



Proyección financiera para la optimización de la inversión del Grupo Coomotor en la Terminal
de Transportes de Melgar -Tolima.

Estudiante

Luis Fernando Paz Gutiérrez

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Facultad de Ciencias Administrativas y Empresariales

Contaduría Pública

Neiva – Huila

Noviembre 2025

Proyección financiera para la optimización de la inversión del Grupo Coomotor en la Terminal
de Transportes de Melgar -Tolima.

Estudiante

Luis Fernando Paz Gutiérrez

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Contador Público

Asesores

Mg. Martha Isabel Sandoval Barragán

Mg. William Valencia Rivera

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Facultad de Ciencias Administrativas y Empresariales

Contaduría Pública

Neiva – Huila

Noviembre 2025

DEDICATORIA

El presente logro en primera me lo dedico a mí de manera personal, resaltando la energía de superación y ganas de mejorar en todos los aspectos de la vida. Hay un refrán muy popular que dice; “nadie sabe el peso de cruz que carga la otra persona” yo lo traduzco es que nadie sabe el esfuerzo y sacrificio que realiza cada ser humano para lograr y cumplir sus objetivos personales, profesionales y laborales.

Indiscutiblemente se lo dedicado a mis padres, por su amor infinito, su comprensión e incondicional apoyo, por ser el verdadero significado de estar en las buenas y las malas. De esta manera se han convertido en esa fuente de energía vital para mi vida y por tal motivo son merecedores compartir este logro con ellos.

A mis abuelos, por su ternura infinita, por sus consejos llenos de sabiduría y por ser ese refugio constante que me ha dado fuerza en los momentos más difíciles. De manera general a toda la familia Paz Leguizamo y Gutiérrez Espinosa, porque cada uno de ustedes ha realizado aportes valiosos a mi vida y a todo mi proceso de formación profesional. Gracias por su apoyo, su confianza y por compartir conmigo cada logro como si fuera suyo.

También se lo dedico a todos mis amigos de corazón verde, como muestra que se puede lograr y alcanzar lo que cada persona se proponga en la vida, invitándolos a nunca dejar de insistir y persistir por sus sueños.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, a Dios, siempre seré agradecido por todas situaciones que presenta en mi vida sean buenas o malas, ya que de todas se obtiene un aprendizaje. En esta ocasión, me bendijo iluminando mi camino con sabiduría y esperanza en cada etapa, siendo mi guía constante y mi mayor fuente de fortaleza para seguir adelante.

A mi familia, porque cada uno de ustedes, cada forma de ser única, fueron escalones y alientos de esperanza para avanzar; otros fueron ese espacio de confortación y paz para meditar y reflexionar permitiéndome ver lo importante que es superarse en la vida. Les agradezco su apoyo incondicional, en especial, su paciencia gracias por recordarme siempre que el concepto de familia si existe.

Al profesor Sebastián Andrés Repizo, por su valiosa disposición y apoyo. Su semejanza no solo me motivó a dar lo mejor de mí, sino también a enfrentar cada reto con la confianza y responsabilidad necesarias.

A la profesora Martha Isabel Sandoval Barragán, Por su orientación, su compromiso y sus valiosos aportes durante el desarrollo de este trabajo. Su acompañamiento académico y humano fue absolutamente fundamental para culminar con éxito este importante proyecto.

Para cerrar, no puedo dejar de expresar mi más sincero agradecimiento a cada uno de los docentes que hicieron parte de este proceso de formación académica. Quiero resaltar la noble e invaluable labor que desempeñan en nuestra sociedad, recordando que su vocación por enseñar y compartir el conocimiento constituye uno de los caminos más significativos para la transformación de vidas.

Tabla de Contenido

RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN	13
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 Pregunta de Investigación	17
2 OBJETIVOS	18
2.1 Objetivo General.....	18
2.2 Objetivos Específicos.....	18
3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
4 ESTADO DEL ARTE.....	21
5 MARCOS DE REFERENCIA.....	24
5.1 Marco teórico.....	24
5.2 Marco Referencial.....	27
5.3 Marco Normativo.....	29
5.4 Marco conceptual.....	32
5.5 Marco contextual	35
6 DISEÑO METODOLÓGICO.....	36
7 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	38
7.1 Caracterización Empresarial y Diagnóstico Financiero.....	38
7.1.1 Análisis Histórico de la Gestión Financiera de la Terminal de Transportes de Melgar S.A. (2021–2024)	40
7.2 Evaluación del Desempeño Financiero y Creación de Valor.....	49
7.2.1 <i>Razón Corriente</i>	49
7.2.2 <i>Endeudamiento</i>	50
7.2.3 <i>ROE</i>	51
7.2.4 <i>ROA</i>	52
7.2.5 <i>Valor Económico Agregado - EVA</i>	52
7.3 Proyección Financiera Prospectiva	55
7.3.1 Proyección Prospectiva del Estado de Resultados	56
7.3.2 Proyección Prospectiva del Estado de Flujo de Efectivo.....	58

7.4	Oportunidades de Mejora para la Optimización de la Rentabilidad y Sostenibilidad de la Terminal.....	60
7.4.1	Gestión Sobre los Activos Netos de Operación.....	60
7.4.2	Diversificación de Servicios Auxiliares.....	61
7.4.3	Amortización de Pasivos Anticipadamente con Excedentes Operativos.....	62
8	CONCLUSIONES	63
	Referencias Bibliográficas	65
	Anexos	73

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Sistema de Valor Agregado- EVA (2021-2024)</i>	53
Tabla 2 <i>Comparativo del ROIC frente a la Tasa de Inflación</i>	54
Tabla 3 <i>Estimación de crecimiento para la proyección del Estado de Resultados (2025–2030)</i> ..	56
Tabla 4 <i>Estimación de crecimiento para la proyección del Estado de Resultados (2025–2030)</i> ..	59
Tabla 5 <i>Proyección de la posición de efectivo al cierre de cada año (2025–2030)</i>	59

Lista de figuras

Figura 1 <i>Mapa del Municipio de Melgar</i>	36
Figura 2 <i>Evolución de la Estructura de Financiera Histórica (2021-2024)</i>	41
Figura 3 <i>Composición de los Activos (2021-2024)</i>	41
Figura 4 <i>Composición de los Pasivos (2021-2024)</i>	43
Figura 5 <i>Composición de Pasivos que generan Costos Financieros (2021-2024)</i>	44
Figura 6 <i>Composición de Patrimonio (2021-2024)</i>	44
Figura 7 <i>Comportamiento Estados de Situación Financiera Histórica (2021-2024)</i>	46
Figura 8 <i>Análisis Financiero de los márgenes de rentabilidad (2021-2024)</i>	47
Figura 9 <i>Comportamiento Razón Corriente (2021-2024)</i>	49
Figura 10 <i>Comportamiento Índice de Endeudamiento (2021-2024)</i>	50
Figura 11 <i>Comportamiento del ROE (2021-2024)</i>	51
Figura 12 <i>Comportamiento del ROA (2021-2024)</i>	52
Figura 13 <i>Comportamiento Proyección Estados de Resultados (2025-2030)</i>	58

RESUMEN

El presente trabajo de grado, titulado “Proyección financiera para la optimización de la inversión del Grupo Coomotor en la Terminal de Transportes de Melgar - Tolima”, responde a una necesidad estratégica del Grupo Coomotor, una organización con amplia trayectoria e influencia en el sector de transporte público del sur del país. Como parte de su estrategia de diversificación de ingresos, el grupo decidió adquirir participación accionaria en diferentes terminales de transporte, entre ellas, la Terminal de Transportes de Melgar S.A.

El problema central radica en que la Terminal de Transportes de Melgar presenta resultados financieros por debajo de las proyecciones iniciales, generando preocupación sobre la efectividad de la estrategia de inversión adoptada. La falta de un enfoque prospectivo en la gestión financiera ha limitado la capacidad de anticipar riesgos y tendencias del mercado, situación que se agravó durante la pandemia de COVID-19.

El objetivo general de la investigación es desarrollar una proyección financiera prospectiva que permita optimizar la inversión del Grupo Coomotor en la Terminal de Melgar, analizando los escenarios económicos y sectoriales que inciden en su desempeño y sostenibilidad.

La investigación adoptó un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos bajo un diseño descriptivo, exploratorio y de estudio de caso. El componente cuantitativo comprendió el análisis de los estados financieros históricos (2021–2024), el cálculo de Indicadores Clave de Desempeño (KPI) como la Razón Corriente, el Endeudamiento, el ROE y el ROA, y la estimación del Valor Económico Agregado (EVA). El componente cualitativo abordó los factores externos mediante la caracterización del entorno y la recolección de información de fuentes primarias.

Los resultados del diagnóstico financiero mostraron que, aunque la terminal fortaleció su estructura patrimonial al pasar el patrimonio del 50% al 66% de las fuentes de financiación y recuperó su margen operacional hasta el 37% en 2024, aún enfrenta problemas de liquidez ya que refleja una Razón Corriente de 0,24 en 2024). Asimismo, el EVA permaneció negativo durante todo el periodo analizado, lo que indica destrucción de valor económico, ya que el rendimiento operativo no alcanzó a cubrir el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC). También se evidenció que el Retorno sobre el Capital Invertido (ROIC) fue inferior a la tasa de inflación en todos los años evaluados.

Las proyecciones financieras prospectivas (2025–2030) evidenciaron una tendencia positiva: el margen neto pasaría de -3% en 2025 a 22% en 2030, y la posición de efectivo alcanzaría aproximadamente \$1.477 millones COP al cierre del periodo proyectado. Finalmente, se identificaron tres estrategias prioritarias para optimizar la rentabilidad y sostenibilidad de la inversión:

En primer lugar, se propone mejorar la gestión de los Activos Netos de Operación (ANO) mediante la optimización y aprovechamiento de los activos subutilizados, con el fin de optimizar en el uso de los recursos disponibles. Asimismo, se recomienda diversificar los servicios auxiliares, incorporando la prestación de servicio de publicidad, lo que permitiría reducir la dependencia actual de las tasas de uso como principal fuente de ingresos. Finalmente, se sugiere amortizar los pasivos de manera anticipada utilizando los excedentes operativos, con el propósito de disminuir los costos financieros y fortalecer la estructura económica de la terminal.

Estas estrategias constituyen una hoja de ruta para mejorar la creación de valor, fortalecer la estabilidad financiera y garantizar la sostenibilidad a largo plazo de la inversión del Grupo Coomotor en la Terminal de Transportes de Melgar S.A.

Palabras clave: Prospectiva, Estrategia, Análisis Financiero, Valor Económico Agregado (EVA).

Abstract

This undergraduate thesis, titled “Financial Projection for the Optimization of Grupo Coomotor’s Investment in the Melgar Transport Terminal - Tolima”, responds to a strategic need of Grupo Coomotor, an organization with extensive experience and influence in the public transport sector in the south of the country. As part of its income diversification strategy, the group decided to acquire equity participation in various transport terminals, including the Melgar Transport Terminal S.A.

The central problem lies in the fact that the Melgar Transport Terminal has shown financial results below the initial projections, raising concerns about the effectiveness of the adopted investment strategy. The absence of a forward-looking approach in financial management has limited the ability to anticipate risks and market trends, a situation that worsened during the COVID-19 pandemic.

The main objective of this research is to develop a prospective financial projection that allows optimizing Grupo Coomotor’s investment in the Melgar Terminal by analyzing the economic and sectoral scenarios that affect its performance and sustainability. The study adopted a mixed-method approach, combining quantitative and qualitative methods under a descriptive, exploratory, and case study design. The quantitative component included the analysis of historical financial statements (2021–2024), the calculation of key performance indicators (KPI) such as the Current Ratio, Debt Ratio, ROE, and ROA, and the estimation of the Economic Value Added (EVA). The qualitative component addressed external factors through environmental characterization and the collection of primary information sources.

The results of the financial diagnosis showed that, although the terminal strengthened its equity structure—raising equity participation from 50% to 66% of funding sources—and recovered its operating margin to 37% in 2024, it still faces liquidity issues, as reflected by a Current Ratio of 0.24 in 2024. Likewise, the EVA remained negative throughout the analyzed period, indicating economic value destruction, since the operating return did not cover the Weighted Average Cost of Capital (WACC). It was also found that the Return on Invested Capital (ROIC) was lower than the inflation rate in all evaluated years.

The prospective financial projections (2025–2030) revealed a positive trend: the net margin is expected to increase from -3% in 2025 to 22% in 2030, and the cash position is projected to reach approximately COP \$1.477 billion by the end of the projected period. Finally, three priority strategies were identified to optimize the profitability and sustainability of the investment:

First, it is proposed to improve the management of Net Operating Assets (NOA) by optimizing and utilizing underused assets to enhance the efficiency in resource allocation. Likewise, it is recommended to diversify auxiliary services, incorporating the provision of advertising services, which would help reduce the current dependence on usage fees as the main source of income. Finally, it is suggested to prepay liabilities using operating surpluses to reduce financial costs and strengthen the terminal's financial structure.

These strategies constitute a roadmap to enhance value creation, strengthen financial stability, and ensure the long-term sustainability of Grupo Coomotor's investment in the Melgar Transport Terminal S.A.

Keywords: Financial Prospecting, Strategy, Financial Analysis, Economic Value Added (EVA).

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de grado se titula Proyección financiera para la optimización de la inversión del Grupo Coomotor en la Terminal de Transportes de Melgar -Tolima. El estudio se centra en analizar el comportamiento financiero de la inversión realizada por el Grupo Coomotor en la Terminal de Transportes de Melgar. El objetivo es desarrollar una prospectiva financiera para evaluar y optimizar la rentabilidad y la sostenibilidad de la inversión realizada.

El Grupo Coomotor es un actor significativo en el sector del transporte en los departamentos del Huila y Tolima. En busca de diversificar sus ingresos, implementó la estrategia de adquirir participación accionaria en terminales de transporte. Por lo tanto, la razón principal de esta investigación radica en la preocupación de la alta dirección ante la limitada rentabilidad de la inversión en la Terminal de Transportes de Melgar. Este desempeño insuficiente ha generado incertidumbre y sugiere limitaciones en la gestión financiera, entre ellas la ausencia de un enfoque prospectivo que permita anticipar riesgos. Asimismo, se evidencia la falta de un análisis sistemático basado en Indicadores Clave de Desempeño (KPI) y en el Valor Económico Agregado (EVA), herramientas esenciales para determinar si la inversión está realmente generando valor para el grupo.

Se evaluaron, mediante un modelo de análisis y proyección financiera prospectiva, las oportunidades de optimización de la rentabilidad y sostenibilidad de la inversión del Grupo Coomotor, proporcionando información objetiva para la toma de decisiones estratégicas.

La literatura especializada confirma que el análisis financiero constituye un mecanismo estratégico para promover la sostenibilidad empresarial, particularmente en pequeñas y medianas empresas colombianas que requieren herramientas de evaluación que les permitan optimizar sus recursos y fortalecer su posición competitiva (Barrios Parejo et al., 2021).

Complementariamente, este enfoque analítico se posiciona como una herramienta clave para la toma de decisiones gerenciales, proporcionando información objetiva y confiable que facilita la identificación de oportunidades de mejora y la mitigación de riesgos financieros (Marcillo Cedeño et al., 2021).

A fin de alcanzar dicho propósito, el estudio adopta un diseño metodológico mixto que integra de manera sistemática enfoques cuantitativos y cualitativos. El tipo de investigación definido es descriptivo, exploratorio y de estudio de caso, lo que permite caracterizar la situación actual y analizar las incertidumbres existentes, con un enfoque específico en la inversión realizada en la Terminal de Transportes de Melgar.

De este modo el trabajo no se reduce a una necesidad organizacional inmediata, sino que también aporta al fortalecimiento institucional y al desarrollo económico regional. Además, la investigación se articula con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 8 y 9, que promueven el trabajo decente, el crecimiento económico, la innovación y el fortalecimiento de la infraestructura, reafirmando la pertinencia y la relevancia social de este estudio en curso.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Grupo COOMOTOR se ha consolidado como un actor esencial en el sector del transporte público del Huila y el suroccidente colombiano. Este grupo empresarial nació de la articulación entre la Cooperativa de Motoristas del Huila y Caquetá Limitada (COOMOTOR), fundada en 1960 con el objeto de ofrecer transporte de pasajeros, y la sociedad anónima Inversiones COOMOTOR S.A., establecida en 1999 con el propósito de comercializar combustibles, lubricantes y otros insumos, así como de prestar servicios complementarios para el transporte terrestre automotor (COOMOTOR, 2024). Desde el año 2000, esta sinergia se ha constituido en una estrategia integral que ha impulsado la expansión, modernización y

fortalecimiento patrimonial del grupo, consolidando políticas de planeación, inversión y gestión orientadas al desarrollo sostenible de sus operaciones.

Entre los hitos más destacados de innovación sobresale la puesta en marcha del primer bus de doble piso, Navette XL, que marcó un avance significativo en la modernización del transporte regional. Actualmente, la cooperativa cuenta con un parque automotor superior a 800 vehículos, dotados de tecnología, confort e innovación (Núñez Torres, 2018). Por su parte, Inversiones COOMOTOR ha mostrado un compromiso firme con la sostenibilidad y la eficiencia energética, como lo demuestra la instalación en 2023 de 348 paneles solares con una capacidad de 189,66 KWP, inversión que no solo genera beneficios económicos, sino que también reduce las emisiones de CO₂, en coherencia con los objetivos ambientales de la organización.

A lo largo de su trayectoria, el Grupo COOMOTOR ha buscado diversificar sus ingresos mediante inversiones en renta variable, adquiriendo participaciones accionarias en distintas terminales de transporte en Colombia. Esta estrategia busca garantizar retornos financieros sostenibles, fortalecer el valor patrimonial de sus asociados y consolidar su presencia en un sector clave para la movilidad y el desarrollo regional. Sin embargo, algunas de estas inversiones no han logrado los resultados esperados. En particular, el Terminal de Transportes de Melgar Tolima ha presentado niveles de rentabilidad inferiores a los proyectados, situación que ha generado preocupación en la alta dirección del grupo por su impacto sobre la sostenibilidad financiera y la eficiencia operativa de la inversión.

