

**MODELO PARA LA EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO
HONDA PLAN**

**SANDRA LIZARAZO PIMIENTO
MARITZA RUBIO POLANCO
RONALD BUITRAGO BRAVO
MYRIAM LISSETTE CHAVEZ HERNANDEZ
PATRICIA GARCÍA SANABRIA**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
BOGOTÁ D.C,
2014**

**MODELO PARA LA EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO
HONDA PLAN**

**SANDRA LIZARAZO PIMIENTO
MARITZA RUBIO POLANCO
RONALD BUITRAGO BRAVO
MYRIAM LISSETTE CHAVEZ HERNANDEZ
PATRICIA GARCÍA SANABRIA**

**Trabajo de Grado para optar al título de
Especialista en Gerencia y Administración Financiera**

**José Horacio González Roa
Docente Trabajo de Grado**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
BOGOTÁ D.C.
2014**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	8
INTRODUCCION.....	9
1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	12
1.1 DESCRIPCION GENERAL.....	12
1.1.1 Nombre de la Empresa.....	12
1.1.2 Tipo de empresa.....	12
1.1.3 Ubicación y tamaño de la empresa.....	12
1.1.4 Visión.....	12
1.1.5 Misión.....	12
1.1.7 Objetivos estratégicos.....	12
1.1.8 Ventajas competitivas.....	13
1.1.9 Análisis de la industria.....	13
1.1.10 Productos y servicios.....	14
1.2 EL MERCADO.....	15
1.2.1 Tamaño del mercado.....	15
1.2.2. Clientes actuales.....	15
1.2.3 Clientes potenciales.....	16
1.2.4 Descripción de la competencia.....	15
1.2.5 Participación de la empresa.....	16
1.3 PROCESO DE PRODUCCION.....	17
1.3.1.Descripcion del proceso.....	17

1.3.1.1.Diagrama del proceso.....	17
1.3.1.2 Recaudo, Facturación y Matricula de motocicletas.....	18
1.3.1.3 Alistamiento y Entrega.....	19
1.3.1.4 cierre del negocio.....	19
1.3.2 Diagrama del proceso.....	20
1.3.3 Capacidad instalada.....	20
1.3.4 Manejo de inventarios.....	20
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	21
1.4.1 Organigrama de la empresa.....	21
1.4.2 Descripción del organigrama.....	21
1.4.3 Sueldos y Salarios.....	22
 2. EL PROBLEMA.....	 23
2.1 Diagnostico financiero.....	23
2.1.1 Estado de Resultados.....	24
2.1.2 Balance General.....	28
2.1.3 Indicadores Financieros.....	31
2.1.3.1 Indicadores de liquidez.....	32
2.1.3.2 Indicadores de Actividad.....	33
2.1.3.3 Indicadores de rentabilidad.....	33
2.2. FORMULACION.....	34
3. METODOLOGIA.....	35
3.1Etapa 1. Investigación.....	35

3.2. Etapa 2 Recolección de la información.....	35
3.3 Etapa 3. Diagnostico financiero.....	36
3.4 Etapa 4. Elaboración del modelo.....	37
3.5 Etapa 5. Sustentación.....	38
 4. RESULTADO.....	 39
4.1 Supuestos	40
4.1.2 Supuestos macroeconómicos.....	41
4.2 tablas Auxiliares.....	42
4.4 Flujo de caja mensualizado.....	46
4.4.1 Flujo de caja proyectado 5 años.....	47
4.5 Estado de resultado proyectado a 5 años.....	50
4.5.1 Análisis financiero estado de resultado proyectado.....	51
4.6 Balance general proyectado a 5 años.....	54
4.6.1 Análisis financiero balance general proyectado.....	55
4.7 Indicadores financieros proyectado.....	57
 5. CONCLUSIONES.....	 61
 6. RECOMENDACIONES.....	 62
 7. BIBLIOGRAFIA.....	 63

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro de Salarios	22
Tabla 2 Estado de resultado inicial.....	23
Tabla 3 Participación venta por líneas.....	24
Tabla 4 Balance General inicial.....	28
Tabla 5 indicadores financieros.....	31
Tabla 6 Calculo del Wacc y EVA.....	32
Tabla 7 Problema y estrategia.....	40
Tabla 8 Supuestos macroeconómicos.....	41
Tabla 9 Escenario de ventas Honda Plan.....	43
Tabla 10 Tendencia unidades, precio y costo histórico y proyectado.....	44
Tabla 11 Modelo cupos y distribución Honda Plan.....	44
Tabla 12 Costos de ventas proyectados.....	45
Tabla 13 Proyección gastos de personal.....	45
Tabla 14 Comportamiento Inventarios.....	46
Tabla 15 Proyección Renta Presuntiva.....	46
Tabla 16 Flujo de caja mensual.....	47
Tabla 17 Flujo de caja proyectado 5 años.....	48
Tabla 18 Estado de resultado proyectado a 5 años.....	51
Tabla 19 Balance general proyectado 5 años.....	55

Tabla 20. Participación activo proyectados 5 años.....	56
Tabla 21 Indicadores financieros proyectados a 5 años.....	58

LISTA DE GRAFICAS

Grafica1. Participación Mundial de Producción de Motocicletas.....	14
Gráfica 2. Precio Motos Honda.....	15
Gráfica 3. Participación Ventas por Marca.....	17
Gráfica 4. Diagrama proceso de venta.....	20
Gráfica 5. Organigrama de la empresa.....	21
Gráfica 6 Costos periodo 2010-2013.....	25
Gráfica 7 Costos periodo 2010-2013.....	26
Gráfica 8 Resultado periodo 2010-2013.....	27
Gráfica 9 Activo corriente Periodo 2010-2013.....	29
Gráfica 10 Pasivo Corriente Periodo 2010-2013.....	30
Gráfica 11 Patrimonio Periodo 2010-2013.....	30
Gráfica 12 Indicadores de Liquidez.....	30
Gráfica 13 Indicadores de Actividad.....	30
Gráfica 14 Indicadores de rentabilidad.....	31
Gráfica 15. Venta y costos de Motos del periodo 2010-2018.....	51
Gráfica 16. Participación Gastos Vs Utilidad Bruta 2013- 2018	52
Gráfica 17. Participación VS Ventas 2013- 2018.....	53
Gráfica 18. Participación Activo Corriente y no corriente 2016 – 2018.....	55
Gráfica 19. Participación Pasivo Corriente 2014 – 2018.....	56
Gráfica 20. Detalle Patrimonio 2014 – 2018.....	20
Gráfica 21. Indicadores de Liquidez 2014- 2018.....	58

Gráfica 22. Indicadores Financieros 2014 – 2018.....	59
Gráfica 23. Indicadores de Actividad 2014 – 2018.....	59
Gráfica 24 Indicadores de Rentabilidad 2010- 2018.....	60

RESUMEN

Para llevar a cabo la implementación de cualquier estrategia financiera con el objetivo de mejorar los resultados de una compañía, es necesario conocer las variables del entorno y las condiciones propias de la empresa para determinar con alto grado de certeza cuáles serán los resultados en la implementación de la táctica.

En la realización del presente trabajo se escogió la compañía Supermotos de Cundinamarca, los resultados financieros históricos de 2010 a 2013 fueron revisados y analizados junto con los sucesos más relevantes que afectaron los resultados de la compañía. A través de esta información se determinaron los indicadores financieros cuyos valores reflejaban grandes oportunidades de mejora pues la tendencia normal de los ingresos operativos no eran los mejores.

