



CONSULTORÍA PARA ACTUALIZAR: (I) EL CONTEXTO DE SERVICIOS POSTALES NACIONALES S.A., (II) LAS DEBIDAS DILIGENCIAS, (III) LA VALORACIÓN DE LA CONCESIÓN; TAMBIÉN VALORAR LA EMPRESA Y REVISAR LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN EMPRESARIAL PARA POSTERIORMENTE IMPLEMENTAR LA QUE GENERE MAYOR VALOR PARA SUS ACCIONISTAS Y ASÍ MISMO, ASEGRE LA PRESTACIÓN EFICIENTE DE UN SERVICIO POSTAL UNIVERSAL (SPU) RELEVANTE, RESPONSABILIDAD HOY DE LA NACIÓN



**CONTRATO
2160363**



**CONSULTORÍAS, INVERSIONES
Y PROYECTOS**



CONSULTORIAS INVERSIONES Y PROYECTOS LTDA

www.cipfirm.com

CIP LTDA

Impreso en Colombia

Noviembre de 2016



FONDO FINANCIERO DE PROYECTOS DE DESARROLLO

CONTRATO 2160363

CONSULTORÍA PARA ACTUALIZAR: (I) EL CONTEXTO DE SERVICIOS POSTALES NACIONALES S.A., (II) LAS DEBIDAS DILIGENCIAS, (III) LA VALORACIÓN DE LA CONCESIÓN; TAMBIÉN VALORAR LA EMPRESA Y REVISAR LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN EMPRESARIAL PARA POSTERIORMENTE IMPLEMENTAR LA QUE GENERE MAYOR VALOR PARA SUS ACCIONISTAS Y ASÍ MISMO, ASEGURE LA PRESTACIÓN EFICIENTE DE UN SERVICIO POSTAL UNIVERSAL (SPU) RELEVANTE, RESPONSABILIDAD HOY DE LA NACIÓN

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN EMPRESARIAL DE SPN



Bogotá D.C. Noviembre de 2016



FONDO FINANCIERO DE PROYECTOS DE DESARROLLO

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN EMPRESARIAL DE SPN

VERSION 03

CONTROL DE MODIFICACIONES

Versión No.	Fecha	Descripción de la modificación
1	7 de julio de 2016	Observaciones FONADE comunicación No.20166300170351 recibida el 8 de julio de 2016.
2	2 de septiembre de 2016	Actualización basada en los cambios efectuados a los informes 4 y5 en el marco del Fairness Opinion
3		

Revisó:	Aprobó:	Verificó:
Ricardo Iván Rave Imedio Director de Proyecto	Ricardo Iván Rave Imedio Director de Proyecto	German Andrés Castro Gaona Representante Legal

Contrato 2160363



LISTA DE DISTRIBUCION

DEPENDENCIA	No. DE COPIAS
GERENCIA DE UNIDAD AREA DE BANCA DE INVERSION Y ASOCIACIONES PUBLICO PRIVADAS	1

ESTADO DE REVISION Y APROBACION

Título del Documento:	Alternativas de solución empresarial de SPN
Versión No.	3
Revisión No.	2

Responsable por Elaboración	Nombre	Ricardo Iván Rave Imedio
	Firma	
	Fecha	
Responsable por Revisión	Nombre	Ricardo Iván Rave Imedio
	Firma	
	Fecha	
Responsable por Aprobación - FONADE	Nombre	Aura Eunice Pérez Rosas
	Firma	
	Fecha	

Copia emitida a:	Sin copias
Fecha:	Noviembre 10 de 2016

Autorizado por:	GERMAN ANDRES CASTRO GAONA Representante Legal Consultorías Inversiones y Proyectos Ltda.
-----------------	--

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Márgenes Neto	20
Ilustración 2 Puntos de Venta	33
Ilustración 3 Ubicación estratégica de SPN.....	34
Ilustración 4 Distribución del punto de venta	34
Ilustración 5 Casilleros y ventanillas en puntos de venta.....	35
Ilustración 6 Formularios y guías de diligenciamiento	36
Ilustración 7 Metodología de Valoración para la Entidad	45
Ilustración 8 Rangos de Valor	47
Ilustración 9 Rangos de Valor	48

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Contingencias	21
Tabla 2 Empresas Con Licencia De Mensajería En MINTIC	30
Tabla 3 Valoración a precio de mercado	56
Tabla 4 Composición Accionaria año 2014	68
Tabla 5 Valoración a precio de mercado	92

CONTENIDO

TABLA DE ILUSTRACIONES	6
1. GENERALIDADES	9
1.1. OBJETIVOS	9
1.1.1. GENERAL	9
1.1.2. ESPECÍFICOS	9
1.2. ANTECEDENTES	9
1.3. INTRODUCCIÓN	12
2. ALCANCE	14
3. CONTENIDO	15
3.1. MARCO Y SITUACIÓN GENERAL DE SPN	16
3.1.1. ANÁLISIS LEGAL	16
3.1.2. ANÁLISIS ECONÓMICO	17
3.1.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	21
3.2. COMPONENTES BÁSICOS DE LA VALORACIÓN	42
3.3. SOLUCIONES EMPRESARIALES PLANTEADAS	48
3.3.1. ALIANZA ESTRATÉGICA	48
3.3.2. CAPITALIZACION	60
3.3.3. ENAJENACION	66
3.3.4. VINCULACIÓN DE UN OPERADOR A MINIMO SUBSIDIO	82
3.3.5. REINGENIERIA (OPTIMIZACION DE ACTIVOS Y LOGRO DE ESTÁNDARES DE INDUSTRIA)	89
3.3.6. OTRAS CONSIDERACIONES Y SOLUCIONES ADICIONALES	94

4. CONCLUSIONES	95
5. GLOSARIO	97

1. GENERALIDADES

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. GENERAL

Analizar y generar una solución empresarial a Servicios Postales Nacionales (en adelante SPN) que se ajuste a sus necesidades y genere el mayor beneficio en concordancia con lo descrito en el documento de estudios previos del proceso OCC 024-2015 numeral 2.2.2. Informes FASE I.

1.1.2. ESPECÍFICOS

- Revisar las alternativas de solución empresarial (capitalización, alianza estratégica, vinculación de un operador con mínimo subsidio y venta de la propiedad accionaria pública en SPN y recomendar la que genere mayor valor para sus accionistas y así mismo, que asegure la prestación eficiente de un Servicio Postal Universal (en adelante SPU) relevante, responsabilidad hoy de la nación.
- Presentar comparativamente las ventajas y desventajas de cada una de las alternativas revisadas.
- Asesorar al comité técnico de seguimiento del contrato interadministrativo 211031, a los accionistas y al Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (en adelante MINTIC) en la toma de decisión de la alternativa de solución empresarial que genere mayor valor para sus accionistas y así mismo, que asegure la prestación eficiente de un SPU relevante, responsabilidad hoy de la Nación.
- Presentar el resultado final.
- Buscar la creación de valor de la compañía.
- Analizar el marco legal de las soluciones empresariales.

1.2. ANTECEDENTES

Los servicios postales se encuentran bajo la titularidad del Estado Colombiano quien a su vez debe garantizar a sus connacionales la prestación del servicio de manera eficiente, óptima y oportuna y además asegurar la inviolabilidad del derecho a la información y la correspondencia.

El SPU se encuentra enmarcado dentro de la resolución número C103/1999 aprobada por el XXII Congreso de la Unión Postal Universal, y debe garantizar a los clientes un servicio de envío y recibo de mercancías, correspondencia y mensajes desde y hasta cualquier parte del mundo. La Unión Postal Universal (en adelante UPU) es un organismo especializado de la Organización de las Naciones Unidas (en adelante

ONU) que regula mundialmente el servicio postal; Colombia como país miembro de la ONU pertenece a la UPU y se rige por sus normas orgánicas permanentes y estables. Dentro del marco de intercambio internacional y con el fin de cumplir con el desarrollo y la colaboración entre países miembros adscritos a la UPU, se constituye éste como un solo territorio postal para envío y recibo recíproco de correspondencia, mercancías y mensajes, garantizando la libertad de tránsito dentro de estos estados.

Uno de los objetivos de la UPU es la organización y la efectiva prestación de los servicios postales. Con miras a ello, y con el ánimo de organizar el sector postal y favorecer el intercambio internacional, se promovió la expedición de la Ley 1369 de 2009 mediante la cual se señala el régimen general de prestación de los servicios postales que permitiría de manera eficiente, óptima y oportuna garantizar a todos los nacionales el derecho a la información de forma permanente. Esta Ley define claramente la intervención y participación que el Estado tiene dentro de la prestación del servicio postal y sus competencias que incluyen, entre otras: estimular el avance tecnológico, promover la libre competencia, sancionar las fallas y ajustar las tarifas.

Es necesario recordar que en Colombia la prestación del servicio postal estuvo en cabeza de la Administración Postal Nacional (en adelante ADPOSTAL), liquidada por el Gobierno Nacional mediante los Decretos 2853 y 2854 del 25 de agosto de 2006. Esta terminación definitiva fue justificada en los estudios realizados con el apoyo de la UPU, estudios que evidenciaron las dificultades de tipo normativo, comercial, financiero y operativo en los que se encontraba la empresa y que a pesar de los intentos del Gobierno de Colombia, por rescatarla no permitieron su recuperación.

Lo anterior junto a los resultados del Plan Integral de Reforma y Desarrollo Postal (en adelante PIDEP) elaborado en el año 2006 con el apoyo de la UPU y los estudios realizados por Frontier Economics sobre el mercado postal en el año 2004, dejaron en evidencia que los flujos de ingresos proyectados de ADPOSTAL para los siguientes años serían inferiores a los gastos anuales que se generarían para el desarrollo de sus actividades, demostrando las dificultades de viabilidad financiera de la compañía. Adicionalmente, el modelo operativo, el atraso tecnológico y en general la dinámica en la que se encontraba ADPOSTAL, generaban complejidad en el desarrollo de las labores y no permitía atender la obligación delegada por el Estado en la prestación del SPU.

Las anteriores razones permitieron concluir que la continuidad de ADPOSTAL no resultaba viable desde ningún punto de vista, por lo que se recomendó la toma de acciones correctivas, con el fin de preservar y asegurar la calidad y prestación del servicio postal. Con ocasión a ello, el Gobierno Nacional decidió transferir la concesión de ADPOSTAL a SPN como nuevo Operador Postal Oficial (en adelante OPO) quien a partir de entonces debe *“prestar y administrar los servicios de correspondencia urbana, nacional e internacional, giros postales, correo electrónico, servicios postales especiales, servicios postales complementarios y todos los que le sean otorgados conforme a la Ley”*. Cabe mencionar, que el nuevo OPO encuentra

su origen de marca en la ubicación de Colombia en la tierra: 4 grados Latitud Norte y 72 grados Longitud Oeste; de allí surge su nombre comercial 4-72.

Por su parte y de manera simultánea el Gobierno de Colombia mediante el Documento CONPES 3440 de 2006, estableció los lineamientos de política para reestructurar el sector postal colombiano que garantizaría la continuidad y el mejoramiento del servicio. En este sentido, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (en adelante MINTIC) como titular de los servicios de este sector, debe, según disposición, definir la política y ejercer la gestión, planeación y administración de los servicios postales y las funciones de vigilancia y control de los Servicios Postales Nacionales, siempre preservando los principios de calidad, eficacia y universalidad.

Así mismo, el Departamento Nacional de Planeación (en adelante DNP) ejerce dentro de sus funciones el apoyo a las entidades estatales que trabajen en la formulación de proyectos que estimulen la actividad económica del País; en tal sentido apoya la estructuración, coordinación y ejecución de procesos de participación privada en diversos proyectos de interés nacional. A su turno, el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo (en adelante FONADE) como Empresa Industrial y Comercial de carácter financiero del Estado Colombiano, con funciones de Agencia de Proyectos de Desarrollo y vinculada al DNP, suscribió el contrato interadministrativo de gestión de proyectos No. 211031 cuyo objeto fue *“Ejecutar la gestión del proyecto de búsqueda de una solución empresarial para Servicios Postales Nacionales S.A. que genere valor para sus accionistas y así mismo, asegure las prestación eficiente de un Servicio Postal Universal (SPU) relevante, responsabilidad hoy de la Nación”*.

En el marco de desarrollo del citado contrato, FONADE suscribió con la Unión Temporal Banca de Inversión – Servicios Postales Nacionales S.A. el contrato de consultoría No. 2121293 de 2012 cuyo objeto fue *“desarrollar la consultoría para adelantar el proceso de búsqueda de solución empresarial para Servicios Postales Nacionales S.A. – SPN (472) y el aseguramiento de la prestación de los servicios postales universales (SPU) a cargo de la Nación, de acuerdo con la descripción, especificaciones y demás condiciones establecidas en las reglas de participación, los documentos e información técnica suministrada por FONADE y la oferta presentada por El Consultor, todo lo cual hace parte integral del citado contrato”*.

El 31 de diciembre de 2014, una vez culminada la ejecución del contrato de consultoría No. 2121293, se contaban con productos generados con información a corte estimado de febrero de 2013, motivo que hizo necesaria la actualización de los informes entregados por la Banca de Inversión anterior a la normatividad vigente, actualidad de la empresa y condiciones socioeconómicas y de entorno actuales.

Para tal fin, FONADE dio apertura al proceso de selección OCC-024-2015, que de acuerdo con lo establecido en las reglas de participación y una vez surtido el trámite de evaluación y verificación por parte del comité evaluador del proceso, aceptó el 12 de enero de 2016 la oferta presentada por la sociedad CONSULTORIAS

INVERSIONES Y PROYECTOS LTDA., (en adelante CIP), y que para efectos de legalización suscribió con FONADE el 19 de enero de 2016 el Contrato de Consultoría No. 2160363 cuyo objeto es: *“ACTUALIZAR: (I) EL CONTEXTO DE SERVICIOS POSTALES NACIONALES S.A., (II) LAS DEBIDAS DILIGENCIAS, (III) LA VALORACIÓN DE LA CONCESIÓN; TAMBIÉN VALORAR LA EMPRESA Y REVISAR LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN EMPRESARIAL PARA POSTERIORMENTE IMPLEMENTAR LA QUE GENERE MAYOR VALOR PARA SUS ACCIONISTAS Y ASÍ MISMO, ASEGURE LA PRESTACIÓN EFICIENTE DE UN SERVICIO POSTAL UNIVERSAL (SPU) RELEVANTE, RESPONSABILIDAD HOY DE LA NACIÓN”*.

Como consecuencia de lo anterior CIP, en cumplimiento del objeto contractual, adelanta para FONADE el análisis y valoración correspondiente, de acuerdo con lo establecido en el contrato No. 2160363. Dicho contrato se encuentra amparado por los certificados de disponibilidad presupuestal No. 2323, 2324, 2325, 2326, 2327 y 2366 del 4 de enero de 2016, expedidos por el Fondo de Ejecución de Proyectos de FONADE.

1.3. INTRODUCCIÓN

CONSULTORÍAS, INVERSIONES Y PROYECTOS LTDA (en adelante CIP) y considerando que:

- Una vez surtida la entrega de la consultoría realizada en el marco del contrato No. 2121293 de 2012 cuyo objeto fue *“CONSULTORÍA PARA ADELANTAR EL PROCESO DE BÚSQUEDA DE SOLUCIÓN EMPRESARIAL PARA SERVICIOS POSTALES NACIONALES S.A. SPN (4-72) Y EL ASEGURAMIENTO DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS POSTALES UNIVERSALES A CARGO DE LA NACIÓN”*
- Y en desarrollo del proceso *“CONSULTORÍA PARA ACTUALIZAR: (I) EL CONTEXTO DE SERVICIOS POSTALES NACIONALES S.A., (II) LAS DEBIDAS DILIGENCIAS, (III) LA VALORACIÓN DE LA CONCESIÓN; TAMBIÉN VALORAR LA EMPRESA Y REVISAR LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN EMPRESARIAL PARA POSTERIORMENTE IMPLEMENTAR LA QUE GENERE MAYOR VALOR PARA SUS ACCIONISTAS Y ASÍ MISMO, ASEGURE LA EFICIENTE DE UN SERVICIO POSTAL UNIVERSAL (SPU) RELEVANTE, RESPONSABILIDAD HOY DE LA NACIÓN, DE ACUERDO CON LA DESCRIPCIÓN, ESPECIFICACIONES Y DEMÁS CONDICIONES ESTABLECIDAS EN LAS REGLAS DE PARTICIPACIÓN, LOS DOCUMENTOS E INFORMACIÓN TÉCNICA SUMINISTRADA POR FONADE Y LA OFERTA PRESENTADA POR EL CONSULTOR, TODO LO CUAL HACE PARTE INTEGRAL DEL CITADO CONTRATO”* conforme al CONTRATO 2160363 firmado entre CIP y FONADE.

Se ha venido adelantando, bajo el desarrollo del objeto contractual el análisis de la información suministrada por FONADE y posteriormente desglosada de acuerdo con

los diferentes componentes descritos en la metodología de trabajo para la ejecución del contrato.

Como resultado de dicho análisis y cumpliendo con la ejecución del objeto contractual, CIP presenta a continuación la entrega del análisis de alternativas de solución empresarial de SPN, el cual constituye el entregable denominado sexto informe; con las generalidades, descripciones e investigaciones bajo los criterios de los asesores y/o expertos correspondientes.

2. ALCANCE

CONSULTORIAS INVERSIONES Y PROYECTOS LTDA. en cumplimiento del objeto del contrato 2160363, y de acuerdo con la necesidad descrita en el documento estudios previos y en las reglas de participación, presenta las alternativas de solución empresarial que se basan en las necesidades actuales de SPN, y recomienda la que generará mayor valor para sus accionistas, tomando como fundamento las generadas en virtud del contrato No. 2121293 de 2012, los impactos sociales, económicos, legales y financieros a los que se enfrenta SPN; así como los demás factores que influyen y determinan las opciones con las que puede contar como OPO de Colombia.

3. CONTENIDO

El presente documento analiza cinco (5) alternativas de solución empresarial planteadas para SPN desde las perspectivas jurídica, económica, financiera y los elementos fundamentales de su instrumentalización.

En primer lugar, se plantea la alternativa de una alianza estratégica, que se refiere a la vinculación de un socio estratégico que le permita tener una inversión de capital a SPN dirigida a mejorar su gestión y maximización de generación de valor. En segundo lugar, la alternativa de capitalización como herramienta para alcanzar la maximización del capital invertido, a través de la emisión de acciones que conformarían el valor patrimonial de SPN. La tercera alternativa, consiste en la venta de propiedad accionaria pública, también conocida como enajenación, incluyendo escenarios de venta y transferencia de derechos. La cuarta alternativa analiza la vinculación de un operador a mínimo subsidio, que se refiere al hecho de permitir una competencia entre operadores de correo y otorgar el subsidio de SPU que brinda el Estado al operador que genere menores costos. Finalmente se analiza la alternativa de reingeniería, consistente en optimizar los activos de la compañía y alcanzar los márgenes de la industria.

Por último, se presenta un capítulo de otras consideraciones, donde se expondrán opciones como la venta de bienes inmuebles, el mejoramiento de infraestructura y trabajar sobre un mejoramiento al plan de marketing.

Es de resaltar, que una de las principales prioridades ha sido buscar una solución que permita crear y maximizar el valor de SPN, por medio del análisis y desarrollo de cada una de las alternativas planteadas para determinar el plan de acción y modelos de decisión que más se ajusten a sus necesidades y las de la nación.

Por lo anterior, se hace necesario subdividir en capítulos la información para facilitar su revisión, análisis y verificación, de acuerdo a la trazabilidad de los componentes establecidos en la metodología de trabajo correspondiente y dar cumplimiento al objeto contractual, así:

NUMERAL 3.1. MARCO Y SITUACIÓN GENERAL DE SPN

NUMERAL 3.2. COMPONENTES BÁSICOS DE LA VALORACIÓN

NUMERAL 3.3. SOLUCIONES EMPRESARIALES PLANTEADAS, en éste numeral se describen las alternativas correspondientes.

NUMERAL 3.3.1 ALIANZA ESTRATÉGICA

NUMERAL 3.3.2 CAPITALIZACIÓN

NUMERAL 3.3.3 ENAJENACION

NUMERAL 3.3.4 VINCULACIÓN DE UN OPERADOR A MINÍMO SUBSIDIO

NUMERAL 3.3.5 REINGENIERIA (OPTIMIZACION DE ACTIVOS Y LOGRO DE ESTÁNDARES DE INDUSTRIA)

NUMERAL 3.3.6 OTRAS CONSIDERACIONES

NUMERAL 4. CONCLUSIONES

3.1. MARCO Y SITUACIÓN GENERAL DE SPN

En la búsqueda de la viabilidad y la factibilidad de las alternativas consideradas se analizaron desde las perspectivas económica, financiera y legal para llegar a una solución que cumpliera con las expectativas de SPN y del gobierno nacional, considerando el rol que tiene la intervención estatal en la prestación del servicio postal por medio de SPN desde el punto de vista legal y económico.

3.1.1. ANÁLISIS LEGAL

Desde la perspectiva legal, se tiene que en la Ley 1369 de 2009, artículo 2°, se establecen los objetivos de la intervención del Estado en los servicios postales, de la siguiente manera:

- “1. Asegurar la prestación eficiente, óptima y oportuna de los servicios postales.*
- 2. Asegurar la prestación del Servicio Postal Universal.*
- 3. Garantizar el derecho a la información y a la inviolabilidad de la correspondencia.*
- 4. Asegurar que las tarifas permitan recuperar los costos eficientes de prestación del servicio y que reflejen los distintos niveles de calidad ofrecidos por los Operadores Postales.*
- 5. Promover la libre competencia y evitar los abusos de posición dominante y las prácticas restrictivas de la competencia.*
- 6. Estimular a los Operadores a incorporar los avances tecnológicos en la prestación de los servicios postales.*
- 7. Sancionar las fallas en la prestación de los servicios y el incumplimiento de la normatividad vigente.*

8. Facilitar el desarrollo económico del país.”¹

Entre estos objetivos se puede observar un interés económico y de control que busca crear buenas prácticas que permitan que el OPO sea un ente generador de desarrollo con altos estándares de calidad.

En este contexto, se presenta un análisis jurídico de las diferentes formas de transacción constitutivas de alternativas de solución empresarial de SPN.

3.1.2. ANÁLISIS ECONÓMICO

Se analizaron y determinaron los principales factores microeconómicos y macroeconómicos que podrían afectar a SPN en el momento de la valoración.

Desde un punto de vista económico, SPN es una empresa pública que representa un sistema debidamente estructurado y organizado que combina los factores de producción en la generación del servicio postal para alcanzar unos objetivos definidos, los cuales están bajo la supervisión y control del Estado.

La teoría económica hace referencia a 3 formas de intervención pública:

1. *“Diseño institucional y presupuestario*
 - *Legislación general y sectorial*
 - *Presupuestos generales del Estado*
 - *Política micro y macroeconómica*
2. *Producción pública*
 - *Empresas públicas o semipúblicas*
 - *Desregulación y privatización*
3. *Regulación de la actividad económica*
 - *Regulación de precios*
 - *Política de la competencia”²*

¹ LEY 1369 DE 2009 (30 de diciembre). Diario Oficial.[ENLINEA]. < <https://www.occibox.com.co/media/1898/ley-1369.pdf>>.[CITADO EN 18 DE MAYO DEL 2016]

² UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA. PÁGINA OFICIAL DE LA UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA.[ENLINEA]. < <http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/27/27046/sesion01.pdf>>.[CITADO EN 18 DE MAYO DEL 2016]

El Estado en la producción y economía industrial maneja 2 principios teóricos:

“(…)

1. Primer Teorema De Economía Del Bienestar

Si existe libre intercambio, cualquier mercado no intervenido alcanza por sí mismo una asignación de recursos Pareto-eficiente

En la realidad, el primer teorema nunca se cumple, porque no existe ese “libre intercambio” debido a los llamados fallos del mercado:

- Mercados incompletos
- Comportamientos colusivos
- Información asimétrica
- Efectos externos
- Bienes públicos
- Monopolios naturales

2. Segundo Teorema De Economía Del Bienestar

Cualquier asignación Pareto-eficiente es alcanzable mediante libre intercambio, sin intervención, si la distribución inicial de la renta es la “adecuada”.

Con respecto al segundo teorema, existe gran dificultad para definir los criterios por los que una determinada distribución de la renta se considera “adecuada” para la sociedad, por lo que ésta opta por delegar en el Estado los mecanismos de redistribución.

Si el primer teorema se cumpliera siempre y en el segundo teorema estuviéramos de acuerdo sobre esa distribución “adecuada” de la renta, el papel del Estado en la economía sería nulo (desde el punto de vista microeconómico).