El bajo desempeño del Terminal de Melgar sugiere limitaciones en la gestión financiera y una falta de enfoque prospectivo para anticipar riesgos y tendencias del mercado, especialmente evidentes durante la pandemia, cuando la rentabilidad del sector transporte se redujo significativamente. Asimismo, la ausencia de un análisis sistemático basado en indicadores clave

de desempeño (KPI financieros) y en el Valor Económico Agregado (EVA) ha impedido evaluar con precisión si la inversión genera valor o afecta negativamente los resultados consolidados del grupo. Esta situación ha generado incertidumbre sobre la efectividad de las decisiones de inversión adoptadas y ha evidenciado la necesidad de fortalecer los procesos de evaluación y proyección financiera.

En este contexto, se hace necesario un análisis exhaustivo que permita identificar las causas del bajo retorno, revisar el comportamiento financiero del Terminal de Melgar y proponer estrategias que optimicen la rentabilidad de la inversión. La aplicación de una proyección financiera prospectiva, basada en KPI y EVA, se plantea como una herramienta esencial para comprender el desempeño histórico, proyectar escenarios futuros y definir alternativas que mejoren la sostenibilidad económica y la creación de valor. Así, el Grupo Coomotor podrá disponer de información objetiva y confiable para orientar la toma de decisiones estratégicas y fortalecer su posición en el mercado del transporte.

La literatura especializada confirma la importancia del análisis financiero como instrumento para promover la sostenibilidad empresarial, especialmente en organizaciones que buscan optimizar recursos y consolidar ventajas competitivas (Barrios Parejo et al., 2021). De igual manera, Marcillo Cedeño et al. (2021) resaltan que este tipo de análisis constituye una herramienta clave para la toma de decisiones gerenciales, al permitir la identificación de oportunidades de mejora y la mitigación de riesgos financieros. En este sentido, la prospectiva se presenta como una metodología que permite anticipar y construir futuros posibles, no para predecirlos, sino para reducir la incertidumbre mediante mecanismos de anticipación (Quiroga, 2024; Boada et al., 2020).

De acuerdo con Kostyukhin y Bogachev (2024), alcanzar los objetivos estratégicos exige analizar los factores internos y externos que influyen en la innovación y en la sostenibilidad organizacional. Ejemplos recientes, como el estudio de Melo y Sierra (2024) aplicado a una empresa de autopartes en Colombia, demuestran cómo la prospectiva financiera permite integrar variables macroeconómicas y sectoriales para proyectar escenarios de mediano plazo, fortaleciendo la capacidad de decisión y resiliencia empresarial. En coherencia, la presente investigación busca evaluar, mediante un modelo de proyección financiera prospectiva fundamentado en KPI financieros y EVA, las oportunidades de optimización de la inversión del Grupo Coomotor en el Terminal de Transportes de Melgar, identificando estrategias para mejorar su rentabilidad y sostenibilidad a futuro.

De esta manera, la investigación no solo responde a una necesidad organizacional inmediata, sino que también aporta al desarrollo económico regional y al fortalecimiento institucional mediante el uso de herramientas estratégicas innovadoras. Su impacto se proyecta en dos dimensiones: empresarial, al optimizar la toma de decisiones de inversión, y académica, al integrar enfoques de prospectiva con análisis financiero en un sector clave para la movilidad y competitividad territorial. Además, el estudio se articula con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 8 y 9, que promueven el trabajo decente, el crecimiento económico y la innovación, reafirmando la pertinencia y relevancia social de este proyecto investigativo.

1.1 Pregunta de Investigación

¿Cómo puede un análisis prospectivo financiero, fundamentado en indicadores clave de desempeño (KPI) y en el Valor Económico Agregado (EVA), optimizar la inversión del Grupo COOMOTOR en el Terminal de Transportes de Melgar?

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Evaluar mediante proyección financiera prospectiva, fundamentada en KPI financieros y EVA, las oportunidades de optimización de la rentabilidad y sostenibilidad de la inversión del Grupo Coomotor en la Terminal de Transportes de Melgar, Tolima.

2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación financiera de los últimos cuatro años del Terminal de Transportes de Melgar mediante el análisis de estados financieros.
- Calcular y analizar los indicadores clave de desempeño (KPI financieros) y el Valor Económico Agregado (EVA) del Terminal de Transportes de Melgar para establecer líneas base de evaluación.
- Desarrollar proyecciones financieras prospectivas considerando variables internas y externas que impacten la operación del Terminal de Transportes de Melgar.
- Identificar oportunidades de optimización de la rentabilidad y sostenibilidad de la inversión del Grupo Coomotor basándose en los resultados de la evaluación prospectiva.

3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El Grupo Coomotor, reconocido por su liderazgo en el sector transporte del sur del país, ha emprendido diversas inversiones estratégicas con el propósito de diversificar sus fuentes de ingreso y garantizar su sostenibilidad financiera. Entre ellas, destaca su participación en el Terminal de Transportes de Melgar (Tolima), una sociedad anónima que constituye un componente esencial dentro de la red de movilidad regional. No obstante, los resultados financieros derivados de esta inversión no han cumplido las expectativas de los directivos del grupo, generando inquietudes respecto a su rentabilidad y sostenibilidad.

Ante este panorama, surge la necesidad de analizar con rigor técnico la eficiencia de la inversión, identificando factores que han limitado su desempeño y proyectando estrategias que

contribuyan a optimizar sus resultados. Tal como señalan Carrera y Rivera (2025), la adopción de una visión estratégica fundamentada en el análisis financiero permite detectar oportunidades de mejora, reducir riesgos y fortalecer la transparencia en los procesos operativos.

En este contexto, el liderazgo transformacional se presenta como un elemento determinante para el fortalecimiento de la competitividad y la sostenibilidad organizacional, al fomentar la innovación y la cohesión necesarias para adaptarse a las dinámicas de un entorno globalizado (Bravo y Herrera, 2023). Asimismo, la transformación digital redefine las estrategias empresariales, impulsando una innovación constante que incrementa la capacidad de respuesta frente a las demandas del mercado (Díaz-Avelino et al., 2024).

De igual forma, el análisis financiero es un componente esencial para asegurar que la contabilidad cumpla su propósito fundamental: servir de base sólida para la toma de decisiones informadas (Valenzuela Chicaiza et al., 2023). En el caso del Grupo Coomotor, los resultados obtenidos por su participación en el Terminal de Transportes de Melgar evidencian una brecha entre los rendimientos esperados y los realmente alcanzados, lo que plantea interrogantes sobre la gestión del capital invertido, el nivel de riesgo asumido y la sostenibilidad a largo plazo. Estos análisis deben realizarse con prudencia, considerando factores externos como la volatilidad del mercado, los cambios económicos y la estructura de costos, los cuales inciden directamente en la rentabilidad y el valor generado por la organización.

La presente investigación se justifica en la necesidad de comprender las causas del bajo rendimiento de la inversión en el Terminal de Melgar y, simultáneamente, proponer alternativas que mejoren su rentabilidad y sostenibilidad. Este estudio ofrece al Grupo Coomotor una visión integral de la gestión de una de sus inversiones más representativas, brindando herramientas

útiles para fortalecer la toma de decisiones, la gestión del capital y la planeación estratégica corporativa.

Para lograrlo, se aplicarán herramientas financieras como los Indicadores Clave de Desempeño (KPI) y el Valor Económico Agregado (EVA), que permiten realizar un análisis objetivo de la creación de valor. Los KPI facilitan la evaluación de aspectos como la liquidez, la rentabilidad, el endeudamiento y la eficiencia operativa, mientras que el EVA incorpora el costo del capital, diferenciando entre las utilidades contables y el valor económico real. La combinación de ambos enfoques ofrece una perspectiva integral del desempeño financiero, permitiendo identificar oportunidades de mejora y orientar las decisiones hacia un crecimiento sostenible.

Como afirma Máttar (2020), la prospectiva no busca predecir el futuro, sino reducir la incertidumbre y ofrecer herramientas que permitan tomar mejores decisiones en el presente. De acuerdo con el IASB (2013), la información prospectiva es esencial porque incluye planes, proyecciones y escenarios posibles para la organización. En coherencia con ello, esta investigación no se limita a examinar los resultados actuales, sino que también busca proyectar escenarios futuros que contemplen riesgos y oportunidades, fortaleciendo la sostenibilidad de la inversión de Coomotor en el Terminal de Melgar.

Desde una perspectiva social, la estabilidad financiera del Terminal de Transportes de Melgar y del Grupo Coomotor impacta directamente en la calidad de vida de los trabajadores y en el desarrollo de la comunidad. Una inversión rentable y sostenible permite mantener empleos y mejorar las condiciones laborales de más de 1.500 colaboradores del grupo (Núñez Torres, 2018). Además, contribuye al fortalecimiento de programas sociales como las fundaciones infantiles, el transporte escolar para población vulnerable y campañas de seguridad vial, entre

ellas “*Más vida en la vía*” (La Nación,2024), iniciativas que generan un impacto positivo en la sociedad y en la movilidad regional.

Finalmente, el proyecto posee un alto grado de viabilidad, dado que se cuenta con información detallada sobre la inversión realizada por el Grupo Coomotor y los estados financieros del Terminal de Transportes de Melgar. El acceso a estos datos clave permitirá realizar un análisis profundo de la situación económica y evaluar la efectividad de las estrategias vigentes. Asimismo, el respaldo institucional de los directivos asegura la colaboración necesaria para la ejecución técnica y metodológica del estudio. La combinación de información confiable, apoyo corporativo y herramientas analíticas proporciona una base sólida para garantizar resultados que contribuyan a la mejora continua, la sostenibilidad y la rentabilidad del Grupo Coomotor y sus inversiones.

4 ESTADO DEL ARTE

El pensamiento prospectivo ha experimentado una notable evolución desde sus orígenes en la escuela francesa hasta convertirse en una herramienta clave de la planificación estratégica moderna. Según Mera Rodríguez (2012) “la escuela francesa de la prospectiva nace a finales de los años cincuenta del siglo XX, gracias a las construcciones teóricas de los filósofos y pensadores Gastón Berger y Beltrand de Jouvenel” (p. 25), quienes destacaron la importancia de anticipar y planear los futuros posibles, construyéndolos desde el presente. Este enfoque marcó el inicio de una disciplina que permite a las organizaciones reducir la incertidumbre y orientar la toma de decisiones en contextos cambiantes, fortaleciendo su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

La prospectiva se ha consolidado como una metodología esencial para anticipar escenarios y gestionar estratégicamente la incertidumbre, tanto en el ámbito gubernamental como

en el empresarial. Mera Rodríguez (2012) recuerda que la primera empresa multinacional que aplicó técnicas prospectivas fue Royal Dutch Shell, la cual, desde 1968, incorporó el planeamiento por escenarios como parte de su modelo estratégico. Antes de esa fecha, Shell utilizaba métodos de pronóstico tradicionales que no le permitían prever crisis estructurales del mercado, como la crisis del petróleo de 1973. La adopción de la prospectiva señala el autor, permitió “vislumbrar dicho escenario, tan poco deseable, y plantear planes contingentes que fueron empleados en su debido momento” (p. 26). Este caso demostró el potencial de la prospectiva para anticipar riesgos y fortalecer la resiliencia organizacional, sentando un precedente para su aplicación en múltiples sectores.

En el contexto latinoamericano, la prospectiva ha sido adaptada a modelos de gestión financiera, con el fin de integrar variables económicas, sociales y sectoriales. Un ejemplo reciente lo aporta el estudio de Melo Fernández y Sierra Zarabanda (2024), quienes diseñaron una prospectiva financiera para una empresa de autopartes en Colombia, proyectando un horizonte de cuatro años. Los autores incorporaron análisis macroeconómicos y sectoriales basados en datos históricos desde 2017, lo que permitió evaluar la evolución del crecimiento y la gestión durante la crisis sanitaria. Este enfoque evidencia cómo la prospectiva financiera puede mejorar la toma de decisiones estratégicas, fortalecer la planeación a mediano plazo y aumentar la capacidad de adaptación organizacional.

En paralelo, la literatura financiera sostiene que el análisis financiero es un pilar esencial en la gestión empresarial, ya que permite evaluar la situación económica actual, diagnosticar la eficiencia en el uso de los recursos y prever escenarios futuros. Nava Rosillón (2019) afirma que “el análisis financiero es una herramienta gerencial y analítica clave en toda actividad empresarial, que determina las condiciones financieras en el presente, la gestión de los recursos

financieros disponibles y contribuye a predecir el futuro de la empresa” (pág.1). En esta misma línea, Párraga Franco et al. (2021) señalan que su importancia radica en la aplicación de estrategias que permiten visualizar el nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento y rentabilidad, elementos indispensables para medir el rendimiento de un negocio y orientar la toma de decisiones.

La integración entre análisis financiero y prospectiva ha dado origen a modelos más dinámicos de evaluación empresarial, capaces de combinar la revisión histórica con la proyección estratégica. En este sentido, Carrera y Rivera (2025) concluyen que “un modelo financiero integral, apoyado en indicadores clave de desempeño, es crucial para garantizar una toma de decisiones fundamentada, mejorar la operatividad y fomentar el crecimiento sostenido de la empresa en un entorno dinámico y competitivo”. Esta afirmación resalta la relevancia de los Indicadores Clave de Desempeño (KPI) como herramientas que no solo diagnostican la situación actual de la organización, sino que también aportan información para proyectar escenarios futuros y fortalecer la capacidad de adaptación ante los cambios del entorno.

A partir de lo anterior, se reconoce que la prospectiva financiera, sustentada en KPI y en el Valor Económico Agregado (EVA), representa una evolución metodológica significativa en el análisis de inversiones. Esta combinación permite evaluar la creación de valor económico real, diferenciar entre utilidades contables y resultados sostenibles, e integrar la visión estratégica con la eficiencia operativa. Para organizaciones del sector transporte, como el Grupo Coomotor, esta perspectiva resulta especialmente pertinente, pues posibilita anticipar escenarios de riesgo, optimizar decisiones de inversión y fortalecer la sostenibilidad económica.

En síntesis, el estado del arte evidencia que las herramientas de análisis financiero, cuando se complementan con enfoques prospectivos, constituyen un marco robusto para la

planeación estratégica y la toma de decisiones empresariales informadas. La revisión de la literatura muestra que las organizaciones que incorporan modelos basados en KPI y EVA logran mayor capacidad de respuesta, control de recursos y creación de valor a largo plazo. Este estado del arte proporciona el sustento conceptual para el desarrollo de la presente investigación, orientada a evaluar la rentabilidad y sostenibilidad de la inversión del Grupo Coomotor en el Terminal de Transportes de Melgar mediante una proyección financiera prospectiva que integre análisis histórico, evaluación de desempeño y proyección estratégica.

5 MARCOS DE REFERENCIA

En esta sección se presentarán los diferentes marcos de referencia que sustentan la investigación. El marco teórico ofrecerá las bases conceptuales y las teorías más relevantes; el marco referencial integrará los antecedentes y estudios previos relacionados con el tema; el marco normativo examinará las regulaciones y estándares aplicables; el marco conceptual definirá los términos y conceptos clave; y el marco contextual ubicará el estudio dentro de su entorno específico. En conjunto, estos marcos permitirán comprender de manera integral el objeto de estudio y fortalecer la coherencia del análisis desarrollado.

5.1 Marco teórico

El análisis financiero constituye una herramienta esencial para evaluar la situación económica y el desempeño operativo de las organizaciones. De acuerdo con Marcillo Cedeño et al. (2021) los estudios financieros deben aplicarse en toda empresa, sin importar su tamaño o actividad, pues permiten identificar la posición financiera y apoyar los procesos de decisión.

En el contexto de esta investigación, el análisis financiero se emplea para examinar la inversión realizada por el Grupo Coomotor en la Terminal de Transportes de Melgar Tolima, con

el propósito de determinar si dicha inversión está generando valor agregado. Este enfoque resulta esencial, ya que permite conocer el estado actual y el comportamiento económico de la entidad.

Juárez y Useche (2023) afirman que un análisis financiero adecuado sirve de guía en los procesos de planeación, presupuesto, inversión y operación, siendo indispensable para alcanzar niveles óptimos de rentabilidad.

Asimismo, Barrios Parejo et al., 2021 destacan que el análisis financiero desempeña un papel crucial en la lectura oportuna de las variables del entorno y en la toma de decisiones estratégicas orientadas al desarrollo sostenible. En conjunto, estas perspectivas consolidan la idea de que el análisis financiero trasciende el ámbito contable, convirtiéndose en un instrumento fundamental para la gestión estratégica, la evaluación de inversiones y la proyección del futuro financiero de las organizaciones.

Estos planteamientos se articulan con los objetivos del presente estudio, enfocado en evaluar el comportamiento financiero del Terminal de Transportes de Melgar a partir de su información contable.

Los indicadores financieros o Key Performance Indicators (KPIs) representan una herramienta clave para la administración eficiente de las finanzas empresariales. Marcillo Cedeño et al. (2021) señalan que estos indicadores constituyen un mecanismo esencial para la gestión adecuada de los recursos económicos y la orientación de los esfuerzos hacia los objetivos estratégicos.

En esta investigación, los KPIs se aplican para analizar el comportamiento financiero de la Terminal de Transportes de Melgar, evaluando si la inversión realizada por Coomotor genera valor agregado. Estas métricas permiten observar con precisión aspectos como liquidez,

rentabilidad, endeudamiento y eficiencia operativa, indicadores determinantes para valorar el desempeño empresarial.

