laborales</b>  | 3.809            | 8.878           | -41.584         | 58.492          |         |
| <b>Disminución en PPE</b>  | 0                | 0               | 0               | 0               |         |
| <b>Proveedores</b>   | 4.092            | -6.892          | -1.504          | 21.116          |         |
| <b>Obligaciones Financieras</b>                                      | 0                | 0               | 0               | 0               |         |
| <b>Pasivos Estimados</b>   | -20.018          | 0               | 0               | -33.392         |         |
| <b>Otros Pasivos</b>   | 0                | 5.126           | 182.918         | -198.155        |         |
| <b>Obligaciones Financieras Largo</b>                                | 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 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>           |                  |                 |                 |                 |         |
| <b>Adquisición de PPE</b>  | 120.017          | -103.076        | -117.491,27     | -46.459         |         |
| <b>Aumento Diferidos</b>   | 54.714           | -15.765         | 0               | 0               |         |
| <b>Producto de la venta de PPE</b>                                   | 0                | 0               | 0               | 0               |         |
| <b>Aumento de Intangibles y carnos diferid</b>                       | 0                | 60.149          | -8.581,671      | 0               |         |
| <b>Aumento Patrimonio</b>  | 109.877          | 0               | 0               | 0               |         |
| <b>Pago actividades financiación</b>                                 | 45.930           | 0               | 0               | 0               |         |
| <b>Activos netOS adquiridos en RIKALAC</b>                           | 0                | 0               | 0               | 0               |         |
| <b>Distribución utilidades</b>                                       | 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>            |                  |                 |                 |                 |         |
| <b>Dividendos decretados</b>   | 0                | 0               | 0               | 0               |         |
| <b>Aumento / Disminución en obligaciones f</b>                       | -15.175          | 226.189         | 491.057         | -48.019,3       |         |
| <b>Aumento / Disminución Patrimonio</b>                              | 0                | 80.003          | 64.339          | 0               |         |
| <b>Impuesto al Patrimonio</b>  | 0                | 0               | 0               | 0               |         |
| <b>Interés minoritario</b>   | 0                | 0               | 0               | 0               |         |
| <b>Rescisión de acciones</b>   | 0                | 0               | 0               | 0               |         |
| <b>Distribución de dividendos</b>                                    | 0                | 0               | 0               | 0               |         |
| <b>Disminución de capital de escisión capitalizaciones</b>           | 0                | 0               | 0               | 0               |         |
| <b>Contribución fondo de empleados</b>                               | 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>  |         |
| <b>Efectivo y equivalentes de efectivo al comienzo del año</b>       | 26.401           | 169.206         | 81.835          | 116.750         |         |
| <b>EFFECTIVO Y EQUIVALE 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% |

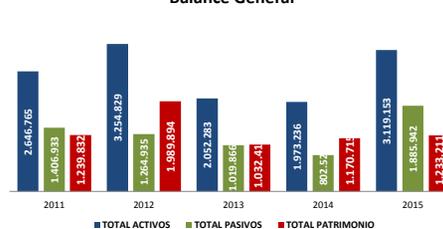
**ESTADO DE RESULTADOS**

Años terminados al 31 de diciembre

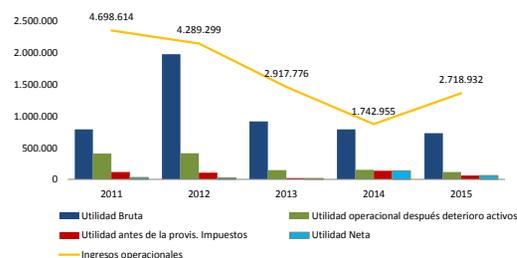
(Miles de pesos colombianos)

|   | 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           | 40.369           | 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. 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               |         |
| Amortizacion 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 |
| RECAUDO AÑO ANTERIOR DE CREDITO |      |           |           | 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   |
| PAGO AÑO ANTERIOR DE CREDITO |      |           |           | 280.782   | 303.457   | 327.963   | 354.447   |

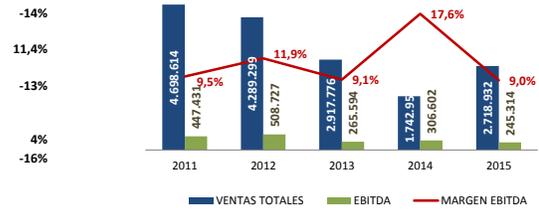
| G. PREOPERATIVOS NUEVOS NEGOCIOS     | 2014 | 2015 | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020      |
|--------------------------------------|------|------|---------|---------|---------|---------|-----------|
| SIN CRECIMIENTO EN VENTAS            |      |      | 772.301 | 386.383 | 591.942 | 801.073 | 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             |   |