En la economía industrial, el Estado cumple dos funciones: corrector de los “fallos del mercado”, para garantizar la eficiencia, y redistribuidor de la renta, para alcanzar el nivel de equidad elegido (democráticamente o no) por la sociedad.”³

De la cita anterior, de los análisis previos y de los documentos de política, resulta claro que el OPO por definición es un monopolio que actualmente se encuentra a cargo del Estado mediante SPN. No obstante, dicho desarrollo monopólico puede ostentarse

³ UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA. PÁGINA OFICIAL DE LA UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA.[ENLÍNEA]. < <http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/27/27046/sesion01.pdf>>.[CITADO EN 18 DE MAYO DEL 2016]

por un operador privado en la conciliación del cumplimiento de los objetivos económicos y financieros y de la eficiencia en la prestación del servicio.

a. ANÁLISIS DE JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL DE LA PRESTACIÓN ESTATAL DE LOS SERVICIOS POSTALES

SPN como OPO enfrenta la conciliación de dos objetivos. El primero de ellos la prestación del servicio postal universal cuyos preceptos incluyen un servicio de características sociales, no financieramente auto sostenible en la actualidad y asociado a las funciones del Estado y la generación de factores de eficiencia empresariales en SPN como empresa industrial y comercial del Estado y con recursos estatales invertidos. Sobre el particular vale citar el concepto de la Sala de Consulta y Servicio Civil del Consejo de Estado, del 22 de abril de 2015 que señala:

“Por lo tanto, bien podría ocurrir que una adecuada definición de las tarifas para el Servicio Postal Universal, junto con una disminución en los costos de operación, debido a la mayor eficiencia que se genere en la prestación de dicho servicio público, llevaran a que el SPU fuese autofinanciable, evento en el cual ni el FONTIC ni la Nación tendrían que transferir recursos al Operador Postal Oficial.

En todo caso, aunque dicho escenario no se diera, es claro que los recursos públicos solamente tendrían que utilizarse para cubrir el déficit entre los costos de prestación del Servicio Postal Universal y las tarifas que perciba el Operador Postal Oficial por este concepto, sin que el hecho de que tal entidad fuere de capital mixto o de capital enteramente privado constituya un impedimento para la cofinanciación estatal de los servicios incluidos en el SPU, de conformidad con lo previsto en el artículo 13 de la Ley 1369 de 2009 y en sus disposiciones reglamentarias, por las razones que se han explicado”⁴.

Lo anterior implica analizar de manera objetiva al OPO, teniendo como prioridad el uso eficiente de los recursos, minimizando la brecha entre los ingresos y los costos, buscando como objetivo estratégico la reducción o eliminación del subsidio al SPU para garantizar la sostenibilidad financiera, sin comprometer el servicio público.

b. MARCO DE ANÁLISIS FINANCIERO⁵

Del análisis de los estados financieros de SPN para el período 2011 – 2015 puede observarse que en términos generales la situación financiera en dicho período

⁴ Consejo de Estado. Sala de Consulta y Servicio Civil. Concepto de 22 de abril de 2015. Radicado: 2234. Consejero Ponente: Álvaro Namén Vargas.

⁵ Para una mayor claridad sobre este punto, ver el informe correspondiente a la actualización de las debidas diligencias.

muestra una reducción de los márgenes, (con un incremento transitorio derivado de las comisiones que otros operadores cancelaron a SPN por los giros internacionales) y un deterioro en la productividad de los activos operativos. Esta situación, que se desarrolló con mayor profundidad en el informe 3 de esta consultoría – actualización debidas diligencias, permite evidenciar un deterioro de dichos márgenes a niveles inferiores respecto a los estándares de la industria.

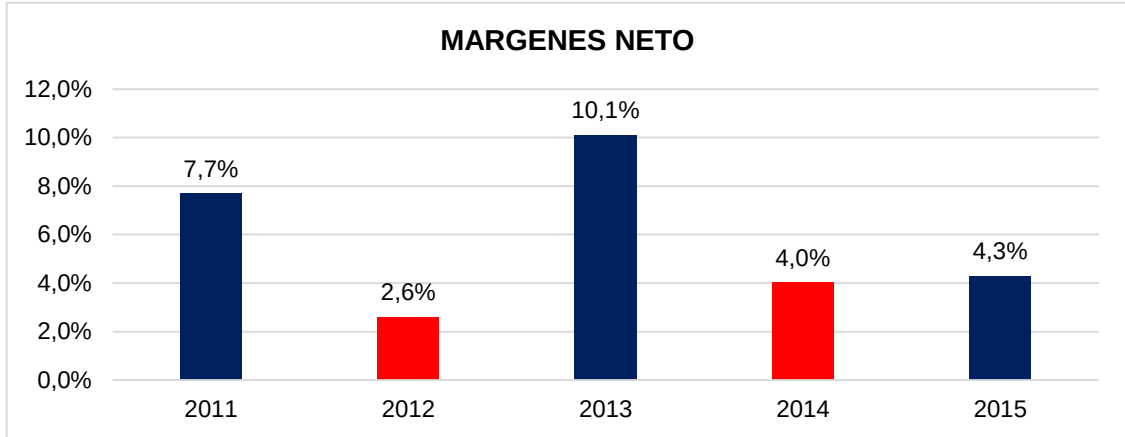


Ilustración 1 Márgenes Neto
Fuente: Información financiera de SPN.
Elaboró: CIP Ltda.

Al interior de SPN se han adelantado ejercicios de costeo que buscan implementar un sistema Activity Based Costing - ABC. No obstante, en la actualidad el mismo no tiene una definición y análisis de precios unitarios por proceso y producto que permita determinar los márgenes por línea de negocio para desarrollar las estrategias de inversión y operación que maximicen el valor de la compañía, lo cual se logra a través de: drivers técnicamente definidos y aplicados, la utilización esperada de los recursos de SPN y el volumen de operaciones requerido para definir los costos estándar.

Como resultado de la actualización de la debida diligencia legal, financiera y tributaria se estableció la existencia de contingencias que afectan el valor de la compañía así:

EN CONTRA	
VALOR ESPERADO PÉRDIDA	
Administrativos	750.296.561
Civiles	85.914.500
Laborales	3.683.426.213
Proceso Arbitral	346.605.000
TOTAL	4.866.242.274
A FAVOR	

VALOR ESPERADO GANANCIA	
Administrativos	1.122.860.069
Civiles	506.321.890
Laborales	-
Proceso Arbitral	-
TOTAL	1.629.181.959
CONTINGENCIAS NETAS	
VALOR ESPERADO CONTINGENCIAS	
Administrativos	372.563.508
Civiles	420.407.390
Laborales	3.683.426.213
Proceso Arbitral	346.605.000
TOTAL	3.237.060.315
Pactos y convenciones colectivas	4.700.000.000
TOTAL CONTINGENTE	7.937.060.315

Tabla 1 Contingencias

Fuente: Información financiera y legal de SPN.

Elaboró: CIP Ltda.

Nota: Para profundizar sobre los contingentes que resultan de la actualización realizada, por favor remitirse al Informe No. 3 Actualización Debidas Diligencias de ésta consultoría.

3.1.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

SPN, como OPO en Colombia dispone de una autorización administrativa especial y cuenta con productos que en su mayoría están incluidos dentro del SPU. Sin embargo, al no ser la única empresa del sector postal tradicional, es necesario realizar un análisis objetivo de su competencia en éste ámbito. A continuación se evidencia el comportamiento del mercado en cada segmento y producto, siendo independientes entre ellos y con características únicas, asociadas al cliente objetivo.

Dentro de esta división, los productos y servicios que están relacionados con el manejo de documentos y paquetería son:

- Correspondencia no prioritaria.
- Correspondencia prioritaria.
- Correo certificado Unitario.

- Correo Certificado.
- Al Día.
- Noti - Express
- Post Express.
- Correo masivo básico.
- Correo masivo estándar.
- Masivo Dirigido Expreso.
- Correo Certificado Internacional.
- Correo normal Internacional.
- Cupón de respuesta internacional.
- EMS.
- CORRA.
- Telegrama.

Para comparar a SPN frente a la competencia es necesario examinar cada servicio que está disponible en el mercado y los aspectos que pueden afectarlos, aunque en algunos casos, dado que no existe una competencia comparable en Colombia, se realizó un análisis con base en el comportamiento en otros países, cuya población y mercado son similares a los de Colombia, lo cual aplica para los siguientes segmentos: En el segmento de documentos, los servicios de mensajería especializada que según el decreto 229 de 1995 en su Artículo 6°.se define como *“la clase de servicio postal prestado con independencia de las redes postales oficiales del correo nacional e internacional, que exige la aplicación y adopción de características especiales, para la recepción, recolección y entrega personalizada de envíos de correspondencia y demás objetos postales, transportados vía superficie y/o aérea, en el ámbito nacional y en conexión con el exterior.”*

Dentro de los servicios postales prestados por el OPO se encuentran:

- El servicio de CORRESPONDENCIA PRIORITARIA consiste en el envío de documentos o paquetería de hasta 2 kg de peso, transportados por la vía más rápida, sin guía y sin seguimiento y los segmentos que atiende este servicio corresponden al de cartas ordinarias, postales, la publicidad directa ordinaria, y que por lo general es atendida dentro de un tiempo menor a 4 días.
- El producto CORRESPONDENCIA NO PRIORITARIA, consiste en el envío en los cuales el remitente ha elegido una tarifa menos elevada, lo que implica un plazo de distribución más largo, sin guía y sin seguimiento, pero que requieren entregas más expeditas, y se encuentra casi todas las empresas de mensajería especializada, o por lo menos las que tienen licencia del MINTIC, para operar, pero

con tarifas más altas que las del SPN, en el caso de SERVIENTREGA un envío normal tiene una tarifa que oscila entre \$7.500 y \$15.000, dependiendo del destino; DOMESA tiene una cobertura menor, su tarifa oscila entre \$5.500 y \$6.500, igualmente dependiendo del destino, pero no van a trayectos lejanos o especiales, mientras que INTERRAPIDISIMO, tiene la promesa de atender todos los municipios y ofrece tarifas muy económicas.

- Los servicios de correo certificado unitario y correo certificado, acorde con la regulación, deben tener prueba de entrega para todo envío realizado por las empresas de mensajería especializada, es decir debe certificar la entrega. No obstante, la participación estimada del mercado en este segmento no tiene cifras exactas, dado que el MINTIC obtiene sus cifras de la relación que las empresas pasan para cancelar sus aportes y el mercado cuenta con otras, al igual que los estudios particulares de cada una de estas empresas.
- Las empresas que tienen licencia son aproximadamente 200, pero las que lideran el mercado del documento express, tanto ordinario como expreso, no pasan de 10. A continuación se presenta una relación de las empresas que cuentan con su licencia de mensajería en el MINTIC:

	RAZON SOCIAL – NOMBRE	CIUDAD / MUNICIPIO
1	MC MENSAJERIA CONFIDENCIAL SA.	CALI
2	DHL EXPRESS COLOMBIA LTDA.	BOGOTA
3	PASAR EXPRESS SA.	BOGOTA
4	COOPERATIA MULTIACTIVA GUASIMALES	CUCUTA
5	SERVIREPARTO LTDA.	BUCARAMANGA
6	SERVILLA	BUCARAMANGA
7	ITER SERVICIOS LTDA.	BOGOTA
8	DISTRIENVIOS LTDA.	BARRANQUILLA
9	ENTREGA INMEDIATA SEGURA SA.	BOGOTA
10	COLVANES LTDA	BOGOTA
11	SOMOS CURRIER EXPRESS SA.	BOGOTA
12	INTER RAPIDISIMO SA.	BOGOTA
13	AEROVIAS DEL CONTINENTE AMERICANO SA - AVIANCA	BOGOTA
14	CARGO ZONE ETC Y CIA LTDA.	BOGOTA
15	SPEED NET CURRIER LTDA	BOGOTA

RAZON SOCIAL – NOMBRE		CIUDAD / MUNICIPIO
16	WORD CURRIER DE COLOMBIA SA.	BOGOTA
17	GRUPO SERT LTDA.	BOGOTA
18	RED ESPECIALIZADA EN TRANSPORTE REDETRANS LTDA	MOSQUERA
19	APOYO LOGISTICO EN MENSAJERIA LTDA.	BOGOTA
20	COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE SAN GIL LTDA.	SAN GIL
21	LECTURA DE CONTADORES Y SERVICIOS COMPLEMENTARIOS LTDA. – LECTA CORREO LTDA.	CARTAGENA
22	THOMAS GREG EXPRESS SA.	BOGOTA
23	CARTER LTDA.	BARRANQUILLA
24	GLOBAL MENSAJERIA SA.	MEDELLIN
25	MULTISERVICIOS GUAVIO LTDA.	BOGOTA
26	DOMINA ENTREGA TOTAL S.A.S.	MEDELLIN
27	CALI EXPRESS LTDA.	CALI
28	TIC LTDA-	BARRANQUILLA
29	SERVIENTREGA SA.	BOGOTA
30	LANPOSTAL EXPRESS LTDA.	BOGOTA
31	JOSACA SERVICIOS MOTORIZADOS SAS.	BOGOTA
32	COORDINADORA MERCANTIL SA.	MEDELLIN
33	SERVICIOS POSTALES DE COLOMBIA LTDA.- POSTACOL	MEDELLIN
34	MAR EXPRESS SAS	BOGOTA
35	J & S CARGO LTDA	CALI
36	MARATHON DISTRIBUIDORES SAS.	BOGOTA
37	UPS SERVICIOS EXPRESOS SAS.	BOGOTA
38	COLOMBIANA DE ENCOMIENDAS SA.	BOGOTA
39	ALFA MENSAJES LTDA	VILLAVICENCIO
40	DATACURRIER SAS	BOGOTA
41	ABE CARGO EXPRESS LTDA.	CALI
42	SPEEDWAY EXPRESS DE COLOMBIA LTDA.	BOGOTA

RAZON SOCIAL – NOMBRE		CIUDAD / MUNICIPIO
43	MENSAJERIA CONFIDENCIAL Y TRÁMITES LTDA.	BOGOTA
44	TODAENTREGA LRDA.	BOGOTA
45	A1 ENTREGAS SAS.	CALI
46	FEDERAL EXPRESS CORPORATION	BOGOTA
47	SERVIENTREGA INTERNACIONAL SA.	BOGOTA
48	TEGO DELIVERY SAS.	BOGOTA
49	JET BOX SAS	BOGOTA
50	AEXPRESS SA.	BOGOTA
51	INTERAMERICANA DE POSTALES SAS.	BOGOTA
52	COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES NACIONALES DE PAMPLONA LTDA.	PAMPLONA
53	ZAI CARGO EU.	BOGOTA
54	AM CORPORATIVE SERVICES SAS.	BOGOTA
55	SERVICIOS POSTALES NACIONALES SA.	BOGOTA
56	CADENA CURRIER SAS.	LA ESTRELLA
57	COMPAÑÍA DE TAXIS VERDES SA.	BOGOTA
58	OCS INTERNACIONAL LTDA.	BOGOTA
59	SINTECO SAS	CALI
60	ENVIAMOS COMUNICACIONES SAS.	BUCARAMANGA
61	EMS LOGISTICA SAS	CALI
62	PRINTING DELIVERY SA.	BOGOTA
63	LOGISTRICA TRANSPORTE Y DISTRIBUCION SA.	BOGOTA
64	CESTAURO MENSAJEROS SA.	BOGOTA
65	CES DEL LLANO Y ASOCIADOS SAS.	VILLAVO
66	PUNTUAL CORREO URBANO SERVICIOS FINANCIEROS EU.	BOGOTA
67	LOGISTICA Y SERVICIOS CARREVAL SAS.	BOGOTA
68	METROPOLITANA DE ENVIOS LTDA.	BARRANQUILLA
69	COOPERATIVA SANTANDEREANA DE TRASNPORTEADORES LTDA.	BUCARAMANGA

RAZON SOCIAL – NOMBRE		CIUDAD / MUNICIPIO
70	A & V EXPRESS SA.	BOGOTA
71	BSI COLOMBIA SA.	BOGOTA
72	TEMPO EXPRESS SAS	CARTAGENA
73	PAQUETES Y CARGA EXPRESS LTADA PAQ. EXPRESS LTDA.	BOGOTA
74	CORREOS ESPECIALIZADOS DE COLOMBIA – CESCOT LTDA	BOGOTA
75	B LOGIC SAS	BOGOTA
76	MAKRO LOGISTICS GROUP SAS	BOGOTA
77	URBANO EXPRESS LOGISTICA Y MERCADEO LTDA.	BOGOTA
78	NEW WXPRESS MAIL LTDA.	BOGOTA
79	RED INTEGRADORA SAS	BOGOTA
80	24 EXPRESS SA	CALI
81	P Y G SA.	IBAGUE
82	POSTAL ESPRESS SS LTDA.	BOGOTA
83	INTERNATIONAL CURRIER ON TIME SA.	CALI
84	EXPRESO BOLIVARIANO SA	BOGOTA
85	J & V TRADING GROUP SAS	BOGOTA
86	SIACOMEXPRESS SAS.	BOGOTA
87	CARGO ZONE ETC Y CIA LTDA.	BOGOTA
88	PRONTICURRIER EXPRESS SAS.	BARRANQUILLA
89	REDEX SAS.	MEDELLIN
90	SERVICIOS ASOCIADOS ESPECIALIZADOS EN COMUNICACIONES SAS.	BOGOTA
91	TRANSARMENIA CASGA SA.	ARMENIA
93	PUBLIENTREGA SAS.	CALI
94	SUPERENVIOS SAS	BOGOTA
95	CONEXIONES EMPRESARIALES SA.	NEIVA
96	USA CO COLOMBIAN WORDWIDE CURRIER SAS	BOGOTA
97	DOMESA DE COLOMBIA SA.	BOGOTA

RAZON SOCIAL – NOMBRE		CIUDAD / MUNICIPIO
98	CONTINENTAL BUS SA.	BOGOTA
99	COOPERATIVA DE TRASNPORTEADORES DE SANGIL – COOTRANSSANGIL LTDA.	BUCARAMANGA
100	AMERICAN LOGISTICS DE COLOMBIA SAS.	BOGOTA
101	ASESORAMOS Y PROVEEMOS LTDA.	BOGOTA
102	J & B BUSINESS COURIER SA.	CALI
103	CONTINENTAL MAIL EXPRESS CO SAS – COMEXCO SAS	CALI
104	SUPERENVIOS SAS.	BOGOTA
105	S U EXPRESS INTERNACIONAL LTDA	BOGOTA
107	CLICK MAIL SAS	BOGOTA
108	TRANS INTERNATIONAL COURIER LTDA.	BOGOTA
109	AVIAEXPRESS LTDA.	BOGOTA
110	FLOTA OCCIDENTAL SA.	BOGOTA
111	INTEGRA CADENA DE SERVICIOS SAS.	BOGOTA
112	TELEPOSTAL EXPRESS LTDA.	BUCARAMANGA
113	USA POSTAL SA.	BOGOTA
114	INCOLENVIOS SA.	BOGOTA
115	COLENTREGA SAS.	BOGOTA
116	UNI EXPRESS SAS.	BOGOTA
117	MECM PROFESIONALES CONTRATISTAS SAS.	BOGOTA
118	INVESTIGADORES Y COBRANZAS EL LIBERTADOR SAS.	BOGOTA
119	SERVIPOSTAL LOGISTICA NACIONAL SAS.	MEDELLIN
120	SEMCA SAS.	YOPAL
121	COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TAXISTAS Y TRASNPORTEADORES UNIDOS	BUCARAMANGA
122	RED INTEGRADORA SAS.	BOGOTA
123	METROPOLITANA DE ENVIOS LTDA.	BARRANQUILLA
124	TRANEXCO SA.	BOGOTA
125	CARVAJAL SOLUCIONES DE COMUNICACIONES SAS.	BOGOTA

RAZON SOCIAL – NOMBRE		CIUDAD / MUNICIPIO
126	CADENA LOGISTICA INTEGRAL DE PRODUCTOS Y SERVICIOS CLIPS SAS.	BOGOTA
127	LARS CURRIER SA.	BOGOTA
128	EXPRESO BRASILIA SA.	BARRANQUILLA
129	TRANSPORTES RAPIDO OCHOA SA.	MEDELLIN
130	LOQUEQUIERACOLOMBIA.COM SAS.	CALI
131	GEMPSA GESTION EMPRESARIAL SA.	BOGOTA
132	SENDEXPRESS SAS.	BOGOTA
133	SERVITEM LTDA. TRANSPORTE Y MENSAJERIA	PASTO
134	EXTRA RAPIDO LOS MOTILONES SA	CUCUTA
135	SERVICIOS LOGISTICOS DE COLOMBIA SA. – SERLOCOL	MANIZALES
136	SERVIMOS OUTSOURCING LTDA.	CALI
137	ENVIOS LOGISTICOS SAS.	BOGOTA
138	COOPERATIVA NACIONAL DE TRANSPORTADORES COPENAL LTDA.	BOGOTA
139	TNC TERRITORIOS NACIONALES CURRIER LTDA.	YOPAL
140	COOPMOTILON LTDA.	PAMPLONA
141	AM MENSAJES SAS.	MEDELLIN
142	VUELO EXPRESS INTERNACIONAL SAS.	GOGOTA
143	DELTEC SA.	CALI
144	HECC CURRIER EXPRESS LTDA.	BOGOTA
145	SERVICIOS POSTALES NACIONALES SA.	BOGOTA
146	EFFECTIVO LTDA.	BOGOTA
147	SUPERGIROS SA.	CALI
148	TRANZA SAS.	BOGOTA
149	L & D COLOMBIA LTDA	BOGOTA
150	LIBERTAD WORD EXPRESS SAS.	BARRANQUILLA
151	TOTAL SOLUCIONES EMPRESARIALES TSE INTERNACIONAL SA.	BOGOTA
152	TOP EXPRESS SAS	BOGOTA

RAZON SOCIAL – NOMBRE		CIUDAD / MUNICIPIO
153	D'UNA VEZ SAS.	BOGOTA
154	AR EXPRESS SAS.	BOGOTA
155	METROPOLITAN EXPRESS	BOGOTA
156	PREMIER GLOBAL SERVICE LTDA.	BOGOTA
157	GESTION DE PROYECTOS SA.	BOGOTA
158	INELMA LTDA.	CALI
159	CURRIER Y MARKETING CIA LTDA.	BOGOTA
160	MONTAJES DE INGENIERIA DE COLOMBIA MICOL SA.	CALI
161	INTERSERVICE SA.	BOGOTA
162	PROYECTOS DE INGENIERIA SA. - PROING SA.	YUMBO
163	EXPRESSSERVICES LTADA.	BOGOTA
164	PORTAL AEROFAST DE COLOMBIA SA.	BOGOTA
165	COMPAÑÍA PANAMEÑA DE AVIACION SA.	BOGOTA
166	BOX EXPRESS COURIER SAS.	CALI
167	C-PAQ SAS.	BARRANQUILLA
168	COURIER NACIONAL E INTERNACIONAL – SERVinsa SAS	BOGOTA
169	PLANET EXPRESS SAS.	BOGOTA
170	EASYMAIL SAS	BOGOTA
171	DELIVERY COLOMBIA SA. O COLDELIVERY SA.	BOGOTA
172	R & T SA.	BARRANQUILLA
173	RURAL EXPRESS SAS.	BOGOTA
174	VERCURRIER SAS.	BOGOTA
175	COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL MEDIO MAGDALENA LTDA.	BUCARAMANGA
176	ENCARGA LOGISTICA EMPRESARIAL SAS.	BUCARAMANGA
177	SUMA CORP SAS.	BOGOTA
178	MATRIX GIROS Y SERVICIOS SAS.	BOGOTA
179	A TIEMPOMENSAJERIA & COBRANZAS	PASTO

RAZON SOCIAL – NOMBRE		CIUDAD / MUNICIPIO
180	TRANSPORTES SAFERBO SA.	MEDELLIN
181	RHM GROUP SAS.	BOGOTA
182	PRONTO ENVIOS LOGISTICA SAS.	PALMIRA
183	UNO A DATA SERVICIOS SAS.	BOGOTA
184	MESA EXPRESS INTERNACIONAL COURIER EU.	BOGOTA
185	COOPERAIVA DE TRANSPORTADORES COTRANS.	MALAGA
186	HORA CERO LOGISTICA Y TRANSPORTE SA.	BOGOTA
187	COOPERATIVA DE TRASNPORTEADORES DEL SARAVITACOOTRASARAVITA LTDA.	BOGOTA
188	AMERICAN DELIVERY SERVICE ADS LTDA.	BOGOTA
189	SASO SA.	BOGOTA
190	ENVIACOL COLOMBIA SAS.	BOGOTA
191	LOGISTICA EP ASESORIAS E INVERSIONES SAS.	YUMBO
192	COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES UNIDOS DE OCAÑA.	OCAÑA
193	SYPELC SAS (SUMINISTROS Y PROYECTOS ELECTRICOS SAS.)	CALI
194	CERTTIPOSTAL SAS	MEDELLIN
195	ALAS DE COLOMBIA EXPRESS SAS.	BOGOTA

Tabla 2 Empresas Con Licencia De Mensajería En MINTIC
Fuente: PAGINA WEB MINTIC – SECTOR POSTAL COLOMBIANO.

