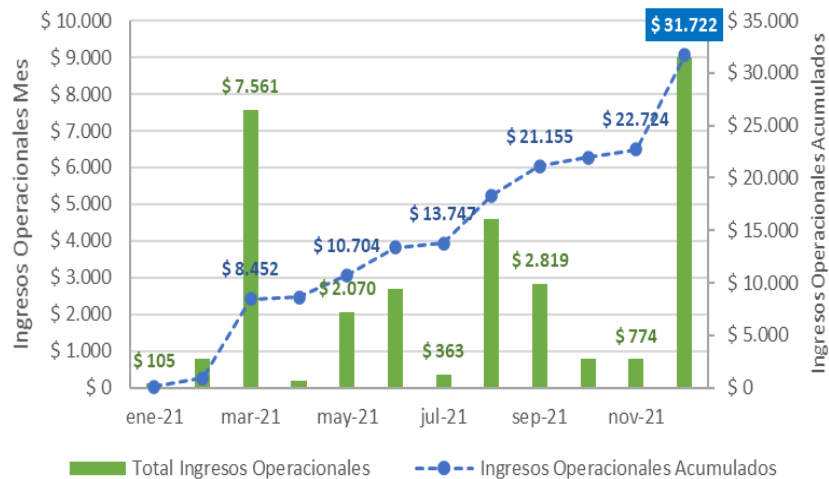




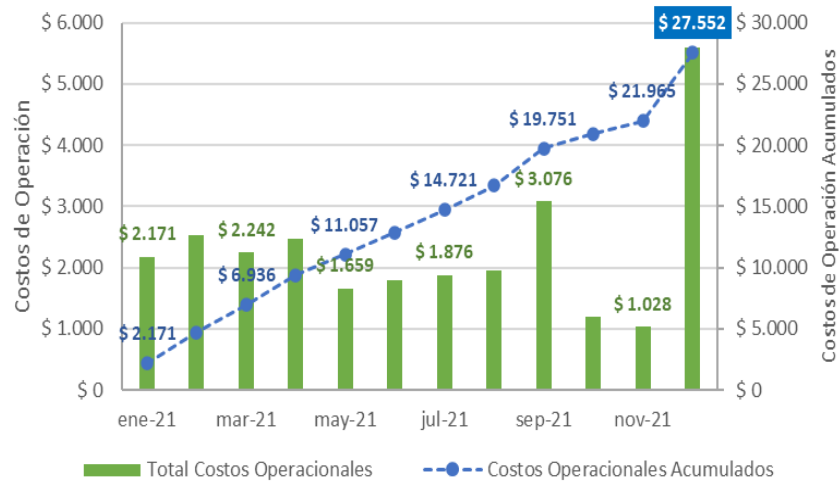
PRESENTACION DE RESULTADOS 2021

Bucaramanga, Abril 5 de 2022

Evolución Ingresos Operacionales /Mes

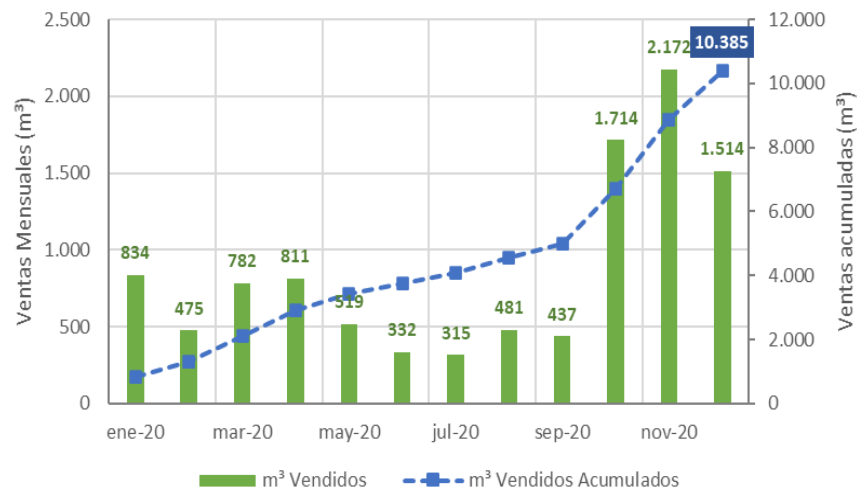


Evolución Costos Operacionales /Mes

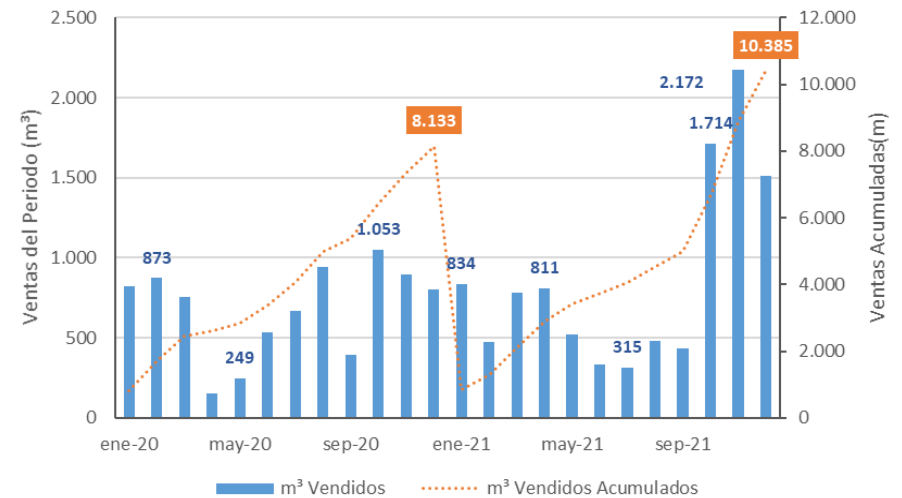


1.- Evolución Ingresos Costos de Operación

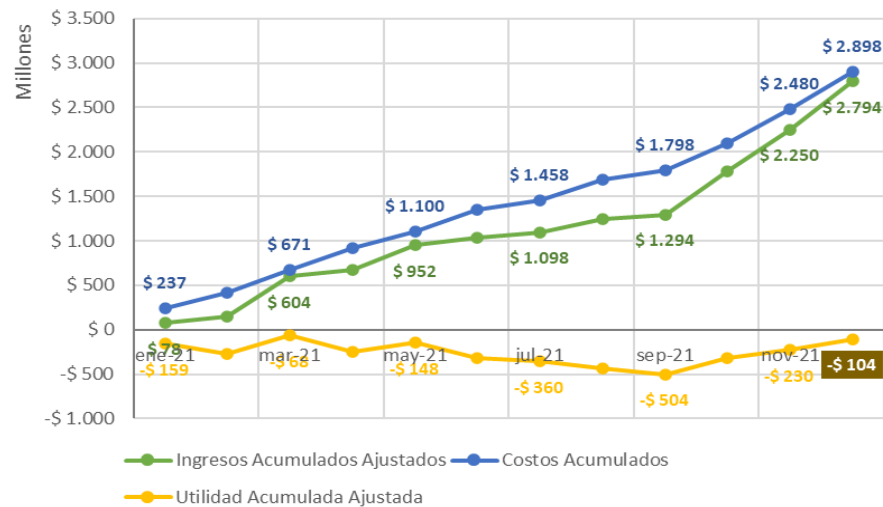
Ventas de Concreto (m³)



Ventas Concreto (m³) Periodo 2020-2021



Ingresos Unidad de Negocios Concretos



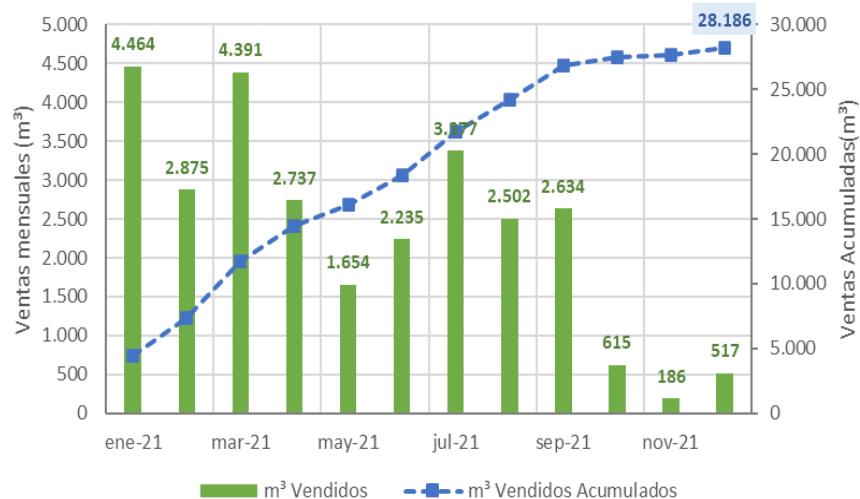
2.- Unidad de Negocio Concretos

| CONCRETOS | 2020 | 2021 | 2020 | 2021 | % Var. |
|----------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------|-------------------|---------------------------------|
| Ingresos Asfaltart | \$ 1.461.262.894 | \$ 2.081.217.547 | \$ 179.668 | \$ 200.416 | \$/m ³ 42,43% |
| Bombas concreto autobombas | \$ 13.500.000 | \$ 0 | | | |
| Transporte en Mixer | \$ 325.750.907 | \$ 712.917.020 | \$ 40.052 | \$ 68.652 | \$/m ³ |
| Subtotal Ingresos | \$ 1.800.513.801 | \$ 2.794.134.567 | \$ 221.380 | \$ 269.068 | \$/m³ 55,19% |
| Ingresos Acumulados | | | | | |
| Costos | \$ 2.303.172.421 | \$ 2.518.093.507 | \$ 283.183 | \$ 242.486 | \$/m ³ 9,33% |
| Bombas concreto | \$ 20.825.119 | \$ 0 | | | |
| Bombas concreto autobombas | \$ 67.612 | \$ 0 | | | |
| Mixers | \$ 29.726.148 | \$ 145.000 | | | |
| Servicio Bombas Concreto | \$ 5.312.821 | \$ 0 | | | |
| Transporte en Mixer | \$ 336.699.026 | \$ 379.460.874 | \$ 41.398 | \$ 36.541 | \$/m ³ |
| Planta mezclas | \$ 41.163 | \$ 0 | | | |
| Subtotal Costos | \$ 2.695.844.310 | \$ 2.897.699.381 | \$ 331.464 | \$ 279.041 | \$/m³ 7,49% |
| Costos Acumulados | | | | | |
| Utilidad | -\$ 895.330.509 | -\$ 103.564.814 | -\$ 110.084 | -\$ 9.973 | \$/m³ -88,43% |

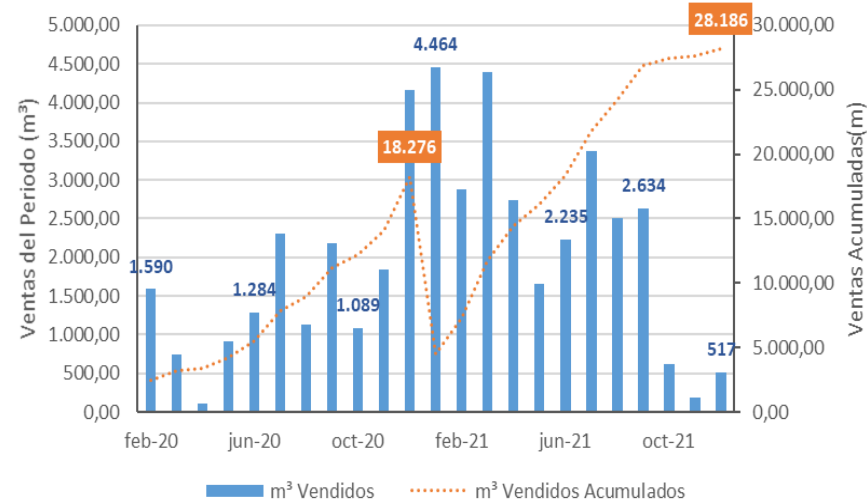
2a.- Detalle Resultados UN Concreto



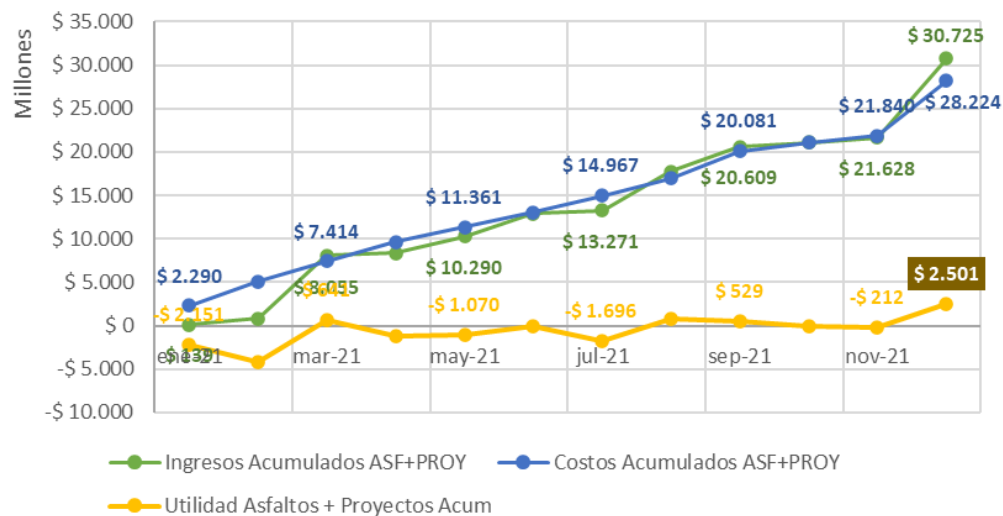
Ventas Asfaltos + Proyectos (m³)



Ventas Asfalto (m³) Periodo 2020-2021



Ingresos-costos Unidad de Negocios Proyectos



Nota: El detalle de Ingresos y Costos se encuentra en el cuadro siguiente

3.- Unidad de Negocios Asfaltos + Proyectos

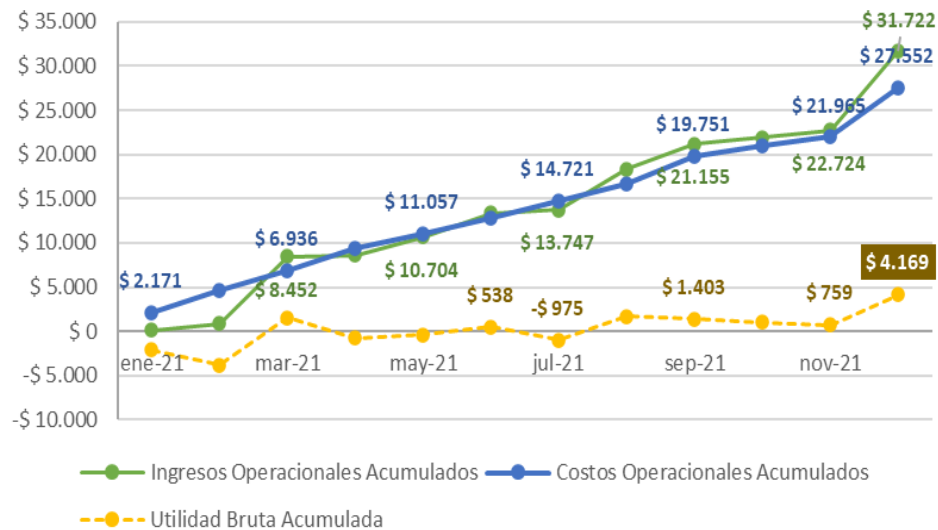


| ASFALTOS + PROYECTOS + OTROS | 2020 | 2021 | % var. |
|--|--------------------------|--------------------------|---------------|
| Ingresos Asfaltos | \$ 1.096.538.624 | \$ 825.976.103 | -24,67% |
| Ingresos Proyectos | \$ 23.653.150.943 | \$ 29.437.532.466 | 24,46% |
| Ingresos Equipos | \$ 21.400.000 | \$ 0 | -100,00% |
| Ingresos Reciclaje | \$ 196.008 | \$ 9.120.000 | 4552,86% |
| Ingresos Mortero Seco | \$ 0 | \$ 0 | |
| Otras Ventas Asfaltart | \$ 251.945.860 | \$ 0 | -100,00% |
| Ingresos no Operacionales | \$ 1.126.362.857 | \$ 452.491.146 | -59,83% |
| Total Ingresos Asfaltos + Proyectos | \$ 26.149.594.291 | \$ 30.725.119.715 | 17,50% |
| Ingresos Acumulados ASF+PROY | | | |
| Costos Asfaltos | \$ 2.547.950.276 | \$ 3.302.940.949 | 29,63% |
| Costos Proyectos | \$ 17.330.697.817 | \$ 23.536.600.935 | 35,81% |
| Costos Equipos | \$ 9.440.568 | \$ 0 | -100,00% |
| Costos Reciclaje | \$ 187.883 | \$ 15.954.765 | 8391,87% |
| Costos Mortero Seco | \$ 45.534.734 | \$ 61.042.554 | 34,06% |
| Costos otras Ventas | -\$ 246.405.960 | \$ 30.527.105 | -112,39% |
| Costos No Operacionales | \$ 647.164.499 | \$ 1.277.024.647 | 97,33% |
| Total Costos Asfaltos + Proyectos | \$ 20.334.569.817 | \$ 28.224.090.955 | 38,80% |
| Costos Acumulados ASF+PROY | | | |
| Utilidad Asfaltos + Proyectos | \$ 5.815.024.474 | \$ 2.501.028.760 | |
| Utilidad Asfaltos + Proyectos Acum | 22,24% | 8,14% | |