Chavarría Briceño (2025) afirma que los KPIs son instrumentos esenciales en la gestión del desempeño, pues facilitan el seguimiento y monitoreo del progreso hacia los objetivos organizacionales. Este planteamiento se relaciona directamente con el propósito de este estudio, enfocado en evaluar la generación de valor para los accionistas del Grupo Coomotor. En este sentido, uno de los indicadores clave para medir dicho valor es el Valor Económico Agregado (EVA), el cual permite determinar la rentabilidad real de una empresa considerando el costo del capital invertido.

Muñoz Gutiérrez y Alfonso Robaina (2023) señalan que el procedimiento de evaluación de soluciones de valor económico permite identificar estrategias que fortalecen la eficiencia empresarial.

A su vez, Rivera Godoy y Castro Urbano (2022) lo propone como indicador para medir el desempeño en ingenios de Azúcar en Colombia. Estas investigaciones demuestran que el EVA es una métrica integral para determinar la creación de valor económico y apoyar la gestión estratégica de las organizaciones. En este mismo sentido, la prospectiva financiera complementa este enfoque al incorporar una visión orientada al futuro, permitiendo anticipar escenarios y planificar estrategias que garanticen la sostenibilidad del valor generado. La Real Academia Española define la prospectiva como el conjunto de estudios y análisis orientados a explorar o prever el futuro en una materia determinada.

De esta manera, la prospectiva aporta una visión estratégica que permite anticipar oportunidades y amenazas, fortaleciendo la planificación y la cultura de innovación. Según el Boletín de Sostenibilidad para Negocios (2023), la estrategia empresarial debe vincular a la

organización con su entorno, buscando ventajas competitivas que garanticen rentabilidad y adaptación a los cambios. Esta visión dinámica resalta la importancia de revisar periódicamente las estrategias organizacionales, ajustándolas a los cambios del entorno y del propio negocio. En coherencia con esta perspectiva, el Foro Económico Mundial (2023) amplía la comprensión de la prospectiva al definirla como un conjunto de métodos y enfoques destinados a explorar, visualizar y anticipar el futuro de manera estructurada y flexible, cuyo propósito es identificar los desafíos y oportunidades que emergen de las fuerzas de cambio que configuran el porvenir. Además, constituye una herramienta esencial para sustentar la toma de decisiones y orientar la formulación de estrategias en entornos marcados por la incertidumbre.

5.2 Marco Referencial

Este marco referencial se fundamenta en el análisis de estudios previos que presentan similitudes con el proyecto objeto de investigación. Estos trabajos permiten contextualizar el tema, fortalecer los fundamentos teóricos y proporcionar una base comparativa que orienta el desarrollo del estudio, entre los cuales se destacan los siguientes:

La Prospectiva Financiera para Hierros y Láminas la 20 SAS de Girardot Cundinamarca, desarrollada en la Corporación Universitaria Minuto de Dios por Ingrid Lorena Sánchez Forero y José Luis Carrillo Gómez, tiene como propósito formular un plan prospectivo a seis años para la empresa Hierros y Láminas la 20 SAS de Girardot – Cundinamarca. El estudio está compuesto por un diagnóstico integral del entorno y de la situación financiera, donde se propone un modelo de gestión y una estructura financiera orientada al crecimiento y la expansión sostenible (Sánchez Forero y Carrillo Gómez, 2021).

Por su parte, Guayara Rivera y Peña Cortés (2019), en su trabajo “La elaboración de un plan de prospectiva financiera para la empresa Julio C. Gómez S.A.S. – Flandes Tolima”,

realizado en la Corporación Universitaria Minuto de Dios, ejecutan un proyecto mediante la articulación de diversas actividades del entorno financiero, como el diagnóstico financiero basado en indicadores y razones financieras. Su propósito es diseñar una prospectiva financiera a cinco años que potencie la estructura financiera de la empresa.

El “Estudio Prospectivo Central de Transportes de Tuluá 2035”, desarrollado en la Universidad Externado de Colombia por Camilo Andrés Rojas Pardo y Fabián Andrés Londoño Ramírez, plantea un análisis del entorno actual de la organización, identificando factores económicos, políticos, sociales, ambientales, legales y tecnológicos. Este enfoque permite reconocer las tendencias futuras y las variables estratégicas que influyen en la CTT. El estudio se desarrolla desde una perspectiva integral, con el fin de garantizar que la Central de Transportes de Tuluá se anticipe a los retos y aproveche las oportunidades del futuro (Londoño Ramírez y Rojas Pardo, 2017).

En el trabajo “Análisis financiero y prospectiva de Grupo Terpel en el mercado bursátil colombiano (2023–2024)”, Palomino Bermúdez (2024) realiza un análisis financiero y prospectivo de la empresa Terpel, que cotiza en la Bolsa de Valores de Colombia. El autor emplea indicadores financieros y proyecciones que permiten evaluar el comportamiento futuro de la organización. Este estudio resulta relevante para comprender cómo aplicar la prospectiva financiera en decisiones de inversión, aspecto que también se busca en el presente trabajo con el Grupo Coomotor y la Terminal de Melgar, al pretender determinar si la inversión genera valor económico

Finalmente, el trabajo “Diseño de análisis financiero y analítica de datos para la Ferretería Domínguez del municipio de La Sierra, Cauca”, de la Corporación Universitaria Comfacauca, elaborado por Zúñiga Ausecha y Zúñiga Hernández (2024), realiza un análisis financiero de una

ferretería ubicada en el Cauca. Los autores aplican indicadores como la liquidez y la rentabilidad, entre otros, para evaluar la salud financiera de la empresa. Además, incorporan herramientas de analítica de datos con un enfoque técnico. La relevancia de este estudio radica en que demuestra cómo es posible aplicar un análisis financiero en una empresa pequeña, similar al enfoque que se propone en la presente investigación.

5.3 Marco Normativo

El **marco normativo** que orienta y respalda las acciones desarrolladas durante la ejecución del proyecto se sustenta en las siguientes disposiciones:

El Decreto 1079 de 2015, expedido por el Ministerio de Transporte, compila y unifica la normativa vigente del sector transporte en Colombia, estableciendo el Decreto Único Reglamentario. Su propósito es armonizar las disposiciones relacionadas con la planeación, operación, control y seguridad del transporte terrestre, marítimo, aéreo y fluvial. Este marco normativo busca mejorar la eficiencia administrativa, la movilidad sostenible y la prestación segura del servicio público. En el ámbito del transporte terrestre automotor, regula aspectos técnicos, empresariales y de infraestructura, asegurando el cumplimiento de estándares nacionales. Para esta investigación, es relevante porque orienta la gestión del Terminal de Transportes de Melgar y la actuación del Grupo Coomotor dentro de la normatividad sectorial vigente.

El Decreto 171 de 2001, expedido por el Ministerio de Transporte, reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera en Colombia. Establece las condiciones técnicas, operativas y de seguridad que deben cumplir las empresas transportadoras, los vehículos y las terminales. Asimismo, define los requisitos para la habilitación y control de las empresas, promoviendo la eficiencia, formalidad y calidad del servicio. Este decreto busca

garantizar la seguridad vial y la protección del usuario, fortaleciendo la gestión del transporte intermunicipal. En el contexto de esta investigación, resulta fundamental porque orienta la operación del Terminal de Transportes de Melgar y de empresas asociadas como el Grupo Coomotor, dentro del marco legal vigente.

El Decreto 2762 de 2001, emitido por el Ministerio de Transporte, establece las disposiciones que regulan la creación, habilitación, homologación y operación de los terminales de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera en Colombia. Este decreto tiene como objetivo garantizar que los terminales funcionen bajo criterios de seguridad, eficiencia y calidad en la prestación del servicio público. Define los requisitos técnicos, administrativos y de infraestructura que deben cumplir las empresas operadoras, así como los mecanismos de control y supervisión por parte de las autoridades competentes. En el contexto de este estudio, este decreto adquiere especial relevancia, ya que establece el marco regulatorio que orienta el funcionamiento y la gestión del Terminal de Transportes de Melgar.

La Ley 2198 de 2022 tiene como propósito promover la reactivación económica del sector del transporte público terrestre de pasajeros y mixto en Colombia, afectado por los impactos económicos derivados de la pandemia y otros factores estructurales. Esta ley establece medidas orientadas a fortalecer la sostenibilidad financiera de las empresas transportadoras, incentivar la formalización laboral y modernizar el parque automotor. Además, busca garantizar la continuidad del servicio público de transporte bajo condiciones seguras, eficientes y sostenibles. En el marco de este estudio, resulta relevante al ofrecer un contexto normativo que impulsa la recuperación y el fortalecimiento del sector en el cual opera el Terminal de Transportes de Melgar

Capítulo 5 del Título III de la Circular Única de Infraestructura y Transporte, emitida por la Superintendencia de Transporte, establece las disposiciones aplicables a los terminales de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera. Su contenido define los parámetros de control, reporte e indicadores de gestión que deben cumplir estas entidades para garantizar la eficiencia, accesibilidad y calidad del servicio prestado. La circular se considera significativa para el estudio ya que establece las directrices regulatorias bajo las cuales la Terminal de Transportes de Melgar S.A., siendo referente fundamental para comprender el entorno institucional y los criterios de desempeño exigidos a las terminales dentro del sistema nacional de transporte terrestre.

La Sentencia C-33 de 2014 de la Corte Constitucional de Colombia analiza y precisa las características del servicio público de transporte, definiéndolo como una actividad esencial que debe garantizar la movilidad de las personas bajo principios de continuidad, calidad y seguridad. En esta decisión, la Corte resalta la responsabilidad del Estado en su regulación y control, así como la necesidad de que los operadores actúen bajo criterios de eficiencia y bienestar colectivo. La sentencia adquiere un valor destacado, en la medida en que consolida el marco jurídico que orienta la prestación del transporte público en el país.

El Decreto 2420 de 2015, en su Anexo 2, establece el Marco Técnico Normativo para los preparadores de información financiera del Grupo 2, incorporando las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para las PYMES. Este decreto busca armonizar la contabilidad nacional con los estándares internacionales, promoviendo la transparencia, comparabilidad y confiabilidad de la información financiera. Su aplicación permite que las empresas, incluidas las del sector transporte, presenten estados financieros que reflejen con mayor precisión su situación económica y desempeño real.

5.4 Marco conceptual

En este apartado se definen los conceptos fundamentales que sustentan y orientan el desarrollo de la investigación.

ANALISIS FINANCIERO: El análisis financiero es definido por Palepu et al. (2020) como "el proceso sistemático de evaluación de estados financieros mediante el uso de técnicas analíticas que permiten comprender la posición financiera, el desempeño operativo y la viabilidad futura de una empresa". Los autores establecen un marco de cuatro componentes para el análisis financiero: (1) análisis de estrategia de negocios para comprender la estrategia competitiva de la empresa; (2) análisis contable para representar la economía y estrategia del negocio en los estados financieros; (3) análisis financiero mediante ratios y medidas de flujo de efectivo; y (4) análisis prospectivo para proyecciones futuras.

Según Stogis (2023), el análisis financiero es:

Un componente crítico de la planificación empresarial que ayuda a las organizaciones a tomar decisiones informadas sobre su crecimiento y éxito futuro. Al evaluar datos financieros, como el flujo de efectivo, los ingresos, los gastos y la rentabilidad, las empresas pueden identificar áreas de mejora, tomar decisiones financieras informadas y anticipar riesgos potenciales" (p. 186).

El autor destaca que el análisis financiero proporciona información valiosa sobre el desempeño financiero de una organización y ayuda a las empresas a mantenerse competitivas mediante la comprensión profunda de su situación financiera.

ESTRATEGIA: "La estrategia establece el vínculo entre la organización y el medio que la rodea, y tiene como objetivo conseguir unas VENTAJAS COMPETITIVAS, que permitan a la compañía obtener una posición superior a la de sus competidores." Sostenibilidad para Negocios.

En este mismo sentido, la **estrategia financiera**, según Leiva Fierro (2018) "constituye el conjunto de objetivos, metas y políticas que, desde una perspectiva financiera, acordadas y planificadas de una manera determinada, permiten maximizar la eficiencia, el valor y el cumplimiento de la estrategia general de la empresa en el largo plazo" (p. 415).

PLANEACIÓN: De acuerdo con Editorial Etecé (2020), la planeación es una de las etapas iniciales del proceso administrativo, en la cual se establecen los aspectos esenciales de la organización, como su misión y objetivos. En esta fase se determinan los planes fundamentales que orientarán las acciones y decisiones que guiarán el desarrollo de la entidad.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Según Basantes Ávalos et al. (2021), la planificación estratégica es una herramienta clave que permite a las organizaciones anticiparse a los desafíos futuros y dirigir sus esfuerzos hacia metas de desempeño alcanzables, lo que requiere comprender y aplicar de manera adecuada los elementos que intervienen en el proceso de planificación (p. 156). Los autores destacan que esta práctica se consolidó como la base del éxito empresarial en el siglo XX y que, en un entorno actual complejo y competitivo, resulta esencial actuar con firmeza y precisión para optimizar los recursos y asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales (p. 155).

PLANEACION FINANCIERA: La planeación financiera constituye una estrategia esencial para asegurar el éxito económico de una empresa y brindar confianza a sus integrantes. A través de este proceso, se reducen los riesgos y se optimiza el aprovechamiento de oportunidades y recursos financieros, permitiendo además anticipar las necesidades de capital y garantizar su adecuada asignación. (Cevallos Ponce et al., 2020)

PROYECCION FINANCIERA: La proyección financiera se entiende como un instrumento esencial para la gestión estratégica, ya que permite anticipar escenarios económicos,

estimar resultados futuros y orientar la toma de decisiones hacia la sostenibilidad y el crecimiento de la organización (Castromil, 2025).

PROSPECTIVA: La prospectiva se concibe como una disciplina orientada a explorar y anticipar los futuros posibles mediante enfoques estructurados que facilitan la identificación de retos y oportunidades derivados de los cambios globales. En este sentido, el Foro Económico Mundial (2023) la define como “un conjunto de enfoques que ayudan a explorar, imaginar y anticipar el futuro de forma abierta pero estructurada”, destacando su utilidad para comprender las señales y motores de cambio que configuran el porvenir. De manera complementaria, Godet y Durance (2019) la describen como “el conjunto de métodos, técnicas y procedimientos sistemáticos que permiten reflexionar sobre el futuro, con el propósito de influir en él a través de decisiones presentes informadas y estratégicas”, resaltando su carácter metodológico y su aplicación práctica en la toma de decisiones.

PROSPECTIVA FINANCIERA: La prospectiva financiera se concibe como un enfoque sistemático que permite a las organizaciones analizar su entorno interno y externo, incluyendo su cadena de valor, las condiciones económicas y las tendencias operativas, con el propósito de construir y comparar distintos escenarios futuros que orienten la toma de decisiones financieras estratégicas y anticipen riesgos y oportunidades. En esta línea, el portal Actualícese (2021) señala que la prospectiva financiera “consiste en estudiar las causas técnicas y económicas de una empresa, analizando su cadena de valor y su entorno a nivel micro y macro, para definir escenarios futuros para la empresa y el derrotero para llegar a ellos”, destacando su función analítica y predictiva en la gestión empresarial. Asimismo, Erazo-Castillo y De la A-Muñoz (2023) afirman que la prospectiva implica una reflexión sobre el futuro deseado, en la

que resulta esencial estudiar las alternativas que conduzcan hacia un porvenir sostenible, integrando la innovación, la creatividad y la capacidad de respuesta en la ejecución de acciones empresariales.

5.5 Marco contextual

El municipio de Melgar, fundado oficialmente en 1720, se constituye como un importante centro de desarrollo en la región del Tolima, con una extensión territorial de 201 km², de los cuales 16 km² corresponden al área urbana donde se concentran las principales actividades económicas y sociales y 185 km² al área rural, caracterizada por su diversidad cultural y riqueza natural (Alcaldía de Melgar, 2018). Ubicado a 323 metros sobre el nivel del mar, Melgar se reconoce como un municipio estratégico dentro del centro del país debido a su conectividad vial, su dinámica económica y su potencial turístico.

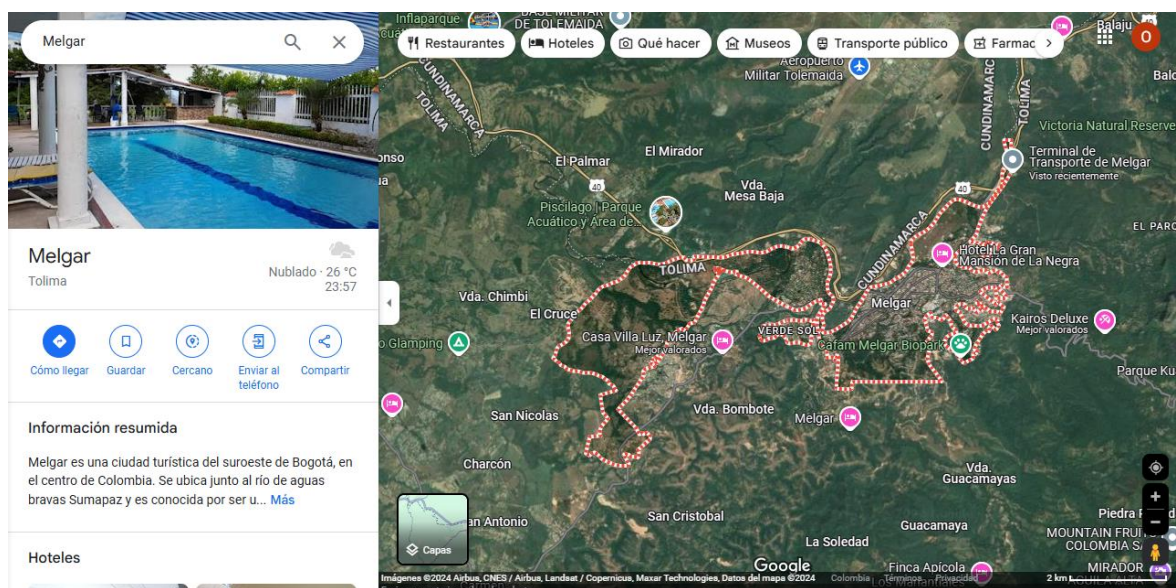
La economía local se sustenta principalmente en el turismo, actividad que ha posicionado a Melgar como “la puerta de oro del turismo en el centro del país”, gracias a su clima cálido durante todo el año, su ecosistema de bosque seco tropical y sus abundantes recursos hídricos, entre los que destacan el río Sumapaz y la quebrada La Melgara (Alcaldía de Melgar, 2018). Esta vocación turística impulsa la movilidad y demanda una infraestructura de transporte eficiente que garantice la conexión con otros municipios y regiones.