A estas empresas se les concedió la licencia de mensajería bajo el marco de la Ley 1369 de 2009 y en cumplimiento de los requisitos previstos en el artículo 4to. de la misma Ley, además de los requisitos habilitantes relacionados en la resolución 3271 del 2011, para acreditarse como empresa de mensajería especializada y así poder realizar los servicios de MENSAJERIA EXPRESA, que requiere la adopción de características especiales y requisitos de tipo patrimonial, operativo y tecnológico. Estas mensajerías están autorizadas para la recepción, recolección, clasificación, transporte y entrega de objetos postales de hasta 5000 grs, desarrollando productos y servicios en torno al documento, tales como:

- Servicios de mensajería express.
- Mensajería expresa masiva.

- Administración de centros de correspondencia: dispone de mensajeros expertos dentro de las empresas para realizar las diligencias internas y externas de los clientes corporativos.
- Mensajería logística del documento: Especialmente para el manejo de bases de datos, diseño de formas internas, impresión variable, alistamiento y empaque de sobres con la facturación y otros documentos.

Igualmente ofrecen servicios complementarios al documento tales como, call center para realizar telemarketing y gestión de campo, comunicaciones directas, marketing y muestreo, entre otros.

Las empresas que se destacan en ofertar estos servicios son:

- MC MENSAJERIA CONFIDENCIAL SA.: Además de ofrecer estos servicios, atiende al sector Gobierno, realizándoles las entregas de facturas para impuestos, facturas públicas, actos administrativos, actos judiciales y ofrece un novedoso servicio para atención personalizada e individualizada para mensajería de fiestas y reuniones, marketing directo, invitaciones a eventos, entre otros servicios de mensajería del documento.
- SERVIENTREGA SA: Presta los servicios anteriores, pero adicionalmente tiene un servicio de entregas de documentos y paquetes el mismo día.
- DHL: Cuenta con un servicio de solicitud en línea denominado My DHL, no solo para clientes corporativos, si no para personas naturales, las cuales pueden registrarse una sola vez en la página de esta empresa y contar con este servicio que les permite hacer la trazabilidad de los envíos, programar los envíos de manera rápida u en línea y conocer las tarifas y los tiempos de entrega a cada destino.
- SERVILLA: Compite con la recepción, alistamiento (individualización), clasificación, distribución y entrega de facturas de servicios públicos, extractos y toda clase de documentos masivos.
- INTER SERVICIOS Y THOMAS GREG EXPRESS: Otro servicio ofrecido por el mercado para el documento, se desarrolla en el sector financiero y se refiere al Canje Bancario, para el traslado de los cheques físicos, recolectados en todas las sucursales bancarias, para después transportarlos en determinadas horas a la central de canje y realizar las compensaciones requeridas por el sector. No obstante, este servicio ha venido disminuyendo, por la reducción en el uso del cheque personal y empresarial. El documento también está representado en los documentos valores, títulos valores, pagarés, certificados o planillas.

Estas empresas, también ofrecen un servicio que se aproxima al DOCUMENTO, el cual consiste básicamente en la prestación de mensajeros especializados para la realización de diligencias de tipo personal y empresarial, tales como: diligencias bancarias, pagos, trámites ante entidades públicas y privadas. Otro servicio que ofrecen las empresas postales privadas y el OPO, y que está relacionado con el

documento, corresponde al SERVICIO MASIVO DE ENTREGAS, que requiere en casi todas las etapas del proceso realizar el alistamiento, el cual consiste en:

- Imprimir: Facturas, recibos, volantes variables y en general todo tipo de impresión variable.
- Doblado: En algunos casos para la entrega se doblan los envíos, de tal forma que la impresión del remitente y destinatario que se imprime por lo general al inverso del documento, queda expuesta de tal manera que el mensajero ejecute su identificación para la entrega del mismo.
- Grapado: Operación que permite cerrar el documento y mantener su privacidad.
- Ensobrado: En algunos casos no se requiere grapar porque el documento va dentro de un sobre que lo soporta.
- Stickers: Procedimiento que se requiere para identificar la empresa que lo transporta, en muchos casos se imprime el código bi o bidimensional que permite la clasificación automática del mismo dentro del proceso.

Estos cinco procesos de alistamiento cuando son realizados por la empresa de mensajería, usualmente se cobran por separado, y cada uno de ellos tiene un precio que oscila entre los \$50 y \$80 cada uno.

El OPO no ofrece todos estos los servicios debido a que no cuenta con la logística necesaria. Las empresas que cuentan con los puntos de ventas, la cobertura y el tamaño de la empresa, distan mucho de sus competidores con un número de puntos de atención que supera los 5,000 a nivel nacional, es liderado por SERVIENTREGA y su filial EFACTY, seguidos por ENVIA (de COLVANES), DOMESA (de AVIANCA) y SPN.

PUNTOS DE VENTA

Los puntos de venta están ubicados en sitios estratégicos cumpliendo ciertos protocolos de los cuales se destacan:

- Los locales quedan ubicados en primeros pisos y en el caso de los centros comerciales en los sótanos, de esta manera facilita a los usuarios la llegada con paquetes evitando traslados ineficientes.
- Contar con zonas de parqueo, preferiblemente tipo bahía, permite que los usuarios que llevan cajas y paquetes que requieren ser transportados en vehículos.
- Existe gran afluencia de tráfico, especialmente de personas, y estén rodeados de empresas o vivienda.

- El estudio de geo – referenciación, que se realiza sobre el nicho de mercado objetivo en la zona de influencia, debe superar el 55% del requerimiento de mercadeo.
- Igualmente el estudio de geo – marketing, debe superar el volumen de personas que transitan enfrente del local, bien sea en vehículo o a pie.
- El área ha de ser suficiente para instalar un mostrador, su equipamiento, contar con un área de atención al público y finalmente una pequeña bodega para guardar los envíos de forma eficiente.
- Cumplir con los estándares para exponer la imagen corporativa de la compañía.

El número de puntos de venta también depende del tipo de alianzas que los competidores realicen, el mercado y el número de franquicias con personas naturales que desean conformar un negocio alrededor de los servicios postales. Para ello, las empresas de mensajería buscan aliados que tengan locales ubicados de acuerdo con los aspectos descritos anteriormente y que permitan la instalación de los servicios postales en un área que por lo general es de 4 mt². En el caso de SPN, es importante considerar la tendencia a ubicar los puntos de venta cerca a los de la competencia, quien ha generado un mercado alrededor del punto.



Ilustración 2 Puntos de Venta
Fuente: Foto visita CIP

Una estrategia usada por SPN y sus competidores son las alianzas con droguerías, papelerías, misceláneas, etc. especialmente en las ciudades grandes como Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y otras.



Ilustración 3 Ubicación estratégica de SPN
Fuente: Foto visita CIP

Los puntos de venta se han convertido poco a poco en un factor de medición de la participación de las empresas en el mercado, en muchos de ellos se pudo observar, que no lograban el punto de equilibrio financiero en varios meses. Los puntos de SPN, hoy se comportan de manera similar a los de la competencia, es decir, un 80% son propios y un 20% con tendencia al incremento corresponde a aliados, franquicias o agencias, que respetan la imagen corporativa y el buen manejo de la marca. No distan en su diseño y distribución interna de los de la competencia, es decir, cuentan con:

- Área de circulación: algunos cuentan con sillas de espera y casilleros Postales
- Área de atención al público: en la mayoría de los puntos de venta tienen ventanilla de seguridad y programas donde se relaciona cada servicio, sus tarifas por destino y las características o requerimientos especiales.
- Mostrador con espacio para la báscula.
- Bodega o espacio interno para el almacenamiento temporal de cajas, paquetes y sobres.



Ilustración 4 Distribución del punto de venta
Fuente: Foto visita CIP

Algunos puntos de SPN no requieren ventanillas de seguridad, porque no realizan pagos de pensionados y el volumen de los giros remitidos por MoneyGram para esas zonas es bajo o no lo ameritan.

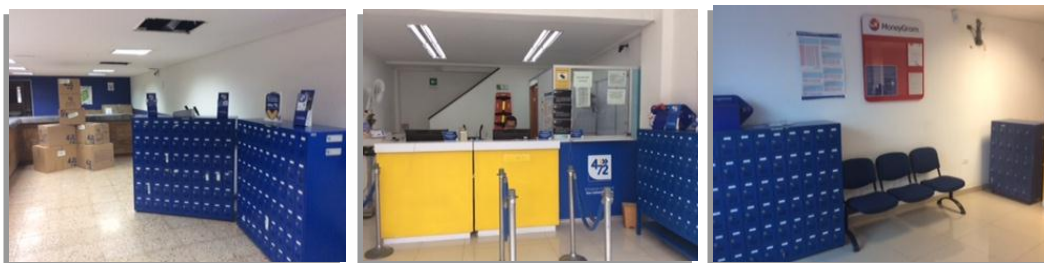


Ilustración 5 Casilleros y ventanillas en puntos de venta
Fuente: Foto visita CIP

La mayoría de ellos cuenta con casilleros postales en Colombia y consiste básicamente, en un sistema que permite al Usuario por el periodo de un año, renovable contar con un casillero Postal, ubicado en la oficina que él elija para recibir documentos, pequeños envíos (hasta de 2000 grs.), para ser recogidos a discreción. Permitiendo al mismo tiempo mantener su privacidad sobre su domicilio o la recepción de envíos sin necesidad que se encuentre presente.

OTROS SERVICIOS

El servicio de MENSAJERIA INTERNACIONAL, donde SPN, cuenta con los servicios de: correo certificado internacional, correo normal internacional, cupón de respuesta internacional, encomienda internacional, exporta fácil EMS, EMS, exporta fácil currier y sacas M. Otras empresas que lideran este mercado son: FEDEX, DHL, TNT, WORLD CURRIER DE COLOMBIA, USA CO COLOMBIAN WORLDWIDE COURIER, USA POSTAL, e incluso SERVIENTREGA INTERNACIONAL que tiene una empresa independiente para este tipo de mercado. Dentro de los servicios más destacados que ofrece la competencia para este tipo de envíos para el DOCUMENTO, se encuentra:

- Recepción y entrega de documentos a cualquier país del mundo.
- Servicio estándar y servicio express de envíos internacionales.
- Soluciones web de compra y suministro.
- Soluciones aduaneras y asesorías.
- Centros de preparación de documentos.
- Exportaciones e importaciones menores.
- PO. BOX., internacional.
- Soluciones para PYMES.

- Compras Internacionales.

Del total de las aproximadamente 200 empresas que tienen licencia, solo el 25% en promedio tiene servicios internacionales propios, otro 10% lo hace mediante alianzas con los mismos nacionales o con correos internacionales.

SPN compite con empresas como FEDEX, DHL y TNT, en el servicio EXPORTAFACIL EMS., gracias a las tarifas, el servicio, la calidad y la eficiencia, para pequeños envíos y paquetes de hasta 50 Kgs.

La gran ventaja de SPN frente a la competencia, es precisamente poder contar con los correos oficiales del mundo y ser parte de la UPU, lo que le permite alianzas y tiempos de entrega óptimos. Sin embargo, se hace arduo competir con empresas como FEDEX o DHL, debido a que cuentan con aviones y otros medio de transporte propios con gran capacidad de carga, con los que manejan tiempos más eficientes que les permiten ser los líderes del mercado, especialmente en lo referente a carga liviana y exportaciones.

Las empresas UPS SERVICIOS EXPRESOS SAS y TNT (ahora operadas por PASAR EXPRESS), vienen apoderándose del remanente del mercado haciendo más competitivo el servicio internacional, entendiendo que UPS SERVICIOS EXPRESOS SAS, es una de las compañías más grandes de Logística en Estados Unidos, socio número uno de SPN y TNT., empresa de origen Australiano (hoy holandesa) fue adquirida recientemente por FEDEX y es una de las más grandes del mundo. En cuanto a las tarifas del mercado, podemos decir que SPN con su servicio EMS y EXPORTAFACIL EMS., tienen las tarifas más bajas del mercado, pero también el trámite es el más complejo a la hora de realizar los envíos.



Ilustración 6 Formularios y guías de diligenciamiento
Fuente: Visita CIP

Los documentos requeridos para los envíos de documentos y paquetes son iguales, con formularios que contienen lo mismo y guías que deben hacerse a mano, haciendo demorado el proceso de recepción en los puntos de venta (en algunos casos hasta 1 hora). Las empresas de mensajería internacional, han venido acortando estos tiempos, con formatos que de manera automática toman la información repetitiva y la plasman en los documentos, haciendo más expedito el trámite para el usuario final.

El DOCUMENTO MASIVO, es otro servicio comercial en el cual SPN, debido a sus bajas tarifas, la cobertura y la eficiente operación, se está convirtiendo en el líder, seguido por SERVILLA, MC MENSAJERIA CONFIDENCIAL, SERVIENTREGA, entre otras.

La CARTA PORTE: ha sido incorporada al mercado de devoluciones programadas, tales como radicación de facturas, respuesta inmediata u otros servicios, los cuales son prestados por empresas como A1 ENTREGAS, SERVIENTREGA , SERVILLA, y el SPN, entre otros.

PROCESO DE PAQUETERIA Y ENCOMIENDAS:

El mercado ha ido creciendo de manera exponencial y los servicios, enmarcados en algunas empresas como CARGA LIVIANA y CARGA MASIVA, están siendo más utilizadas por las empresas para realizar la entrega de sus pedidos unitarios o masivos por precio, eficiencia, trazabilidad y cobertura.

El número de empresas con Licencia que han incursionado en el servicio de PAQUETERIA y ENCOMIENDAS supera el 50% de las licenciadas, tanto para el servicio nacional e internacional.

En este tipo de servicios han incursionado empresas del sector de transporte, como COLVANES, TCC, EXPRESO BOLIVARIANO, EXPRESO BRASILIA, y casi todas las empresas de transporte de pasajeros, las cuales aprovechan sus recorridos para atender el mercado de las encomiendas.

Así mismo, estas empresas han venido creando el servicio alrededor de las encomiendas denominado Re-despachos, que permite a las empresas de mensajería la distribución y entrega a poblaciones que no prestan el servicio de manera directa, aun cuando ofrecen el servicio al usuario final, ellos prefieren las empresas de mensajería por cercanía, comodidad y versatilidad, porque les reciben todos los destinos y son dichas empresas las que terminan realizando los acuerdos para re-despachar, generando una competencia en este segmento con las empresas de transporte que no necesariamente deben estar licenciadas como empresa de mensajería, ya que tienen la de carga, generada y regulada por el Ministerio de Transporte.

La competencia, en el sector de la paquetería esta siempre innovando para abarcar un mayor mercado. La guerra de mercado está acompañada de un segmento de clientes fidelizados por la tarifa más económica, por lo cual los valores agregados se han convertido en los factores decisivos para que el usuario seleccione una empresa u otra. Encontramos en este nicho, que adicional a los mismos servicios ofrecidos para el Documento, las empresas cuentan con:

- Empaque y rotulación de mercancía.

- Personal In House, con sistema y posibilidades de despachos desde la misma sede del cliente.
- Instalación de contenedores, sin cabezote, para cupos completos de vehículo.
- SW, especializado en manejo de inventarios.
- Etiquetas codificadas para clasificación automática tanto para ser manejada por el cliente como por el operador de carga.
- RFID.
- Recolección y entrega en horarios no hábiles.

Igualmente, han incursionado en sofisticados Procesos Logísticos integrales, hay empresas que ya manejan 4 Party Logistics (en adelante PI's) y están incursionando en soluciones 5 PI's:

1. PI: Proceso para el manejo de las materias primas, insumos y suministros: permitiendo que la empresa realice a nombre de sus clientes las siguientes gestiones:

- Compra de la materia prima o suministros o insumos (en el exterior, en caso de requerirse).
- Recolección de dicha materia prima.
- gestión total de importación (en caso de ser necesario), todos los trámites aduaneros, licencias de importación y nacionalización de la mercancía en caso de requerirse.
- Almacenamiento en zona franca, clareo y nacionalización.
- Transporte de la mercancía a la planta o a los puntos de venta o al lugar que el cliente requiera a nivel nacional o internacional.
- Gestión de conteo, verificación e inspección de la mercancía de ser necesario.
- Ingreso al sistema de inventarios y al sistema SAP, de ser necesario.

Nota: Y todas las gestiones logísticas que este proceso requiera, pueden ser suplidas por el operador logístico.

2. PI: Proceso de recolección, clasificación, rotulación, almacenamiento, distribución y entrega de la mercancía:

- Una vez que sale del proceso de producción, los diferentes envíos requieren almacenamiento, rotulación, clasificación y probablemente embalaje, Picking y Packing.
- Alistamiento para distribuir.

- Distribución a los centros de comercialización o a los canales retail.
- Entrega, en los canales retail o al consumidor final.
- Registro de la entrega, cruce y radicación de facturas.

3. PI: Medios de pago y cobranza de cartera:

- Impresión de la Facturación.
- Alistamiento de la facturación:
 - Imprimir.
 - Doblado
 - Grapado.
 - Ensobrado.
 - Sikers.
- Distribución de la facturación.
- Gestión de recepción de pagos. (cuando se requiere las empresas están en capacidad de realizar la gestión de cartera, bien sea por alianza con empresas especializadas o por vía propia).

4 PI: El proceso de Recolección de productos defectuosos, sobrantes, cambios de mercancías, devoluciones o reposiciones e inclusive reparaciones y mantenimiento, hacen que el proceso de logística inversa, sea cada vez más utilizado y ofertado por empresas especializadas en logística.

Algunas de las empresas que ya ofrecen esta gama de servicios de logística integral hasta 4 PÍ's, son:

- TCC.
- DHL. (Especialmente con la Carga Internacional).
- FEDEX. (Para la carga Internacional).
- COLVANES (ENVIA).
- COORDINADORA MERCANTIL.
- UPS SERVICIOS EXPRESOS SAS.
- TRANSPORTES SAFERBO.
- SERVIENTREGA.

Varias empresas están incursionando en ofrecer el 5 PI: para la consecución de nuevos mercados, bases de datos de posibles compradores y el desarrollo de la inteligencia de negocios, para que los usuarios incrementen su mercado y de esta forma aumente el volumen de envíos y operaciones logísticas.

Un caso de éxito que muestra un ejemplo de este 5PI. es el de llegar al cliente del cliente (denominado cliente trascendental), de tal forma que mediante la prestación de un servicio eficiente y oportuno, con los requerimientos solicitados y ajustándose a sus necesidades, sigue utilizando e incrementa su volumen de compras, haciendo que aumente sus pedidos y por ende la empresa operadora asuma mayores procesos dentro de la cadena.

Otra forma, es la contribución y suministro de bases de datos, para llegar a nuevos sectores, con productos complementarios o sustitutos, las empresas de logística y mensajería tienen claro a qué mercado llegaron con determinado producto, por eso ellas saben que usuarios requieren productos complementarios o sustitutos, esto hace parte de la inteligencia de negocios, que motiva el quinto PI.

Las ruedas de negocios, para reunir compradores y ofertantes, están siendo motivadas cada vez más por las empresas de mensajería que promueven intercambios, compras, ventas y terminan en el incremento de ventas para los clientes de estas, de tal forma que las operaciones logísticas conseguidas, son su pago por la gestión de realizar la rueda de negocios. Ya varias de estas empresas están estudiando la posibilidad de montar grandes centros de negocios, para estimular la realización de ruedas permanentes de negocios, con muestras comerciales financiando la participación de compradores nacionales e internacionales, facilitándoles oficinas express, salones de conferencias, zonas para intercambio y muestras comerciales, ubicadas cerca a los grandes centros de producción, aeropuertos y puertos.

Igualmente en el tema tecnológico, ya las empresas de mensajería que manejan encomiendas y CARGA MASIVA, están incorporando nuevos procesos para dar mayor valor agregado, incorporando la etiqueta y sistema identificación por radiofrecuencia - RFID, que permite automatizar el manejo de la caja, los tiempos y la clasificación automática de esta, como los errores de distribución y entrega.

BLU LOGISTICS ya está estudiando incorporar a su sistema el manejo del inventario de la caja es decir que mediante la aplicación de chips, en cada uno de los artículos embalados, se permita conocer las cantidades internas de dichos envíos, lo que disminuiría de manera considerable la Solicitud de Cotización de Precios - RPQ por saqueo.

Nota: Aún cuando BLU LOGISTICS, no aparece en el listado de empresas de mensajería que tienen licencia, ya su licencia esta por otorgarse).

Los horarios y tiempos de entrega también han sido factor diferenciador y como consecuencia ha generado unos servicios con las siguientes características en sus tiempos:

- Cero Horas Hábiles: Corresponde a entregas antes de los horarios denominados hábiles, es decir, antes de las 08:00 AM, útiles para atender aspectos logísticos sin la presencia de público.
- Mismo Día: Entregas urbanas y entre las principales ciudades de envíos que se reciben en la mañana y son entregados el mismo día en horas de la tarde. Para ejecutar estas operaciones algunas de las empresas han fletado aviones a costo de éstas y así atienden la promesa de valor sin dificultad.
- Entregas 24 horas: hay empresas que requieren operaciones en la noche, tal es el caso de las grandes superficies, los Centros Comerciales y otras que atienden público y no quieren que los clientes y usuarios sean testigos de las operaciones logísticas.
- Hora exacta: Algunas de las empresas de mensajería ofrecen entregas o recolecciones a una hora exacta determinada y planeada con tiempo, para satisfacer requerimientos específicos.

Para los demás servicios, las participaciones en el mercado y el comparativo requerirían de estudios específicos del mercado, los cuales no están contemplados para el presente informe.

CONCLUSIONES.

La definición de una política de marketing en donde se identifique el nicho de mercado al que se va a llegar a través de un producto o servicio, es de vital importancia en el cumplimiento de las metas de la empresa y el desarrollo exitoso del negocio.

El análisis de la complejidad del mercado en lo referente a la oferta y la demanda, así como los actores que participan a través de sus productos y servicios, los cuales cuentan con características diferenciadoras que definen un grado de competitividad, aportan a la creación de criterios de valoración que generan un crecimiento constante.

Las estrategias de diferenciación en infraestructura en los puntos de venta en cuanto al desarrollo de distribución de espacios y ubicación, permiten que ese primer acercamiento con el cliente se presente de una manera agradable.

Los PI's muestran un avance en la especialización y la diversificación de procesos, mostrando un nivel de mejoramiento continuo en la búsqueda de ser más prácticos y eficaces a la hora de transportar los envíos de los clientes.

Se puede ver que hay una ventaja competitiva en el mercado en temas de precio del servicio frente a sus competidores, como por ejemplo los servicios de alistamiento donde cada uno de ellos tiene un precio que oscila entre los \$50 y \$80.

Del total de las aproximadamente 200 empresas que tienen licencia, solo el 25% en promedio tiene servicios internacionales propios, otro 10% lo hace mediante alianzas con los mismos nacionales o con correos internacionales. SPN posee alianzas con los correos oficiales del mundo y es parte de la UPU, lo que le permite tiempos de entrega óptimos, pero hay empresas que cuentan con aviones y otros medio de transporte propios con gran capacidad de carga, con los que manejan tiempos más eficientes.

3.2. COMPONENTES BÁSICOS DE LA VALORACIÓN

La valoración de una empresa es el proceso que busca cuantificar los elementos que constituyen su patrimonio, su actividad, su potencialidad o cualquier otra característica de la misma, determinando su valor intrínseco por medio de valores razonables.

A continuación se hará un análisis de las consideraciones y componentes necesarios para realizar la valoración de SPN, y el método utilizado el cual se basa en la proyección de unos flujos de dinero en una línea de tiempo y descuento de los mismos a una tasa determinada.

Algunas consideraciones generales del modelo de valoración son:

- Con respecto a los costos y gastos se está tratando de realizar un proceso de costeo Activity Based Costing - ABC, por lo que no se cuenta con una definición de precios unitarios por proceso y producto que permita evidenciar una separación plena entre los costos y gastos de la concesión y los demás servicios.
- En la actualidad no existe una definición interna de costeo que tenga en cuenta la utilización esperada de los recursos de la compañía y el volumen de operaciones requerido que permita determinar el costo estándar de una línea de servicio específica. Por esta causa gran parte del análisis se concentró en definir el mejor esquema de costeo con los datos disponibles, con el fin de estimar el OPEX (abreviatura de la expresión en inglés Operating expense) asociado a las actividades de la concesión y a aquellas actividades diferentes a la prestación del servicio en el marco de dicho contrato.
- Los flujos que se incluyen dentro de la valoración comprenden desde julio de 2016 hasta junio de 2024, fecha en la cual termina la vigencia de la concesión. El presupuesto revisado por SPN para la vigencia 2016 a 2018 es de \$44.757 millones de pesos, el cual resulta necesario para el normal desarrollo de la operación, así como de gran impacto dentro de las prioridades de la política pública definidas.
- La revisión de inversiones se consideró como horizonte de tiempo el término actual de la concesión, dado que dentro del contexto analizado no hay prórroga contractual, o lo que es equivalente, la misma corresponde a un valor indeterminado que no necesariamente implica generación de valor, siendo incuantificable al no poder medirse o anticipar su efecto. Un elemento a considerar en la valoración es la diferencia de objetivos entre la función pública y los privados; los administradores públicos deben propender por el desarrollo de las comunidades y el mejoramiento de los servicios de la ciudadanía, a diferencia del privado quien está orientado a maximizar el valor del activo, minimizando costos o inversiones e incrementar ingresos al menor riesgo posible. Este último objetivo corresponde más al escenario de captura de valor establecido.
- La valoración de la empresa se llevó a cabo a partir de la valoración de la concesión, dado que en principio este contrato representaba su razón de ser y en este momento es el activo que genera mayor valor para la compañía, siendo los demás negocios complementarios a este.