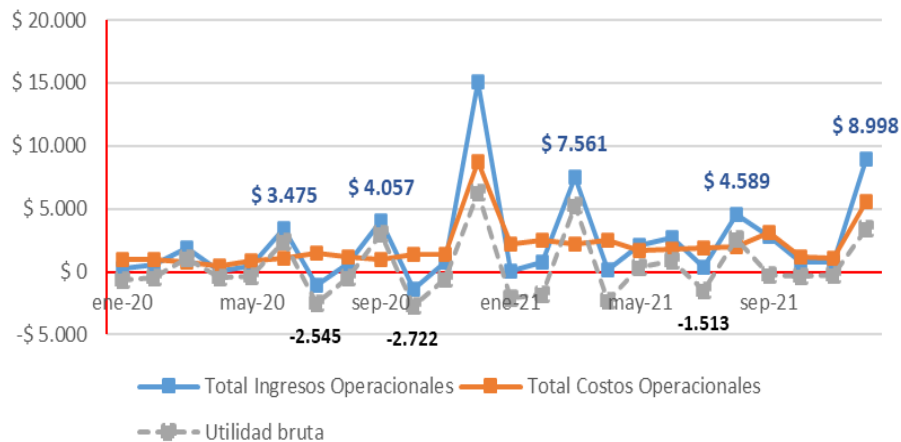
3a.- Detalle Unidad de Negocios Asfaltos + Proyectos



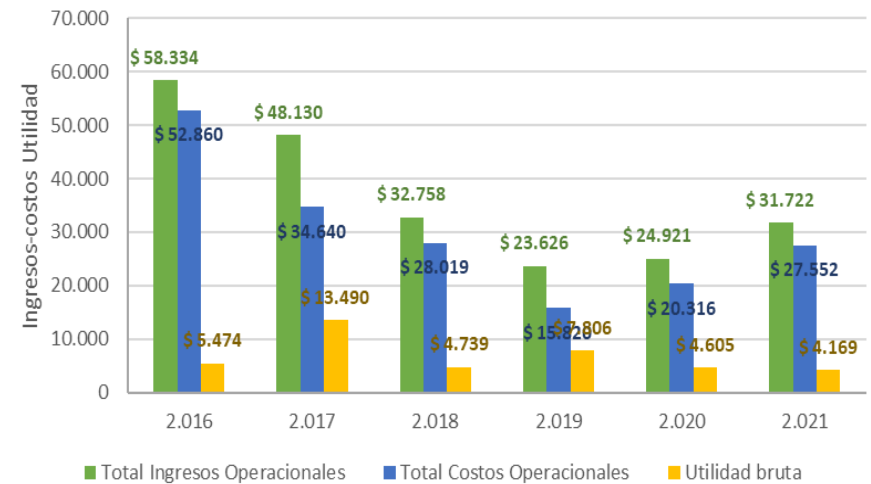
Ingresos-Costos-Utilidad Bruta



Comportamiento Ingresos-Costos-Utilidad Bruta (periodo 2020-2021)

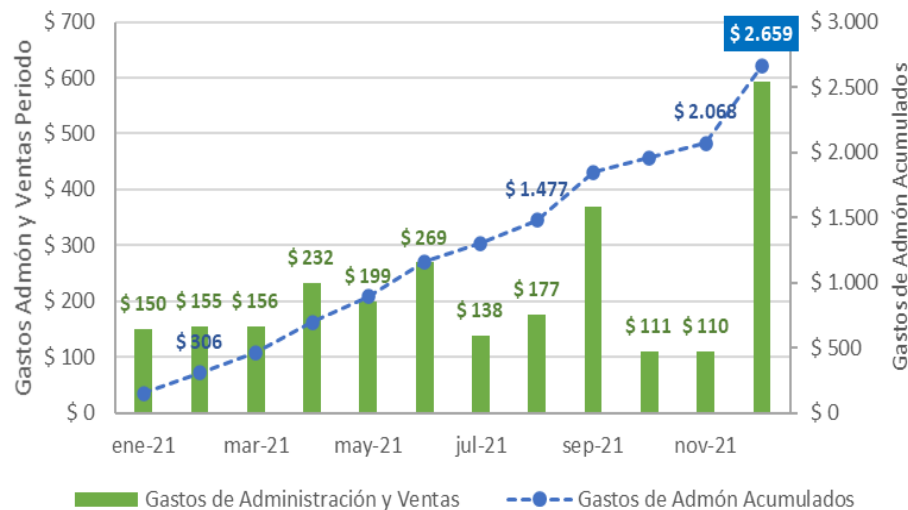


Ingresos-Costos- Utilidad Bruta

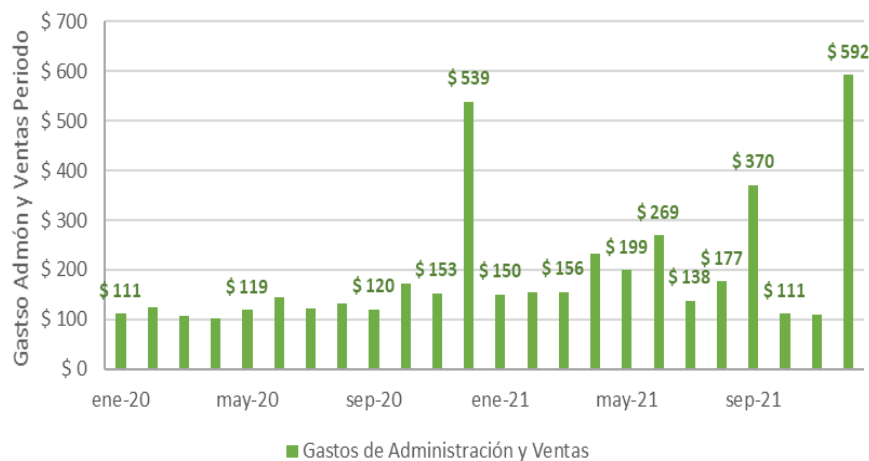


4.- Ingresos-Costos-Utilidad Bruta

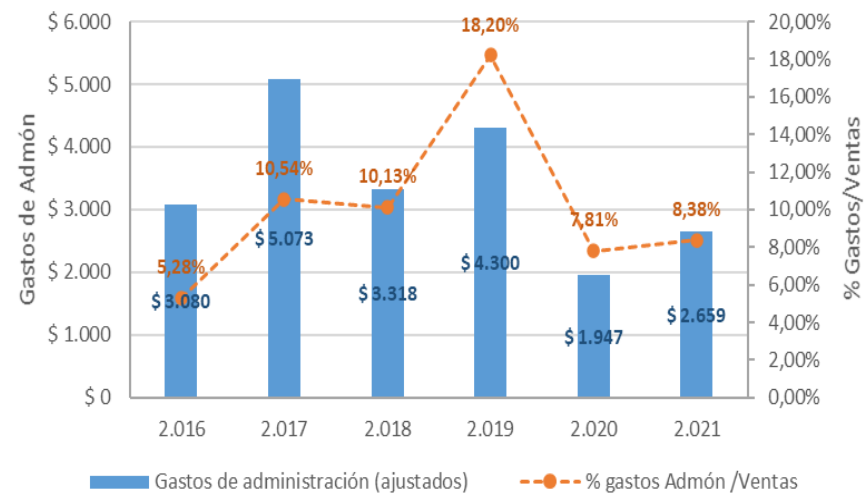
Evolución Gastos de Administración /Mes



Evolución Gastos de Administración /Mes (Periodo 2020-2021)



Evolución Gastos de Administración



5.- Evolución Gastos de Administración

| | | 2.020 | 2.021 | % Var. |
|-----------|--|-----------------|-----------------|-------------|
| 51 | OPERACIONALES DE ADMINISTRACION | 3.268,18 | 3.503,28 | 7,2% |
| 5105 | GASTOS DE PERSONAL | 914,76 | 1.014,62 | 10,9% |
| 5110 | HONORARIOS | 118,13 | 95,59 | -19,1% |
| 5115 | IMPUESTOS | 148,04 | 434,42 | 193,4% |
| 5120 | ARRENDAMIENTOS | 57,59 | 59,97 | 4,1% |
| 5125 | CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES | 396,56 | 142,84 | -64,0% |
| 5130 | SEGUROS | 95,71 | 17,90 | -81,3% |
| 5135 | SERVICIOS | 1.021,39 | 1.086,21 | 6,3% |
| 5140 | GASTOS LEGALES | 6,76 | 10,08 | 49,1% |
| 5145 | MANTENIMIENTO Y REPARACIONES | 31,13 | 61,91 | 98,9% |
| 5150 | ADECUACIONES E INSTALACIONES | 112,43 | 60,15 | -46,5% |
| 5155 | GASTOS DE VIAJE | 9,18 | 46,75 | 409,2% |
| 5160 | DEPRECIACIONES | 26,07 | 27,79 | 6,6% |
| 5165 | AMORTIZACIONES | 0,00 | 35,41 | 100,0% |
| 5195 | DIVERSOS | 245,27 | 147,52 | -39,9% |
| 5199 | PROVISIONES | 85,15 | 262,14 | 207,8% |

Nota: En este cuadro se encuentran incluidos los gastos asociados a Uniones Temporales y Consorcios.

5a.- Composición Gastos de Administración

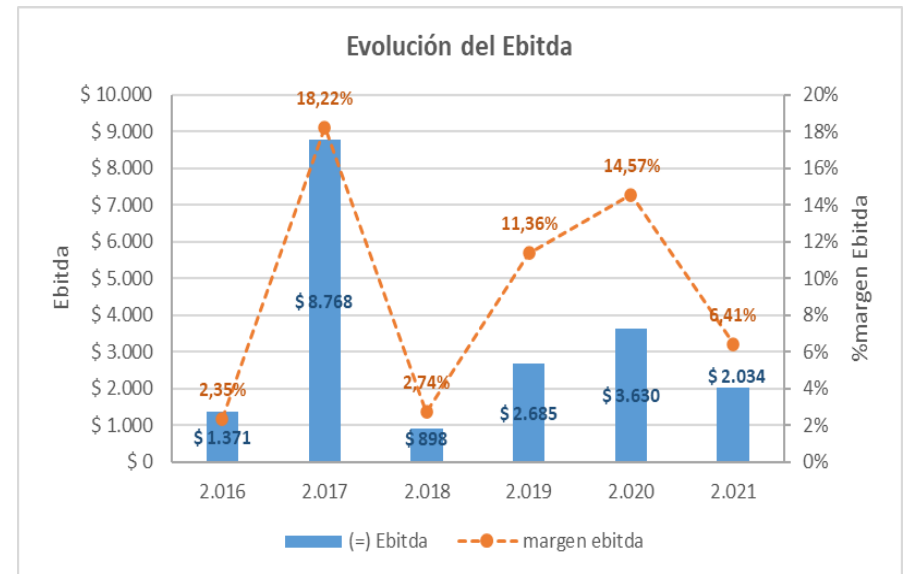
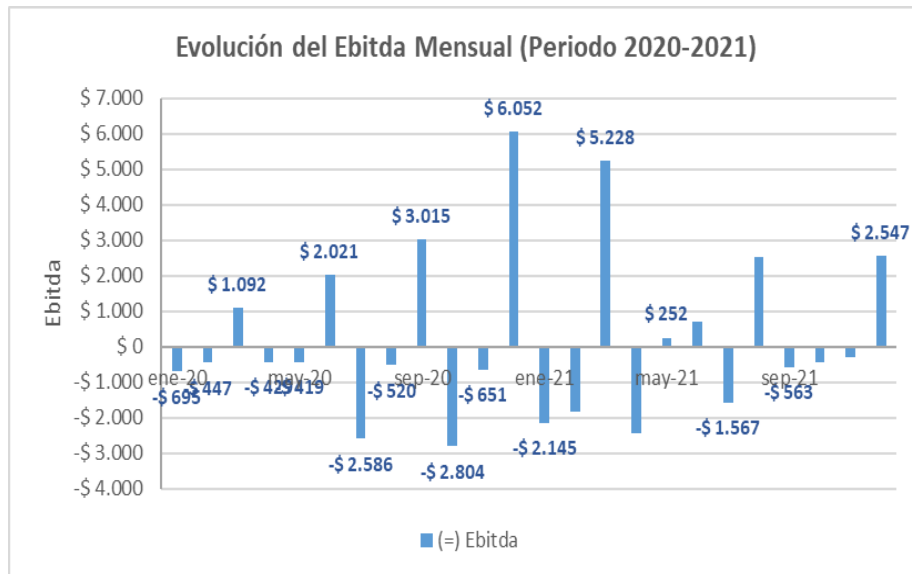
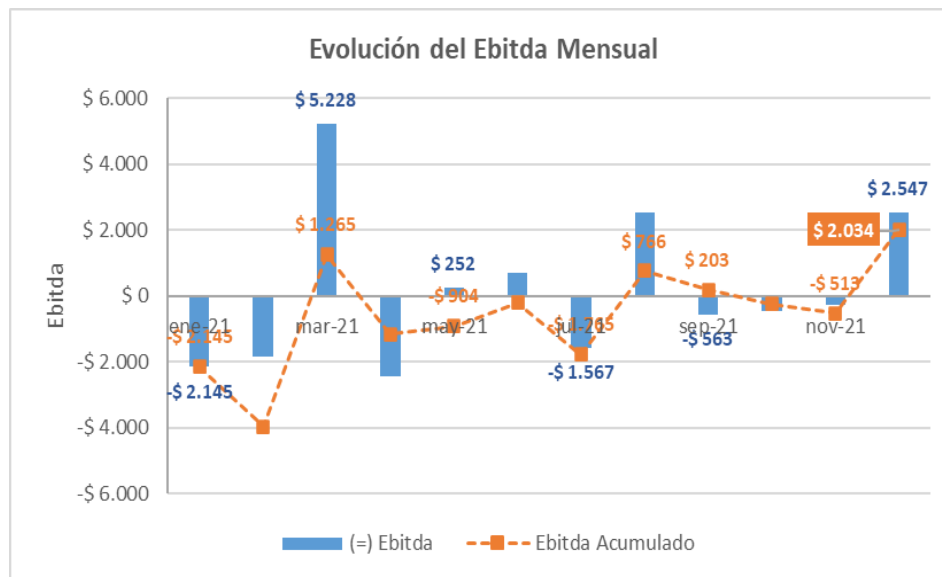


| | | 2.020 | 2.021 | % Var. |
|-----------|--------------------------------|--------------|---------------|----------------|
| 52 | OPERACIONALES DE VENTAS | 57,42 | 698,91 | 1117,2% |
| 5205 | GASTOS DE PERSONAL | 35,60 | 46,66 | 31,1% |
| 5210 | HONORARIOS | 0,00 | 254,83 | 100,0% |
| 5215 | IMPUESTOS | 0,00 | 6,27 | 100,0% |
| 5220 | ARRENDAMIENTOS | 0,00 | 1,11 | 100,0% |
| 5225 | CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES | 3,29 | 0,00 | -100,0% |
| 5230 | SEGUROS | 0,34 | 17,88 | 5211,7% |
| 5235 | SERVICIOS | 16,33 | 2,91 | -82,2% |
| 5240 | GASTOS LEGALES | 0,00 | 4,91 | 100,0% |
| 5255 | GASTOS DE VIAJE | 0,07 | 61,27 | 81799,8% |
| 5280 | GASTO DE VIAJE CONTRATISTA | 0,00 | 27,07 | 100,0% |
| 5260 | DEPRECIACIONES | 0,08 | 0,00 | -100,0% |
| 5295 | DIVERSOS | 1,70 | 275,99 | 16092,0% |

