



**Diagnóstico financiero 2018-2021 de la empresa DOMINA ENTREGA TOTAL
perteneciente al sector transporte de carga en el departamento de Antioquia.**

Laura Bedoya Agudelo

Alejandro Henao Gómez

Monografía presentada para optar al título de Especialista en Finanzas

Asesor

Silvio León Villegas Bedoya, Magíster (MSc) en Administración

Universidad de Antioquia
Facultad de Ingeniería

Especialización en Finanzas

Medellín, Antioquia, Colombia

2023

Cita	(Bedoya Agudelo & Henao Gómez, 2023)
Referencia	Bedoya Agudelo, L., & Henao Gómez, A. (2023). <i>Diagnóstico financiero 2018-2021 de la empresa DOMINA ENTREGA TOTAL perteneciente al sector transporte de carga en el departamento de Antioquia. - 2003</i> [Trabajo de grado especialización].
Estilo APA 7 (2020)	Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.



Especialización en Finanzas, Cohorte XVII.



Biblioteca Carlos Gaviria Díaz

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Agradecimientos

A todos aquellos quienes hicieron posible este sueño, a nuestras familias y asesor. Gracias.

Tabla de Contenido

Resumen	8
Abstract	9
Introducción	10
1. Planteamiento del problema	12
2. Objetivos	14
2.1 Objetivo general	14
2.2. Objetivos específicos.....	14
3. Marco de referencia.....	15
3.1 Marco Teórico	15
3.1.1 Caracterización de las PYMES	15
3.1.2 Análisis del sector	15
3.2. Análisis Económico.....	19
3.2.1 Estudio del entorno	19
3.2.2 Competitividad del sector	20
3.3. Características de la compañía	22
3.3 El diagnóstico Financiero.....	23
3.3.1 Principales indicadores financieros.....	24
3.3.2 Inductores de valor.....	27
4. Metodología	29
5. Análisis de la compañía.....	30
5.1 Análisis interno de la compañía	30
5.2 Estructura del activo	30
5.3 Estructura del Pasivo	32
5.4 Estructura del Capital	33

5.5	Análisis de la Estructura Financiera.....	34
5.6	Análisis del Estado de Resultado	34
5.6.1	Análisis de ingresos	35
5.6.2	Análisis de costos.....	35
5.6.3	Análisis de los gastos	36
5.7	Análisis del margen utilidad.....	37
6.	Diagnostico financiero	39
6.1	Análisis del margen EBITDA	39
6.2	Análisis del Capital de Trabajo Neto Operativo (KTNO).....	40
6.3	Análisis de las cuentas por cobrar y el ciclo del efectivo.....	40
6.4.	Análisis de la palanca de crecimiento y productividad del capital de trabajo.....	41
6.5	Ciclo de liquidez y rotación de caja	42
6.6	Análisis de estructura de caja	43
6.7.	Análisis de rentabilidad	44
6.7.1.	Rentabilidad del Activo y EVA	44
6.7.2.	Rentabilidad del Patrimonio	46
6.8.	Análisis de Endeudamiento	47
6.8.1.	Índice de Endeudamiento.....	47
6.8.2	Cobertura intereses.....	48
6.8.3	Cobertura del activo fijo	48
6.9.	Análisis de Riesgos	49
6.9.1	Identificación y probabilidad de riesgos	51
7.	Análisis vigencias futuras.....	55
7.1	Proyecciones.....	55
7.2	Sensibilizaciones y análisis del Flujo de caja del accionista.....	57

7.3 Propuesta de Mejora.....	58
Conclusiones y recomendaciones.....	61
Referencias	63

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1. participación de las agrupaciones de actividades en el subsector transporte.	16
Ilustración 3 Estructura de los activos.....	30
Ilustración 4. Estructura de inversión.....	31
Ilustración 5 Estructura del Pasivo.....	32
Ilustración 6 Estructura del patrimonio.....	33
Ilustración 7 Estructura financiera.	34
Ilustración 8. Variación ingresos.....	35
Ilustración 9. Variación costos.....	36
Ilustración 10. Variación de los gastos.....	37
Ilustración 11. Márgenes de utilidad.....	37
Ilustración 12. Margen EBITDA.....	39
Ilustración 13. Rotación cartera	41
Ilustración 14. Análisis KTNO y PKT	42
Ilustración 15. Ciclo de efectivo	42
Ilustración 16. Rentabilidad del activo.....	44
Ilustración 17. Rentabilidad del patrimonio.....	46
Ilustración 18. Índice de endeudamiento.....	47
Ilustración 19. Cobertura de intereses	48

Ilustración 20. Cobertura del activo fijo.....	48
Ilustración 21. Sensibilización FCL Accionista	58
Ilustración 22. Márgenes de utilidad proyectado	59

Lista de tablas

Tabla 1 parámetro Pymes.....	15
Tabla 2 Instituciones que regulan el sector transporte.	17
Tabla 3 Las mejores empresas de mensajería por número de envíos.....	21
Tabla 4 Ciudades principales donde más se hacen envíos 2021.	21
Tabla 5. Índices de liquidez.....	24
Tabla 6. Indicadores de endeudamiento.....	26
Tabla 7. Índices Rentabilidad.....	27
Tabla 8. Inductores de Valor	28
Tabla 9. Estructura de caja	43
Tabla 10 Cálculo del EVA	45
Tabla 11. Valoración de riesgos	51
Tabla 12. Escala del perfil de riesgos.....	51
Tabla 13 Riesgos identificados DOMINA S.A.S.....	52
Tabla 14. Mapa de riesgos DOMINA ENTREGA TOTAL SAS	54
Tabla 15. Perfil de riesgo residual.....	54
Tabla 16. Parámetros proyección	55
Tabla 17. Tabla de amortización	56
Tabla 18. Sensibilización FCL accionista	57
Tabla 19. Análisis palanca crecimiento proyectada	59

Resumen

En la actualidad el sector de transporte comprende uno de los grupos más importantes dentro de la economía a nivel mundial, generando empleo y apoyando las cadenas de suministros en los demás sectores, dentro de este se encuentran múltiples compañías, en su mayoría PYMES con poca cultura financiera, por lo cual, el presente documento busca realizar un diagnóstico financiero integral a la compañía DOMINA ENTREGA TOTAL SAS en los periodos 2018 a 2021, con el fin de identificar, el estado actual de la compañía y sus posibles falencias, así mismo desarrollar estrategias financieras que promuevan la creación de valor.

Para el desarrollo del diagnóstico se llevará a cabo una evaluación integral de los estados financieros históricos de la compañía, mediante un análisis de su estructura, principales indicadores financieros y las condiciones del sector en el que opera, posteriormente los hallazgos servirán de base para proponer una estrategia financiera que será el punto de partida a la hora de realizar las proyecciones de los periodos 2022 a 2025 teniendo en cuenta el contexto macroeconómico actual y su tendencia.

La implementación de este diagnóstico financiero integral le permitirá a DOMINA ENTREGA TOTAL SAS obtener una visión clara de su situación financiera actual y tomar decisiones fundamentadas para mejorar su desempeño y alcanzar sus objetivos financieros a largo plazo.

Palabras clave: diagnóstico financiero, crecimiento, transporte, flujo de caja, riesgos

Abstract

At present, the transport sector comprises one of the most important groups within the economy worldwide, generating employment and supporting supply chains in other sectors, within this are multiple companies, mostly PYMES with little financial culture, therefore, this document seeks to make a comprehensive financial diagnosis to the company DOMINA ENTREGA TOTAL SAS in the periods 2018 to 2021, in order to identify the current state of the company and its possible shortcomings, as well as develop financial strategies that promote the creation of value.

For the development of the diagnosis, a comprehensive evaluation of the historical financial statements of the company will be carried out, through an analysis of its structure, main financial indicators and the conditions of the sector in which it operates, later the findings will serve as a basis for proposing a financial strategy that will be the starting point when it comes to Make projections for the periods 2022 to 2025 taking into account the current macroeconomic context and its trend. The implementation of this comprehensive financial diagnosis will allow DOMINA ENTREGA TOTAL SAS to obtain a clear view of its current financial situation and make informed decisions to improve its performance and achieve its long-term financial objectives.

Keywords: financial diagnosis, growth, transport, cash flow, risks.

Introducción

Ante un entorno empresarial dinámico y altamente competitivo, se hace necesario que las compañías se adapten a medidas económicas más precisas, que permitan anticiparse a posibles problemas, generando alertas a tiempo, efectivas a la hora de tomar decisiones, actualmente el Diagnóstico Financiero comprende una herramienta fundamental en este aspecto, permitiendo evaluar, analizar e interpretar la posición económica y financiera de las empresas, es por esto que se decidió realizar un estudio exhaustivo de la compañía DOMINA ENTREGA TOTAL SAS en el periodo comprendido entre 2018 y 2021, con el fin de proporcionar a los directivos y a los stakeholders la información necesaria para la toma de decisiones, que permitan continuamente mejorar la situación financiera de la empresa.

DOMINA ENTREGA TOTAL SAS se ha posicionado como una empresa líder en el sector del transporte de carga, especializándose en brindar soluciones integrales, principalmente en temas de entrega de bienes y servicios a nivel nacional. A lo largo de su trayectoria, ha mantenido un compromiso constante con la excelencia operativa y la satisfacción del cliente, lo cual los ha llevado a evaluar constantemente sus líneas de negocio y hacia dónde va direccionada la compañía, sin embargo, en un entorno empresarial en constante evolución, resulta imprescindible evaluar de forma periódica y rigurosa su desempeño financiero y como sus decisiones estratégicas están impactando en la compañía, con el fin de identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.

De acuerdo con lo anterior, este trabajo pretende servir de apoyo a la compañía en aras de generar estrategias para fortalecer su gestión administrativa y financiera. El Diagnóstico Financiero constituye un componente esencial de un sistema de información integral, cuya misión es proporcionar datos precisos y relevantes que permitan comprender la situación actual de la empresa y proyectar su futuro. Para DOMINA ENTREGA TOTAL SAS, este análisis adquiere un interés particular, ya que brinda la oportunidad de implementar medidas correctivas, superar debilidades e impulsar sus fortalezas. De esa manera, se contribuye a la construcción de un plan de acción que oriente a la organización hacia el logro de sus objetivos estratégicos.

Para la construcción de este informe es importante contar con las bases necesarias, partiendo de un conocimiento integral del sector, restricciones legales, entorno actual macroeconómico y expectativas de crecimiento de la economía, posteriormente un detalle de la

empresa objeto de estudio, DOMINA ENTREGA TOTAL SAS, describiendo su posición en el mercado y su enfoque en la prestación de servicios de transporte de carga ligera, además, se abordan los objetivos del estudio, que engloba los conceptos y teorías relevantes relacionadas con el diagnóstico financiero, y se introduce la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación. Finalmente, se incluyó la bibliografía utilizada para brindar transparencia y respaldo a las fuentes consultadas durante el desarrollo del trabajo.

Con base en esta información y en conjunto con la información financiera de la compañía, se realizó la construcción del diagnóstico financiero con un análisis e interpretación de la posición económica de la compañía, detectando problemas y proporcionando soluciones.

Así, cada componente que se ha planteado para esta investigación tiene como fin proporcionar a DOMINA ENTREGA TOTAL SAS un análisis riguroso y detallado de su situación financiera, permitiéndoles tomar decisiones informadas y estratégicas que impulsen su crecimiento y éxito sostenible en el mercado de servicios de transporte de carga.

1. Planteamiento del problema

Actualmente, el país se encuentra ante un entorno retador, complejo y constantemente cambiante, donde los factores tanto externos como internos, están generando un alto impacto en el desarrollo de las compañías, influyendo en sus operaciones y llevando a generar un cambio permanente en su planeación. Si bien, la estabilidad y rentabilidad de una empresa depende de la capacidad que esta tiene para responder rápidamente a estos cambios, se hace muy importante identificar cuáles son esos factores y evaluar el impacto que están generando dentro de las compañías, para así lograr afrontarlos de la mejor manera, donde ningún área se vea perjudicada y así esta información en conjunto a diferentes estrategias, logren garantizar sus condiciones y supervivencia.

Las compañías se clasifican en pequeñas medianas y grandes empresas, sin embargo, en Colombia la mayoría de estas son PYMES, impactando significativamente en la generación de empleo. Según (Confecamaras, 2021) en su informe anual sobre la dinámica empresarial el 99.5% de las empresas industriales del país son microempresas, característica que comparte con el sector servicios y comercial. Por otra parte según (ANIF, 2021), para 2021 las MiPymes representaron más del 99% de las empresas del país, generando aproximadamente 79% del empleo y aportando 40% al Producto Interno Bruto (PIB), es por esto que se hace de gran importancia el diseño de herramientas que permitan tener un mayor control y protección de los intereses que tienen ese tipo de empresas tan importantes para la economía de nuestro país.

En este contexto, resulta importante enfocarse en las PYMES y se hace necesario identificar sectores que a lo largo de la historia han sido de gran importancia en la economía colombiana para así enfocarnos en uno de estos y determinar factores de mayor influencia en la industria; como es bien sabido el sector de transporte de carga terrestre desempeña un papel fundamental en el funcionamiento económico de cualquier país por lo cual las inversiones que el estado realice en infraestructura soportará el crecimiento económico de los mismos, al encargarse de realizar el abastecimiento de materias primas y productos en todo el territorio nacional, una problema o falla en el proceso tiene grandes implicaciones.

Por otra parte, es común la falta de cultura financiera en las Pymes, pues una gran parte de los propietarios no están formados en aspectos financieros, por lo tanto el contador y la información generada por estos es vista únicamente para cumplir con requisitos legales, dejando de lado la gran

utilidad que tiene a la hora de proyectar su empresa, esto combinando con la falta de cultura de quienes están creando continuamente micro y pequeñas empresa hacen que se pierda de vista la realidad financiera de las compañías y que se tomen decisiones que pueden no ser tan acertadas.

La empresa DOMINA ENTREGA TOTAL, es una empresa familiar fundada en el año 1990 con el fin de prestar servicio domiciliario en diferentes ciudades a un reconocido restaurante en el país, sin embargo, con el transcurrir del tiempo la visión del negocio comenzó a transformarse enfocándose principalmente en el servicio de mensajería masiva y expresa en todo el país, hoy en día es una compañía con reconocimiento y alta trayectoria en el sector, sin embargo, el crecimiento del mercado y los avances en materia de transformación digital ha llevado a la empresa a replantear permanentemente las decisiones de la Compañía y su estructura financiera. Con diferentes líneas de negocio DOMINA pretende ampliar su mercado, desde el año 2013 la compañía inició un proceso de diversificación de servicios, por lo cual actualmente posee una amplia oferta de servicios, para lo cual cuenta con más de 1.800 colaboradores directos.

Si bien la Compañía posee una contabilidad acorde con las normativas y da cumplimiento a los entes de control del sector, es necesario realizar un proceso de evaluación y planeación estratégica que le permita clarificar el resultado actual de sus decisiones estratégicas, lo cual implica mantener evaluaciones financieras que den la posibilidad a la compañía de prever situaciones riesgosas como problemas de liquidez o rentabilidad.