Nota: Se realiza la valoración de SPN, contando con los diferentes activos de la empresa, incluyendo el contrato de concesión; aunque este contrato no tiene contabilidad independiente, SPN, ha realizado una segmentación por centros de costo, en donde los ingresos pueden identificarse entre los que pertenecen al OPO y los que no.

El valor para los accionistas de la empresa equivale a las utilidades o flujos de caja generados por el proyecto, siendo éste un elemento fundamental dentro de un

contexto de entorno de negocios; cabe anotar que en este caso el contrato constituye un activo comercializable dentro de las condiciones inicialmente concebidas, lo cual se refleja dentro de los flujos de la empresa.

El primer aspecto que se debe considerar dentro del análisis de valoración es la manera como la unidad económica realiza sus actividades en forma rutinaria y genera sus recursos financieros que son evaluados al costo de fondear los mismos. En segundo lugar se deben evaluar los competidores más importantes en las diferentes líneas de negocio, que para este caso en particular, se circunscriben a la mensajería y logística, quienes generan sus recursos a través de la combinación estratégica de los factores con los que cuentan y obtienen financiación a tasas equivalentes a los riesgos que el mercado perciba.

Dentro de la realización de este proceso que es una comparación entre entidades de características similares, se deben considerar los recursos homogéneos que se involucran en los diferentes proyectos, entre ellos dinero, mano de obra no calificada, tecnologías disponibles en el mercado, impuestos y otros ítems transversales a todas las empresas del sector.

Si bien existen en la teoría financiera múltiples procedimientos para realizar la valoración de las cifras que se pretenden, se ha optado por la utilización de la generación de flujos de caja descontados, en adelante FCD. Esta decisión tiene su respaldo en lo que importantes teóricos financieros definen como uno de sus principios: *“Suponiendo que los inversionistas estén razonablemente bien diversificados en los valores que poseen, se puede evaluar en definitiva una empresa (proyecto), pero antes es necesario tomar en cuenta el valor en el tiempo del dinero y cómo calcular el valor final, el valor actual y la Tasa Interna de Rendimiento de una Inversión - TIR. En cualquier economía en la que los individuos, las empresas y los gobiernos tengan presente la oportunidad en el tiempo, el valor del dinero en el tiempo será un concepto importante. Los accionistas (inversionistas) estarán dispuestos a pagar más por una inversión que promete rendimientos durante los años 1 a 5 que por una inversión que ofrezca idénticos rendimientos durante los años 6 a 10. Por consiguiente, la programación en el tiempo de los flujos de efectivo que se esperan recibir en el futuro reviste gran importancia en la inversión de fondos”*⁶.

Los flujos de efectivo determinados, son estimados y se les conoce como un Valor Presente Neto (en adelante VPN) de los mismos a una fecha cierta.

⁶ VAN HORNE, JAMES C. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA. DÉCIMA EDICIÓN. MÉXICO. PRENTICE HALL, 1997.

- ▶ Se basa en el supuesto que un activo vale por la generación de sus flujos caja.
- ▶ Esta metodología permite identificar las fuentes de creación y destrucción de valor.



Ilustración 7 Metodología de Valoración para la Entidad
Fuente: Construcción CIP Ltda. Basado en teoría financiera.

Una definición sencilla de lo que significa el VPN-, la proporciona el texto de Finanzas Corporativas en donde los autores Stephen Ross, Randolph W Westerfield y Jeffrey F. Jaffe) lo definen como: “el Valor Actual de las rentabilidades de caja futuras, descontadas por la tasa apropiada de interés de mercado, menos el valor actual del costo de la inversión.”

Aunque también se trabaja sobre la generación de utilidades, no sobra advertir lo que mencionan dos importantes autores colombianos. “La tendencia de la teoría financiera moderna es a favorecer la generación de efectivo versus la generación de utilidades. En la determinación de los flujos de caja para cada año hay que tener en cuenta todas aquellas causaciones que no afectan el flujo de efectivo y todas aquellas erogaciones que no afectan la utilidad. ... Por ello, del valor presente del flujo de caja operativo se descuentan desde un principio el valor de mercado de la deuda financiera, los impuestos, las inversiones correspondientes al aumento de capital de trabajo y las correspondientes a activos fijos que genera el negocio, en forma tal que el flujo de caja resulta en flujo de caja libre para los accionistas. ..., hay que tener en cuenta las causaciones que, afectando la utilidad, no afectan el flujo de caja y hay que determinar el monto de los impuestos a pagar, teniendo en cuenta el efecto real de los gastos financieros sobre la tributación de la empresa”⁷.

⁷ SERRANO, JAVIER Y VILLAREAL, JULIO. FUNDAMENTOS DE FINANZAS. SEGUNDA EDICIÓN. BOGOTÁ. MCGRAW-HILL LATINOAMERICANA, 1999.

El valor del activo se valida mediante la metodología anterior y se establece una referencia para los interesados que en términos generales tiene en cuenta la rentabilidad que se calcula sobre el flujo de caja de la operación; dicha rentabilidad es el costo de oportunidad de invertir en esta actividad versus hacerlo en otro proyecto con el mismo riesgo, permitiendo remunerar el capital. El VPN se puede calcular como el valor descontado a una tasa que compense el capital por los riesgos, a saber:

Ecuación 1:

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{TCF_t}{(1+k)^t}$$

Donde k es la tasa de descuento de los flujos caja libre TCF_t en el periodo t .

Se sabe que TCF_t es el flujo conformado por los flujos disponibles operativos generados por la recepción del ingreso en el tiempo t , menos los costos de comercialización, producción, administración, ventas e impuestos, menos los egresos asociados a la inversión en bienes de capital y menos los cambios del capital de trabajo.

Las proyecciones realizadas para el flujo de caja se basaron en datos proyectados por el Gobierno y Bancolombia, y son la base de los supuestos de las variables del modelo de valoración.

Cabe mencionar que los ingresos se encuentran diferenciados por líneas de servicio permitiendo realizar una trazabilidad e identificando cuales corresponden a OPO y cuáles no, a diferencia de los costos que no están claramente definidos a que línea pertenecen.

Además de proyectar se tomó en cuenta en la línea de tiempo definida, el valor de los impuestos, las inversiones en activos productivos, las deudas, las contingencias y los activos no esenciales entre otros, para generar los estados financieros proyectados.

Para este análisis se determinó por línea de servicio las variables que más la afectan, estableciendo un supuesto de crecimiento el cual depende del comportamiento de cada una de éstas, la serie histórica de datos, así como del crecimiento esperado del presupuesto del sector público colombiano, entendiendo la dinámica económica y los factores internos y externos que influyen en los indicadores financieros de la empresa.

- El valor bruto de los flujos de caja a julio 8 de 2024 corresponde a la suma de \$100.155 millones de pesos.
- El valor de la caja e inversiones temporales es de \$7.861 millones de pesos.

- El valor de las contingencias identificadas en el curso de la presente consultoría fueron \$7.937 millones de pesos.
- Simultáneamente, el valor de las obligaciones financieras es de \$46.378 millones de pesos.
- El valor residual del negocio no concesionado es de \$15.333 millones de pesos.
- Para el caso del valor neto de los activos no esenciales para la operación, su valor es de \$49.321 millones de pesos.
- Frente al valor patrimonial de los accionistas, la suma es de \$118.399 millones de pesos.

Se observa que la cifra de precio mínimo recomendado de transacción, tiene un múltiplo muy similar al valor que cotizaba en bolsa al 31 de julio Royal Mail de 4.70 y aunque es inferior al valor de Bpost 5.59, pareciera que el actual valor de la compañía sería asimilable al valor del beneficio potencial de la operación inmobiliaria más el subsidio del MINTIC.

Precio Valoración	118.399
Precio Mínimo de Transacción	119.906
Rango superior Precio Esperado	161.303
Precio máximo estimado de la Transacción	197.773

Ilustración 8 Rangos de Valor
Fuente: Construcción CIP

Por ello al conjugar la información de la empresa consideramos que se puede definir un rango racional de transacción entre **\$118.399** millones de pesos y **\$197.773** millones, sin embargo, considerando técnicamente y calibrando para el caso particular de SPN, se considera que el rango probable se encuentre entre los **\$118.399** millones y los **\$161.303** millones, que resulta muy similar al valor de la transacción si se realizara en los rangos en los cuales estaba cotizando Bpost para la fecha del presente ejercicio. Cabe señalar que parte del rango probable está por debajo del valor viable de transacción, lo que puede ser una señal de la urgencia con la cual se pueden definir las diferentes estrategias de la empresa. Sin embargo es importante mencionar que producto de la calibración de metodologías se incorporó el concepto de Midyear para recoger el efecto de que los flujos se generen a lo largo del año como una simulación teórica y en ese escenario el valor mínimo sería de 130.669 millones y el precio máximo esperado estaría alrededor del patrimonio contable, el cual a corte de junio 30 de 2016 era de 208.362 Millones de pesos.

Precio Valoración y Mínimo de Transacción	130.669
Rango superior Precio Esperado	173.564
Precio máximo estimado de la Transacción	215.414

3.3. SOLUCIONES EMPRESARIALES PLANTEADAS

3.3.1. ALIANZA ESTRATÉGICA

3.3.1.1. DEFINICIÓN

Las empresas siempre buscan aumentar sus beneficios reduciendo su exposición al riesgo, aprovechando recursos propios y cumpliendo los objetivos estratégicos definidos por la organización y sus terceros involucrados.

Una alianza estratégica es una solución que busca minimizar riesgos corporativos y consiste en la vinculación de un inversionista estratégico que ayude en la generación de valor de la compañía, por medio de acuerdos de cooperación, en la búsqueda de un beneficio común, logrando ventajas competitivas que por sí solas no podrían lograr cada uno de sus integrantes sin perder la identidad corporativa de éstos, de cara al mercado.

Se puede definir como un compromiso con carácter temporal de compartir recursos económicos, tecnológicos, financieros, humanos, entre otros, a través del intercambio de información y herramientas tecnológicas.

Para que se presente una alianza estratégica debe generarse una sinergia de tipo operativo, buscando que las partes generen un crecimiento conjunto, con una visión a largo plazo que cuente con ventajas competitivas, demostrando un compromiso de colaboración entre las compañías.

Algunos tipos de alianzas estratégicas son⁸:

Según las áreas preferentes

“En lo que atañe a la tipología de las alianzas estratégicas, estas pueden agruparse atendiendo a diferentes criterios. Según las áreas preferentes de la alianza pueden distinguirse las siguientes:

Alianzas comerciales.: Persiguen preferentemente la obtención de ventajas competitivas estratégicas duraderas en el campo de la comercialización y la distribución, bien a través de las economías de escala obtenidas por la integración de redes de distribución de los partícipes en las alianzas, bien

⁸ FERNANDO AGULLÓ , Las alianzas estratégicas, una respuesta a la demanda global, ECONOMÍA INDUSTRIAL N.º331 2000/<http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/331/05.FERNANDO%20AGULLO.pdf> Consultado Junio 16 de 2016

por la actuación selectiva de cada uno de ellos en los mercados abarcados por la alianza. Esta motivación se encuentra por ejemplo en el origen de los grandes grupos estratégicos de transporte aéreo «OneWorld», «Star Alliance», etcétera.

Alianzas tecnológicas: Persiguen preferentemente la obtención de ventajas competitivas, bien compartiendo el «Know How» existente en cada uno de los partícipes, bien compartiendo riesgos en I+D. Un ejemplo de este tipo de alianzas es la que se produjo a principio de los años ochenta, con la tardía entrada de IBM en la industria de los ordenadores personales y su acuerdo con Microsoft para el desarrollo conjunto de los sistemas operativos.

Alianzas de Producción: Persiguen la obtención de ventajas competitivas bien para el desarrollo conjunto de nuevos productos, bien a través de integraciones cliente-proveedor. Ejemplos de este tipo de alianzas pueden ser el de la alianza entre General Electric y Chrysler para el desarrollo conjunto de productos de robótica, o el de IBM con Epson para el desarrollo de impresoras”.

(...)

Según la estructura de las alianzas

“Acuerdos contractuales o de mercado: Cuando no existe un alto grado de interdependencia estratégica entre los futuros socios y la alianza se limita a una actividad perfectamente definida sin trascendencia notable con otras áreas del negocio, lo normal será que la alianza se materialice en un acuerdo contractual de mercado. Así, en el caso ya comentado de la alianza de IBM con Epson, la primera consideró que debería tratarse como un acuerdo de alcance limitado y por un período breve (menos de tres años) destinado a brindar a IBM la oportunidad de prepararse para fabricar impresoras y, como no consideraba que la alianza pusiera en peligro sus ventajas competitivas esenciales en el marketing o la tecnología, optó por un contrato a distancia, lo cual por otra parte era satisfactorio para Epson, que se garantizaba un fuerte suministro de su producto durante el período acordado

Proyectos conjuntos: Se producen cuando la existencia de ventajas competitivas diferenciales entre los partícipes en la alianza prometen una resultante de la unión de superior entidad para ambas partes. Un ejemplo es el proyecto conjunto denominado NUMMI entre General Motors y Toyota para la fabricación de un vehículo, que la primera vendió con el nombre de Geo, y la segunda con el nombre de Corolla. General Motors aportaba como elemento diferencial su capacidad de negociación con sindicatos y proveedores y Toyota su afanado sistema de producción. Ambas consideraron que la mejor forma de consumir la alianza era la de un proyecto conjunto al 50 por 100.

Participación accionarial: Parece claro que cuanto más se precise una alianza para asegurar la estrategia competitiva a largo plazo, mayor aportación se precisa tanto de recursos tecnológicos como de información y, cuanto mayores sean esas aportaciones más importante resulta el control de la alianza para evitar que el socio presente se convierta en un competidor futuro. Habida cuenta de que la forma habitual de asegurarse el control es la de la participación accionarial, la empresa que busca una alianza de este tipo, tiende a impulsar acuerdos de dicha naturaleza. Continuando con el caso de IBM, además de las alianzas concertadas con Epson para las impresoras y con Microsoft para los sistemas operativos, ambas ya comentadas, IBM concertó una alianza con INTEL, en el campo de los microprocesadores, consistente en una participación accionarial del 20 por 100, la correspondiente representación en el consejo de administración, y un acuerdo para la utilización de la tecnología de INTEL, que le permitía fabricar ella misma microprocesadores. Esta alianza era más compleja y de mayor alcance que las anteriores, ya que exigía que los ingenieros y diseñadores de IBM trabajaran estrechamente con los de INTEL, poniendo al descubierto una parte importante de las ventajas competitivas de IBM en el campo tecnológico a un socio, que podía fácilmente convertirse en su rival. IBM consideró que tales circunstancias exigían un mayor control de la alianza, así como la conveniencia de conservar el acceso al desarrollo tecnológico de su socio en las previsibles y sucesivas generaciones de microprocesadores. Tales consideraciones fructificaron en la alianza ya referida basada en la participación accionarial.

Como solución empresarial para SPN y considerando la situación actual del mismo y las necesidades del mercado y el Estado, se propone una alianza estratégica de producción y/o proyecto conjunto. Resulta claro que según las condiciones establecidas en el mercado, se busca un mayor beneficio a través de la combinación de ventajas competitivas que posee el OPO, con algunas de otro operador, permitiendo la generación de sinergias, que ayuden a ser más eficientes.

Existen diversas formas de hacer alianzas comerciales entre las que se encuentra el contrato de joint venture el cual es un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas (personas jurídicas o comerciantes)

3.3.1.2. IMPLICACIONES LEGALES

Esta alternativa de solución empresarial persigue la vinculación de un inversionista estratégico a través de la suscripción de un contrato de *Joint Venture* o contrato a riesgo compartido.

Joint Venture es una modalidad de contrato de cooperación que une a dos o más personas para desarrollar un específico proyecto de carácter comercial, con el propósito de obtener utilidades asumiendo los riesgos que le son propios⁹.

De manera complementaria, puede afirmarse que es un acuerdo de voluntades por el cual un número plural de personas ponen diferentes recursos a disposición de un proyecto particular y concreto, con la obligación de compartir riesgos, ganancias o pérdidas de manera proporcional al esfuerzo aportado y con responsabilidad solidaria frente a terceros.¹⁰

Dentro de las características de dicha modalidad contractual se encuentran las siguientes:

- Como contrato de colaboración o agrupación, exige la coparticipación de dos o más sujetos de derecho.
- Exige una división del trabajo y de las responsabilidades, pues la finalidad del contrato es optimizar las ventajas comparativas que ofrecen los integrantes del mismo, como adecuación de los medios para lograr el objetivo empresarial trazado.
- Se comparten tanto los riesgos como los logros del proyecto. Es decir, cada uno de sus miembros participa de los riesgos, de las pérdidas o de las utilidades, en proporción porcentual a su participación.
- No constituyen una persona jurídica, pues se trata de un contrato de coordinación entre empresas y empresarios.
- No cuentan con patrimonio propio.
- No son sujeto de derecho.
- No dan nacimiento a un ente distinto a los miembros que la integran.

Así las cosas, su aplicación tiene un origen contractual, y el desarrollo del mismo dependerá de los términos del contrato, de las actuaciones de las partes, y de la naturaleza de las empresas.

⁹ Jaime Alberto Arrubla Paucar. Contratos Mercantiles, Tomo II. Segunda edición. Biblioteca Jurídica DIKÉ. Bogotá, 1992. P.254.

¹⁰ Felipe Cuberos de las Casas. Aproximación al contenido del contrato de Joint Venture. Revista Ágora. Universidad Javeriana. Vol. 14, No.28. Bogotá, 1992. P. 22.

Con el Joint Venture se busca agilizar la realización de proyectos, debido a la simplificación de formalidades para su celebración y a la no exigencia como requisito para su conformación de un modelo societario.¹¹ De esta manera, se unen esfuerzos de empresarios que cuentan con ventajas comparativas que otros no tienen y que prestan en función del cumplimiento de una actividad específica, y comportan una adecuada disposición de medios afines, de modo que el desarrollo de esta resulte eficiente en términos de costo – beneficio, de tiempo, de inversión tecnológica y de rentabilidad.¹²

De igual manera, esta alternativa se contempla como una transacción en la que el aliado estratégico adquiere una participación inferior al 100% del capital social de SPN. Dependiendo de la participación a que se refiera, la adquisición podría considerarse como un ejercicio conjunto del control, en el caso de una distribución 50/50 del capital social, o una adquisición que establece como controlante a SPN o al socio estratégico. Pese a lo anterior, y considerando que uno de los objetivos de esta alianza es vincular un aliado estratégico que aporte las eficiencias necesarias para alcanzar y aún superar los estándares de la industria, resultaría solo aplicable la transferencia de control a dicho aliado.

En tal virtud, la alianza estratégica como solución empresarial contempla las posibilidades en las que la participación, ya sea accionaria o no, de un tercero con carácter estratégico puede generar valor para la sociedad.

El vehículo jurídico para implementar esta alternativa puede ser: (i) mediante la suscripción de un contrato de Joint Venture o colaboración empresarial, (ii) con la venta de una participación del capital existente de SPN, o (iii) con la venta de nuevas acciones emitidas por la sociedad, con lo cual se reducirían las participaciones de los actuales socios. En este último caso, la sociedad requeriría una emisión de acciones que serían adquiridas por uno o varios inversionistas privados, lo cual vincula esta alternativa desde el punto de vista conceptual con la de capitalización que se desarrolla en el numeral **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** Posterior.

Ahora bien, debe considerarse que SPN ostenta la condición de OPO, y en este contexto la consolidación de una alianza estratégica podría facilitar la generación de valor. Esta venta parcial de acciones de SPN, permitiría que el Estado mantenga una proporción importante de participación accionaria, sin que ello implique el control de la misma, el cual sería transferido al aliado estratégico.

¹¹ Arrubla. Op. cit. P.256.

¹² Adriana Barbosa Castaño. Contratos de asociación a riesgo compartido – Joint Venture. Universidad Javeriana. Bogotá, 2004. P. 10.

En el marco de esta alternativa, resulta factible la estructuración de figuras jurídicas en las cuales el Estado mantiene una mayoría de las acciones, pero el control de la sociedad se transfiere al aliado estratégico, bien a través de un contrato de operación, o mediante acuerdos entre los accionistas, o por intermedio de una reforma estatutaria, entre otras figuras.

En el evento de una enajenación parcial de las acciones de SPN e independientemente de la proporción accionaria que mantengan las entidades del Estado (si alguna entidad pública quedara con participación accionaria), SPN cambiaría su naturaleza por la de una sociedad de economía mixta, pues es suficiente que exista un mínimo de participación estatal para que la entidad adopte tal naturaleza. Así lo ha señalado la Corte Constitucional al declarar inexecutable el inciso segundo del artículo 97 de la Ley 489 de 1998:

"Por otra parte, se observa por la Corte que el artículo 210 de la Constitución establece que las entidades descentralizadas por servicios del orden nacional deben ser creadas por la ley o con su autorización "con fundamento en los principios que orientan la actividad administrativa", norma ésta que en armonía con lo dispuesto por el artículo 150 de la Carta permite que el Congreso de la República en ejercicio de su atribución de "hacer las leyes" dicte el régimen jurídico con sujeción al cual habrán de funcionar los establecimientos públicos, las empresas industriales y comerciales del Estado y las empresas de economía mixta. Ello no significa que so pretexto de establecer ese régimen para estas últimas se pueda establecer que cuando el capital de una empresa incluya aportes del Estado o de una de sus entidades territoriales en proporción inferior al cincuenta por ciento (50%) del mismo, no alcanzan la naturaleza jurídica de sociedades comerciales o empresas de "economía mixta", pues, se insiste, esta naturaleza jurídica surge siempre que la composición del capital sea en parte de propiedad de un ente estatal y en parte por aportes o acciones de los particulares, que es precisamente la razón que no permite afirmar que en tal caso la empresa respectiva sea "del Estado" o de propiedad de "particulares" sino, justamente de los dos, aunque en proporciones diversas, lo cual le da una característica especial, denominada "mixta", por el artículo 150, numeral 1º de la Constitución

De no ser ello así, resultaría entonces que aquellas empresas en las cuales el aporte de capital del Estado o de una de sus entidades territoriales fuera inferior al cincuenta por ciento (50%) no sería ni estatal, ni de particulares, ni "mixta", sino de una naturaleza diferente, no contemplada por la Constitución".¹³

¹³ CORTE CONSTITUCIONAL, Sentencia C-953-99 Magistrado Ponente: Alfredo Beltrán Sierra.

De conformidad con lo anterior, podría plantearse la duda de si el procedimiento descrito es un mecanismo válido para la creación de una sociedad de economía mixta del orden nacional, habida consideración de que la Ley 489, con fundamento en el artículo 150, numeral 7º. de la Constitución, dispone que esta clase de entidades públicas debe crearse por la ley o con autorización de la misma.

Frente a esa circunstancia, la Sala de Consulta y Servicio Civil del Consejo de Estado, mediante concepto del 22 de abril de 2015¹⁴, presentó los siguientes argumentos:

“(i) En primer lugar, no se trata de la “creación” o constitución de una nueva entidad, que tendría el carácter de sociedad de economía mixta, sino de la transformación de una entidad del Estado que ya existe, con el carácter de sociedad pública, en sociedad de economía mixta, que también es una entidad pública de naturaleza societaria.

A este respecto, vale la pena citar, a título ilustrativo, lo que establece el artículo 101 de la Ley 489, sobre la transformación de las sociedades de economía mixta en otra clase de entidades:

“Artículo 101. Transformación de las sociedades en empresas. Cuando las acciones o cuotas sociales en poder de particulares sean transferidas a una o varias entidades públicas, la sociedad se convertirá, sin necesidad de liquidación previa, en empresa industrial y comercial o en Sociedad entre entidades públicas. Los correspondientes órganos directivos de la entidad procederán a modificar los estatutos internos en la forma a que hubiere lugar”.

Aunque la norma citada regula, entre otros casos, la transformación de una sociedad de economía mixta en una sociedad pública, por la enajenación de las acciones de los particulares a entidades u organismos del Estado, lo mismo podría ocurrir en sentido contrario, es decir, que una sociedad pública se transforme en una sociedad de economía mixta por la venta de parte de sus acciones a particulares, sin que tampoco deba entenderse en dicho caso que se trate de la creación de una sociedad de economía mixta, como una nueva entidad.