Se realizó un estudio acerca de la empresa, la trayectoria, cifras, indicadores apoyados en el análisis horizontal y vertical identificando con este diagnóstico financiero las variables más susceptibles y los indicadores a mejorar que le permita ser una empresa más competitiva y reconocida en el mercado, se evalúa a la empresa en diferentes escenarios estos escenarios se simularon y se escogió aquel que agregaba valor a la compañía con la menor inversión en recursos.

Finalmente se concluye que Supermotos de Cundinamarca con la implementación sugerida y una correcta administración de la estrategia, tiene la posibilidad de aumentar su participación del mercado y así mismo mejorar su liquidez y las utilidades de los accionistas llegando a posicionarse en el mayor distribuidor de motos en la ciudad de Bogotá.

Para lo cual se puso en práctica los conocimientos y herramientas dadas por la Universidad y se construyó el modelo financiero para el Modelo Honda Plan donde se pretende consolidar la información de forma automática y que brinde métodos de análisis para la toma de decisiones.

INTRODUCCIÓN

La planificación financiera es un proceso que conducen al alineamiento de todos los funcionarios con el direccionamiento estratégico de la empresa de modo que cuando tomen decisiones ellas propendan por el permanente aumento de su valor, en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos.

El área financiera de una empresa es la encargada de la planificación financiera, estableciendo las técnicas y métodos encaminados al cumplimiento de los objetivos, con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

Supermotos de Cundinamarca es una empresa del sector automotriz, se posiciona en el mercado como distribuidor autorizado de motos, repuesto y servicio post-Venta Honda de la Franquicia FANALCA S.A. El crecimiento del sector desde el 2010 ha sido del 20%, 18%, 8% y 12% respectivamente, pero FANALCA ha estado lejos de estos crecimientos; para el año 2010 evidencio un crecimiento del 10%, el año 2011 mostró una recuperación por encima del sector con un crecimiento del 26% y para los años 2012 y 2013 la franquicia decreció aproximadamente un 2% para cada año. Para el concesionario Supermotos de Cundinamarca las cifras son negativas para los últimos tres años mostrando decrecimiento así; para el año 2012 decrece en un 11% y para el año 2013 decrece en un 24%.

El objetivo principal de este trabajo es primero realizar un conocimiento de la organización donde se describe la empresa Supermotos de Cundinamarca, ubicación, tamaño, visión, misión, objetivos estratégicos de la empresa, ventajas competitivas, y la participación con la que cuenta en el mercado, proceso de venta, así como la estructura de la ejecución del negocio. Seguidamente a esta información se analiza el problema propuesto, se realiza el diagnostico financiero a la compañía, se validan sus indicadores financieros identificando las falencias que manejan en términos financieros y las posibles soluciones

En el desarrollo del proyecto la metodología de investigación ha sido de carácter cuantitativo; comenzando por la exploración y conocimiento inicial de la empresa Supermotos de Cundinamarca, comportamiento del crecimiento de la economía Colombiana y sector de ensamble,

distribución de motos y repuestos, y el servicio de manteniendo de las mismas. Se realizó un diagnostico financiero de la compañía, se realizó un benchmarking para validar su comportamiento frente a la competencia y mercado en general, se definieron los indicadores macro y micro económicos requeridos para realizar una proyección a 5 años inicialmente en un modelo inercial y luego aplicando 5 propuestas de valor, que fueron seleccionadas previamente y se orientaron a evaluar una mejor liquidez de la empresa, se realizó la proyección del flujo neto de efectivo y cálculo de la Tir así como los valores presentes para determinar qué idea generaba mejores flujos y máxima tasa de retorno. Se incluyeron los supuestos de ventas, ingresos, gastos y flujos en el modelo inercial para cada idea determinando así que modelo mostraba las mejores cifras y se escogió el de mejores resultados que fue la estrategia de valor estratégica Honda Plan.

Dentro del análisis de la compañía el concesionario Supermotos de Cundinamarca presenta grandes dificultades en la generación del flujo de caja libre para poder cumplir con las obligaciones a sus proveedores; por esta razón se desarrollara un modelo para evaluar la viabilidad financiera de la propuesta Honda Plan, el cual busca generar el aumento en las ventas, mejorar el flujo de caja y ampliación de la participación en el mercado de la marca Honda.

Al final del proceso se contara con los recursos suficientes para cuantificar el impacto de la propuesta en la compañía y emitir un concepto objetivo sobre su ejecución para los indicadores financieros como la TIR, el VPN, el EVA, el WACC y la generación de flujos futuros de efectivo.

Dentro de las limitaciones del negocio se encuentran algunas definiciones de políticas de la casa Matriz FANALCA, se cuenta con restricciones de administración de inventarios asociados la reposición de unidades una vez se genere la factura de separación sin tener en cuenta la finalización de la venta, los niveles de competencia del sector está dado por la calidad y nivel de agregados de los productos, los precios para la venta están dados por la casa Matriz.

El trabajo de grado es de vital importancia porque busca mejorar la situación financiera de Supermotos de Cundinamarca, a través de una estrategia de agregación de valor que mejore la condiciones de la empresa dado el momento que está pasando y pueda afrontar las condiciones cambiantes del mercado, como los nuevos competidores y el desarrollo de nuevas plantas de la competencia, a su vez que la

empresa cueste más y sea sostenible en el tiempo. Adicionalmente del beneficio para la empresa, para los especialistas que realizaron este trabajo desarrollaron habilidades, utilizaron sus potencial, que engranaron los conceptos adquiridos durante la especialización y apuntalaron los conceptos recibidos para diagnosticar, desarrollar un modelo, crear estrategias y entregar conclusiones y recomendaciones claves, vitales dentro del ejercicio profesional. .

1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

1.1 DESCRIPCION GENERAL

1.1.1 Nombre de la Empresa Supermotos de Cundinamarca S.A.S

1.1.2 Tipo de empresa Supermotos de Cundinamarca S.A.S, Sociedad por acciones simplificada, fue constituida en noviembre de 2005, su estructura accionaria se compone por Supermotos S.A.S con un total de 95% e Inverco con la participación restante. Esta compañía se posiciona en el mercado como comercializadora autorizada de Motos.

Las sociedades por acciones simplificadas son: “Un vehículo jurídico para la realización de cualquier actividad empresarial, que puede ser constituida por una o varias personas, naturales o jurídicas, cuyos accionistas limitan su responsabilidad hasta el monto de sus aportes, que una vez inscrita en el registro mercantil, forma una persona jurídica distinta de sus accionistas y que cuenta con múltiples ventajas que facilitan la iniciación y desarrollo de la actividad empresarial.”

1.1.3 Ubicación y tamaño de la empresa Supermotos de Cundinamarca está ubicada en la ciudad de Bogotá, su agencia principal se encuentra en el barrio Venecia: Autopista Sur No 51-41 y cuenta con 9 puntos de ventas al sur oriente de la ciudad de Bogotá

1.1.4 Tamaño Para el 2013 la empresa reporto activos por valor de \$4.6 mil millones de pesos y ventas por \$19 mil millones. En cuanto a las diferentes clasificaciones del tamaño de empresas por el número de trabajadores y el patrimonio, Supermotos de Cundinamarca es una empresa de tamaño mediano con 114 empleados de los cuales 26 son asesores de Ventas, 54 de Postventa y 34 de la parte administrativa.

1.1.5 Visión Antes del 2020, ser la marca líder y más admirada del mercado Colombiano de motocicletas, fidelizando a sus clientes a través del suministro de productos y servicios competitivos y diferenciados que respondan a sus necesidades y deseos

1.1.6 Misión La división Honda Motocicletas tiene el compromiso de conocer y superar las expectativas de sus clientes y mercados estratégicos, estableciendo relaciones a largo plazo, proporcionando productos y servicios de alta calidad, producidos, ensamblados y comercializados en Colombia.