En este contexto, la Terminal de Transportes de Melgar se convierte en un eje fundamental para el desarrollo económico local, al facilitar el acceso de visitantes y el flujo comercial. Según la Gobernación del Tolima (2021), el principal ingreso al municipio se da a través de esta terminal, la cual articula rutas con municipios vecinos como Carmen de Apicalá, Cunday e Icononzo. Por su localización estratégica coordenadas 4°12'14"N 74°38'34"O, Melgar constituye un punto clave para el tránsito intermunicipal y regional, razón por la cual analizar su

comportamiento financiero resulta esencial para comprender la rentabilidad y el valor agregado de las inversiones realizadas por entidades como el Grupo Coomotor, dentro del marco de sostenibilidad y crecimiento territorial.

Figura 1

Mapa del Municipio de Melgar



Fuente: Elaborado a partir de Google maps. 2025

6 DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación se enmarca en un diseño metodológico que combina enfoques descriptivos, exploratorio y de estudio de caso, lo cual permite caracterizar de manera precisa la situación financiera del Grupo Coomotor en relación con su inversión en el Terminal de Transportes de Melgar y, a la vez, explorar variables y escenarios que inciden en la sostenibilidad de dicha inversión. Este diseño responde a la necesidad de comprender un fenómeno complejo desde múltiples perspectivas y de generar propuestas de mejora basadas en evidencia.

El enfoque adoptado es de carácter mixto, integrando técnicas cuantitativas y cualitativas. Como señalan Hernández y Mendoza (2018), esta metodología constituye una aproximación investigativa que combina de manera sistemática la recolección, análisis e interpretación de información numérica y textual, permitiendo una comprensión más integral del objeto de estudio mediante la convergencia de ambos tipos de evidencia. Desde la perspectiva cuantitativa, se realizará un análisis de los estados financieros de los últimos cuatro años, con el cálculo de indicadores clave de desempeño (KPI financieros) y del Valor Económico Agregado (EVA), lo cual permitirá establecer líneas base y tendencias de la rentabilidad. Asimismo, se desarrollarán proyecciones financieras prospectivas con base en panoramas de crecimiento, estancamiento y crisis, incorporando variables macroeconómicas relevantes como inflación, tasas de interés y crecimiento sectorial. Por su parte, el componente cualitativo incluyó la identificación de percepciones y valoraciones de actores estratégicos, las cuales enriquecieron la interpretación de los resultados financieros y prospectivos.

La población objeto de estudio está conformada por directivos y administradores de la Terminal de Transportes de Melgar, así como por expertos en inversión y planificación financiera del sector transporte. Adicionalmente, se consideran como unidades de análisis los informes financieros de la Terminal de Transportes de Melgar de los años 2020 al 2024 y datos macroeconómicos y sectoriales disponibles. La muestra es de carácter intencional y busca seleccionar informantes clave con conocimiento directo sobre la inversión y la dinámica del sector.

En cuanto a las técnicas de recolección de información, se empleará un enfoque metodológico enfocado primeramente en el análisis documental, éste permitirá sistematizar los estados financieros de la terminal y la información oficial publicada por entidades que impacta

directa e indirectamente las finanzas de la terminal. Segundo se diseñará un modelo de proyección financiera prospectiva que integre los resultados cuantitativos con los hallazgos cualitativos, generando proyecciones posibles y recomendaciones estratégicas.

El análisis de los datos seguirá dos etapas complementarias: la primera consistirá en la evaluación financiera de la terminal mediante el análisis vertical, horizontal a los estados de resultados y Estado de Situación financiera, así como de las razones financieras enfocadas a los KPI financieros y el EVA; la segunda, en el diseño de una proyección financiera fundamentados en variables internas y externas de principal influencia para la terminal, lo que permitirá identificar oportunidades de optimización y estrategias de sostenibilidad de la inversión.

Este enfoque metodológico integral proporciona una visión holística de la situación actual y de los posibles desarrollos futuros de la inversión, lo cual garantiza que los resultados de la investigación no solo respondan a la realidad financiera observada, sino que también integren los factores contextuales, sociales y económicos que inciden en la gestión del Grupo Coomotor. De esta manera, se busca generar recomendaciones aplicables, fundamentadas en la evidencia, que contribuyan a optimizar la inversión y a fortalecer la sostenibilidad de la organización en el mediano y largo plazo.

7 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

7.1 Caracterización Empresarial y Diagnóstico Financiero

La Terminal de Transportes de Melgar S.A. es una sociedad anónima creada en 2012 con el propósito de administrar y operar los servicios logísticos y comerciales del transporte terrestre de pasajeros en el municipio de Melgar, Tolima. Su estructura jurídica permite la participación de diversas empresas transportadoras, garantizando una gestión corporativa mediante la asamblea general de accionistas, la junta directiva y la gerencia general.

Las operaciones iniciaron en 2018, financiadas principalmente por créditos bancarios y aportes de sus accionistas por un monto cercano a 11.000 millones de pesos. La entidad, clasificada como pequeña empresa según el Decreto 1075 de 2015, desarrolla su actividad principal bajo el código CIU 5221 servicios complementarios al transporte terrestre y complementa sus ingresos con el arrendamiento de locales y parqueaderos (CIU 6810). Por otro lado, la terminal opera bajo la supervisión de la Superintendencia de Puertos y Transporte y aplica el marco técnico de las NIIF para PYMES.

Su misión se orienta a garantizar la satisfacción de los usuarios mediante un servicio seguro y de calidad, mientras que su visión busca posicionarla como una de las mejores terminales del país para 2024. La estructura organizacional está conformada por la asamblea general, la junta directiva, la revisoría fiscal y la gerencia general, que coordina las áreas administrativas y operativas bajo la supervisión de los entes de control nacionales y locales.

La composición accionaria es mixta, con predominio del Grupo Coomotor que posee el 48,54% de las acciones, seguido de STS S.A. (5,89%) y el Municipio de Melgar (5,83%). Este esquema otorga al grupo mayoritario una alta capacidad de decisión, manteniendo, no obstante, la participación de otros accionistas minoritarios del sector transporte.

La terminal desarrolla sus operaciones en el municipio de Melgar que, por su ubicación estratégica y su vocación turística, constituye un punto de conexión entre el centro y sur del país. Esta dinámica genera una demanda estacional del transporte público, con mayores flujos en temporadas vacacionales, lo que influye directamente en la estabilidad operativa y financiera de la Terminal. No obstante, ha enfrentado desafíos derivados de la pandemia del COVID-19, como la disminución de la demanda y el incremento de los costos financieros, producto del alto

apalancamiento utilizado en su fase inicial. Estas condiciones afectaron temporalmente su rentabilidad y liquidez.

En términos generales, la Terminal de Transportes de Melgar S.A. opera en un entorno económico, regulatorio y social fluctuante que exige una gestión financiera prudente y estratégica. La caracterización permite comprender los factores internos y externos que condicionan su desempeño y sientan las bases para el análisis financiero.

7.1.1 Análisis Histórico de la Gestión Financiera de la Terminal de Transportes de Melgar S.A. (2021–2024)

Esta sección tiene como propósito evaluar el desempeño financiero de la Terminal de Transportes de Melgar S.A. durante el periodo 2021–2024, con base en el estudio de sus estados financieros históricos. El objetivo es identificar la evolución de su estructura patrimonial, rentabilidad y sostenibilidad económica.

El análisis se fundamenta en dos herramientas clave: el análisis horizontal y el análisis vertical. El primero permite examinar las variaciones absolutas y relativas de las cuentas entre períodos, evidenciando tendencias de crecimiento o disminución en activos, pasivos e ingresos, especialmente frente a los efectos de la postpandemia. La segunda muestra la participación porcentual de cada rubro dentro del total del activo o de los ingresos operacionales, facilitando la interpretación de la estructura interna, el nivel de endeudamiento y la eficiencia en el uso de los recursos.

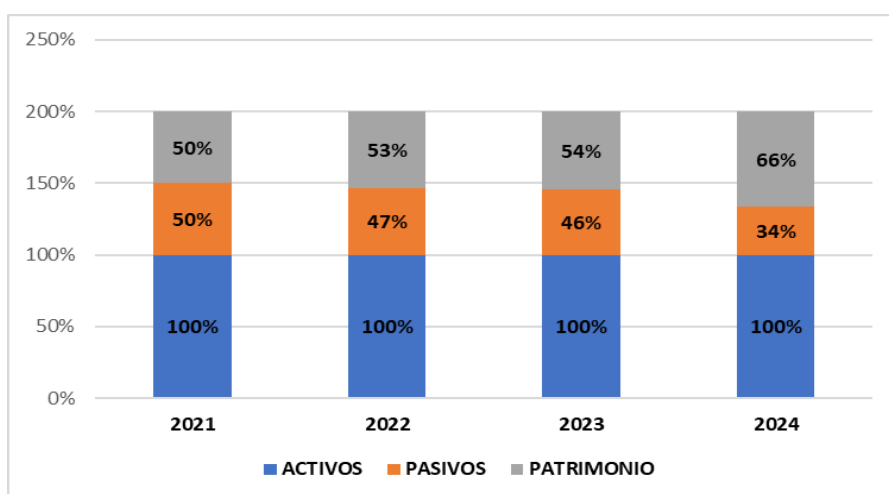
Para esta etapa del análisis, se empleó la información financiera histórica de la Terminal de Transportes de Melgar S.A. correspondiente al período 2021–2024, documentada en los anexos A y B.

7.1.1. Análisis Vertical de los Estados de Situación Financiera Históricas (2021–2024)

La figura 2 muestra la evolución de la estructura financiera de los últimos 4 años, evidenciando un fortalecimiento progresivo de la estructura patrimonial entre 2021 y 2024. El desplazamiento del pasivo del 50% al 34% y el aumento del patrimonio del 50% al 66% indican una transición hacia un modelo de una organización con mayor solvencia, estabilidad y autonomía en la gestión de sus recursos.

Figura 2

Evolución de la Estructura de Financiera Histórica (2021-2024)

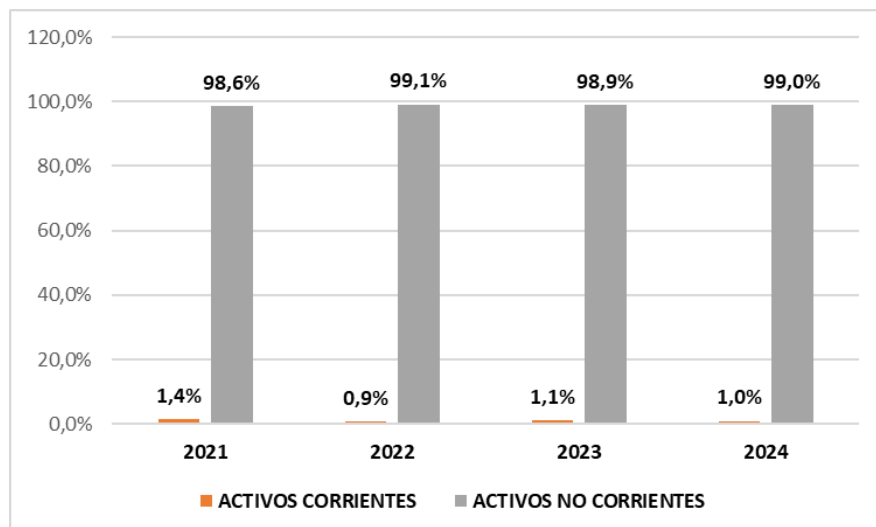


Nota. Elaboración propia con base en la información financiera de la Terminal de Transportes de Melgar S.A. (2021–2024).

Dando seguimiento a este análisis se procede a estudiar la composición de los activos a través de la figura 3, evidenciando que la mayor concentración de estos está en los activos no corrientes los cuales están conformados principalmente por propiedades, planta y equipo, propiedades de inversión, activos intangibles y cargos diferidos.

Figura 3

Composición de los Activos (2021-2024)



Nota. Elaboración propia con base en la información financiera de la Terminal de Transportes de Melgar S.A. (2021–2024).

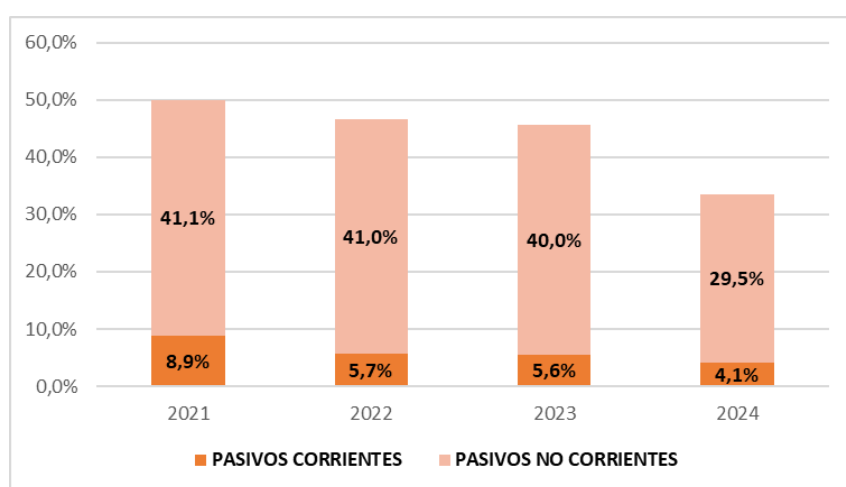
Al cierre del 2024, los activos no corrientes representan el 99% del total de activos, indicando que el capital invertido de los accionistas en su gran mayoría se encuentra reflejado en infraestructura. Si bien es cierto, este comportamiento es común en entidades cuyo objeto social depende de la explotación de su infraestructura como las terminales de transportes, no obstante, hay que dejar presente un porcentaje de 99% es un rango muy elevado de activos fijos.

Por el contrario, los activos corrientes que comprenden efectivo, cuentas por cobrar y otros recursos líquidos representan apenas el 1% del total de activos, una proporción muy reducida si se compara con la estructura del activo de empresas del mismo sector, donde el activo corriente suele situarse entre el 30% y el 50% del total del activo. Estas situaciones reflejan evidentemente que la terminal está enfrentado problema de liquidez debido a su bajo nivel de activos líquidos; situación que será ampliada posteriormente, al realizar el análisis de la estructura de los pasivos.

Respecto a la composición de sus pasivos, la figura 4 muestra una composición centrada en pasivos no corrientes donde al cierre del 2024 representan el 29.5% del total de los activos y los pasivos corrientes representan el 4.1% del total de los activos. Esta distribución confirma que la terminal está enfrentando problemas de liquidez inmediata por el simple hecho que sus activos corrientes (1%) no superan los pasivos corrientes (4.1%).

Figura 4

Composición de los Pasivos (2021-2024)



Nota. Elaboración propia con base en la información financiera de la Terminal de Transportes de Melgar S.A. (2021–2024).

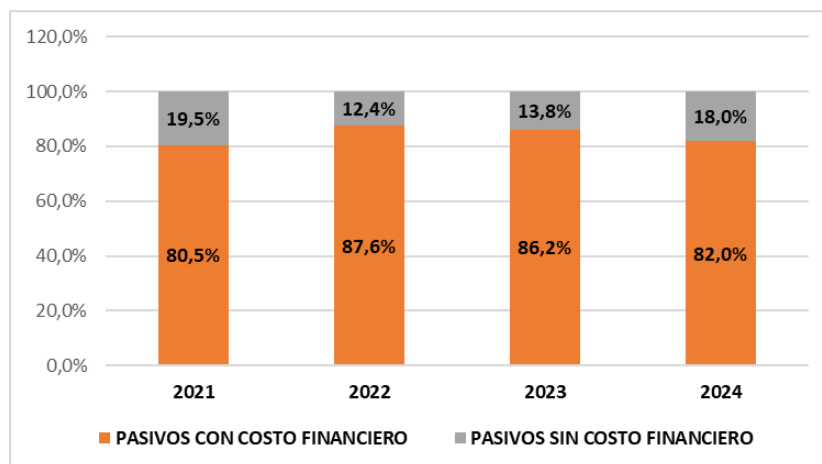
Por otro lado, es importante analizar que esta estructura de pasivos se mantiene constante en los periodos anteriores donde siempre ha primado los activos no corrientes. Sugiriéndonos que es el impacto financiero de la estrategia de apalancamiento financiero que se utilizó para la puesta en marcha de las operaciones de la terminal, tal como se expresó en la caracterización de la terminal.

Con el ánimo de complementar el desarrollo de este análisis, la figura 5 comparte el porcentaje de pasivos que generan costos financieros determinando que este corresponde al 82%

del total de los pasivos, lo cual es muy preocupante ya que estos costos indican directamente en el resultado neto del ejercicio contable.

Figura 5

Composición de Pasivos que generan Costos Financieros (2021-2024)

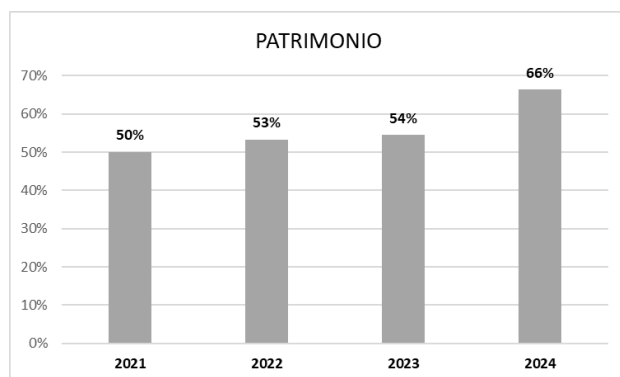


Nota. Elaboración propia con base en la información financiera de la Terminal de Transportes de Melgar S.A. (2021–2024).