(ii) En segundo lugar, debe tenerse en cuenta que tanto Ley 226 de 1995 como la Ley 1105 de 2006 contienen normas que regulan la enajenación que las entidades públicas hagan de su participación en el capital de otra empresa, siempre que se cumplan las condiciones y se siga el procedimiento consagrado en dichas leyes, de lo cual puede deducirse que tales disposiciones autorizan implícitamente la constitución de

¹⁴ Consejo de Estado. Sala de Consulta y Servicio Civil. Concepto de 22 de abril de 2015. Radicado: 2234. Consejero Ponente: Álvaro Namén Vargas

sociedades de economía mixta, en la medida en que, como producto de la referida enajenación, el capital de una sociedad pública pase a ser, en parte, de propiedad de particulares. De lo contrario, tendría que concluirse, por ejemplo, que cuando el Estado pretenda democratizar o privatizar su participación en el capital de una empresa se requeriría una ley que autorizara específicamente dicha operación, además de cumplir los requisitos generales previstos en el artículo 60 de la Constitución Política y en la Ley 226, pues en muchos casos la transferencia de la participación estatal al sector privado implica un cambio en la naturaleza jurídica de la entidad que se privatiza (total o parcialmente) y en el régimen jurídico aplicable a la misma.

(iii) Finalmente, es menester recordar que “4-72” no es una entidad descentralizada directa, sino de carácter indirecto y, más exactamente, una filial. Para la creación de este tipo de entidades, la Ley 489 de 1998 consagra un régimen más flexible, pues otorga unas autorizaciones generales al Gobierno Nacional (artículo 49), así como a las entidades públicas que participan en su capital (artículo 94). Si esto es así para la creación o constitución de esta clase de entidades en forma originaria, con mayor razón debe serlo para su transformación o conversión en otra clase de entidad, como resultado de la enajenación de todo o parte de la participación estatal en el capital de aquellas”.

3.3.1.3. IMPLICACIONES ECONOMICAS Y FINANCIERAS

De producirse una alianza asociada al contrato de concesión, podrían aplicarse la vinculación de un socio estratégico mediante la firma de un contrato de asociación o mediante la venta de una participación accionaria, asociada a la transferencia de control y establecimiento de obligaciones asociadas.

Para el primer caso, la herramienta aplicable sería la firma de un contrato de asociación que permitiese la explotación conjunta del activo que representa dicha concesión. Sobre el particular debe mencionarse que al tiempo restante de contrato, que a la fecha de realización de este informe es de 8 años aproximadamente, debe agregarse que el tiempo necesario para un proceso de selección del socio estratégico, llevaría a una reducción mayor del mismo.

Considerando lo anterior, en el informe correspondiente (informe 4 – Valoración de la concesión) y bajo un escenario de aplicación de eficiencias para alcanzar estándares de la industria, este concluye:

RESULTADOS VALORACIÓN CONCESIÓN A PRECIO DE MERCADO				
	AS IT IS (ACTUAL)		CON ESTÁNDARES DE INDUSTRIA	
	CON PRIMA DE LIQUIDEZ	SIN PRIMA DE LIQUIDEZ	CON PRIMA DE LIQUIDEZ	SIN PRIMA DE LIQUIDEZ
CON MIDYEAR	\$ 15.312	\$ 20.229	\$ 39.022	\$ 44.816
SIN MIDYEAR	\$ 13.838	\$ 18.764	\$ 36.328	\$ 42.324

Tabla 3 Valoración a precio de mercado
Fuente: Construcción CIP basado en modelo financiero.

Vale recordar que las obligaciones financieras consideradas fueron obtenidas específica y exclusivamente para cancelar la obligación al MINTIC derivada del contrato de concesión y asumiendo los flujos a partir de octubre de este año. No obstante lo anterior, debe precisarse que el valor de la concesión para este fin debe entenderse no como un indicador directo para la determinación de algún cobro asociado a la firma del contrato, sino como la posibilidad de generar valor, entendido como la generación de flujo de caja libre que sobrepase el costo ponderado de los recursos involucrados WACC (abreviatura de la expresión en inglés Weighted Average Cost of Capital). En términos prácticos, va más allá de la posibilidad de definir un pago anticipado, que inclusive podría ir a subasta, para dar cabida a la regulación de las obligaciones no solo derivadas de la concesión sino los mecanismos de control, esquemas de apremio, etc., que permitiesen asegurar el objetivo.

Sobre lo enunciado anteriormente, debe agregarse una visión más amplia, para considerar que en la medida en que se extingue el plazo de concesión, uno de los principales activos de SPN, y considerando los márgenes y desempeño actual de la empresa, el estado se aproxima a la destrucción de valor, que hoy se refleja en el indicador de valor expresado como veces patrimonio de la empresa, y que ya se encuentra por debajo de 1, lo que significa que el valor de la empresa es menor a su patrimonio invertido actual. En este sentido, de vincularse un socio para efectuar la explotación del activo concesional, una vez el mismo culmine y sin garantía de una nueva concesión en manos de SPN, podría significar la pérdida del diferencial entre el valor de la concesión y el valor de la empresa, situación poco deseable desde el punto de vista del patrimonio estatal.

Respecto al escenario de vinculación con venta de participación accionaria se establece lo siguiente:

Sobre la base del valor estimado en el ejercicio de valoración y contenido en el informe cinco de esta consultoría, resultaría necesario cuantificar los términos de intercambio para la vinculación del privado. Debe entenderse que la estimación de valor de este proceso, obedece a la premisa de una transferencia del control de la sociedad y por ende el manejo del flujo de caja generado por la empresa y resulta consistente con la aplicación de la metodología de valoración mediante el flujo de caja libre descontado.

La estimación efectuada en el informe cinco (valoración de la empresa), incluye dos escenarios a saber. Un primer escenario, que no incorpora un gran ejercicio de optimización sino más la aplicación de las tendencias históricas y crecimiento esperado de las líneas de negocio de acuerdo a lo observado en los análisis contenidos en los informes anteriores de esta consultoría y que concluye:

Con base en las premisas, consideraciones y análisis anteriores se concluye que sobre la presupuestación de un escenario que se estima normalizado, el valor de SPN a 30 de junio de 2016, registra los siguientes valores:

- El valor bruto de los flujos de caja a julio 8 de 2024 corresponde a la suma de \$100.155 millones de pesos.
- El valor de la caja e inversiones temporales es de \$7.861 millones de pesos.
- El valor de las contingencias identificadas en el curso de la presente consultoría fueron \$7.937 millones de pesos.
- Simultáneamente, el valor de las obligaciones financieras es de \$46.378 millones de pesos.
- El valor residual del negocio no concesionado es de \$15.333 millones de pesos.
- Para el caso del valor neto de los activos no esenciales para la operación, su valor es de \$49.321 millones de pesos.
- Frente al valor patrimonial de los accionistas, la suma es de \$118.399 millones de pesos.

Un segundo escenario que se aproxima a estándares de la industria de manera gradual, y que implica la implementación de eficiencias producto de la aplicación de técnicas y conocimientos que un tercero implementaría, gracias a su experiencia, conocimientos y tecnología en un proceso gradual. Este escenario concluye:

- El valor bruto de los flujos de caja a julio 8 de 2024 corresponde a la suma de \$156.583 millones de pesos.
- El valor de la caja e inversiones temporales es de \$7.861 millones de pesos.
- Simultáneamente el valor de las obligaciones financieras, es la suma de \$46.378 millones de pesos.
- El valor de las contingencias identificadas en el curso de la presente consultoría fueron de \$7.937 millones de pesos.
- Al calcular el valor residual del negocio no concesionado está por \$38.278 millones de pesos.
- Para el caso del valor neto de los activos no esenciales para la operación, su valor es de \$49.363 millones de pesos.
- Frente al valor patrimonial de los accionistas, la suma es de \$197.772 millones de pesos.

Sobre estos dos escenarios y bajo la premisa de un proceso de subasta podría decirse que el valor esperado se encontraría entre los valores patrimoniales estimados, multiplicados por el porcentaje a ceder. Pese a lo anterior, la enajenación parcial, al

igual que la total (desarrollada posteriormente en este documento) requeriría de la implementación de un proceso sujeto a ley 226 de 1995.

3.3.1.4. VENTAJAS

Esta solución empresarial permite aumentar sus operaciones con mayor efectividad, rapidez, seguridad y economía ya que al generarse una transferencia de tecnología, generando una mayor producción y comercialización de los bienes y servicios, buscando optimizar resultados y bajos costos para competir nacional e internacionalmente.

Este tipo de operaciones puede permitir:

- Operaciones más rápidas y eficientes.
- Aprovechar nuevos beneficios y oportunidades que brinda el mercado.
- Intercambio de tecnologías.
- Crear nuevos servicios y productos.
- Diversificación de los canales de distribución.
- Se mantiene el capital de los socios en la empresa.
- Reducir costos operativos y generar mayores utilidades a través de las ventas.
- Compartir información empresarial como lo es clientes, mercados, costos entre otros para alcanzar objetivos y creciendo como empresa.
- Capacidad de reacción ante cambios en el mercado.

3.3.1.5. DESVENTAJAS

Algunas desventajas que puede presentar esta solución son:

- Pérdida parcial del control de algunas funciones propias por parte de una o varias compañías dentro de la alianza (pérdida de autonomía), además de una complejidad organizativa.
- Desconfianza ante el manejo de información propia y privada de la compañía.
- Costo de vigilancia.
- No hay una competencia entre las compañías que hacen parte de la alianza.
- Posible cambio de metas e intereses de las partes involucradas.
- Diferentes perspectivas de riesgo y formas de afrontarlos.
- Diferentes maneras de dirigir y diferencias en los logros a alcanzar.
- Conflictos de interés.

- Dificultad de alguna de las compañías para adaptarse al cambio o adecuarse como lo podría ser lo relacionado a procesos y desarrollo de tecnologías.
- Superación o desaparición de las debilidades corporativas, motivo por el cual se hizo la alianza.
- Puede tener altos costos y demandar mucho tiempo para ser implantado.
- La disolución puede ocasionar pérdida de credibilidad e imagen de crisis.
- Pérdida de oportunidad para la realización de los activos de propiedad de 472, cuya generación de valor se vincula en cierta proporción a la concesión y que finalizada ésta, implicarían una pérdida mayor de dicho valor.

3.3.1.6. CONCLUSIÓN

El contrato de Alianza Estratégica empresarial sería un bien intangible que deberá diseñar los mecanismos internos de control y gestión así como una interventoría operativa que pudiera garantizar la gestión de los recursos pero representan un costo adicional para esta nueva estructura. Diseñar un contrato temporal para un activo que solo tiene vida de 8 años, ocasiona un sesgo temporal en la medida en que no se generan los incentivos al privado para enfrentar inversiones de largo plazo con lo cual los beneficios de la empresa en el corto plazo pueden sacrificar la senda de crecimiento de largo plazo, destruyendo valor a pesar de maximizar los resultados durante el período concesional.

Esta solución puede presentar problemas de estabilidad si no se consigue una decisión correcta de asociación y los cambios de las condiciones objetivo hacen que corra riesgo dicha alianza, por lo cual esta alternativa demanda un proceso de planificación, ejecución y control adecuados para conseguir el objetivo de creación de valor en contraposición a un escenario inestable, de conflicto y de destrucción de valor, al cual estaría sujeto el capital estatal involucrado de no lograrse tanto un socio idóneo, como el alineamiento de los incentivos e intereses de las partes hacia un bien común.

En concordancia con el desempeño reciente y situación de SPN, el aliado estratégico debe promover la optimización en el manejo del capital invertido, más que en su expansión para recuperar las rentabilidades esperadas, situación que puede involucrar no solo un manejo operativo y financiero, sino también la ejecución de actividades de movilización de activos, ventas, compras, apalancamiento de la compañía e incluso descapitalizaciones entre otras. La autonomía necesaria para ello debe ser otorgada de manera plena, encontrando el adecuado equilibrio entre libertad, responsabilidad y control, lo cual refuerza la tesis de un proceso adecuadamente planeado y ejecutado.

La implementación de un Joint Venture se asocia, al menos en principio, al tiempo de vigencia de la concesión y en torno a ello surgen los cuestionamiento siguientes: 1.

¿Qué sucederá una vez culmine el período de concesión? 2. El joint venture ¿implica una óptima preparación para competir por la concesión en ese momento?

Las respuestas a estos interrogantes nos llevan a establecer, que de manera independiente a que se establezca una asociación con participación accionaria o sin ella, debe existir un incentivo que genere permanencia del asociado una vez venza el plazo de la concesión vigente, dado que a dicho momento debe tenerse la experiencia no solo exitosa sino plenamente rentable de la explotación del activo para mejorar las condiciones de competencia. Pese a lo anterior, y asociado a la incertidumbre existente en torno a hacerse a la concesión en ese momento, un asociado tiene primero incentivos de explotación a corto plazo, que no promueven la realización de inversiones que resultarían preparatorias para una nueva concesión. En ese sentido, y bajo el escenario de una nueva concesión en cabeza de otro interesado, la empresa tendría un valor que si bien hoy no puede estimarse a priori, dadas las condiciones de mercado que enfrentaría SPN si puede aproximarse, con cierta razonabilidad y evidente margen de error, al valor terminal establecido en la valoración, el cual se estimó sobre los flujos no asociados al OPO y que sería el que se conservaría en dicho escenario. Según los escenarios planteados el valor residual, al cual deberían sumarse, en honor a la justicia con la alternativa y los análisis, los activos no esenciales, arrojaría un valor de empresa a valor presente que según el escenario que se adopte oscila entre \$64.696,7 millones y \$123.555,7 millones aproximadamente. El anterior escenario supone que los pasivos serían pagados durante la concesión y que los activos no esenciales no se excluyen del ejercicio, a fin de permitir su comparación con el valor de venta de la empresa. Al comparar este escenario, con el valor patrimonial actual de SPN muestra una destrucción de valor a esa fecha que se ilustra claramente en el indicador veces patrimonio contable que alcanzaría entre 0,33 y 0,61 veces para este rango.

Si bien este ejercicio supone un grado de abstracción y fuertes premisas en un panorama de incertidumbre, la suma de los incentivos de maximización de rendimientos durante la concesión, aunado a la incertidumbre de una nueva concesión y un importante monto de capital invertido, muestran un punto complejo al finalizar dicha concesión de no lograrse una nueva con la participación de SPN.

3.3.2. CAPITALIZACION

3.3.2.1. DEFINICIÓN

Capitalización es un conjunto de labores encaminadas al aumento de capital societario, mediante aportes dinerarios, en la búsqueda de aumento de valor de la empresa que puede instrumentarse mediante un programa de inversiones rentables que mejoren las rentabilidades operativa y financiera y alcancen la generación de valor. Para obtener una capitalización pueden involucrarse recursos propios o de terceros.

Para SPN la capitalización podría darse por parte de un inversionista privado no estratégico que mediante la adquisición de las acciones, busca la maximización del retorno sobre el capital invertido. De ser un inversionista estratégico, se configuraría en joint venture con adquisición accionaria, lo cual es motivo de análisis en el numeral 3.3.1 ALIANZA ESTRATÉGICA de este documento.

La ampliación de capital en términos generales se enfoca en fomentar una política expansiva en la búsqueda de mayores rendimientos y crecimiento por medio de mejoras en la planta, la infraestructura, incursión en nuevos mercados, creación nuevos productos, adquisición de nueva tecnología entre otros o por el contrario para reducción de endeudamiento en un proceso de reapalancamiento en la búsqueda del mejoramiento del costo de los recursos.

En la historia de Colombia uno de los casos más exitosos de capitalización de una empresa pública (Acuerdo 1 de 1996) luego que el Concejo de estado autorizara transformar a la Empresa de Energía de Bogotá (en adelante EEB) en una sociedad por acciones del orden distrital, sometida al régimen de la ley de servicios públicos, y decidió que la nueva sociedad podría tener una participación de capital privado de hasta 49 por ciento.

En enero de 1997 la EEB quedó como casa matriz de 2 establecimientos de comercio (EMGESA- empresa generadora y comercializadora) y de distribución (CODENSA- empresa comercializadora de energía). EEB retuvo la operación de los activos de transmisión para conservar su carácter de empresa prestadora de servicios públicos domiciliarios. Además se permitió que a los nuevos inversionistas capitalistas se les garantizara el control operativo de la empresa y un porcentaje a los trabajadores.

Por tal motivo el 51.5% de las acciones que poseía EEB se dividió en ordinarias y preferenciales dando lugar a que los socios capitalistas tuvieran el control operativo.

La apertura de sobres en septiembre de 1997 superó las expectativas. La multinacional ENDESA ofreció 810 millones de dólares por EMGESA (33 por ciento por encima del precio de “reserva”) y el consorcio ENDESA-CHILECTRA-ENERSIS ofreció 1.085 millones por CODENSA (3.7 veces superior al precio de reserva). La capitalización total sumó 2.177 millones de dólares, incluyendo los 282 millones que ofrecieron por el 11 por ciento de EEB.

Con este capital se pagó la deuda que poseía la compañía y se fondeó el pasivo pensional. Se crearon las condiciones para un continuo flujo de dividendos y recursos provenientes de la reducción de capital en las tres compañías.

Algunos beneficios que se generaron a raíz de esta negociación fue:

“El Distrito recibió casi un billón de pesos que fueron a infraestructura en un 53.7 por ciento, y que financiaron al proyecto Transmilenio, la malla vial, el espacio público, las alamedas y los puentes peatonales, entre

otros, sin lo cual el alcalde Enrique Peñalosa habría tenido dificultades para cumplir su plan de gobierno.

A los trabajadores se les ofreció la posibilidad de ser accionistas, tuvieron planes de retiro y se crearon empresas para que ellos prestaran servicios externalizados a sus antiguos empleadores.

Por todas las razones anteriores, el proceso de capitalización de EEB fue exitoso –lo cual no quiere decir que sea replicable en forma idéntica. Las características de cada servicio público son diferentes, el riesgo que comporta la inversión en cada actividad es diverso y las coyunturas políticas y económicas definen la viabilidad de su aplicación en entornos de negocio muy distintos. Varias reflexiones surgen de la exposición del caso EEB.”¹⁵

Este es un ejemplo de que las alianzas entre empresas públicas y privadas son exitosas si se hacen con criterios de eficiencia, rentabilidad y transparencia, resultado de un análisis financiero, que involucra riesgos, rentabilidades y liquidez.

“El incremento del capital social de una sociedad puede realizarse técnicamente emitiendo nuevas acciones o aumentando el valor nominal de las ya existentes.

El mundo de las ampliaciones puede ser muy complejo y entre los diferentes tipos podemos destacar los siguientes:

- *Liberada: la ampliación se realiza con cargo a reservas de la sociedad y es totalmente gratuita para los accionistas*
- *A la par: si el precio pagado es el mismo que el nominal del título*
- *Por encima de la par: si el precio pagado es superior al nominal del título”¹⁶*

3.3.2.2. IMPLICACIONES LEGALES

Esta alternativa de solución empresarial consiste en que un inversionista privado no estratégico (como se mencionó anteriormente un socio estratégico implicaría joint venture) realiza un aporte de capital a la sociedad Servicios Postales Nacionales S.A.

15 RAZON PUBLICA. PÁGINA OFICIAL DE RAZON PUBLICA.[ENLINEA]. <
<http://razonpublica.com/index.php/regiones-temas-31/2331-la-capitalizacion-de-la-empresa-de-energia.html>>.[CITADO EN 18 DE MAYO DEL 2016]

¹⁶ <http://www.tradingcincodias.com/amplicaciones-de-capital-ventajas-e-inconvenientes/>

Para realizar una capitalización de SPN, la sociedad requeriría una emisión de acciones, las cuales serían adquiridas por uno o varios inversionistas privados, con la consecuente disminución de las participaciones de los accionistas actuales en proporción al porcentaje adquirido por el inversionista entrante.

Dicha alternativa supone la búsqueda de un inversionista que realice un aporte en dinero a SPN, por un monto mínimo determinado que le dará el derecho de suscribir un número de acciones equivalente a una participación en el capital de la sociedad, no menor al necesario para que tome el control de la compañía.

Lo anterior tiene como efecto la modificación de la naturaleza jurídica de SPN en una sociedad de economía mixta, tal como se indicó en la alternativa de solución empresarial anterior.

Proceso de Capitalización

Aumento de Capital Autorizado

En orden a generar la existencia de acciones en reserva, toda vez que la totalidad del capital social autorizado ya ha sido suscrito y pagado, se requiere efectuar una reforma estatutaria con el propósito de incrementar el capital autorizado.

El artículo 16 numeral 8 de los estatutos de SPN establece como función de la Asamblea General de Accionistas el decreto del aumento de capital por medio del voto favorable, en la correspondiente reunión de la Asamblea, que represente la mitad más uno de los asistentes a la misma.

Derecho de Preferencia en la Negociación de Acciones de SPN

El artículo 8 de los estatutos sociales de SPN, establece un derecho de preferencia a favor de los accionistas sobre cualquier emisión de acciones en reserva o negociación de acciones en circulación de la sociedad. Por lo anterior, para poder realizar la capitalización, es necesario realizar la emisión sin sujeción al derecho de preferencia.

Para tal efecto, los mismos estatutos establecen en el numeral 9 de su artículo 16 que la Asamblea está facultada para ordenar la emisión de acciones en reserva sin sujeción al derecho de preferencia, decisión que está sujeta a la mayoría dispuesta en el numeral 5º. del artículo 420 del Código de Comercio, un 70% de las acciones presentes en la respectiva reunión.

Emisión y Colocación de Acciones en Reserva

Tras aumentar el capital para la creación de acciones en reserva, y obtenida la aprobación de la Asamblea para emitir las acciones sin sujeción del derecho de

preferencia, se requeriría la expedición de un reglamento de emisión y colocación de acciones de acuerdo con lo establecido en el artículo 386 del Código de Comercio.

El referido reglamento debe contener como mínimo la siguiente información:

- Cantidad de acciones que se ofrezcan, que en ningún caso podrán ser menores a las emitidas.
- Proporción y forma en que podrán suscribirse.
- El plazo de la oferta, el cual no podrá ser menor a 15 días.
- El precio al que serán ofrecidas, que no podrá ser inferior al nominal. El plazo para el pago de las acciones.

En atención a lo estipulado en el numeral 12 del artículo 34 de los Estatutos, es función de la Junta Directiva aprobar el reglamento de emisión, colocación y suscripción de acciones de acuerdo a lo establecido por la Asamblea General.

El reglamento deberá establecer que el inversionista respectivo será la única persona a la cual está dirigida dicha oferta y que de aceptarse, se deberán adquirir la totalidad de las acciones ofrecidas a éste.

Modificación de la Naturaleza Jurídica de SPN.

De aceptarse la oferta por parte del inversionista y en consecuencia, al volverse accionista de SPN, la sociedad cambiaría su naturaleza a la de sociedad de economía mixta, tal como quedó establecido en la alternativa de solución empresarial anterior.

3.3.2.3. IMPLICACIONES ECONOMICAS Y FINANCIERAS

Esta alternativa requiere la obtención de un margen sobre la inversión elevado, que dados los indicadores financieros actuales de SPN puede derivar en un mayor deterioro de la rentabilidad sobre el activo ante un mayor capital aportado, a menos que el ejercicio involucre eficiencias administrativas y operativas que permitan la recuperación del capital invertido en el mediano plazo, situación que se encuentra restringida por el plazo restante de la concesión y la incertidumbre asociada a un plazo adicional, bajo el lleno de los requisitos de ley, en cabeza de SPN.

De otro lado resulta claro que para generar dichas eficiencias es necesario que el socio sea estratégico con lo cual se convierte en la alternativa de Joint Venture objeto de análisis en otro subcapítulo de este documento (numeral 3.3.1 de este documento)

3.3.2.4. VENTAJAS

Algunos beneficios que se pueden observar de la capitalización de la compañía son:

- Aumento del capital disponible para nuevos proyectos y productos (sujeto a su eficiencia).
- Menor necesidad de apalancamiento con terceros.
- Saneamiento de deudas a corto y largo plazo.

3.3.2.5. DESVENTAJAS

Al aumentar el capital de la compañía esta puede afrontar algunas desventajas:

- No poder cumplir expectativas de los accionistas y rendimientos esperados.
- Disminución del porcentaje de participación de los accionistas frente al capital nuevo que se está generando.
- La sobre capitalización de la empresa puede generar un proceso de ineficiencia, ya que no generaría la rentabilidad deseada y podría generar la caída de precios de la acción.

3.3.2.6. CONCLUSIÓN

La capitalización es una opción estratégica que funciona en un escenario de fuertes inversiones, nuevos negocios que requieren capital, estructuras inadecuadas de Deuda- Equity, o en cualquier escenario que a partir de una estructura vigente requiera capital para la generación de valor. Es un método útil para lograr crecimiento empresarial y generación de mayores utilidades para una empresa, pero depende de las condiciones en que la misma se efectúe y de la adecuada destinación de los recursos frescos hacia actividades con rentabilidades superiores al costo estimado de los recursos o a la reducción de este.

Bajo el contexto anterior y los resultados mostrados en la debida diligencia, así como los análisis derivados del ejercicio de valoración, SPN cuenta con activos que desde el punto de la vista de valoración se denominan no esenciales, en virtud a que existen alternativas para suplir los beneficios bajo alternativas de menor capital invertido. Ejemplo claro de lo anterior es el costo a valor comercial del terreno donde se encuentra ubicada la planta de SPN en Bogotá, la cual no solo resulta costosa por metro cuadrado, sino que de manera adicional ostenta un área superior a la requerida. Esta situación, que desde el punto de vista de valoración es desarrollada en el informe cinco de esta consultoría (Valoración de la empresa), aunado al deterioro histórico de la rentabilidad del capital, permite establecer que más que un proceso de capitalización el SPN requiere de la incorporación de un aliado u operador que logre generar al menos eficiencias estándar del mercado y explotar los recursos involucrados rentabilizando la compañía y cumpliendo las obligaciones derivadas de la condición de OPO.