1.1.7 Objetivos estratégicos La estrategia que sigue la empresa es la diferenciación, la cual se demuestra a través de los productos Honda que ofrece, de la mejor calidad y avanzada tecnología a precios razonables para la máxima satisfacción de todos sus clientes y usuarios.

Por otro lado, la empresa brinda el respaldo a los productos que venden, sean éstos, Motocicletas o Productos de Fuerza. Por ello se preocupan en ofrecerles un servicio técnico post-venta de primer nivel, tener un amplio stock de repuestos y mantener un personal altamente capacitado.

1.1.8 Ventajas Competitivas Los productos que ofrece Supermotos de Cundinamarca son solo de la marca Honda, la cual es reconocida a nivel mundial por la calidad de sus equipos. De la misma manera, su servicio Post Venta cuenta con alta apreciación por parte de sus clientes ya que la empresa se encuentra en constante seguimiento de sus clientes y responde rápidamente a sus necesidades.

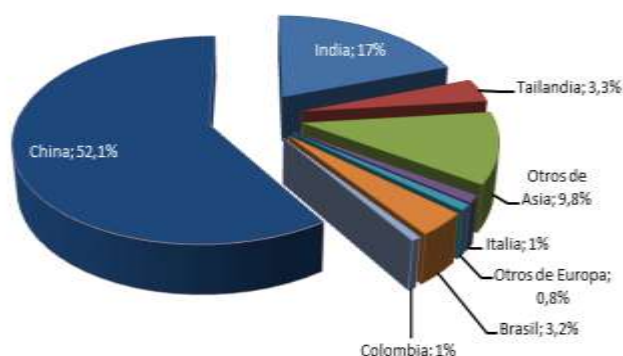
La calidad de Honda está respaldada con las certificaciones ISO 9001 en la fabricación de motocicletas ISO TS 16949 versión 2009 en la fabricación de partes metálicas y 14001 versión 2004 en la gestión ambiental.

De acuerdo a su ADN ecológico, las motocicletas Honda fueron las primeras en Colombia en cumplir con la Resolución 910 de 2008 del Ministerio del Medio Ambiente y cumple con la norma exigida en el 2011, con la certificación Euro II en todos los modelos, generando menor emisión de gases contaminantes.

1.1.9 Análisis de la Industria Hemos visto como para los últimos 10 años los crecimientos anuales de las ventas han sido hasta diez veces el crecimiento de la economía nacional, este comportamiento esta explicado por factores socioeconómicos en donde podemos destacar el costo del combustible, la movilidad, infraestructura de las vías, ahorro de peajes, facilidades para adquisición del producto por los bajos costos así como la facilidad de conseguirlos a través de créditos ofrecidos en el mercado a largos plazos y bajos intereses contando con variedad de referencias según las necesidades del consumidor.

El Comité de Ensambladoras de Motos Japonesas, compuesto por Auteco, Honda, Suzuki y Yamaha ha estudiado durante 7 años, el perfil sociodemográfico de los usuarios de motocicletas en Colombia, se encuentra que la industria de motocicletas en Colombia ha venido cobrando cada vez una mayor importancia respecto a la participación de los demás países de la región e incluso del resto del mundo. Como se observa en la gráfica 1, Colombia se ha posicionado como el segundo país en América, después de Brasil, en producción y consumo de motocicletas.

Gráfica 1. Participación Mundial de Producción de Motocicletas



Fuente: Estudio: Contribución de la motocicleta y su evolución en la economía nacional. Bogotá, 2011. Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico. Facultad de Economía. Universidad de los Andes.

A nivel mundial de producción de motocicletas se destaca a Colombia como el país con mayor diversificación de inversión y de presencia productiva en el hemisferio (marcas BAJAJ, HONDA, KAWASAKI, KYMCO, SUZUKI, YAMAHA, AKT).

Esta importancia de la industria de motocicletas en Colombia se ve reflejada en la evolución histórica de la participación que tiene la industria en el PIB Colombiano, las cifras del Registro Único Nacional de Tránsito (RUNT) revelan que las ventas de motocicletas nuevas a diciembre de 2013 se incrementaron en 10% con respecto al año inmediatamente anterior, alcanzando las 626.883 unidades matriculadas. Este incremento se debe entre otros, a las ventajas propias de este automotor; que en la última década aumentó en 320% el PIB per cápita y el poder de compra, pues se necesitan menos salarios mínimos para adquirir una motocicleta (de 1 a 5 salarios mínimos). Según el DANE, el 20,6% de los hogares colombianos posee una motocicleta (2012).

La contribución al empleo que genera la motocicleta como instrumento de trabajo, mediante oficios tales como domicilios, repartición de correo, repartición de periódicos; esto es, todas las actividades que comúnmente se conocen como “mensajería”, se calcula en, aproximadamente, 800.000 personas; así las cosas, las motocicletas en los campos industrial, comercial y de utilización como instrumento de trabajo, y sumando los 400.000 moto taxistas que actualmente existen, se calcula que emplean más de 1.2 millones de personas, o sea un 6.5% del empleo total en Colombia

1.1.10 Productos y servicios oferta de modelos innovadores, presentación y entrega inmediata, diseños modernos, y con protección del medio ambiente, servicio Post-Venta Honda brindando una oferta de

respaldo, garantía y productos de calidad ofreciendo una mano de Obra altamente calificada y bien remunerada.

Gráfica 2. Precio Motos Honda



1.2 EL MERCADO

1.2.1 Tamaño del mercado Teniendo en cuenta la actividad laboral, la facilidad en el transporte, los costos y consumo del combustible para los automóviles y del transporte en general, se considera que los mayores usuarios de las motocicletas se encuentran en los estratos 1, 2, 3 y 4, los cuales pueden tomar la decisión de compra de una motocicleta tanto como medio de transporte o como fuente de trabajo.

La ciudad de Bogotá cuenta con 7,8 millones de habitantes al año 2.014 de los cuales 2.7 millones de habitantes hacen parte de nuestro grupo de mercado ya que se encuentran dentro del grupo de personas que generalmente adquieren motos, con respecto a la estratificación, los estratos 1 y 2 representan el 43,73% el estrato 3 un 42,72% el estrato 4 representa el 7,3% y los estratos 5 y 6 de 6,25%.

1.2.2 Clientes actuales Los clientes de Supermotos de Cundinamarca son la población de la ciudad de Bogotá con un rango de edad comprendido entre 20 y 50 años considerando que la población joven es

el mayor usuario de las motocicletas, según estudio realizado por EGM-ACIM, estudio general de medios, sobre el sector automotriz.

Se considera que existen usuarios de motocicleta en los estratos 5 y 6 pero su moto objetivo son las de alto cilindraje y no es la orientación del mercado de esta compañía, sin embargo es posible cumplir con requerimientos de este tipo siempre que el cliente realice una solicitud explícita al respecto.

1.2.3 Clientes potenciales Los clientes potenciales están marcados en los estratos 2 y 3, que dada la mejora en las condiciones de empleo y la disminución general de los niveles de pobreza permiten consolidar dicho nicho, Supermotos de Cundinamarca está concentrado en el sector sur de la ciudad con una cobertura desde la zona de la Candelaria, San Cristóbal, Rafael Uribe Uribe, Usme, Tunjuelito, Bosa, Kennedy y Soacha. Adicionalmente busca consolidarse como la marca de mayor calidad y reconocimiento del servicio al cliente, además con su proyecto Honda Plan busca consolidar sus ofertas de servicio y oportunidades de crédito y/o plan separe para ir adquiriendo el producto y las diferentes alternativas con variedad de formas de pago.

