

**DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE INDICADORES PARA LA TOMA
DECISIONES DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS EN
EL SECTOR VEHÍCULOS.**

FINANZAS CORPORATIVAS

AUTORES:

**DIEGO FERNANDO SEPÚLVEDA JOYA
DIEGO ARMANDO DUARTE FERREIRA**

ASESOR:

LUZ HELENA CARVAJAL

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD INGENIERIA FINANCIERA
BUCARAMANGA OCTUBRE 14 DE 2005**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. OBJETIVOS	3
1.1 OBJETIVO GENERAL	3
1.2 ESPECÍFICOS	3
2. ANÁLISIS DEL SECTOR AL QUE PERTENECE LA EMPRESA MOTOS & MOTOS.	4
2.1. ANALISIS DE LA ETAPA DEL CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA	4
2.2. CARACTERISTICAS ECONOMICAS DOMINANTES DE LA INDUSTRIA	11
2.3. ANÁLISIS DEL GRUPO ESTRATEGICO EN QUE PARTICIPA LA EMPRESA	14
3. CONTEXTO EMPRESARIAL DE MOTOS & MOTOS	16
3.1. RESEÑA HISTORICA	16
3.2. MISIÓN	16
3.3. VISIÓN	17

4. CONTEXTO ORGANIZACIONAL DELA EMPRESA MOTOS & MOTOS	18
4.1. OBJETIVOS	18
4.2. METAS	18
4.3. POLÍTICAS	19
4.4. ESTRATEGIAS	19
5. CONTEXTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MOTOS & MOTOS	20
5.1. ANÁLISIS DOFA	20
5.1.1 IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS: F	20
5.1.2 IDENTIFICACION DE DEBILIDADES D	21
5.1.3 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES: O	21
5.1.4 IDENTIFICACIÓN DE AMANAZAS AMENAZAS: A	21
6. MAPA DE RIESGOS	23
6.1. IDENTIFICACIÓN DE FUENTES DE RIESGO Y AREAS DE IMPACTO	24
6.2. MATRIZ DE ANÁLISIS CUALITATIVO DE RIESGOS	25
7. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRES MOTOS & MOTOS	30
7.1. COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS Y SUS INDICADORES.	30
7.2. ANÁLISIS DE RENTABILIDADES.	32
7.3. ANÁLISIS DE LA LIQUIDEZ	33
7.4. ANÁLISIS DE PRODUCTIVIDAD	35

7.5. ANÁLISIS DEL ENDEUDAMIENTO	36
7.6. ANÁLISIS DEL EFAF.	37
7.7. ANÁLISIS DEL F.C.L PROYECTADO	40
7.8. CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO BASICO FINANCIERO	41
8. SISTEMA INTEGRAL DE INDICADORES PARA LA TOMA DE DECISIONES	42
9. CONCLUSIONES	47
10. BIBLIOGRAFÍA	49
11. ANEXOS	51

LISTA DE TABLAS

TABLA 1: COMPETIDORES MAPA ESTRATÉGICO	14
TABLA 2: IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS Y AREAS DE IMPACTO.	25
TABLA 3: MATRIZ CUALITATIVO DE RIESGO	26
TABLA 4:INDICADORES DE VENTAS	30
TABLA 5 :INDICADORES DE RENTABILIDAD MOTOS & MOTOS	32
TABLA 6: INDICADORES DE LIQUIDEZ MOTOS & MOTOS.	34
TABLA 7: INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD MOTOS & MOTOS	35
TABLA 8: INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO MOTOS & MOTOS	36
TABLA 9: EFAF 2003-2004	38
TABLA 10: FLUJO DE CAJA LIBRE PROYECTADO	40
TABLA 11: CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO BASICO FINANCIERO	41
TABLA 12 : INDICADORES MAS RELEVANTES DE LA HERRAMIENTA	43

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Etapas del ciclo de vida de la industria	4
FIGURA 2: Variación anual de las ventas reales minoristas por actividad comercial	11
FIGURA 3 : Mapa Estratégico	15
FIGURA 4: Grafico Comparativo entre TRM, costo del producto y precio de venta.	29
FIGURA 5: Menú de entrada del sistema de indicadores financieros para la toma de decisiones.	42

INTRODUCCIÓN

En el actual entorno socio-económico las empresas necesitan conocer, manejar e implementar herramientas y sistemas de información internos que les permitan saber hacia adonde va encaminado su negocio al momento de tomar una decisión que afecte directamente o indirectamente el crecimiento futuro de la misma.

La mayoría de las Pymes en el país no cuentan con herramientas y sistemas de información de indicadores que le faciliten a los gerentes y directivos tener una perspectiva clara y concisa de la estructura financiera de la empresa en un momento determinado, esta es una de las razones por las cuales se quiere diseñar un sistema integral de indicadores que les permita a los empresarios tener una visión a corto plazo de como va a funcionar su empresa en el futuro.

Basados en esta necesidad se diseñó la herramienta, que permite a sus usuarios evaluar los estados financieros y saber como ha sido y como es actualmente el desempeño financiero de la empresa, soportados en el análisis de indicadores de liquidez, endeudamiento, productividad y rentabilidad, los cuales muestran la realidad de cada una de las áreas y analizadas. Además de los indicadores tradicionales, se realizó un estado de flujo de efectivo con el fin de mostrar de donde provienen y en que se utilizan los recursos, para de esta manera ayudar a evaluar la calidad de las decisiones gerenciales. También se proyectó el Flujo de Caja Libre con el fin de conocer posibles escenarios de liquidez dentro de la empresa.

Otro aspecto fundamental para el diseño de la herramienta fue que se detectaron las diferentes fuentes de riesgo que afectan el funcionamiento de

la empresa y sus posibles áreas de impacto, se procedió a calificar cualitativamente cada riesgo, se explico su incidencia dentro del negocio, la probabilidad de ocurrencia, el impacto y una posible solución para realizar la gestión de cada uno de los riesgos planteados.

Basados en los análisis realizados anteriormente se procede a estudiar si la empresa cumple con su objetivo básico financiero.

Finalmente lo que se pretende con esta herramienta es que la empresa Motos & Motos pueda identificar las variables de riesgo que le afectan, monitorear el desempeño financiero y tener una visión en el corto plazo de cómo podría funcionar su negocio, para que de esta forma entren en un proceso de reestructuración del estado presente y futuro de la empresa, con el fin de mejorar la estructura organizacional y financiera de la empresa, lo que le permitirá tener un mayor rendimiento en el mercado.

1. OBJETIVOS

1.1. Objetivo General.

Diseñar un sistema integral de indicadores financieros que le permita a los empresarios identificar el impacto de las variables de riesgo financiero, sobre el desempeño financiero del negocio.

1.2. Objetivos específicos.

- Recopilar información sobre la situación financiera de la empresa, el sector en el que participa y su objetivo estratégico.
- Evaluar y analizar los indicadores a nivel de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y su evolución frente a indicadores sectoriales.
- Identificar variables de riesgo financiero que han afectado la situación financiera del negocio y que tengan impacto en la evolución futura.
- Diseñar una herramienta para diagnóstico financiero, sensibilización de variables financieras y un mapa de riesgos financieros para gestión de riesgos en el negocio y ayuda en la toma de decisiones a nivel de liquidez, endeudamiento y rentabilidad.
- Análisis y evaluación del costo de oportunidad de la estructura financiera que apalancan las inversiones de la empresa.

2. ANÁLISIS DEL SECTOR AL QUE PERTENECE LA EMPRESA MOTOS & MOTOS.

2.1. ANALISIS DE LA ETAPA DEL CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA

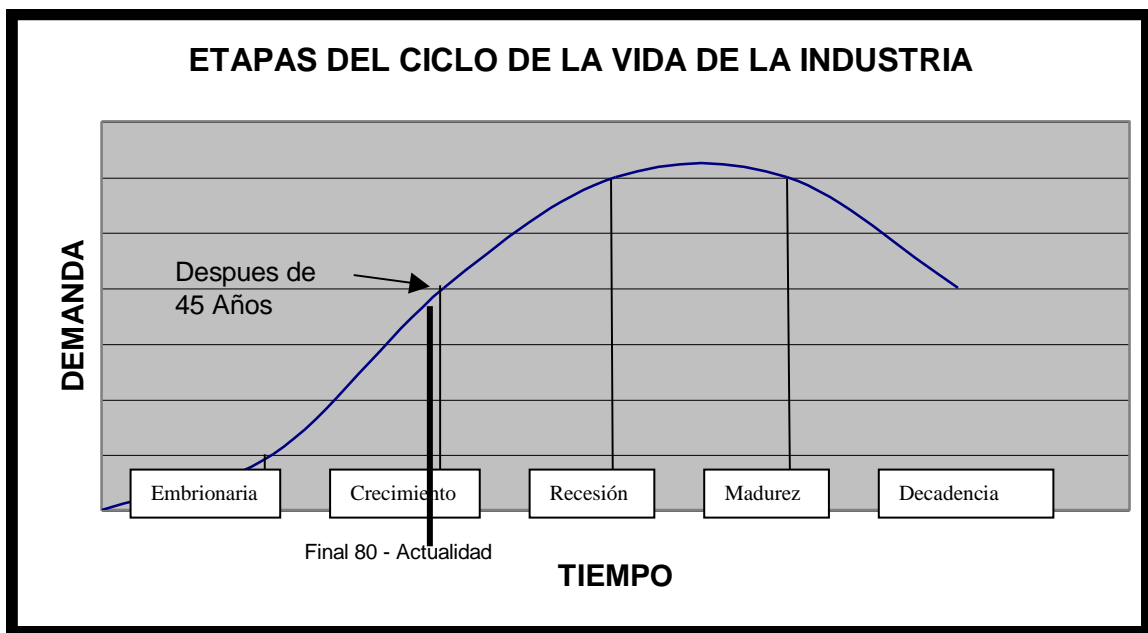


Figura 1: Etapas del ciclo de vida de la industria

Fuente: Hill, Charles W.L. Administración Estratégica

El sector industrial de motocicletas y partes se define como todas aquellas empresas dedicadas al ensamble, mantenimiento, reparación y comercialización de partes y motocicletas, el cual registró un crecimiento de 24.83% en el 2004 según la variación anual presentada por el DANE mostrando un crecimiento sobresaliente.

Al hacer un análisis del ciclo de vida del sector industrial de motocicletas y partes, tenemos que relacionarla inmediatamente con las compañías que impulsan este sector como son Kawasaki, Suzuki, Yamaha y Honda.

El sector industrial de motocicletas y partes en Colombia despegó en la década de los años 60 con la empresa Auteco situada en Itagüí (Antioquia), la cual producía y comercializaba las motocicletas Lambretta, que tuvieron varias versiones mejoradas hasta los años setenta, año en el cual se dejó de producir estas motocicletas.

La empresa Auteco firmó un acuerdo con la compañía Kawasaki Heavy Industria productora de equipo pesado, barcos, aviones, trenes y motocicletas, debido a que el mercado requería motocicletas más competitivas; el ensamble comenzó en 1972 con la más popular, Kawasaki 67-100 Korrecaminos conocida como Deluxe con cilindraje de 100 C.C. y motor 2 tiempos, a la cual le siguieron en su orden las motocicletas KV100 Kabra, KH komanche, KE 125 Kamello, 175 Koyote, KH 250 cobra. En los años 80 la empresa Auteco decae por varios factores entre otros el despegue de nuevas ensambladoras como Yamaha, Suzuki, Honda en los años 1978 y 1980, las cuales se enfocaron en la producción de motocicletas de cilindraje pequeño que tuvieron gran acogida en el mercado. A diferencia de Yamaha, Suzuki y Honda, Auteco continuó haciendo grandes esfuerzos por mantener el posicionamiento en el mercado de las motocicletas de cilindraje grande, lo cual no fue una buena decisión debido a que el mercado estaba enfocado hacia las motocicletas de cilindrajes pequeños.

En los años 90's Auteco vuelve a lanzar la Auteco Plus, una nueva Lambretta reformada y con la KMX que daba un status al usuario. En 1995 la industria de motocicletas nacional vivió un año récord de ventas de 132.000 unidades vendidas pero decayó dramáticamente a partir de 1998 y hasta el año 2000 afectando a todas las ensambladoras. En el nuevo siglo Auteco opta por ampliar la gama de modelos, al realizar una alianza estratégica con las

empresas Bajaj (India) en 1993 y con la empresa KIMCO (Taiwanesa) en el 2003. ¹

Respecto a Yamaha en los años 60's Coltejer en conjunto con el IFI y la Renault de Francia dan las pautas para crear la ensambladora de autos SOFASA que fue cedida al gobierno por petición de éste.