Esta situación hace que generar un proceso atractivo a través de la capitalización, per se, no resulte ser un mecanismo de generación de valor, y por ende no represente atractividad para el privado a ser vinculado.

3.3.3. ENAJENACION

3.3.3.1. DEFINICIÓN

La venta se puede definir como el traspaso del dominio de una persona a otra quien como contraprestación efectúa un pago a un precio establecido. Por su parte la enajenación es la transferencia de un derecho real desde un patrimonio a otro.

Esta distinción, bajo una dimensión más jurídica permite observar que el término aplicable y correcto es enajenación, pero la venta puede significar un sentido más amplio y no necesariamente incorrecto.

Una de las ventas que en el 2016 fue de importancia en el país fue la de ISAGEN en donde el Estado, con una participación accionaria del 57.6%, mediante proceso de subasta y luego de un complejo proceso, obtuvo recursos destinados para financiar inversiones en infraestructura vial del programa 4G, buscando la generación de competitividad y eficiencia en el sector transporte del país

De manera particular la enajenación de SPN como empresa de carácter público a un inversionista privado, con el traslado de las obligaciones y derechos otorgados como OPO tiene importantes implicaciones de marco normativo que incluyen un ejercicio de privatización de algunas actividades, en condiciones de competencia, así el traslado de la concesión a este privado.

La privatización de una empresa pública sería entonces la transferencia de tareas y funciones al sector privado, lo que permite a los entes no gubernamentales intervenir en la financiación y prestación de servicios generando cambios en las funciones y responsabilidades público-privadas

Un estudio reciente discute las consecuencias de la privatización sobre el bienestar social, frente a como hubiera sido de haber continuado como empresa del gobierno evaluando el comportamiento de un total de 12 empresas y llegó a las siguientes conclusiones:

“Trabajadores: de los doce casos estudiados, los autores encuentran que en ninguno los trabajadores pierden como resultado de la privatización; mientras que en diez de los casos resultan ganadores. Los trabajadores resultan beneficiados de la revalorización de sus acciones en varios casos que incluyen Teléfonos de México y Enersis, la distribuidora eléctrica chilena.

Consumidores: Los autores encuentran que los consumidores pierden en cinco de los casos estudiados, como consecuencia del aumento en los precios de los bienes producidos por las empresas privatizadas. Sin embargo, esta consideración no evalúa -tal como los propios autores lo reconocen- si el incremento de precios se requería para hacer viable la empresa en cuestión o si se trató de un ejercicio de poder monopolístico de la empresa en perjuicio de los consumidores

Gobierno y compradores: En todos los casos, las ganancias de las empresas se incrementaron. Por otra parte, el impacto fiscal fue positivo en nueve de los doce casos.

Extranjeros y nacionales: A los inversionistas extranjeros les va bien en los procesos de privatización, pero a los nacionales les va aún mejor. Los grupos nacionales aparecen ganando en todos los casos, excepto en Mexicana de Aviación. Los inversionistas extranjeros aparecen perdiendo en tres casos: British Airways, mexicana de Aviación y Aeroméxico. Aun cuando no se expresan explícitamente en las declaraciones de política oficial,¹⁷

Algunas veces el gobierno por medio de programas de participación de los empleados promueve un mejoramiento en la gestión y un incremento en el valor, pero este mecanismo implica sacrificar recursos del público y obtener un valor menor por la transacción.

3.3.3.2. IMPLICACIONES LEGALES

La presente alternativa se dirige a la venta de la participación pública en SPN a un inversionista privado, y se materializa a través de un proceso de adquisición de una sociedad pública, generando la obligación de la prestación del Servicio Postal Universal mediante estipulaciones contractuales.

Esta solución empresarial incluye la enajenación total o parcial de la propiedad de la sociedad a un comprador privado, lo cual significa que todos los activos que pertenecen a SPN, incluyendo la infraestructura física propia y el contrato de concesión mediante el cual se habilita a SPN como operador postal oficial, pasarían a manos de dicho inversionista.

A 31 de diciembre de 2015, la composición accionaria de SPN es la siguiente:

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DEL ACCIONISTA			% DE PARTICIP	VLR TOTAL DE
Sociedad Fiduciaria De Desarrollo Agropecuario	93 Acciones		95,88%	68.139.278

¹⁷ <http://www.tradingcincodias.com/aplicaciones-de-capital-ventajas-e-inconvenientes/>

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DEL ACCIONISTA			% DE PARTICIP	VLR TOTAL DE
Caja Promotora De Vivienda Militar Y De Policía.	860,021,967	1 Acción	1,03%	732.680
Radio Y Televisión Nacional De Colombia Rtv.	900,002,583	1 Acción	1,03%	732.680
Sociedad Fiduciaria De Desarrollo Agropecuario	830,053,630	1 Acción	1,03%	732.680
Nación-Ministerio de Hacienda y Crédito Público	899,999,090	1 Acción	1,03%	732.680
Total Acciones En Circulación.		97 Acciones	100%	71.070.000
Acciones Suscritas En Circulación.				97
Valor Nominal Por Acción.				732.680
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO				71.070.000

Tabla 4 Composición Accionaria año 2014

Fuente: Información financiera de SPN.

Elaboró: CIP Ltda.

VENTA TOTAL PARTICIPACIÓN PÚBLICA

Esta alternativa consiste en la enajenación de la participación accionaria de todas las entidades públicas que participan del capital de SPN.

Es necesario resaltar que los patrimonios autónomos no pueden ser considerados como accionistas en una sociedad cualquiera que sea su tipo, pues al carecer de personalidad jurídica no son sujetos de derecho, lo cual no obsta para que en caso de disponerlos el contrato de fiducia, se incluyan acciones como parte de los bienes fideicomitidos.

Sobre el particular, la Superintendencia de Sociedades precisó lo siguiente¹⁸:

"No resulta posible que un patrimonio autónomo, el cual no goza de personalidad jurídica, detente la calidad de accionista de una sociedad anónima, y en segundo lugar, que sí es viable afectar acciones mediante un contrato de fiducia mercantil, en cuyo caso, el fideicomitente podrá reservarse el ejercicio de derechos políticos o económicos y de no hacerlo, corresponderá ejercerlos al fiduciario como parte de sus deberes a que alude la normatividad mercantil pertinente".

Es por lo anterior, que no es el PAR ADPOSTAL, sino Fiduciaria en su calidad de entidad fiduciaria, la que se encuentra inscrita como propietaria de las acciones del PAR. Esta circunstancia no significa que Fiduciaria sea propietario de las acciones,

¹⁸ Superintendencia de Sociedades. Concepto 220-115276 del 15 de Septiembre de 2009.

pues como es característico del contrato de fiducia, el patrimonio de la fiduciaria es independiente del que agrupan los bienes fideicomitidos, según voces de los artículos 1227, 1233 y 1234 del Código de Comercio. Lo que se presenta es una división de la propiedad entre el fiduciario y el beneficiario, que permite al primero ejercer sus funciones de administración y disposición sobre los bienes para el cumplimiento del objeto del contrato de fiducia de acuerdo al límite y alcance fijado en el contrato, mientras que la propiedad de derecho permanece en cabeza del beneficiario.

Esta circunstancia ha sido reiteradamente expuesta por la Superintendencia Financiera en diversos conceptos, entre los cuales se destacan: OJ-479 de septiembre de 1973, 2007010582-002 de 30 de mayo de 2007, 2006023810-001 de 26 de julio de 2006, 2001074437-1 de 14 de febrero de 2002, el primero de los cuales precisó que:

"El derecho de propiedad presenta una escisión: la propiedad formal pertenece al fiduciario para que tenga la titularidad y pueda accionar en defensa de los bienes; al paso que la propiedad de derecho pertenece al beneficiario (propiedad beneficiosa)".

Ahora bien, de acuerdo con el contrato de fiducia 31917 del 29 de diciembre de 2008 suscrito entre Fiduagraria y Fiduprevisora actuando en su calidad de liquidador de ADPOSTAL, el objeto del contrato es:

"La finalidad del patrimonio autónomo de remanentes PAR es la administración, conservación y custodia de los archivos; la atención de las obligaciones remanentes y contingentes a cargo de ADPOSTAL en liquidación, así como de los procesos judiciales o reclamaciones en curso al momento de la terminación del proceso liquidatorio o las que se inicien contra la liquidada una vez terminado el proceso de liquidación".

La Cláusula Segunda del referido contrato, destaca en el literal e) que el PAR estará destinado a:

"(...) administrar y enajenar los activos remanentes transferidos al Patrimonio Autónomo conforme las directrices que en su momento imparta el comité fiduciario".

A su turno, la Cláusula Tercera del contrato establece como obligación de la fiduciaria la contenida en el numeral 3.9, según la cual le corresponde:

"Administración y enajenación de activos: La FIDUCIARIA, como representante del PAR, tendrá a su cargo la administración y enajenación de los activos transferidos al mismo, no obstante en caso de no efectuarse su realización en vigencia del presente contrato, los mismos se transferirán al Ministerio de Comunicaciones o a quien este determine".

En cuanto a las funciones del comité fiduciario, como órgano de administración y dirección del fideicomiso, encargado entre otros asuntos de la enajenación de los activos remanentes, la Cláusula Novena del contrato dispone que deberá impartir instrucciones a la fiduciaria contratista, que sean necesarias para el cumplimiento de la finalidad del negocio fiduciario. El comité fiduciario se encuentra conformado por dos (2) representantes del MINTIC y un (1) representante del Fideicomitente.

Así las cosas, se puede concluir que en el contrato de fiducia no se establecieron limitaciones sobre la negociación las acciones ni el fideicomitente se reservó derecho alguno sobre la administración estas, de acuerdo con las disposiciones contractuales citadas. Fidagraria puede celebrar los contratos necesarios para lograr la correcta enajenación de las acciones del PAR en SPN, de acuerdo con las instrucciones expresas que imparta el comité fiduciario.

Venta de Acciones de Propiedad del PAR ADPOSTAL

El artículo 35 del Decreto - Ley 254 de 2000 por el cual se expide el régimen para la liquidación de las entidades públicas del orden nacional, establece que al finalizar la liquidación, el liquidador podrá celebrar un contrato de fiducia para transferir los activos de la liquidación, a efectos de que la fiduciaria los enajene y destine el producto de la venta al pago de pasivos y contingencias de la entidad liquidada.

En tal virtud, se celebró el contrato de fiducia entre Fidagraria y Fidupervisora en su calidad de liquidador de ADPOSTAL EN LIQUIDACIÓN.

Es por lo anterior, que específicamente respecto de la venta de las acciones del PAR, ésta no se somete íntegramente al procedimiento de la Ley 226 de 1995, pues la operación no se enmarcaría dentro de un proceso de privatización sino dentro del régimen para la liquidación de las entidades públicas del orden nacional según lo previsto por el mencionado Decreto 254 de 2000.

En efecto, si bien la Ley 226 de 1995 no resulta aplicable a la venta de acciones del PAR, sí resulta aplicable el artículo 3 de dicha norma por remisión expresa del parágrafo 3 del artículo 31 del Decreto 254 de 2000, el cual advierte que la primera oferta de propiedad accionaria deberá dirigirse en condiciones especiales al sector solidario.

"Parágrafo 3º. Cuando dentro de los activos de la entidad en liquidación se encuentren acciones, las mismas se podrán enajenar por los mecanismos previstos en el presente artículo, pero en todo caso deberán observarse los siguientes principios mínimos:

1. Deberá realizarse una primera oferta que estará exclusivamente dirigida a las personas señaladas en el artículo 3º. de la Ley 226 de 1995.

2. En esta primera etapa los beneficiarios de la misma podrán adquirir las acciones por el precio determinado para el efecto en el presente artículo y utilizar sus cesantías para adquirir estas acciones.

3. Las etapas subsiguientes se realizarán a través de mecanismos que permitan amplia concurrencia y en ellas el precio mínimo por el cual podrán adquirir terceros será aquel al cual se vendió a los beneficiarios de las condiciones especiales a que se refiere el numeral 1”.

La Sala de consulta del Consejo de Estado se refirió al asunto en el año 2003, señalando que la situación de liquidación es un evento “no voluntario” en el cual priman el interés general y la necesidad de realizar de manera ágil los activos de la entidad, razón por la cual en este escenario no encuentra aplicación la Ley 226 de 1995, por cuanto no se trata de un proceso de privatización. Así lo expresó el Alto Tribunal:

“En síntesis, se concluye que en el caso de liquidación de una entidad estatal no resulta de aplicación la Ley 226 de 1995, en cuanto a la enajenación de acciones o cuotas sociales que tenga dicha entidad en otras sociedades, pues ésta no se produce en el marco de un proceso de privatización sino de un trámite reglado e imperativo de liquidación en el que el principio de prevalencia del interés general sobre el interés particular tiene especial aplicación”.¹⁹

Pese a que el concepto de la Sala de Consulta anteriormente mencionado es anterior a la expedición de la Ley 1105 de 2006, mediante la cual se reformó el artículo 38 del Decreto 254 de 2000 incluyendo -entre otras disposiciones- la obligatoriedad de ofrecer con preferencia las acciones de propiedad de la entidad en liquidación a los sujetos señalados en el artículo 3 de la Ley 226, su análisis jurídico se encuentra hoy completamente vigente. En efecto, la remisión efectuada al artículo 3 de la Ley 226 no transforma la venta de acciones en un proceso de esta naturaleza pues el propio Decreto 254 de 2000 dispone el procedimiento para la enajenación de las acciones con posterioridad a la oferta inicial a quienes tienen derecho de preferencia.

Como consecuencia de lo anterior, en este caso no resultan aplicables otras disposiciones de la Ley 226 tales como la contenida en su artículo 23 según la cual el 10% del producto neto de la enajenación de las acciones, debe ser invertido por el Gobierno, en la ejecución de proyectos de desarrollo regional en la misma entidad territorial, departamental o distrital en la cual esté ubicada la actividad principal de la empresa cuyas acciones se enajenen.

¹⁹ Consejo de Estado. Sala de Consulta y Servicio Civil. Sentencia de 9 de octubre de 2003. Radicación número: 1513. Magistrado Ponente Gustavo Eduardo Aponte Santos.

Venta de Acciones Distintas a las del PAR ADPOSTAL

La venta de las acciones de SPN distintas a las que hacen parte del PAR ADPOSTAL, debe realizarse necesariamente a través de un proceso público en los términos señalados en la Ley 226 de 1995, norma que prevalece incluso sobre las disposiciones estatutarias que prevean derechos de preferencia, que en el caso de SPN se encuentra previsto en el artículo octavo de sus estatutos.

En efecto, la Corte Constitucional ha afirmado la necesidad de garantizar que la propiedad accionaria se traslade preferencialmente al sector solidario y la prelación de la democratización de la propiedad accionaria sobre el derecho de preferencia establecido en el Código de Comercio, así, en Sentencia No. C-037 de 1994 con ponencia del Magistrado Antonio Barrera Carbonell la Corte Constitucional señaló:

"4.1 Alcance de la democratización accionaria.

La norma del art. 60 de la C.P. traduce, en lo económico, el principio democrático formulado como sustento de la organización social y estatal en el art. 1o. de dicho estatuto constitucional, al imponer al Estado el imperativo de que, cuando enajene su participación accionaria en una empresa, "tomará las medidas conducentes a democratizar" su propiedad accionaria. Tales medidas, que deben adoptarse a través de la ley, necesariamente han de estar dirigidas a que efectivamente se cumpla el designio democratizador de la norma que, a juicio de la Corte, apunta a eliminar la concentración de la riqueza, lo que naturalmente supone que las acciones han de quedar en manos del mayor número de personas.

Bajo la perspectiva analizada, el proceso de democratización debe adelantarse en condiciones de total claridad y bajo parámetros que garanticen el hecho de que la propiedad accionaria estatal se traslada preferencial y efectivamente a los trabajadores y a las organizaciones solidarias, y se consolida en forma real en cabeza de estos, sin perjuicio de la opción que, a posteriori, tienen otras personas para adquirir las referidas acciones.

En otros términos, cuando el Estado decida enajenar su propiedad accionaria en una empresa con participación económica oficial, está obligado, al elaborar el respectivo programa de enajenación, a ofrecer, en primer término, el paquete accionario que se proponga vender a los trabajadores de la respectiva empresa y a las organizaciones solidarias y de trabajadores, bajo unas condiciones especiales, previamente diseñadas que muevan la voluntad de los destinatarios de la oferta y faciliten la negociación, sin que ello implique que posteriormente otros interesados, diferentes a los mencionados, queden excluidos de la posibilidad de acceder a la adquisición de las acciones, pero obviamente,

bajo condiciones diferentes especialmente establecidas para ellos. De esta manera, se interpreta fielmente el mandato constitucional del inciso 2o. del art. 60, porque se permite a los sujetos destinatarios de dicha disposición, tener una amplia opción para que, según sus posibilidades económicas puedan adquirir todo o parte de las acciones objeto de la enajenación.

(...)

Igualmente son inconstitucionales los incisos 1o., 2o., 3o. y 4o. y los parágrafos 1o. y 2o. del artículo 311 del Decreto 663 de 1993, que conforman una unidad normativa, por cuanto la aplicación del derecho de preferencia en las condiciones que allí se regulan, esto es, con arreglo a la preceptiva correspondiente del Código de Comercio, resulta violatorio de la norma constitucional antes referenciada, pues dicho derecho, primaría sobre la voluntad constitucional que exige "democratizar" la propiedad accionaria. Dicho de otra manera, el reconocimiento del derecho de preferencia impediría que sobre el volumen del 85% restante de las acciones, los trabajadores y organizaciones solidarias tuvieran opción de compra.

No se puede aducir en defensa de la medida, la consagración de un presunto derecho adquirido, protegido por la misma Constitución (art. 58), si se tiene en cuenta que el derecho de preferencia sólo se concreta para el accionista con el carácter de exigible, cuando se le formula la oferta de suscripción de acciones, pues es en este momento que surge a cargo de la sociedad la obligación de efectuar la suscripción preferencial y el derecho correlativo del accionista a realizar dicha suscripción, como se deduce de la preceptiva de los arts. 383, inciso 1o., 388, inciso 2o., y 389 del Código de Comercio. Con anterioridad a la oferta de suscripción, el derecho de preferencia no es más que una simple expectativa, que no genera derechos adquiridos.

El derecho de preferencia que los accionistas puedan tener en las empresas con participación oficial accionaria es inoponible a los beneficiarios del procesos de privatización a que se refiere el inciso 2o. del art. 60 constitucional, pues el ideal democrático que está presente en el preámbulo y diferentes normas de la Carta (arts. 1o., 2o., 3o., 103 y 260, entre otras), obliga al juez constitucional, ante el dilema de reconocer dicho derecho a hacer realidad el acceso a la propiedad accionaria de los trabajadores de dichas empresas y de las organizaciones solidarias y de trabajadores, a buscar la opción que tienda a hacer efectiva y real la democracia económica."

En consecuencia, respecto de la venta total de la participación estatal en SPN, confluyen en esta alternativa dos regímenes legales, pues como fue mencionado, la

venta de las acciones del PAR en SPN se sujetaría al Decreto 254 de 2000 aplicable a los procesos de liquidación de las entidades públicas del orden nacional, mientras que la venta de las acciones de SPN distintas a las del PAR, se sometería a la Ley 226 de 1995 aplicable a los procesos de enajenación de la propiedad accionaria estatal.

Venta de la participación de todas las entidades y fondos públicos en el capital social de SPN

Tal como se explicó anteriormente, el ciento por ciento (100%) del capital de SPN es propiedad de varias entidades públicas y patrimonios autónomos, conformados con recursos públicos. La Sala de Consulta y Servicio Civil del Consejo de Estado, en concepto del 22 de abril de 2015, manifestó lo siguiente:

“(…) la enajenación de toda la participación de dichas entidades y fideicomisos constituiría claramente una democratización o privatización completa de la sociedad referida que, en el evento de concretarse, daría lugar a una sociedad comercial de carácter privado.

En esa medida, es evidente que, como se afirma en la consulta, debe cumplirse con lo dispuesto en el artículo 60 de la Constitución Política y la Ley 226.

(…)

Ahora bien, la Sala observa que al menos uno de los socios actuales de “4-72” es un patrimonio autónomo de remanentes, es decir, el “PAR Adpostal”. Por lo tanto, además de lo dispuesto en la Ley 226 de 1995, la enajenación de las acciones de dicho fideicomiso, en particular, debe tener en cuenta también los principios y las reglas contenidas en el Decreto 254 de 2000, modificado por la Ley 1105 de 2006, las cuales, en principio, no resultan incompatibles con lo previsto en la Ley 226, especialmente en cuanto al ofrecimiento y la enajenación de las acciones al público en general, pues las dos normatividades ordenan que en tal actividad se respeten los principios de publicidad, transparencia, imparcialidad y libre concurrencia, entre otros, y se busque el mayor provecho posible para el patrimonio público.²⁰

A este respecto, resulta oportuno recordar que la misma Sala, en concepto No 1513 de 2003, manifestó que el “programa de enajenación” que el Gobierno debe estructurar para cada proceso de privatización de una entidad pública del orden nacional, como lo manda el artículo 6º. de la Ley 226 de 1995, puede referirse a la

²⁰ Consejo de Estado. Sala de Consulta y Servicio Civil. Concepto de 22 de abril de 2015. Radicado: 2234. Consejero Ponente: Álvaro Namén Vargas

venta simultánea de la participación que diferentes entidades públicas tengan en el capital de una sola empresa. A este respecto, dijo la Sala:

“1.4 La enajenación simultánea de las distintas participaciones estatales en una misma empresa.

Los artículos 6°,10, 11, 14 y 16 de la ley 226 de 1995 mencionan la expresión “para cada caso” relacionada con la enajenación accionaria o el programa de enajenación, la cual se ha entendido, según se aprecia en la consulta, que alude a la participación de una entidad estatal en una empresa, pero se observa que tal expresión también puede entenderse válidamente, que se refiere a la participación de una o varias entidades en una misma empresa, de manera que el programa de enajenación puede contemplar, igualmente, el caso en el cual existen varias entidades estatales que desean vender, al mismo tiempo, su participación accionaria en una sociedad, dentro de un proceso común de privatización, con lo cual se aplican los principios de eficacia, economía y celeridad de la función administrativa del artículo 209 de la Constitución”.

Ahora bien, el régimen jurídico al cual estaría sometida la sociedad de economía mixta en la que se convierta SPN, depende del porcentaje de participación estatal que se transfiera efectivamente a los particulares.

Si dicho porcentaje fuere igual o inferior al 10%, la sociedad de economía mixta se regiría por las mismas normas aplicables a las empresas industriales y comerciales del Estado, tal como lo disponen el artículo 38 y el parágrafo del artículo 97 de la Ley 489.

Por el contrario, si el porcentaje de participación que efectivamente llegaren a adquirir personas naturales o jurídicas de derecho privado en el capital de SPN fuere superior al 10%, la sociedad de economía mixta que surja de dicha operación estaría sujeta a las reglas especiales consagradas para esa clase de entidades en la Ley 489 de 1998 y en otras leyes, así como a las normas generales que gobiernan las sociedades mercantiles, contenidas principalmente en el Código de Comercio.

Finalmente, si la participación que adquirieren los particulares fuese inferior al 50% del capital social, lo cual implicaría que el Estado continuare poseyendo una participación superior al 50%, la eventual sociedad de economía mixta que surja de la enajenación seguiría siendo una “entidad estatal”.

Considerando las necesidades de transferencia del control, a fin de lograr las eficiencias necesarias y rentabilidad esperada se hace necesario una venta accionaria mayoritaria. Esta venta parcial de acciones de SPN, permitiría que el Estado mantenga una proporción importante de participación accionaria, sin que ello implique el control de la misma, el cual sería transferido al aliado estratégico.

En el marco de esta alternativa, resulta factible la estructuración de figuras jurídicas en las cuales el Estado mantiene una mayoría de las acciones, pero el control de la sociedad se transfiere al aliado estratégico, bien a través de un contrato de operación, o mediante acuerdos entre los accionistas, o por intermedio de una reforma estatutaria, entre otras figuras.