1.2.4 Descripción de la competencia La competencia en el sector de motos en Colombia está concentrado en la marcas ATECO, INCOLMOTOS YAMAHA, FANALCA Honda, AKT y SUZUKI Motor de Colombia, a través de la ensambladoras que estas marcas han colocado en Colombia para garantizar la distribución del mercado Colombiano a nivel nacional y algunos países de América Latina.

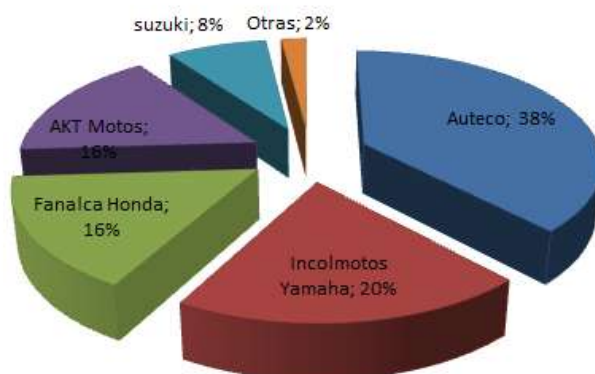
A nivel del mercado bogotano las marcas se destacan en su la distribución y con características similares a la empresa analizada son:

- FANALCA Honda con sus distribuidores Supermotos De Cundinamarca S.A.S. y Supermotos De Bogota S.A.S.
- ATECO con sus principales distribuidores Dimerca S.A., Yamarinos Kasamotos Ltda., Kawacentro Limitada, Motos de Suba SAS, Planeta Motos Ltda., Motos del camino SAS.
- INCOLMOTOS Yamaha con sus principales distribuidores Aceitar Ltda. y Yamaha Motos LIMITADA.
- Suzuki con sus principales distribuidores Moto Planet Ltda., Suzuki Motor de Colombia 22, Suzuki Motor de Colombia 36 y Suzuki Motor de Colombia S.A.
- AKT con venta en las grandes superficies de almacenes ALKOSTO.
- Hero Moto Corp. que está ingresando al mercado con la construcción de una planta en el Valle del Cauca.

1.2.5 Participación de la empresa y competencia en el mercado La distribución de participación en ventas de motocicletas nuevas a diciembre de 2.013 es: 38% ATECO, 20% INCOLMOTOS Yamaha,

16% FANALCA Honda, 16% AKT y 8% SUZUKI Motor de Colombia. El 91% de las motocicletas matriculadas a diciembre de 2013 corresponden a un cilindraje inferior a 180 c.c., dadas sus características técnicas de servicio y precio, son las más utilizadas como medio de transporte y trabajo (mensajería y domicilios). Las principales ciudades en matricular para el año 2.013 fueron Bogotá y Medellín.

Gráfica 3. Participación Ventas por Marca



FUENTE: RUNT: Registro Único Nacional de Tránsito, cálculos: ANDI.2013

El crecimiento del sector desde el 2010 ha sido del 20%, 18%, 8% y 12% respectivamente, pero FANALCA ha estado lejos de estos crecimientos; para el año 2010 evidencio un crecimiento del 10%, el año 2011 mostró una recuperación por encima del sector con un crecimiento del 26% y para los años 2012 y 2013 la franquicia decreció aproximadamente un 2% para cada año. Para el concesionario Supermotos de Cundinamarca las cifras son negativas para los últimos tres años mostrando decrecimiento así; para el año 2012 decrece en un 11% y para el año 2013 decrece en un 24%

1.3. PROCESO DE PRODUCCIÓN

1.3.1 Descripción del Proceso El proceso de la venta de las motocicletas está acompañado de diferentes etapas como son:

1.3.1.1 Prospección y Venta En esta etapa se realiza un trabajo en equipo entre la gerencia y sus asesores comerciales, con el fin de identificar las posibles ventas que se estiman captar en un determinado periodo de tiempo, la mayor parte de las veces las manejan de forma semanal; para así poder identificar la efectividad de las mismas.

- ♦ **Contacto con los clientes** Esta etapa está diseñada únicamente para los asesores comerciales, pues es el punto donde ellos logran generar confianza con sus clientes y alcanzan a captar la venta deseada.
- ♦ **Gestión Comercial** Es el procedimiento que debe realizar el asesor comercial para realizar el inicio y cierre de la venta, con cada una de sus etapas.
- ♦ **Solicitud de Facturación** Este documento debe ser debidamente diligenciado al tener la intención de compra de nuestro cliente con firma y huella.
- ♦ **Creación del Cliente en el sistema** Esta etapa le corresponde a la cajera; aquí se crea al cliente en nuestro sistema siguiendo el procedimiento de la compañía para tal fin.

1.3.1.2 Recaudo, Facturación y Matricula de Motocicletas

▪ **Recaudo** Es una de las etapas más importantes en el proceso de la venta de la motocicleta; pues acompañado con el recaudo tenemos la confirmación y creación del nuevo cliente en nuestro sistema.

▪ **Envío de documentos** El asesor comercial debe enviar a la secretaria de ventas, quien es la persona encargada de la facturación de la motocicleta la solicitud de Facturación de Motocicletas Nuevas (Revisadas y Aprobadas) por el jefe de Ventas y/o analista de créditos dependiendo de la modalidad de la negociación, fotocopia de la cedula, el recibo de caja y el formulario del tránsito si el trámite de matrícula se va a realizar a través del concesionario o certificado de trámite de placa expedido por la secretaria de tránsito y transporte si el cliente realiza el trámite de matrícula.

▪ **Trámite de Facturación** La secretaria de ventas del concesionario es la encargada de esta parte del proceso; Se deberán asignar las motocicleta teniendo en cuenta que las primeras que ingresan al inventario son las primeras en salir (FIFO).

No se aceptaran enmendaduras en la factura (original y copias). En caso de corrección o adición de información a esta, debe anularse y generarse una nueva y adicional deberá realizar la consulta del cliente en las listas de cumplimiento (OFAC)

▪ **Trámite de Matricula** La Secretaria de ventas, es la responsable de verificar si el cliente va a realizar el trámite de la matricula con el concesionario, en el caso de los negocios de contado; pues en los créditos la matricula siempre la realiza el concesionario por los temas de la pignoración del vehículo.

1.3.1.3 Alistamiento y Entrega El alistamiento de la motocicleta se trabaja en concordancia de tres personas, el asesor comercial, la secretaria de ventas y el jefe de taller del punto de venta.

▪ **Secretaria de Ventas** Procede a revisar el listado de los inventarios físicos de las motocicletas, con el fin de identificar donde se encuentra físicamente la motocicleta. Si está en una bodega diferente a la agencia de entrega, procede a coordinar con el conductor de la camioneta con el fin de traerla al punto.

Al tener la motocicleta en el punto, se procede a realizar la solicitud de alistamiento de la motocicleta al jefe de taller el cual con la solicitud de alistamiento, proceder a realizar apertura de orden de taller con los datos de la motocicleta a alistar, se la asigna a un técnico mecánico para que proceda a realizar el alistamiento pertinente del producto. Al tener la motocicleta alistada se procede a informar al asesor comercial y a la secretaria de ventas sobre el alistamiento.

1.3.1.4 Cierre del negocio La secretaria de ventas procede a entregar al asesor comercial el documentario requerido de la motocicleta, Soat original, copia de factura, tarjeta de propiedad, original del certificado ecológico y la placa.