Siguiendo con la idea del ensamble y la fabricación de repuestos Coltejer creó FURESA (Fundiciones y Repuestos S.A.) y en el año 1975 junto con la empresa Yamaha de Japón inician el ensamble de 800 motocicletas anuales principalmente la DT 175/125 y la de calle la RS/100, en 1978 inicia el ensamble de la monoshock con 2 amortiguadores traseros cambiando el anterior que era central, en 1980 realizó el cambio más importante en sus modelos que fue el nuevo carburador que tenía una mezcla aire – gasolina llamado CALIBMATIC y era acorde a la altura sobre el nivel del mar, en 1984 se hizo un diseño más moderno y cambios menores como son los accesorios en aluminio y los frenos de disco delantero y el sistema eléctrico de 12 voltios en el 99.

La producción de la motocicleta DT hasta el momento es de 170.000 unidades, incluyendo la DT200 que se produjo del 93 al 2000. Respecto a la motocicleta de calle RX evolucionó a la RS y sus versiones 100/115/125 y 135 ensamblándose 87.000 unidades.

Hechos históricos de esta empresa que marcan pauta en la industria de las motos fueron la compra de Coltejer por Ardila Lulle en los 70's y dictaminó la política de que FURESA se debía concentrar en los textiles y que la línea de ensamble fuera absorbida por Impormotos y se trasladara a las nuevas instalaciones en Envigado Antioquia. En 1985 industriales compraron la línea de ensamble junto con Yamaha Motor Co. y se fundó Incolmotos, en un

www.auteco.com.co

principio la participación de Yamaha fue del 19% y en 1999 adquirió el 50% de la empresa.

Además de la producción en los años 80's de las motocicletas DT y RX se dio el ensamble de la V80 primera moto semiautomática cuya producción fue durante 19 años hasta el 2003 y cambió el paradigma del enfoque del uso de las motos hacia una penetración de mercado cuyos clientes eran primordialmente las mujeres, para cuando se dejó de ensamblar se habían vendido 115.000 unidades y hoy en el año 2005 es la más cotizada en el mercado de usadas.²

Para las cuatro grandes empresas Kawasaki, Yamaha, Suzuki y Honda la crisis sorpresiva del 97 y 98 las afectó presentando una disminución en sus ventas. La más afectada fue la empresa Yamaha que cerró el año 2000 con una baja en sus ventas aproximadamente de 20.000 unidades. Por otra parte es importante destacar que existe un tratado internacional que les exige a las ensambladoras para el nuevo milenio ensamblar solo motocicletas de motor cuatro tiempos ya que los motores dos tiempos producen mucha contaminación.

Suzuki Motor de Colombia S.A. lleva 27 años en Colombia a partir de 1978 su ensambladora esta situada en Pereira y fue creada por empresarios de esta ciudad y la empresa japonesa Suzuki Motor Company, inicia con 110 empleados directos y 100 concesionarios con el objeto de posicionar la marca y satisfacer la demanda, ahora cuenta con 390 empleados y más de 100 concesionarios y talleres autorizados, con un ensamble garantizado por la Norma ISO 9001:2000. En 1997 diversifica hacia la comercialización de motores fuera de borda, generadores de energía, motores estacionarios y motobomba; esta empresa, en los últimos años ha hecho modificaciones que involucra 5.000.000.000 de pesos.³

² www.yamaha.com.co

³ www.suzuki.com.co

En general el crecimiento de la industria se da por el desarrollo histórico de estas cuatro empresas en la que Honda sigue lineamientos paralelos en un despegue en los años 70 y 80 con repuntes en las ventas en el año 95 y un decaimiento en los años 97 y 98 normalizándose en el nuevo milenio⁴ y teniendo un crecimiento en las ventas del 24% en el primer trimestre del 2005, incluyendo repuestos genéricos que entraron a partir de la globalización y liberación de mercados se le da entrada a las características de crecimiento de esta industria.

La industria de motocicletas y sus partes se encuentra en su etapa de crecimiento industrial ya que presenta las siguientes características:

- ✓ Expansión rápida de la demanda debido a que nuevos compradores de motos y partes ingresan al mercado.
- ✓ Los precios se mantienen en un promedio debido a la gran cantidad de empresas con productos originales y genéricos.
- ✓ Desarrollo de canales de distribución tanto para productos originales como genéricos que equilibran el mercado.
- ✓ Disminuye la importancia del control sobre el conocimiento tecnológico.
- ✓ La rivalidad tiende a ser media debido a que el crecimiento industrial amplía el mercado potencial.
- ✓ El producto ofrecido en la industria tiene periodos de ciclo de vida promedio debido al uso continuado, estado de las vías, mantenimiento inadecuado lo cual incrementa la demanda de estos.

Las barreras de entrada de la industria de motos y partes, además del servicio de mantenimiento son:

- ✓ La posición de las empresas en el mercado debido a la calidad de sus productos, precios, diversificación y experiencia garantizada en sus servicios, lo cual origina lealtad entre los compradores de estos productos y servicios.

⁴ www.honda.com.co

- ✓ Como existe un mercado en crecimiento que origina el incremento de potenciales competidores se tiene que crear un valor agregado ó factor diferenciador para permanecer en la industria.
- ✓ Infraestructura y tecnología mínima para prestar un servicio de mantenimiento y reparación de motocicletas adecuado y de calidad que brinde la confianza necesaria para posicionar una empresa en el mercado.

El hecho de que la industria esté en esta etapa de crecimiento brinda oportunidades y amenazas como son:

OPORTUNIDADES

- ✓ Ampliar las operaciones de comercialización y de servicios hacia otros lugares geográficos.
- ✓ Se puede sacar ventajas de la etapa de crecimiento en términos estratégicos con el fin de prepararse para la intensa competencia en la inminente recesión industrial.
- ✓ Oportunidad de estrechar lazos comerciales basados en la equidad, calidad y buen servicio con clientes adquiridos como producto de una estrategia de desarrollo de mercado.
- ✓ A pesar de que existe una rápida expansión de la industria, no hay una presión competitiva que pueda influir en la toma de decisiones gerenciales
- ✓ Aumento de ingresos y utilidades.

AMENAZAS

- ✓ La reducción de know how tecnológico aumenta la cantidad de competidores potenciales, viéndose afectada la rentabilidad.
- ✓ Puede verse afectada esta etapa por factores que pueden sustituir el objeto social de la industria como es la creación de transportes masivos.
- ✓ El hecho de que existan oligopolio que manejen una industria en crecimiento, inhibe las políticas de precios, mercadeo y toma de decisiones en empresas fragmentadas que pertenecen a esta industria.

- ✓ Dependencia de los cambios en las variables económicas nacionales y regionales que pueden acelerar o desacelerar el crecimiento sostenible de la industria en general.

2.2. CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS DOMINANTES DE LA INDUSTRIA

A nivel nacional el crecimiento en ventas real de la industria fue de (24,83%), el cual es uno de los más sobresalientes en comparación con el resto de las industrias del comercio minorista.

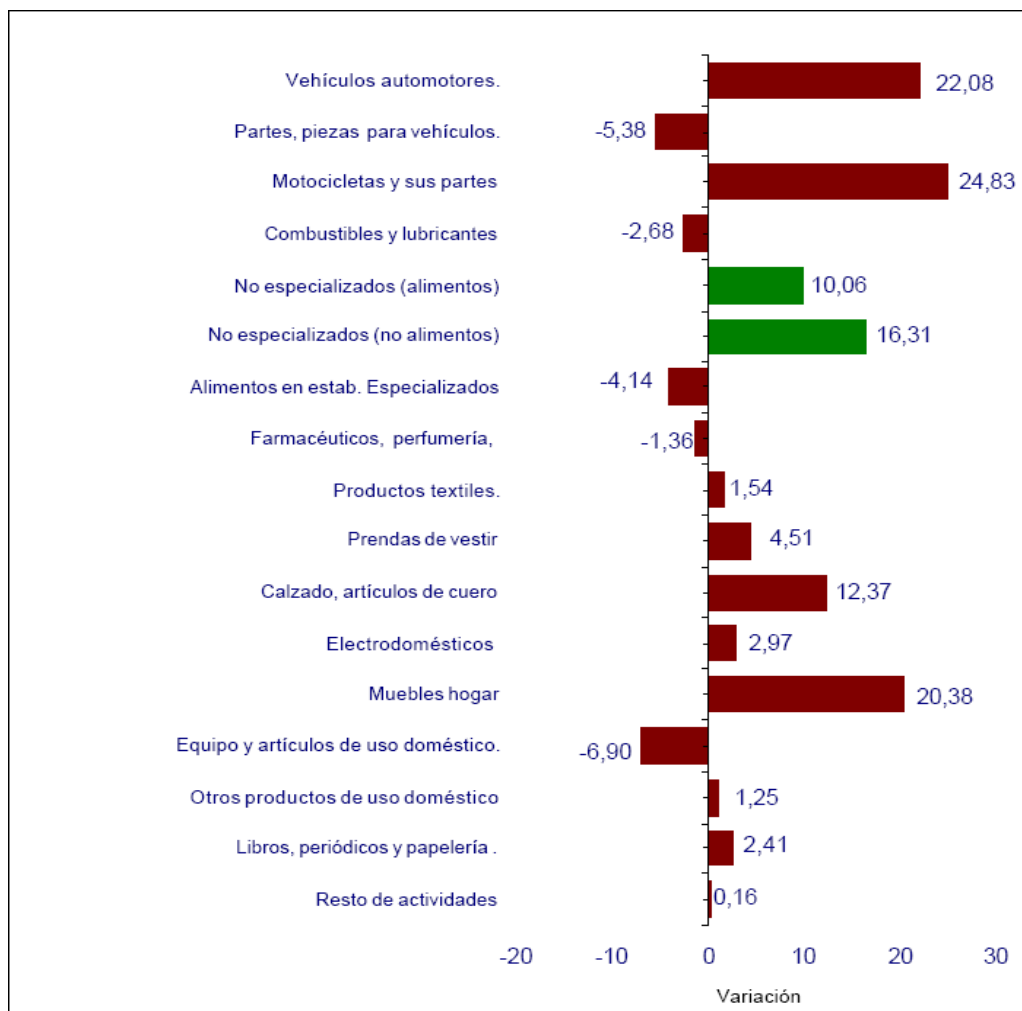


Figura 2: Variación anual de las ventas reales minoristas por actividad comercial año 2004

Fuente: DANE

La industria de la motocicletas y partes está jalonada por la actividad económica en el oriente colombiano, el departamento y su área metropolitana, debido a que es una industria en crecimiento; si analizamos a Santander desde el punto de vista de la inversión neta por actividad económica en el 2004 el comercio ocupó el tercer lugar entre los sectores, ya que fue la principal actividad con mayor capital constituido, pasando de 325 sociedades constituidas a 358 con una variación porcentual de 10.2% y un capital en el 2003 de 9.564 millones de pesos a 12.582 millones de pesos con una variación de 34.4%, esto se explica por las nuevas constituciones en sectores como la industrial manufacturera, la construcción, los hoteles, los restaurantes y los servicios comunitarios, generando el motor del crecimiento de la industria de motocicletas y sus partes.

El principal sector según el capital suscrito, fue el comercial, en el cual se destacó la constitución de una empresa en el mes de mayo de 2004 relacionada con la actividad de mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas, cuya participación alcanzó el 20.5% del total del sector,⁵ durante el primer semestre del año 2004, teniendo un crecimiento paulatino, ya que en el primer trimestre del 2005 alcanzó la industria de motocicletas y sus partes un crecimiento del 24.83%⁶. El segundo sector mas significativo en la constitución de sociedades fue el agrícola con una variación de 237.6% en el capital respecto al semestre anterior comportamiento que obedeció a la constitución de una empresa avícola en el mes de febrero de 2004 con una participación total del sector del 84.3% y la actividad del sector de servicios comunitarios, sociales y personales se ubico en el tercer lugar, registrando la variación más importante durante este periodo con 374.2%. En términos generales el crecimiento de las sociedades constituidas, refleja el entorno económico favorable para la inversión, en particular porque ha sido el mayor repunte en los últimos cuatro años.