Es por esta razón que se da la necesidad de realizar un diagnóstico financiero a la empresa DOMINA ENTREGA TOTAL con el fin de apoyar el entendimiento financiero de la organización y su gerencia y adicionalmente, brindar herramientas que les permita evaluar eficientemente las decisiones de los usuarios de la información.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Realizar un diagnóstico financiero a la compañía DOMINA ENTREGA TOTAL, en el periodo 2019-2022, con el fin de determinar su situación financiera actual y formular estrategias que permitan disminuir sus riesgos financieros y operativos, generando valor a la compañía.

2.2. Objetivos específicos

- Analizar la estructura financiera de la empresa DOMINA ENTREGA TOTAL.
- Estudiar herramientas financieras con el fin de realizar un análisis integral.
- Realizar un diagnóstico financiero de los últimos 4 periodos de la compañía con el fin de evaluar su evolución financiera, y establecer sus principales fortalezas y debilidades.
- Realizar un análisis de riesgos financieros y operativos en la compañía y proponer estrategias para su disminución.
- Determinar las razones financieras adecuadas para la compañía, con el fin de evaluar la liquidez y rentabilidad de la compañía.
- Analizar la empresa y el sector.

3. Marco de referencia

3.1 Marco Teórico

3.1.1 Caracterización de las PYMES

Las micro, pequeña y mediana empresa en Colombia, se encuentran delimitadas en la ley 905 de 2005, como se observa a continuación:

Tabla 1 parámetro Pymes.

Tipo de empresa	Parámetro
Microempresa	Número de empleados no superior a 10 empleados
	Activos totales excluida la vivienda no superior a 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes
Pequeña empresa	Número de empleados entre 11 y 50 trabajadores
	Activos totales valorados entre 501 a 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes
Mediana empresa	Número de empleados entre 51 y 200 trabajadores
	Activos totales valorados entre 5.001 a 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes

3.1.2 Análisis del sector

De acuerdo con el artículo 6 de la Ley 336, (LEY 336. Por la cual se adopta el estatuto nacional de transporte, 1996) se entiende por actividad transportadora, un conjunto organizado de operaciones tendientes a ejecutar el traslado de personas o cosas, separada o conjuntamente, de un lugar a otro, utilizando uno o varios modos, de conformidad con las autorizaciones expedidas por

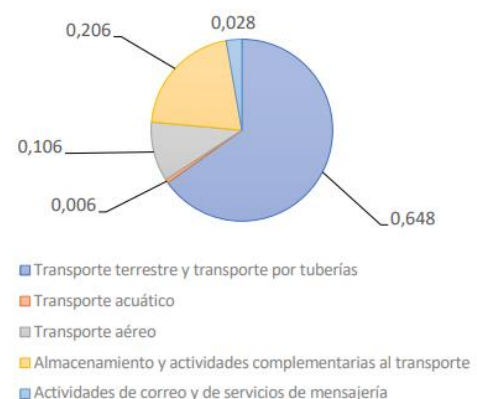
las autoridades competentes, basadas en los reglamentos del Gobierno Nacional. Este sector y en especial el servicio de transporte se encuentra altamente regulado y monitoreado diferentes instituciones, debido a la gran importancia que tiene este para la economía del país.

El sector de transporte representa uno de los sectores más importantes en el desarrollo económico del país, como menciona (DANE, 2022), para el 2022, el Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia creció 7.5% respecto al 2021. Específicamente, el transporte creció 17,5%, siendo uno de los subsectores que más ha contribuido al crecimiento y la aceleración económica. Este sector se encarga de la distribución de los productos necesarios para producción o consumo, impactando en la generación de empleo tanto directo como indirecto, además, desempeña un papel importante en la consolidación de los procesos de globalización y de competitividad en la sociedad, al ser un eje transversal que contribuye a mejorar la competitividad de los demás sectores económicos, dada su importancia y trascendencia en la realización de las diferentes actividades de la sociedad en general (Rodríguez Álvarez & Pérez Martínez, 2016). Sin embargo, este sector es uno de los más complejos pues, aunque tenga gran impacto en la economía, a su vez se ve influenciado por el funcionamiento de esta, sin contar las problemáticas constantes por falta de infraestructura vial, para lo cual se hace necesario la inversión por parte del estado con el fin de mejorar la competitividad del país

De acuerdo con (Superintendencia de transporte, 2022) el subsector transporte y almacenamiento se encuentra compuesto por las actividades de:

- ✓ Transporte terrestre y por tuberías
- ✓ Transporte acuático
- ✓ Transporte aéreo
- ✓ Almacenamiento y actividades complementarias al transporte
- ✓ Actividades de correo y mensajería

Ilustración 1. participación de las agrupaciones de actividades en el subsector transporte.



En el 2021 la tasa de desempleo en el país fue del 13.7%, este resultado significó una reducción de 2,2 puntos porcentuales frente a la cifra que se registró en 2020, sin embargo, de acuerdo con (Superintendencia de transporte, 2022) el sector de transporte y almacenamiento empleaba alrededor del 7,1% de los ocupados del país, con 1,54 millones de personas, lo cual implicó un aumento del 5,0% de los ocupados respecto al mismo mes del año anterior.

Este sector se encuentra altamente regulado y monitoreado por diferentes entes, a continuación, se relaciona las principales instituciones que regulan el sector transporte de carga en Colombia:

Tabla 2 Instituciones que regulan el sector transporte.

Estructura del sector transporte de carga		
#	Institución	Función
1	Ministerio de transporte	Formulación y adopción de políticas, planes, programas, proyectos y regulación económica del sector.
2	Instituto Nacional de Vías – INVIAS	Ejecución de políticas, estrategias, planes, programas y proyectos de infraestructura no concesionada de la red vial nacional de carreteras-
3	Superintendencia de puertos y transporte	Ejerce funciones de inspección, control y vigilancia que le corresponden al presidente de la república como suprema autoridad.

En el país, las compañías de mensajería expresas presentan varias características específicas propias del sector, así como compromisos con diferentes entes reguladores como se enuncian a continuación:

- La Comisión de Regulaciones de Colombia en cumplimiento de la ley 1369 (CONGRESO DE LA REPUBLICA, 2009) a través de la regulación, fijó una tarifa mínima para el servicio de mensajería expresa, lo cual implica que las compañías posean una infraestructura de operación que sea rentable para ese precio mínimo.

- Para cantidades superiores a 6.000 envíos la tarifa de distribución a nivel urbano será de setecientos sesenta y cinco (\$ 765) valor unitario, conforme a la resolución 2567 de 2010, compilada por la resolución 5050 de 2016
- De acuerdo con la resolución 327 de 2011, las compañías deben contar con una cobertura en al menos 4 departamentos.
- Para la apertura de una nueva sociedad el capital social debe ser mínimo de mil (1.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes.
- En el artículo 476 inciso 9 del estatuto tributario, se establece que empresas que, dentro de la actividad económica de servicio de transporte público, terrestre, fluvial y marítimo de personas en el territorio nacional, y el de transporte público o privado nacional e internacional de carga marítimo, fluvial, terrestre y aéreo se encuentran excluidas del impuesto sobre las ventas IVA.
- Deben reportar información a la superintendencia de transporte periódicamente con el fin de apoyar a esta a ejercer sus procesos de vigilancia, inspección y control. Esta información debe reportarse a través del Sistema Nacional de supervisión al transporte-VIGIA.
- Se encuentran obligadas a reportar trimestralmente a la superintendencia de transporte toda la información de operaciones que puedan estar relacionadas con el lavado de activos y financiación del terrorismo. Este reporte debe hacerse a través de la unidad de información y análisis financiero -UIAF, la cual fue creada mediante la ley 526 de 1999.
- Al prestar su servicio en diferentes municipios, deben velar por la adecuada presentación de impuesto de industria y comercio, esto debido a que generalmente estas empresas operan en diversos municipios, en donde cada municipio tiene reglamentaciones particulares, las cuales son definidas en sus acuerdos municipales.

3.2. Análisis Económico

3.2.1 Estudio del entorno

La economía a nivel mundial se encuentra atravesando momentos complejos, principalmente por los efectos generados a raíz de la pandemia, la escasez de diferentes productos gracias a la invasión de Rusia a Ucrania, la alta inflación y una desaceleración en la economía, todo esto sumado a la incertidumbre frente a los temas políticos que atraviesa el país, con un gobierno centrado en equidad social y el cambio climático, ha logrado tener impactos significativos en la economía colombiana (Fondo internacional monetario, 2023) .Si bien Colombia solo tiene una pequeña exposición comercial con Rusia y Ucrania, es un importante exportador de materias primas y el aumento de los precios del petróleo y minerales ha favorecido la economía. Luego de la crisis mundial de 2020, la economía colombiana ha logrado un buen comportamiento, de acuerdo con (Master, 2023), Colombia mantiene su posición como una economía líder en la región y entre las economías emergentes, además, ha logrado recuperarse en temas de desempleo generados a raíz de la pandemia, generando más de 1.5 millones de empleos.

Por su parte la inflación global se mantiene en niveles inusualmente altos, determinando una aceleración en el proceso de aumento de los tipos de interés y una expectativa de menor crecimiento de los principales socios comerciales de Colombia. Por su parte los choques inflacionarios han resultado ser más fuertes y persistentes en el país, por lo tanto, la inflación se mantendrá elevada este año, cerrando en 13,12% y moderando gradualmente en 2023 hasta cerca del 8%. (Banco de la Republica, 2023)

La alta importancia del sector en la economía se deriva principalmente por su incidencia en el desempeño de los demás sectores, la mayoría de los productores utiliza el transporte en alguna etapa de sus procesos de producción y comercialización, de tal manera que la rapidez en la entrega y el valor de los fletes de transporte afectan las compañías en términos de competitividad y el bienestar del consumidor. Actualmente los interesados buscan en el mercado quien presta el mejor servicio, logrando eficiencia y efectividad y a precios competitivos, sin embargo deben prestar una especial atención a problemas subyacentes entre estos los más relevantes y sobre los cuales las compañías no tiene mucha oportunidad de actuar es la falta de infraestructura vial, personal para laborar en la zonas urbanas y los incrementos en los costos de combustibles lo cual implica una disminución en la productividad del país.

De acuerdo con el diario (La Republica, 2022) a cómo está conformado este sector, 70% corresponde a pequeñas empresas, seguido de medianas empresas con 18%, microempresas con 8% y grandes empresas con 4%.

3.2.2 Competitividad del sector

Al realizar el análisis del sector respecto a otros países, Colombia presenta una problemática muy importante y es que carece de infraestructura vial, por lo que se dificulta acceder a ciertas zonas y representa altos costos y retrasos en las entregas, adicionalmente en algunas zonas es común que se presente problemas de orden público, por lo que es probable que sean pocas las compañías que estén dispuestas a ofrecer sus servicios

En este contexto resulta de gran importancia la inversión del estado en infraestructura vial, como lo expresan (Mejía & Delgado, 2020) el objetivo es poder cerrar las brechas regionales del país e interconectar los principales centros de producción y consumo con los principales puertos. Además, mejoras sustanciales en la infraestructura de transporte multimodal tienen efectos directos en incrementos de la competitividad y la eficiencia del sector productivo y por esta vía, un mayor crecimiento económico de largo plazo.

En la búsqueda de este crecimiento, las compañías deberán evaluar los principales factores que influyen en su competitividad, a nivel general uno de los principales factores que impacta la economía del sector es el incremento en el precio del combustible, gracias a la política de estabilización del precio del ACPM que estableció el Gobierno Nacional, en los últimos meses se ha incrementado en múltiples ocasiones el precio del combustible y se espera que continúen los aumentos en lo que resta del año, como lo indica el diario portafolio, una de las decisiones más polémicas del gobierno Petro ha sido el aumento del precio de la gasolina. De acuerdo con el ministro de Hacienda, José Antonio Ocampo, desde octubre el galón subirá 200 pesos mensuales, por lo menos hasta finalizar 2022. (Portafolio, 2022) noticia que afecta directamente los costos de los servicios del sector.

Adicionalmente, un incremento en el costo de la gasolina afecta no solo a las compañías, sino que además tiene un impacto en el costo de vida de las personas. Si bien esta decisión se tomó como medida para cerrar la brecha entre el precio local y el precio de paridad a nivel nacional

implica unas constantes alzas las cuales pueden ser mayores para 2023 y conlleva a las compañías tomar decisiones internas.

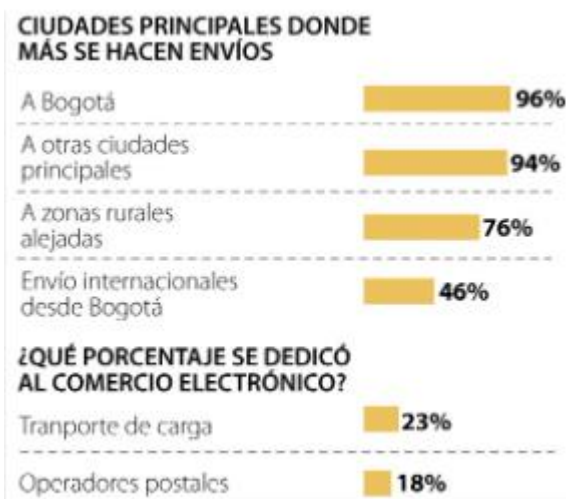
Si bien en Colombia encontramos múltiples compañías que ofrecen el servicio, también es recurrente la prestación del servicio por parte de personas que trabajan en la informalidad, lo cual puede estar relacionado con las exigencias significativas impuestas por el gobierno para la apertura de este tipo de compañías. En un análisis realizado por (La Republica, 2022), las compañías con mayor dominio del mercado en el 2021 fueron Servientrega, con 9,4 millones de envíos individuales en el trimestre de 2020 en todo el país.

Tabla 3 Las mejores empresas de mensajería por número de envíos.



En el segundo lugar se encuentra la compañía de postales Inter Rapidísimo, con 6,6 millones de paquetes enviados durante el periodo. Esta informó que en el consolidado del año alcanzó un crecimiento de 40%, llegando a sumar 30 millones de envíos. Adicionalmente, evaluaron las principales ciudades, donde se prestaba el servicio, las cual se relacionan a continuación:

Tabla 4 Ciudades principales donde más se hacen envíos 2021.



3.3. Características de la compañía

La empresa DOMINA ENTREGA TOTAL SAS una sociedad familiar colombiana, constituida el 01 de febrero de 1990 con el fin de brindar soluciones logísticas, su modelo de negocios se centra en el sector de transporte, su principal objeto social consiste en la prestación de servicios de recibo y entrega de carga liviana, encomiendas y objetos postales en general, además, la prestación de servicios de transporte terrestre automotor de carga. A través de los años ha logrado posicionarse en el mercado y actualmente cuenta con tres líneas de servicio como son logística, digital y BPO. La compañía se encuentra certificada con su calidad de servicio en la ISO 27001, cuenta con 29 sedes en todo el territorio nacional, las cuales están ubicadas en las principales ciudades del país: Cali, Pereira, Manizales, Bogotá y su sede principal se encuentra en Medellín.

Actualmente, cuenta con una planta de personal conformada por más de 1.800 colaboradores, donde se caracteriza por fomentar conexiones más humanas, que sus empleados estén felices, que sus servicios sean transparentes, de calidad y controlados. Son una compañía innovadora que utiliza el desarrollo de software para mejorar sus servicios, entre otras cosas son una empresa flexible que trata de brindar servicios a la medida de las necesidades de los usuarios.