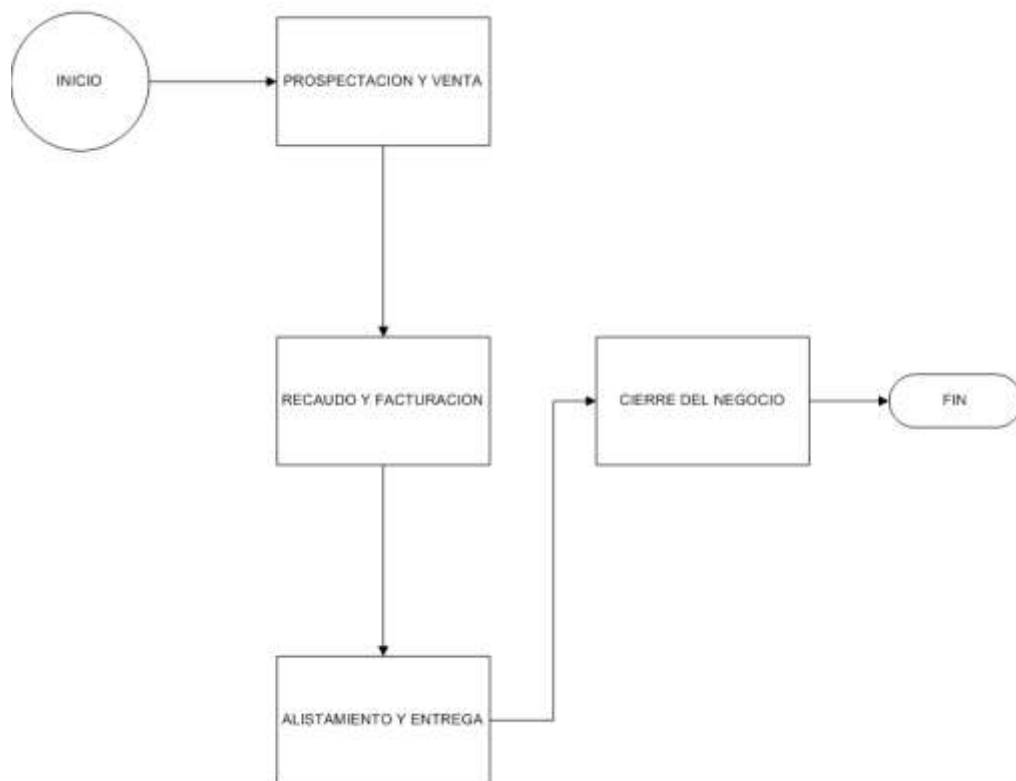
El asesor comercial procede a llamar al cliente para que se acerque al punto de venta para realizarle la entrega de la motocicleta. Así mismo, adelanta el trámite de la salida de la moto, con el área de contabilidad; entregando la orden de salida debidamente diligenciada firmada y con las improntas en original, la fotocopia de la factura de la moto, la fotocopia del soat y tarjeta de propiedad, fotocopia de la cedula del cliente y finalmente copia de la solicitud de facturación firmada y con huella del cliente.

El auxiliar de contabilidad Recibe la orden de salida y procede a revisarlo de formar detallada los documentos, que todo corresponda a la motocicleta, que los documentos estén bien elaborados y que en el módulo de contabilidad no se presenten diferencias en la negociación; es decir que el cliente haya cancelado el total del producto y que las cifras concuerden a lo pactado. Una vez confirmado todo, procede a firmar dando autorización de salida del producto.

Finalmente el asesor comercial procede a entregarle la motocicleta al cliente y explicarle detenidamente la documentación de la misma, con la compañía del jefe de taller para que él le explique al cliente el uso adecuado del producto y cada una de las fases de la garantía del mismo.

1.3.2. Diagrama del proceso

Gráfica 4. Diagrama proceso de venta



1.3.3. Capacidad instalada La capacidad instalada del concesionario para el manejo y almacenamiento de sus inventarios está comprendido por una bodega de almacenamiento masivo, la cual tiene una capacidad de almacenamiento de 250 unidades de motocicletas. En cada uno de nuestros almacenes o puntos de venta se cuenta con espacios en salas de venta y bodega de almacenamiento que pueden ingresar entre 15 y 40 unidades de motocicletas. Y para el caso de los repuestos, se cuenta con almacenes de repuestos en cada punto de venta.

1.3.4 Manejo de inventarios: En la compañía el manejo de sus inventarios de mercancías se denomina de dos formas:

El Área Comercial, esta dependencia se encarga de toda la gestión y venta de las motocicletas; en esta área tenemos a los colaboradores (Asesores Comerciales y Secretaria de Ventas) encabezados y dirigidos por el Jefe de Ventas con el apoyo de los Administradores de cada uno de los puntos de venta con los que cuenta el concesionario.

En esta área también tenemos a toda la fuerza de posventas, en cabeza del jefe de posventas, esta área se encarga de la gestión, venta, mantenimiento y reparación de las motocicletas. Ofreciéndole a nuestros clientes los elementos, repuestos y accesorios necesarios para el arreglo y la reparación de su motocicleta. Este equipo de trabajo está conformado por: (Asesor de Repuestos, Asesor Estilo Honda, Jefes de Taller, Asistentes de Servicio, Técnicos mecánicos).

Por otro lado está el área Administrativa y Financiera, la cual se encarga de coordinar, gestionar y administrar los recursos económicos y financieros del concesionario. Verifica y autoriza cualquier tipo de transacción o decisiones que afecten las finanzas de la empresa. Esta área es la encargada de velar que todos y cada uno de los procedimientos establecidos por el concesionario se cumplan. El área administrativa y contable se compone de los siguientes cargos: (Jefe de Contabilidad, Coordinador de sistemas, Auxiliar de Contabilidad, Auxiliar de Control Interno, Cajeras, Oficios varios, Conductor y Mensajeros).

1.4.3 Sueldos y Salarios: cuadro consolidando los sueldos y salarios de cada cargo con su carga prestacional, número de personas que lo ocupan, sueldo básico, sueldo variable, total salario mensual, total salario anual, total sueldos y salarios de la empresa mensual y anual.

Tabla 1. Cuadro de Salarios Supermotos de Cundinamarca con corte al 31 de diciembre de 2013

Areas	Cargo	No Empleado	Basico	Sueldos	Comision	Aux. Transporte	Total Prestaciones	Total Mes
Administrativo	Cajeros	8	703	5.628	-	578	2.297	11.502
	Mensajeros	3	676	2.027	-	217	771	4.461
	Conductor	1	686	686	-	72	197	1.839
	Oficios Varios	4	616	2.464	-	289	717	4.802
	Control Interno	1	1.017	1.017	-	72	312	2.731
	Abogado	1	1.030	1.030	-	72	339	2.810
	Aprendiz Sena	3	616	1.848	-	217	537	3.755
	Aux Contabilidad	5	841	4.205	-	361	1.332	8.070
	Coordinador sistema	1	1.178	1.178	-	72	357	3.142
	jefe Contabilidad	1	2.163	2.163	-	72	672	5.742
Posventa	Tecnico Mecanico	29	103	2.987	25.613	2.094	8.577	47.951
	Jefe Taller	3	616	1.848	1.178	217	906	5.670
	Asistente de Servicio	6	670	4.017	-	433	1.247	7.613
	Jefe de Posventas	1	1.075	1.075	727	-	479	3.835
	Asesores Repuestos	9	616	5.544	3.914	650	2.684	16.093
	Call center	1	703	703	-	72	206	1.890
Venta	Jefe de Venta	1	1.075	1.075	1.089	-	575	4.388
	Secretarias	1	764	764	-	72	222	2.044
	Asesoras Comerciales	21	590	12.380	14.850	-	3.943	35.704
	Administradores	3	1.018	3.053	2.829	-	1.562	10.023
TOTALES MES		103	16.755	55.692	50.200	5.559	27.930	184.066
TOTAL AÑO								2.208.797