⁵ INFORME COYUNTURA REGIONAL DE SANTANDER – ICER. Banco de la Republica, Cámara de Comercio, DANE, Convenio Interinstitucional Año 2004. Pagina 18.

⁶ VARIACIÓN ANUAL DE VENTAS MINORISTAS, DANE, Año 2004

En la actualidad la industria de motocicletas y sus partes en el área metropolitana de Bucaramanga está constituida por 120 empresas con un incremento a partir del año 95 entre el 15 y 18% teniendo su mayor aumento en el 2004 con 22 empresas constituidas con el mismo objeto social. Como analizamos el crecimiento de la industria es palpable y el municipio de Bucaramanga por su situación geográfica y económica es el sitio ideal para tal fin. Mantener su localización es parte de la estrategia corporativa de la empresa Motos & Motos, consolidándose con la creación de una sucursal en el municipio de Málaga, capital de la provincia de García Rovira y afianzando los lazos comerciales con algunas regiones del sur del Cesar son los objetivos a corto plazo que tiene propuestos la empresa Motos & Motos. A mediano y largo plazo se pretende realizar una expansión de mercado a los municipios de Pamplona, Barrancabermeja y floridablanca con el objetivo de aumentar su base de clientes. La empresa tiene como objetivo principal a mediano plazo, el ingreso al negocio de venta de motocicletas nuevas, si las condiciones económicas de la región dan signos de mantenerse o tener variaciones positivas en los principales sectores o actividades económicas.

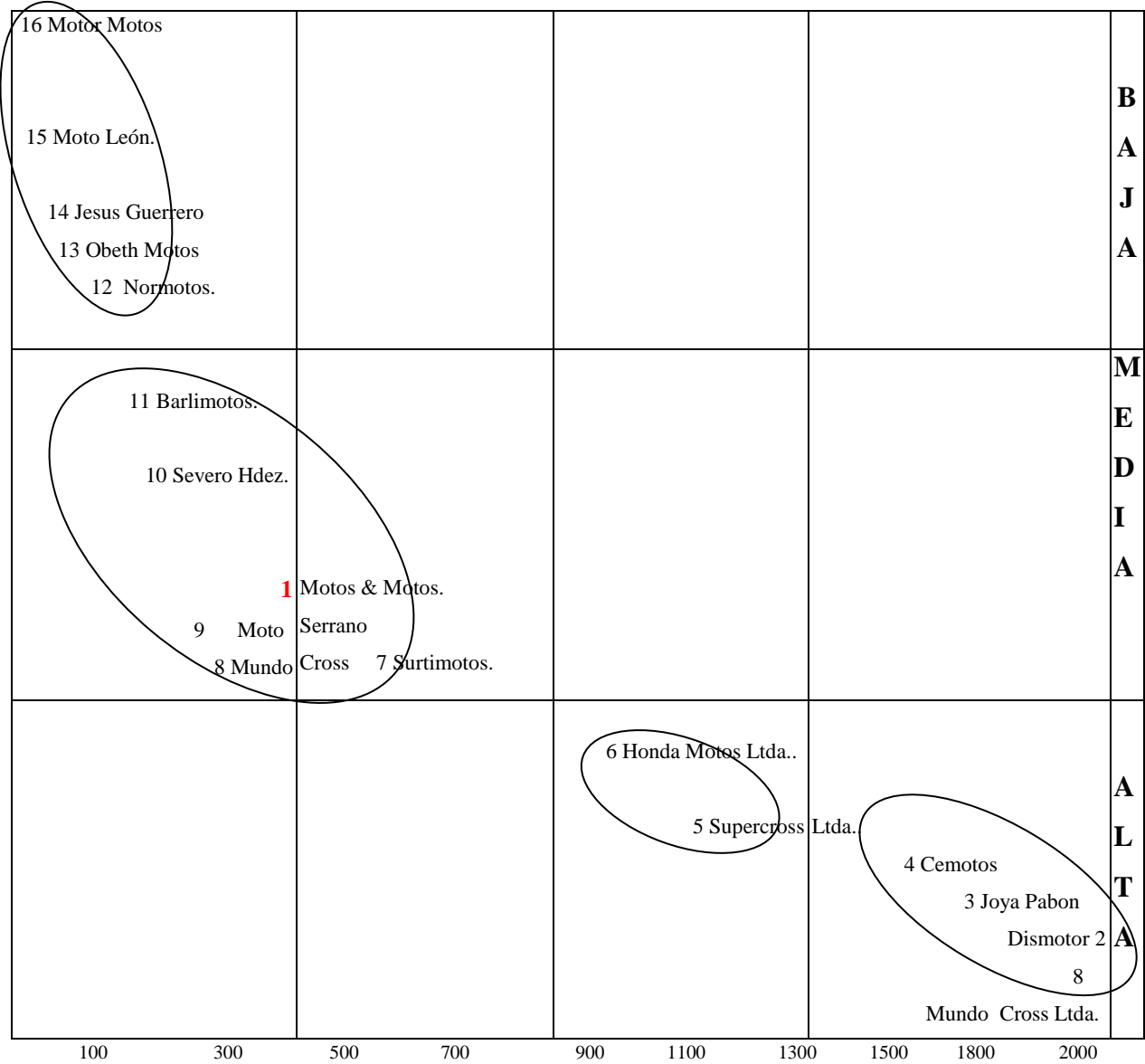
2.3. ANÁLISIS DEL GRUPO ESTRATEGICO EN QUE PARTICIPA LA EMPRESA

El análisis del grupo estratégico tiene aplicaciones fundamentales como conocer cuales son los rivales que compiten directamente con la empresa con enfoques y posiciones competitivas similares en el mercado en cuanto a amplitud de líneas de productos, canales de distribución, precios, calidad, cobertura geográfica, servicio al cliente y lo mas importante la estructura financiera, los competidores inmediatos de una compañía son aquellas que se encuentran en su grupo estratégico, cada ovalo representa un grupo, debido a que todas las empresas dentro de un grupo estratégico siguen estrategias similares, los clientes tienden a considerar sus servicios como sustitutos directos entre si, a mayor cercanía entre las empresas y grupos, mayor rivalidad entre ellos debido a que los compradores ven sus productos como sustitutos.

TABLA 1: COMPETIDORES MAPA ESTRATÉGICO.

	Competidores Mapa Estratégico	Ventas Año 2004
1	Motos & Motos	379.403.125
2	Dismotor Ltda.	1.964.575.000
3	Joya Pabón Ltda.	1.860.193.107
4	Cemotos (Yamaha motos)	1.524.295.455
5	Supercross Ltda.	1.296.266.000
6	Honda motos Ltda.	960.420.000
7	Surtimotos	524.028.147
8	Mundo Cross Ltda.	2.746.539.480
9	Moto Serrano	225.754.000
10	Severo Hernández Tarazona	127.800.000
11	Barlimotos	116.445.991
12	Normotos	70.185.000
13	Obeth Motos	29.760.104
14	Guerrero Duarte Jesús	25.000.000
15	Moto León	7.849.000
16	Motor Motos	7.560.000

2.4. MAPA ESTRATEGICO



**PROMEDIO DE VENTAS ANUALES
(Millones de Pesos)**

Figura 3 : Mapa Estratégico

Fuente: Análisis sectorial Cámara de Comercio

3. CONTEXTO EMPRESARIAL DE MOTOS & MOTOS

Al momento de desarrollar un estudio tanto de la situación financiera de una empresa así como un análisis de riesgo es muy importante conocer el contexto empresarial del negocio con el fin de distinguir algunos parámetros como historia, misión, visión etc.

3.1. RESEÑA HISTORICA

Motos & Motos es una empresa familiar que comenzó hace diez años en la ciudad de Bucaramanga, en sus inicios solo contaba con venta de repuestos y mantenimiento de motocicletas. Tres años después la empresa compró un nuevo local donde se instaló la maquinaria de torno y rectificadora, con el fin de brindarles a los clientes un mayor servicio. Un año después se unificaron los locales para que toda la empresa funcionara en un solo establecimiento con el objetivo de tener un mayor control y ofrecer un servicio más rápido y oportuno, actualmente la empresa ofrece los servicios de torno, rectificadora, venta de repuestos y mantenimiento para las motocicletas.

3.2. MISIÓN

“ Somos una empresa dedicada a la venta de repuestos originales, genéricos y al servicio de mantenimiento y reparación de partes para motocicletas de las principales marcas del mercado. Nuestro objetivo es satisfacer a nuestros clientes del Área Metropolitana y Regional teniendo como base los principios de respeto, equidad comercial y competitividad por ser distribuidores directos de nuestros productos, apoyados por un recurso humano capacitado y maquinaria de óptima tecnología pensando en un equilibrio ambiental “.

3.3. VISIÓN

“ Para el 2010, la empresa Motos & Motos será reconocida a nivel regional y nacional como líder en la comercialización de motocicletas y repuestos originales, genéricos y en la prestación de los servicios de mantenimiento y reparación de partes para motocicletas, diferenciados con la implementación de factores de competitividad, todo dentro un marco de unidad empresarial orientado al desarrollo tecnológico en todas sus áreas. Marcando una preferencia en el mercado “.

4. CONTEXTO ORGANIZACIONAL DELA EMPRESA MOTOS & MOTOS

En la determinación del contexto organizacional es conveniente establecer las metas, objetivos, estrategias, alcance y parámetros de la actividad o parte de la empresa a la cual se esta aplicando la gestión de riesgo⁷,es por esto que se realizó el estudio y la determinación del contexto organizacional con el fin de facilitar el proceso de formulación e identificación de las diferentes fuentes de riesgo y áreas de impacto en las que este puede afectar a la empresa.

4.1. OBJETIVOS

- Incrementar la participación en el mercado regional en un 15%
- Incrementar la participación en los mercados actuales en un 25%
- Adquirir mayor poder de negociación sobre los proveedores de repuestos genéricos.
- Diversificar a mediano y largo plazo en la industria de motocicletas y partes.

4.2. METAS

- Disminuir los excesos de inventarios.
- Aumentar la rotación de Inventarios, para aumentar la productividad de la empresa traducida en ventas.
- Nuevo punto de comercialización de productos y servicios en el sur de la ciudad.
- Realización de publicidad mediante radio, periódicos, revistas y eventos deportivos de motociclismo.

⁷ Norma Técnica Colombiana 5254 para la Gestión de Riesgo, 9p

- Lograr acuerdos a nivel de la asociación de las empresas de la industria a nivel local para negociar directamente con los fabricantes de los países asiáticos.
- Empezar una reestructuración organizacional, donde se formalice el departamento operativo, de contabilidad y el de mercadeo y ventas.

4.3. POLITICAS

- Disminuir el tiempo de pago a proveedores con el fin de ganar mas descuentos por pronto pago.
- Llevar a cabo una expansión de mercados bajo un control financiero viable y controlado, con responsabilidades especificas en una persona de la empresa.
- Mantener una planeación de portafolio adecuada que minimice los excesos de inventarios e impulse con liquidez la implementación de las estrategias corporativas.
- La empresa Motos & Motos en función de su recurso humano debe estar al tanto de la implementación de las nuevas estrategias corporativas para crear un compromiso en el alcance de la misión de la empresa.

4.4. ESTRATEGIAS

- La empresa Motos & Motos marca su posicionamiento por la reducción de los precios de productos genéricos que le dan competitividad a nivel local e impulsan su imagen corporativa en la región.
- Dar un mayor descuento a los mecánicos que sean fieles al almacén ya que este tipo de personas son los principales clientes de la empresa.

5. CONTEXTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MOTOS & MOTOS

El contexto estratégico es la relación entre la empresa y su entorno, identificando las fortalezas debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. El contexto incluye los aspectos financieros, operacionales, competitivos, políticos, sociales, del cliente, culturales y legales de las funciones de la empresa⁸, con base en esto se pretende tomar la información necesaria para la identificación de las fuentes de riesgo y sus diferentes áreas de impacto

5.1. ANÁLISIS DOFA

5.1.1 IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS: F

1. Se busca lograr una integración hacia atrás por medio de la asociación de las empresas de la industria a nivel local.
2. Un factor diferenciador es que se cuenta con productos originales y genéricos a muy buen precio y con un servicio de calidad en mantenimiento y reparación de partes lo cual le da a la empresa una ventaja competitiva.
3. La etapa de crecimiento de la industria permite que la rivalidad sea baja sin despojar a los competidores de la participación en el mercado.
4. El volumen de las ventas representan más el doble de los activos de la empresa.
5. La Empresa presenta buena liquidez ya que todas sus ventas se realizan de contado.