En el evento de una enajenación parcial de las acciones de SPN e independientemente de la proporción accionaria que mantengan las entidades del Estado (si alguna entidad pública quedara con participación accionaria), SPN cambiaría su naturaleza por la de una sociedad de economía mixta, pues es suficiente que exista un mínimo de participación estatal para que la entidad adopte tal naturaleza. Así lo ha señalado la Corte Constitucional al declarar inexecutable el inciso segundo del artículo 97 de la Ley 489 de 1998:

"Por otra parte, se observa por la Corte que el artículo 210 de la Constitución establece que las entidades descentralizadas por servicios del orden nacional deben ser creadas por la ley o con su autorización "con fundamento en los principios que orientan la actividad administrativa", norma ésta que en armonía con lo dispuesto por el artículo 150 de la Carta permite que el Congreso de la República en ejercicio de su atribución de "hacer las leyes" dicte el régimen jurídico con sujeción al cual habrán de funcionar los establecimientos públicos, las empresas industriales y comerciales del Estado y las empresas de economía mixta. Ello no significa que so pretexto de establecer ese régimen para estas últimas se pueda establecer que cuando el capital de una empresa incluya aportes del Estado o de una de sus entidades territoriales en proporción inferior al cincuenta por ciento (50%) del mismo, no alcanzan la naturaleza jurídica de sociedades comerciales o empresas de "economía mixta", pues, se insiste, esta naturaleza jurídica surge siempre que la composición del capital sea en parte de propiedad de un ente estatal y en parte por aportes o acciones de los particulares, que es precisamente la razón que no permite afirmar que en tal caso la empresa respectiva sea "del Estado" o de propiedad de "particulares" sino, justamente de los dos, aunque en proporciones diversas, lo cual le da una característica especial, denominada "mixta", por el artículo 150, numeral 1º de la Constitución

De no ser ello así, resultaría entonces que aquellas empresas en las cuales el aporte de capital del Estado o de una de sus entidades territoriales fuera inferior al cincuenta por ciento (50%) no sería ni estatal, ni de particulares, ni "mixta", sino de una naturaleza diferente, no contemplada por la Constitución".²¹

De conformidad con lo anterior, podría plantearse la duda de si el procedimiento descrito es un mecanismo válido para la creación de una sociedad de economía mixta del orden nacional, habida consideración de que la Ley 489, con fundamento en el

²¹ CORTE CONSTITUCIONAL, Sentencia C-953-99 Magistrado Ponente: Alfredo Beltrán Sierra.

artículo 150, numeral 7º. de la Constitución, dispone que esta clase de entidades públicas debe crearse por la ley o con autorización de la misma.

Frente a esa circunstancia, la Sala de Consulta y Servicio Civil del Consejo de Estado, mediante concepto del 22 de abril de 2015²², presentó los siguientes argumentos:

“(i) En primer lugar, no se trata de la “creación” o constitución de una nueva entidad, que tendría el carácter de sociedad de economía mixta, sino de la transformación de una entidad del Estado que ya existe, con el carácter de sociedad pública, en sociedad de economía mixta, que también es una entidad pública de naturaleza societaria.

A este respecto, vale la pena citar, a título ilustrativo, lo que establece el artículo 101 de la Ley 489, sobre la transformación de las sociedades de economía mixta en otra clase de entidades:

“Artículo 101. Transformación de las sociedades en empresas. Cuando las acciones o cuotas sociales en poder de particulares sean transferidas a una o varias entidades públicas, la sociedad se convertirá, sin necesidad de liquidación previa, en empresa industrial y comercial o en Sociedad entre entidades públicas. Los correspondientes órganos directivos de la entidad procederán a modificar los estatutos internos en la forma a que hubiere lugar”.

Aunque la norma citada regula, entre otros casos, la transformación de una sociedad de economía mixta en una sociedad pública, por la enajenación de las acciones de los particulares a entidades u organismos del Estado, lo mismo podría ocurrir en sentido contrario, es decir, que una sociedad pública se transforme en una sociedad de economía mixta por la venta de parte de sus acciones a particulares, sin que tampoco deba entenderse en dicho caso que se trate de la creación de una sociedad de economía mixta, como una nueva entidad.

(ii) En segundo lugar, debe tenerse en cuenta que tanto Ley 226 de 1995 como la Ley 1105 de 2006 contienen normas que regulan la enajenación que las entidades públicas hagan de su participación en el capital de otra empresa, siempre que se cumplan las condiciones y se siga el procedimiento consagrado en dichas leyes, de lo cual puede deducirse que tales disposiciones autorizan implícitamente la constitución de sociedades de economía mixta, en la medida en que, como producto de la referida enajenación, el capital de una sociedad pública pase a ser, en parte, de propiedad de particulares. De lo contrario, tendría que concluirse, por ejemplo, que cuando el Estado pretenda democratizar o privatizar su participación en el capital de una empresa se requeriría una ley que autorizara específicamente dicha operación, además de cumplir los requisitos generales previstos en el artículo 60 de la Constitución Política y en la Ley 226, pues en muchos casos la transferencia de la

²² Consejo de Estado. Sala de Consulta y Servicio Civil. Concepto de 22 de abril de 2015. Radicado: 2234. Consejero Ponente: Álvaro Namén Vargas

participación estatal al sector privado implica un cambio en la naturaleza jurídica de la entidad que se privatiza (total o parcialmente) y en el régimen jurídico aplicable a la misma⁴⁴.

(iii) Finalmente, es menester recordar que “4-72” no es una entidad descentralizada directa, sino de carácter indirecto y, más exactamente, una filial. Para la creación de este tipo de entidades, la Ley 489 de 1998 consagra un régimen más flexible, pues otorga unas autorizaciones generales al Gobierno Nacional (artículo 49), así como a las entidades públicas que participan en su capital (artículo 94). Si esto es así para la creación o constitución de esta clase de entidades en forma originaria, con mayor razón debe serlo para su transformación o conversión en otra clase de entidad, como resultado de la enajenación de todo o parte de la participación estatal en el capital de aquellas”.

3.3.3.3. IMPLICACIONES ECONOMICAS Y FINANCIERAS

Desde el punto de vista conceptual y considerando los elementos anteriormente aportados, pueden establecerse escenarios de enajenación parcial o total. Desde el punto de vista financiero y considerando que la enajenación parcial tiene como condicionante la necesidad de la transferencia de control, el valor referente se mantiene válido desde la estimación efectuada, y sujeta a un proceso de subasta, afectada por el porcentaje (mayoritario como se mencionó anteriormente) de la venta efectiva. En este punto vale aclarar que la aplicación del método de valoración por flujo de caja libre descontado permite reflejar en el rango del 51% al 100% enajenado, el valor referente de la transacción.

En este sentido, y de ser seleccionada esta alternativa, la discusión sobre los escenarios de valoración, la capacidad de capturar valor de manera efectiva y la conveniencia de un proceso de puja, permitirán obtener al menos el valor estimado multiplicado por el porcentaje enajenado, y bajo un adecuado proceso de incentivos, la captura plena de aquellos beneficios que gracias a la subasta se reflejen como mayor valor pagado respecto al referente.

Resulta entonces adecuado recapitular que los rangos de valor obtenidos, según el escenario, y que consituyen el rango de valor de la empresa se encuentran consignados en el numeral 3.3.1.3 IMPLICACIONES ECONOMICAS Y FINANCIERAS

3.3.3.4. ELEMENTOS INICIALES Y CONDICIONANTES DEL PROCESO

La valoración debe considerar el conjunto de elementos de SPN que incluyen sus activos, pasivos, contingencias y las condiciones establecidas por la concesión, siendo este último punto objeto del denominado informe 4 de esta consultoría. Bajo ese marco la concesión es un activo que genera una estructura base para poder capturar sinergias en otras líneas de negocio, así que no debería considerarse como un activo a negociar en forma independiente.

SPN incluye en sus activos algunos que podrían tener estructuraciones independientes de valor con un mapa de opciones estratégicas atractivo. Sin embargo el tiempo que requerirían esas estructuraciones a lo cual se suman los condicionantes actuales del mercado inmobiliario, podrían impactar negativamente en una transacción elemento a elemento. El informe 5 (valoración de la empresa) da una perspectiva que permite aclarar los escenarios de valor realistas en que se podría desenvolver esta opción a precios de mercado.

En el escenario actual cualquier definición del subsidio al SPU, impacta en el valor de la compañía, sin embargo en la medida en que exista un trabajo de costeo que permita balancear las diferentes líneas de negocio y se ajustan tarifas en la medida de lo posible, por lo menos hasta llegar a un margen de contribución nulo, el SPU dejaría de representar esfuerzo fiscal y este sería un beneficio adicional del estado por la transacción, como objetivo de política pública, sinergia que en cualquier escenario debería estar dentro de las consideraciones de transacción.

El proceso de venta se efectuaría de la siguiente manera:

- A) Realización de un proceso de promoción y definición de las condiciones particulares del proceso de venta, entre las cuales se incluye la constitución de una cuarto de información de referencia.
- B) Desarrollo de la oferta para los grupos consideradas en el marco de la ley 226 de trabajadores de la empresa y organizaciones solidarias, incluyendo aspectos como la posibilidad de financiación de la adquisición de las mismas por parte de una institución financiadora.
- C) Apertura del proceso a terceros interesados, promoción del proceso y absolución de dudas del mismo.
- D) Revisión del cumplimiento de requisitos de idoneidad de los interesados.
- E) Obtención de oferta vinculante hasta por el cien por ciento (100 %) del capital social de la compañía, bajo proceso de subasta, con un valor mínimo equivalente al cien por ciento (100 %) del valor estimado de SPN, afectado por el porcentaje en proceso de enajenación.
- F) Firma del contrato de compra-venta incluido compromiso irrevocable de adquisición del cien por ciento (100 %) de la compañía al valor ofertado y la constitución de garantías.
- G) El contrato debe incluir la transferencia de obligaciones de concesión y el establecimiento de mecanismos de supervisión que pueden incluir elementos en la búsqueda de la eficiencia de los recursos públicos elementos como:

- Compromiso contractual de no incremento del subsidio solicitado comparado con año anterior por concepto de OPO.
- Establecimiento de un programa gradual de eficiencia en la solicitud del subsidio con miras a un plazo de reducción.

Lo anterior requiere un ejercicio previo de viabilización y la construcción de bases metodológicas adecuadas que permitan viabilizar jurídicamente el proceso sobre un contrato de concesión vigente.

3.3.3.5. VENTAJAS

Algunas ventajas que se podrían dar de la enajenación de la compañía son:

- Disminución del gasto del gobierno (subvenciones), con un ingreso por el valor de venta de la compañía e impuestos que esta generaría por su nueva operación, la cual sería mayor dependiendo de la gestión que realice la nueva empresa privada y también generan ingresos indirectos ya que estimulan un flujo sostenido de riqueza suplementaria que se refleja en mayores impuestos recaudados, así como en activación de sectores económicos relacionados.
- Los menores costos provocados por la desregulación y por la mayor competencia incrementarán la productividad y la eficiencia de las actividades empresariales, mejorarán la calidad y diversificarán la oferta de bienes y servicios.
- El país, bajo un proceso de paz exitoso y el reconocimiento de su adecuado manejo fiscal, tiene un ambiente óptimo para inversiones.
- Lograr que la nueva compañía se modernice con nuevas tecnologías que beneficiarían al país.
- Mejora la cartera de productos del mercado en calidad, aumentando la rentabilidad que generaría un mayor pago de impuestos.
- Es más viable si el valor de la deuda de la compañía es mayor que la rentabilidad que genera.
- Estimulan la economía y al desarrollo de los mercados atrayendo más capital al país lo que ayuda al crecimiento del país y se mejoren tasas de ahorro.
- Aumenta la búsqueda de personal calificado y mayores oportunidades de empleo por parte de la nueva empresa.
- Trasladar riesgos a un privado, para lo cual se hace necesario exigirle el cumplimiento de indicadores técnicos, calidad, servicio, operativos, etcétera, que

garanticen el cumplimiento de la obligación del Gobierno con respecto a los lineamientos del Servicio Postal Universal.

3.3.3.6. DESVENTAJAS

Algunas desventajas podrían ser:

- La nueva empresa privada no tendrá acceso a algunos de los beneficios con los que cuenta la compañía por ser pública. Lo anterior se sustenta en la prórroga del contrato de concesión en la cláusula 2 donde se concluyó que en el evento en el cual SPN se transformase en una sociedad privada o en una sociedad de economía mixta con participación estatal igual o inferior al 50% en el capital social, el contrato de concesión no podría considerarse como contrato interadministrativo, toda vez que las partes vinculadas por tal acuerdo de voluntades ya no serían dos entidades estatales.

“CLÁUSULA DÉCIMA SÉPTIMA – VARIABILIDAD DE LAS CONDICIONES Y RENEGOCIACIÓN DE LAS CONTRAPRESTACIONES- Si durante la vigencia de esta prórroga en el Concesionario llegaren a sobrevenir circunstancias tales como variación en su naturaleza jurídica, suscripción, venta o compra de acciones, liquidación obligatoria, fusión en cualquiera de sus modalidades o demás circunstancias que hagan que el Estado pierda su condición de accionista mayoritario, el Ministerio podrá modificar unilateralmente las condiciones económicas, la reasignación de riesgos, el otorgamiento de garantías, la asunción de nuevas obligaciones por parte del concesionario, incorporar las cláusulas exorbitantes previstas en la Ley 80 de 1993 y, en general, adoptar todas las medidas que estime pertinentes para garantizar la efectiva prestación del servicio postal concesionado y la defensa del patrimonio público.

PARÁGRAFO. En el evento de que la modificación de la participación accionaria del Estado en el Concesionario sea consecuencia de un proceso de venta o enajenación de acciones, las modificaciones a efectuar se definirán en las condiciones de venta que defina el Concesionario y serán aceptadas por el comprador con la sola presentación de su oferta”.

- La nueva administración y organización podría tener lineamientos diferentes a los que posee la compañía en la actualidad, entendiendo que para una empresa de carácter privado el fin primordial es el de buscar la maximización de sus beneficios, mientras que una pública busca un desarrollo social y económico del país, por lo tanto las dos tendrían planes de acciones que podrían diferir en algunos aspectos.
- El valor base del proceso de subasta para la enajenación de SPN se encontraría por debajo del valor patrimonial de la compañía lo cual implica una potencial pérdida del diferencial frente al valor final de enajenación. Vale mencionar que la estimación del valor patrimonial ajustado, que es una aproximación a un valor de liquidación de la compañía, si bien mejora este hecho, no constituye el valor

contable sobre el cual se encuentra contabilizado para los activos de la nación este activo.

3.3.3.7. CONCLUSIÓN

El proceso de enajenación se encuentra articulado en su marco legal y condiciones financieras básicas, a lo cual se suman las ventajas señaladas en el numeral anterior. En este punto, deben considerarse las condiciones de mercado, donde para efectuar un ejercicio de generación de valor se requiere la transferencia de control. En este sentido, y sin ahondar en participaciones porcentuales intermedias, quedan las opciones de enajenación parcial (lo cual constituiría un joint venture y la regulación de la relación entre las partes, los incentivos y los mecanismos de vigilancia y control), y la enajenación total.

La decisión entre una enajenación parcial y la enajenación total, que como se mencionó representan dos soluciones conceptualmente distintas (enajenación total vs parcial + joint venture) se fundamenta, previa viabilización jurídica, en la generación de valor para la nación.

Pese a lo anterior, y sin dejar de lado la necesidad de definir en dicho caso el porcentaje objeto de enajenación, las limitantes de pérdida en el proceso de venta de cara al valor contable hacen necesario explorar alternativas que permitan minimizar dicha pérdida.

3.3.4. VINCULACIÓN DE UN OPERADOR A MINIMO SUBSIDIO

3.3.4.1. DEFINICIÓN

Los servicios postales han representado una herramienta de comunicación y crecimiento económico que facilita el desarrollo social y económico de los países, facilitando los intercambios de información y bienes a precios asequibles para los usuarios.

La UPU señala que “*el Servicio Postal Universal (SPU), conjunto de servicios postales básicos mínimos de calidad disponibles a todos los habitantes de un territorio nacional en todo momento, en cualquier lugar y a un valor asequible*”²³ (artículo de FENALCO sobre la importancia de la adhesión de Colombia al acuerdo relativo de los servicios postales de pago de la UPU), genera la posibilidad de contratar a un operador al mínimo costo y su condición es que no es viable financieramente y su obligatoriedad

²³FENALCO.PROYECTO DE LEY ACUERDO SERVICIOS POSTALES DE PAGO.[ENLÍNEA]. < <http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/juridica/PROYECTO%20DE%20LEY%20ACUERDO%20SERVICIOS%20PO>

STALES%20DE%20PAGO%20-%20CIRCULAR%20118.pdf >.[CITADO EN 4 DE MAYO DEL 2016]

en el servicio a toda la nación, generando una competencia en la cual es contratado el que posea el menor costo. El estado pagará este costo y este subsidio hace factible la operación.

En Colombia, y en el marco del proceso de liquidación de Adpostal, se mantuvo la propiedad para la prestación del servicio en cabeza del estado. No obstante, lo anterior, se presentan tarifas reguladas y una política de subsidios para cubrir el déficit en la prestación del servicio. Complementario a lo anterior podría establecerse un modelo de regulación de precios que representa los subsidios cruzados entre segmentos regulados y no regulados mediante una función lineal de demanda, en donde no sería el estado el que subsidie los costos derivados de consumidores de bajos ingresos sino por el contrario los consumidores de altos ingresos, siendo necesario que el regulador conozca la estructura de costos, todo esto en busca de ser más eficiente por medio de igualar el costo marginal y su precio. Lo anterior resulta consistente con el concepto de la sala de consulta del Consejo de Estado respecto a la posibilidad de llegar a la reducción del subsidio al OPO a niveles mínimos o incluso cero.

3.3.4.2. IMPLICACIONES LEGALES

Dada la obligatoriedad de prestar un Servicio Postal Universal (SPU) a un costo asequible para todos los ciudadanos, existe la opción de contratar a un prestador que lo haga al mínimo costo. La condición implícita es que la prestación del SPU es deficitaria financieramente y que se ha definido un nivel de servicio mínimo que debe estar disponible para toda la población. En este marco, el Estado puede llevar a cabo un proceso competitivo en el que contrata a quien ofrezca prestar el SPU al menor costo. Este costo será pagado por el Estado y constituye el subsidio que hace factible la prestación del servicio.

Para analizar esta alternativa es necesario entender el marco en el cual se dan este tipo de contrataciones. Cuando el Estado se enfrenta a un bien cuyo consumo requiere subsidiar, esto significa que la oferta del bien a precios de mercado sería deficitaria. De esta forma busca, vía un subsidio, llevar el consumo a un nivel que considere correcto pero a un precio menor al que arrojaría el mercado sin subsidio. Es importante enfatizar que la oferta del bien al precio pagado por la demanda a ese nivel arroja pérdidas para el productor. En otras palabras, la producción del bien sería deficitaria.

Aunque aparentemente carece de sentido hacer una valoración de una compañía que ofrece este tipo de bien, los resultados serían negativos en la ausencia de subsidio y cero, o cercanos a cero, con él. A pesar que conceptualmente el SPU es el grupo de aquellos servicios postales deficitarios que requieren intervención estatal para ser prestados, la ley 1369 de 2009 definió una obligación más amplia en la que incluyó tanto servicios deficitarios como superavitarios. Adicionalmente, SPN tiene dentro de sus ingresos otros productos "no SPU" que generan valor. El resultado agregado es que SPN es una compañía de valor positivo.

No tendría entonces sentido hacer una subasta del mínimo subsidio a cambio de la operación de SPN pues la situación es la de una venta de una compañía con valor, no de minimizar el costo de una que tiene uno negativo.

Alternativamente, podría pensarse en aislar la porción de servicios deficitarios y contratar la prestación de ellos mediante una subasta de mínimo subsidio del déficit. Para analizar esto se debe considerar que dentro del SPU, como lo define la Ley 1369 de 2009, existe un subsidio cruzado entre los servicios deficitarios y los superavitarios. Hoy no es posible establecer cuál es ese subsidio cruzado por limitaciones derivadas de la inexistencia de información contable de costos detallada. Así las cosas, sería imposible determinar si el pago del subsidio corresponde al monto del déficit neto de subsidios cruzados o es una asignación suficiente (o insuficiente) de recursos al operador del SPU. Esta incertidumbre es suficiente para descartar la contratación de un operador del SPU a mínimo subsidio en la situación actual. En conclusión se podría hacer una subasta para los negocios relacionados con el SPU que generen déficit, con variables que permitan a los aliados estratégicos presentar propuestas, las cuales contemplarían mayores eficiencias y por ende menor subsidio.

En adición a todo lo anterior, para pensar en una transacción como la descrita, antes habría que escindir de la compañía todas aquellas actividades que no son parte del SPU como está definido en la Ley 1369 de 2009. El resultado de esta escisión sería una compañía cuyo objeto difiere de los objetivos estatales de intervención en la economía por parte del Estado señalados en el numeral 3.1.2 de este documento.

No obstante lo anterior, es relevante recordar que MINTIC ha contratado consultorías que le servirán para una redefinición del SPU. Los resultados arrojados por ellas podrán, eventualmente, cambiar las consideraciones aquí presentadas. Por ello, se deja abierta la posibilidad de volver a tratar este punto una vez los resultados de las mencionadas consultorías sean conocidos e incorporados a la prestación del SPU.

3.3.4.3. IMPLICACIONES ECONOMICAS Y FINANCIERAS

Dentro del portafolio de servicios y productos estratégicos del sector, esta alternativa toma solo una arista del problema la cual es minimizar el esfuerzo fiscal, lo que debe ser enfrentado con un mecanismo de control y seguimiento, que garantice la prestación del servicio público en las mejores condiciones, incluida la eficiencia de los aportes públicos. Aunque esta opción no debe ser descartada, la infraestructura que tiene SPN establecida para poder atender la concesión tiene el potencial de red, que permitiría obtener beneficios cruzados con otras operaciones, lo que minimiza el esfuerzo fiscal. Bajo la aplicación metodológica actual solo se reconocen costos del servicio, pero el costo económico que incluye la administración central no se considera dentro de la remuneración por lo que en ese escenario debería costearse, siendo en principio más costosa potencialmente que la situación actual. Por otro lado esta duplicidad en la utilización de recursos disminuye las economías a escala generando mayores costos para las dos estructuras independientes, lo que implica

una pérdida de valor que iría en contravía con los lineamientos de política pública y el principio de economía de la contratación estatal.

3.3.4.4. ANALISIS ECONOMICO. PARTICIPACIÓN ESTATAL EN LA PRODUCCIÓN.

Las sociedades vinculadas, a diferencia de las adscritas, tienen menor control por cuanto el Estado debe facilitar la actuación en igualdad de condiciones frente las organizaciones privadas; y por tal motivo se les considera de derecho privado. Por lo anterior, las entidades vinculadas son las denominadas empresas del Estado que desarrollan actividades productivas, industriales o comerciales de bienes o servicios operados por el Estado en virtud del interés general o sobre una economía de carácter público como puede ser la exploración y explotación de los recursos naturales del país.

De acuerdo con las definiciones legales, las empresas del Estado desarrollan actividades de naturaleza industrial o comercial, es decir, actividades similares a aquellas que de ordinario ejercen los particulares. Así mismo las empresas públicas, significan un importante mecanismo de intervención en la economía, mediante el cual el Estado tiende a garantizar la producción de bienes o prestación de servicios indispensables para un adecuado desarrollo social, o la estabilidad de los precios y abastecimientos dentro de un mercado concurrente.

El artículo 85 de la Ley 489 de 1998 dice que las empresas industriales y comerciales del Estado (En adelante EICE) son organizaciones creadas por la ley o autorizadas por esta, que desarrollan actividades de naturaleza industrial o comercial y de gestión económica, conforme a las reglas de derecho privado y que reúne ciertas características como tener personería jurídica propia; autonomía administrativa, presupuestal y financiera; y capital independiente, constituido con bienes o fondos públicos comunes, los productos de ellos, o el rendimiento de las tasas que perciben por las funciones y servicios, y contribuciones de destinación especial en los casos autorizados por la Constitución.

Las empresas desarrollan funciones que no son tradicionalmente propias del Estado sino propias de los particulares. Las actividades de industria y comercio ejercen un ánimo de lucro, entendido no como el lucro individual personal, sino un lucro que intenta obtener utilidades para el beneficio de la misma empresa e indirectamente para el gobierno.

A pesar de su autonomía y el manejo de sus recursos, estas empresas están sujetas a un control de tutela por parte del poder central aunque es menos fuerte que el control al que están sometidas las entidades adscritas, estando sometidas a las reglas del derecho privado, salvo las excepciones que consagra la ley. En materia laboral sus empleados tienen la calidad de empleados oficiales que se asemejan en cierta forma a trabajadores particulares, que están vinculados mediante un contrato de trabajo y

pueden celebrar convenciones colectivas y sus litigios están sometidos a la jurisdicción laboral ordinaria.

El artículo 93 de la Ley 489 de 1998 dispone que los contratos que celebren estas empresas se sujetan a las disposiciones del Estatuto General de Contratación de las entidades estatales en actividades ajenas a su desempeño comercial.

De acuerdo con lo estipulado en el artículo 88 de la Ley 489 de 1998, la dirección y administración de las empresas industriales y comerciales del Estado está a cargo de una junta directiva y de un gerente o presidente. Sus funciones son diferentes de las desempeñadas por los establecimientos públicos, pues son establecidas en sus propios estatutos, pues desde su creación se busca assimilarlas al de una empresa particular. En cuanto a la autonomía administrativa y financiera las empresas deben ceñirse a la ley o norma que las creó o las autorizó y a sus estatutos internos.