Por último, de acuerdo con la figura 6 el patrimonio de la terminal evidencia un crecimiento sostenido a lo largo del período 2021–2024, pasando de representar el 50% del total de las fuentes de financiamiento en 2021 al 66% en 2024.

Figura 6

Composición de Patrimonio (2021-2024)



Nota. Elaboración propia con base en la información financiera de la Terminal de Transportes de Melgar S.A. (2021–2024).

Este incremento refleja un fortalecimiento en su estructura financiera, ya que, está logrando reducir su índice de dependencia del endeudamiento y mejorando sus índices de solvencia, es decir, sus activos dependen en mayor proporción de sus recursos propios, mejorando su percepción ante sus accionistas.

El análisis vertical del estado de situación financiera de la Terminal de Transportes de Melgar entre 2021 y 2024 permite evidenciar una reestructuración financiera positiva, por medio del incremento sostenido de los activos y patrimonio, y la disminución gradual del nivel de endeudamiento (pasivos) mejorando su nivel de solvencia. No obstante, se evidenciaron grandes debilidades en cuanto al nivel de liquidez enfrentando desafíos para mejorar su capital de trabajo. Por último, pero no menos importante la terminal cuenta con un alto porcentaje de pasivos que generan costos financieros, aspecto para tener en cuenta al momento de establecer las oportunidades de mejora financiera.

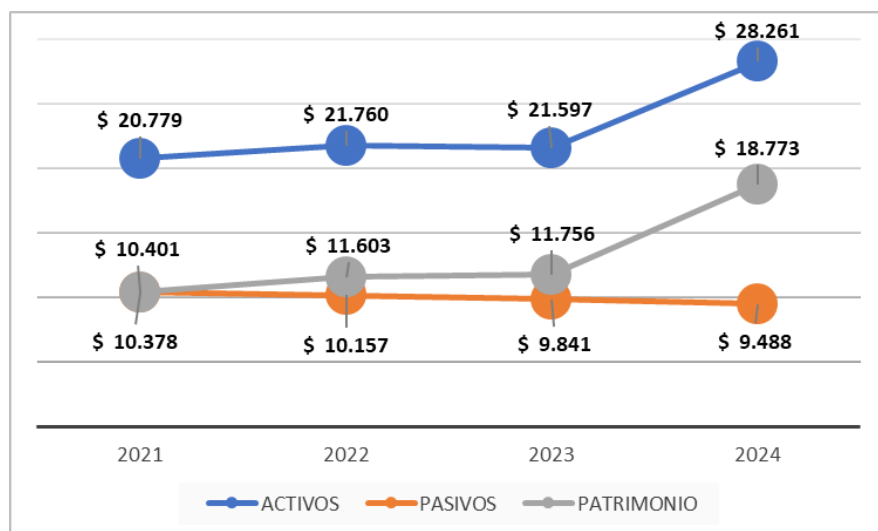
7.1.2. Análisis Horizontal de los Estados de Situación Financiera Históricos (2021–2024)

La Figura 7 muestra la evolución de los activos, pasivos y patrimonio de la Terminal durante el periodo 2021–2024. Entre 2021 y 2022 se observa un crecimiento asociado al proceso de convergencia a las NIIF aplicado en 2022. Para 2023, los activos se estabilizan con una leve reducción explicada por la depreciación acumulada de los activos fijos.

A partir de 2023 se evidencia un incremento significativo tanto en los activos como en el patrimonio, impulsado por la revalorización de la propiedad, planta y equipo, conforme al avalúo comercial realizado por Avalúos e Inventarios S.A.S. en 2023. Este ajuste contable explica el aumento de \$6.664 millones en activos y de \$7.017 millones en patrimonio al cierre de 2024.

Figura 7

Comportamiento Estados de Situación Financiera Histórica (2021-2024)



Nota. Elaboración propia con base en la información financiera de la Terminal de Transportes de Melgar S.A. (2021–2024).

Para en el cierre del año 2024 se refleja un incremento muy importante \$6.664 Millones en sus activos y de \$7.017 millones en el patrimonio, fluctuaciones dentro de la gestión financiera sugiere que se ha realizado una inversión o capitalización para brindar ese crecimiento tan considerable en sus activos. Como respuesta a esta hipótesis se logra determinar a través de las notas de revelación que todo obedece al resultado de ajustes contables realizados para el cierre anual de la vigencia 2024, donde se ajustó el valor en libros de la propiedad planta y equipo y propiedad de inversión a un valor razonable, el cual fue determinado mediante el avalúo comercial realizado por la entidad Avalúos e Inventarios S.A.S Cía. Ltda. en el año 2023.

Los pasivos, por su parte, presentan una tendencia descendente, pasando de \$10.378 millones en 2021 a \$9.848 millones en 2024, reducción equivalente a \$890 millones. Este comportamiento refleja una política orientada a disminuir el endeudamiento y fortalecer la

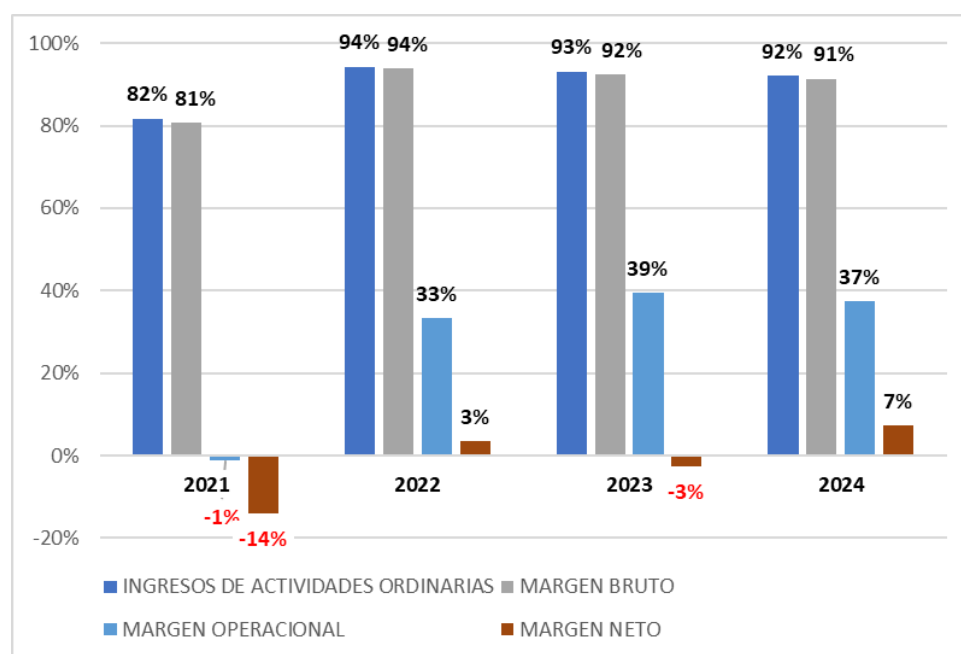
solvencia financiera. No obstante, el 82% de los pasivos continúa generando costos financieros, lo que representa un riesgo relevante dada la limitada liquidez de la entidad.

7.1.3. Análisis Financiero de los Márgenes de Rentabilidad (2021–2024)

Para el desarrollo de este análisis se estudiaron los rubros de ingresos por actividades ordinarias, margen bruto, margen operacional y margen neto, representados en la Figura 8.

Figura 8

Análisis Financiero de los márgenes de rentabilidad (2021-2024)



Nota. Elaboración propia con base en la información financiera de la Terminal de Transportes de Melgar S.A. (2021–2024).

El comportamiento de los márgenes de rentabilidad evidencia una recuperación progresiva en la eficiencia operativa y financiera de la Terminal tras los efectos de la pandemia. En 2021, los ingresos operacionales representaron el 82% del total, con un margen operacional del 1% y una pérdida neta del -14%, afectada por altos costos financieros equivalentes al 31% de los ingresos.

En 2022, la recuperación del sector transporte impulsó el margen operacional al 33% y el neto al 3%, gracias al aumento de los ingresos y a una mejor gestión de costos. Para 2023, el margen bruto se mantuvo en 92% y el operacional ascendió a 39%, aunque el margen neto volvió a ser negativo (-3 %) por mayores gastos financieros.

Durante 2024, los ingresos ordinarios aumentaron en \$518 millones; sin embargo, el peso de los ingresos no operacionales redujo levemente su participación porcentual. Excluyendo los efectos de la medición posterior de activos y del impuesto diferido en cumplimiento con las NIIF para PYMES, se observa una mejora real en la eficiencia operativa. El margen operacional se ubicó en 37% y el margen neto en 7%, reflejando una recuperación sólida de la rentabilidad.

7.1.4. Diagnostico Financiero para la Terminal de Transportes de Melgar S.A (2021–2024)

El análisis financiero del periodo 2021–2024 evidencia una recuperación leve pero sostenida en la rentabilidad y una mejora gradual en la estructura financiera de la Terminal de Transportes de Melgar.

La terminal pasó de una situación de pérdida y presión financiera en 2021 a un escenario de estabilidad y rentabilidad en 2024, impulsado principalmente por mejoras en la generación de sus ingresos totales y control del gasto, es decir, que su operación es contablemente rentable.

Un factor muy importante para tener en cuenta es el control de los costos financieros ya que estos abarcan un margen considerable alcanzo el nivel del margen operativo.

El fortalecimiento del patrimonio y la disminución del endeudamiento reflejan una mejora en la solvencia y autonomía financiera. Sin embargo, persisten debilidades en la liquidez, dado que los activos corrientes representan una proporción mínima frente a los pasivos corrientes, limitando la capacidad de respuesta ante compromisos de corto plazo.

Asimismo, presenta retos frente a su nivel de endeudamiento y los costos financieros que estos generan, considerando que estos abarcan un margen significativo en comparación con el nivel del margen operativo. Comprometiendo las estrategias para optimizar la gestión del capital de trabajo y la reducción total de sus deudas.

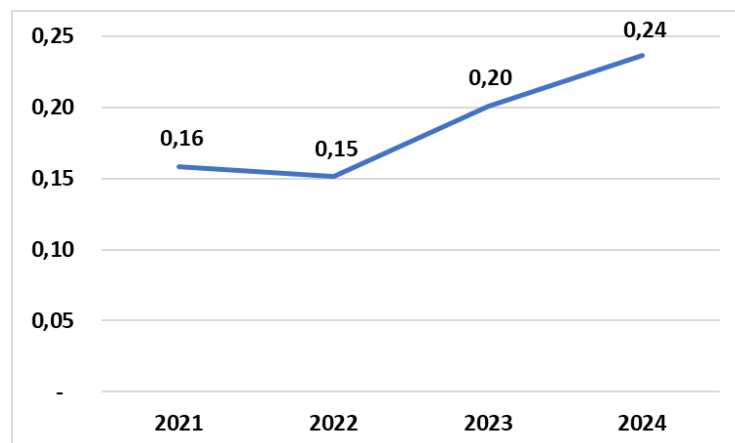
7.2 Evaluación del Desempeño Financiero y Creación de Valor

Este apartado comprende el cálculo e interpretación de indicadores financieros de liquidez, rentabilidad y endeudamiento, con el fin de evaluar la eficiencia operativa y la sostenibilidad económica de la Terminal. Además, se incorporan los Indicadores Clave de Rendimiento (KPI financieros) como el Promedio Ponderado del Capital (WACC), la Utilidad Operativa Después de Impuestos (UODI) y los Activos Netos Operativos (ANO), que permiten calcular el Valor Económico Agregado (EVA) para determinar si la Terminal ha generado valor para sus accionistas. Los resultados permitirán identificar fortalezas y oportunidades de mejora en la gestión financiera y operativa de la Terminal.

7.2.1. Razón Corriente

Figura 9

Comportamiento Razón Corriente (2021-2024)



Nota. Elaboración propia con base en la información financiera de la Terminal de Transportes de Melgar S.A. (2021–2024).

Entre 2021 y 2024, este indicador ha mostrado mejoras graduales, lo que sugiere un mejor manejo del efectivo y de las obligaciones. Sin embargo, los niveles siguen siendo muy bajos para el 2024, la razón corriente es de 0.24; Esto quiere decir que, por cada peso de deuda corriente, la entidad dispone de apenas \$0.24 en activos corriente reflejando problemas de liquidez.

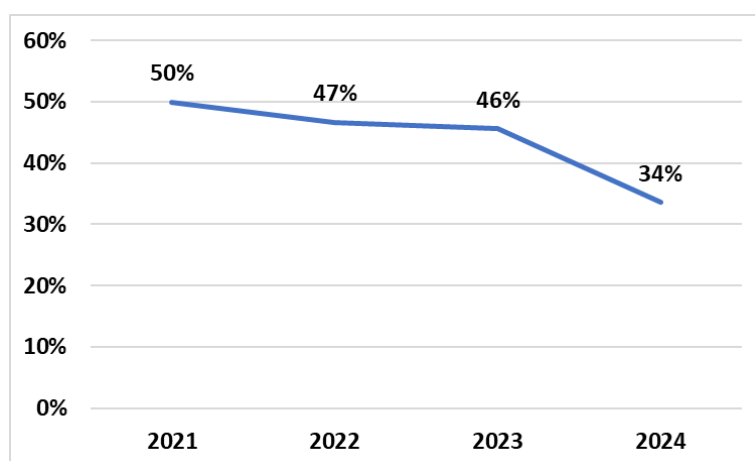
7.2.2. Endeudamiento

El índice de endeudamiento muestra que tanto depende la Terminal de las deudas para financiarse.

La figura 10 muestra que entre 2021 y 2024 esta dependencia ha disminuido, lo que quiere decir que la Terminal ha reducido sus obligaciones y ahora depende en su mayoría de sus propios recursos. En general, esto es positivo puesto que refleja mejor estabilidad y una menor presión financiera. No obstante, ya se ha identificado que en cuanto a valor absoluto el valor de la deuda es significativo y en su mayoría genera costos financieros.

Figura 10

Comportamiento Índice de Endeudamiento (2021-2024)



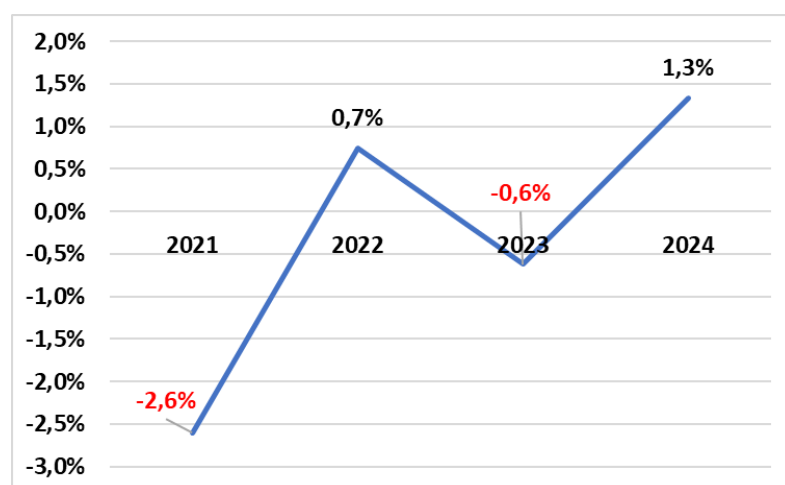
Nota. Elaboración propia con base en la información financiera de la Terminal de Transportes de Melgar S.A. (2021–2024).

7.2.3. ROE

El ROE mide la rentabilidad que obtiene la Terminal sobre el capital aportado por sus accionistas. La figura 11 muestra un comportamiento positivo de este indicador entre en 2021 y 2024, sin embargo, es de resaltar que su rentabilidad es muy baja frente su capital.

Figura 11

Comportamiento del ROE (2021-2024)



Nota. Elaboración propia con base en la información financiera de la Terminal de Transportes de Melgar S.A. (2021–2024).

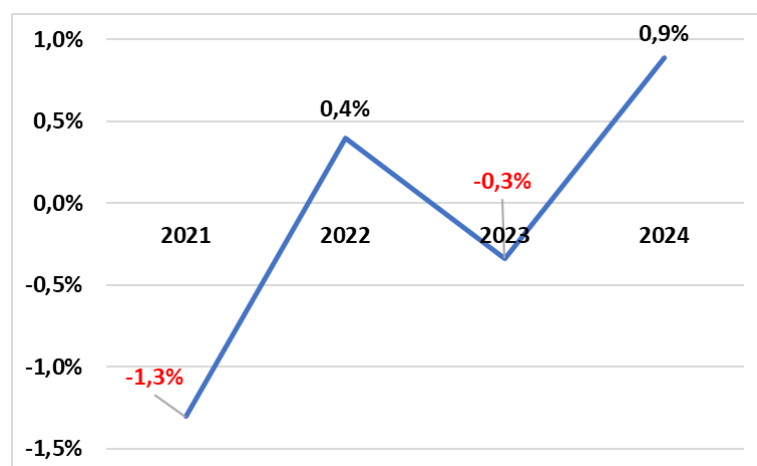
El ROE muestra una dinámica fluctuante, donde en el 2021 fue negativo en $-2,6\%$, lo que refleja pérdidas para los socios, probablemente asociadas al impacto financiero post pandemia. En el 2022, el indicador mejoró a $0,7\%$, evidenciando una leve pero importante recuperación, consecuencia de la reactivación económica. Sin embargo, en 2023 vuelve a la baja decreciendo a $-0,6\%$ como resultado del incremento de los costos financieros; Finalmente, en 2024, el ROE se recupera situándose en $1,3\%$ señal positiva para mejorar los indicadores de rentabilidad, reflejando la eficiencia y el control en las estrategias de recuperación adoptadas.