⁸ Norma Técnica Colombiana 5254, para la Gestión de Riesgo, 8p

5.1.2 IDENTIFICACION DE DEBILIDADES D

1. La empresa no utiliza indicadores financieros para analizar su situación financiera.
2. Excesos de inventarios, con una baja rotación.
3. La empresa no cuenta con sistemas que le permita tener un control sobre el manejo de los inventarios.
4. Por ser una empresa familiar se ha manejado de una manera unipersonal (solo a criterio del propietario) y bajo criterios que se enfocan a tomar las decisiones por conocimiento empírico
5. Los descuentos por pronto pago en el ultimo año no fueron aprovechados debido a que la rotación de las cuentas por pagar es mayor al plazo que dan los proveedores.

5.1.3 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES: O

1. Crecimiento de la industria a nivel local y nacional.
2. Mayor poder de negociación con los proveedores de repuestos genéricos lo cual aumenta las utilidades.
3. Aumento de los ingresos de los hogares destinados a la compra de motocicletas y sus partes.
4. Dinamismo economía municipios circunvecinos.

5.1.4 IDENTIFICACIÓN DE AMANAZAS AMENAZAS: A

1. Monopolio de los concesionarios en la venta de motocicletas nuevas.
2. Sistema de transporte masivo.
3. Pocas barreras de entrada a la industria, que conllevan al aumento en el número de empresas con esta misma razón social.
4. Competencia desleal en los precio de los repuestos genéricos, por parte de las pequeñas empresas que ingresan a la industria.
5. El TLC y la entrada de repuestos usados de EE.UU.

6. Proliferación de mercados subterráneos incrementa la venta de repuestos robados (mercado de las pulgas).

6. MAPA DE RIESGOS

Al analizar el riesgo se puede aplicar diferentes grados de exactitud, dependiendo de la información y la disponibilidad de datos. El análisis puede ser cualitativo, semi-cuantitativo y cuantitativo; en la práctica con frecuencia se emplea primero el análisis cualitativo, que emplea palabras o escalas descriptivas para describir la magnitud de las consecuencias potenciales y la posibilidad de que estas consecuencias ocurran.

El mapa de riesgo consiste en separar los riesgos aceptables menores de los mayores, y proporcionar datos que sirvan para la evolución y el tratamiento del riesgo. En este mapa se considera las fuentes de riesgo, sus consecuencias y la posibilidad de que estas consecuencias ocurran.

A continuación se muestran las medidas cualitativas o descriptivas simples para la probabilidad y consecuencias :

- Medidas cualitativas de la consecuencia o impacto⁹.
 1. (Insignificante), Ningún daño pérdidas financieras pequeñas.
 2. (Menor), Medianas pérdidas financieras.
 3. (Moderada), Pérdidas financieras altas.
 4. (Mayor), Pérdida financiera importante.
 5. (Catastrófica), Enorme pérdida financiera.

⁹ Norma Técnica Colombiana 5254 para la gestión del riesgo.

- Medidas cualitativas para las probabilidades¹⁰.
 - A. (Casi cierto), Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias.
 - B. (Probable), Puede probablemente ocurrir en la mayoría de las circunstancias.
 - C. (Posible), Es posible que ocurra en algunas veces.
 - D. (Improbable), Podría ocurrir en algunas veces.
 - E. (Raro), Puede ocurrir solamente en circunstancias excepcionales.

- Convenciones matriz de análisis cualitativo de riesgos. Nivel de riesgos¹¹.
 - E. Riesgo extremo, se requiere acción inmediata.
 - H. Alto riesgo, es necesario la atención del director.
 - M. Riesgo moderado, se debe especificar la responsabilidad de la dirección.
 - L. Riesgo inferior, gestionar mediante procedimientos de rutina.

¹⁰ *Ibíd.*

¹¹ *Ibíd.*

6.1. IDENTIFICACIÓN DE FUENTES DE RIESGO Y AREAS DE IMPACTO¹²

TABLA 2: IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS Y AREAS DE IMPACTO.

FUENTES DE RIESGO	AREAS DE IMPACTO			
	COMPRAS	LIQUIDEZ	GERENCIA	VENTAS
CONTRACTUALES	Incumplimiento de los proveedores	Cuentas por pagar.		Incumplimiento de los proveedores
ECONOMICAS	Tipo de Cambio.		TLC.	Tipo de Cambio.
				TLC.
				Inflación.
FINANCIERAS		Apalancamiento.		
ACTIVIDADES DE GESTION Y CONTROL			Competencia.	Inventarios.
				Competencia.
REPUTACION E IMAGEN				Calidad del producto.
MERCADO SUBTERRÁNEO				Venta de partes robadas.

¹² Formato tomado de la Norma Técnica colombiana 5254 para la gestión del riesgo.

6.2. MATRIZ DE ANÁLISIS CUALITATIVO DE RIESGOS¹³.

TABLA 3: MATRIZ CUALITATIVO DE RIESGO

PROBABILIDAD	CONSECUENCIA				
	1 INSIGNIFICANTE	2 MENOR	3 MODERADO	4 MAYOR	5 CATASTROFICO
A (CASI CIERTO)				Apalancamiento E	
				TLC E	Tipo de Cambio. E
B (PROBABLE)			Inflación H	Cuentas por Pagar, Inventarios E	
C (POSIBLE)	Venta de partes robadas (Mercado de las pulgas) L		Competencia H		
D (IMPROBABLE)		Calidad del producto L			
E (RARO)		Incumplimiento de los proveedores M			

En la identificación de las diversas fuentes de riesgo y las áreas de impacto que afectan a la empresa Motos y Motos, se tuvo en cuenta el contexto organizacional y estratégico.

En primera instancia se detecta el **riesgo de incumplimiento** por parte de los proveedores, su nivel es clasificado como moderado **M** y se debe especificar la responsabilidad de la dirección debido a que los pedidos son realizados solo bajo la expresa autorización de sus propietarios, la probabilidad de que ocurra es Rara **E** ya que los proveedores con los que cuenta la Motos y Motos son empresas con gran trayectoria y amplio reconocimiento en el mercado, la consecuencia es clasificada como **menor** debido a que las perdidas financieras son medianas, este riesgo impacta directamente en las áreas de compras y de ventas y se puede controlar

¹³ *Ibíd.*

mediante auditoria, programas de verificación de cumplimiento y estudio de las condiciones de los contratos.

Otros riesgos son el incumplimiento de las **cuentas por pagar** y los excesos y baja rotación de **inventarios**, son clasificados como extremos **E** por lo que se requiere una acción inmediata por parte del gerente, es probable **B** que ocurran, presentando una pérdida financiera importante (consecuencia clasificada como **mayor**) que afecta directamente la liquidez de la empresa y las ventas. El riesgo de las cuentas por pagar se puede reducir mediante planes de contingencia que garanticen en un momento determinado el pago de las obligaciones que la empresa no pueda cubrir con la operación del negocio. El riesgo de inventarios se puede reducir mediante inspección y procesos de control que garanticen la compra de productos con mayor rotación en el mercado y también creando planes de marketing con los que se puedan vender los excesos de mercancía ociosa que permanecen en bodega.

Los riesgos con una probabilidad de ocurrencia casi cierta **A** y con una consecuencia de pérdidas financieras importantes (consecuencia **mayor**) son el **apalancamiento Financiero** y la aprobación del **TLC** . Estos riesgos se deben tratar inmediatamente por que son de nivel extremo **E**, que afectan la liquidez en la operación, las ventas y las decisiones gerenciales con respecto a la incidencia del TLC en el mercado. Para controlar el riesgo de apalancamiento financiero se debe mantener niveles optimos de endeudamientos que le permita a la empresa cumplir con sus obligaciones financieras en el corto plazo y largo plazo.

El riesgo de ventas de partes robadas se clasifica como inferior **M**, es posible que ocurra algunas veces afectando la ventas, pero sus pérdidas financieras serian pequeñas, este riesgo se puede gestionar mediante procedimientos de rutina, como la colaboración de los diferentes organismos de seguridad frenando la proliferación del mercado subterráneo.

La competencia es un riesgo moderado **M**, que tiene una probabilidad de ocurrencia posible, debido a que las demás empresas manejan descuentos en sus productos con el fin de atraer clientela, esto afecta las ventas y la decisiones de la gerencia. Las pérdidas financieras suelen ser altas, pero se podría reducir si se implementan políticas y control de precios similares a la competencia.

La variable calidad del producto tiene una calificación de riesgo inferior **L**, con probabilidad de ocurrencia improbable que podría afectar las ventas del negocio con pérdidas financieras medianas, este riesgo se puede gestionar mediante procedimientos de rutina, realizando la debida inspección, procesos de control de calidad y características de diseño de los productos en el momento de su compra.

Los riesgos económicos a tener en cuenta en la empresa por su importancia en la determinación de los precios de sus productos, son la inflación y el tipo de cambio (TRM). El riesgo de inflación es de nivel alto **H**, con posibilidades de ocurrir en la mayoría de las circunstancias pérdidas financieras altas por el incremento de los precios de sus productos, afectando así las ventas. Este riesgo es necesario la intervención del gerente, para poder reducir o controlar esta variable con procedimientos de políticas y control de precios.

El riesgo de tipo de cambio está clasificado en un nivel extremo **E**, este riesgo requiere de una acción inmediata para contrarrestar su efecto debido a que la mayor parte de los productos ofrecidos por la empresa son importados, las consecuencias o impacto de este riesgo están catalogadas como catastróficas con un efecto perjudicial y una enorme pérdida financiera, la probabilidad de ocurrencia es casi cierta debido al origen de la mercancía y a las fluctuaciones presentadas en los últimos años por la TRM.

El riesgo de tipo de cambio es quizás el más difícil de controlar debido a que a que el portafolio de productos que maneja la empresa son en su mayoría productos importados de países como Japón, India, China, Taiwán entre otros. Como se puede observar en la siguiente gráfica (Comparativo entre

las variaciones de la TRM y los precios de los pistones para el público y la empresa), la TRM en los últimos cinco años ha presentado cambios bruscos en sus cotizaciones los cuales se ven reflejados en las variaciones de los precios que los proveedores le hacen a la empresa (ver anexo A), por otra parte se puede observar que la empresa trata de mantener un poco la uniformidad de sus precios con el fin de no perder sus clientes limitando de esta manera un poco sus márgenes de rentabilidad.

En fin lo que se debe realizar es un seguimiento de cerca de los cambios de la TRM para de esta manera crear estrategias que le permitan a Motos y Motos minimizar la perdidas que le ocasionan los cambios bruscos en esta cotización.

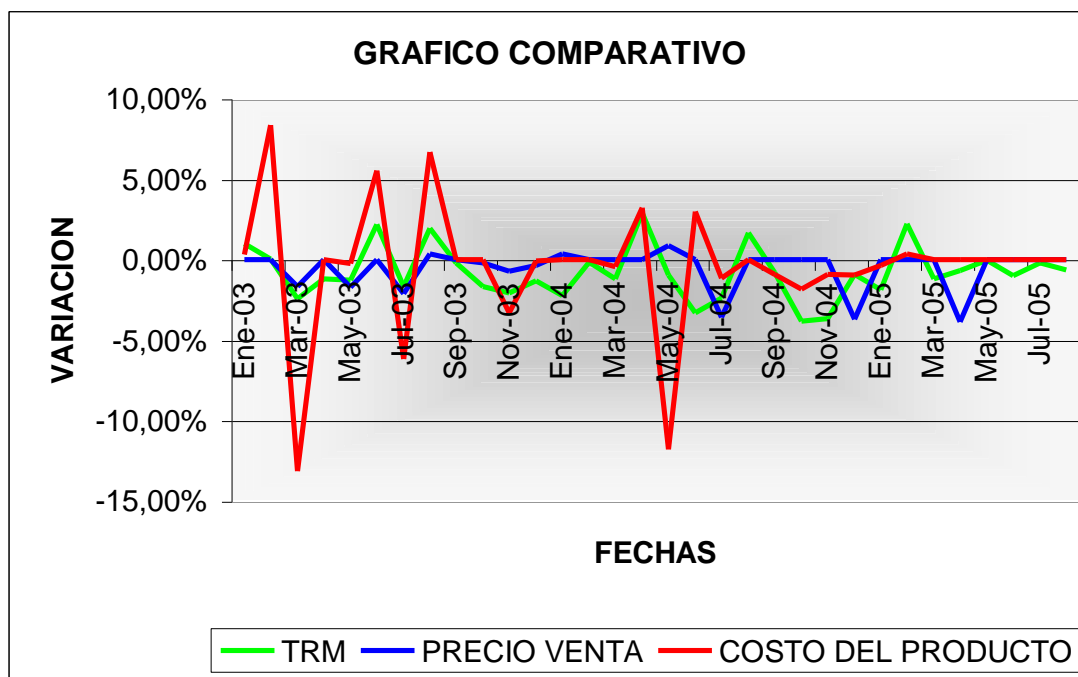


FIGURA 4: Grafico Comparativo entre TRM, costo del producto y precio de venta.

7. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA MOTOS & MOTOS

7.1. COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS Y SUS INDICADORES.

El análisis de la situación financiera de la empresa Motos & Motos empieza por estudiar el comportamiento de las ventas debido a que en los últimos cinco años de funcionamiento estas han crecido de manera sustancial, de estar en \$84.468.367 en el año 2000 pasaron a \$379.403.125 (Ver tabla 4), esto gracias a que el sector de motocicletas y sus partes se encuentra en etapa de crecimiento, lo anteriormente dicho lo confirma la cifra dada por el DANE en sus informe variación anual de las ventas reales minoristas por actividad comercial para el año 2004 en el cual se puede observa que este sector fue quien presento mayor crecimiento 24,83%. Por su parte el crecimiento reportado en las ventas de la empresa para el 2004 fue de 105,25%.

TABLA 4:INDICADORES DE VENTAS

INDICADORES MOTOS & MOTOS	2000	2001	2002	2003	2004
TAMAÑO					
VENTAS	\$ 84.468.367	\$ 94.381.045	\$ 106.028.076	\$ 184.845.574	\$ 379.403.125
CRECIMIENTO EN VENTAS %		11,74%	12,34%	74,34%	105,25%
EBITDA / VENTAS	8,2%	6,2%	4,7%	4,9%	4,8%
EGO / VENTAS		-11,20%	-5,23%	17,36%	21,60%
KTNO / VENTAS	25%	35%	39%	12%	-10%

Al analizar la diferencia presentada entre los ingresos, costos y gastos que impliquen entradas o salidas de efectivo se determina el EBITDA (VER

ANEXO B), o lo que finalmente se convierte en caja para pagar impuestos, servicio a la deuda, apoyar inversiones y reparto de utilidades.

Con base en este MARGEN (EBITAD/ VENTAS) se observa que en promedio por cada peso de ventas la empresa destina a la caja operacional 5,76 centavos, también se puede observar que ha medida que las ventas han ido aumentando este margen ha disminuido lo que quiere decir que para el 2004 se destinaron menos centavos para el pago de servicio de deuda, pago de impuestos apoyo de inversiones y reparto de utilidades.

La productividad del capital de trabajo (KTNO/ VENTAS) refleja la cantidad de pesos que una empresa vende por cada peso invertido en capital de trabajo neto operativo¹⁴, para el caso de Motos & Motos se puede observar que la empresa hasta el año 2002 mantiene buenos índices de productividad por ejemplo en ese año era del 39%, cifra buena teniendo en cuenta que las empresas utilizan estos recursos con el propósito de aumentar su valor, por otra parte se puede observar que en los años 2003 y 2004 la empresa presenta una disminución con respecto a los años anteriores ya que la productividad se sitúa en 12 y -10% respectivamente, la cifra negativa en la productividad del capital de trabajo quiere decir que el KTNO se vio afectado de manera negativa por el incremento de las cuentas por pagar a proveedores y los inventarios no tuvieron una variación significativa (Ver Anexo C), se puede observa también que la empresa libero capital de trabajo puede ser otra razón por la cual la productividad da negativa.

Efectivo generado por las operaciones (EGO). “Al calcular el EGO, expresando en términos de efectivo, las diferentes partidas del estado de resultados, al conciliar las cuentas de inventarios y cuentas por pagar a proveedores, y dependiendo de si estas aumentan o disminuyen de un año a otro, se determina si han proporcionado o demando efectivo”¹⁵. En base a lo

¹⁴ GARCIA SERNA Oscar León. Administración financiera fundamentos y aplicaciones 3° Ed. Cal: Prensa moderna impresores S.A., 1999 233p

¹⁵ *Ibíd.*, 378p

mencionado anteriormente se puede decir que el EGO / VENTAS (Ver tabla 4) demuestra que la empresa en todos lo años exceptuando el año 2002 muestra una incapacidad de liberar o generar flujo de caja por cada peso vendido, para atender el servicio a la deuda y repartir utilidades para sus propietarios.

7.2. ANÁLISIS DE RENTABILIDADES.

La rentabilidad es la medida de productividad de los fondos comprometidos en un negocio, sus indicadores sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa en el control de los costos y gastos, haciendo que de esta manera la ventas se conviertan en utilidades¹⁶

TABLA 5 :INDICADORES DE RENTABILIDAD MOTOS & MOTOS

RENTABILIDAD	2000	2001	2002	2003	2004
Margen bruto de utilidad	15,1%	12,5%	5,1%	8,2%	6,7%
Margen De Utilidad Operativa	8,2%	6,2%	4,7%	4,9%	4,8%
Margen De Utilidad Antes De Impuestos	8,5%	2,7%	3,3%	6,4%	5,51%
Margen Neto De Utilidades	8,5%	2,7%	3,3%	6,4%	5,46%
Rentabilidad O Del Activo	10,06%	7,54%	6,15%	9,37%	9,97%
Rentabilidad Del patrimonio	18,07%	5,67%	8,23%	20,59%	25,62%

Para los propietarios lo mas importante es conocer la manera como se produce el retorno de los dineros invertidos en el negocio, es por esto que se analizara la aplicación de los indicadores de rentabilidad mas importantes como lo son la Rentabilidad del activo y la Rentabilidad del patrimonio.

La rentabilidad del activo de la empresa Motos & Motos para el periodo 2001 - 2002 disminuyó con respecto a la presentada en el año 2000 debido a que el porcentaje de utilidades operacionales disminuyo pasando de 8,2% a un promedio de 5,45% para los años mencionados. Aunque la rentabilidad de

¹⁶ ANAYA ORTIZ, Héctor Análisis Financiero Aplicado Con ajustes por inflación. 9º Ed., Bogotá Grupo editorial 87, 186p

los activos sigue siendo menor a la registrada en el año 2000 para el periodo 2003-2004 aumentó en un promedio de 9,67%.

A pesar de que este indicador ha presentado una disminución en lo corrido de los años, al compararlo con el sector a nivel nacional y regional, y con su principal competencia (Ver anexo E) se observa que la rentabilidad del activo de la empresa está encima de estos, ya que presentan una rentabilidad del activo de 3,09%, 7,53% y 2,67% respectivamente. Lo que quiere decir que este es un buen indicador para la empresa por que muestra la eficiencia de la administración para producir utilidades con los activos disponibles.

La rentabilidad del patrimonio de la empresa Motos & Motos, presenta una variación significativa en el periodo 2001-2002 con respecto al año base, pues paso de 18,07% a un promedio de 6,95% para los años mencionados, un aspecto positivo es que en los dos últimos años analizados la rentabilidad del patrimonio se ha venido incrementando, después de estar en 8,23% paso a 20,59% y 25,62% en 2003 y 2004 respectivamente.

Al confrontar este indicador con los promedios del sector a nivel nacional y regional se puede observar que la empresa presenta una rentabilidad superior a estos, pues mientras a nivel nacional es de 6,63%, a nivel regional se halla en 13,77%, por otra parte se puede observar que la rentabilidad del patrimonio de la principal competencia es muy baja 3,54% con respecto a Motos & Motos y también tomando como referencia los promedios del sector. Lo anterior nos demuestra que la empresa es muy eficiente en la administración de sus recursos para producir utilidades con su patrimonio.

7.3. ANÁLISIS DE LA LIQUIDEZ

La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo a medida que éstas vencen. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera total. Las tres medidas de liquidez

mas importantes: son el capital neto de trabajo, el índice de solvencia, y la prueba ácida.

TABLA 6: INDICADORES DE LIQUIDEZ MOTOS & MOTOS.

LIQUIDEZ	2000	2001	2002	2003	2004
CAPITAL NETO DE TRABAJO (KT)	\$ 24.398.912,29	\$ 26.654.176,61	\$ 21.583.016,46	\$ 33.327.164,09	\$ 54.285.845,09
KT / VENTAS	29%	28%	20%	18%	14%
RAZÓN CORRIENTE	2,56	2,31	1,80	2,16	1,58
PRUEBA ÁCIDA	0,23	0,06	0,04	0,40	1,01

El índice de solvencia que presenta la empresa para los todos los periodos esta por encima de 1, lo cual es aceptable por que la empresa cuenta con efectivo garantizado y otros bienes, que en el transcurso normal de su operación se transforman en efectivo.

El Capital de Neto de Trabajo de la empresa Motos & Motos, tuvo un comportamiento promedio en las cantidades de recursos disponibles a corto plazo para atender las operaciones normales del negocio o del ciclo operativo, de los periodos del 2001 – 2002 por un valor de \$ 25.526.544,45 y de 2003 – 2004 por un valor \$ 43.806.504,59. Este indicador muestra de manera cuantitativa los resultados del índice de solvencia.

La Prueba Ácida de esta empresa esta por debajo de (1) en los primeros años, lo cual representa una insuficiencia para cubrir los pasivos a corto plazo sin necesidad de salir a vender los inventarios, para el año 2004 mejoro con respecto a los últimos años llegando a 1.01 en activos corrientes de fácil realización.

7.4. ANÁLISIS DE PRODUCTIVIDAD

Los indicadores de productividad o de rotación, fundamentalmente tratan de medir la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus activos, en especial los operacionales, según la velocidad de recuperación del dinero que se invierte en cada uno de ellos. Los indicadores de mayor relevancia para la empresa Motos & Motos se analizarán a continuación teniendo en cuenta los valores expuestos en la siguiente tabla.

TABLA 7: INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD MOTOS & MOTOS

PRODUCTIVIDAD	2000	2001	2002	2003	2004
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	2,3	2,0	2,2	3,4	6,6
DIAS DE INVENTARIOS	155	179	167	107	54
ROTACIÓN DE CXP	5,3	6,5	11,2	10,1	5,9
DIAS DE CXP	68	56	32	36	61
ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL	1,23	1,21	1,30	1,91	2,06
DIAS DEL ACTIVO TOTAL	292,10	296,39	276,95	188,70	174,91

La empresa convierte sus inventarios de mercancías a efectivo cada 152 días (2,5 veces al año) en promedio para un periodo comprendido entre los años 2000-2003, cifra que para el año 2004 mejora sustancialmente ya que la rotación de sus inventarios se reduce tan solo a 54 días (6,6 veces al año) lo cual quiere decir que la empresa en el 2004 fue más eficiente en el manejo de sus inventarios, esto se debe a que los propietarios tomaron conciencia que el acumular grandes cantidades de inventarios es perjudicial para la liquidez de la empresa y lo mejor es manejar una filosofía con pocos inventarios y altas rotaciones que garanticen la eficiencia de los dineros invertidos.

La rotación de cuentas por pagar, muestra que la empresa históricamente paga a sus proveedores en promedio cada 51 días (7,8 veces al año), al analizar este valor en primera instancia sería bueno ya que los clientes le están pagando a la empresa al momento de la compra lo cual demuestra que la empresa se está apalancando con sus proveedores, pero es malo por que

esto podría indicar falta de capacidad de pago para atender estos pasivos (sus proveedores otorgan plazos que oscilan entre los 30 y 45 días) , es decir dificultades de la empresa para atender adecuadamente a sus proveedores, lo cual podría extenderse mas adelante a otros acreedores. Por otra parte el problemas radica en que la empresa esta dejando de ganarse los descuentos por pronto pago (descuentos entre el 5% y el 15% dependiendo de cada proveedor), lo ideal para Motos & Motos seria ganarse estos descuentos para de esta manera conducir a una rotación mas rápida y no incumplir con sus obligaciones.