Su Junta Directiva actúa como un cuerpo colegiado donde los deberes de sus miembros, inhabilidades e incompatibilidades se rigen por las decisiones aplicables a los establecimientos públicos. Los delegados de organizaciones privadas en juntas directivas de las empresas no podrán ocupar cargos de dirección en empresas privadas que desarrollen actividades similares a la de la empresa ante la cual actúan. Sus funciones son formular la política general de la empresa, su plan del desarrollo administrativo, planes y programas; propone al gobierno nacional las modificaciones a la estructura orgánica que consideren pertinentes; adoptar los estatutos internos de la entidad, aprobar el proyecto de presupuesto y controlar el funcionamiento general de la organización y verificar su conformidad con la política adoptada.

Según el artículo 92 de la citada ley, el Gerente o Presidente es el representante legal de la empresa industrial o comercial del Estado, quien la representa como persona jurídica, pero es al mismo tiempo agente del Presidente de la República y es de su libre nombramiento y remoción conforme al artículo 91 de la misma ley.

3.3.4.5. BIENES PÚBLICOS COMUNES Y CONSUMO SUBSIDIADO

Son bienes gratuitos que resultan ser un desafío para la economía, ya que podríamos cuestionarnos sobre la oferta, la asignación y el costo de estos bienes a la población.

Se puede dividir este tipo de bienes en dos características:

- Los bienes excluibles y no excluibles del consumo
- Los bienes rivales y no rivales del consumo.

El bien excluible es aquel por el que se debe pagar para su consumo. Mientras que del no excluible la sociedad en su conjunto puede beneficiarse independientemente si paga por el o no. Los bienes rivales son aquellos que al ser utilizados por una

persona, limitan o reducen la cantidad disponible disminuyendo la posibilidad de consumo de otro individuo.

Con base en estas dos características podemos agrupar los bienes en cuatro categorías:

- Los bienes privados

Son bienes excluibles y rivales en el consumo. La mayoría de los bienes de la economía son privados, como un vestido, un helado, un carro, una entrada a cine, etc.

- Monopolio natural

Son bienes excluibles pero no rivales. Como ejemplo se encuentra la creación de un cuerpo de bomberos donde la protección contra los incendios no tiene rival, ya que el coste de crearlo ha sido asumido una sola vez y el coste de apagar un incendio es marginal.

- Los recursos comunes

Son rivales en el consumo pero no excluibles, los peces del mar son un buen ejemplo de esta clase de bien. Cuando una persona pesca un pez, hay un pez menos en el mar para ser pescado por otra persona, sin embargo no se puede impedir que los pescadores capturen más peces.

- Los bienes públicos

La necesidad de distribuir los recursos escasos, que no cuentan con una fuente ilimitada de abastecimiento hacia la población, ha generado que estos bienes públicos cuenten con características especiales, que no pueden ser comprados ni vendidos en el mercado y que son generalmente suministrados por el estado. Son bienes que no son excluibles ni rivales en el consumo, es decir no es posible impedir a nadie utilizarlo y su uso por parte de un individuo no reduce el consumo del de otra persona.

Estos bienes públicos tienen 2 características principales:

- Los bienes no serán rivales en su consumo, es decir, que el uso y/o disfrute de uno de estos bienes por un determinado consumidor no ha de verse afectado por el uso y disfrute por un consumidor o usuario adicional.
- La imposibilidad de excluir del consumo de un determinado bien a nadie porque no pague, puesto que no es posible discriminar mediante precio quién puede y quién no hacer uso de ellos.

Esto quiere decir que el disfrute y beneficios de estos servicios se deben dar de manera equitativa y justa independientemente si se pagó o no por ellos sin excluir a nadie.

La financiación o subsidio de estos servicios por parte del estado se da gracias a los impuestos que paga la población o contribuyentes, y una buena gestión y administración pública, teniendo en cuenta que este puede ser gestionado de manera privada y discriminado mediante precio.

Se analiza que los bienes públicos se dividen en:

- *“Bienes públicos puros: son los bienes públicos por definición, es decir, aquellos en los que tanto la característica de exclusión como la de no rivalidad son características puras del mismo. Por ejemplo, la seguridad nacional o bien el alumbrado público.*
- *Bienes públicos no puros: son aquellos en los que se puede excluir del consumo del mismo a algunas personas, normalmente mediante la aplicación de un precio, habiendo alternativas privadas que satisfacen la misma necesidad mediante precios. Tales son los casos de la educación o la sanidad”²⁴.*

Es difícil definir los bienes públicos ya que pueden ser ofrecidos por privados, siendo discriminados por medio de precios con sistemas de gestión más eficientes por parte de estos. A pesar de ello están ofrecidos a lugares donde no hay iniciativa privada pero si un interés social donde son consumidos por todos los ciudadanos, independientemente de la renta.

Vale la pena definir que los bienes públicos no son rivales ni excluyentes diferenciando estos con los bienes comunes, ya que ellos a semejanza de los bienes públicos en que no son excluibles, pero si son rivales en su consumo, por lo que el Estado debe ocuparse no solo de suministrarlo y de cuanto se va a utilizar para evitar la tragedia de los bienes comunes que es la parábola que muestra por que los recursos comunes se utilizan más de lo deseable desde el punto de vista de la sociedad en su conjunto.

3.3.4.6. VENTAJAS

- Producción especializada del bien por parte del OPO.
 - Prestación del servicio postal de manera permanente y a precios asequibles.
-

No es necesario expedir una nueva ley ya que la naturaleza de SPN permanecería igual

3.3.4.7. DESVENTAJAS

- No ir en línea con las políticas que posee el gobierno en temas de desarrollo.
- Podría no ser muy eficiente en el manejo de costos y procesos deficitarios.

3.3.4.8. CONCLUSIÓN

El contrato para el operador de mínimo subsidio comparte las consideraciones de valor de la Alianza Estratégica empresarial ya que también es un bien intangible al que se le deberá diseñar los mecanismos internos de control y gestión así como la interventoría operativa que pueda garantizar la gestión de los recursos, y sus resultados son relativamente equivalentes. En esta medida y considerando que SPN presta servicios sujeto de subsidio y servicios auto sostenibles y rentables, la entrega a un operador en términos de eficiencia resulta ser un esquema de mayor generación de valor comparado con un operador a subsidio mínimo en la medida en que le primero puede generar las economías de escala que el segundo no puede alcanzar.

La vinculación de un operador con mínimo subsidio sería una forma de controlar y velar por que el servicio postal se preste de manera adecuada, situación que no es exclusiva de esta forma de contratación y que requiere una clara división entre productos superavitarios y deficitarios y la creación de una política de control de costos y gastos, buscando eficiencia y rentabilidad con un menor subsidio, para generar un menor impacto fiscal y por esa vía una mayor generación de valor.

3.3.5. REINGENIERIA (OPTIMIZACION DE ACTIVOS Y LOGRO DE ESTÁNDARES DE INDUSTRIA)

3.3.5.1. DEFINICION

La Real Academia de la lengua española define la reingeniería como la Reestructuración de un proyecto, de una empresa o de una institución con el fin de mejorar sus resultados o sus beneficios. Proviene del inglés re-engineering. Y significa un proceso sistemático y ordenado de redefinición y rediseño de los negocios para alcanzar dramáticas mejoras en elementos como costos, servicios y/o velocidad. En este caso particular, si bien representa la implementación de un programa que requiere no solo la revisión de los procesos desde la logística y la óptica de la ingeniería industrial, incluye una reingeniería para lograr el alineamiento entre las metas, objetivos, y misión y visión de la compañía a fin de elevar los estándares actuales hacia la eficiencia operativa y financiera.

3.3.5.2. IMPLICACIONES LEGALES

La implementación de un proceso de análisis y reingeniería general de procesos, que si bien en principio demandaría la autorización general de parte de la Junta Directiva a fin de facilitar el mismo incluidos aspectos particulares derivados como la inversión en estudios técnicos, o inversiones identificadas y valoradas en el proceso, no debería representar dificultad y podría entenderse que hace parte de las obligaciones generales. No obstante, las potenciales implicaciones de adelantar un proceso de este nivel y las decisiones que pueden requerir un aval y apoyo de los miembros de la Junta Directiva harían que resulte necesaria su consulta.

De otro lado, los Estatutos Sociales, cuya última modificación se efectuó por medio de la Escritura Pública No. 1768 del 1 de julio de 2015 de la Notaria 54 del Círculo de Bogotá, establece como una de las funciones específicas del Presidente de la sociedad, de acuerdo al artículo 38, la siguiente:

“Presentar a la Junta Directiva el Plan Estratégico y de gestión de la empresa, hacer el seguimiento y control al mismo y rendir el informe de resultados y ejecución”.

De acuerdo con lo anterior, adelantar el proceso que aquí se señala y de manera particular como parte del mismo la operación inmobiliaria que incluye la venta del predio de la sede principal de SPN, , debe ser puesta a consideración de la Junta Directiva, por la Presidenta, en orden a obtener su aprobación por parte de dicho órgano societario.

De igual manera, una de las funciones de Junta Directiva, cuya presidencia es ejercida de forma permanente por el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones o su delegado, es justamente *“Aprobar o improbar el presupuesto anual, los planes de desarrollo, los planes estratégicos, los programas de inversión, mantenimiento y gastos de la sociedad, los presupuestos de la compañía que presente el Presidente o cualquiera de sus miembros”.*

De ésta manera, la competencia para determinar la enajenación del predio se encuentra en cabeza de la Junta Directiva de Servicios Postales Nacionales S.A.

En cuanto a la posibilidad de realizar la venta del predio ubicado en la Diagonal 25 G No. 95 A – 55, de la ciudad de Bogotá D.C., se tiene lo siguiente:

El análisis de la información contenida en el Certificado de Tradición expedido por la Oficina de Registro de Instrumentos Públicos de Bogotá D.C. – Zona Norte, impreso el 20 de enero de 2016 a las 01:11:27 p.m., permite establecer los siguientes datos del predio:

Matrícula No. 50C-1236812

Tipo de Predio: SIN INFORMACIÓN

Dirección del inmueble: 1) SIN DIRECCIÓN ZOOPROFILÁCTICO. 2) DG 25G 95A-55 (DIRECCIÓN CATASTRAL)

Descripción: cabida y linderos.

Globo de terreno ubicado en la zona de Fontibón en jurisdicción de Bogotá, en la urbanización denominada Puerta de Teja, anteriormente Santa Ana, denominado Zooprofilanctivo [sic] de una cabida de 36.528.21 m² y linda: Norte, en extensión de 242.05 metros, con el Lote 2 de Natan Moor, por el Sur, en extensión de 170.80 metros, con propiedad que es o fue de Alberto Pinzón, por el Oriente, en extensión de 215.40 metros, con el camino de Camavieja, siendo el lindero el eje del vallado, por el Occidente, en extensión de 190.50 metros, con propiedad que es o fue del señor Alberto Pinzón, copia heliográfica de plano que corresponde al inmueble materia de esta venta.

Complementación:

La EMPRESA COLOMBIANA DE PRODUCTOS VEGETARIANOS, y a VEGOL (ANTES INSTITUTO ZOOPROFILÁCTICO COLOMBIANO) adquirió el inmueble por compra a los señores Juan R. Bermúdez Almonacid, John José Naranjo Dosdebes y José Naranjo Escobar, conforme a la Escritura 2102 del 30 de mayo de 1967 de la Notaría 4 de Bogotá, registrada en la Oficina de Registro el 7 de junio de 1967 en el Libro 1, página 437 A 7894 A, y en el Libro 2, página 270N.7996A del 12 del mismo mes y año, y matriculada en la página 133 Tomo 781 y en la página 170 Tomo 1148.

Ahora bien, de conformidad con la anotación No.2 de fecha 2 de marzo de 1970, del Certificado de Tradición expedido por la Oficina de Registro de Instrumentos Públicos de Bogotá D.C. – Zona Centro, la Administración Postal Nacional – ADPOSTAL adquirió el inmueble mediante compraventa a la EMPRESA COLOMBIANA DE PRODUCTOS VEGETARIANOS, y a VEGOL (ANTES INSTITUTO ZOOPROFILÁCTICO COLOMBIANO), contenida en la escritura pública No.7684 del 30 de diciembre de 1969, de la Notaría 4 de Bogotá.

Igualmente, según la anotación No.4 de fecha 18 de julio de 2008 del mismo Certificado, la Administración Postal Nacional – ADPOSTAL EN LIQUIDACIÓN transfirió el dominio de dicho inmueble a favor de Servicios Postales Nacionales S.A., mediante OFICIO 12074 del 16 de julio de 2008, de transferencia de dominio de bienes fiscales.

De lo expuesto se concluye que, según la información contenida en el Certificado, no se encuentra inscrita ninguna medida o gravámen que limite o afecte el derecho real de dominio sobre el predio, por lo que podría llevarse a cabo la venta del mismo.

3.3.5.3. IMPLICACIONES ECONOMICAS Y FINANCIERAS

Como puede apreciarse de manera comparativa por los resultados obtenidos en el proceso de valoración, la capacidad futura de generación de valor de SPN como activo se encuentra fuertemente asociada a los márgenes que esta puede alcanzar para cada una de las líneas de negocio. El comparativo entre la empresa bajo los márgenes actuales (as it is) y la empresa bajo los estándares de industria, permite una generación de valor que ubica el valor presente de la valoración por debajo y por encima del valor patrimonial, situación que representa la diferencia entre generación y destrucción de valor como concepto financiero.

La tabla siguiente, que resume dichos resultados, resalta el diferencial de valor para las alternativas bajo estándares actuales y estándares de industria.

RESULTADOS VALORACIÓN SPN A PRECIO DE MERCADO				
	AS IT IS (ACTUAL)		CON ESTÁNDARES DE INDUSTRIA	
	CON PRIMA DE LIQUIDEZ	SIN PRIMA DE LIQUIDEZ	CON PRIMA DE LIQUIDEZ	SIN PRIMA DE LIQUIDEZ
CON MIDYEAR	\$ 130.669	\$173.564	\$ 215.414	\$ 281.301
SIN MIDYEAR	\$ 118.399	\$ 161.303	\$ 197.772	\$ 263.445

VALOR PATRIMONIAL AJUSTADO
\$ 119.906

VALOR EN LIBROS
\$ 212.829

Tabla 5 Valoración a precio de mercado
Fuente: Construcción CIP basado en modelo financiero.

Adicional a la captura de valor que se cuantifica en los resultados anteriores, debe observarse que generar las eficiencias inherentes a dicha variación implica no solo adelantar procesos operativos y logísticos sino administrativos y gerenciales que permitan el logro de un objetivo de importante magnitud. De no lograrse adelantar de manera exitosa dicho proceso y mantener los niveles de eficiencia actuales implica entrar en un proceso de destrucción de valor gradual año tras año para SPN.

Como parte de la reingeniería propuesta se ha considerado una operación inmobiliaria, que ya se encuentra estimada en los ejercicios de valoración consignados en el informe correspondiente de esta consultoría. Para adelantar dicho

proceso resulta necesaria la actualización de los avalúos existentes de los inmuebles a fin de tener un valor de mercado adecuado y poder cuantificar de manera más precisa tanto los valores base y proyectado para el proceso de enajenación, como una estimación más precisa de los beneficios derivados de dicha operación.

3.3.5.4. VENTAJAS

- Una exitosa y adecuada implementación permite la generación de valor revirtiendo el proceso actual de destrucción y consiguiendo pasar el umbral del valor patrimonial.
- Permite la optimización de los recursos en el largo plazo y genera necesaria competitividad para enfrentar el mercado, especialmente en el momento de reversión de la concesión
- Mantiene la autonomía del Estado para la articulación de las políticas del sector al conservar a SPN como herramienta de su propiedad para dicha articulación.

3.3.5.5. DESVENTAJAS

- Existe el riesgo de inadecuada o no exitosa implementación, situación que deriva en un alto riesgo de destrucción de valor en el futuro.
- Requiere del compromiso unificado del gobierno, la administración y los funcionarios y la continua y exitosa implementación del proceso de reingeniería.
- Demanda no solo el desarrollo de una fase inicial de implementación sino de un continuo trabajo con inversiones asociadas.

3.3.5.6. CONCLUSION

Si bien resulta prácticamente indiscutible que la adecuada implementación de esta alternativa es comparativamente aquella que genera mayor valor de las alternativas analizadas, las exigencias de un proceso de implementación de la misma, así como los resultados de un adecuado proceso implica la asunción de riesgos como en cualquiera de los casos analizados. No obstante lo anterior, resulta necesario advertir sobre la calidad de los riesgos y en especial poner en claro que de manera especial esta alternativa demanda un esfuerzo mancomunado de la totalidad de los involucrados, su coordinación y correspondencia de objetivos y la generación de esquemas que permitan minimizar el riesgos de destrucción de valor en el proceso.

De otro lado debe advertirse que si bien los escenarios comparados que permiten cuantificar la generación de valor incluyen el supuesto de un proceso de implementación que permita alcanzar en un plazo de dos años los estándares de industria, y aunado a ello se estima un plazo de aproximadamente cinco (5) años para la finalización del ejercicio inmobiliario, estos plazos pueden modificarse en la

práctica. Pese a lo anterior la fecha de inicio de la implementación de esta alternativa, de ser seleccionada, debe darse lo antes posible.

La operación inmobiliaria que permitiría la optimización de la inversión en activos fijos, demanda un proceso de planeación que debe incluir la actualización de los avalúos, la consecución de lotes alternativos, la adecuación de la nueva sede, la obtención de permisos y la programación adecuada para evitar traumatismos en el proceso operativo y administrativo de SPN.

3.3.6. OTRAS CONSIDERACIONES Y SOLUCIONES ADICIONALES

De manera complementaria a la implementación de cualquiera de las alternativas desarrolladas, y como resultado a los análisis desarrollados, a continuación se enuncian algunas condiciones que deben ser promovidas por la alternativa seleccionada en la búsqueda de generación de valor y eficiencia en la provisión del servicio.

3.3.6.1. VENTA DE BIENES INMUEBLES:

Algunos activos de SPN no están siendo plenamente productivos, comparados con el costo de su provisión y de bienes sustitutos para satisfacer la misma necesidad. Estos activos podrían sustituirse por alternativas eficientes llegando a la liberación de recursos y a la implementación incluso de alternativas como la inversión en otros activos o incluso la descapitalización, instrumento para disminuir el exceso de liquidez por concepto de este tipo de bienes, y costear nuevos proyectos ya sea a nivel tecnológico o de marketing.

3.3.6.2. MEJORAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA:

El mejoramiento en temas de logística en lo referente a medios de transporte y comunicación, para aumentar su competitividad, calidad de servicio y tiempos de entrega de productos con ayuda de nuevas tecnologías busca satisfacer a clientes que exigen un alto nivel de comodidad y eficiencia con soluciones disponibles en el mercado e incluso por operadores internacionales.

Los proyectos de desarrollo y transformación de las oficinas y del negocio están siendo orientado al cliente, tomando en cuenta que el correo tradicional está en retroceso mientras que el correo electrónico está en auge por su facilidad, rapidez y comodidad, obligando a las compañías postales a enfrentarse a nuevos retos por medio de diversificaciones y especializaciones tecnológicas que dependan de este tipo de tecnologías.

3.3.6.3. PLAN DE MARKETING:

Es una herramienta de gestión orientada al mercado, que va de la mano del plan estratégico para conseguir resultados, buscando proporcionar una visión del objetivo de la empresa e informando la situación y posicionamiento en el comercio. Depende de la recopilación de información y la elaboración de planes determinando la situación de la empresa frente al mercado, para generar una planificación lógica y estructurada de las diferentes variables.

El análisis del nivel de recordación de la marca, el mercado en el que se desenvuelve y los clientes potenciales que pueden adquirir este servicio, además de analizar los factores que inciden en su demanda, podrían definir de manera decisiva en el crecimiento de la compañía.

4. CONCLUSIONES

La selección de la alternativa, de manera independiente a la viabilización jurídica que ya ha sido efectuada (y señaladas sus condiciones) en este documento, implica la revisión de generación de valor.

En el contrato de Alianza Estratégica se deberá diseñar mecanismos internos de control y gestión, definiendo una interventoría operativa que pueda garantizar la adecuada gestión de los recursos, lo cual se traduce en un costo adicional. Además de presentar problemas de estabilidad por posibles cambios en las condiciones de los objetivos propuestos, se debe mitigar este impacto a través de un proceso de planificación, ejecución y control para conseguir el alineamiento de los incentivos e intereses de las partes hacia un bien común. En términos concretos la alternativa de joint venture o alianza estratégica, desde el punto de vista de generación de valor implica la capacidad de generar utilidades que a valor presente superen el valor de la concesión estimado. Pese a lo anterior, lograr una generación de valor mayor al diferencial entre concesión y empresa, bajo un escenario de incertidumbre resulta más que complejo y por el contrario al comparar este escenario, con el valor patrimonial actual de SPN muestra una destrucción de valor a esa fecha (fecha de finalización de la concesión) que se ilustra claramente en el indicador veces patrimonio contable que alcanzaría un entre 0,07 y 0,31, según el escenario alternativa

La capitalización, adicional a todos los análisis considerados, no se ha constituido en la alternativa sugerida en virtud a que lo que se requiere es un ejercicio de transferencia de tecnología y conocimiento y no la adopción de recursos que podrían incluso deteriorar los márgenes actuales. Esta opción estratégica que funciona en un escenario de fuertes inversiones, nuevos negocios que requieren capital, estructuras inadecuadas de Deuda- Equity, o en cualquier escenario que a partir de una estructura vigente requiera capital para la generación de valor. SPN cuenta con activos que desde el punto de vista de la valoración se denominan no esenciales, en virtud a que existen alternativas para suplir los beneficios bajo opciones de menor capital invertido.

Un claro ejemplo de lo anterior, es el costo a valor comercial del terreno donde se encuentra ubicada la planta de SPN en Bogotá, la cual no solo resulta costosa por metro cuadrado, sino que de manera adicional ostenta un área superior a la requerida. Por estos casos que presenta la compañía se recomienda una descapitalización de bienes poco productivos en búsqueda de que sea más eficiente y rentable.

En el caso del subsidio mínimo, ha sido identificado que existen herramientas de política y generación de incentivos que no solo lo convierten en una opción menos atractiva implementada de manera aislada, sino que adicionalmente lo direccionan hacia un joint Venture con controles estrictos y construcción de política hacia eficiencias reguladas por el estado. En el caso de los subsidios cruzados en donde no sería el estado el que subsidie los costos derivados de consumidores de bajos ingresos sino por el contrario los consumidores de altos ingresos, se hace necesario que el regulador conozca la estructura de costos, en busca de ser más eficiente al igualar el costo marginal y su precio.

La alternativa de enajenación, si bien representa una alternativa operativamente sencilla de implementar, implica la cristalización de la pérdida de valor que se representa en un valor base de subasta, de manera independiente al escenario que se adopte, por debajo del valor contable del patrimonio.

La reingeniería, resulta ser la opción comparada que mayor valor permite generar en el tiempo y por ende es la opción sugerida. Pese a lo anterior demanda un adecuado proceso de análisis, presupuesto, e implementación a fin de evitar no solo no conseguir los resultados esperados, sino caer en un proceso de destrucción de valor que sumado al paso del tiempo implique una mayor pérdida a la actualmente estimada en los escenarios evaluados.

5. GLOSARIO

ADPOSTAL: Administración Postal Nacional.

CO: Centros Operativos

DNP: Departamento Nacional de Planeación.

EMS (Express Mail Service): es el más rápido de los servicios postales con destino internacional, el cual consiste en recolectar, transmitir y distribuir correspondencia, documentos o mercaderías que tienen como carácter principal la prioridad en su entrega final.

EXPORTAFÁCIL: proyecto país dirigido principalmente a las micro, pequeñas y medianas empresas, que corresponde a un sistema simplificado de exportación al cual podrán acceder todas las Mipymes ubicadas en cualquier lugar de Colombia, aprovechando la amplia red de oficinas de la empresa oficial de correos, que en nuestro país opera bajo la marca 4-72.

FONADE: El Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo- FONADE es una Empresa Industrial y Comercial del Estado, de carácter financiero, dotada de personería jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa vinculada al Departamento Nacional de Planeación y vigilado por la Superintendencia Bancaria.

MINTIC: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

MIPYMES Y PYMES: Para el caso colombiano y para todos los efectos, se entiende por MIPYMES (micro, incluidas las fami-empresas, pequeña y mediana empresa), toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda conjuntamente unos parámetros preestablecidos parámetro.

OPO (Operador Postal Oficial): Es el prestador de servicios postales de calidad de modo permanente y a precios asequibles, que el Estado garantiza a todos los habitantes del territorio nacional, con independencia de su localización geográfica. En la actualidad, quien ejerce ésta función es Servicios Postales Nacionales (SPN).

Party Logistics (Actores de la logística): La especialización de la logística se traduce en el crecimiento de la parte subcontratada. Así, las empresas industriales y comerciales se concentran en sus oficios (core business). Se puede clasificar los operadores logísticos pero también las empresas clientes en función del grado de externalización de sus logísticas.

SPN: Servicios Postales Nacionales, también conocido como 4-72.

TIC: Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

UPU: Unión Postal Universal.

RICARDO IVÁN RAVE IMEDIO
Director de Proyecto
CONSULTORIAS INVERSIONES Y PROYECTOS LTDA