En base a los avances del entorno y del sector la empresa ha planteado nuevas alternativas enfocadas en la transformación digital, logrando así ofrecer servicios físicos y digitales, implicando una diferenciación respecto a otras compañías del sector. De acuerdo con el diario (Colombiano) la compañía cuenta con más de 2.500 clientes y tiene la mayor cuota de mercado (20%) en el segmento de entregas a grandes compañías, lo cual la ha posicionado en el mercado como una de las empresas líderes en entregas especializadas.

Como afirma el gerente de la empresa, Juan Pablo Chavarriaga “El objetivo principal de Domina es generar conexiones innovadoras y humanas, razón por la cual, nos enfocamos en conectar a pequeñas, medianas y grandes empresas y marcas con sus clientes finales, por medio de un amplio portafolio de servicios a través de tres líneas de negocio: Domina Logística, Domina BPO y Domina Digital. Domina Logística realiza servicios de mensajería especializada, distribución de documentos, diligencias y paquetes con enfoque a e-commerce y la industria retail, Domina BPO presta servicios de contact center y gestión documental y, en Domina Digital, gestionan documentos electrónicos como nómina electrónica, facturación electrónica, firmas electrónicas y envíos digitales, entre otros”. Una muestra de que domina es una compañía

innovadora que le apuesta a la transformación digital ofreciendo servicios poco usuales en este tipo de compañías que entre otras cosas permiten la generación de empleo en el ámbito nacional.

3.3 El diagnóstico Financiero

El diagnóstico financiero es una de las herramientas claves en el manejo gerencial de una compañía, al ser efectiva en materia de evaluación de desarrollo económico y financiero de una empresa ya que realiza un análisis completo de la situación real de la compañía en un tiempo definido y de acuerdo con los resultados que arroje se determinan la situación actual de la compañía, mostrando sus principales dificultades, así mediante esta información se proyectan soluciones y estrategias orientadas a generar el máximo beneficio de la compañía.

Un análisis financiero integral debe incorporar información cuantitativa y cualitativa, así mismo realizar una proyección de la información analizada, de acuerdo con el profesor (García, 1991) puede entenderse por diagnóstico o análisis financiero el estudio que se hace de la información que proporciona la contabilidad y de toda la demás información disponible, para tratar de determinar la situación financiera de la empresa o de un sector específico de ésta.

En primer lugar, se debe determinar el estado financiero actual de la compañía, mediante un análisis de los signos vitales de la compañía, lo cual implica analizar la liquidez, rentabilidad y endeudamiento de la empresa, según el profesor (García, 1991) el análisis de la liquidez, se relaciona con la evaluación de la capacidad de la empresa para atender sus compromisos corrientes o de corto plazo, lo cual permite formarse una idea del eventual riesgo de iliquidez que ésta corte, dada la composición de su estructura corriente, por su parte el análisis de la rentabilidad, tiene que ver con la determinación de la eficiencia con que se han utilizado los activos de la empresa, en lo cual tiene incidencia no solamente el margen de utilidad que generan las ventas, sino también el volumen de inversión en activos utilizado para ello. Posteriormente es importante conocer el punto de vista de los administradores, hacia donde quieren encaminar la compañía y que metas tienen en el corto largo plazo y como lo quieren lograr, así mismo conocer el punto de vista de los acreedores, que riesgos observan al tratar con la compañía.

En segunda instancia debe realizarse un análisis real de la compañía, de acuerdo con el profesor (García, 1991) se entra en el proceso de recolección de información de acuerdo con los requerimientos del análisis y la disponibilidad de ésta, la información es agrupada en forma de relaciones, cuadros estadísticos, gráficos e índices; comprendiendo el arte mecánica del análisis.

Finalmente se realiza un análisis real parte culminante del análisis y en ella se procede a estudiar toda la información organizada en la etapa anterior. Se comienza entonces, la emisión de juicios acerca de los índices (y la demás información), mediante la metodología de comparación que se describió anteriormente.

3.3.1 Principales indicadores financieros

El diagnóstico financiero es un proceso esencial para cualquier empresa, a través de este proceso, se pueden identificar fortalezas y debilidades, lo que ayuda a la empresa a tomar decisiones informadas y a implementar estrategias para mejorar su desempeño, influyendo en planes de inversión, endeudamiento y operación. Para realizar un diagnóstico financiero, es necesario utilizar una serie de indicadores financieros que permiten evaluar el estado actual de la empresa, los cuales se determinan en tres análisis:

Análisis de liquidez: se refiere a los fondos disponibles para realizar pagos inmediatos o, en otras palabras, mide la rapidez con la que un activo financiero puede convertirse en un medio de pago sin que pierda valor (Banco de la Republica, 2023) . El análisis de liquidez se enfoca en la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo, es decir, aquellas que vencen en menos de un año. Esto implica evaluar la capacidad de la empresa para pagar sus deudas a corto plazo. Un alto nivel de liquidez indica que la empresa tiene suficientes activos líquidos para enfrentar cualquier contingencia financiera que surja sin problemas. Algunos de los indicadores financieros más comunes que se utilizan en el análisis de liquidez son la razón corriente, la prueba del ácido o razón rápida, el ciclo de conversión de efectivo, la ratio de cobertura de intereses y la ratio de liquidez, como se detallan a continuación:

Tabla 5. Índices de liquidez.

Indicadores de Liquidez		
Nombre	Formula	Interpretación
Capital de trabajo neto operativo	$\frac{\text{Activos Corrientes}}{(-) \text{ Pasivos corrientes}}$	evalúa el control de la liquidez a corto plazo de la empresa, realizando un seguimiento de la capacidad gerencial de la compañía para gestionar los

activos de manera eficiente y estratégica.

Capital de trabajo neto operativo	$CXC + Inventarios - CXP$	Determina el dinero que necesita una empresa para cubrir costos y gastos de corto plazo dentro de la operación normal
Productividad del Capital de trabajo	$Ventas / Capital de trabajo neto operativo$	Por cada peso vendido cuanto invirtió la compañía
Razón Corriente o Liquidez Corriente	$Activos corrientes / Pasivos corrientes$	Capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo
Rotación del Activo Total	$Ventas / Total Activos$	Mide la eficiencia con la que la empresa maneja sus Activos para generar sus ingresos o ventas
Rotación de Cuentas por Cobrar (CXC)	$Ventas a crédito / promedio cuentas por cobrar$	Número de veces que la cartera se convierte en efectivo
Días de rotación CXC	$360 días / rotación de CXC$	Número de días que la empresa demora en recuperar un peso en las ventas a crédito.
Rotación de cuentas por pagar	$Compras a crédito / Promedio CXP$	Indica el número de veces en el año que la empresa paga a sus acreedores
Días de Rotación CXP	$360 días / rotación de CXP$	Número de días que la empresa se toma para pagar a sus proveedores

Análisis de endeudamiento: se enfoca en la cantidad de deuda que una empresa tiene en relación con su capital y sus ingresos, lo cual se hace importante a la hora de evaluar el nivel de riesgo financiero que enfrenta la empresa. Un alto nivel de endeudamiento puede ser peligroso, ya que indica que la empresa está tomando demasiados riesgos financieros y puede tener problemas para pagar sus deudas en el futuro. Este análisis permite al administrador tener herramientas que sustenten el acceso o no a financiamiento teniendo en cuenta la estructura financiera de la empresa.

Es fundamental tener en cuenta que el crédito por definición es una herramienta menos costosa que el patrimonio, pero puede implicar mayores riesgos de propiedad para los propietarios de la empresa.

Los indicadores financieros más comunes que se utilizan en el análisis de endeudamiento son la ratio de endeudamiento, la ratio de cobertura de deuda y la ratio de deuda a largo plazo, a continuación, se detallan los principales indicadores:

Tabla 6. Indicadores de endeudamiento.

Indicadores de Endeudamiento		
Índice de endeudamiento	<i>Pasivo total / Activo total</i>	Muestra la proporción de los activos que pertenece a acreedores financieros
Endeudamiento Financiero	<i>Crédito / Total activos</i>	Indica el porcentaje de activos que son financiados a través de créditos
Cobertura del Activo Fijo	<i>Patrimonio / Activos Fijos</i>	Número de veces que el patrimonio de los accionistas cubre el valor de los activos de la empresa
Cobertura de Interés	<i>Utilidad Operativa / Intereses</i>	Cantidad de veces que los intereses son cubiertos por la Utilidad operativa
Cobertura del servicio a la deuda	<i>FCL / Servicio a la deuda</i> <i>FCL / Intereses</i>	Capacidad de pago del servicio a la deuda a través del dinero disponible (FCL). Número de veces que se cubre el servicio a la deuda con el FCL. Por cada peso que se deba cuanto tenemos en el FCL.
Otros Indicadores de Cobertura	<i>EBITDA / Intereses</i>	Relación financiera que se utiliza para evaluar la solidez financiera de la empresa, examinando si es rentable para pagar sus gastos de intereses utilizando sus ingresos antes de impuestos

Análisis de rentabilidad: este análisis se enfoca en la capacidad de una empresa para generar ganancias, la rentabilidad es una medida clave del éxito financiero de una empresa y es vital para mantener la viabilidad a largo plazo. A lo largo de los años este indicador ha generado controversia, puesto que es fundamental que la información sea verídica y las políticas de la empresa estén fundamentadas en la operación normal del negocio. Es fundamental para abarcar este análisis de signos vitales entender la rentabilidad, de acuerdo con el profesor (Garcia, 1991) esta se define como “medida de la productividad de los fondos comprometidos en un negocio y desde el punto de vista del análisis a largo plazo de la empresa, donde lo importante es garantizar su permanencia y crecimiento y, por ende, el aumento de su valor es el aspecto más importante a tener en cuenta.”

Dentro de los indicadores financieros más comunes que se utilizan en el análisis de rentabilidad son el retorno sobre la inversión (ROI), el margen de beneficio bruto, el margen de beneficio neto y el retorno sobre los activos (ROA), a continuación, se presenta un detalle de estos:

Tabla 7. Índices Rentabilidad.

Rendimientos sobre los Activos Totales	<i>Ganancias disponibles para los accionistas comunes / Total Activos</i>	Eficacia de los activos totales para generar utilidades.
Retorno sobre el Patrimonio	<i>Ganancias disponibles para los accionistas comunes / Capital en acciones comunes</i>	Retorno ganado sobre la inversión de los accionistas comunes.
ROA	<i>Margen de utilidad neta * rotación de activos totales</i>	Mide la rentabilidad del total de activos de la empresa
ROE	<i>Ganancias disponibles para los accionistas comunes / Capital en acciones comunes</i>	Mide la rentabilidad de una empresa como la relación entre el beneficio neto y la cifra de fondos propios

3.3.2 Inductores de valor

De acuerdo con el profesor (Garcia, Valoración de Empresas, Gerencia del Valor y EVA, 2003) un inductor de valor es un indicador que muestra los componentes de la operación del negocio y su relación causa-efecto unos con otros, el entendimiento de los inductores de valor conforma las bases de la creación de valor de los accionistas, pues los resultados obtenidos

aportan a la explicación de las variaciones que se observan en las cifras producto de las decisiones tomadas, a continuación se relacionan los inductores más importantes:

Tabla 8. Inductores de Valor

Inductores de Valor		
Nombre	Formula	Concepto
EBITDA	<i>Utilidad Operativa + depreciaciones y amortizaciones</i>	Utilidad Operativa de caja, mide la capacidad de la empresa para generar beneficios a través de su actividad principal para cubrir los gastos financieros e impuestos, inversiones en capital de trabajo, reposición de activos fijos y reparto de utilidades
Margen EBITDA	<i>EBITDA / Ventas</i>	Muestra la rentabilidad de la empresa en términos de sus procesos operativos, también permite identificar el porcentaje de la Utilidad Operativa de Caja que queda disponible para cubrir sus compromisos financieros
KTNO	<i>CXC + INV – CP</i>	Determina la porción del flujo de caja que la empresa requiere para reponer el capital de trabajo. Es “El valor de los recursos requeridos para operar que deben financiarse con una mezcla de capital propio o deuda
PKT	<i>KTNO / Ventas</i>	Refleja la eficacia de la administración en el uso de los recursos corrientes de la empresa
Palanca de crecimiento	<i>Margen EBITDA / PKT</i>	Permite determinar qué tan atractivo resulta para una empresa su crecimiento, su análisis depende de la naturaleza de la empresa, sin embargo, de manera general se puede decir que cuando la PDC es mayor a uno (1) es un resultado favorable, la empresa se encuentra en crecimiento, libera efectivo y aumenta la liquidez, sin embargo, cuando es menor a uno (1) es un resultado desfavorable el cual se puede interpretar como un desbalance en el flujo de caja.

EVA

*UODI - Activos * CK*

Economic Valued Added, es el remanente o residuo que generan los activos cuando tienen rendimientos por encima del costo de capital (CK)

4. Metodología

Inicialmente, es necesario contar con la información financiera de la compañía como insumo para la elaboración del diagnóstico financiero, principalmente con el Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados, Flujo de Efectivo e información relevante para el cálculo de indicadores, con esta información nos centramos en la utilización y conversión de la información contable registrada en los estados financieros; posteriormente, se emplean diferentes herramientas para seleccionar la información más adecuada, prevenir situaciones de riesgo y predecir el futuro, mediante el cálculo de indicadores y la aplicación de técnicas específicas; y por último, llega al diagnóstico y evaluación de las condiciones económicas y financieras en las cuales se encuentra operando la organización, para una mejor comprensión a continuación se detallan cada uno de los pasos a realizar en base al libro *Análisis Financiero Aplicado* y principios de administración financiera:

- Definir el objetivo para el cual se desarrolla el diagnostico
- Seleccionar la empresa objeto de estudio, periodo analizar y ampliar información sobre esta, se debe recolectar toda la información de la compañía la cual pueda tener impacto en las decisiones.
- Seleccionar los indicadores de acuerdo con la estructura de la compañía, estos deben estar encaminados hacia el objeto social de la compañía.
- Recolección de información financiera y cualitativa
- Evaluación de la información recolectada con el fin de validar su veracidad
- Aplicar las metodologías e indicadores seleccionados a la información
- Realizar un análisis de los resultados que arroja el diagnostico
- Emitir un informe con los hallazgos y recomendaciones.