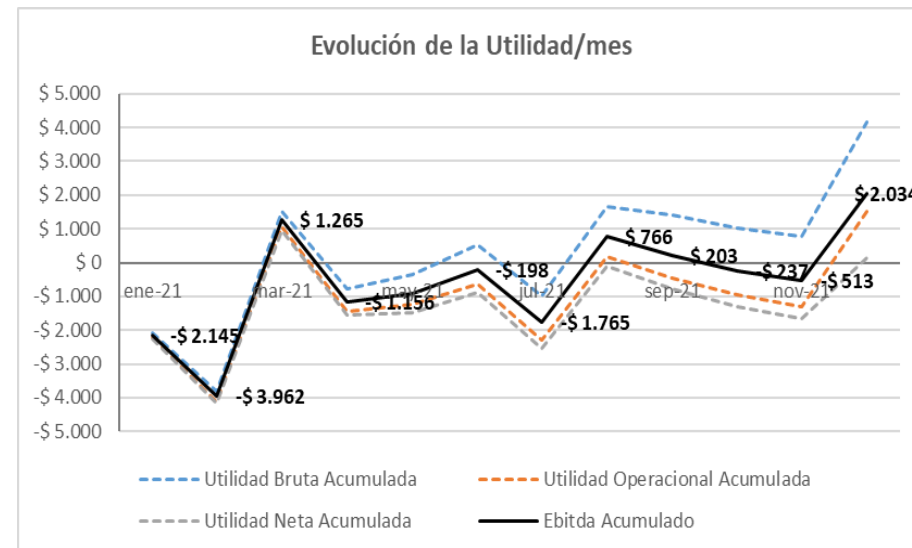
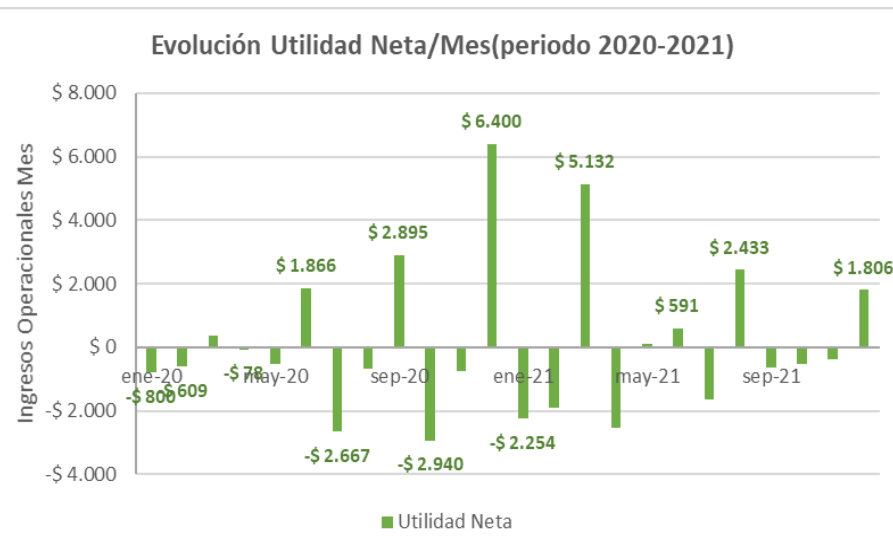
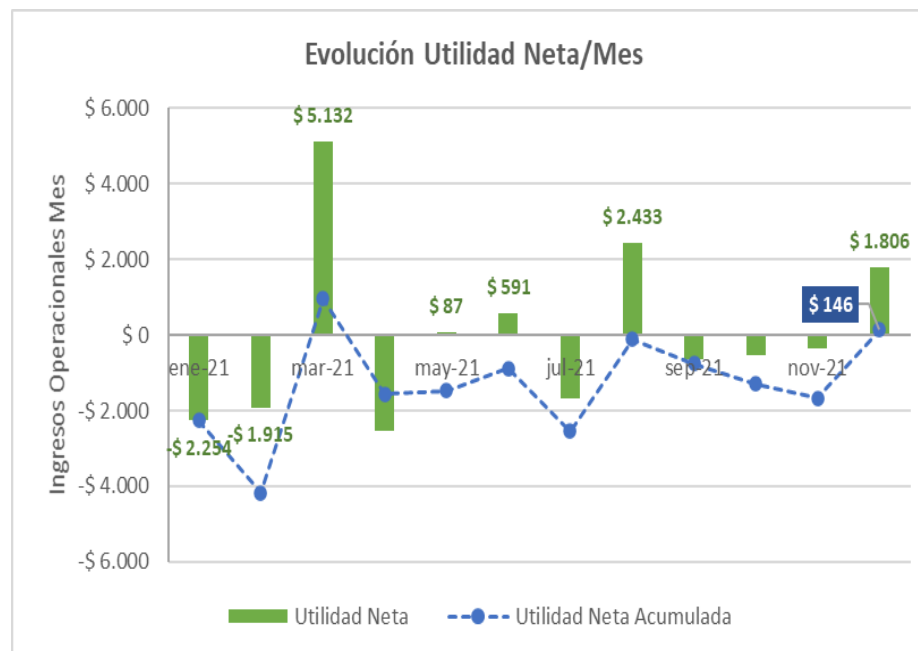
Nota: En este cuadro se encuentran incluidos los gastos asociados a Uniones Temporales y Consorcios.

5b.- Composición Gastos de Ventas



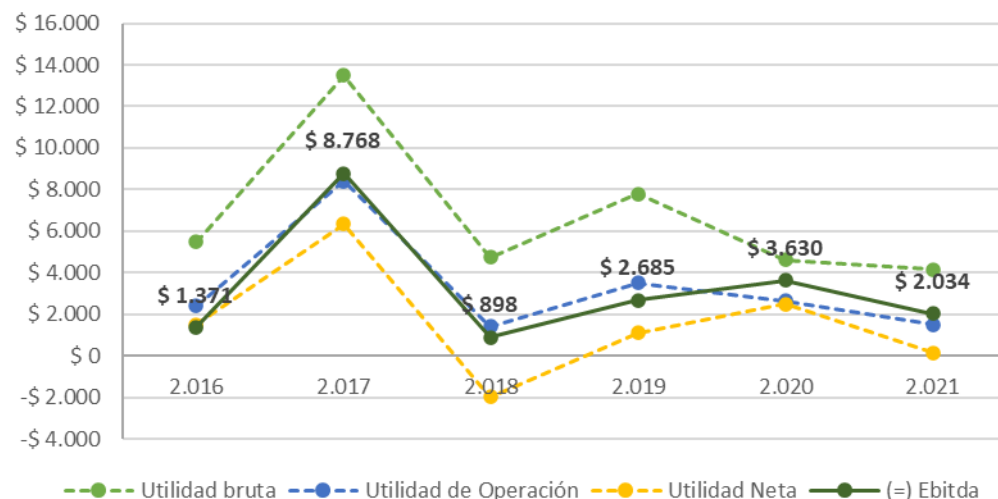


6.- Evolución del Ebitda

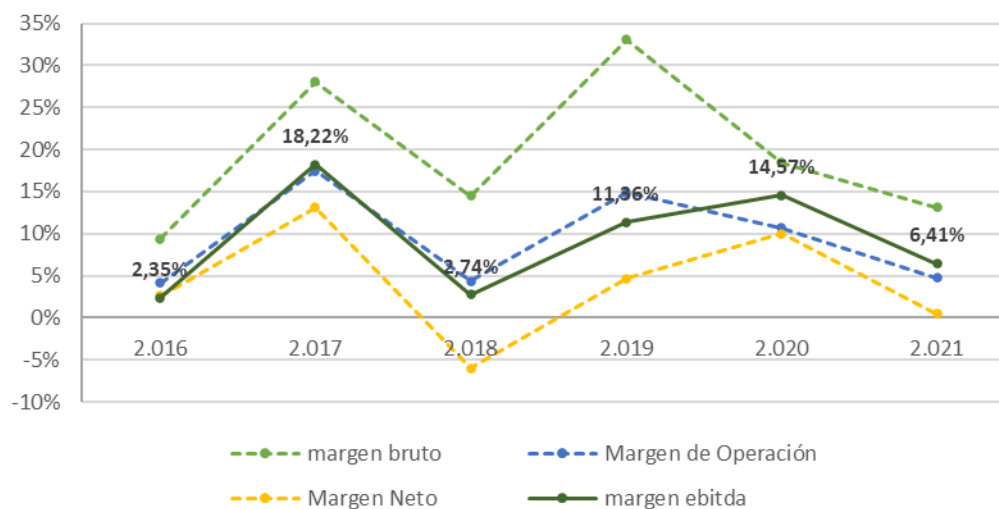


7.- Evolución Utilidad

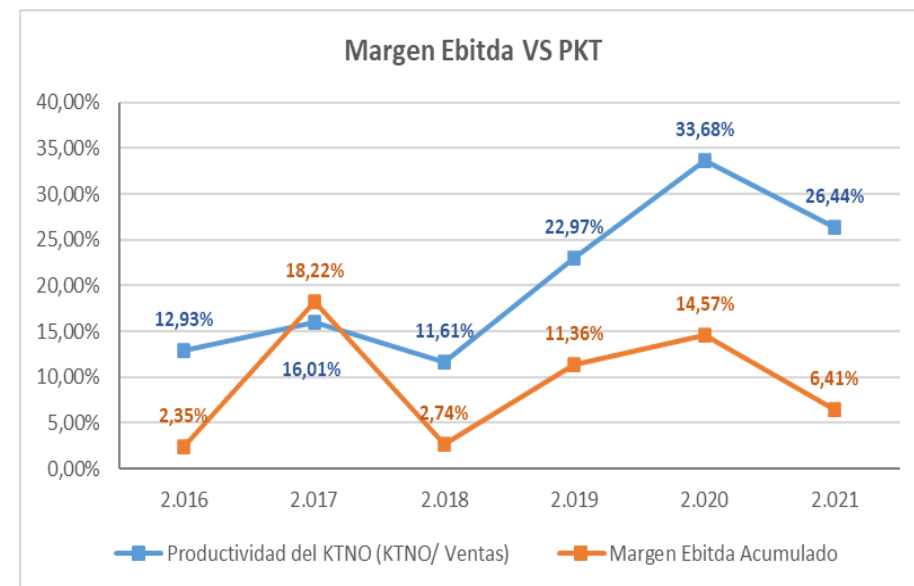
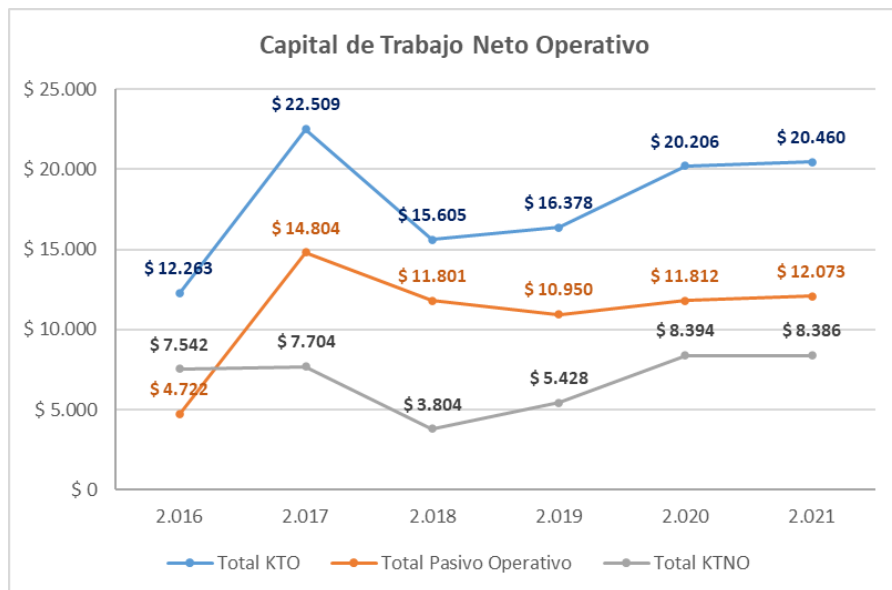
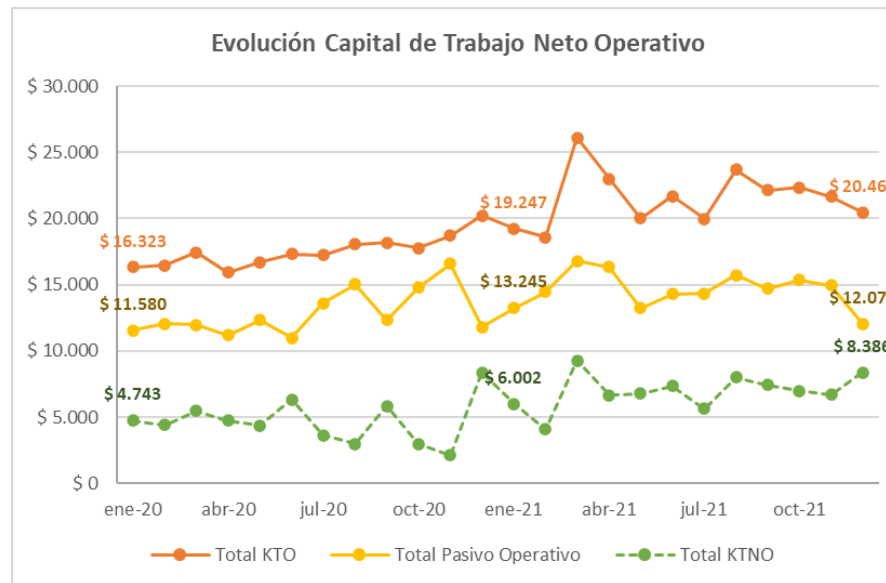
Evolución de la Utilidad



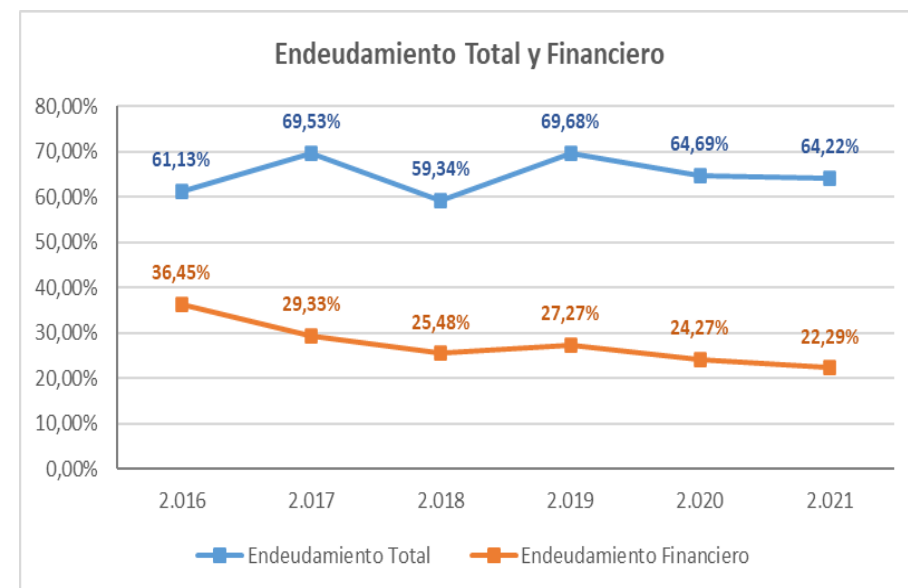
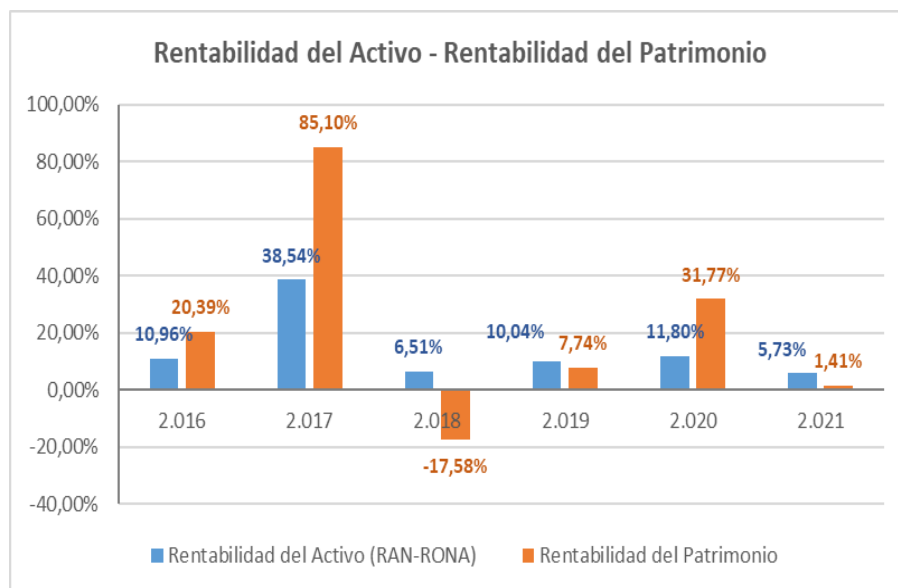
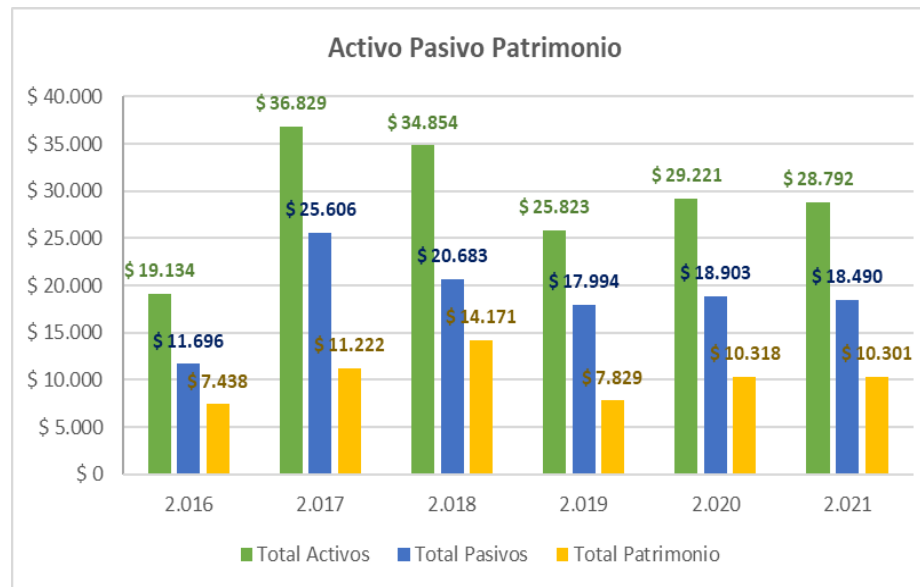
Evolución de los márgenes