7.5. ANÁLISIS DEL ENDEUDAMIENTO

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en que grado y de que forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que corren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa¹⁷. Con base en esto se procederá a realizar el respectivo análisis de endeudamiento para la Motos & Motos con base en los siguientes indicadores.

TABLA 8: INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO MOTOS & MOTOS

ENDEUDAMIENTO	2000	2001	2002	2003	2004
APALANCAMIENTO TOTAL (RELACIÓN D/P)	72%	71%	90%	69%	126%
APALANCAMIENTO A C.P	39%	45%	63%	50%	114%
APALANCAMIENTO A L.P	33%	26%	27%	19%	12%
RAZON PASIVO CAPITAL	71%	64%	62%	58%	52%
CONCENTRACION DEL ENDEUDAMIENTO EN EL C.P	54%	63%	70%	73%	91%
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	42%	41%	47%	41%	56%

¹⁷ ANAYA ORTIZ, Héctor Análisis Financiero con ajustes por inflación, Ed, tecnotextos ., Colombia, printer Colombia S.A. 102 p

El nivel de endeudamiento de Motos & Motos quiere decir que por cada peso que la empresa tiene invertido en activos en el 2004, 56 centavos han sido financiados por sus acreedores (bancos) y proveedores. Históricamente la empresa ha mantenido un nivel de endeudamiento del 45,4% en promedio, nivel óptimo si se considera que desde el punto de vista de los propietarios la relación de los pasivos con terceros y el patrimonio debería ser del 50%.

La concentración del endeudamiento en el C.P para la empresa fue del 91% en el año de 2004 y 65% en promedio para los años anteriores, esto quiere decir que por cada peso de deuda que la empresa tiene con terceros 91 centavos tiene vencimiento corriente. Este indicador es aceptable, porque las empresas comerciales tienden a concentrar buena parte de su deuda en el corto plazo, debido a que su inversión suele estar concentrada en activos corrientes, especialmente mercancías.

El Apalancamiento Total o la Relación Deuda / Patrimonio de la empresa presentó en los últimos años una participación promedio del 75% de los acreedores, y para el año 2004 la participación fue del 126%, o por cada peso del patrimonio se tienen deudas de 1.26. Este indicador nos muestra el grado de compromiso del patrimonio de los socios para con los acreedores de la empresa, el crecimiento de este indicador se debió a que la empresa se financió de más en el último año con recurso de terceros.

7.6. ANÁLISIS DEL EFAF.

El Estado de Fuente y Aplicación de Fondo (EFAF), muestra de donde provienen y en que se utilizan los recursos, o el efectivo, y que dicho movimiento es consecuencia de las decisiones que toman los administradores de la empresa, la confrontación entre las fuentes y las

aplicaciones nos ilustra acerca de lo acertado o no de esas decisiones¹⁸, con base en estos criterios se procederá a realizar el análisis del EFAF para el periodo 2003-2004.

TABLA 9: EFAF 2003-2004

ESTADO DE FUENTE Y APLICACIÓN DE FONDOS (EFAF) 2003-2004	
FUENTES	
AUMENTO CTAS. DEL PASIVO Y PATRIMONIO	
OBLIGACIONES FINANCIERAS LP	\$ 9.129,26
PROVEEDORES	\$ 63.340.194,00
REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	\$ 3.401.928,00
UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 11.831.214,63
GIF	\$ 8.887.092,37
TOTAL FUENTES	\$ 87.469.558,26
APLICACIONES	
AUMENTO CTAS. DEL ACTIVO	
EFFECTIVO	\$ 78.534.236,38
BANCOS	\$ 3.881.310,88
INVENTARIOS	\$ 2.970.000,00
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	\$ 1.849.279,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 216.732,00
DISMINUCIÓN CTAS. DEL PASIVO	
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 18.000,00
TOTAL APLICACIONES	\$ 87.469.558,26

Para el periodo estudiado se puede observar que se presento una generación interna de fondos GIF de \$8.887.092,37 esto se debe a que hubo un incremento en las utilidades del ejercicio en el año 2004 (debido a que la empresa no maneja depreciaciones, ni amortizaciones de diferidos en estos periodos, no presenta perdidas y no realiza provisiones para protección de

¹⁸ GARCIA SERNA Oscar León. Administración financiera fundamentos y aplicaciones 3° Ed. Cal: Prensas modernas impresores S.A., 1999 342p

activos), al analizar las cuentas del pasivo se puede observar que las obligaciones financieras LP, los proveedores y los impuestos presentaron un aumento por lo que son consideradas como fuentes, el incremento presentado en el pasivo indica que la empresa esta recibiendo crédito adicional de parte de sus acreedores en este caso por parte de bancos (préstamo banco popular) y de sus proveedores (la cuentas por pagar se incrementaron en \$ 63.3440.194), mientras que para el caso de los impuestos si estos se incrementan en los pasivos, no significa exactamente que se hayan recibido recursos por parte del gobierno, sino que la empresa generó estos recursos y los tiene disponibles mientras llega el momento de pagarlos).

El aumento en las cuentas del activo como lo son efectivo, bancos, inventarios , construcciones y edificaciones, y equipos de oficina, constituyen un uso de recursos por parte de la empresa, por ejemplo en este caso el aumento de efectivo y bancos quiere decir que se están usando recursos para acumular en estas cuentas, pero esto se debe a que la empresa maneja buena liquidez debido a que no maneja crédito con sus clientes.

+ Aumento de Inventarios	\$ 2.970.000,00
- Aumento de cuentas por pagar a proveedores	\$ 63.340.194,00
- Impuestos por pagar	\$ 18.000,00
= VARIACIÓN DEL KTNO	<u>-\$ 60.352.194,00</u>

En relación con las decisiones de inversión, sí es posible saber el aumento del capital de trabajo neto operativo, debido a que aparecen cada una de las variaciones que permitieron calcularlo, este en términos netos demuestra que la empresa en el año 2004 no tiene que hacer inversiones en capital de trabajo. Antes por el contrario, el movimiento de capital le generara \$ 60.352.194,00, esto se debe a que las cuentas por pagar a proveedores aumentaron y superaron el valor de los inventarios.

7.7. ANÁLISIS DEL F.C.L PROYECTADO

El Flujo de Caja Libre es una herramienta financiera de presentación que puede tener el flujo de fondos, en un periodo determinado de tiempo, para establecer de donde obtiene la empresa sus recursos y en que los aplica, presentando de una manera organizada y fácil de entender, el movimiento de dichos recursos.

TABLA 10: FLUJO DE CAJA LIBRE PROYECTADO

FLUJO DE CAJA MOTOS & MOTOS (PROYECTADO A POLITICAS DE LA EMPRESA)				
	2005p	2006p	2007p	2008p
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 436.313.593,75	\$ 501.760.632,81	\$ 577.024.727,73	\$ 663.578.436,89
Costo de venta	\$ 394.775.429,70	\$ 453.991.744,16	\$ 522.090.505,78	\$ 600.404.081,65
utilidad bruta	\$ 41.538.164,05	\$ 47.768.888,65	\$ 54.934.221,95	\$ 63.174.355,25
G. ADMÓN. Y VENTAS	\$ 16.357.653,47	\$ 18.811.301,49	\$ 21.632.996,71	\$ 24.877.946,21
utilidad operacional	\$ 25.180.510,58	\$ 28.957.587,17	\$ 33.301.225,24	\$ 38.296.409,03
Impuestos ¹⁹	\$ 900.000,00	\$ 1.740.000,00	\$ 2.688.000,00	\$ 4.080.000,00
U.O.D.I	\$ 24.280.510,58	\$ 27.217.587,17	\$ 30.613.225,24	\$ 34.216.409,03
depreciaciones, amortización, provisiones	\$ 0,00	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00
flujo de caja bruto	\$ 24.280.510,58	\$ 28.717.587,17	\$ 32.113.225,24	\$ 35.716.409,03
variación del KTNO	-\$ 105.382.437,80	\$ 49.771.978,86	\$ 13.305.629,95	-\$ 71.942.573,08
Inversión en activos Fijos	\$ 30.000.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
F.C.L	\$ 99.662.948,38	-\$ 21.054.391,69	\$ 18.807.595,29	\$ 107.658.982,11

El respectivo análisis se hará para los años proyectados de 2005 y 2006, en esos años se generara fondos operacionales por \$ 24.280.510, 58 y \$28.717.587,17 , en el 2005 se repartirán esos fondos entre la utilidad de operación \$ 27.217.587,17 y la depreciación cargada en el ejercicio \$ 1. 500.000.

En segundo lugar, en términos netos, la empresa en el año 2005 no tiene que hacer inversiones en capital de trabajo. Antes por el contrario, el movimiento de capital le generara \$ 105.382.437,80 millones, debido principalmente a la disminución de inventarios \$ 176.837.269,24 millones a \$ 75.879.385,43 y el aumento de proveedores de \$ 43.618.344,87 a 48.042.898,85. En el año

¹⁹ Para EL calculo de los impuestos para efectos de proyecciones, los impuestos se tomaron de acuerdo al decreto tributario 3804 VER ANEXO F

de 2006 la empresa tiene que hacer inversiones en el capital de trabajo, debido a la realización de inventarios.

Contando con lo anterior, después del movimiento de capital de trabajo en el año 2005, la empresa podrá contar con \$ 129.662.948,38 para atender sus necesidades de inversión. Entonces se adelantan inversiones en activos fijos por \$ 30.000.000 millones, quedando un flujo de caja libre de \$ 99.662.948,38 como resultado de la gestión puramente operativa de la empresa.

7.8. CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO BASICO FINANCIERO

TABLA 11: CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO BASICO FINANCIERO

	2003	2004
RAN	12,21%	11,24%
COSTO CAPITAL	31,57%	29,98%
OBJETIVO BASICO FINANCIERO	NO SE CUMPLE	NO SE CUMPLE

Después de efectuar los análisis pertinentes se llegó a la conclusión que la empresa no cumple con el objetivo básico financiero ya que los activos están rentando por debajo del costo del capital que sería lo mínimo que el propietario espera que le rente mantener su negocio, Los datos del beta se tomaron de la página de Damodaran debido a que en Colombia este sector no cuenta con los datos necesarios para realizar los cálculos, la tasa libre de riesgo fue tomada del Banco de la República, Subgerencia Monetaria y de Reservas, Departamento de Operaciones y Desarrollo de Mercados.


8. SISTEMA INTEGRAL DE INDICADORES PARA LA TOMA DE DECISIONES.

La figura 5 muestra el menú de entrada del sistema de indicadores, en él se puede observar las diferentes opciones con las que podrán contar de ahora en adelante los directivos de Motos & Motos para planificar y tomar sus decisiones financieras en el futuro, como se pudo percibir los capítulos anteriores fueron dedicados a realizar los respectivos análisis y a evaluar la efectividad de la herramienta como instrumento financiero que permite a los empresarios identificar el impacto de las variables de riesgo, sobre el desempeño financiero del negocio.



FIGURA 5: Menú de entrada del sistema de indicadores financieros para la toma de decisiones.

En este capítulo conoceremos el sistema de indicadores y las razones por las cuales se eligieron los indicadores que se presentaron en la herramienta.