5. Análisis de la compañía

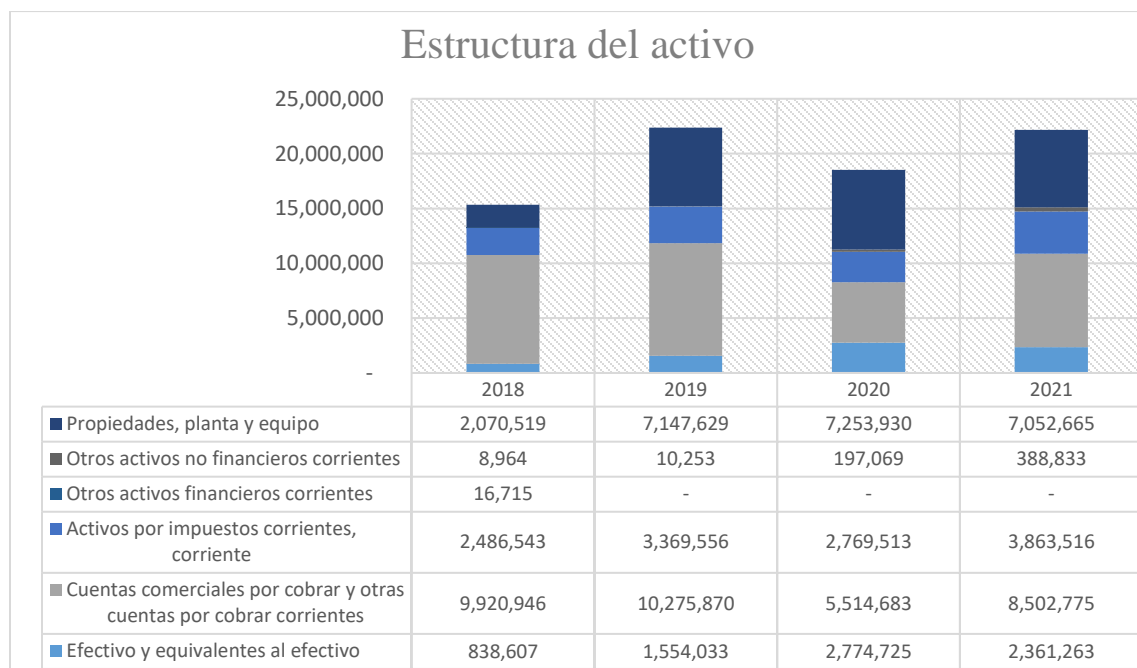
5.1 Análisis interno de la compañía

El presente trabajo analiza los periodos históricos 2018-2021 con base en la información financiera de la empresa DOMINA ENTREGA TOTAL SAS, publicados en la Super Intendencia de Sociedades, cifras expresadas en miles de pesos. Con el fin de lograr una mejor comprensión de las cifras y del diagnóstico aquí desarrollado se recomienda al lector remitirse a los anexos del documento. Es importante aclarar que no se logró analizar el periodo 2022 ya que a la fecha de desarrollo de este diagnóstico no se contaba con los resultados de este periodo.

5.2 Estructura del activo

Entre los periodos 2018-2021, el Activo corriente representó en promedio un 70.88% del total de activos de la compañía, con una variación promedio del 8%, se encuentra compuesto por efectivo, cuentas por cobrar a clientes, activos por impuestos, activos financieros y activos no financieros. siendo las cuentas por cobrar a clientes el rubro más significativo.

Ilustración 2 Estructura de los activos.



Las cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar corrientes, representan en promedio el 44.96% de los activos de la compañía en los últimos años, sin embargo, cerca del 70% de esta cartera corresponde a clientes que encuentran al día.

Por su parte los activos por impuestos corrientes obedecen a las cuentas tributarias que posee la compañía con el estado, generadas en el desarrollo habitual de su operación, al corte de 2021 representaba uno de los rubros más significativo del activo con una composición del 17.43% del total activos, sin embargo, estas cuentas pueden ser descontados en las declaraciones tributarias, de acuerdo con la periodicidad de presentación de estas.

En los periodos de análisis el efectivo represento en promedio el 9.51% del total de activos de la compañía, con una variación del 50%, el efectivo se ha incrementado en los últimos años, es importante aclarar que la compañía posee saldos en cuentas bancarias bajo el modelo de fideicomisos de inversión, los cuales representan más del 50% del efectivo y son mantenidos como una alternativa de ahorro y rentabilidad en el corto plazo.

Los activos no corrientes están compuestos en su totalidad por la propiedad planta y equipo, la cual incluye terrenos, edificaciones y maquinaria y equipo, empleados principalmente, para la producción de bienes, la prestación de servicios o con propósitos administrativos. Como se observa en el gráfico en el año 2019 este rubro presento un crecimiento significativo, con una variación del 245% respecto a 2018, el incremento se dio principalmente por un avalúo comercial, el cual realizo valorización a los terrenos y las construcciones y edificaciones de la Compañía.

Ilustración 3. Estructura de inversión.



Como se observa en la gráfica, en 2021 los activos están conformado en un 68.19% por activos corrientes y un 31.81% activos no corrientes, siendo los rubros más importantes las cuentas

por cobrar con una participación del 38.35% y la propiedad planta y equipo con una participación del 31.81%.

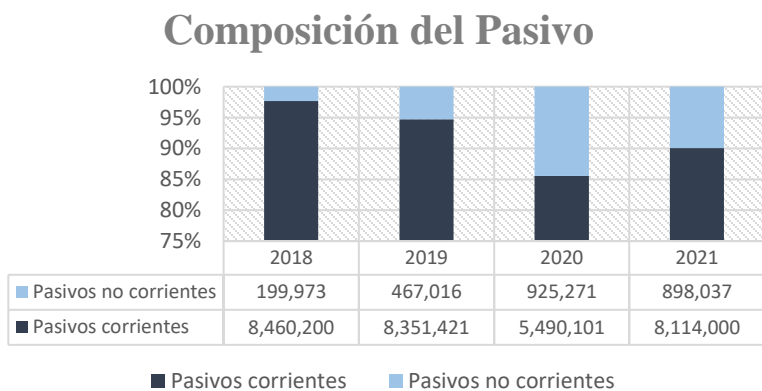
Se observa una evidente fuerza principalmente a la inversión corto plazo, lo cual es coherente con el objeto social, al ser una empresa de servicio de transporte de carga ligero su concentración se da en cartera; en los periodos analizados se observa un comportamiento estable de ambos rubros

El hecho de que la compañía tenga tantos activos corrientes en comparación con sus activos no corrientes podría indicar que hay recursos improductivos en la empresa lo que puede implicar una ineficiencia en la administración de los activos. A nivel general se observa un comportamiento constante en los últimos 3 años de los activos, ya que no se presentan variaciones significativas, si bien la cartera es el rubro más representativo también es claro que las estrategias han logrado un recaudo más efectivo.

5.3 Estructura del Pasivo

Entre el periodo 2018 a 2021 el total de pasivos represento en promedio un 43% en la estructura Pasivo más Patrimonio, de los cuales los pasivos corrientes componen en promedio el 40% con una variación promedio del 4%, los pasivos no corrientes solo representan el 3% del 76%.

Ilustración 4 Estructura del Pasivo.



Los pasivos corrientes se componen principalmente por pasivos por impuestos corrientes, beneficios a empleados, cuentas por pagar comerciales y otros pasivos corrientes. En cuanto a los pasivos por impuestos corrientes corresponde a los pasivos fiscales que tiene la compañía con el

estado y que deben ser pagados en las respectivas declaraciones del periodo, en promedio representan un 15% en la estructura pasivo más patrimonio, dentro de estos el rubro más representativo corresponde al impuesto de Renta.

En el periodo 2021 los pasivos por beneficios a empleados representaron un 13% con una variación del 14% respecto a 2021, el saldo de esta cuenta corresponde a los derechos adquiridos por los empleados vigentes a la fecha de cierre, cuyos valores fueron calculados conforme a la normatividad laboral vigente.

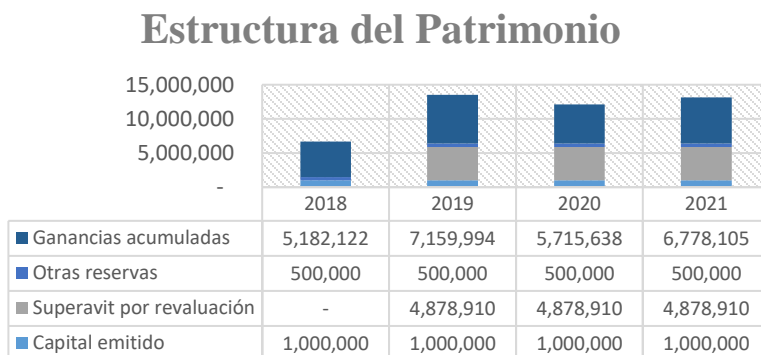
Las cuentas por pagar comerciales representaron en promedio un 9% de la estructura pasivo más patrimonio con una variación del 9%, dentro de estas destacan las cuentas por pagar a proveedores y otros costos y gastos por pagar, las cuentas por pagar por concepto de transportes son los más representativos de este rubro debido a que, la principal actividad económica de la Compañía está asociada con el servicio de mensajería y se debe contratar con terceros para el transporte de esta.

Por su parte, el pasivo no corriente está compuesto principalmente por pasivos por impuestos diferidos generado por las diferencias entre la norma contable y la norma fiscal, lo cual implica que la utilidad determinada según estos principios sea diferente de la utilidad fiscal, influyendo también en el impuesto de renta que debe pagar la compañía.

5.4 Estructura del Capital

Como se observa en la gráfica, en los años 2018 a 2021 el rubro con mayor relevancia dentro del patrimonio corresponde a las ganancias acumuladas, con una participación promedio del 32%, con una variación promedio del 12%.

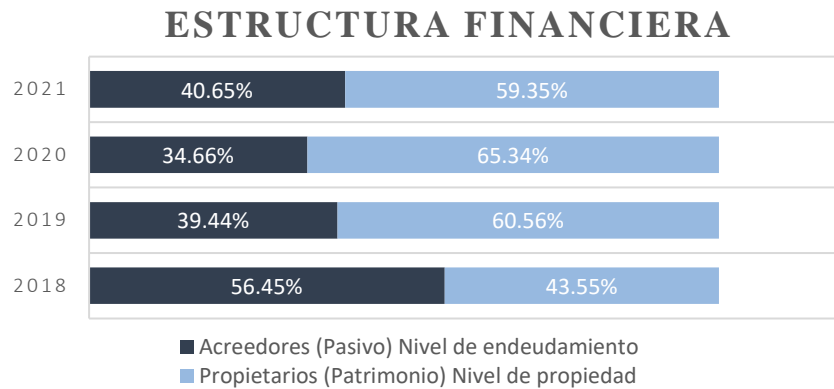
Ilustración 5 Estructura del patrimonio.



Para 2021 el patrimonio represento el 59% del Total Pasivo más Patrimonio y tuvo una variación respecto a 2020 del 19%, como se observa en el grafico a través de los años el patrimonio ha logrado crecer, representando un menor riesgo para la compañía.

5.5 Análisis de la Estructura Financiera

Ilustración 6 Estructura financiera.



Como se observa en el gráfico, entre 2018 y 2021 la participación del pasivo ha disminuido considerablemente, si bien esta interpretación podría dar a entender que posiblemente hay una reducción en las obligaciones o un crecimiento en el patrimonio por capitalización de las utilidades, al remitirnos al detalle de estas cuentas y el análisis de la estructura del Pasivo y Patrimonio, reflejan que el aumento del Patrimonio y la disminución del Pasivo corresponden principalmente a un superávit por valorización en propiedad planta y equipo generado en el año 2019 que corresponde al año donde se observa mayor variación, en los años posteriores se observa una estructura constante.

5.6 Análisis del Estado de Resultado

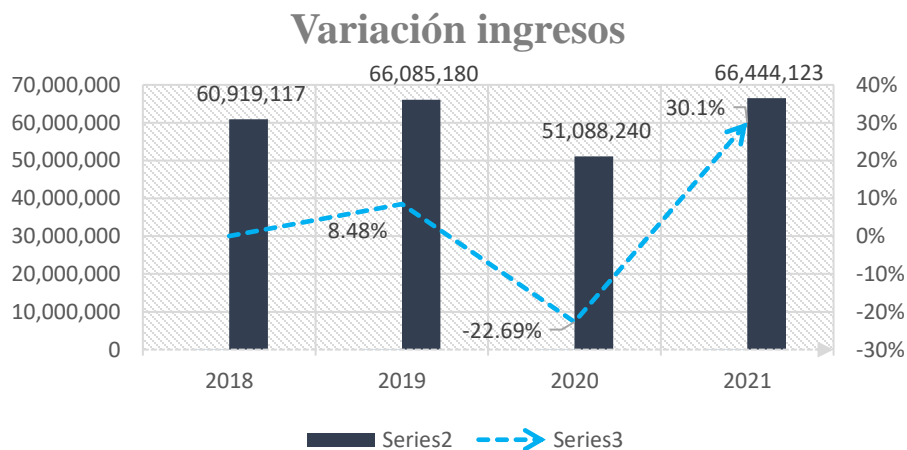
En este apartado nos enfocaremos en realizar un análisis del estado de resultados de la compañía en los periodos 2018-2021, principalmente en un análisis de la estructura operativa de la compañía, el comportamiento de los ingresos y costos a través de los años y evaluación de la estructura financiera, como complemento de esta información se encuentra el anexo 2, que servirá de apoyo para el lector.

5.6.1 Análisis de ingresos

La empresa presenta nueve segmentos diferentes de negocios, entre los más representativos se encuentran el servicio de mensajería especializada con una participación del 43,8% para 2021, mensajería masiva con una participación del 38.26% y actividades Conexas con una participación del 10.6%.

Como se observa en la gráfica, los ingresos han presentado un crecimiento constante indicando un incremento consecuente con la economía del sector y del país, a excepción del año 2020, con una disminución significativa del -22.69% teniendo presente que este es un año atípico, debido a la pandemia donde la demanda de servicios disminuyó.

Ilustración 7. Variación ingresos.



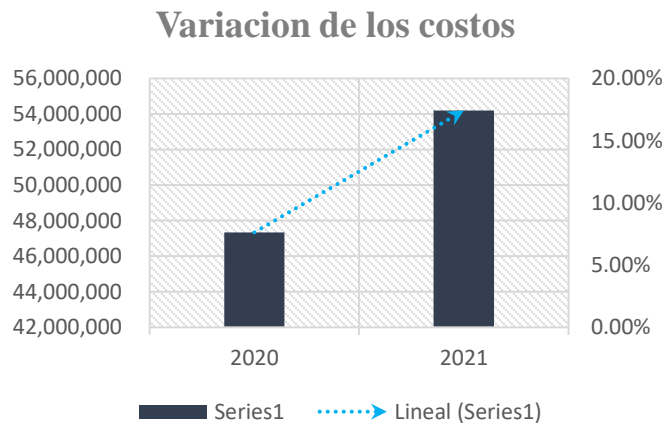
En cuanto a las líneas de negocio, en los últimos años el rubro de mensajería especializada ha logrado un crecimiento representativo para la compañía, en 2018 representaba solo el 9.44% de los ingresos, mientras que para 2021 represento el 43.71% con una variación promedio en los últimos 4 años del 92.18%, por su parte la línea de mensajería masiva a presentado una disminución del -12%.

5.6.2 Análisis de costos

En los años 2018 – 2019 la empresa no presento una discriminación entre costo de ventas y gastos de ventas, ambos se presentaban en un solo rubro de gastos, por lo cual para estos años no es posible realizar un análisis adecuado. Para 2020 la compañía decide presentar ambos rubros por separado, permitiendo realizar un mejor análisis.

Como se observa en la siguiente gráfica, entre 2020 y 2021 los costos presentaron un incremento del 14%, principalmente por que en 2020 los costos disminuyeron a la par que se presentaba una reducción en la demanda de servicios, sin embargo, en 2021 la compañía logro recuperarse de los efectos de la pandemia, recuperando el nivel de ventas que presentaba y por ende sus costos se incrementaron en la medida que mejoraron sus ventas.

Ilustración 8. Variación costos.