8.- Comportamiento Utilidad-Márgenes



9.- Capital de Trabajo Neto Operativo



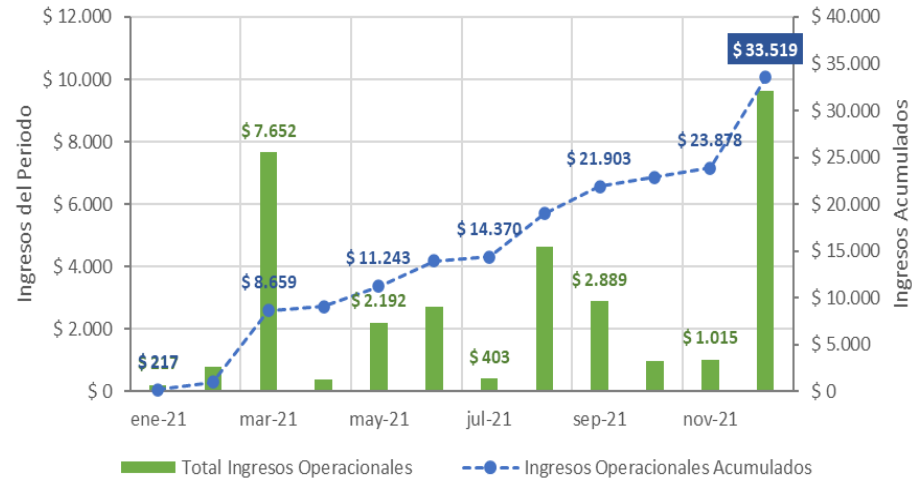
10.- Activo-Pasivo-Patrimonio-Indicadores

| Indicadores Financieros | 2.016 | 2.017 | 2.018 | 2.019 | 2.020 | 2.021 |
|--|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| Márgen Bruto | 9,38% | 28,03% | 14,47% | 33,04% | 18,48% | 13,14% |
| Márgen Operacional | 4,10% | 17,49% | 4,34% | 14,84% | 10,67% | 4,76% |
| Márgen Ebitda | 2,35% | 18,22% | 2,74% | 11,36% | 14,57% | 6,41% |
| Márgen Neto | 2,60% | 13,15% | -6,02% | 4,64% | 9,98% | 0,46% |
| Gastos de Administración/Ventas | 5,28% | 10,54% | 10,13% | 18,20% | 7,81% | 8,38% |
| Productividad del KTNO (KTNO/ Ventas) | 12,93% | 16,01% | 11,61% | 22,97% | 33,68% | 26,44% |
| Margen Ebitda Acumulado | 2,35% | 18,22% | 2,74% | 11,36% | 14,57% | 6,41% |
| Palanca de Crecimiento (PDC) | 0,18 | 1,14 | 0,24 | 0,49 | 0,43 | 0,24 |
| UODI | 1.579,85 | 5.555,17 | 937,77 | 2.314,12 | 1.754,32 | 996,67 |
| Activos Operativos Netos (AON) | 14.412,68 | 22.024,24 | 23.053,08 | 14.872,64 | 17.408,91 | 16.718,73 |
| Rentabilidad del Activo (RAN-RONA) | 10,96% | 38,54% | 6,51% | 10,04% | 11,80% | 5,73% |
| Rentabilidad del Patrimonio | 20,39% | 85,10% | -17,58% | 7,74% | 31,77% | 1,41% |
| Obligaciones Financieas/Ebitda | 5,09 | 1,23 | 9,89 | 2,62 | 1,95 | 3,15 |
| Intereses/FCB | 13,49% | 22,13% | -863,75% | 13,15% | 7,68% | 3,73% |
| Utilidad Operacional/Intereses | 12,94 | 6,87 | 0,98 | 8,06 | 8,31 | 30,44 |
| FCL/Servicio Deuda | -0,61 | 0,95 | -0,92 | 4,60 | 2,77 | 1,25 |
| Endeudamiento Total | 61,13% | 69,53% | 59,34% | 69,68% | 64,69% | 64,22% |
| Endeudamiento Financiero | 36,45% | 29,33% | 25,48% | 27,27% | 24,27% | 22,29% |

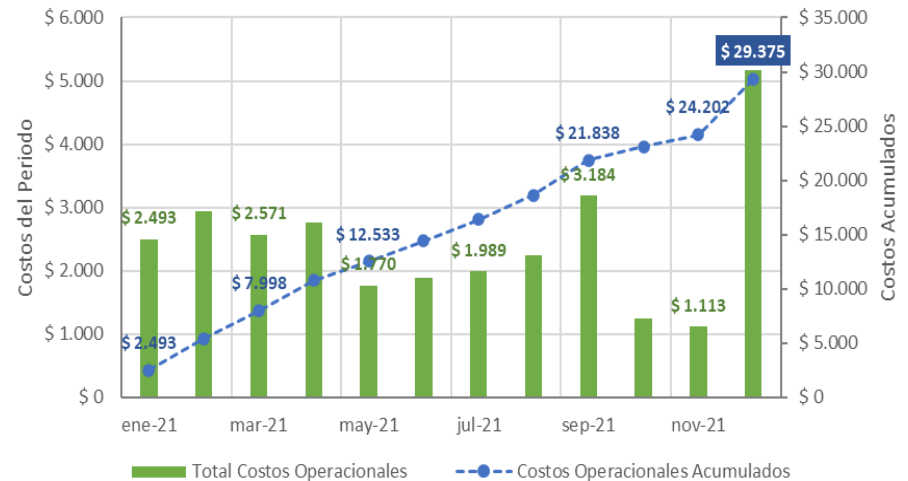
11.- Indicadores Financieros Asfaltart



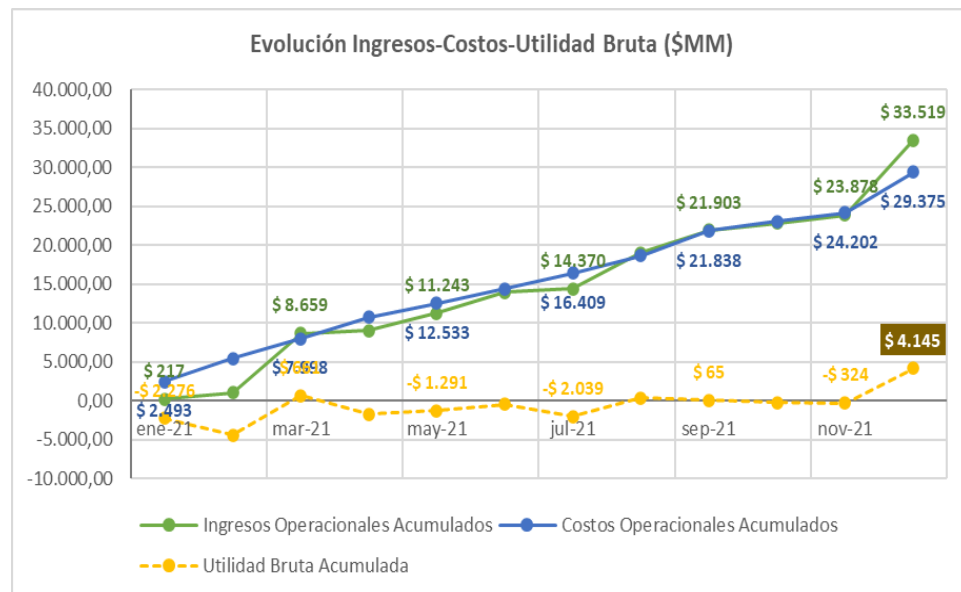
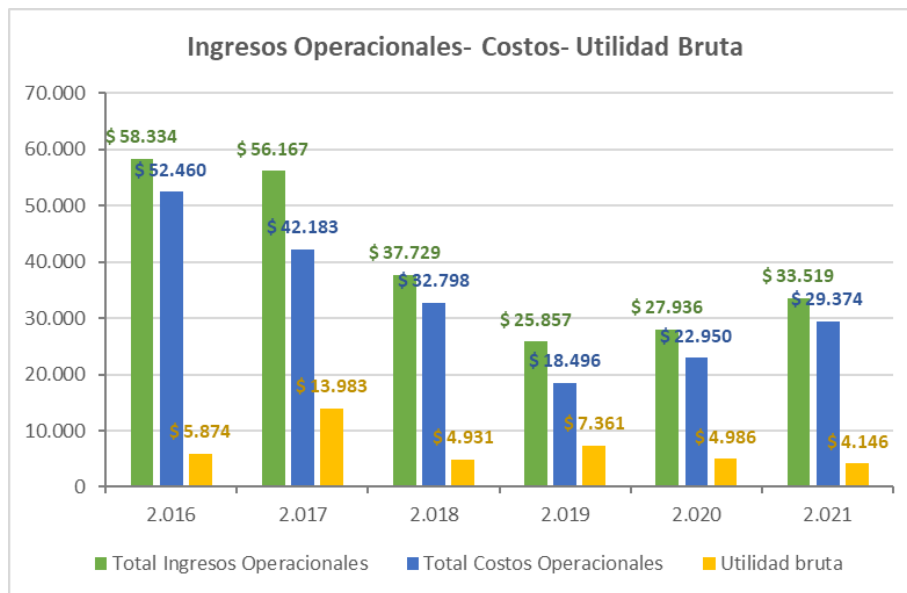
Evolución de los Ingresos Operacionales (\$MM)



Evolución de los Costos Operacionales (\$MM)

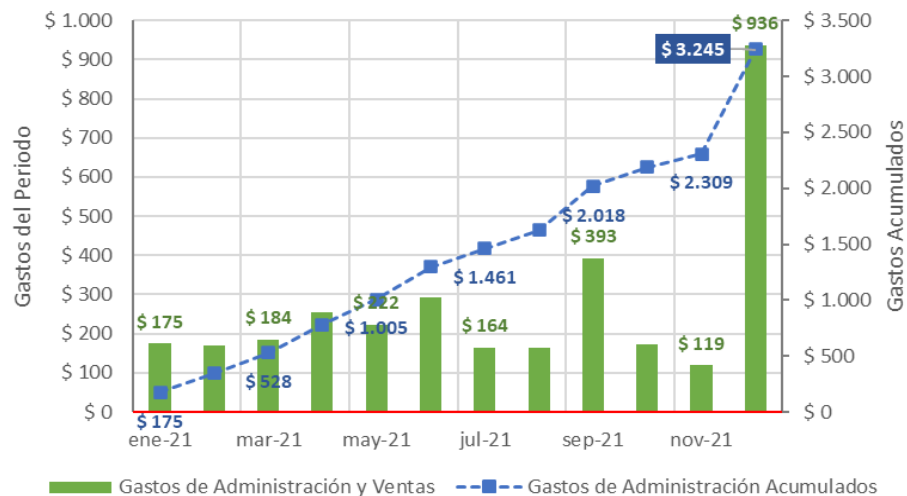


12.- Ingresos y Costos Operacionales ASF+CRT

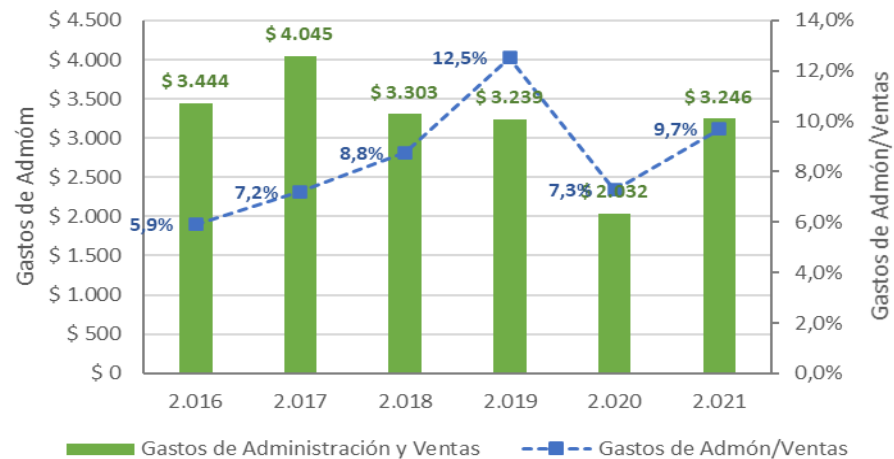


13.- Ingresos-Costos-Utilidad Bruta ASF+CRT

Evolución Gastos de Administración (\$MM)

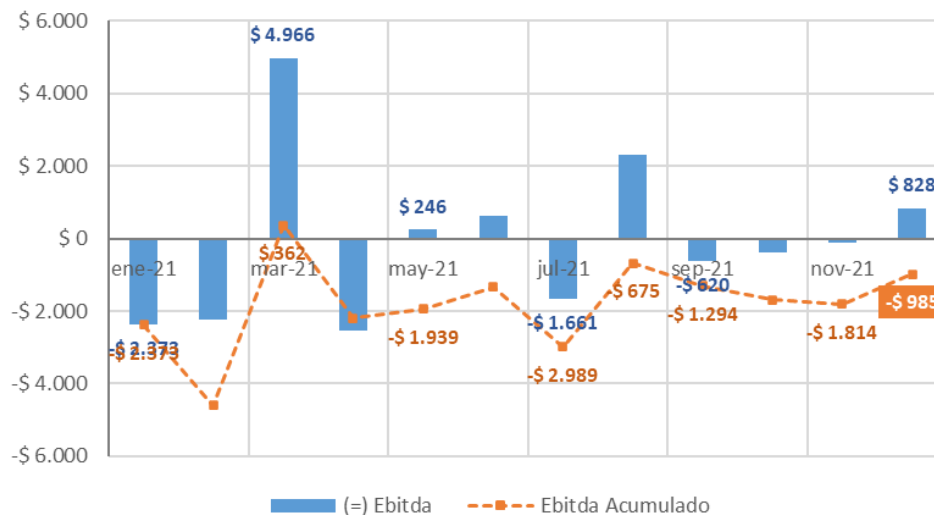


Gastos de Administración -Gastos de Administración/Ventas

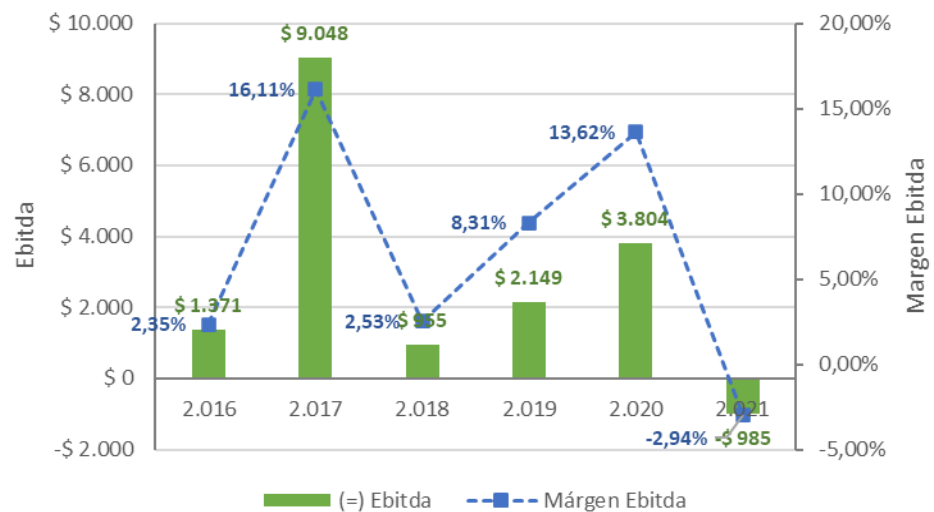


14.- Gastos de Administración ASF+CRT

Evolución Ebitda (\$MM)