2 EL PROBLEMA

2.1 Diagnostico Financiero

Tabla 2 Estado de resultados 2010 a 2013

SUPERMOTOS DE CUNDINAMARCA S.A.S. NIT: 900.056.664-6 ESTADO DE RESULTADOS CIFRAS EN MILLONES DE PESOS					Análisis Vertical		Análisis Horizontal	
Cuentas	2010	2011	2012	2013	2012	2013	2011-2012	2012-2013
Ventas netas	\$ 16.289	\$ 24.740	\$ 24.786	\$ 19.466	100%	100%	0%	-21%
Venta de Vehículos Automotores	\$ 15.264	\$ 22.110	\$ 21.021	\$ 16.144	85%	83%	-5%	-23%
Mantenimiento Taller	\$ 577	\$ 849	\$ 996	\$ 982	4%	5%	17%	-1%
Vta Partes Pzas y Accesorios	\$ 1.397	\$ 2.013	\$ 2.832	\$ 2.672	11%	14%	41%	-6%
Vta Lubricantes y Llantas	\$ 200	\$ 313	\$ 363	\$ 390	1%	2%	16%	8%
Actividad Financiera	\$ 731	\$ 950	\$ 1.000	\$ 836	4%	4%	5%	-16%
Dev. Rebajas y Desc. En Ventas	\$ (1.880)	\$ (1.496)	\$ (1.425)	\$ (1.558)	-6%	-8%	-5%	9%
Costo de Ventas	\$ 13.063	\$ 19.931	\$ 19.380	\$ 15.326	78%	79%	-3%	-21%
Venta de Vehículos Automotores	\$ 11.360	\$ 17.566	\$ 16.220	\$ 12.271	65%	63%	-8%	-24%
Mante.Repar. de Vehículos Auto	\$ 494	\$ 670	\$ 761	\$ 808	3%	4%	14%	6%
De Ptes.Piezas Acces.Vehículos	\$ 1.056	\$ 1.469	\$ 2.121	\$ 1.960	9%	10%	44%	-8%
De Ptes.Piezas Acces.Vehículos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (0)	0%	0%		0%
Lubric.Aditivos Llantas	\$ 152	\$ 225	\$ 278	\$ 287	1%	1%	23%	3%
Ajustes por Inflación	\$ 0	\$ -	\$ -	\$ -	0%	0%		0%
Utilidad Bruta en Ventas	3.226,33	4.809,17	5.406,14	4.139,59	22%	21%	12%	-23%
Gastos de Administración	\$ 1.462	\$ 1.654	\$ 1.842	\$ 2.589	7%	13%	11%	41%
Gastos de Personal	\$ 516	\$ 528	\$ 607	\$ 627	2%	3%	15%	3%
Impuestos	\$ 0	\$ 10	\$ 0	\$ 189	0%	1%	-99%	247392%
Arrendamientos	\$ 294	\$ 409	\$ 484	\$ 698	2%	4%	18%	44%
Servicios	\$ 316	\$ 336	\$ 333	\$ 416	1%	2%	-1%	25%
Mantenimiento y Reparacion	\$ 56	\$ 122	\$ 138	\$ 159	1%	1%	13%	15%
Depreciación	\$ 71	\$ 58	\$ 57	\$ 100	0%	1%	-3%	77%
Provisiones	\$ 160	\$ 133	\$ 132	\$ 273	1%	1%	-1%	107%
Otros	\$ 50	\$ 57	\$ 91	\$ 127	0%	1%	61%	39%
Gastos de Ventas	\$ 2.201	\$ 3.641	\$ 3.933	\$ 2.751	16%	14%	8%	-30%
Gastos de Personal	\$ 658	\$ 877	\$ 1.075	\$ 956	4%	5%	23%	-11%
Servicios	\$ 566	\$ 1.461	\$ 1.218	\$ 749	5%	4%	-17%	-38%
Diversos	\$ 814	\$ 1.061	\$ 1.396	\$ 1.006	6%	5%	32%	-28%
Otros	\$ 163	\$ 241	\$ 244	\$ 40	1%	0%	1%	-84%
Utilidad Operacional	\$ (438)	\$ (486)	\$ (369)	\$ (1.200)	-1%	-6%	-24%	225%
Ingresos No Operacionales	\$ 119	\$ 131	\$ 93	\$ 483	0%	2%	-29%	420%
Egresos No Operacionales	\$ (226)	\$ (397)	\$ (514)	\$ (383)	-2%	-2%	29%	-25%
Gastos Bancarios	\$ (1)	\$ (13)	\$ (11)	\$ (2)	0%	0%	-13%	-79%
Comisiones Bancarias	\$ (109)	\$ (203)	\$ (220)	\$ (174)	-1%	-1%	9%	-21%
Intereses	\$ (114)	\$ (176)	\$ (256)	\$ (206)	-1%	-1%	45%	-20%
Descuentos Comerciales Condiciona	\$ (2)	\$ (5)	\$ (26)	\$ (0)	0%	0%	382%	-100%
Otros Ingresos	\$ 709	\$ 1.083	\$ 929	\$ 839	4%	4%	-14%	+10%
Otros Egresos	\$ (25)	\$ (177)	\$ (70)	\$ (320)	0%	-2%	-60%	355%
Utilidad antes de Impuestos	\$ 139	\$ 154	\$ 69	\$ (580)	0%	-3%	-55%	-944%
Impuestos de Renta y Complementarios	\$ (56)	\$ (237)	\$ (47)	\$ (21)	0%	0%	-80%	+56%
Utilidad Neta del Ejercicio	\$ 83	\$ (83)	\$ 22	\$ (600)	0%	-3%	-126%	-2822%

2.1.1 Estado de Resultados

Ventas: Teniendo en cuenta los resultados desde el año 2010 la compañía ha tenido un comportamiento creciente excepto en el año 2013 cuando los ingresos operacionales disminuyeron 21% bajando de \$24 mil millones a \$19 mil, esto debido a cambios generados en la administración del concesionario, cuya consecuencia fue una alta rotación de personal en la fuerza comercial, la cual se ha fortalecido con el tiempo, apoyado con procesos de capacitación continuo, implementación de incentivos y clima laboral.

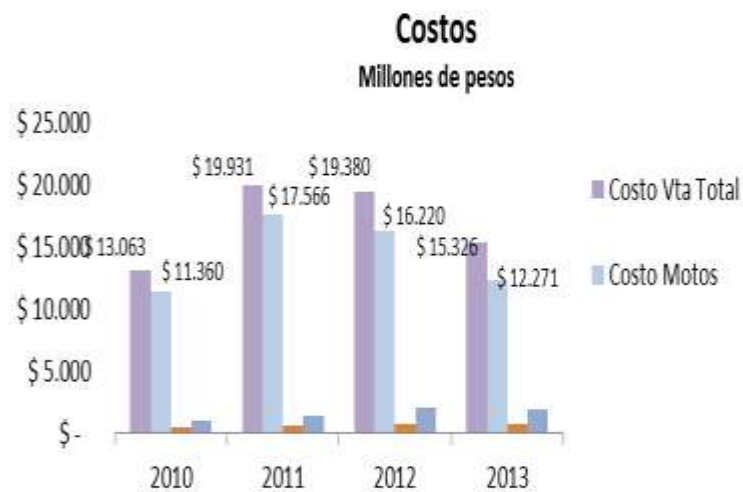
Tabla 3 Participación venta por líneas

	2010	2011	2012	2013
Ventas netas	\$ 16.289	\$ 24.740	\$ 24.786	\$ 19.466
Venta de Vehiculos Automotores	94%	89%	85%	83%
Mantenimiento Taller	4%	3%	4%	5%
Vta Partes Pzas y Accesorios	9%	8%	11%	14%
Vta Lubricantes y Llantas	1%	1%	1%	2%
Actividad Financiera	4%	4%	4%	4%
Dev. Rebajas y Desc. En Ventas	-12%	-6%	-6%	-8%

Como se observa en el cuadro anterior la venta de vehículos automotores es la línea de negocio que tiene la mayor participación en ventas con más del 80%, este valor ha sido desplazado del 94% en 2010 al 83% al finalizar 2013 debido principalmente a la tendencia creciente en la venta de partes piezas y accesorios que para 2013 ocupa el 14% del total vendido.