Entre los años 2020 y 2021 los costos de venta representaron un 92,66% y 81,57% respectivamente del total de ventas, lo cual genera una alerta, ya que al tener costos tan altos implica tener un alto control presupuestos vs realidad de los costos y gastos del negocio, un mal manejo o problemas en la economía pueden llevar a presentar perdidas en la compañía, al entrar en detalle la mayoría de estos costos son fijos por lo cual adicionalmente bajo estas condiciones se genera una menor utilidad para los accionistas. Al realizar un análisis de los rubros que componen el costo de venta se encontró que para 2021 los costos más significativos se enfocan en los gastos de personal con una participación del 64.42% del total de costos y los servicios con una participación del 18.86%, para mayor claridad el detalle de este rubro se encuentra en el anexo 4.

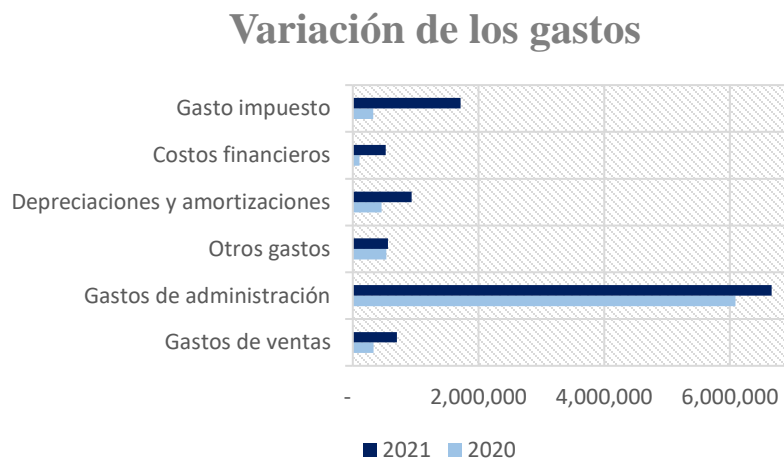
5.6.3 Análisis de los gastos

Para el 2020 y 2021 los gastos representaron el 15,4% y el 16,7% respectivamente de los ingresos, con una variación del 24,8%, de los cuales los rubros con mayor relevancia son gastos

de administración con una participación en 2021 del 10.63% sobre los ingresos, seguido de los impuestos con una participación del 2.58%.

Como se observa en la gráfica, los gastos de administración son los más relevantes en ambos periodos con una variación en 2021 del 9.4% respecto al año anterior, dentro de este rubro encontramos principalmente gastos de personal, servicios y honorarios, en cuanto al gasto de impuesto corresponde al impuesto a la renta e impuesto diferido.

Ilustración 9. Variación de los gastos.

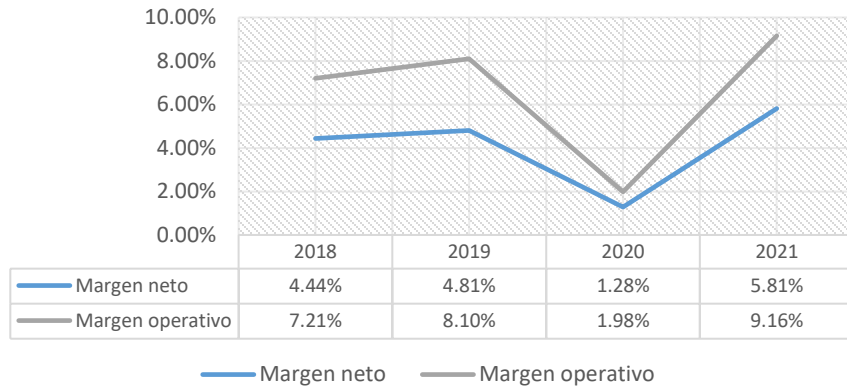


5.7 Análisis del margen utilidad

Como se observa en la gráfica, en los últimos años el margen operativo de la compañía no ha logrado superar el 10% de las ventas, lo cual indica que la empresa presenta costos y gastos operacionales significativos, adicionalmente en 2020 la empresa presentó una reducción alrededor de 6 puntos porcentuales en su margen operativo y 3 puntos porcentuales en su margen neto, ocasionado principalmente por las problemáticas generadas a raíz de la pandemia, con una disminución importante en la demanda de servicios.

Ilustración 10. Márgenes de utilidad.

Margenes Utilidad



De acuerdo con el análisis realizado en la estructura de ingresos y costos se encontró que la compañía posee costos fijos muy altos, lo cual implica que, a menor venta, el costo unitario de los servicios prestados será mayor, afectando de forma negativa el margen de utilidad del negocio.

Para 2021 la compañía logró una recuperación respecto a los resultados de 2020, con un margen operativo del 9,16% y una variación del 7.17% respecto a 2020, así mismo un margen neto del 5.81% y una variación del 4,53%, generada principalmente por la recuperación en sus ventas.

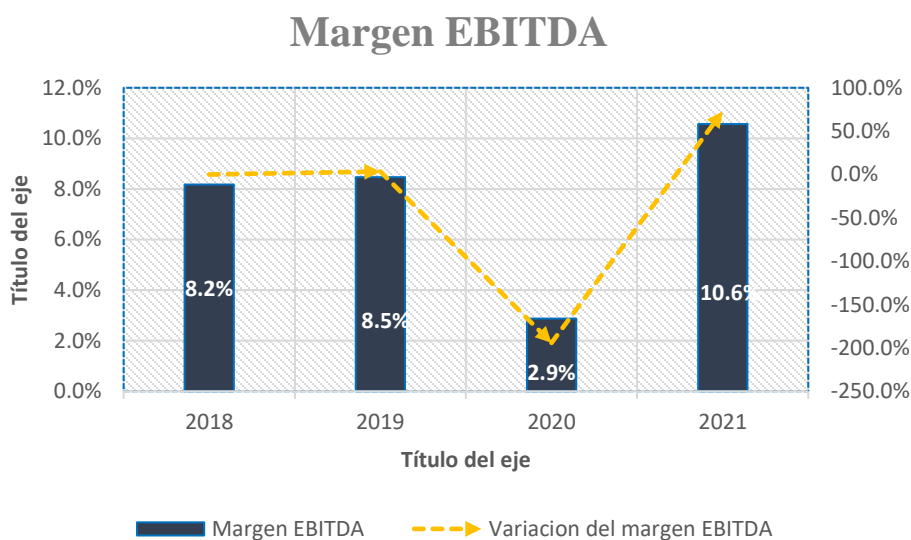
6. Diagnostico financiero

En esta sección, se abordarán los indicadores financieros seleccionados de acuerdo con las características de la compañía, estructura contable y financiera, que nos permitan desarrollar un diagnóstico adecuado y que genere valor a la compañía. Para el desarrollo del mismo se tomó como base el libro del profesor Oscar León García, en este él define un camino que conlleva realizar un análisis y diagnóstico financiero basado en los inductores operativos de valor el autor asegura que, para tener una buena idea de la situación financiera de una empresa, basta con observar seis variables a saber: Margen EBITDA, Productividad del capital de trabajo PKT, estructura de caja, relación intereses/FCB, relación deuda/ EBITDA y Rentabilidad y EVA. Estas seis variables conforman la denominada “primera capa de análisis.”. La observación de estas variables se debe complementar con observaciones de “segunda capa” y el análisis de sensibilidad de las variables que afectan la estructura de caja de la empresa.

6.1 Análisis del margen EBITDA

El Margen EBITDA es un indicador de desempeño operacional que hace complemento al indicador EBITDA ya que permite ver la eficiencia de los ingresos por ventas generadas, este inductor refleja la porción que se convierte en efectivo y queda disponible para atender los 5 compromisos del Flujo de Caja de las compañías como son Impuestos, servicio a la deuda, variación en el capital de trabajo, reposición de activos fijos y dividendos.

Ilustración 11. Margen EBITDA



Para 2021 el margen fue del 10,6% presentando una variación del 72,7% respecto a 2020, es importante mencionar que en 2020 el margen presento una disminución significativa con una variación del -194% respecto a 2019, en este periodo, a raíz de la pandemia la compañía presento una disminución en sus ventas, sin embargo la mayoría de sus costos y gastos son fijos gracias a esto su margen se vio afectado, respecto a los costos y gastos estos se encuentran representados principalmente por los gastos de personal, en este aspecto la compañía en común acuerdo con los empleados se redujo los sueldos de algunos colaboradores y se transformaron algunos puestos para el desarrollo de otras actividades, gracias a esto la compañía presento un margen bajo mas no perdidas, para 2021 la compañía logró recuperarse.

6.2 Análisis del Capital de Trabajo Neto Operativo (KTNO)

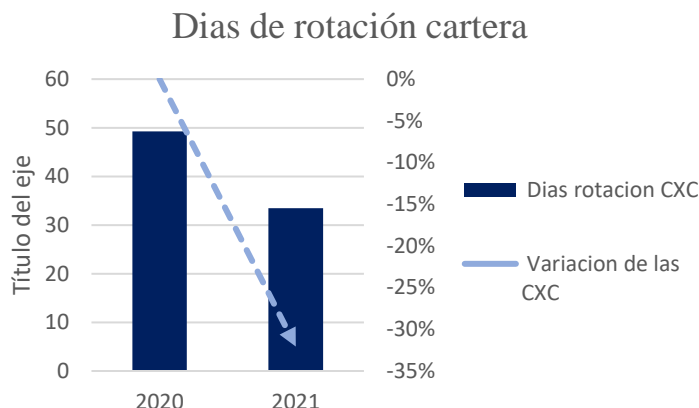
Para una mayor claridad, se recomienda al lector en primer lugar remitirse al anexo 6 correspondiente al análisis realizado en el KTNO, allí reposan las cifras financieras y los indicadores pertinentes del análisis.

Para los periodos 2020 y 2021 la compañía presentaba una productividad del capital de trabajo del 11.3% y 10.5% respectivamente, se observa que para 2021 presento una variación del -0.07%, el factor con mayor impacto corresponde a las cuentas comerciales por cobrar, las cuales representaron el 10.8% y un 12.8% de los ingresos con una variación del 19%. siendo el rubro más significativo del KTNO, seguido de los activos por impuestos corrientes los cuales representaron un 5,4% y 5,8% de los ingresos en 2020 y 2021 respectivamente, los demás rubros no presentan una participación significativa en los ingresos. De la utilidad obtenida en el periodo el 21% se usó para el crecimiento del KTNO, la empresa destino \$10.5 centavos por cada peso de ventas.

6.3 Análisis de las cuentas por cobrar y el ciclo del efectivo

Para 2021 las cuentas comerciales por cobrar representaron el 38.35% del total de activos y el 56.25% de los activos corrientes, además para este año la rotación de cartera se dio cada 33 días, si bien es notable el peso e importancia que presenta dentro del activo, también presenta alto impacto dentro del KTNO. Es importante precisar que la compañía presenta un alto volumen de cartera lo cual impacta directamente en la liquidez de la compañía.

Ilustración 12. Rotación cartera



La empresa tiene como política otorgar créditos de hasta 30 días, debido a que sus principales clientes son compañías de telecomunicación y bancos, sin embargo, aunque el indicador presento un mejor comportamiento respecto al periodo anterior, la rotación de esta cartera está tomando un poco más de lo estipulado por lo que refleja que se debe seguir realizando gestión por parte de la administración para recuperar estos recursos y tomar medidas con el fin de mejorar este indicador.

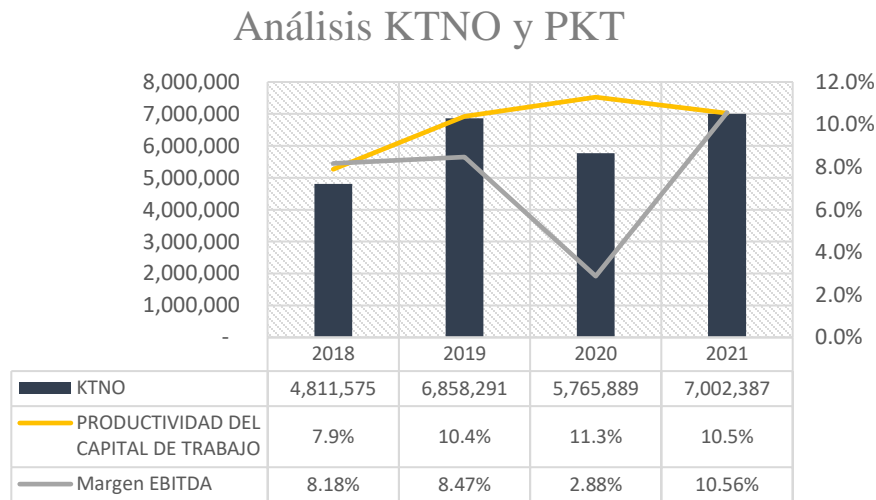
Es importante mencionar que la compañía presenta un elevado porcentaje de su facturación concentrado en dos clientes, con alto impacto en los ingresos y su cartera, el más importante es la compañía Une Telecomunicaciones S.A con una participación del 30,2% de la cartera a 2021 seguido de Compañía de Financiamiento Tuya S.A con un peso del 9% lo cual revela el riesgo en el que está incurriendo la compañía con la alta concentración de recursos en esta cartera.

6.4. Análisis de la palanca de crecimiento y productividad del capital de trabajo

Como se observa en la siguiente gráfica, mediante el análisis de la palanca de crecimiento se estudia la relación margen EBITDA y Productividad del Capital de Trabajo (PKT), aquí podemos encontrar que el PKT ha logrado un leve crecimiento desde 2018, sin embargo el margen EBITDA no ha presentado un crecimiento significativo y presenta una brecha muy pequeña entre el PKT, en 2020 disminuyo considerablemente, entre 2019 y 2020 la palanca de crecimiento es desfavorable, lo que implica que el crecimiento en ventas no está generando caja, por el contrario la requiere. Para el año 2021 la palanca de crecimiento se encuentra en un punto neutro ya que si

bien es favorable su resultado es muy cercano a 1 lo cual implica que la compañía no está generando valor, adicionalmente no genera caja.

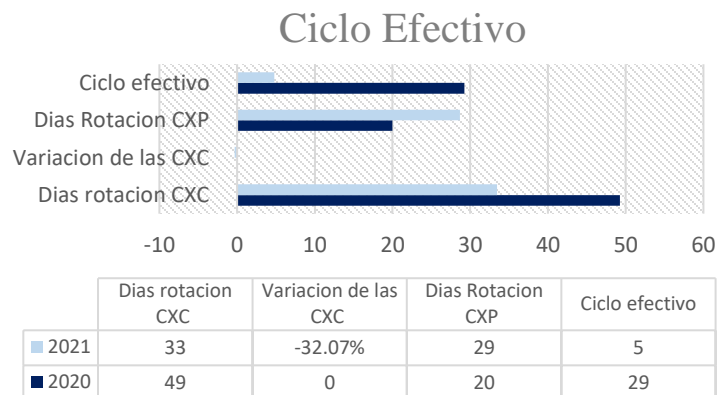
Ilustración 13. Análisis KTNO y PKT



6.5 Ciclo de liquidez y rotación de caja

Como se observa en la siguiente grafica la compañía ha logrado disminuir el ciclo de caja que tenía en el periodo 2020 pasando de 29 a 5 días, lo que a su vez significa que cada peso vendido se tarda 5 días en realizar el ciclo del efectivo, lo cual es positivo para la compañía dado que se observa una disminución en la rotación de cuentas por cobrar, lo que significa que la compañía está logrando realizar sus recaudos en menor tiempo.