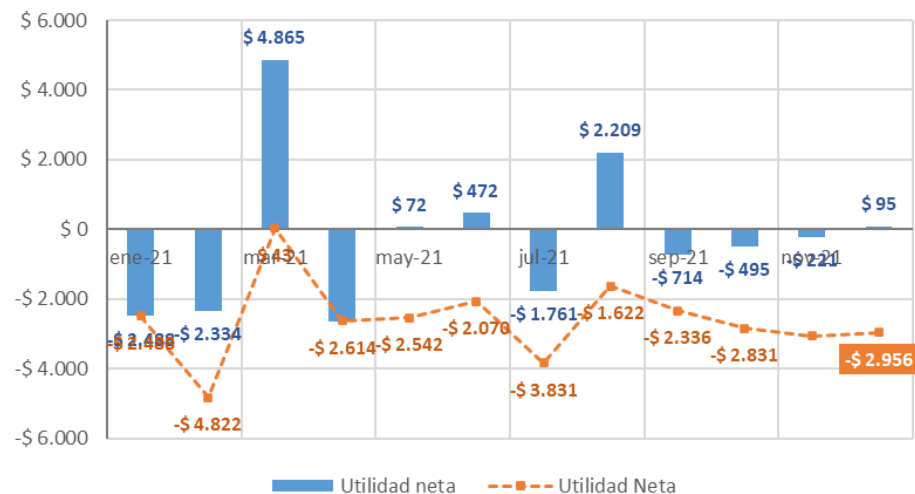


Ebitda- Márgen Ebitda

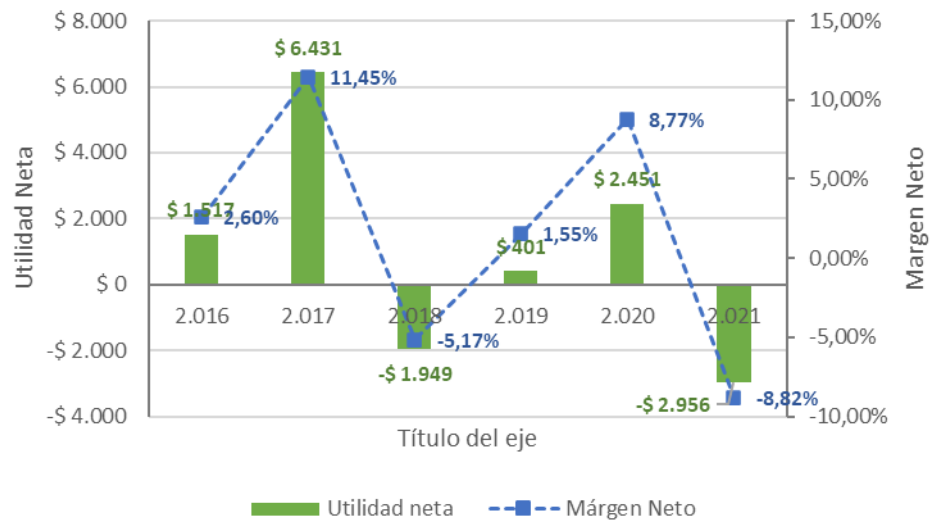


15.- Ebitda-Margen Ebitda ASF+CRT

Comportamiento Utilidad Neta (\$MM)

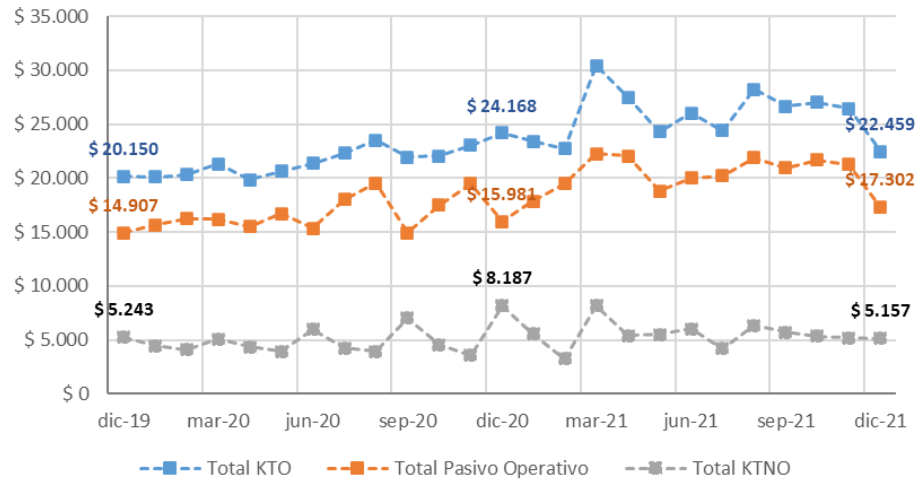


Utilidad Neta-Margen Neto

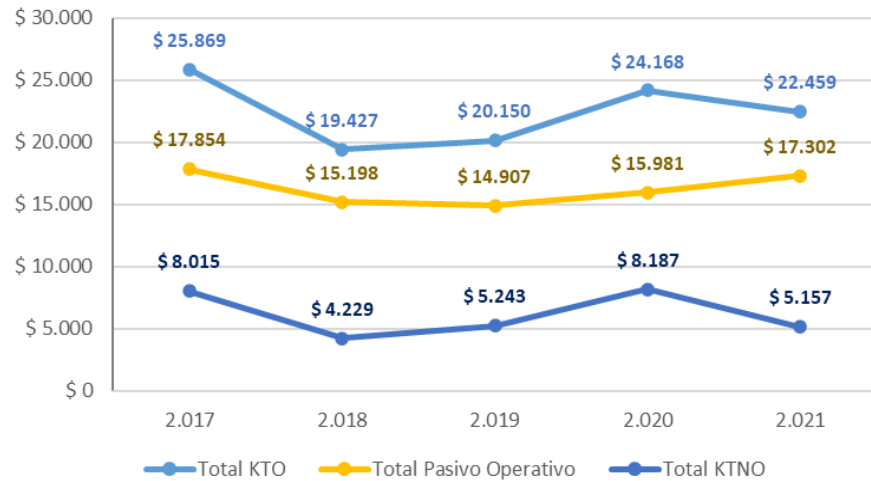


16.- Comportamiento Utilidad Neta ASF+CRT

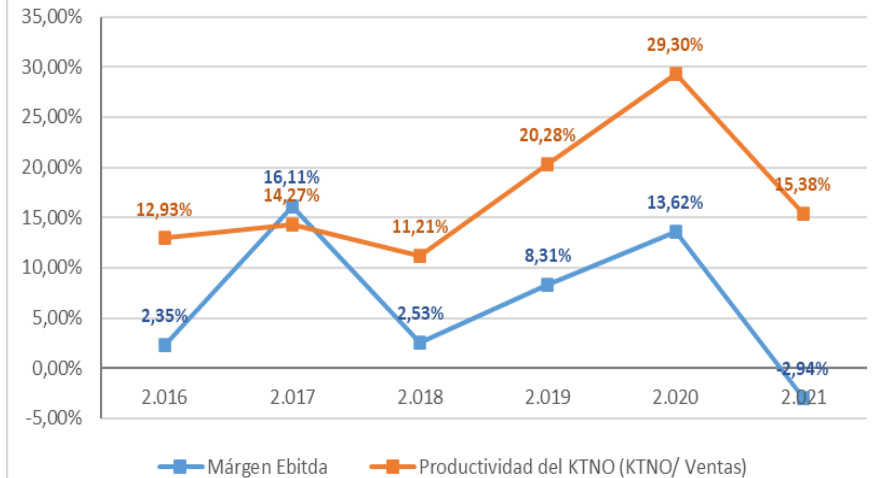
Evolución Capital de Trabajo Neto Operativo



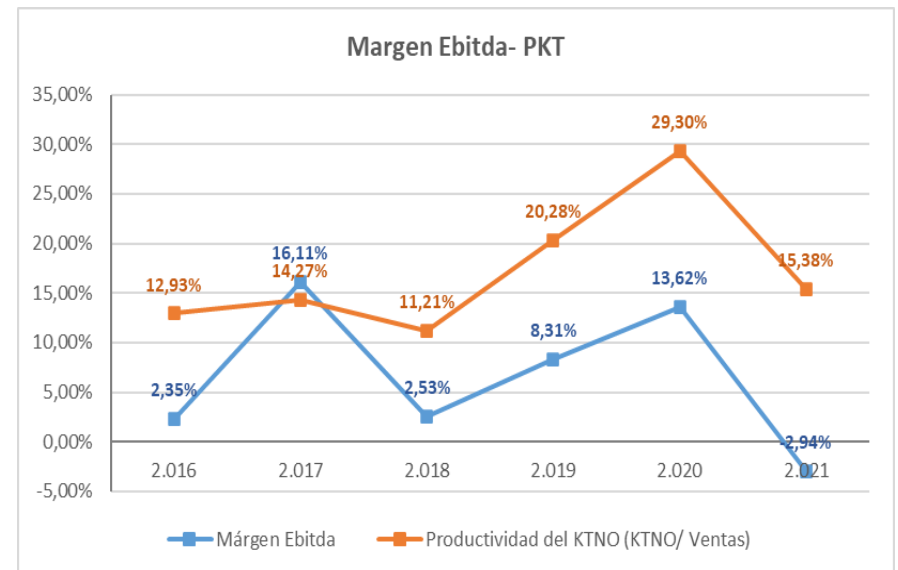
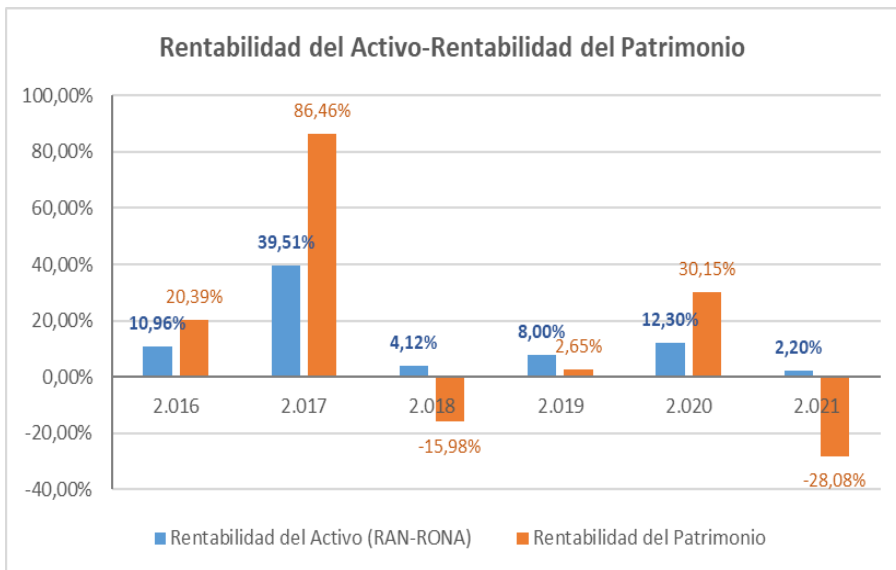
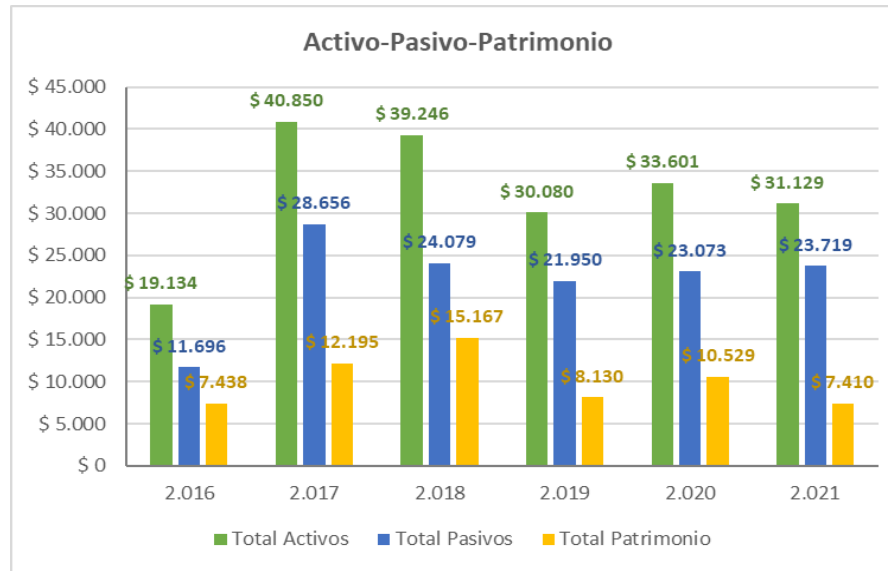
Capital de Trabajo Neto Operativo



Margen Ebitda- PKT



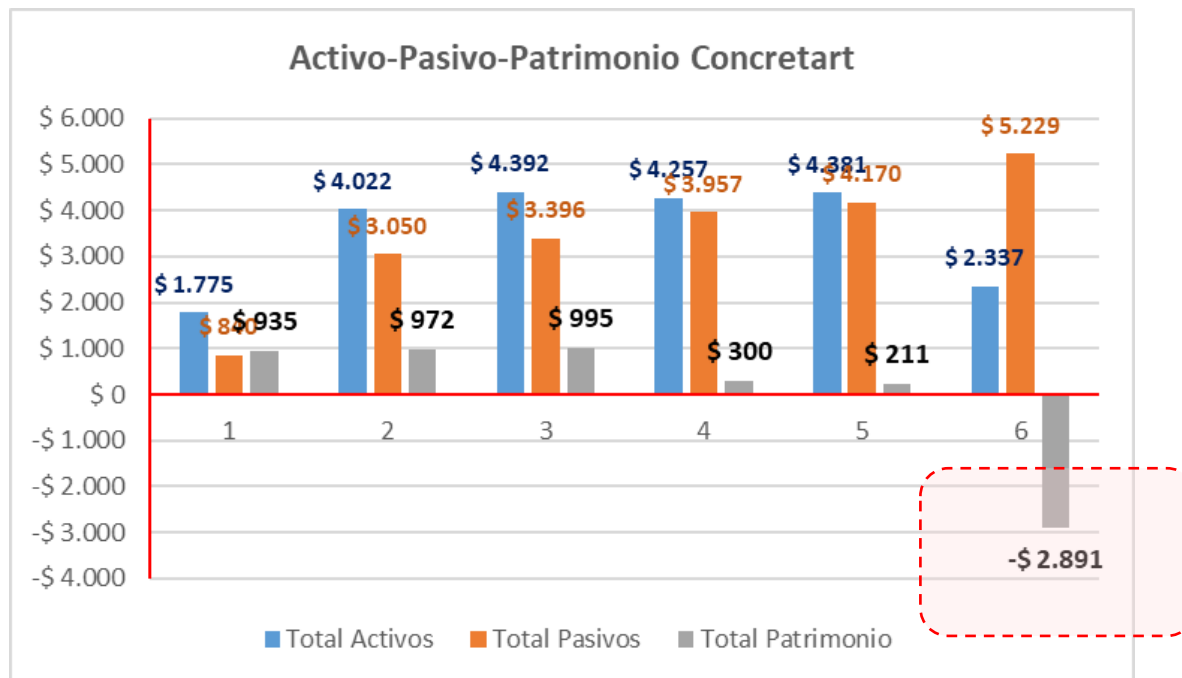
17.- Capital de Trabajo Neto Operativo ASF+CRT