7.2.4. ROA

Su comportamiento es similar al del ROE, mostrando una tendencia positiva a lo largo del período analizado. Sin embargo, la rentabilidad sobre sus activos sigue siendo baja, al cierre del 2024 solo genera el 0.9 pesos de ganancia frente a sus activos invertidos. Esto indica que la terminal aún no logra aprovechar completamente sus activos para generar utilidades.

Figura 12

Comportamiento del ROA (2021-2024)



Nota. Elaboración propia con base en la información financiera de la Terminal de Transportes de Melgar S.A. (2021–2024).

Su trayectoria se resume iniciando en una razón negativa de -1.3% para el 2021, en el 2022 salta a un indicador positivo equivalente a 0.4%, bajo pero positivo. Para el 2023 vuelve a descender a -0.3% reducción influenciada por el aumento en costos financieros y cierra con un 2024 positivo de 0.9%.

7.2.5. Valor Económico Agregado - EVA

Una vez analizados los indicadores tradicionales, se procede a evaluar el comportamiento del Valor Económico Agregado (EVA) a partir del año 2021 hasta 2024, con el propósito de obtener una visión precisa del rendimiento económico real que está generando la terminal. Para determinar si las inversiones realizadas están generando una rentabilidad suficiente para cubrir y

superar el costo del capital utilizado, lo que a su vez indica si la empresa está creando o destruyendo valor para sus accionistas.

Para determinar el EVA, debemos tener pleno conocimiento de los siguientes indicadores tales como el WACC o CK; Activos Netos de Operación (ANO); y Utilidad Operativa después de Impuestos (UODI); Con base en estos elementos, se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{EVA} = \text{UODI} - (\text{Activos Netos de Operación} * \text{WACC})$$

Donde el valor económico agregado es igual a la utilidad operativa después de impuestos menos el resultado de multiplicar los activos netos de operación por la tasa promedio que la terminal paga por sus fuentes de financiamiento (Costo de Capital).

La tabla 1 pone en manifiesto que el comportamiento histórico de la UODI es positivo pasando de -\$18 millones en el 2021 a \$835 millones para el 2024, desempeño muy favorable para terminal.

De manera similar, la trayectoria de los ANO también fue positiva, partiendo en el 2021 con una cantidad de activos equivalentes a \$18.867 millones y llegando al 2024 con \$27.750 millones, reflejando una creciente significativa del 43% en activos.

El WACC evidencia una tendencia descendente durante el periodo 2021–2024, pasando del 6,0 % al 4,7 %. Esta reducción refleja una mejora en las condiciones de financiamiento y una menor percepción de riesgo por parte de los inversionistas, además impactar de manera positiva el desempeño del EVA.

Tabla 1

Sistema de Valor Agregado- EVA (2021-2024)

EVA - VALOR ECONÓMICO AGREGADO				
PARTIDAS QUE COMPONEN EL EVA	2021	2022	2023	2024
Utilidad Operativa después de impuestos UODI	-\$ 18	\$ 540	\$ 725	\$ 835

Activos Netos de Operación	\$ 18.867	\$ 20.458	\$ 20.336	\$ 27.750
Costo de Capital	6.0%	5,6%	5,5%	4,7%
EVA Anual	-\$ 1.096	-\$ 609	-\$ 339	-\$ 428

Nota. Elaboración propia con base en la información financiera de la Terminal de Transportes de Melgar S.A. (2021–2024).

De igual forma, la tabla 1 deja ver un EVA negativo en todos los periodos analizados, es decir, que la terminal no generó valor para sus accionistas, sino que destruyó el valor del capital invertido. Aunque la utilidad operativa presenta mejoras, esa ganancia no fue suficiente para cubrir el costo del capital (WACC). En otras palabras, la rentabilidad operativa no compensa el costo financiero de los recursos empleados para el desarrollo operativo de la Terminal.

Esta situación se explica, entre otras causas, por el elevado volumen de activos netos operativos (ANO) que requieren financiamiento constante; pese a la mejora operativa, el rendimiento sobre esos activos no alcanzó el umbral mínimo exigido por el WACC.

Durante el análisis de este indicador se calculó el Retorno sobre el Capital Invertido (ROIC) para cada año, con el fin de medir qué tan rentable ha sido la terminal en relación con la tasa de Inflación, partiendo de la idea que la rentabilidad debe igual o superior a la % de pérdida de poder adquisitivo del dinero para cada periodo. Este indicador se obtiene al dividir la UODI entre los ANO.

Tabla 2

Comparativo del ROIC frente a la Tasa de Inflación

COMPARATIVO (ROIC vs INFLACIÓN)			
Año	ROIC (%)	Inflación (%)	Resultado Comparativo
2021	-0,1%	5,62%	ROIC < Inflación
2022	2,6%	13,12 %	ROIC < Inflación
2023	3,6%	9,28 %	ROIC < Inflación

2024	3,1%	5,2 %	ROIC < Inflación
------	------	-------	------------------

Nota. Elaboración propia con base en la información financiera de la Terminal de Transportes de Melgar S.A. (2021–2024).

Los resultados de tabla comparativa revelan que la terminal no está generando suficiente rentabilidad para al menos no dejar que el dinero invertido por los accionistas pierda valor a través del tiempo, ya que evidentemente sus rentabilidades operativas crecen por debajo de la tasa de inflación. Lo anterior al considerar que solo en el 2024 el ROIC es de 3.1% y la inflación cerró en 5.2%, manifestando una de 2.1 pp.

La evaluación del desempeño financiero y la creación de valor indican que, aunque la terminal de Transportes de Melgar S.A. ha mejorado paulatinamente su liquidez, endeudamiento y rentabilidad operativa, todavía no logra generar ganancias suficientes para crear valor para sus dueños. Los resultados EVA y el ROIC evidencian que la rentabilidad obtenida sigue por debajo del costo del capital y de la inflación. Esto significa que la terminal está mejorando su operación, pero aún no consigue que esa mejora se refleje en verdaderas ganancias para los accionistas.

7.3 Proyección Financiera Prospectiva

En este punto se busca anticipar el comportamiento financiero futuro de la Terminal de Transportes de Melgar S.A., mediante la elaboración de proyecciones del estado de resultados y del flujo de efectivo. Con ello se busca estimar cómo podrían evolucionar los ingresos, gastos y la liquidez de la entidad, tomando como base los resultados históricos y el contexto económico actual. Para ello, se tienen en cuenta factores económicos, regulatorios y operativos que influyen directamente en la gestión financiera de la Terminal.

El propósito principal es ofrecer a la administración una herramienta que facilite la planeación y la toma de decisiones estratégicas, orientadas a fortalecer la sostenibilidad y el crecimiento financiero de la Terminal en el mediano plazo.

7.3.1 Proyección Prospectiva del Estado de Resultados

El punto de partida de esta sección consiste en estimar el comportamiento futuro de los ingresos y gastos de la Terminal, considerando las tendencias económicas y factores internos de la sociedad. Para ello, se utilizaron indicadores macroeconómicos clave, como el Índice de Precios al Consumidor (IPC) y el Salario Mínimo Mensual Legal Vigente (SMMLV), variables de gran influencia para proyectar los ingresos y costos de entidades cuya operación depende ampliamente del recurso humano y del movimiento general de la economía.

Tabla 3

Estimación de crecimiento para la proyección del Estado de Resultados (2025–2030)

CONCEPTO	REFERENCIA	ESTIMACION DE CRECIMIENTO
Ingresos operacionales	(IPC Septiembre -2025) - (Crecimiento Movilidad Transporte Intermunicipal)	8,18% anual
Gastos de Personal	Incremento del SMMLV (Salario Mínimo Legal)	5,18 % anual
Gastos de Mantenimiento y Generales	Inflación (IPC Septiembre -2025)	5,18 % anual

Nota. Elaboración propia con base en información DANE.

De esta manera, los ingresos operacionales se incrementan anualmente conforme a la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC) reportado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2025) y al aumento de la demanda de transporte del 3%, asociado a la recuperación del transporte intermunicipal, según cifras del Observatorio de la Superintendencia de Transporte citadas por Infobae (2025).

Por su parte, los gastos de personal se proyectan conforme a las proyecciones salariales establecidas para compensar la pérdida del poder adquisitivo; mientras que los gastos de

mantenimiento y generales se actualizan con base en el comportamiento del IPC, reflejando el ajuste natural de precios y costos operativos.

Con base en lo anterior, a partir de la información financiera con corte a agosto de 2025, presentada en el Anexo C, se realizó una proyección para estimar el cierre del mismo año. A estos valores se les aplicaron los porcentajes de crecimiento definidos en la tabla anterior, permitiendo estimar la evolución de los principales rubros del estado de resultados, cuya proyección se presenta en el Anexo D.

La gráfica 13 muestra la proyección del Estado de Resultados de la Terminal de Transportes de Melgar S.A. para el periodo 2025–2030, destacando tres variables clave: Actividades ordinarias (ingresos operacionales), margen operacional y margen neto.

Los ingresos operacionales; se mantienen estables alrededor del 99%, lo que refleja una proyección de ingresos constante con leves incrementos anuales. Esto sugiere que la terminal alcanzaría una sostenibilidad operativa, donde los ingresos crecen al ritmo de la inflación y la demanda de transporte, sin variaciones bruscas.

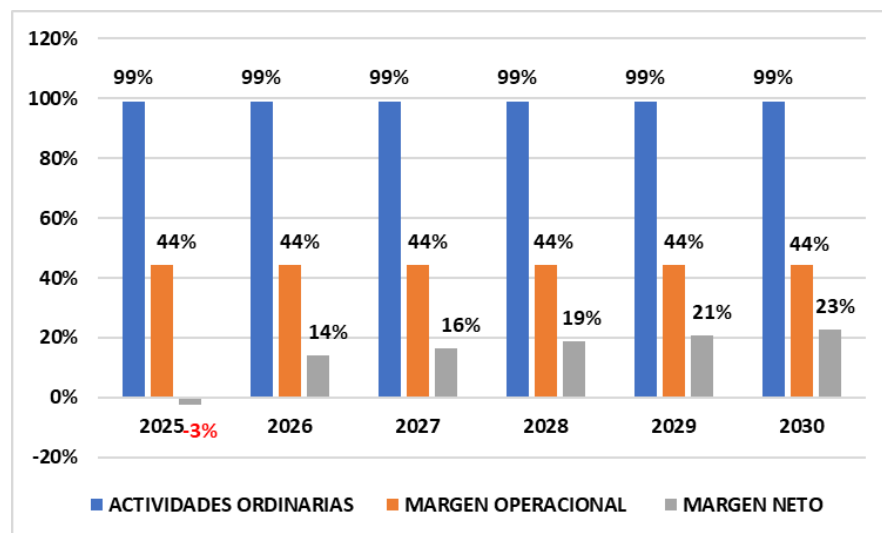
Por su parte el margen operacional; permanece constante en el 44% durante todo el periodo, lo que indica un control adecuado sobre los costos operativos. La estabilidad de este margen refleja eficiencia en la gestión y capacidad para sostener la rentabilidad bruta en el mediano plazo.

Por último, el margen neto; muestra una recuperación progresiva ya que, parte de un valor negativo en 2025 (-3%) y aumenta hasta 22% en 2030. Esta tendencia positiva evidencia

una mejora en la rentabilidad después de impuestos, atribuible a la austeridad en el gasto, el crecimiento gradual de los ingresos y la optimización operativa.

Figura 13

Comportamiento Proyección Estados de Resultados (2025-2030)



Nota. Elaboración propia con base en información DANE.

7.3.2 *Proyección Prospectiva del Estado de Flujo de Efectivo*

Una vez establecido el comportamiento proyectado del estado de resultados, se elaboró el flujo de caja prospectivo, herramienta clave para medir la capacidad futura de la Terminal de Transportes de Melgar S.A. para generar liquidez. Este análisis permite anticipar la disponibilidad de recursos que garanticen la continuidad operativa y el cumplimiento de las obligaciones financieras.

Durante su elaboración, se consideraron todas las fuentes de ingreso en efectivo que la Terminal podría recibir, incluyendo los derivados de la operación regular, la recuperación de cartera vencida y posibles ingresos extraordinarios. De igual manera, se incorporaron las principales salidas de efectivo, tales como pagos a proveedores, nómina del personal operativo y administrativo, gastos de mantenimiento, servicios públicos, tributos y los pagos programados de

la deuda financiera vigente y demás deudas que acarrea la Terminal de acuerdo con la información que se evidencia en la tabla 4.

Tabla 4

Estimación de crecimiento para la proyección del Estado de Resultados (2025–2030)

ENTIDAD	SALDO TOTAL (COP)	PLAZO ESTIMADO	INTERES ANUAL (COP)	APORTE ANUAL (COP)	OBSERVACIONES
Juriscoop	6.261.564.972	144 meses	960.811.013	302.520.000	Incluye capital y carga financiera estimada con amortización mensual.
Cortolima	434.882.185	36 cuotas	119.241.612	25.719.108	Financiación a tres años, pagos fijos mensuales.
CRB	1.160.018.385	7 años	—	165.716.912	Crédito a largo plazo con amortización anual.
Supertransporte	53.481.612	2 años	—	26.740.806	Pago anual hasta 2027.

Nota. Elaboración propia con base en información financiera de la Terminal de Transportes de Melgar S.A. (agosto de 2025).

En consecuencia, se recomienda mantener una gestión prudente orientada a reducir los pasivos más costosos y preservar el equilibrio financiero.

El resultado de la proyección del flujo de efectivo se presenta en el Anexo E, donde se evidencia la evolución estimada de las entradas y salidas de efectivo para el periodo 2025–2030.

Una vez elaborada la proyección del flujo de efectivo, se identificó una mejora progresiva en la posición de liquidez de la terminal, lo que refleja un manejo más eficiente de los recursos y una reducción paulatina de las presiones financieras derivadas del endeudamiento. En la Tabla 5 se presenta la evolución estimada de la posición final de efectivo para cada periodo entre los años 2025 y 2030.

Tabla 5

Proyección de la posición de efectivo al cierre de cada año (2025–2030)

AÑO	POSICION DE EFECTIVO (miles COP)
2025	\$ 48.373
2026	\$ 99.742
2027	\$ 90.246
2028	\$ 389.921
2029	\$ 887.208
2030	\$ 1.477.427

Nota. Elaboración propia con base en Proyección Flujo de Efectivo de la Terminal de Transportes de Melgar S.A. (2025-2030).

Se logra observar un crecimiento paulatino, donde se estima que para el cierre del 2025 el efectivo líquido es de \$48 millones, ya para el 2028 la proyección es aún más positiva previendo un efectivo de \$389 millones y en definitiva para el 2030 se proyecta un efectivo líquido al final del periodo de \$1.477 millones.

El incremento constante del efectivo disponible evidencia una tendencia positiva en la generación de liquidez, permitiendo a la terminal fortalecer su capacidad para atender obligaciones financieras y operativas. Esta mejora contribuye directamente a mitigar los efectos de las deudas con altos costos financieros, uno de los principales retos identificados previamente, y a su vez, genera condiciones favorables para optimizar y reducir el costo de capital, lo que impactaría positivamente el EVA.

7.4 Oportunidades de Mejora para la Optimización de la Rentabilidad y Sostenibilidad de la Terminal.

7.4.1 Gestión Sobre los Activos Netos de Operación

Considerando el análisis del EVA, se concluye que su comportamiento negativo se debe principalmente al crecimiento desbalanceado de los activos netos operativos. Solo entre 2023 y 2024, los activos aumentaron un 33%, mientras que la UODI solo creció un 15 %, es decir, que la empresa está invirtiendo más recursos, pero estos no están generando los resultados esperados.

Ante este panorama, se recomienda fortalecer la gestión de los activos con baja utilización, como locales desocupados, bodegas, parqueaderos o terrenos ociosos, los cuales generan costos de mantenimiento y deterioro sin aportar ningún tipo de ingreso.

La identificación de estos activos y la definición de la estrategia óptima para su aprovechamiento permitiría transformarlos en fuentes de flujo de efectivo mediante su arrendamiento o, a través de su venta.

Para alcanzar este propósito, es fundamental que la administración fortalezca y se apoye en sus alianzas estratégicas, entre las cuales se destacan dos de sus principales accionistas: el Municipio de Melgar y la Gobernación del Tolima. Mediante un trabajo articulado con estas entidades, que tienen influencia en la definición de la ubicación de las dependencias del gobierno departamental y municipal, resultaría viable proponerles la instalación de alguna de ellas en los locales o bodegas actualmente desocupados de la terminal.

Con estas acciones, la terminal estaría optimizando el uso de sus recursos, reduciendo costos innecesarios y mejorando la rentabilidad del capital invertido, contribuyendo así a la recuperación y generación de valor para sus accionistas.

El impacto financiero se reflejará en una reducción de costo para financiar su operación y a su vez todas las razones de rentabilidad.

7.4.2 Diversificación de Servicios Auxiliares

Si bien uno de los objetivos más comunes de la empresa es incrementar sus ingresos y, de manera proporcional, su rentabilidad, en este estudio no se deja de lado dicho propósito. Por el contrario, se recomienda implementar estrategias financieras y de gestión orientadas a fortalecer ambos indicadores.

En correspondencia con lo planteado, se sugiere ampliar la oferta de servicios adicionales, aprovechando los espacios dentro de la terminal para la prestación de servicios de publicidad, teniendo en cuenta que la terminal cuenta con una amplia infraestructura y superficie adecuada para tal propósito. De esta manera, no solo se estaría creando otra fuente de ingreso sino también limitando la dependencia actual de las tasas de uso, que constituyen la principal fuente de financiación de la entidad.

El impacto financiero se contribuirá principalmente a la mejora de todos los indicadores de rentabilidad.