Ilustración 14. Ciclo de efectivo



En el año 2020 al ser un año atípico se presentó una rotación de cartera significativa, lo que implica que en este periodo estábamos pagando mucho más rápido a los proveedores de lo que recibimos la cartera de clientes, es importante realizar este análisis ya que como se observa en la gráfica el pago a proveedores se realiza en promedio cada 20 días, lo que implica que no tenemos una eficiencia en el uso de los recursos, empleando dineros que no se han recibido. Se puede observar que existe un alto riesgo de liquidez con un agravante como es la concentración de la cartera en un cliente principal.

6.6 Análisis de estructura de caja

La estructura de caja nos permite validar la porción del flujo de caja bruto que representa el incremento en KTNO, intereses y dividendos, de acuerdo con los compromisos vitales de la compañía. De acuerdo con el análisis, concluimos que para el año 2020 se presentó una variación positiva en el KTNO, ya que se requirió menos capital para el desarrollo de la operación, sin embargo, esta información se encuentra influenciada por las variaciones presentadas a raíz de la pandemia por lo cual no es posible realizar conclusión asertiva sobre la gestión de la compañía.

Para 2021 el rubro que presento un mayor impacto corresponde a la necesidad de cubrir los dividendos con el 53% de participación sobre el flujo de caja bruto, seguido de la variación en KTNO con una participación del 23%. Como se evidencia en ninguno de los periodos se presenta un faltante de caja, sin embargo, es importante enfatizar que el KTNO y los Dividendos para los periodos de estudio consumen en promedio más del 70% del Flujo de Caja Bruto por lo cual alerta sobre problemas de estructura operativa y financiera.

Tabla 9. Estructura de caja

ESTRUCTURA DE CAJA	2018	2019	2020	2021				
EBITDA	4,981,622	5,596,677	1,470,836	7,017,508				
(+) Otros ingresos efectivos	43,486	51,212	74,475	17,760				
(-) Otros egresos efectivos								
(-) Impuestos	-1,663,398	-2,128,435	- 324,943	-1,716,109				
FLUJO DE CAJA BRUTO	3,361,710	3,519,454	1,220,368	5,319,159	Análisis Vertical			
(+/-) Variación del KTNO	0	-2,046,716	1,092,402	-1,236,498	100%	100%	100%	100%
(-) Intereses	- 67,954	- 99,139	- 107,150	- 522,603	0%	-58%	90%	-23%
					-2%	-3%	-9%	-10%

(-) Dividendos	-1,200,000	-2,100,000	-2,800,000		0%	-34%	172%	-53%
DISPONIBLE PARA INVERSION Y/O ABONO A CAPITAL	3,293,756	173,599	105,620	760,058	98%	5%	9%	14%

6.7. Análisis de rentabilidad

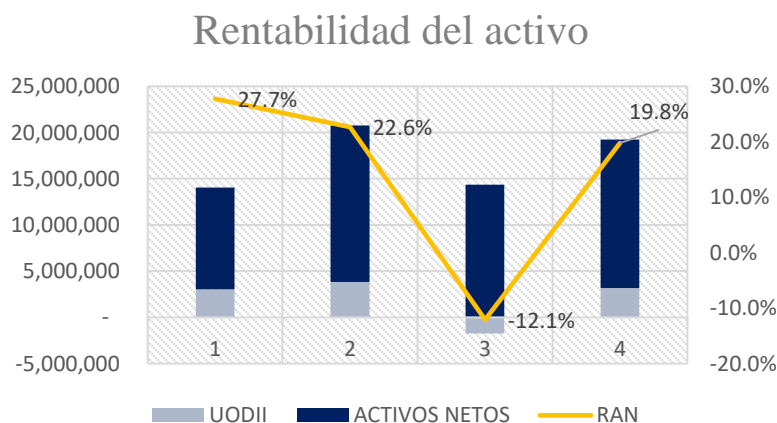
El análisis de rentabilidad constituye una de las herramientas más útiles a la hora de determinar el estado de una compañía en un determinado tiempo, es el principal indicador para el estudio de estados financieros ya que de este depende en gran medida la toma de decisiones.

6.7.1. Rentabilidad del Activo y EVA

En este apartado observaremos el impacto del capital empleado para la operación de la compañía en la utilidad operativa, a lo largo de los últimos cuatro periodos, es decir como la compañía ha logrado un mayor o menor retorno vía utilidades.

Como se observa en la gráfica, la rentabilidad del activo presento una variación significativa para 2020 con resultado obtenido del -12.1% lo que significa que en este periodo la compañía no logro generar utilidades operativas con el capital empleado, sin embargo, para 2021 logro una recuperación gradual de la afectación del año anterior.

Ilustración 15. Rentabilidad del activo



De acuerdo con el profesor Oscar León García EVA se define como la diferencia entre la utilidad operativa que una empresa obtiene y la mínima que debería obtener.

La mínima UODI que la empresa debería obtener corresponde al costo de oportunidad que implica poseer activos netos de operación, materializado en el costo de capital, que al ser multiplicado por el valor de esos activos permite obtener el monto que representa dicho costo de oportunidad y que se denomina Costo por el Uso de los Activos.

Lo anterior permite definir el EVA como la cantidad que resulta de restar a la UODI el costo financiero que implica la posesión de los activos por parte de la empresa. Para la elaboración de este análisis es necesario realizar el cálculo del Costo Promedio Ponderado del Capital – WAAC la construcción se realizó a partir de las siguientes variables de entrada:

- Renta de mercado 4.9% (FINTECH, 2021)
- Una beta apalancada del 1,16 para la industria química básica (Adamorar, 2022)
- Riesgo país del 3.7%,
- Inflación 2022
- Un costo de la deuda (Kd) del 16.84%, es importante precisar que la compañía no posee deudas significativas y los intereses generados normalmente son por el uso de tarjetas de crédito, adicionalmente las tasas empleadas no son reveladas por lo cual este costo fue calculado con base en la tasa de usura al cierre 2021.

Tabla 10 Cálculo del EVA

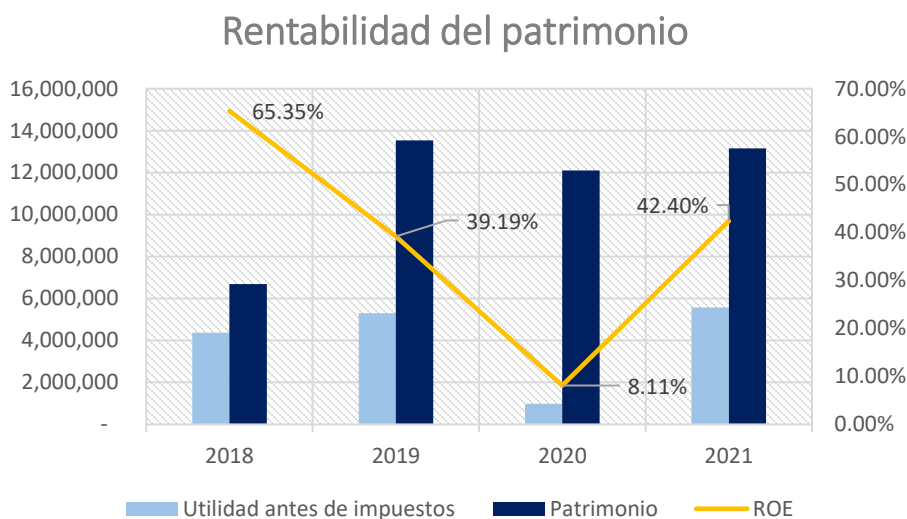
Cálculo del EVA	2021
Ventas	66,444,124
(-) Costo de venta	- 54,197,370
(=) Utilidad Bruta	12,246,754
(-) Gastos de administración	- 6,662,501
(-) Gastos de ventas	- 704,124
(=) Utilidad Operativa	4,880,129
(-) Impuestos Operativos	- 1,708,045
(=) UODI	3,172,084
(-) Capital * WACC	4,537,524
EVA	- 1,365,441

Como podemos observar en la tabla anterior para 2021 la compañía no generó valor por el contrario se observa destrucción de este, sin embargo, es importante precisar que la compañía venía de un año con resultados bajos en 2020 y para 2021 comenzó el proceso de recuperación.

6.7.2. Rentabilidad del Patrimonio

Dentro de este análisis es importante validar la capacidad que tiene la compañía de generar valor a sus accionistas, por lo que el ROE se ha transformado en uno de los indicadores más conocidos en este aspecto.

Ilustración 16. Rentabilidad del patrimonio



De acuerdo con la gráfica anterior, el periodo que generó una mejor rentabilidad para los accionistas en comparación con los años anteriores fue el año 2018 con un 65,35% y el periodo con el más bajo resultado fue 2020 con el 8,11% la utilidad disminuyó significativamente con relación a los años anteriores,, para 2021 la compañía presentó un crecimiento en su ROE respecto al periodo anterior, principalmente por que en 2020 presentó una alta disminución en sus ventas con alto impacto en sus utilidades, para 2021 logró una recuperación en sus ingresos generado por la recuperación de sus ventas y por ende sus utilidades generando así un ROE del 42.4%.

6.8. Análisis de Endeudamiento

El análisis del endeudamiento permite determinar el desempeño de la compañía y su estabilidad financiera,

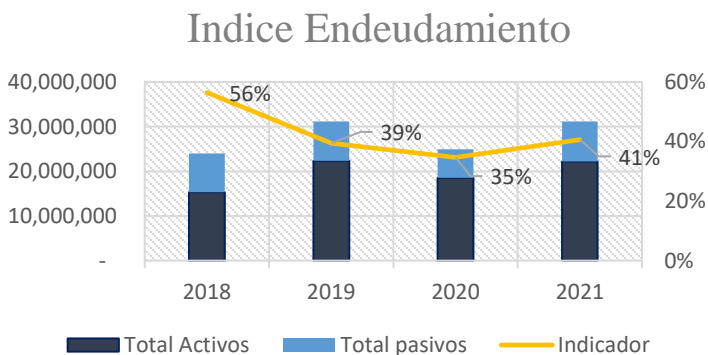
(...)si recurrir al endeudamiento supone un costo financiero menor que los aportes (con lo que lógicamente disminuiría el costo de capital), ello implica asumir mayores riesgos financieros pues una drástica disminución en las ventas podría dejar a la empresa en incapacidad de atender el servicio a la deuda (pago de los intereses y abonos al capital), además de que el poder de decisión y control de los propietarios podría deteriorarse pues es claro que los acreedores, a medida que la empresa va teniendo un mayor nivel de endeudamiento y elevar la tasa de interés, exigirán más requisitos para el otorgamiento de créditos en aras de proteger su inversión y de hecho disminuir su riesgo. (Garcia, Administracion financiera, fundamentos y aplicaciones, 1991).

Para este análisis partiremos del principio que la deuda es menos costosa financieramente que el patrimonio, pero que puede incurrir en un mayor riesgo y que el determinar cuál es el adecuado nivel de endeudamiento de una empresa puede ser engorroso.

6.8.1. Índice de Endeudamiento

Para comenzar el análisis es importante precisar que la compañía no posee obligaciones financieras significativas y la rotación de cuentas por pagar es de en promedio 15 veces en el año por lo cual el pago a sus proveedores lo realiza en un aproximado de cada 24 días. Sus cuentas por pagar están compuestas principalmente por las cuentas por pagar por beneficios a empleados y por pasivos de obligaciones tributarias.

Ilustración 17. Índice de endeudamiento

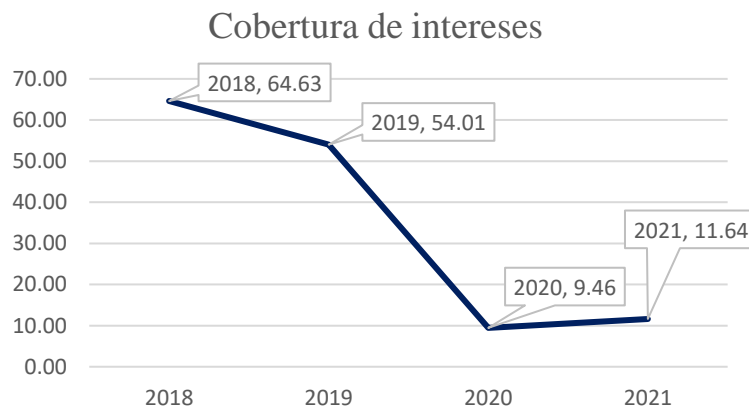


Como se observa en la gráfica, en los últimos años el pasivo a representado en promedio un 38% del total de activos, lo cual indica que a través de los años ha logrado disminuir pasando de un 56% en 2018 hasta comprender un 41% en 2021. Si bien, a simple vista no se presenta un riesgo de propiedad, es importante analizarlo desde otra perspectiva, la compañía no presenta una deuda significativa lo que podría traducir en un exceso de control por parte de los encargados hacia la empresa, pues, es recomendable que la compañía valide este aspecto con el fin de contrarrestar el constante uso de los recursos propios.

6.8.2 Cobertura intereses

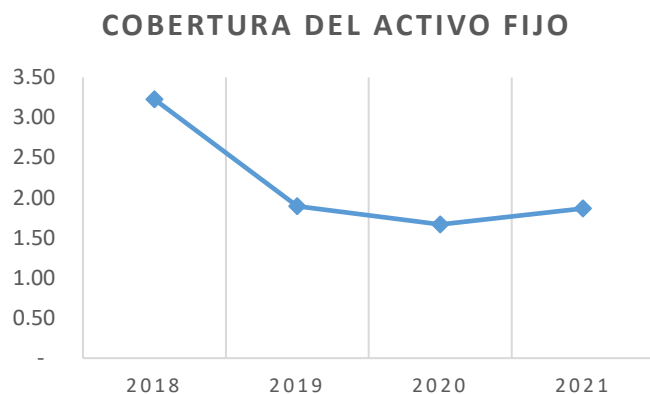
Para el caso de este indicador nos permite identificar cuantas veces son cubiertos los intereses o costos financieros por la utilidad operativa. Lo que demuestra históricamente para la compañía el hecho de que puede afrontar adecuadamente estos gastos, y que no posee un amplio riesgo de no cumplir con la deuda, por una posible disminución de las ventas o un aumento de los costos y gastos inesperados.

Ilustración 18. Cobertura de intereses



6.8.3 Cobertura del activo fijo

Ilustración 19. Cobertura del activo fijo



Al analizar el indicador de cobertura del activo fijo de la compañía DOMINA ENTREGA TOTAL SAS se determina que los acreedores no presentan riesgo de acceder a créditos, en todos los años la empresa muestra un índice positivo donde el número de veces que el patrimonio cubre los activos fijos es mayor a 1, podríamos determinar que el total de sus obligaciones se encuentran cubiertas por los activos fijos.

6.9. Análisis de Riesgos

Para la construcción de la matriz de riesgo de la compañía Domina Entrega Total S.A.S se empleó la metodología de control interno COSO II, la cual permite calificar variables con características cualitativas. El objetivo es identificar los riesgos financieros más representativos basándonos en las características y condiciones en las que opera la empresa.

Partimos de la idea de que la compañía opera encaminada al logro de objetivos de crecimiento y eficiencia, de acuerdo con esto el diseño de la matriz de riesgo inicia con la identificación de acontecimientos que afectan de una u otra manera el cumplimiento de los objetivos de la organización entendiendo que existe un riesgo de que el hecho se ejecute, seguido de esta identificación se procede a la evaluación de los riesgos en donde se valoran los riesgos detectados teniendo en cuenta las siguientes variables, descripción del riesgo, los factores de riesgo y la probabilidad de ocurrencia de estos acontecimientos, el impacto y si es un riesgo inherente.