INDICADORES MOTOS & MOTOS VS SECTOR 2004

INDICADORES	MOTOS & MOTOS	PRINCIPAL COMPETENCIA SURTIMOTOS	REGIONAL*	NACIONAL
TAMAÑO				
VENTAS	\$ 379.403.125,00	\$ 524.028.147	\$ 234.610.303,15	\$ 7.285.888.000,00
ACTIVOS	\$ 184.340.699,35	\$ 445.361.285,00	\$ 96.239.640,67	\$ 4.921.250.000,00
UTILIDAD	\$ 20.718.307,00	\$ 11.870.081,00	\$ 7.247.669,78	\$ 151.970.000,00
PATRIMONIO	\$ 81.585.588,09	\$ 335.574.068,00	\$ 52.624.133,62	\$ 2.291.770.000,00
LIQUIDEZ				
CAPITAL NETO DE TRABAJO (KT)	\$ 54.285.845,09	\$ 94.798.465,90		\$ 1.305.195.800,78
RAZÓN CORRIENTE	1,58	1,40		1,60
PRUEBA ÁCIDA	1,01	1,20		0,90
PRODUCTIVIDAD				
ROTACION DE INVENTARIOS	6,6	15,0		104,9
ROTACION DE CXP	5,9	8,0		53,1
ENDEUDAMIENTO				
APALANCAMIENTO TOTAL	1,26	0,33	2,86	114,70
RENTABILIDAD				
MARGEN NETO DE UTILIDADES	5,5%	2,3%	3,1%	2,1%
ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL	2,06	1,18	2,44	1,48
RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL (ROA)	11,24%	2,67%	7,53%	3,09%
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO (ROE)	25,39%	3,54%	13,77%	6,63%

*Debido a la poca información con la que cuenta este sector en el área metropolitana de Bucaramanga, no se pudo realizar el cálculo de los todos lo indicadores propuestos para el análisis comparativo de la empresa con respecto al sector.

TABLA 12 : Indicadores mas relevantes de la herramienta.

En la herramienta se pueden evidenciar cerca de cincuenta indicadores en total, es por esto que se le llama sistema integral de indicadores para la toma de decisiones, ya que nos permite evaluar el desempeño de la empresa en diversas áreas, la herramienta cuenta con indicadores de Tamaño, Dinámica, Liquidez, Productividad, Endeudamiento, Cobertura, P Y G y Flujo De Caja.

Debido a la gran cantidad de indicadores que se obtuvieron se optó por seleccionar los mas relevantes con el fin de facilitar la utilización y comprensión del sistema de indicadores, la selección de estos se plasmó de acuerdo a cada una de las áreas de impacto y se procedió a realizar un análisis comparativo de Motos & Motos contra su principal competencia, contra el sector a nivel nacional y regional.

Primero que todo se pueden observar los indicadores de tamaño por medio de los cuales se puede evidenciar como se encuentra la empresa en cuanto a sus ventas, activos, pasivos y patrimonio, por ejemplo en cuanto a las ventas se puede observar que Motos & Motos esta por debajo de las presentadas por su competencia y por el promedio del sector a nivel nacional pero por encima del promedio a nivel regional, además se puede evidenciar que la empresa presenta una utilidad mas alta que la de Surtimotos.

Otros de los indicadores seleccionados para facilitar el análisis por parte de sus usuarios son los indicadores de liquidez, entre estos indicadores se puede resaltar que el capital de trabajo KT para la empresa Motos & Motos es mas alto que el de su competencia a pesar de que la empresa Surtimotos cuenta con unas ventas unos activos y patrimonio mas altos que el de Motos & Motos.

Por otra parte se encuentran los indicadores de productividad entre los que se hallan las rotaciones de inventarios y cuentas por pagar; estos indicadores son importantes por que muestran que tanto están rotando los inventarios y cuentas por pagar, y si se encuentran en un nivel optimo de acuerdo a las

políticas de la empresa y en contraste con el sector y su principal competencia.

Otros indicadores plasmados en la herramienta son los indicadores de endeudamiento y los de liquidez, los cuales son muy importantes a la hora de tomar decisiones financieras dentro de una empresa, por medio de estos indicadores podemos observar cual es el nivel de apalancamiento de la empresa con terceros, también se pueden observar los márgenes de rentabilidad mas importantes como lo son la Rentabilidad del activo y la del Patrimonio, ya que por medio de estas puedo analizar y observar que tanto están rentando los Activos y el Patrimonio de acuerdo a las expectativas internas de la empresa y poder compararla de acuerdo al sector y a la competencia.

Finalmente como se puede evidenciar en el menú de entrada esta es una herramienta completa que no solo le permite a sus usuarios analizar su empresa por medio de indicadores financieros y compararla con su competencia y con el sector, sino que también permite tener una perspectiva de los diversos riesgos a los que se puede enfrentar la empresa Motos & Motos y cual seria la consecuencia y su impacto si alguno de estos llegara a ocurrir. Además de lo anterior la herramienta cuenta con proyecciones de sus flujos de caja futuros con dos escenarios diferentes, el primero es de acuerdo a las políticas de la empresa y el segundo teniendo en cuenta las proyecciones económicas tomadas de la revista la Nota económica, Proyección indicadores de coyuntura 2005-2009 enero de 2005.

Además de lo anterior esta herramienta también cuenta con: análisis vertical y horizontal, análisis del EFAF, árbol de rentabilidades, de liquidez, análisis del cumplimiento del objetivo básico financiero, cifras históricas en graficas del Balance General y del Estado de Resultados, con un análisis completo del impacto que ha tenido el Dólar en el precio de venta al publico y en el de compra por parte de la empresa de uno de los productos con mayor rotación comercializados por Motos & Motos, aparte de lo mencionado anteriormente

se cuenta también con la proyección del P Y G, el cual al igual que las proyecciones del flujo de caja cuenta con dos posibles escenarios.

Como se puede evidenciar la herramienta es muy completa y fácil de utilizar ya que permite a los empresarios identificar el impacto de las variables de riesgo y monitorear el desempeño financiero del negocio, teniendo una perspectiva de como ha venido funcionando la empresa y de como esta en la actualidad además de que presenta diferentes escenarios sobre cómo podría funcionar su el negocio en el futuro.

9. CONCLUSIONES.

- La industria a la cual pertenece la empresa actualmente se encuentra en una etapa de crecimiento lo cual es muy positivo para Motos & Motos ya que uno de sus objetivos es el de la expansión de su mercado.
- Después de realizar los diferentes análisis de la estructura financiera de la empresa se llega a la conclusión de que Motos & Motos presenta problemas con la rotación de sus inventarios y la de las cuentas por pagar a sus proveedores.
- Las variables de riesgo financiero han tenido una incidencia en la situación financiera de la empresa , razón por la cual se le realizó un estudio a fondo de las fuentes de riesgo y sus áreas de impacto dentro de la empresa, fuentes tanto económicas, como contractuales, legales etc, después de identificadas estas variables y de analizar la probabilidad de ocurrencia y el efecto que podría tener sobre las finanzas del negocio si llegaran a suceder se plantearon soluciones y se sugirieron diversos tipos de controles con el fin de realizar la gestión de cada tipo de riesgo.
- Al comparar la empresa con el sector y su competencia, se pudo observar que motos y motos posee una rentabilidad del patrimonio y de sus activos superior al sector a nivel regional y en comparación con su principal competencia.
- Se analizó la estructura de capital y se llegó a la conclusión de que la empresa para los años 2003 y 2004 no cumplió su objetivo básico financiero, lo que quiere decir que sus activos producen menos de lo que produce el costo del patrimonio.

- Esta herramienta gerencial radica en la toma de decisiones soportadas en los contextos organizacional, gerencial, y estratégico, que están acordes con el direccionamiento actual de la empresa Motos & Motos.
- Esta herramienta no solo cuenta con indicadores tradicionales que le permite a sus gerentes tomar decisiones de tipo financiero sino que también realiza análisis a posibles escenarios de liquidez en el futuro por medio del calculo del Flujo de Caja Libre.
- La herramienta es muy completa y fácil de utilizar ya que permite a los empresarios identificar el impacto de las variables de riesgo y monitorear el desempeño financiero del negocio, teniendo una perspectiva de como ha venido funcionando la empresa y de como esta en la actualidad además de que presenta diferentes escenarios sobre cómo podría funcionar su el negocio en el futuro.
- Esta herramienta cuenta con proyecciones de dos estados financieros como lo son el Flujo de Caja libre y el Estado de Resultados y le permite a sus usuarios tener una perspectiva de dos escenarios diferentes sobre como podrá funcionar la empresa en el futuro si se llegara a cumplir alguno de los dos.

10. BIBLIOGRAFIA

GAMBOA VELAQUEZ. Ramiro, Curso básico de administración de empresas. Finanzas. Volumen 4. Bogotá: Editorial Norma S.A. Julio de 1993

García Serna, Oscar León, Administración financiera fundamentos y aplicaciones 3ª ed. Cali: Prensa Moderna Impresiones S.A. 1999.

J. FRED WESTON THOMAS COPELAN, Manual de Administración Financiera. Tomo II, Capítulo 20. Editorial Mac Graw Hill

<http://www.camaradirecta.com/webccb/temas/indicadoresantander/default.htm>

<http://www.camaradirecta.com/webccb/temas/documentos%20pdf/indicadores/2005/Indicadores%20febrero%202005.pdf>

WWW.CAMARADIRECTA.COM PRINCIPALES RESULTADOS informe de actualidad económica. Creación de empresas en Santander

<http://www.fundes.org> fundes Colombia.

http://www.dinero.com:8080/larevista/171/NEGOCIOS_01.asp

Revista MIPYME facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Medellín mayo de 2004.

Herramientas para el diagnóstico de la situación financiera de una PYME, Ricardo Calderón Magaña. 2004.

Hill, Charles W.L. Administración Estratégica

www.auteco.com.co

www.yamaha.com.co

www.suzuki.com.co

www.honda.com.co

PORTAFOLIO. Diario Económico. Junio 23 de 2005

Cámara de Comercio De Bucaramanga Análisis sectorial

FRED. R. David. La Gerencia Estratégica. Séptima Reimpresión. Editorial Legis. 1993

Norma Técnica Colombiana 5254 Para la Gestión de Riesgos

ANAYA ORTIZ, Héctor Análisis Financiero con ajustes por inflación, Ed, tecnotextos ., Colombia, printer Colombia S.A.

Revista la Nota economica, Proyección indicadores de conyuntura 2005-2009 enero de 2005.

11. ANEXOS

ANEXO A. COTIZACIONES TRM VS PRECIOS REPUESTOS

COTIZACION DEL DÓLAR DE LOS ESTADOS UNIDOS TRM MENSUAL												
FIN DE:	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
2003	2.926,46	2.956,31	2.958,25	2.887,82	2.853,33	2.817,32	2.880,40	2.832,94	2.889,39	2.884,17	2.836,05	2.778,21
2004	2.742,47	2.682,34	2.678,16	2.646,99	2.724,92	2.699,58	2.612,44	2.551,43	2.595,17	2.575,19	2.479,10	2.389,75
2005	2.367,76	2.323,77	2.376,48	2.348,32	2.332,79	2.331,81	2.308,49	2.304,30	2.289,61			

Fuente: Superintendencia Bancaria, cálculos del Banco de la República, Estudios Económicos.

COTIZACION PRECIOS DE PISTONES PRECIO AL PUBLICO PRODUCTOS CON MAYOR ROTACION												
FIN DE:	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
2003	60.000,00	60.000,00	60.000,00	59.000,00	59.000,00	58.000,00	58.000,00	56.800,00	57.000,00	57.000,00	56.900,00	56.500,00
2004	56.300,00	56.500,00	56.500,00	56.500,00	56.500,00	57.000,00	57.000,00	55.000,00	55.000,00	55.000,00	55.000,00	55.000,00
2005	53.000,00	53.000,00	53.000,00	53.000,00	51.000,00	51.000,00	51.000,00	51.000,00	51.000,00			

Fuente: Motos & Motos, precios de ventas historicos consultado en base de datos de la empresa (Pistones Japones importados por Importadora Cali)

PRECIO DE LOS PISTONES PARA LA EMPRESA PRODUCTOS CON MAYOR ROTACION												
FIN DE:	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
2003	36.671,82	36.791,69	40.000,00	35.077,29	35.077,29	35.000,00	37.000,00	34.787,87	37.200,00	37.200,00	37.200,00	36.000,00
2004	35.980,43	35.980,43	35.980,43	35.830,00	37.000,00	32.888,23	33.888,23	33.499,00	33.499,00	33.200,00	32.600,00	32.300,00
2005	31.997,00	31.889,00	32.000,00	32.000,00	32.000,00	32.000,00	32.000,00	32.000,00	32.000,00			

Fuente: Motos & Motos, costos historicos consultado en base de datos de la empresa (Pistones Japones importados por Importadora Cali)

ANEXO B. INDICADORES P & G

P Y G	2000	2001	2002	2003	2004
EVITAD	\$ 6.891.414,94	\$ 5.859.554,00	\$ 5.019.166,00	\$ 9.079.272,00	\$ 18.375.927,00
MARGEN EVITAD	8,16%	6,21%	4,73%	4,91%	4,84%
PRODUCTIVIDAD DEL ACTIVO FIJO	33,76%	32,56%	31,02%	18,88%	9,74%
PRODUCTIVIDAD DEL KTNO	25%	35%	39%	12%	-10%
PALANCA DE CRECIMIENTO	0,33	0,18	0,12	0,42	-0,48

ANEXO C. DATOS DEL BALANCE GENERAL

	2000	2001	2002	2003	2004
INVENTARIOS	\$ 36.380.100,00	\$ 45.829.200,00	\$ 47.593.890,00	\$ 50.510.100,00	\$ 53.480.100,00
PROVEEDORES	\$ 15.592.907,00	\$ 12.898.093,00	\$ 5.429.745,00	\$ 28.453.132,00	\$ 91.793.326,00

ANEXO D. INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD.