Esta recomendación se basa en el "Documento de Diagnóstico" de la Terminal de Transporte de Bogotá, donde se destaca la importancia de diversificar las fuentes de ingresos para asegurar la sostenibilidad financiera de la terminal.

7.4.3 Amortización de Pasivos Anticipadamente con Excedentes Operativos

Según informes de auditoría financiera y de gestión, se ha evidenciado que el pago anticipado de pasivos contribuye a disminuir las cargas por intereses y mejora la calificación crediticia de cualquier organización.

Bajo este enfoque, se recomienda destinar excedentes netos de la operación al pago anticipado de deudas, especialmente a las de mayor costo financiero. Atacando los problemas que comprometen la rentabilidad neta, considerando que el 82% del total de los pasivos genera costos financieros.

Implementar esta práctica no solo alivia las obligaciones financieras actuales, sino que también permite a la terminal prepararse mejor para futuras inversiones y desafíos económicos asegurando una operación más sostenible y eficiente.

Es importante precisar que la aplicación de esta medida depende directamente de la decisión de los accionistas, en tanto principales involucrados en la gestión del capital. En términos más concretos, implicaría una decisión estratégica de reinvertir los excedentes, sacrificando temporalmente los dividendos de los próximos cinco años, con el propósito de lograr la recuperación integral de la estructura financiera y operativa de la terminal.

8 CONCLUSIONES

En conclusión, el análisis y la proyección financiera desarrollados en este estudio dan respuesta a la pregunta de investigación planteada, al demostrar que el uso adecuado de herramientas financieras permite transformar la incertidumbre en decisiones estratégicas.

Este estudio no solo diagnosticó que la inversión del Grupo Coomotor en la Terminal de Melgar está destruyendo valor económico, a pesar de mantener una rentabilidad operativa positiva, sino que también proporcionó un modelo de proyección financiera prospectiva que orienta la toma de decisiones hacia un futuro sostenible y rentable.

Los resultados evidencian que la aplicación adecuada de los análisis financieros de manera articulada con el pensamiento a largo plazo permite identificar y contrarrestar de los diversos riesgos financieros (Como el EVA negativo y el Riesgo de Insolvencia) que pueden enfrentar las organizaciones mediante decisiones informadas.

También permite concluir que la sostenibilidad financiera no depende únicamente de los indicadores económicos, sino también de la capacidad de adaptación de las empresas a los cambios del entorno. El estudio de caso ha confirmado que, en un entorno económico dinámico y competitivo caracterizado por la incertidumbre, la prospectiva financiera se consolida como una

herramienta esencial para que organizaciones como el Grupo Coomotor maximicen su rentabilidad y aseguren el retorno de sus inversiones.

Dicho de otra manera, la proyección financiera actúa como una guía que permite a los encargados de tomar las decisiones anticiparse a los riesgos y aprovechar las oportunidades, orientando a su organización al verdadero éxito empresarial.

Referencias Bibliográficas

- Actualícese. (2021, 5 de febrero). *Prospectiva financiera: herramienta de proyección estratégica empresarial*. Recuperado de <https://actualicese.com/archivo/prospectiva-financiera-herramienta-de-proyeccion-estrategica-empresarial>
- Barrios Parejo, I. Ángel, Niebles Núñez, W. A., & Niebles Núñez, L. D. (2021). Inserción del análisis financiero en pymes colombianas como mecanismo para promover la sostenibilidad empresarial. *Desarrollo Gerencial*, 13(2), 1–19.
<https://doi.org/10.17081/dege.13.2.4454>
- Boada, A., Cardona Montoya, G., & Mayorca Hernández, R. (2020). La prospectiva: más allá de las proyecciones (Ed. digital). Fondo Editorial CEIPA.
https://www.researchgate.net/publication/349120796_LA_PROSPECTIVA_MAS_ALL_A_DE_LAS_PROYECCIONES_DIGITAL
- Bravo-Bravo, I. F., & Herrera-Sánchez, M. J. (2023). Tendencias Globales del Liderazgo Transformacional en Empresas Modernas. *Horizon Nexus Journal*, 1(2), 14-31. <https://doi.org/10.70881/hnj/v1/n2/15>
- Basantes Ávalos, JL, Centeno Parra, EX, Bonilla Torres, EM, & Basantes Ávalos, RA (2021). Planificación Estratégica: antecedentes de su aplicación y su relevancia en el mundo contemporáneo. *ConcienciaDigital*, 4 (2.1), 154-165.
<https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v4i2.1.1741>
- Díaz-Avelino, J. R., Casanova-Villalba, C. I., Carrillo-Barragán, C. E., Cueva-Jiménez, M. G., Herrera-Sánchez, M. J., & Zambrano-Muñoz, C. K. (2024, June 24). Integrando IA en los Nuevos Paradigmas de las Ciencias Económicas y Gestión Empresarial. Editorial Grupo

- AEA. Retrieved from <https://www.editorialgrupo-aea.com/index.php/EditorialGrupoAEA/catalog/book/78>
- Carrera-Torrales, D. S., & Rivera-Pizarro, C. F. (2025). *Análisis financiero para la correcta toma de decisiones a la compañía boutique Sports J&J en la ciudad de Guayaquil periodo 2022–2023*. Revista Científica Zambos, 4(1), enero–abril. <https://doi.org/10.69484/rcz/v4/n1/87>
- Castromil, A. (2025). *La importancia de las proyecciones financieras*. Revista de Investigaciones en Ciencias Económicas Lomas (RICEL), (6), 7. ISSN 2796-9649. Recuperado de <http://www.economicas.unlz.edu.ar/nuevosite/wp-content/uploads/2025/03/RICEL-6.pdf#page=7>
- Chavarría Briceño, R. (2025). El indicador clave de desempeño (KPI). *Revista FAECO Sapiens*, 8(2), 254–264. <https://doi.org/10.48204/j.faeco.v8n2.a7755>
- Cevallos Ponce, V., Montilla Pacheco, A. de J. ., Biler Reyes, S., & Cevallos Barberán, L. . (2020). Planeación Financiera Empresarial, Aproximación a su Estudio desde una Revisión Bibliográfica: Business Financial Planning, Approach to your Study from a Bibliographic Review. *Revista De Ciencia Sociales Y Económicas*, 4(2), 1–25. <https://doi.org/10.18779/csye.v4i2.369>
- Congreso de la República de Colombia. (2022). Ley 2198 de 2022, por medio de la cual se establecen medidas de reactivación económica para el transporte público terrestre de pasajeros y mixto. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30043810>
- Coomotor. (2024). *Conócenos*. <https://coomotor.com.co/conocenos/>

Corte Constitucional de Colombia. (2014, 29 de enero). *Sentencia C-033/14* (Rad. D-9753). Rep. Colombia. Recuperado de <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2014/c-033-14.htm>

Editorial Etecé. (2020). *Planeación*. Enciclopedia Concepto. <https://concepto.de/planeacion/#ixzz8pv1nFZzW>

Erazo-Castillo, J., & De la A-Muñoz, S. (2023). *Auditoría del futuro, la prospectiva y la inteligencia artificial para anticipar riesgos en las organizaciones*. *Revista Digital Novasinergia*, 6(1), 105–119. <https://doi.org/10.37135/ns.01.11.07>

Foro Económico Mundial. (2023). ¿Qué es la prospectiva estratégica y por qué las empresas la necesitan para el futuro? <https://es.weforum.org/stories/2023/02/que-es-la-prospectiva-estrategica-y-como-puede-ayudar-a-las-empresas-a-prepararse-para-el-futuro/>

Godet, M., & Durance, P. (2019). *Strategic foresight: For corporate and regional development*. UNESCO. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000371481>

Guayara Rivera, L. Y., & Peña Cortes, C. L. (2019). *Elaboración de un plan de prospectiva financiera para la empresa Julio C. Gómez S.A.S – Flandes, Tolima* [Trabajo de grado, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. Repositorio UNIMINUTO. <https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/f3bc130d-6e8e-4a68-957d-421d57737bb0/content>

Juárez, F., Useche, A. J., Díaz, J., Cárdenas, Y. L., Martín, A., Malagón Robayo, C., ... & Mariño-Arévalo, A. (2023). *Administración financiera: Modelos, enfoques, tendencias*. Editorial Universidad del Rosario. <https://doi.org/10.12804/urosario9789585002203>

- La Nación. (2024). “Más vida en la vía”: la campaña que busca reducir los accidentes de tránsito. <https://www.lanacion.com.co/mas-vida-en-la-via-la-campana-que-busca-reducir-los-accidentes-de-transito/>
- Leyva Fierro, Grisell. (2018). Indicadores de desempeño empresarial para medir la calidad de las estrategias financieras. *Cofin Habana*, 12(1), 58-75.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2073-60612018000100005&script=sci_arttext&tlng=pt
- Londoño Ramírez, F y Rojas Pardo, C. (2017). Estudio prospectivo central de transportes de Tuluá 2035. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2017.
<https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/702>
- Marcillo-Cedeño, C., Aguilar-Guijarro, C., & Gutiérrez-Jaramillo, N. (2021). Análisis financiero: una herramienta clave para la toma de decisiones de gerencia. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(3), 87-106. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.544>
- Máttar, J. (2020). Planificación y prospectiva para enfrentar los retos del desarrollo de México. *Revista de Economía Mexicana. Anuario UNAM*, (5), 254–272.
<https://www.economia.unam.mx/assets/pdfs/econmex/05/07JorgeMattar.pdf>
- Melo Fernández, Y., & Sierra Zarabanda, A. M. (2024). Prospectiva financiera de una empresa de autopartes en Colombia (2023-2027). [Trabajo de grado, Universidad de EAFIT]. Repositorio institucional de la universidad EAFIT.
<https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/5065db74-9451-4745-aa03-104e5ef13c00/content>
- Mera Rodríguez, C. W. (2012). *Concepto, aplicación y modelo de prospectiva estratégica en la administración de las organizaciones. Revista Estrategia Organizacional*. Recuperado de

<https://academia.unad.edu.co/images/investigacion/hemeroteca/estrategiaorganizacional/2012/Concepto,%20aplicaci%C3%B3n%20y%20modelo.pdf>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Decreto 2420 de 2015: Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, Información Financiera y de Aseguramiento de Información y se dictan otras disposiciones. Anexo 2: Marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el grupo 2. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=74535>

Ministerio de Transporte. (2015). Decreto 1079 de 2015, por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector transporte.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=77889>

Ministerio de Transporte. (2001). Decreto número 171 de 2001, por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera.

https://web.mintransporte.gov.co/jspui/bitstream/001/226/1/Decreto_171_2001.pdf

Ministerio de Transporte. (2001). Decreto 2762, 20 de diciembre de 2001: Por el cual se reglamenta la creación, habilitación, homologación y operación de los terminales de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=11067>

Ministerio de Transporte. (2021). Decreto número de 2021: Por el cual se modifica el artículo 2.2.1.4.4. y se sustituye la sección 10 del capítulo 4 del título 1 de la parte 2 del libro 2 del Decreto 1079 de 2015, único reglamentario del sector transporte. [PDF]. [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/DECRETO%20DE%20TERMINALES%20Rta%20Obs%20Jur%C3%ADdica%202022%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/DECRETO%20DE%20TERMINALES%20Rta%20Obs%20Jur%C3%ADdica%202022%20(1).pdf)

- Muñoz Gutiérrez, S., & Alfonso Robaina, D. (2023). *Aplicación parcial del procedimiento para la evaluación de soluciones de agregación de valor económico en la Empresa Comercializadora Escambray. Economía y Desarrollo*, 167(2).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0252-85842023000200012&script=sci_arttext&tlng=en
- Nava Rosillón, Marbelis Alejandra. (2019). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 606-628.
Recuperado en 24 de septiembre de 2025, de
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009&lng=es&tlng=es
- Núñez Torres, G. E. (2018, 31 de marzo). Coomotor, una empresa consolidada, bien manejada y con alas de progreso. *Diario La Economía*. <https://diariolaeconomia.com/fabricas-e-inversiones/item/3621-coomotor-una-empresa-consolidada-bien-manejada-y-con-alas-de-progreso.html>
- Palepu, K. G., Healy, P. M., Wright, S., Bradbury, M., & Coulton, J. (2020). *Business analysis and valuation: Using financial statements* (3rd Asia-Pacific ed.). Cengage Learning Australia. <https://au.cengage.com/c/business-analysis-and-valuation-using-financial-statements-3e-palepu-healy-wright-bradbury-coulton/9780170425186/>
- Palomino Bermudez, J. A. (2025). Análisis financiero y prospectiva de grupo Terpel en el mercado bursátil colombiano 2023-2024. <https://hdl.handle.net/20.500.12495/13800>
- Párraga Franco, S. M., Pinargote Vázquez, N. F., García Álava, C. M., & Zamora Sornoza, J. C. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. *Dilemas contemporáneos: educación, política y*

valores, 8(spe2), 00026.

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-

78902021000400026

Quiroga, H. R. (2024). Strategic planning in uncertain environments: A prospective approach for Latin American enterprises. *Strategic Management Journal*, 45(3), 456-478.

<https://doi.org/10.1002/smj.3421>

Real Academia Española. (s. f.). En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 26 de octubre de 2024 de <https://dle.rae.es/prospectiva>

Rivera Godoy, J y Castro Urbano, E. (2022). Rendimiento contable y EVA en ingenios de azúcar en Colombia. (artículo de revista). 19 páginas Recuperado de <https://hdl.handle.net/10614/14749>.

Sánchez Forero, I. L., & Carrillo Gómez, J. L. (2021). *Prospectiva financiera para Hierros y Laminas la 20 S.A.S de Girardot* [Trabajo de grado, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. Repositorio UNIMINUTO.

<https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/27390b07-417e-4808-b730-1bf4103a39ea/content>

Sostenibilidad para Negocios. (2023). Estrategia empresarial en pequeñas y medianas empresas (PYMES): Reflexiona para obtener un éxito sostenible. Recuperado el 28 de octubre de 2025, <https://negociosostenible.camaravalencia.com/ambiental/tendencias/estrategia-empresarial-en-pequeñas-y-medianas-empresas-pymes-reflexiona-para-obtener-un-exito-sostenible/>

- Stogis, V. (2023). The importance of financial analysis in business planning. *Journal of Finance and Marketing*, 7(4). <https://www.alliedacademies.org/articles/the-importance-of-financial-analysis-in-business-planning-27039.html>
- Superintendencia de Transporte. (2024). Título III. Modo terrestre [Circular Única de Infraestructura y Transporte] https://www.supertransporte.gov.co/documentos/2024/Febrero/Juridica_29/TITULO-III-MODO-TERRESTRE.pdf
- Terminal de Transporte de Bogotá S.A. (2024). *Informe de empalme 1 – Diagnóstico*. <https://www.terminaldetransporte.gov.co/wp-content/uploads/2024/01/TTsa-Informe-de-empalme-1-Diagnostico.pdf>
- Kostyukhin, Y., & Bogachev, A. (2024). Managing investment attractiveness of a company during a period of high market volatility based on forecasting expectations. *Russian Journal of Industrial Economics*. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-1-1265>
- Valenzuela Chicaiza, C. V., Ushiña Gualpa, J. E., Paredes Moyano, J. E., & Carvajal Lita, M. D. J. (2023). *Análisis financiero, la clave para la toma de decisiones*. Religación Press. <https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.126>
- Zúñiga Ausecha, L. D., & Zúñiga Hernández, L. F. (2024). Diseño de análisis financiero y analítica de datos para la Ferretería Domínguez del municipio de La Sierra Cauca. <https://repositorio.unicomfaucauca.edu.co/xmlui/handle/3000/174>

Anexos

Anexos A

Estado de Situación Financiera Histórica (2021-2024).