Costos: En cuanto a los costos presentan un comportamiento muy similar a las ventas, la línea de negocio con la mayor participación es el costo de motocicletas seguido por el aumento en los costos de partes piezas y accesorios debido a que también ha aumentado su participación en ventas. Cabe anotar que por ser Supermotos de Cundinamarca filial de Fanalca en las condiciones actuales no tiene la posibilidad de negociar mejores precios de compra al proveedor o de cambiar de este pues es un contrato exclusivo que se tiene sobre la marca Honda.

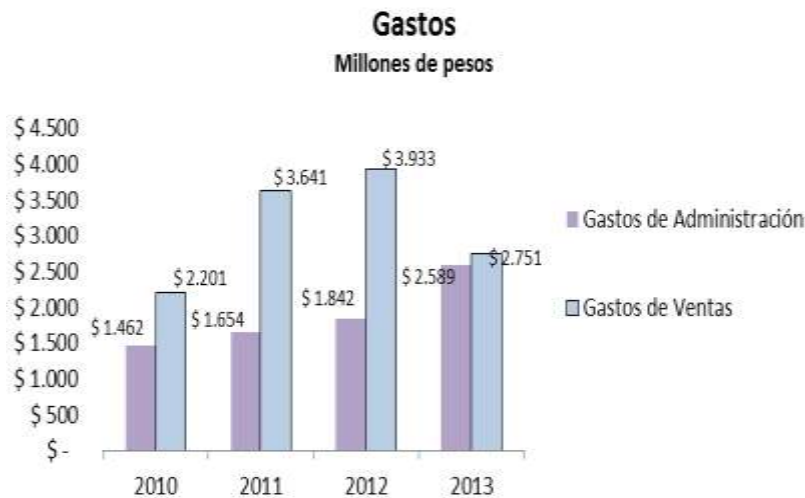
Gráfica 6 Costos periodo 2010-2013



Gastos: Los gastos de administración para el último periodo reportado aumentaron drásticamente en 41% pasando a duplicar su participación sobre las ventas del 7% al 13%, los rubros que más contribuyeron a este resultado son los impuestos de ser menos de un millón aumentaron a \$189 este cambio brusco se debió a un cambio de direccionamiento de la cuenta, por parte de los directivos de Fanalca, pues hasta esa fecha se manejaba este gasto como un gasto de ventas y a partir del 2013, se definió manejarlo como un gasto administrativo.

Así mismo el valor de arrendamientos aumento 44% en el último periodo paso de representar el 2% de las ventas al 4% esto debido a un plan de expansión que los accionistas idearon para la zona centro del país; en el cual se estableció que los dos puntos o concesionarios autorizados en Bogotá ampliaran sus puntos de venta para poder otorgarle mayor cobertura a sus clientes y lograr posesionarlos en el mercado. Con esto se pasaron en el 2012 de tener 5 puntos de venta a 9 puntos para el 2013, generando un aumento significativo en el canon de arrendamiento para el concesionario. A su vez los servicios aumento 25% en el último periodo, pasó de representar el 1,3% al 2,1% de las ventas.

Gráfica 7 Costos periodo 2010-2013



Los gastos de ventas del concesionario disminuyeron para el último año, pues pasaron en el año 2010, de estar en un 14% del monto de las ventas a estar en el 2012 en un 16%, el cual era afectado directamente por los gastos de servicio publicidad y la nómina del personal comercial y de posventas del concesionario. Debido a los cambios generados por la administración en trasladar los gastos de impuesto de industria y comercio a los gastos administrativos pasando del 16% al 14% de las ventas de la empresa.

Ingresos y Egresos No Operacionales: Los ingresos no operacionales del concesionario han tenido cambios bastante significativos, al pasar en el 2011 de \$131 millones al 2012 disminuir a \$93 millones de pesos, esto debido a los cambios generados en las ventas de unidades de motocicletas, y a los beneficios otorgados por las ventas de seguros por parte de Fanalca S.A.

Los egresos no operacionales se han mantenido en equilibrio con relación a las ventas del concesionario, pues vienen representando un 2% de las ventas. Así mismo esta relación se ve constante con respecto a los otros ingresos, pues se mantienen en el 4% de las ventas de la compañía.

Impuesto de Renta: El gasto de impuesto de renta a lo largo de los últimos 4 años muestra una afectación importante para el año 2011, en el cual se debió registrar un gasto de \$ 154 millones de pesos, los cuales corresponden a un error que cometió la anterior contadora del concesionario, pues se dejaron de reconocer unos certificados de retención en la fuente para la declaración del año 2010, que se presentó

en el 2011 y por orden de la auditoria, el concesionario se vio obligado en el 2011 a registrar este valor como un mayor valor del gasto.

Gráfica 8 Resultados periodo 2010-2013



Resultados: La utilidad generada por las ventas representa cerca del 17% de las ventas, sin embargo las bruscas variaciones negativas presentadas por el comportamiento de los gastos administrativos y de ventas explicados anteriormente absorben el margen bruto de la operación, esto sumado a la disminución de las ventas da como resultado pérdidas operativas en todos los años.

Los ingresos no operaciones principalmente por las devoluciones que Fanalca hace al concesionario son las que mitigan esa pérdida en la operación, no obstante no es suficiente para generar ganancias acordes con la cantidad de recursos invertidos en la actividad económica.