18.- Activo-Pasivo-Patrimonio ASF+CRT

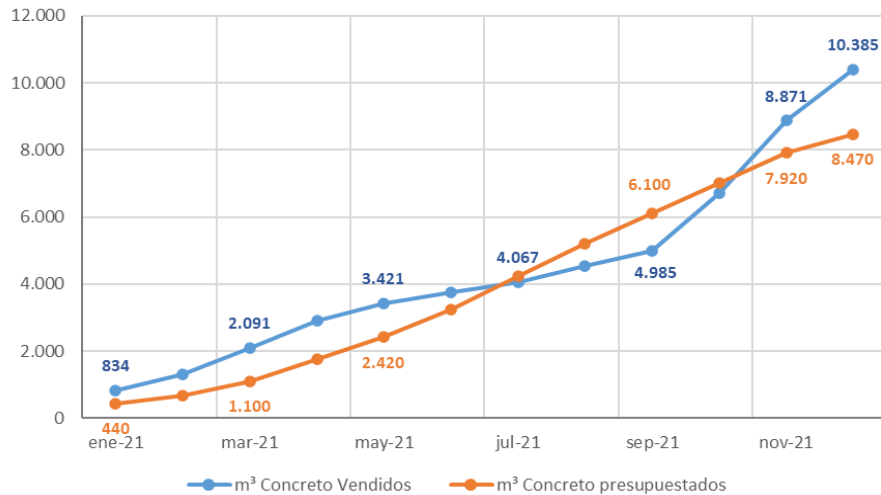
| Indicadores Financieros | 2.016 | 2.017 | 2.018 | 2.019 | 2.020 | 2.021 |
|--|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|----------------|
| Márgen Bruto | 10,07% | 24,90% | 13,07% | 28,47% | 17,85% | 12,37% |
| Márgen Operacional | 4,10% | 15,36% | 3,81% | 11,28% | 9,97% | 1,73% |
| Márgen Ebitda | 2,35% | 16,11% | 2,53% | 8,31% | 13,62% | -2,94% |
| Márgen Neto | 2,60% | 11,45% | -5,17% | 1,55% | 8,77% | -8,82% |
| Gastos de Administración/Ventas | 5,97% | 9,53% | 9,26% | 17,19% | 7,88% | 10,64% |
| Margen Ebitda Acumulado | | | | | | |
| Productividad del KTNO (KTNO/ Ventas) | 12,93% | 14,27% | 11,21% | 20,28% | 29,30% | 15,38% |
| Palanca de Crecimiento (PDC) | 0,18 | 1,13 | 0,23 | 0,41 | 0,46 | -0,19 |
| UODI | 1.579,85 | 5.695,11 | 947,60 | 1.924,47 | 1.866,31 | 388,30 |
| Activos Operativos Netos (AON) | 14.412,68 | 22.996,53 | 24.048,52 | 15.173,11 | 17.620,26 | 13.826,80 |
| Rentabilidad del Activo (RAN-RONA) | 10,96% | 39,51% | 4,12% | 8,00% | 12,30% | 2,20% |
| Rentabilidad del Patrimonio | 20,39% | 86,46% | -15,98% | 2,65% | 30,15% | -28,08% |
| Obligaciones Financieras/Ebitda | 5,09 | 1,19 | 9,30 | 3,28 | 1,86 | -6,51 |
| Intereses/FCB | 13,49% | 21,44% | -1884,01% | 16,43% | 7,76% | -4,53% |
| Utilidad Operacional/Intereses | 12,94 | 7,01 | 0,99 | 6,60 | 8,55 | 7,64 |
| FCL/Servicio Deuda | -0,61 | 0,93 | -0,92 | 4,59 | 2,94 | 1,23 |
| Endeudamiento Total | 61,13% | 70,15% | 61,35% | 72,97% | 68,67% | 76,20% |
| Endeudamiento Financiero | 36,45% | 26,44% | 22,63% | 23,41% | 21,10% | 20,61% |

19.- Indicadores Financieros ASF+CLT

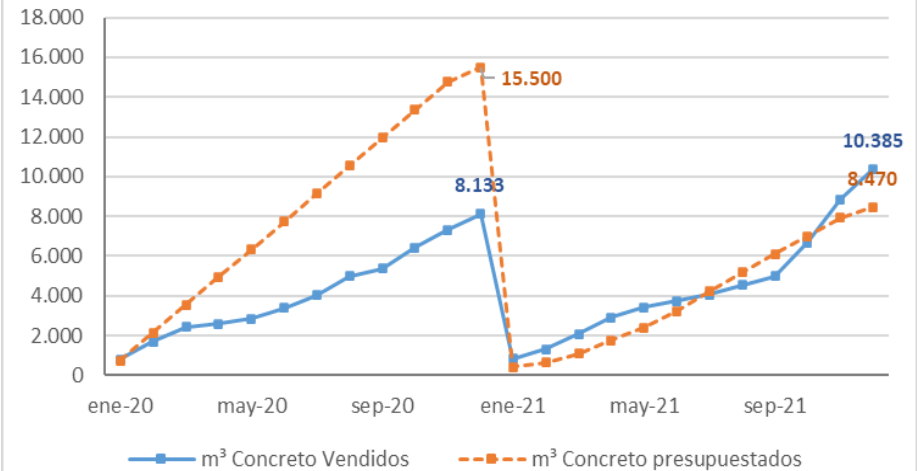


¿¿¿¿Patrimonio Negativo????

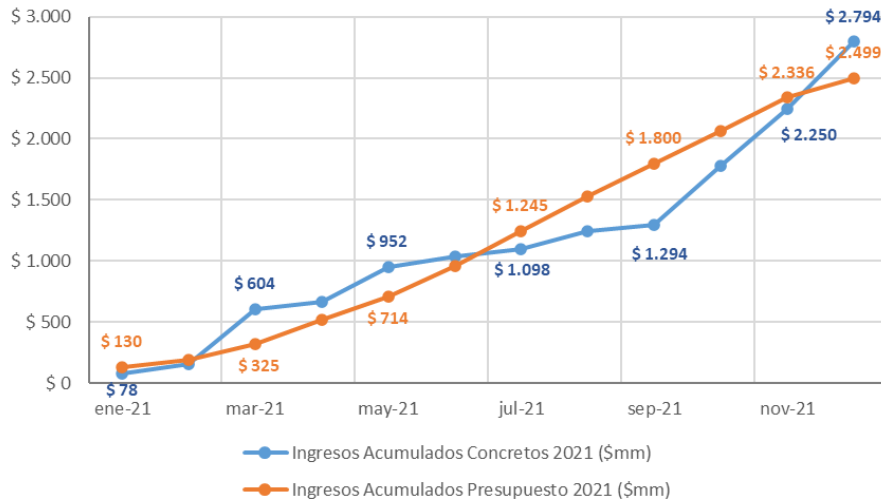
Comparativo Presupuestado- Ejecutado: m³ Concreto



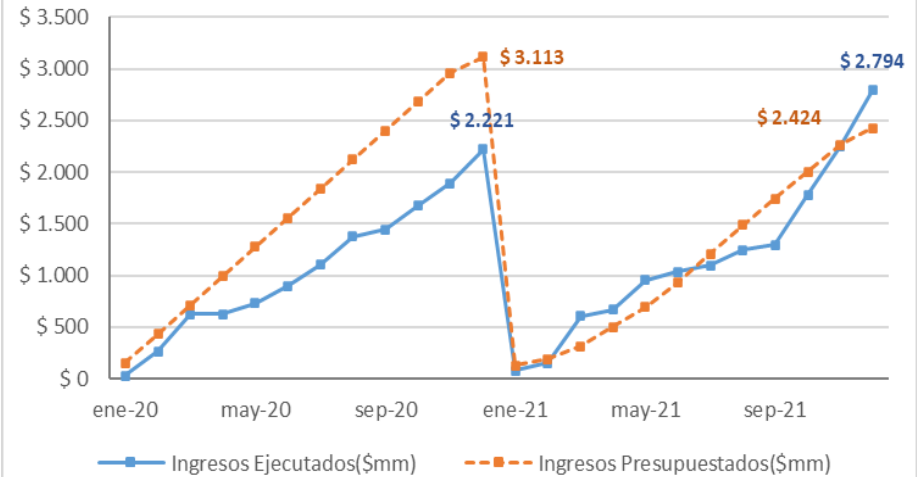
Unidades Concreto (m³)



Comparativo Ingresos Presupuesto Ejecutado: UN Concreto

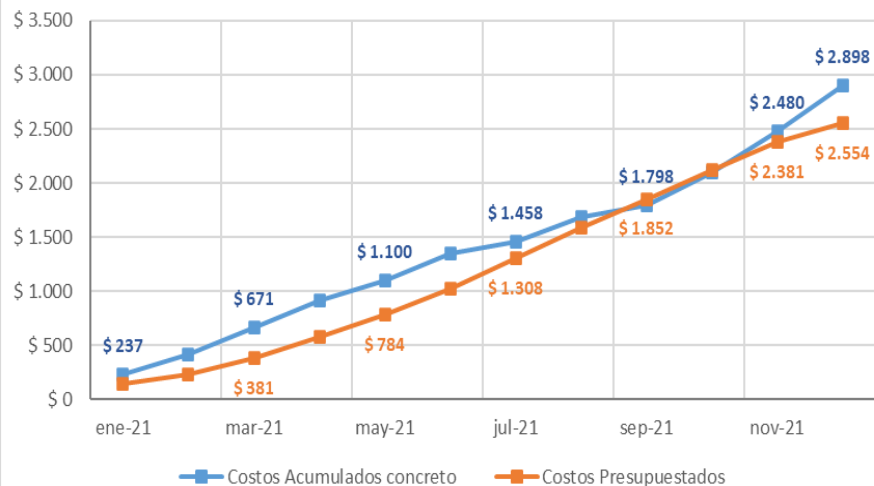


Comparativo Ingresos Concreto (\$mm)

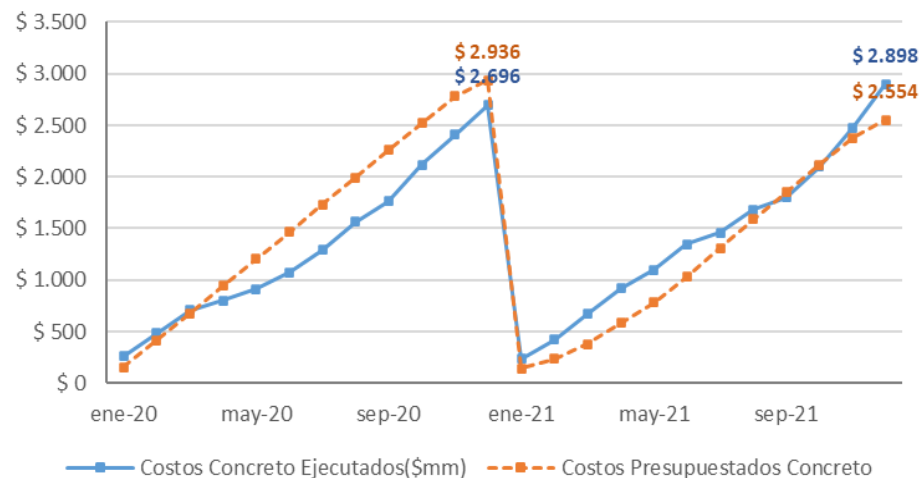


21.- Presupuestado VS Ejecutado UN Concreto

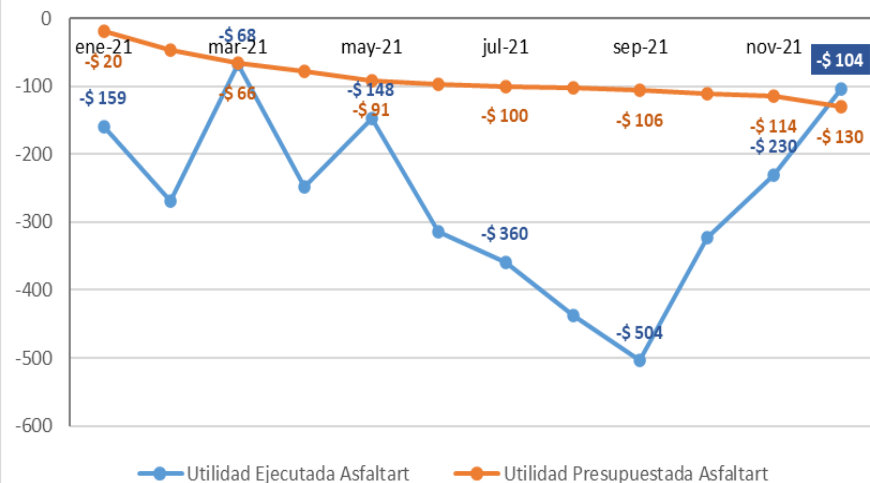
Comparativo Proyectado Ejecutado Costos UN Concreto



Comparativo Costos Unidad de Concreto

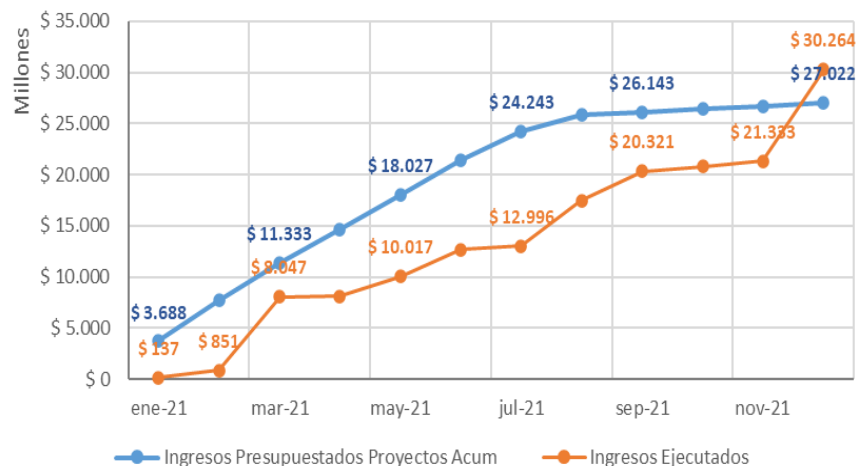


Comparativo Utilidad Ejecutada VS Presupuestada

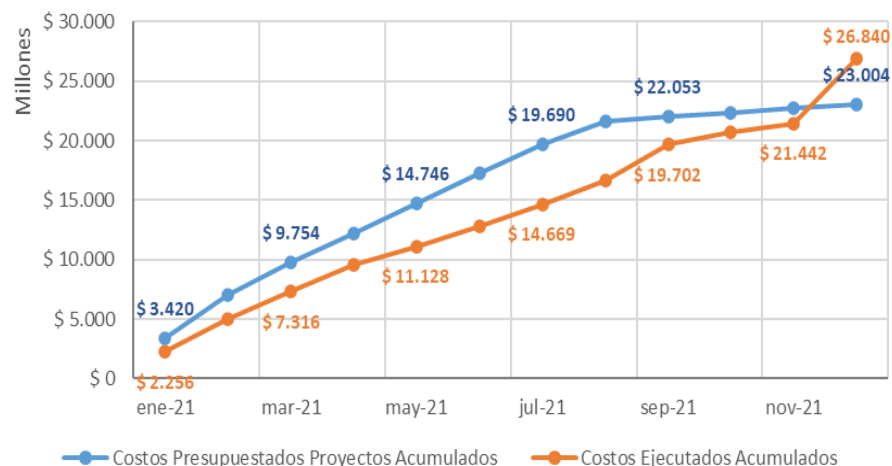


22.- Ejecutado Presupuestado UN Concreto

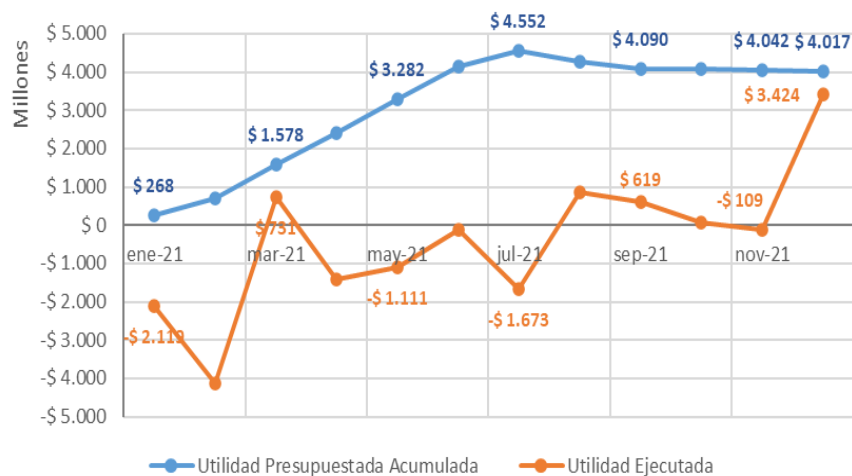
Comparativo Ingresos Projectados-Ejecutados: UN Proyectos + UN Asfaltos