TERMINAL DE TRANSPORTES DE MELGAR S.A.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA HISTORICO

Periodos : 2021 - 2022 - 2023 - 2024

Cifras en Pesos Colombianos (COP)

	2021	2022	2023	2024
ACTIVO				
CORRIENTE				
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO	\$ 53.002.501	\$ 28.790.124	\$ 48.345.667	\$ 44.954.982
DEUDORES	\$ 239.892.541	\$ 158.219.071	\$ 192.828.760	\$ 228.649.885
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 292.895.042	\$ 187.009.196	\$ 241.174.427	\$ 273.604.867
NO CORRIENTE				
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 20.284.265.575	\$ 16.778.719.962	\$ 16.567.356.941	\$ 21.402.428.746
INTANGIBLES	\$ 136.115.529	\$ 136.115.529	\$ 136.115.529	\$ 131.278.349
PROPIEDAD DE INVERSION	\$ -	\$ 4.591.627.340	\$ 4.591.627.340	\$ 6.400.296.696
OTROS ACTIVOS	\$ 65.424.135	\$ 66.558.999	\$ 60.632.671	\$ 53.166.396
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 20.485.805.239	\$ 21.573.021.830	\$ 21.355.732.482	\$ 27.987.170.187
TOTAL ACTIVO	\$ 20.778.700.281	\$ 21.760.031.026	\$ 21.596.906.909	\$ 28.260.775.054
PASIVO				
CORRIENTE				
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 573.517.141	\$ 931.585.052	\$ 930.818.771	\$ 709.750.196
CUENTAS POR PAGAR	\$ 1.219.041.138	\$ 213.076.963	\$ 166.642.996	\$ 82.899.070
IMPUESTOS GRAVEMENES Y TASAS	\$ 5.050.000	\$ 4.790.080	\$ 22.256.000	\$ 35.718.000
BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$ 48.200.699	\$ 85.606.591	\$ 80.996.053	\$ 79.254.720
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 250.018.385
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 1.845.808.978	\$ 1.235.058.686	\$ 1.200.713.820	\$ 1.157.640.371
NO CORRIENTE				
ESTIMADOS Y PROVISIONES	\$ -	\$ -	\$ 155.620.000	\$ 1.065.196.289
ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	\$ 503.090.492	\$ 532.820.873	\$ 505.972.803	\$ 124.550.253
INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCEROS	\$ 246.980.858	\$ 423.144.858	\$ 430.314.336	\$ 321.120.591
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	\$ 771.862.688	\$ 1.620.430.938	\$ 1.476.052.539	\$ 973.481.612
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 7.010.212.801	\$ 6.345.227.092	\$ 6.072.600.850	\$ 5.845.710.094
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 8.532.146.839	\$ 8.921.623.761	\$ 8.640.560.528	\$ 8.330.058.839
TOTAL PASIVO	\$ 10.377.955.817	\$ 10.156.682.447	\$ 9.841.274.348	\$ 9.487.699.210
PATRIMONIO				
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	\$ 12.799.000.000	\$ 12.799.000.000	\$ 13.199.000.000	\$ 13.199.000.000
RESULTADO PRESENTE EJERCICIO	-\$ 270.935.214	\$ 86.670.479	-\$ 73.201.199	\$ 1.195.781.492
RESULTADO EJERCICIOS ANTERIORES	-\$ 2.127.320.322	-\$ 2.319.785.454	\$ 2.407.629.794	-\$ 1.878.522.066
OTRO RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ -	\$ 1.037.463.553	\$ 1.037.463.553	\$ 6.256.816.418
TOTAL PATRIMONIO	\$ 10.400.744.464	\$ 11.603.348.578	\$ 11.755.632.561	\$ 18.773.075.844
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 20.778.700.281	\$ 21.760.031.026	\$ 21.596.906.909	\$ 28.260.775.054

*Anexos B***Estado de Resultados Histórico (2021-2024).****TERMINAL DE TRANSPORTES DE MELGAR S.A.****ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES**

Periodos : 2021 - 2022 - 2023 - 2024

Cifras en Pesos Colombianos (COP)

	2021	2022	2023	2024
ACTIVIDADES ORDINARIAS				
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$ 1.586.517.474	\$ 2.345.191.539	\$ 2.640.940.678	\$ 3.158.949.859
SERVICIOS RELACIONADOS CON EL TRANSPORTE	\$ 1.332.843.408	\$ 1.923.726.952	\$ 2.235.031.177	\$ 2.695.933.093
ARRIENDOS Y OTROS SERVICIOS	\$ 253.674.066	\$ 421.464.587	\$ 405.909.501	\$ 463.016.766
COSTO DE VENTAS DE SERVICIOS	\$ 19.544.917	\$ 12.438.643	\$ 21.973.121	\$ 24.482.990
COSTO DE SERVICIOS	\$ 19.544.917	\$ 12.438.643	\$ 21.973.121	\$ 24.482.990
UTILIDAD(PERDIDA) BRUTA	\$ 1.566.972.557	\$ 2.332.752.896	\$ 2.618.967.557	\$ 3.134.466.869
GASTOS				
ADMINISTRACIÓN, OPERACIÓN Y VENTA	\$ 1.327.097.120	\$ 1.373.647.263	\$ 1.355.472.452	\$ 1.660.526.583
GASTO DE PERSONAL	\$ 543.638.544	\$ 606.764.151	\$ 697.482.263	\$ 776.760.086
GASTO PERSONAL DIVERSO	\$ 23.881.964	\$ 32.850.000	\$ 23.330.000	\$ 31.000.000
GENERALES	\$ 669.976.619	\$ 687.306.066	\$ 566.893.175	\$ 782.095.671
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y TASAS	\$ 89.599.993	\$ 46.727.046	\$ 67.767.013	\$ 70.670.827
DEPRECIACIONES, AMORTIZACIONES Y PROVISIONES	\$ 265.394.016	\$ 128.529.362	\$ 147.882.552	\$ 189.887.803
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	-\$ 25.518.579	\$ 830.576.270	\$ 1.115.612.554	\$ 1.284.052.483
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 355.250.519	\$ 141.763.491	\$ 193.898.188	\$ 2.129.176.634
FINANCIEROS	\$ 86.333	\$ 77.446	\$ 67.279	\$ 26.052
UTILIDAD VENTA P.P. y E.	\$ 114.123.000	\$ 11.776.751	\$ -	\$ 87.492.000
INDEMNIZACIONES	\$ 79.325.000	\$ -	\$ -	\$ 31.636.756
DIVERSOS	\$ 161.716.186	\$ 129.909.294	\$ 193.830.910	\$ 2.010.021.826
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 600.667.154	\$ 885.669.282	\$ 1.382.711.941	\$ 1.260.320.287
FINANCIEROS	\$ 598.324.429	\$ 882.701.257	\$ 1.381.109.405	\$ 1.189.917.930
PERDIDA EN VENTA Y RETIRO DE BIENES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15.269.192
GASTOS DIVERSOS	\$ -	\$ 121.842	\$ 113.793	\$ 117.954
GASTOS EXTRAORDINARIOS	\$ 2.342.725	\$ 2.846.183	\$ 1.488.744	\$ 55.015.211
GANANCIA (PERDIDA) DE OTRAS ACTIVIDADES	-\$ 245.416.635	-\$ 743.905.791	-\$ 1.188.813.753	\$ 868.856.347
GANANCIAS (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTO	-\$ 270.935.214	\$ 86.670.479	-\$ 73.201.199	\$ 2.152.908.830
IMPUESTO DE RENTA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 45.205.000
IMPUESTO DIFERIDO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 911.922.338
RESULTADO DEL EJERCICIO NETO	-\$ 270.935.214	\$ 86.670.479	-\$ 73.201.199	\$ 1.195.781.492
OTRO RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ -	\$ 1.037.463.553	\$ -	\$ -
RESULTADO INTEGRAL TOTAL	-\$ 270.935.214	\$ 1.124.134.032	-\$ 73.201.199	\$ 1.195.781.492

Anexos C

Estado de Resultados Corte agosto 2025.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO				
TERMINAL DE TRANSPORTES DE MELGAR S.A.				
NIT. 900.677.957-3				
Del 1 de enero al 31 de agosto de 2025.				
Pesos colombianos (COP)				
	2025	2024	variaciones	%
CORRIENTE				
Efectivo y equivalentes al efectivo	81.963.928	42.462.636	39.501.292	93
Caja (nota 3)	81.355.192	29.742.083	51.613.109	174
Bancos (nota 3)	444.970	12.704.402	- 12.259.431	- 96
Fondos Especiales Restringidos (nota 3)	163.765	16.151	147.614	914
Deudores	369.455.870	182.547.910	186.907.960	102
Clientes Nacionales (nota 4)	63.736.530	53.158.399	10.578.131	20
Cuentas comerciales (nota 4)	11.200.000	11.200.000	-	-
Anticipos y Avances (nota 4)	32.660.202	-	32.660.202	100
Depositos (nota 4)	-	121.000	- 121.000	- 100
Promesa de compraventa (nota 4)	11.461.610	-	11.461.610	100
Anticipo de Impuestos (nota 4)	83.049.813	121.205.841	- 38.156.029	- 31
Cuentas por cobrar a trabajadores (nota 4)	-	1.300.000	- 1.300.000	- 100
Deudores Varios (nota 4)	181.159.575	9.740.246	171.419.329	1.760
Provisiones (nota 4)	- 13.811.859	- 14.177.576	365.717	- 3
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	451.419.798	225.010.546	226.409.252	101
NO CORRIENTE				
Bancos (nota3)	70.647.602	-	70.647.602	100
Propiedad planta y equipo (nota 5)	21.295.881.690	20.678.447.876	617.433.815	3
Intangibles (nota 5)	122.336.941	132.102.709	- 9.765.768	- 7
Propiedades de inversión (nota 6)	6.400.296.696	6.188.769.490	211.527.206	3
Diferidos - Seguros - Renta diferida (nota 6)	48.363.319	6.435.911	41.927.408	651
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	27.937.526.248	27.005.755.986	931.770.262	3
TOTAL ACTIVO	28.388.946.046	27.230.766.532	1.158.179.514	4
CORRIENTE				
Obligaciones financieras a corto plazo (nota 7)	909.478.418	938.220.894	- 28.742.476	- 3
Cuentas por pagar (nota 8)	70.360.625	66.701.746	3.658.879	5
Impuestos gravámenes y tasas (nota 8)	50.145.592	30.399.000	19.746.592	65
Beneficios a empleados (nota 9)	75.199.368	85.207.086	- 10.007.718	- 12
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.105.184.004	1.120.528.726	- 36.919.963	- 3
NO CORRIENTE				
Pasivos estimados y provisiones (nota 10)	1.491.818.354	169.949.492	1.321.868.862	778
Otros pasivos (nota 12)	1.689.981.584	2.292.174.966	- 602.193.382	- 26
Obligaciones financieras (nota 13)	5.352.086.554	5.780.311.305	- 428.224.751	- 7
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	8.533.886.492	8.242.435.763	291.450.729	4
TOTAL PASIVO	9.639.070.495	9.362.964.489	276.106.006	3
Patrimonio				
Capital suscrito y pagado	13.199.000.000	13.199.000.000	-	-
Capital autorizado (nota 14)	14.000.000.000	14.000.000.000	-	-
Capital por suscribir (nota 14)	- 801.000.000	- 801.000.000	-	-
Utilidades o pérdidas	5.550.875.550	4.668.802.043	882.073.507	19
Utilidad (pérdida) del presente ejercicio (nota 15)	33.090.870	241.916.384	- 208.825.514	- 86
Perdidas de ejercicios anteriores (nota 15)	- 739.031.737	- 2.399.202.604	1.660.170.867	- 69
Otros resultados del ejercicio (nota 15)	6.256.816.418	6.826.088.263	- 569.271.845	- 8
TOTAL PATRIMONIO	18.749.875.550	17.867.802.043	882.073.507	5
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	28.388.946.046	27.230.766.532	1.158.179.514	4

Anexos D

Proyección Estado de Resultados (2025-2030).

TERMINAL DE TRANSPORTES DE MELGAR S.A.						
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL						
PROYECTADO DEL 2025 AL 2030						
(Cifras expresadas en miles de pesos colombianos)						
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ACTIVIDADES ORDINARIAS						
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$ 3.398.283	\$ 3.676.263	\$ 3.976.981	\$ 4.302.298	\$ 4.654.226	\$ 5.034.942
VENTA DE SERVICIOS	\$ 3.398.283	\$ 3.676.263	\$ 3.976.981	\$ 4.302.298	\$ 4.654.226	\$ 5.034.942
Servicios relacionados con el transporte	2.824.104	3.055.116	3.305.024	3.575.375	3.867.841	4.184.231
Otros servicios	574.179	621.147	671.956	726.923	786.385	850.711
GASTOS	\$ 1.892.191	\$ 1.983.330	\$ 2.077.466	\$ 2.179.114	\$ 2.284.401	\$ 2.397.840
DE ADMINISTRACIÓN, OPERACIÓN Y VENTA	\$ 1.657.824	\$ 1.747.025	\$ 1.841.172	\$ 1.940.553	\$ 2.045.474	\$ 2.156.261
Sueldos y salarios	661.239	695.491	731.518	769.410	809.266	851.186
Aportes sobre la nómina, contribuciones Imputadas y Efectivas	98.438	103.537	108.900	114.541	120.475	126.715
Gastos de Personal Diversos	22.913	24.288	25.745	27.290	28.927	30.663
Generales	809.948	851.903	896.032	942.446	991.265	1.042.612
Impuestos Contribuciones y Tasas	65.286	71.806	78.977	86.865	95.541	105.085
DEPRECIACIONES Y PROVISIONES	\$ 234.367	\$ 236.304	\$ 236.294	\$ 238.561	\$ 238.927	\$ 241.579
Depreciación propiedades, planta y equipo	210.602	210.602	208.496	208.496	206.411	206.411
Provisión Industria y comercio	23.765	25.702	27.798	30.065	32.516	35.168
Otras provisiones Diversas						
GANANCIA (PERDIDA) DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$ 1.506.092	\$ 1.692.933	\$ 1.899.515	\$ 2.123.184	\$ 2.369.825	\$ 2.637.101
OTROS INGRESOS	\$ 30.928	\$ 32.530	\$ 34.215	\$ 35.988	\$ 37.852	\$ 39.812
Financieros						
Ingresos Diversos	30.928	32.530	34.215	35.988	37.852	39.812
OTROS GASTOS	\$ 1.444.013	\$ 960.811	\$ 960.811	\$ 951.203	\$ 941.691	\$ 932.274
Financieros	960.811	960.811	960.811	951.203	941.691	932.274
Gastos Diversos	483.202					
GANANCIA (PERDIDA) DE OTRAS ACTIVIDADES	-\$ 1.413.085	-\$ 928.281	-\$ 926.596	-\$ 915.215	-\$ 903.839	-\$ 892.462
GANANCIA (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	\$ 93.007	\$ 764.652	\$ 972.919	\$ 1.207.969	\$ 1.465.985	\$ 1.744.640
OTRAS PARTIDAS	\$ 201.705	\$ 267.662	\$ 340.557	\$ 422.826	\$ 513.134	\$ 610.665
Impuesto de Renta	201.705	267.662	340.557	422.826	513.134	610.665
GANANCIA (PERDIDA) DEL EJERCICIO	-\$ 108.698	\$ 496.990	\$ 632.362	\$ 785.143	\$ 952.851	\$ 1.133.975

Anexos E

Proyección Estado de Flujo de Efectivo (2025-2030).

TERMINAL DE TRANSPORTES DE MELGAR S.A. ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADO DEL 2025 AL 2030 (Cifras expresadas en miles de pesos colombianos)						
AÑO	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Saldo inicial de efectivo y equivalente al efectivo	\$ 81.355	\$ 48.373	\$ 99.742	\$ 90.246	\$ 389.921	\$ 887.208
Venta tasa de uso	\$ 2.824.104	\$ 3.055.116	\$ 3.305.024	\$ 3.575.375	\$ 3.867.841	\$ 4.184.231
Servicio Arrendamientos	\$ 119.810	\$ 129.610	\$ 140.212	\$ 151.681	\$ 164.089	\$ 177.511
Servicio Bateria Sanitaria	\$ 383.835	\$ 415.233	\$ 449.199	\$ 485.944	\$ 525.694	\$ 568.696
Servicio Parquadero	\$ 68.831	\$ 74.462	\$ 80.553	\$ 87.142	\$ 94.270	\$ 101.981
Servicio Guardaequipaje	\$ 1.703	\$ 1.842	\$ 1.993	\$ 2.156	\$ 2.332	\$ 2.523
OTROS INGRESOS						
Recuperaciones -Reintegro de gastos	\$ 26.950	\$ 28.346	\$ 29.815	\$ 31.359	\$ 32.983	\$ 34.692
Sobrantes	\$ 817	\$ 860	\$ 904	\$ 951	\$ 1.000	\$ 1.052
Ventas de Material de Reciclaje	\$ 1.622	\$ 1.706	\$ 1.795	\$ 1.888	\$ 1.986	\$ 2.088
Aprovechamientos	\$ 1.538	\$ 1.618	\$ 1.702	\$ 1.790	\$ 1.883	\$ 1.980
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
TOTAL DE INGRESOS DE EFECTIVO	\$ 3.429.211	\$ 3.708.793	\$ 4.011.196	\$ 4.338.285	\$ 4.692.078	\$ 5.074.754
Efectivo Total Disponible (antes de los retiros)	\$ 3.510.566	\$ 3.757.166	\$ 4.110.938	\$ 4.428.531	\$ 5.081.998	\$ 5.961.962
EFECTIVO PAGADO						
Sueldos, salarios y prestaciones	\$ 661.239	\$ 695.491	\$ 731.518	\$ 769.410	\$ 809.266	\$ 851.186
Aportes a la Nómina	\$ 98.438	\$ 103.537	\$ 108.900	\$ 114.541	\$ 120.475	\$ 126.715
Gastos de personal diverso	\$ 22.913	\$ 24.288	\$ 25.745	\$ 27.290	\$ 28.927	\$ 30.663
Gastos Generales	\$ 809.948	\$ 744.160	\$ 781.824	\$ 821.386	\$ 842.941	\$ 906.589
Otros Gastos						
Impuestos y Contribuciones	\$ 89.051	\$ 97.508	\$ 106.775	\$ 116.930	\$ 128.058	\$ 140.253
Anticipos Impuestos	\$ 86.665	\$ 129.808	\$ 140.392	\$ 34.706	\$ 37.537	\$ 40.598
SUBTOTAL	\$ 1.768.254	\$ 1.794.792	\$ 1.895.154	\$ 1.884.264	\$ 1.967.203	\$ 2.096.004
Servicio de la Deuda de Capital Juriscoop	\$ 302.520	\$ 302.520	\$ 302.520	\$ 302.520	\$ 302.520	\$ 302.520
Servicio de la Deuda de Intereses Juriscoop	\$ 960.811	\$ 960.811	\$ 960.811	\$ 951.203	\$ 941.691	\$ 932.274
Servicio de la Deuda de CRB	\$ 165.717	\$ 165.717	\$ 165.717	\$ 165.717	\$ 165.717	\$ 165.717
Servicio de la Deuda de Cortolima	\$ 72.480	\$ 144.961	\$ 144.961	\$ 72.480	\$	\$
Servicio de la Deuda de SuperTransportes	\$	\$ 26.741	\$ 26.741	\$	\$	\$
Impuesto Industria y Comercio	\$ 23.765	\$ 25.702	\$ 27.798	\$ 30.065	\$ 32.516	\$ 35.168
Impuesto de Renta	\$ 168.646	\$ 236.179	\$ 496.990	\$ 632.362	\$ 785.143	\$ 952.851
TOTAL DE EFECTIVO PAGADO	\$ 3.462.193	\$ 3.657.424	\$ 4.020.692	\$ 4.038.611	\$ 4.194.791	\$ 4.484.535
Posición de Efectivo (final de año)	\$ 48.373	\$ 99.742	\$ 90.246	\$ 389.921	\$ 887.208	\$ 1.477.427