De acuerdo con (Becas santander, 2022) el riesgo financiero se refiere a “cualquier actividad empresarial que implica incertidumbre y que, por tanto, pueda ocasionar alguna consecuencia financiera negativa para la organización. Por tanto, esta situación puede provocar la pérdida de capital. El riesgo financiero está ligado a la rentabilidad de una empresa. De esta manera,

por ejemplo, cuanta más deuda tiene una compañía, mayor es el riesgo financiero potencial. Por este motivo, antes de llevar a cabo una inversión, es esencial calcular el riesgo que con lleva.” Mediante esta evaluación, podemos encontrar ciertas ventajas tales como crecimiento luego de asumir algunas actividades que podrían mejorar el desempeño de esta, mejorar la planeación de procesos, generar alertas tanto a los acreedores como a los propietarios de la organización para tomar medidas frente a los riesgos.

La matriz se enfocará en evaluar los tipos de riesgos más representativos para la compañía, como son riesgos operativos, riesgo soberano, riesgos de liquidez y riesgo de negocio, como se amplían a continuación:

El riesgo operativo como la pérdida ocasionada por las debilidades o errores en procesos, el personal y los sistemas internos o externos. Como lo afirma (Nuñez Mora & Chavez Gudiño, 2010) “Del riesgo operativo se pueden destacar las siguientes características: el riesgo operativo es el más antiguo de todos y está presente en cualquier clase de negocio y casi en toda actividad; es inherente a toda actividad en que intervengan personas, procesos y plataformas tecnológicas; es complejo, como consecuencia de la gran diversidad de causas que lo originan; y las grandes pérdidas que ha ocasionado a la industria financiera muestran el desconocimiento que de él se tiene y la falta de herramientas para gestionarlo”” Es preciso decir que se debe tener un conocimiento integral de la operación y estructura de la empresa para poder identificar los acontecimientos de riesgo.

El riesgo soberano se entiende cómo “. El entorno macroeconómico afecta de forma directa a las empresas de un país. Por tanto, a la hora de acometer una inversión es imprescindible estudiar el contexto macroeconómico en el que se va a realizar. Un país con unas cuentas nacionales desequilibradas puede incurrir en una crisis que desestabilice a las empresas del territorio.” (Economipedia, 2021). Es aquí donde evaluaremos las principales condiciones en las que se desempeña el sector y como puede afectar directa e indirectamente el normal y optimo funcionamiento de la empresa en el mercado.

El riesgo de negocio, Son riesgos generados a través de la razón de ser del negocio, mediante el análisis de cada uno de los pilares y objetivos estratégicos y de los frentes del negocio.

Finalmente nos encontramos con el riesgo de liquidez el cual básicamente está definido como la posibilidad de no cumplir con las obligaciones financieras de la empresa.

6.9.1 Identificación y probabilidad de riesgos

En este apartado se identifican los riesgos de acuerdo con la trayectoria de la compañía, con el propósito de encontrar, reconocer y describir aquellas situaciones que podrían presentar problemas para el desarrollo de su objetivo; posteriormente se valoran de acuerdo con su impacto y probabilidad de ocurrencia con el propósito de obtener el valor del riesgo inherente.

Para esto es importante seleccionar una herramienta de medición y control que sea acorde y precisa a los riesgos asumidos por la empresa permitiendo calcular rápidamente el efecto sobre los resultados ocasionado por movimientos de los factores de riesgo. A continuación, se observan las bases de calificación dependiendo del nivel de riesgo y se comparte el análisis realizado:

Tabla 11. Valoración de riesgos

Valoración de riesgos		
	Riesgo Crítico	Riesgo Intolerable
	Riesgo Alto	Riesgo Control riguroso, de ser posible eliminar la fuente
	Riesgo Medio	Riesgo enfocado en la prevención
	Riesgo Bajo	Control poco riguroso, realizar seguimiento en un tiempo definido

Además, se valoran los riesgos identificados de acuerdo con su impacto y probabilidad de ocurrencia, para esto se definieron los parámetros de probabilidad de ocurrencia y su impacto como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 12. Escala del perfil de riesgos

Escala de probabilidad	Riesgo			
76% - 99%				
51% - 75%				
26% - 50%				
1% - 25%				
	0-200	201 - 500	501-800	801 - >
	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
	Impacto (COP millones)			

De acuerdo con lo anterior se analizaron los siguientes riesgos para la compañía:

Tabla 13 Riesgos identificados DOMINA S.A.S

MATRIZ DE RIESGOS FINANCIEROS DOMINA EMPRESA TOTAL SAS						
RIESGOS OPERATIVOS						
# Riesgo	Riesgo Identificado	Factores de riesgo	Riesgo Inherente		Calificación del riesgo	Control/Plan de acción
			Si	No		
1	Perdida por accidentes Automovilísticos	Fallas humanas en la prestación del servicio que ocasionen accidentes automovilísticos en todas sus modalidades.		X		Garantizar que el conductor del vehículo este acompañado de un auxiliar de conducción, descanso adecuado por parte de los conductores, mantenimientos y revisiones periódicas de los vehículos para evitar fallas mecánicas
2	Hurtos en las vías	Zonas de alto riesgo, hurtos durante el recorrido de la prestación del servicio de traslado de la mercancía. Hecho que ocurre en la mayoría de sus casos en sitios recurrentes por problemáticas sociales.	X			Equipar a los conductores con elementos de protección, evitar el tránsito por zonas de alto riesgo, definir horarios máximos de labor.
3	Errores logísticos	Errores humanos, mala administración de la codificación de la mercancía, almacenamiento de la mercancía de formas no adecuadas, daño de mercancía por mala manipulación, entre otros.		X		Automatizar procesos, promover el cumplimiento del descanso de pausas activas en los empleados para que trabajen en óptimas condiciones.
RIESGOS SOBERANOS						
# Riesgo	Riesgo Identificado	Factores de riesgo	Riesgo Inherente		Calificación del riesgo	Control/Plan de acción
			Si	No		
4	Competidores con alto reconocimiento	Compañías con gran reconocimiento y trayectoria, musculo financiero fuerte, capacidad operativa eficiente.	X			Generar estrategias de mercado que permitan a la compañía incrementar sus ventas y hacer más atractivos sus productos en comparación con sus competidores.

5	Estado de la infraestructura vial	Vías en mal estado o sin pavimentar, territorios con problemas de accesibilidad	X		Capacitar y mantener al tanto a los empleados del adecuado uso de los vehículos, y de utilizarlos previniendo posibles daños en estos. Se puede optar por tercerizar el transporte de algunas entregas en donde las zonas sean de difícil acceso.
6	Precios de combustible	Constantes incrementos del precio del combustible ocasionando fluctuaciones en el coste implementado para la prestación de los servicios	X		Compra de vehículos eléctricos o híbridos que permitan depender menos del consumo de combustible.
7	Avances tecnológicos en el sector	La tecnología en el país en relación con los vehículos de transporte se encuentra atrasada en comparación con otros países, esto además de afectar una mejor prestación del servicio, genera costos adicionales puesto que no se optimista el consumo de los insumos utilizados.	X		Estar actualizados de los avances tecnológicos que en un posible caso permitan optimizar el uso de los recursos de la empresa y tratar de acceder a esta tecnología.

RIESGOS DE LIQUIDEZ

# Riesgo	Riesgo Identificado	Factores de riesgo	Riesgo Inherente		Calificación del riesgo	Control/Plan de acción
			Si	No		
8	Baja rotación de cartera	Clientes con poca cultura financiera, falta de gestión en la cobranza o excesiva confianza en los clientes.		X		Capacitación constante en el manejo y recaudo de cartera implementar estrategias de descuentos por pronto pago, disminución de la disminución de créditos o tiempos mínimos de pago. Se puede evaluar la posibilidad de negociar esa cartera.
9	Exceso de liquidez	Elevado nivel de activos corrientes, lo cual puede representar un exceso de liquidez.		X		Incursionar en nuevas ideas de negocio que puedan representar mayor rentabilidad para la empresa.

RIESGOS DE NEGOCIO

# Riesgo	Riesgo Identificado	Factores de riesgo	Riesgo Inherente		Calificación del riesgo	Control/Plan de acción
			Si	No		
10	Concentración de un alto % de facturación en un solo cliente	Un elevado porcentaje de su facturación se encuentra concentrado en un único cliente		X		Gestión para atraer nuevos clientes interesados en los servicios de la compañía, incorporar nuevas rutas
11	Gastos de personal	Altos costos y gastos de personal		x		Se deben plantear estrategias con el fin de optimizar tiempos de entrega y el nivel de servicios, con el fin de visualizar si es necesario la cantidad de empleados actual

Luego de esclarecer cuáles son los riesgos actuales de la compañía y el análisis de impacto y probabilidad se definió el siguiente mapa de riesgos:

Tabla 14. Mapa de riesgos DOMINA ENTREGA TOTAL SAS

Escala de probabilidad	Riesgo			
76% - 99%			4 8	
51% - 75%		1 2 3 8		
26% - 50%		5 6		
1%-25%	7 9			9
	0-200	201 - 500	501-800	801 - >
	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
	Impacto (COP millones)			

De acuerdo con esta información se determinaron medidas de mitigación con el fin de obtener el siguiente mapa:

Tabla 15. Perfil de riesgo residual

Escala de probabilidad	Valor residual			
76% - 99%				
51% - 75%		1 2 3 8		4
26% - 50%		5 6		
1%-25%	7 9			
	0-200	201 - 500	501-800	801 - >
	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
	Impacto (COP millones)			

7. Análisis vigencias futuras

7.1 Proyecciones

Luego del análisis y diagnóstico realizado a la compañía se proponen las proyecciones del Estado de Resultados y del Estado de Situación Financiera, sin embargo, es importante informar al lector que no se obtuvo la información financiera de 2022 a tiempo, por lo cual el año base para la proyección será 2021.

Los datos del IPC y DTF, fueron extraídos de las tablas macroeconómicas más recientes proyectadas por (BANCOLOMBIA, 2023), respecto al crecimiento del salario mínimo se tomó como base el aumento del año 2022 (PORTAFOLIO, 2022) y el promedio de los últimos 4 años, finalmente para el crecimiento de los ingresos se tomó el promedio del crecimiento en los últimos años del sector de transporte (Superintendencia de transporte, 2022). A continuación, se relaciona el detalle de los supuestos tomados.

Tabla 16. Parámetros proyección

Variable	Unidad de medida	2021	2022	2023	2024	2025
Días del año	360	360	360	360	360	360
Inflación	Porcentaje	5.62%	13.12%	9.00%	4.80%	4.10%
PIB Sectorial	Porcentaje Promedio últimos años	17.40%	14.94%	14.94%	14.94%	14.94%
DTF 90 Días	Porcentaje	2.07%	8.50%	13.19%	9.56%	6.76%
Impuestos	Porcentaje	31.00%	35.00%	35.00%	35.00%	35.00%
Incremento SMLV	Porcentaje Promedio últimos años	3.50%	10.07%	16.00%	9.86%	9.86%
Tasa de Interés	Porcentaje		11.85%	11.85%	11.85%	11.85%

Se definió realizar la proyección a cuatro años, debido a las constantes fluctuaciones en la economía que se han presentado en los últimos años y que no permiten una proyección más extensa y rigurosa, para el presupuesto de ingresos se empleó el promedio del PIB sectorial dado que la compañía ha crecido a la par del sector en los últimos años, en cuanto a los costos, al ser una

compañía de servicios, su principal factor fijo son los costos generados por el personal, es por esto que todo lo relacionado con nómina y honorarios, se proyectó con base al promedio en el incremento del salario mínimo, los demás factores del costo y gasto se presupuestaron en base a su participación en los ingresos, respecto a la rotación de cartera y pago a proveedores se empleó una estrategia de reducción en tiempos, en primer lugar el recaudo de clientes con una reducción de ocho días pasando de 33 a 25 días, por su parte los pagos a proveedores pasaron de 29 a 28 días.

Debido a la actividad y necesidad de la compañía se proyecta realizar una inversión en vehículos de 4.000 millones, requeridos para la operación, esta inversión será realizada en el año 2022 mediante un crédito a 5 años. A continuación, se detalla la tabla de amortización de pagos donde se proyectan los intereses que tendrá la compañía:

Tabla 17. Tabla de amortización

Periodo	Valor cuota	Intereses	Abono capital	Saldo
0				4,000,000
1	1,274,000	474,000	800,000	3,200,000
2	1,179,200	379,200	800,000	2,400,000
3	1,084,400	284,400	800,000	1,600,000
4	989,600	189,600	800,000	800,000
5	894,800	94,800	800,000	-

De acuerdo con lo anterior, a continuación, se detalla el estado de resultados proyectado:

Estado de Resultados
Cifras expresadas en miles de pesos
NIT 800088155

Cuentas	2021	2022	2023	2024	2025
Resultado del periodo					
Ganancia (pérdida)					
Ingresos de actividades ordinarias	66,444,124	76,370,876	87,780,685	100,895,119	115,968,850
Costo de ventas	54,197,370	59,165,609	65,047,723	71,289,249	77,979,382
Ganancia bruta	12,246,754	17,205,267	22,732,962	29,605,870	37,989,469
Otros ingresos	1,763,798	1,922,540	2,095,568	2,284,170	2,489,745
Gastos de ventas	704,124	806,520	927,289	1,065,627	1,224,277
Gastos de administración	6,662,501	7,995,062	9,357,163	10,633,895	11,885,221
Otros gastos	560,508	644,249	740,500	851,131	978,289
Ganancia (pérdida) por actividades de operación	6,083,419	9,681,977	13,803,579	19,339,387	26,391,426
Depreciación	934,089	618,644	1,018,644	948,407	471,098
EBITDA	7,017,508	10,300,621	14,822,223	20,287,795	26,862,524
Depreciación	934,089	618,644	1,018,644	948,407	471,098
Ganancia (pérdida) por actividades de operación	6,083,419	9,681,977	13,803,579	19,339,387	26,391,426
Ingresos financieros	17,760	95,429	150,425	118,150	93,714
Costos financieros	522,603	8,176	474,000	379,200	284,400
Ganancia (pérdida), antes de impuestos	5,578,576	9,769,229	13,480,004	19,078,337	26,200,741
Ingreso (gasto) por impuestos	1,716,109	3,419,230	4,718,001	6,677,418	9,170,259
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones continuadas	3,862,467	6,349,999	8,762,003	12,400,919	17,030,481
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones discontinuadas	-	-	-	-	-
Ganancia (pérdida)	3,862,467	6,349,999	8,762,003	12,400,919	17,030,481

7.2 Sensibilizaciones y análisis del Flujo de caja del accionista

Con base a las proyecciones realizadas a 2025 y con el objetivo de analizar los factores que determinan el comportamiento del flujo de caja del accionista, se realizó la sensibilización de los rubros que lo componen, así logramos visualizar los factores que tienen mayor impacto en la caja. Para esto, se procede a analizar cómo se afecta el flujo de caja del accionista ante variaciones porcentuales en sus rubros, que van entre el -10% y el 10%, es así como cambios en las Ventas, Costos, Gastos, KTNO y servicio a la deuda generan los siguientes resultados:

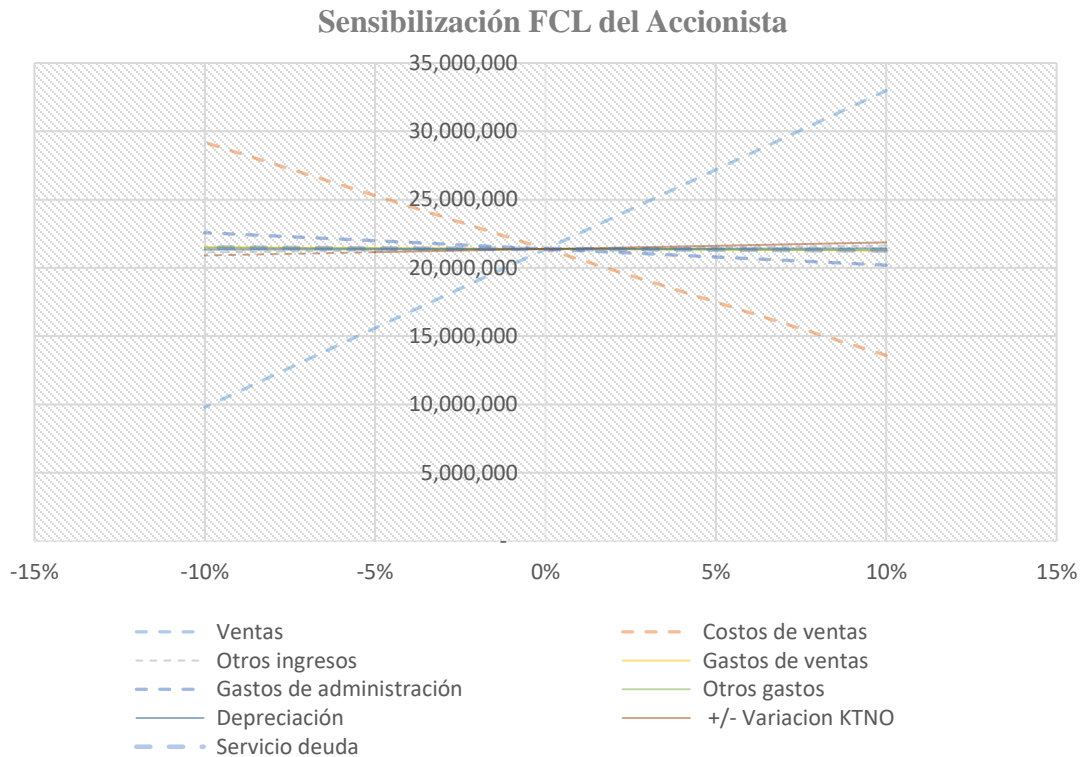
FCL ACCIONISTA 2025									
% Variacion	Ventas	Costos de ventas	Otros ingresos	Gastos de ventas	Gastos de administración	Otros gastos	Depreciación	+/- Variacion KTNO	Servicio deuda
10%	32,984,992	13,590,169	21,637,081	21,265,679	20,199,585	21,290,278	21,435,217	21,866,131	21,279,667
5%	27,186,549	17,489,138	21,512,594	21,326,893	20,793,846	21,339,192	21,411,662	21,627,119	21,333,887
0%	21,388,107	21,388,107	21,388,107	21,388,107	21,388,107	21,388,107	21,388,107	21,388,107	21,388,107
-5%	15,589,664	25,287,076	21,263,620	21,449,321	21,982,368	21,437,021	21,364,552	21,149,095	21,442,327
-10%	9,791,222	29,186,045	21,139,132	21,510,535	22,576,629	21,485,936	21,340,997	20,910,083	21,496,547

Tabla 18. Sensibilización FCL accionista

Como se observa en la tabla anterior, los saldos con mayor impacto son las ventas y costos de venta, mientras que los demás rubros no presentan variaciones significativas. Al disminuir los costos en un 10% el FCL del accionista se incrementa en un 40%, mientras que un incremento en los ingresos mejora en un 50%, sin embargo, una disminución del 10% genera una reducción sustancial en el FCL del accionista.

Es importante conocer que ante cambios del -10 y -5% en deuda financiera, no se genera cambios significativos en el flujo de caja de accionistas, debido a que en la actualidad la empresa no tiene una estructura financiera ligada a préstamos.

Ilustración 20. Sensibilización FCL Accionista



Con los resultados obtenidos se plasmó la información en un gráfico de dispersión, donde el eje X comprende las variaciones entre el -10% y el 10% y el eje Y los resultados del flujo de caja del accionista con base en dichas variaciones. Como se observa en la gráfica, la línea correspondiente a las ventas posee el mayor pendiente seguido de los costos, lo que nos indica que el flujo de caja es muy susceptible ante cambios en las ventas y costos, en conclusión, alerta sobre como la compañía debe realizar gestión para mejoras en su margen bruto.

7.3 Propuesta de Mejora

De acuerdo con los resultados obtenidos en el modelo de sensibilidades y el diagnóstico financiero, genera la alerta para la compañía acerca de optimizar sus costos, realizando una mejor gestión para lo cual se propone una reducción en los próximos años del 3%, combinado con una

gestión en la rotación de cartera actual, con una reducción de 2 días por año en los próximos 5 años.

Si bien son pequeñas modificaciones, bajo este panorama la compañía presenta mejores resultados los cuales se detallan a continuación:

Ilustración 21. Márgenes de utilidad proyectado

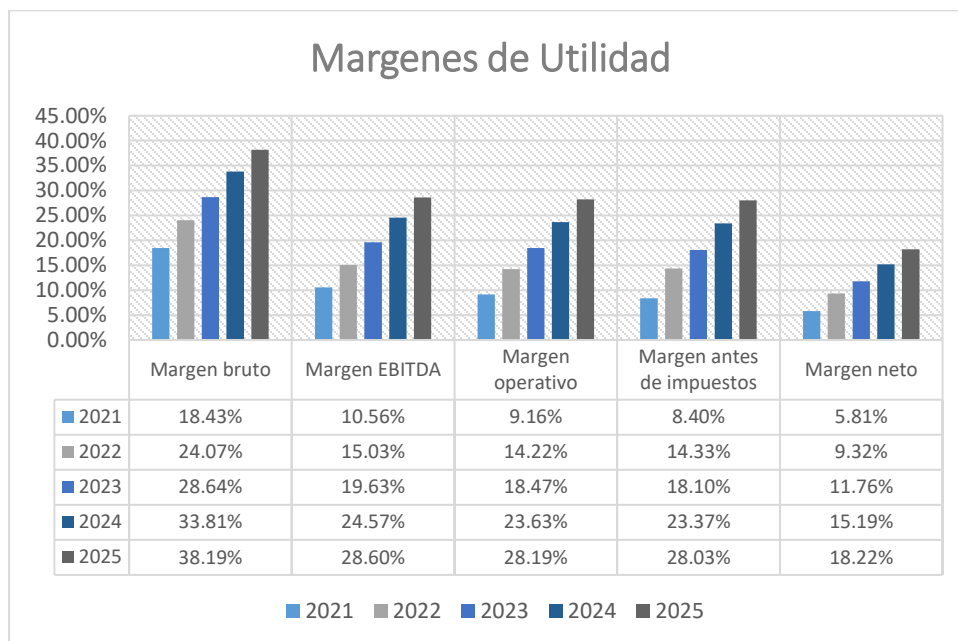


Tabla 19. Análisis palanca crecimiento proyectada

ANÁLISIS PALANCA DE CRECIMIENTO					
	2021	2022	2023	2024	2025
PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL DE TRABAJO	10.5%	12.7%	14.8%	17.6%	20.5%
Días rotación CXC	33	28	28	28	28
Días Rotación CXP	29	30	30	30	30
Ciclo efectivo	5 -	2 -	2 -	2 -	2
Margen EBITDA	10.56%	15.03%	19.63%	24.57%	28.60%
Palanca crecimiento	1.0022	1.1850	1.3249	1.3968	1.3958
Concepto PDC	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable
Brecha	0.02%	2.35%	4.81%	6.98%	8.11%

Según la ilustración, el margen EBITDA de la empresa ascendería progresivamente hasta alcanzar un 28% en el 2025, se observa un crecimiento positivo tanto en la productividad del capital de trabajo como en la palanca de crecimiento. Además, ante un incremento en el flujo de caja y

una palanca de crecimiento favorable, la compañía debería considerar hacer disposición de estos para la adquisición de activos fijos enfocada en una mejora de la operatividad, esta podría incurrir en financiamiento a través de entidades crediticias, diversificando sus fuentes de financiación.

Conclusiones y recomendaciones

De acuerdo con los resultados y análisis generados en el diagnóstico, se observa que la compañía no está generando un valor agregado, principalmente por su alta concentración de cartera y poca inversión en activos. Con base a la información financiera histórica, se determinó que en los últimos años la compañía no ha realizado una inversión en compra y mejora de sus vehículos, lo cual impacta directamente en los servicios que presta. Es importante precisar que la compañía presenta problemas respecto a su palanca de crecimiento, a lo largo de los años no se observan resultados favorables lo cual indica que la caja generada por el EBITDA no es suficiente para generar crecimiento, por el contrario, presenta una tendencia a decrecer, es necesario que la compañía evalúe y tome acciones entorno a sus costos y gastos que permitan mejorar su margen.

Es importante que la compañía realice un constante análisis y gestión de sus costos y gastos, pues constituye un rubro con una alta participación respecto al ingreso, por ende, una pequeña variación impacta en el margen actual de la empresa, adicionalmente, la compañía se encuentra en un sector altamente controlado, con restricciones y vigilancia en las tarifas de los servicios lo que implica que un mayor grado de prudencia en el presupuesto.

Se recomienda a la empresa evaluar el manejo de su estructura financiera, ya que actualmente la principal fuente de financiación se centra en los inversionistas con un peso del 63% sobre el total de fuentes de financiación, debe evaluar la posibilidad de acceder a créditos con el fin de invertir para expandir el negocio o crear nuevos proyectos que finalmente pueden traducirse en una mayor rentabilidad para la empresa

En los últimos años la compañía ha realizado una constante gestión respecto a su ciclo de efectivo, sin embargo, es necesario que desarrolle acciones con el fin de mejorar la rotación de la cartera, al corte de 2021, las cuentas por cobrar representaban el rubro más significativo dentro de los activos, lo cual implica que la compañía tiene una caja atrapada para el desarrollo habitual de su operación, además se detectó que un elevado porcentaje de la facturación anual se encuentra concentrado en un único cliente, representando un riesgo para la compañía. Se recomienda realizar campañas de atracción nuevos clientes y constante gestión para el recaudo de los clientes habituales.

Respecto al sector, se encuentra que es uno de los sectores más sólidos e importantes dentro de la economía colombiana, sin embargo, es importante que el gremio realice un constante llamado

al estado con el fin de generar más atención hacia la inversión en infraestructura vial que permita incursionar en nuevas rutas y generar un acceso más seguro a cada uno de los transportadores.

La economía global se encuentra en un proceso de transformación, enfocándose cada vez más en generar sostenibilidad en materia ambiental, por lo que es necesario garantizar la prestación de un servicio más limpio y amigable con el medio ambiente, para esto la compañía debe realizar una inversión significativa en vehículos amigables con el medio ambiente garantizando la sostenibilidad y rentabilidad de la compañía.

Referencias

- (1996). *LEY 336. Por la cual se adopta el estatuto nacional de transporte.*
- Adamorar. (2022). https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- ANIF. (9 de Diciembre de 2021). [https://www.anif.com.co/comentarios-economicos-del-dia/retos-y-oportunidades-de-las-pymes/#:~:text=Las%20micro%2C%20peque%C3%B1as%20y%20medianas,Producto%20Interno%20Bruto%20\(PIB\).](https://www.anif.com.co/comentarios-economicos-del-dia/retos-y-oportunidades-de-las-pymes/#:~:text=Las%20micro%2C%20peque%C3%B1as%20y%20medianas,Producto%20Interno%20Bruto%20(PIB).)
- Banco de la Republica. (2023). <https://www.banrep.gov.co/es/glosario/liquidez#:~:text=La%20liquidez%20se%20refiere%20a,pago%20sin%20que%20pierda%20valor>
- Banco de la Republica. (30 de Enero de 2023). *Informe de Política Monetaria - Enero 2023.* Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/publicaciones-investigaciones/informe-politica-monetaria/enero-2023>
- BANCOLOMBIA. (04 de 2023). *Actualización de proyecciones económicas para Colombia.* <https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/proyecciones-economicas-colombia-2021-2025>
- Becas santander.* (29 de 06 de 2022). Obtenido de Riesgos financieros: qué son, tipos y consejos para enfrentarse a ellos
- Colombiano, E. (s.f.). Domina: la paisa que lidera el negocio de gran mensajería. *El Colombiano.*
- Confecamaras. (2021). *Dinamica de creación empresas en Colombia.*
- CONGRESO DE LA REPUBLICA. (30 de diciembre de 2009). Ley 1369 de 2009 .
- DANE. (2022). *Boletín Técnico Producto Interno Bruto IV 2022.* Bogota.
- Economipedia.* (1 de 09 de 2021). Obtenido de Riesgo Financiero: <https://economipedia.com/definiciones/riesgo-financiero.html>
- FINTECH.* (2021). Obtenido de <https://mejorcdt.com/mejores-cdt-abril-2023/mejores-cdt-diciembre-2021/>
- Fondo internacional monetario. (14 de 02 de 2023). *Colombia: Declaración Final del equipo del FMI al término de la Consulta del Artículo IV de 2023.* Obtenido de <https://www.imf.org/es/News/Articles/2023/02/14/colombia-staff-concluding-statement-of-the-2023-article-iv-mission>
- Garcia, O. L. (1991). *Administracion financiera, fundamentos y aplicaciones.*
- Garcia, O. L. (2003). *Valoración de Empresas, Gerencia del Valor y EVA.* Cali.
- Garcia, O. L. (2003). *Valoración de Empresas, Gerencia del Valor y EVA.* Cali.

- La Republica. (Mayo de 2022). *Servientrega e Inter Rapidísimo, las empresas que lideran en los envíos individuales*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/servientrega-e-inter-rapidisimo-las-empresas-que-lideran-en-los-envios-individuales-3358854>
- Master, B. M. (2023). *Balance 2022 y perspectivas 2023*.
- Mejía, L. F., & Delgado, M. E. (2020). Impacto macroeconómico y social de la inversión en. *FEDESARROLLO*.
- Nuñez Mora, J. A., & Chavez Gudiño, J. J. (2010). Riesgo operativo: esquema de gestión y modelado del riesgo. 35.
- PORTAFOLIO. (12 de 2022). *Aumento real del salario mínimo para 2023*.
- Portafolio. (2022). *Precio de la gasolina: el aumento en octubre será de 200 pesos*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/precio-de-la-gasolina-en-colombia-aumento-en-octubre-sera-de-200-pesos-571355>
- Rodríguez Álvarez, D., & Pérez Martínez, R. (2016). Competitividad del sector del transporte terrestre intermunicipal de pasajeros en Boyacá Colombia: una aproximación al estado del arte. *Cooperativismo & Desarrollo*, 24.
- Superintendencia de transporte. (2022). *Informe macro: aporte del sector transporte en la reactivación económica*.