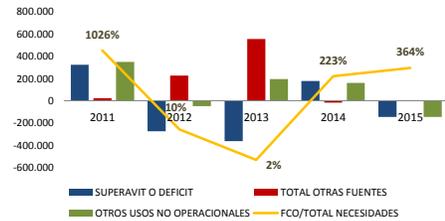
### Analisis Ebitda



### 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> |

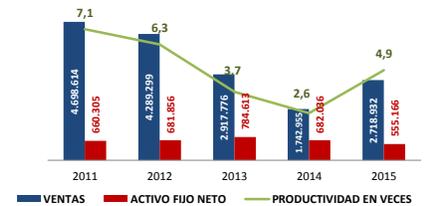
### Analisis Flujo de Caja



### 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> |

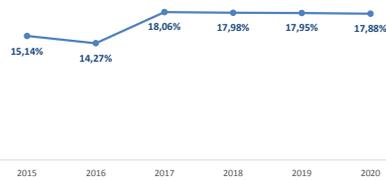
| COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL - WACC        | 2014 | 2015          | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          | 2020          |
|---|------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (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> |

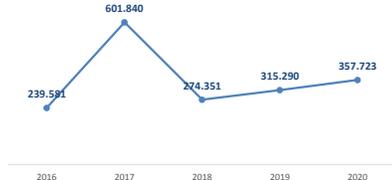
| ECONOMIC VALUE ADDED - EVA               | 2014 | 2015             | 2016             | 2017             | 2018             | 2019             | 2020             |
|--|------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| UODI RODI (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 |
|-------------|-----------------------------------|---------------|--------------------|-------------|---------------|
| <b>2005</b> | 2,87%                             | 3,34%         | 4,85%              | 1,8%        | 6,6%          |
| <b>2006</b> | 1,96%                             | 2,52%         | 4,48%              | 2,0%        | 6,9%          |
| <b>2007</b> | 10,21%                            | 4,11%         | 5,69%              | 2,0%        | 6,8%          |
| <b>2008</b> | 20,10%                            | -0,02%        | 7,67%              | 3,9%        | 8,9%          |
| <b>2009</b> | -11,12%                           | 2,81%         | 2,00%              | 3,0%        | 7,5%          |
| <b>2010</b> | 8,46%                             | 1,42%         | 3,17%              | 3,0%        | 8,0%          |
| <b>2011</b> | 16,04%                            | 3,02%         | 3,73%              | 3,0%        | 7,5%          |
| <b>2012</b> | 2,97%                             | 1,76%         | 2,44%              | 3,0%        | 8,8%          |
| <b>2013</b> | -9,10%                            | 1,51%         | 1,94%              | 3,3%        | 8,3%          |
| <b>2014</b> | 10,75%                            | 0,75%         | 3,66%              | 2,9%        | 8,6%          |
| <b>2015</b> | -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

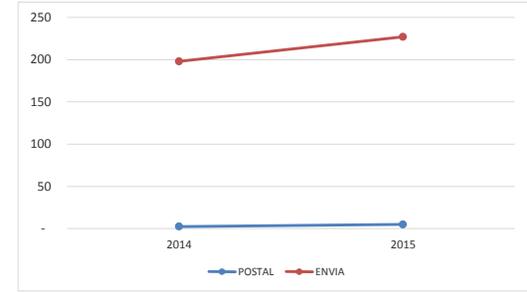
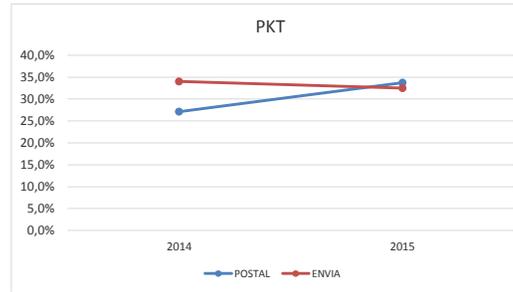
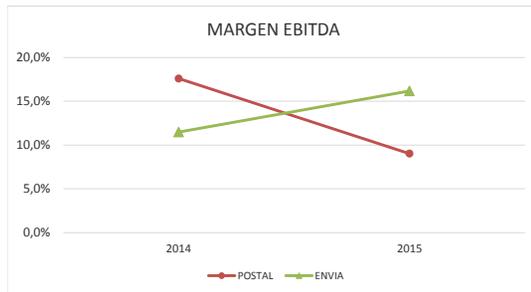
| POSTAL                 | 2014  | 2015  |
|------------------------|-------|-------|
| Margen Ebitda          | 17,6% | 9,0%  |
| PKT                    | 27,1% | 33,7% |
| Rotación Activos Fijos | 2,6   | 4,9   |
| Cobertura de intereses | 6,1   | -4,5  |
| Deuda / Ebitda         | 0,3   | 3,6   |

| 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                     | -    | -    |