PRODUCTIVIDAD	2000	2001	2002	2003	2004
ROTACION DE INVENTARIOS	2,3	2,0	2,2	3,4	6,6
DIAS DE INVENTARIOS	155,1	179,3	167,1	107,1	54,4
ROTACION DE CXP	5,3	6,5	11,2	10,1	5,9
	67,9	55,7	32,1	35,6	61,1
ROTACION DEL ACTIVO TOTAL	1,23	1,21	1,30	1,91	2,06
DIAS DEL ACTIVO TOTAL	292,10	296,39	276,95	188,70	174,91
PRODUCTIVIDAD DEL ACTIVO FIJO	2,96	3,07	3,22	5,30	10,26
DIAS DEL ACTIVO FIJO	121,52	117,20	111,66	67,97	35,07

ANEXO E. INDICADORES MOTOS & MOTOS VS SECTOR 2004

INDICADORES MOTOS & MOTOS VS SECTOR 2004				
INDICADORES	MOTOS & MOTOS	PRINCIPAL COMPETENCIA SURTIMOTOS	REGIONAL*	NACIONAL
TAMAÑO				
VENTAS	\$ 379.403.125,00	524.028.147	\$ 234.610.303,15	\$ 7.285.888.000,00
ACTIVOS	\$ 184.340.699,35	\$ 445.361.285,00	\$ 96.239.640,67	\$ 4.921.250.000,00
UTILIDAD	\$ 20.718.307,00	\$ 11.870.081,00	\$ 7.247.669,78	\$ 151.970.000,00
PATRIMONIO	\$ 81.585.588,09	\$ 335.574.068,00	\$ 52.624.133,62	\$ 2.291.770.000,00
LIQUIDEZ				
CAPITAL NETO DE TRABAJO (KT)	\$ 54.285.845,09	\$ 94.798.465,90		\$ 1.305.195.800,78
RAZÓN CORRIENTE	1,58	1,40		1,60
PRUEBA ÁCIDA	1,01	1,20		0,90
PRODUCTIVIDAD				
ROTACION DE INVENTARIOS	6,6	15,0		104,9
ROTACION DE CXP	5,9	8,0		53,1
ENDEUDAMIENTO				
APALANCAMIENTO TOTAL	1,26	0,33	2,86	114,70
RENTABILIDAD				
MARGEN NETO DE UTILIDADES	5,5%	2,3%	3,1%	2,1%
ROTACION DEL ACTIVO TOTAL	2,06	1,18	2,44	1,48
RENTABILIDAD DEL ACTIVO (ROA)	9,97%	2,67%	7,53%	3,09%
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO (ROE)	25,62%	3,54%	13,77%	6,63%

*Debido a la poca información con la que cuenta este sector en el área Metropolitana de Bucaramanga, no se pudo realizar el calculo de todos los indicadores propuestos para el análisis comparativo de la empresa con respecto al sector.

ANEXO F

MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO

DECRETO NUMERO 3804 DE 2003

(30 DIC. 2003)

Por el cual se reajustan los valores absolutos expresados en moneda nacional en las normas relativas a los impuestos sobre la renta y complementarios, impuesto al patrimonio, gravamen a los movimientos financieros, sobre las ventas, al impuesto de timbre nacional para el año gravable 2004 y se dictan otras disposiciones

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA

En ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales y en especial de las establecidas en los artículos 242, 868 y 869 del Estatuto Tributario, y

CONSIDERANDO

Que de acuerdo con el artículo 868 del Estatuto Tributario, para efectos del reajuste anual y acumulativo de los valores absolutos expresados en moneda nacional en las normas relativas a los impuestos sobre la renta y complementarios, y sobre las ventas, se aplica el cien por ciento (100%) del índice de precios al consumidor nivel ingresos medios, certificado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, en el período comprendido entre el primero (1) de octubre del año anterior al gravable y la misma fecha del año inmediatamente anterior a éste, y para obtener cifras enteras de fácil operación se aproximan conforme a lo previsto en el artículo 869 del Estatuto Tributario.

DECRETA

ARTICULO 1. Los valores absolutos expresados en moneda nacional en las normas relativas a los impuestos sobre la renta y complementarios, impuesto al patrimonio, gravamen a los movimientos financieros, sobre las ventas y timbre nacional, que regirán para el año gravable 2004, serán los siguientes:

I. LA TABLA DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y COMPLEMENTARIOS PARA EL AÑO GRAVABLE 2004, ES LA ESTABLECIDA EN EL ARTICULO 63 DE LA LEY 863 DE DICIEMBRE 29 DE 2003. (ARTÍCULO 241 DEL ESTATUTO TRIBUTARIO)

II. VALORES ABSOLUTOS REAJUSTADOS PARA EL AÑO GRAVABLE DE 2004

**IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y COMPLEMENTARIOS
CON
REFERENCIA
2003. 2004
NORMA ESTATUTO TRIBUTARIO**

Tabla de impuesto sobre la renta
Año gravable 2004

Intervalos de renta gravable o de ganancia ocasional		Tarifa promedio del intervalo	Impuesto de renta
TARIFA DEL 0%			
1	a	20,400,000	0.00%
TARIFA DEL 20%			
20,400,001	a	21,000,000	0.29%
21,000,001	a	21,600,000	0.85%
21,600,001	a	22,200,000	1.37%
22,200,001	a	22,800,000	1.87%
22,800,001	a	23,400,000	2.34%
23,400,001	a	24,000,000	2.78%
24,000,001	a	24,600,000	3.21%
24,600,001	a	25,200,000	3.61%
25,200,001	a	25,800,000	4.00%
25,800,001	a	26,400,000	4.37%
26,400,001	a	27,000,000	4.72%
27,000,001	a	27,600,000	5.05%
27,600,001	a	28,200,000	5.38%
28,200,001	a	28,800,000	5.68%
28,800,001	a	29,400,000	5.98%
29,400,001	a	30,000,000	6.26%
30,000,001	a	30,600,000	6.53%
30,600,001	a	31,200,000	6.80%
31,200,001	a	31,800,000	7.05%
31,800,001	a	32,400,000	7.29%
TARIFA DEL 29%			
32,400,001	a	33,000,000	7.69%
33,000,001	a	33,600,000	8.07%
33,600,001	a	34,200,000	8.44%
34,200,001	a	34,800,000	8.80%
34,800,001	a	35,400,000	9.15%
35,400,001	a	36,000,000	9.48%
36,000,001	a	36,600,000	9.80%
36,600,001	a	37,200,000	10.11%
37,200,001	a	37,800,000	10.42%
37,800,001	a	38,400,000	10.71%
38,400,001	a	39,000,000	10.99%
39,000,001	a	39,600,000	11.27%
39,600,001	a	40,200,000	11.53%
40,200,001	a	40,800,000	11.79%
40,800,001	a	41,400,000	12.04%
41,400,001	a	42,000,000	12.29%
42,000,001	a	42,600,000	12.52%
42,600,001	a	43,200,000	12.76%
43,200,001	a	43,800,000	12.98%
43,800,001	a	44,400,000	13.20%
44,400,001	a	45,000,000	13.41%
45,000,001	a	45,600,000	13.62%
45,600,001	a	46,200,000	13.82%
46,200,001	a	46,800,000	14.01%
46,800,001	a	47,400,000	14.20%
47,400,001	a	48,000,000	14.39%
48,000,001	a	48,600,000	14.57%
48,600,001	a	49,200,000	14.75%
49,200,001	a	49,800,000	14.92%
49,800,001	a	50,400,000	15.09%
50,400,001	a	51,000,000	15.25%
51,000,001	a	51,600,000	15.42%
51,600,001	a	52,200,000	15.57%
52,200,001	a	52,800,000	15.73%
52,800,001	a	53,400,000	15.88%
53,400,001	a	54,000,000	16.02%
54,000,001	a	54,600,000	16.17%
54,600,001	a	55,200,000	16.31%
55,200,001	a	55,800,000	16.44%
55,800,001	a	56,400,000	16.58%
56,400,001	a	57,000,000	16.71%
57,000,001	a	57,600,000	16.84%

Tabla de impuesto sobre la renta
Año gravable 2004

Intervalos de renta gravable o de ganancia ocasional		Tarifa promedio del intervalo	Impuesto de renta
TARIFA DEL 29%			
57,600,001	a	58,200,000	16.96%
58,200,001	a	58,800,000	17.09%
58,800,001	a	59,400,000	17.21%
59,400,001	a	60,000,000	17.33%
60,000,001	a	60,600,000	17.44%
60,600,001	a	61,200,000	17.56%
61,200,001	a	61,800,000	17.67%
61,800,001	a	62,400,000	17.78%
62,400,001	a	63,000,000	17.89%
63,000,001	a	63,600,000	17.99%
63,600,001	a	64,200,000	18.09%
64,200,001	a	64,800,000	18.20%
64,800,001	a	65,400,000	18.29%
65,400,001	a	66,000,000	18.39%
66,000,001	a	66,600,000	18.49%
66,600,001	a	67,200,000	18.58%
67,200,001	a	67,800,000	18.68%
67,800,001	a	68,400,000	18.77%
68,400,001	a	69,000,000	18.86%
69,000,001	a	69,600,000	18.94%
69,600,001	a	70,200,000	19.03%
70,200,001	a	70,800,000	19.11%
70,800,001	a	71,400,000	19.20%
71,400,001	a	72,000,000	19.28%
72,000,001	a	72,600,000	19.36%
72,600,001	a	73,200,000	19.44%
73,200,001	a	73,800,000	19.52%
73,800,001	a	74,400,000	19.60%
74,400,001	a	75,000,000	19.67%
75,000,001	a	75,600,000	19.75%
75,600,001	a	76,200,000	19.82%
76,200,001	a	76,800,000	19.89%
76,800,001	a	77,400,000	19.96%
77,400,001	a	78,000,000	20.03%
TARIFA DEL 35%			
78,000,001	a	78,600,000	20.15%
78,600,001	a	79,200,000	20.26%
79,200,001	a	79,800,000	20.37%
79,800,001	a	80,400,000	20.48%
80,400,001	a	81,000,000	20.59%
81,000,001	a	81,600,000	20.69%
81,600,001	a	82,200,000	20.80%
82,200,001	a	82,800,000	20.90%
82,800,001	a	83,400,000	21.00%
83,400,001	a	84,000,000	21.10%
84,000,001	a	84,600,000	21.20%
84,600,001	a	85,200,000	21.30%
85,200,001	a	85,800,000	21.40%
85,800,001	a	86,400,000	21.49%
86,400,001	a	87,000,000	21.58%
87,000,001	a	87,600,000	21.68%
87,600,001	a	88,200,000	21.77%
88,200,001	a	88,800,000	21.86%
88,800,001	a	89,400,000	21.95%
89,400,001	a	90,000,000	22.03%
90,000,001	a	90,600,000	22.12%
90,600,001	a	91,200,000	22.20%
91,200,001	a	91,800,000	22.29%
91,800,001	a	92,400,000	22.37%
92,400,001	a	93,000,000	22.45%
93,000,001	a	93,600,000	22.53%
93,600,001	a	94,200,000	22.61%
94,200,001	a	94,800,000	22.69%
94,800,001	a	95,400,000	22.77%
95,400,001	a	96,000,000	22.85%
96,000,001			

En adelante
más el 35% del exceso sobre \$ 96.000.000