Comparativo Costos Projectados-Ejecutados: UN Proyectos + UN Asfaltos



Comparativo Utilidad Bruta Projectada-Ejecutada: UN Proyectos + UN Asfaltos

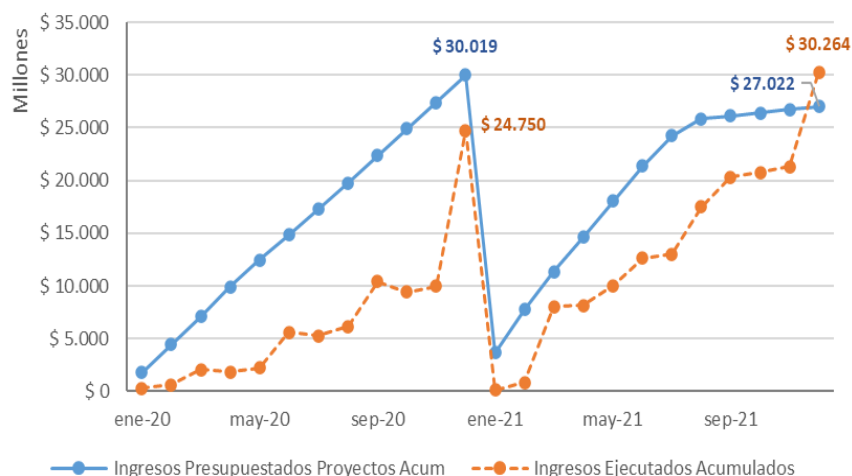


Nota: Solo incluye Asfaltos + Proyectos

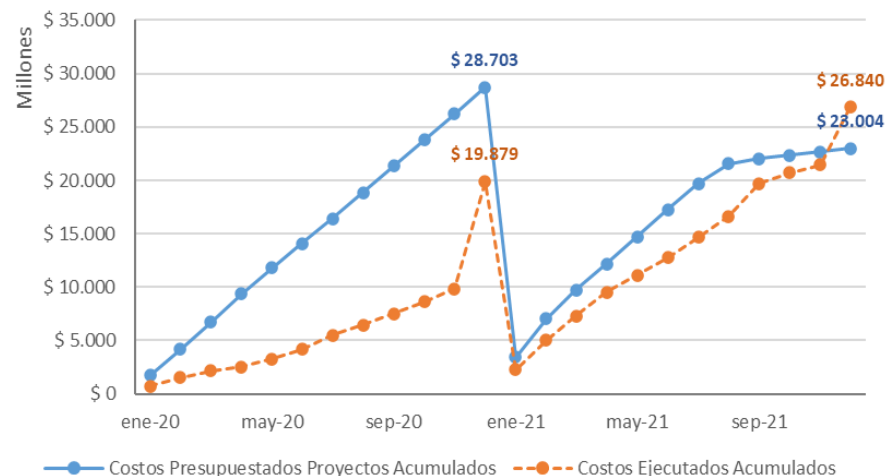
23.- Ejecutado VS Presupuestado UN ASFALTO + PROYECTOS



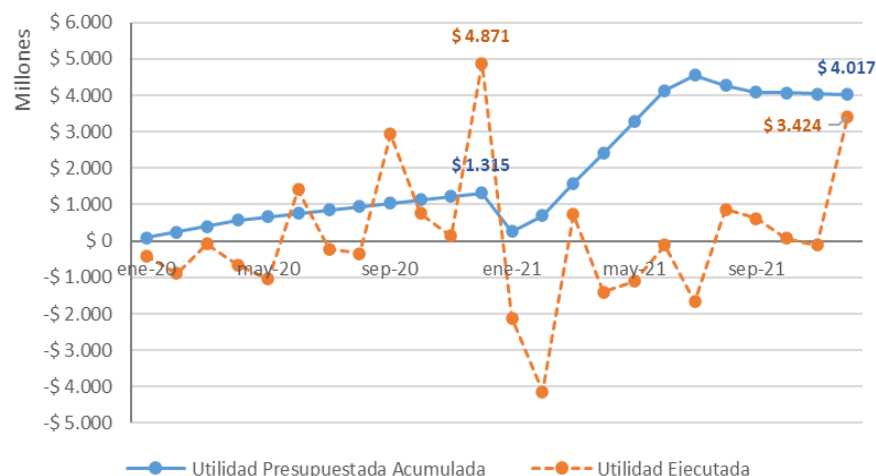
Comparativo Ingresos Asfaltos+ Proyectos



Comparativo Costos Asfaltos+Proyectos

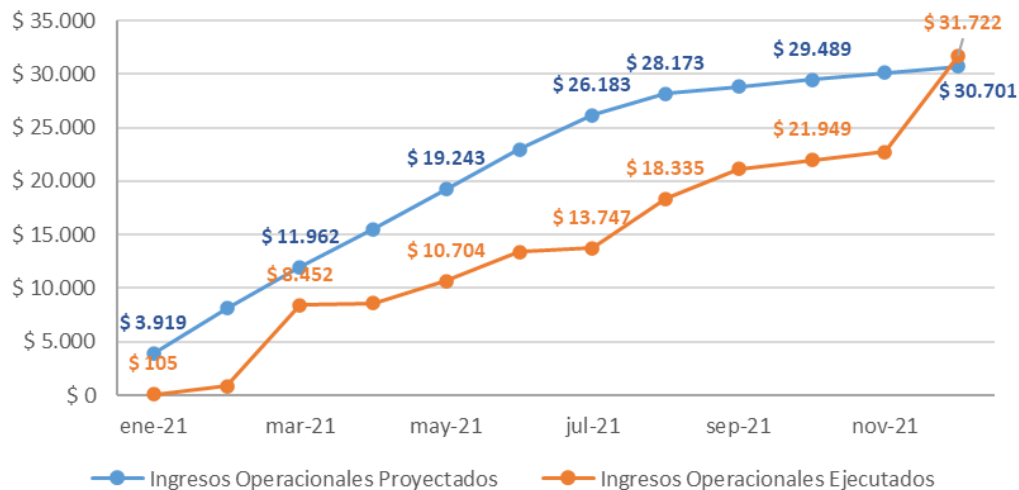


Comparativo Utilidad Bruta Asfaltos+Proyectos

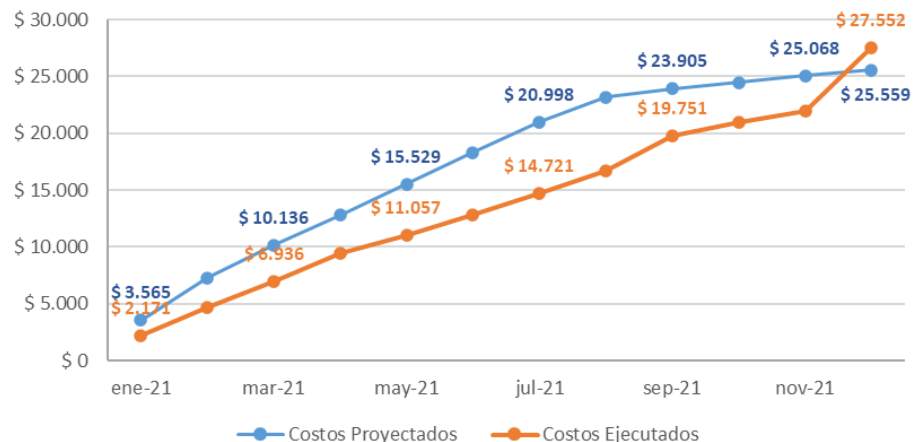


24.- Ejecutado VS Presupuestado UN ASFALTO + PROYECTOS (2020-2021)

Ingresos Presupuestados VS Ingresos Ejecutados

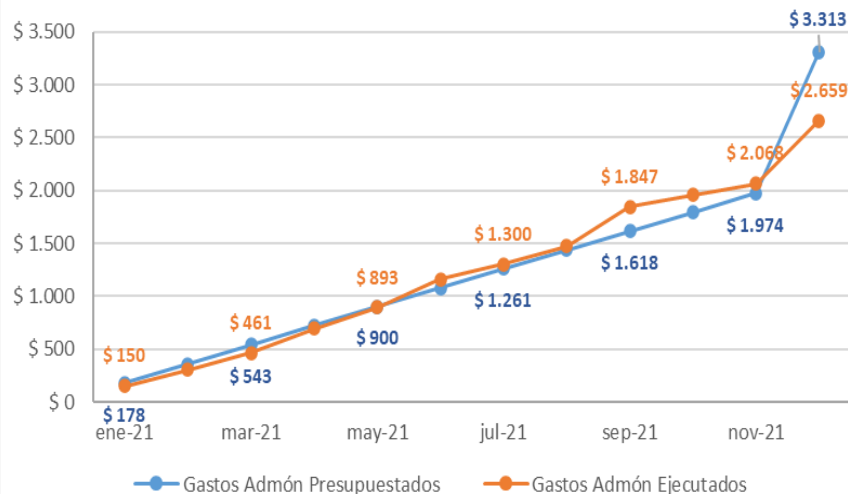


Costos Presupuestados VS Costos Ejecutados

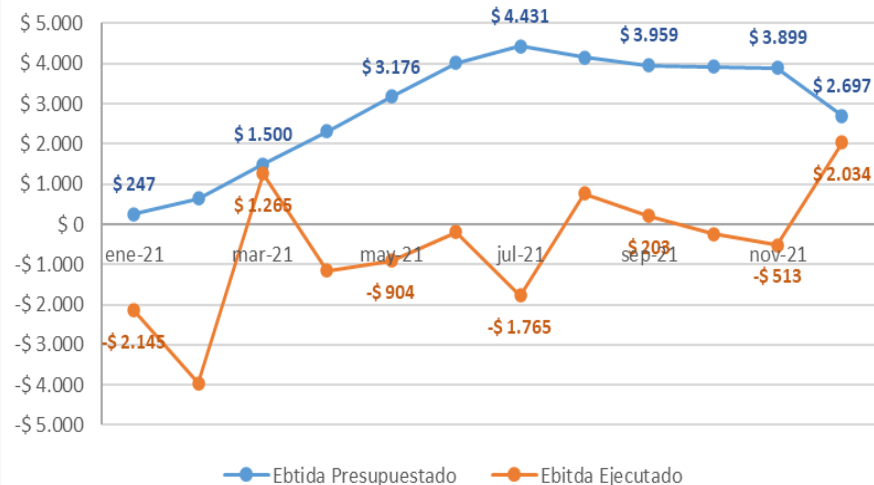


25.- Ejecutado VS Proyectado Ingresos y Costos

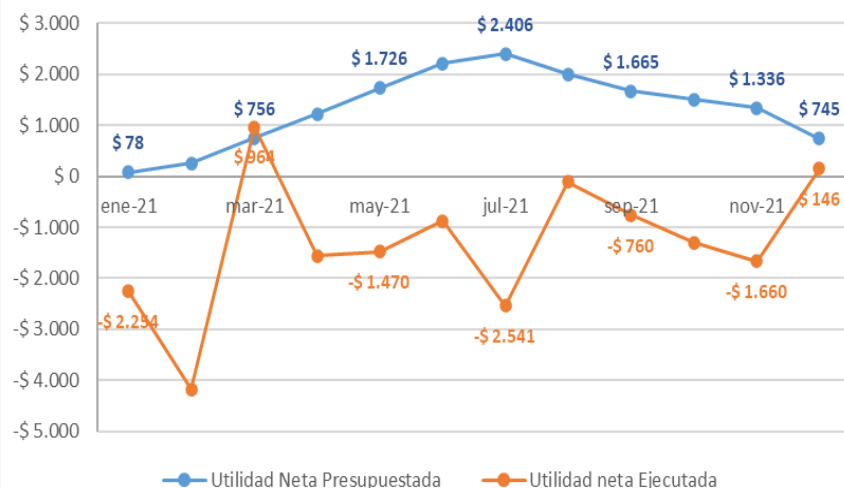
Gastos de Administración Presupuestados VS Ejecutados



Ebitda Presupuestado VS Ebitda Ejecutado

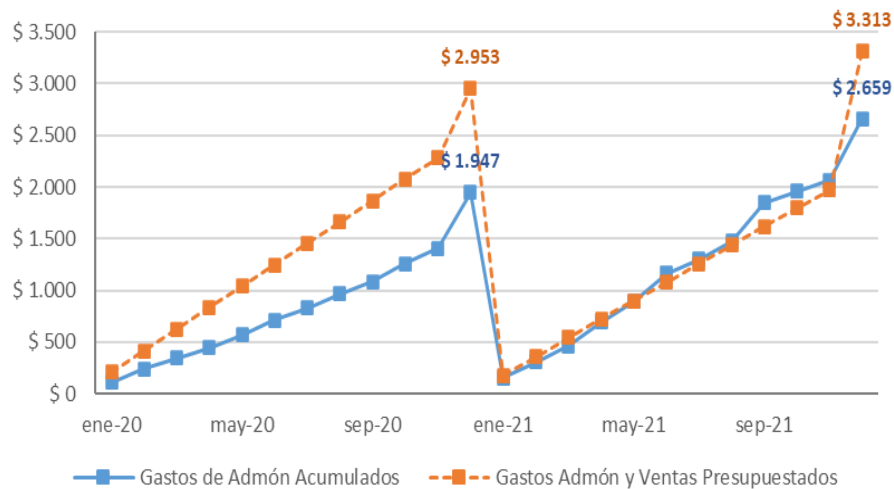


Utilidad Neta Presupuestada VS Proyectada.

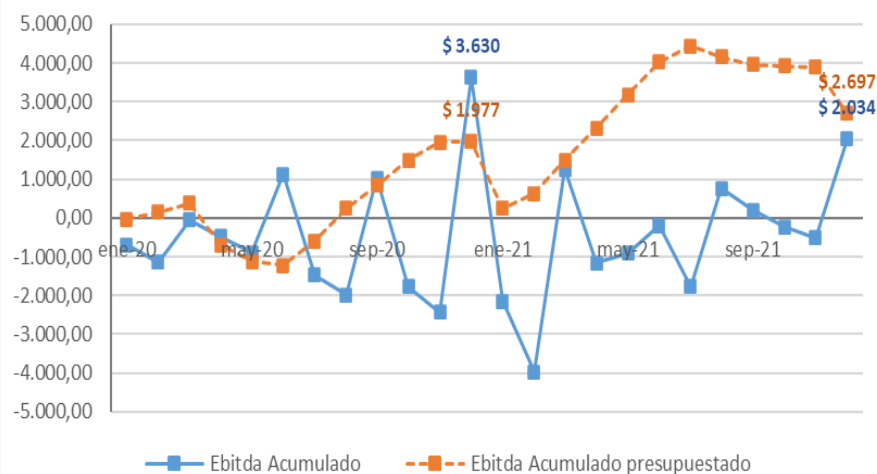


26.- Ejecutado VS Proyectado Gastos de Admón.- Ebitda-Utilidad Neta

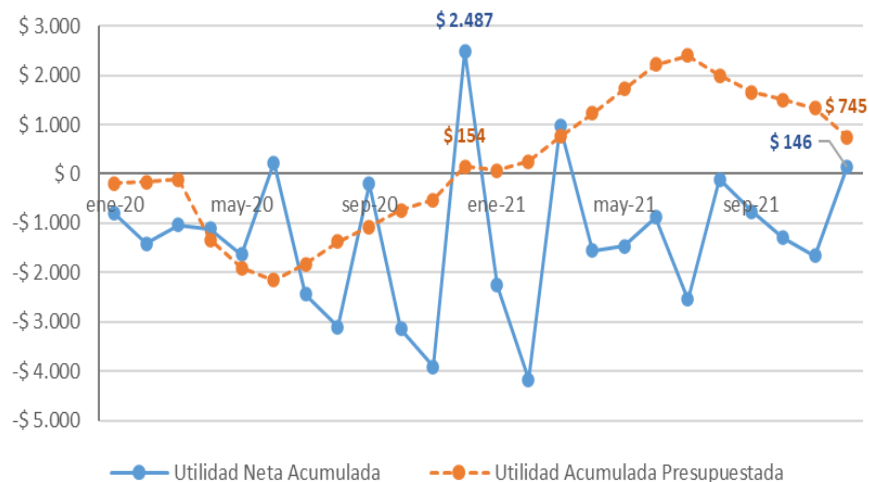
Comparativo Gastos de Admón y Ventas



Comparativo Ebitda



Comparativo Utilidad Neta



27.- Ejecutado VS Proyectado Gastos de Admón.- Ebitda-Utilidad Neta (2020-2021)

| 1.-Matriz de Pagos del Acuerdo de Reorganización | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 | 2032 | 2033 | 2034 | 2035 | 2036 |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Primera Clase Laboral | | | | 100% | | | | | | | | | | | |
| Primera Clase Fiscal | | | | 50% | 50% | | | | | | | | | | |
| Primera Clase Parafiscal | | | | | 100% | | | | | | | | | | |
| Segunda Clase | | | | | 25% | 25% | 25% | 25% | | | | | | | |
| Cuarta Clase | | | | | | | | 25% | 25% | 25% | 25% | | | | |
| Quinta Clase Financiera | | | | | | | | | | | 25% | 25% | 25% | 25% | |
| Quinta Clase Otros | | | | | | | | | | | 25% | 25% | 25% | 25% | |

28.- Matriz de Pagos Acuerdo de Reorganización



| 13.- Flujo de Caja Libre | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 | 2032 | 2033 | 2034 | 2035 | 2036 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| (+) Ebitda | \$ 1.743 | \$ 1.913 | \$ 1.747 | \$ 1.563 | \$ 1.571 | \$ 1.669 | \$ 1.657 | \$ 1.668 | \$ 1.577 | \$ 1.479 | \$ 1.378 | \$ 1.271 | \$ 1.158 | \$ 1.038 | \$ 946 |
| (-) Impuestos | \$ 174 | \$ 246 | \$ 166 | \$ 217 | \$ 290 | \$ 451 | \$ 438 | \$ 442 | \$ 399 | \$ 347 | \$ 316 | \$ 268 | \$ 211 | \$ 196 | \$ 167 |
| (=) Flujo de Caja Bruto (FCB) | \$ 1.569 | \$ 1.667 | \$ 1.581 | \$ 1.347 | \$ 1.281 | \$ 1.218 | \$ 1.219 | \$ 1.226 | \$ 1.177 | \$ 1.132 | \$ 1.062 | \$ 1.003 | \$ 947 | \$ 842 | \$ 778 |
| (-) Inversión adicional en KTNO | -\$ 2.412 | \$ 960 | -\$ 209 | -\$ 47 | -\$ 289 | \$ 122 | \$ 208 | \$ 260 | \$ 258 | \$ 292 | \$ 298 | \$ 338 | \$ 343 | \$ 350 | \$ 402 |
| (=) (EGO) | \$ 3.981 | \$ 707 | \$ 1.790 | \$ 1.394 | \$ 1.570 | \$ 1.096 | \$ 1.011 | \$ 966 | \$ 919 | \$ 840 | \$ 764 | \$ 665 | \$ 603 | \$ 492 | \$ 376 |
| (-) Inversión en Activos Fijos | \$ 0 | \$ 700 | \$ 700 | \$ 0 | \$ 700 | \$ 700 | \$ 0 | \$ 700 | \$ 700 | \$ 0 | \$ 700 | \$ 700 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 |
| (=) Flujo de Caja Libre (FCL) | \$ 3.981 | \$ 7 | \$ 1.090 | \$ 1.394 | \$ 870 | \$ 396 | \$ 1.011 | \$ 266 | \$ 219 | \$ 840 | \$ 64 | -\$ 35 | \$ 603 | \$ 492 | \$ 376 |
| (+) Flujo de Financiación | -\$ 423 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 |
| (=) Flujo de Caja Disponible | \$ 3.558 | \$ 7 | \$ 1.090 | \$ 1.394 | \$ 870 | \$ 396 | \$ 1.011 | \$ 266 | \$ 219 | \$ 840 | \$ 64 | -\$ 35 | \$ 603 | \$ 492 | \$ 376 |
| (=) Flujo de Caja Operativo | \$ 3.558 | \$ 7 | \$ 1.090 | \$ 1.394 | \$ 870 | \$ 396 | \$ 1.011 | \$ 266 | \$ 219 | \$ 840 | \$ 64 | -\$ 35 | \$ 603 | \$ 492 | \$ 376 |
| (-) Pago Retención en la Fuente | \$ 680 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | | | | | | | | | |
| Primera Clase Laboral | | | | \$ 176 | | | | | | | | | | | |
| Primera Clase Fiscal | | | | \$ 318 | \$ 318 | | | | | | | | | | |
| Primera Clase Parafiscal | | | | | \$ 6 | | | | | | | | | | |
| Primera Clase | | | | \$ 494 | \$ 324 | | | | | | | | | | |
| Segunda Clase | | | | | \$ 524 | \$ 524 | \$ 524 | \$ 524 | | | | | | | |
| Cuarta Clase | | | | | | | | \$ 885 | \$ 885 | \$ 885 | \$ 885 | | | | |
| Quinta Clase Financieras | | | | | | | | | | | \$ 986 | \$ 986 | \$ 986 | \$ 986 | |
| Quinta Clase Otras Obligaciones | | | | | | | | | | | \$ 509 | \$ 509 | \$ 509 | \$ 509 | |
| Quinta Clase | | | | | | | | | | | \$ 1.496 | \$ 1.496 | \$ 1.496 | \$ 1.496 | |
| Total Pagos Obligaciones Reorganización | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 494 | \$ 848 | \$ 524 | \$ 524 | \$ 1.409 | \$ 885 | \$ 885 | \$ 2.381 | \$ 1.496 | \$ 1.496 | \$ 1.496 | \$ 0 |
| (=) Flujo de Caja del periodo | \$ 2.879 | \$ 7 | \$ 1.090 | \$ 900 | \$ 22 | -\$ 127 | \$ 487 | -\$ 1.143 | -\$ 666 | -\$ 46 | -\$ 2.317 | -\$ 1.531 | -\$ 893 | -\$ 1.004 | \$ 376 |
| Caja Inical | \$ 53 | \$ 2.932 | \$ 2.938 | \$ 4.029 | \$ 4.929 | \$ 4.951 | \$ 4.823 | \$ 5.310 | \$ 4.167 | \$ 3.501 | \$ 3.455 | \$ 1.139 | -\$ 392 | -\$ 1.285 | -\$ 2.288 |
| (=) Flujo de Caja Acumulado | \$ 2.932 | \$ 2.938 | \$ 4.029 | \$ 4.929 | \$ 4.951 | \$ 4.823 | \$ 5.310 | \$ 4.167 | \$ 3.501 | \$ 3.455 | \$ 1.139 | -\$ 392 | -\$ 1.285 | -\$ 2.288 | -\$ 1.912 |

29.- Flujo de Caja Reorganización

| 1a.- Estado de Resultados | 2016-2021 ASF | 2020-2021 ASF | 2016-2021 ASF+CLT | 2020-2021 ASF+CLT |
|-------------------------------------|---------------|---------------|-------------------|-------------------|
| Total Ingresos Operacionales | 219.492 | 56.643 | 239.542 | 61.456 |
| Total Costos Operacionales | 179.208 | 47.869 | 198.261 | 52.324 |
| Utilidad bruta | 40.284 | 8.775 | 41.281 | 9.132 |
| <i>margen bruto</i> | <i>18,35%</i> | <i>15,49%</i> | <i>17,23%</i> | <i>14,86%</i> |
| Gastos de Administración y Ventas | 20.378 | 4.607 | 22.542 | 5.767 |
| <i>Gastos de Admón/Ventas</i> | <i>9,28%</i> | <i>8,13%</i> | <i>9,41%</i> | |
| Utilidad de Operación | 19.906 | 4.168 | 18.739 | 3.365 |
| <i>Margen de Operación</i> | <i>9,07%</i> | <i>7,36%</i> | <i>7,82%</i> | <i>5,48%</i> |
| (-) Intereses | -3.658 | -369 | | |
| (+/-) Otros Ingresos y Otros Gastos | -2.801 | -992 | | |
| (+/-) Total Ingresos y Otros Gastos | -6.459 | -1.361 | -8.750 | -3.576 |
| Utilidad antes de Impuestos | 13.447 | 2.807 | 9.989 | -211 |
| <i>Margen de Operación</i> | <i>6,13%</i> | <i>4,96%</i> | <i>4,17%</i> | <i>-0,34%</i> |
| (-) Impuestos | 3.842 | 174 | 4.094 | 294 |
| Utilidad Neta | 9.604 | 2.633 | 5.895 | -505 |
| <i>Margen Neto</i> | <i>4,38%</i> | <i>4,65%</i> | <i>2,46%</i> | <i>-0,82%</i> |

| 2.- Cálculo del Ebitda | 2016-2021 ASF | 2020-2021 ASF | 2016-2021 ASF+CLT | 2020-2021 ASF+CLT |
|--|-----------------|----------------|-------------------|-------------------|
| (+) Utilidad Operacional | 19.905,91 | 4.168,17 | 18.739,38 | 3.365,09 |
| (+) Depreciaciones | 5.833,97 | 2.380,04 | 6.204,03 | 2.519,85 |
| (+) Amortizaciones | 121,74 | 121,74 | 121,74 | 121,74 |
| (+) Otros Ingresos y gastos inherentes del negocio | -6.476,83 | -1.005,96 | -8.723,88 | -3.188,54 |
| (=) Ebitda | 19.384,8 | 5.664,0 | 16.341,3 | 2.818,1 |
| <i>margen ebitda</i> | <i>8,83%</i> | <i>10,00%</i> | <i>6,82%</i> | <i>4,59%</i> |

30.- Análisis Complementario Estado de Resultados y Ebitda



| 5.- Flujo de Caja Libre | 2016-2021 ASF | 2020-2021 ASF | 2016-2021 ASF+CLT | 2020-2021 ASF+CLT |
|---|---------------|---------------|-------------------|-------------------|
| (+) Ebitda | 19.385 | 5.664 | 16.341 | 2.818 |
| (-) Impuestos | 3.842 | 174 | 4.094 | 294 |
| (=) Flujo de Caja Bruto (FCB) | 15.542 | 5.490 | 12.247 | 2.524 |
| (-) Inversión adicional en KTNO | 845 | 2.959 | -2.858 | -86 |
| (=) Efectivo Generado por la Operación (EGO) | 14.698 | 2.531 | 15.106 | 2.610 |
| (-) Inversión en Activos Fijos | 6.753 | 872 | 7.047 | 872 |
| (=) Flujo de Caja Libre (FCL) | 7.945 | 1.659 | 8.059 | 1.737 |
| (+) Flujo de Financiación | -1.800 | -996 | -1.849 | -1.028 |
| (+) Desembolsos | 8.061 | 569 | 8.061 | 569 |
| (-) Amortizaciones | 6.202 | 1.196 | 6.202 | 1.196 |
| (-) Intereses | 3.658 | 369 | 3.708 | 402 |
| (=) Flujo de Caja Disponible | 6.145 | 663 | 6.210 | 709 |
| (+) Otros Ingresos y Gastos no operacionales | 0 | 0 | 0 | 0 |
| (+/-) Otros Movimientos de Balance | -6.288 | -857 | -6.339 | -911 |
| (=) Flujo de Caja del Periodo | -144 | -194 | -130 | -202 |
| Caja Inical | 197 | 247 | 197 | 269 |
| (=) Flujo de Caja Acumulado | 53 | 53 | 67 | 67 |

31.- Análisis Complementario Flujo de Caja Libre

- Los ingresos facturados por la compañía durante el año 2021 por valor de \$31.722 millones de pesos cubrieron los costos de operación, los gastos de administración y ventas, los gastos no operacionales y la provisión de impuestos de la vigencia. Sin embargo, la utilidad neta de \$145,78 millones de pesos es mínima y representó un margen del 0,46%.
- La operación del año 2021 se caracterizó por la terminación de algunos proyectos que estaban iniciados desde el año 2020, incluso desde finales del año 2019 y los incrementos de precios y costos de operación especialmente del proyecto del Huila.
- Por la forma como funcionan este tipo de empresas normalmente se observa que el ritmo de facturación es diferente al ritmo de generación de los costos presentándose un rezago entre las dos partidas, produciendo variaciones importantes en el capital de trabajo y en el flujo de caja.
- El Ebitda de Compañía durante el año 2021 terminó en \$2,034 millones de pesos representando un 6.41% sobre el total de ingresos. El Ebitda cubrió la provisión de impuestos, las necesidades complementarias de capital de trabajo y además el pago neto de \$674,70 millones de pesos de pagos de obligaciones financieras de Leasing y \$49,61 millones de pesos de intereses.

32.- Conclusiones del Análisis Financiero



- Además de los resultados del periodo 2021, se analizó el comportamiento de los periodos 2016-2021 y 2020-2021.
- Se observa que el margen bruto promedio del periodo 2016-2021 fue de 18.36%, el cual se disminuyó a 15.49% en el periodo 2020-2021 y a 13.14% en el año 2021. Los márgenes disminuyen en los dos últimos años debido al efecto de la pandemia y al incremento de los costos de operación.
- Los gastos de administración participaron con un 8.38% respecto de los ingresos del año 2021, valor este muy cercano al promedio de la serie 2020-2021 el cual fue de 8,13%. La participación de los gastos de administración respecto de los ingresos de la serie 2016-2021 fue de 9.28%. Los resultados indican que los gastos de administración han mostrado una tendencia a la baja a lo largo de toda la serie analizada.
- Consecuentemente con la disminución del margen bruto y a pesar de la disminución de los gastos de administración, el margen operativo se disminuye. Se observa que la serie 2016-2021 el margen fue de 9,07% y en la serie 2020-2021 de 7,36%
- El Margen Ebitda promedio de la serie 2016-2021 fue de 8.83%; en el periodo 2020-2021 se incrementó al 10% pero se deterioró significativamente en el 2021 terminando en el 6,41%.

32.- Conclusiones del Análisis Financiero



- Se observa una mejora en los resultados de la unidad de negocios Concreto en el año 2021 frente al resultados de 2020. La unidad de negocios Asfaltos + Proyectos presentó un margen bruto de 14,62% en el periodo 2020-2021.
- A pesar de los ingresos facturados, la estructura de costos es muy alta y la generación de caja es muy baja.
- El consumo de capital de trabajo representó en el periodo 2016-2021 en promedio un 20,61% sobre los ingresos y un 30,06% en el periodo 2020-2021. Este resultado es muy alto si se compara contra los márgenes ebitda obtenidos en los mismos periodos de tiempo.
- La situación descrita, que el margen ebitda sea inferior a la productividad del capital de trabajo hace que la compañía presente constantemente dificultades en su flujo de caja.
- Se observa la volatilidad de la rentabilidad del activo y la rentabilidad del patrimonio, aunque el promedio de los resultados de la serie fue de 13,93% y 21,47% respectivamente.
- Si se analizan los resultados incluyendo a Concretart, los indicadores se disminuyen considerablemente.
- Existen muchas oportunidades de mejora para los próximos periodos, las cuales generen un mejor desempeño de los resultados financieros, y que garanticen el pago de las obligaciones con acreedores.

33.- Conclusiones del Análisis Financiero



- Entre las acciones que se pueden realizar se encuentran:
 - ✓ Revisión de los análisis de precios unitarios con que se están contratando los diferentes proyectos de la compañía.
 - ✓ Es muy importante tener claro que el AIU de cada proyecto debe cubrir no solamente la administración propia sino los gastos de administración de toda la organización.
 - ✓ Se deben mejorar las condiciones de pago de cada proyecto, la compañía no cuenta con la caja para cubrir los retrasos y demoras en el pago de las actas de obra. La forma de pago debe estar mucho mas acorde al consumo programado de MP, MOD y CIF.
 - ✓ Se deben mejorar los porcentajes de anticipo entregados por los clientes.
 - ✓ Se podría pensar en diseñar un mecanismo de entrega de anticipos parciales contra un incremento por ejemplo en los porcentajes de aseguramiento en las pólizas de buen manejo de anticipo y cumplimiento en los contratos. Se trata de transferir el riesgo percibido por el cliente contra una mejora en las condiciones del flujo de caja de compañía.

- ✓ Se debe mejorar la gestión y control de proyectos para garantizar que el trabajo realizado sea recibido rápidamente por el cliente y por tanto rote más la facturación.
- ✓ Este seguimiento debe llevarse de manera inmediata al plano financiero, de tal forma que se pueda detectar cuando un proyecto está generando caja y cuando está consumiendo más de los presupuestado. Las alertas tempranas son muy importantes.
- ✓ Se debe trabajar mucho en la estructura de costos, especialmente la estructura de costos fijos y costos variables de cada unidad de negocios. Se debe procurar disminuir la carga fija de la compañía al máximo de tal manera que se migre a una estructura que genera costos solo si se produce.
- ✓ La contabilidad ha mejorado significativa y positivamente en la compañía, sin embargo, se debe trabajar mucho en la coordinación con el área técnica para que los costos se carguen donde corresponde, específicamente no seguir cargando en la cuenta de gastos costos operacionales, y separar convenientemente los costos de administración de los proyectos en la cuenta de costos indirectos de fabricación.