2.1.2 Balance general 2010-2013

Tabla 4 Balance General inicial

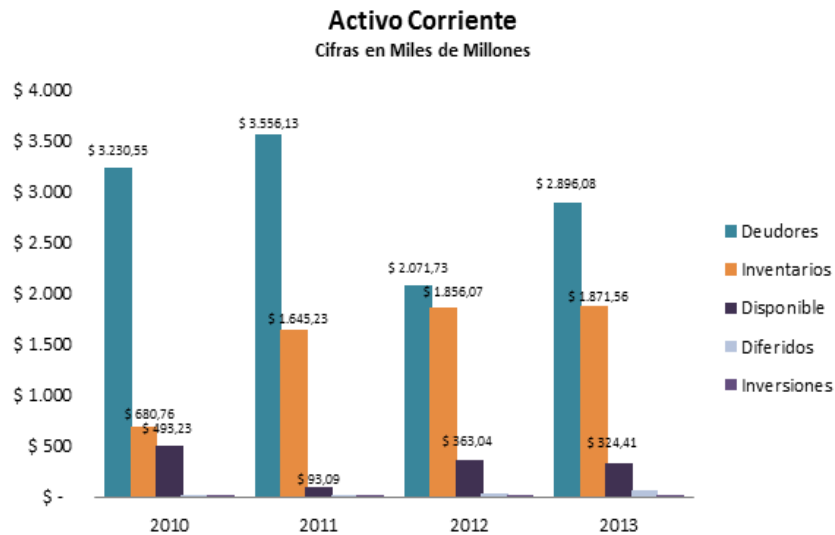
SUPERMOTOS DE CUNDINAMARCA S.A.S.									
NIT: 900.056.664-6									
BALANCE GENERAL									
CIFRAS EN MILLONES DE PESOS									
Cuentas	2010	2011	2012	2013	Análisis Vertical		Análisis Horizontal		
					2012	2013	2011-2012	2012-2013	
Activos									
Activos Corrientes									
Disponible	\$ 493	\$ 93	\$ 363	\$ 324	8%	6%	290%	-11%	
Inversiones	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	0%	0%	0%	0%	
Deudores	\$ 3.231	\$ 3.556	\$ 2.072	\$ 2.896	44%	51%	-42%	40%	
Inventarios	\$ 681	\$ 1.645	\$ 1.856	\$ 1.872	40%	33%	13%	1%	
Diferidos	\$ 16	\$ 11	\$ 32	\$ 60	1%	1%	186%	89%	
Total Activos Corrientes	\$ 4.425	\$ 5.310	\$ 4.327	\$ 5.156	92%	90%	-19%	19%	
Activos No Corrientes									
Total Activos No Corrientes	\$ 296	\$ 547	\$ 366	\$ 570	8%	10%	-33%	56%	
Total Activos	\$ 4.721	\$ 5.857	\$ 4.693	\$ 5.727	100%	100%	-20%	22%	
Pasivo									
Pasivos Corrientes									
Proveedores	\$ 273	\$ 138	\$ 138	\$ 131	3%	2%	0%	-6%	
Cuentas Corrientes Comerciales	\$ 1.805	\$ 2.618	\$ 2.024	\$ 3.057	43%	53%	-23%	51%	
Cuentas por Pagar	\$ 106	\$ 66	\$ 114	\$ 111	2%	2%	74%	-2%	
Obligaciones Laborales	\$ 114	\$ 134	\$ 141	\$ 140	3%	2%	5%	-1%	
Pasivos Estimado y Provisiones	\$ 131	\$ 248	\$ 174	\$ 98	4%	2%	-30%	-44%	
Anticipos y Avances Recibidos	\$ 475	\$ 403	\$ 282	\$ 472	6%	8%	-30%	67%	
Depositos Recibidos	\$ -	\$ -	\$ 537	\$ 290	11%	5%		-46%	
Otros Pasivos	\$ 517	\$ 373	\$ (277)	\$ 119	-6%	2%	-174%	-143%	
Total Pasivos Corrientes	\$ 3.421	\$ 3.981	\$ 3.134	\$ 4.416	67%	77%	-21%	41%	
Pasivos No Corrientes									
Obligaciones Financieras	\$ -	\$ 379	\$ 41	\$ -	1%	0%	-89%	-100%	
Total Pasivos No Corrientes	\$ -	\$ 379	\$ 41	\$ -	1%	0%	-89%	-100%	
Total Pasivos	\$ 3.421	\$ 4.360	\$ 3.174	\$ 4.416	68%	77%	-27%	39%	
Patrimonio									
Total Patrimonio	\$ 1.300	\$ 1.497	\$ 1.519	\$ 1.311	32%	23%	1%	-14%	
Total Pasivos + Patrimonio	\$ 4.721	\$ 5.857	\$ 4.693	\$ 5.727					

Activos: Al realizar un análisis detallado de las cuentas del balance, podemos identificar que el 90% del total de los activos corresponden a los activos corrientes los cuales cierran para el 2013 en \$ 5.156 millones de pesos. Los rubros más representativos están en los inventarios y las cuentas por cobrar o clientes con una participación del 33% y 51% del total de los activos del concesionario.

A lo largo de los últimos 4 años las cuentas por cobrar han tenido una variación representativa al pasar del 68% al 51% para el último año. El

nivel de inventarios en los últimos tres años se ha mantenido constante en el nivel de los \$1.600 a los \$ 1.800 millones de pesos.

Gráfica 9 Activo corriente Periodo 2010-2013

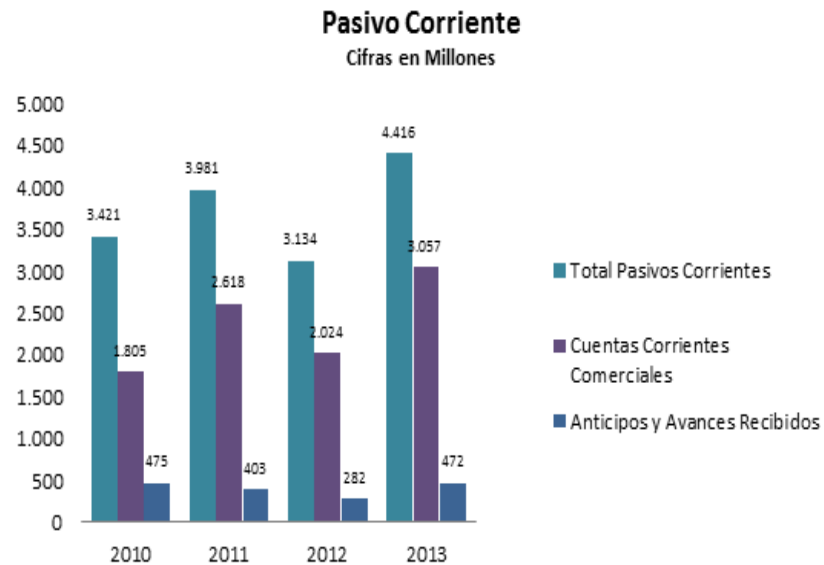


Dentro de los activos las cuentas más relevantes son los inventarios por ser esta una empresa cuya actividad es el comercio, estos inventarios se encuentran en las motos sienten el 20% del activo y en las piezas y accesorios o repuestos con una participación del 15%, la concentración de estos rubros ha mantenido su relación frente al activo en los últimos periodos. Por otro lado los deudores nacionales suman el 43% de los activos en el 2013 con una variación del 85% entre uno y otro año de \$1300 a \$2400 millones. Esto se debió a los cambios que se generaron en los cierres de las negociaciones se empezó a aumentar los rubros de cartera por negocios facturados que no se entregaron a los clientes por la no culminación de la venta.

Pasivos: Los pasivos del concesionario representan el 77% del total de los activos, los cuales se financian con recursos de terceros dando como resultado al cierre del año 2013 un total de \$ 4.416.

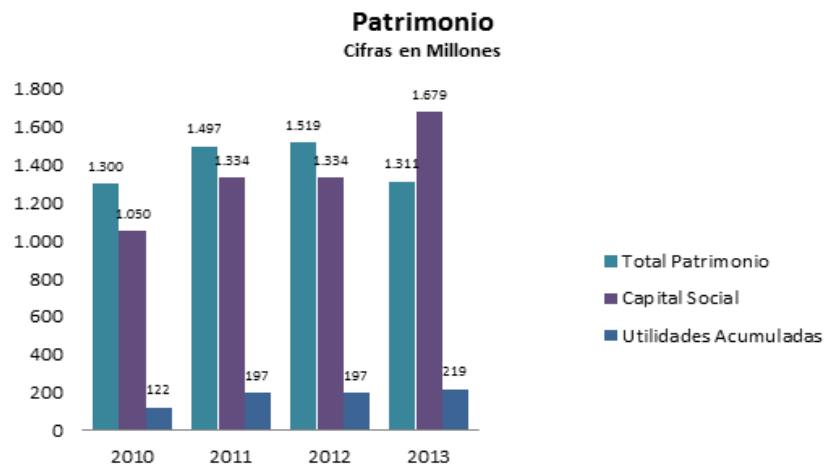
A lo largo de los últimos 4 años la compañía no ha requerido préstamos con entidades bancarias, solo para el año 2011, se requirió de un préstamo por parte de la cooperativa de crédito de Fanalca por \$379 millones por un término de tiempo de un año. El cual se requería como garantía para cubrir el saldo de una cartera con la casa matriz.

Gráfica 10 Pasivo Corriente Periodo 2010-2013



En el total de los pasivos corrientes, los rubros mas representativos están en las cuentas corrientes comerciales con un 53% del total de los activos, los cuales para el 2013, cierran en \$ 3.057 millones de pesos. A lo largo de los últimos 4 años esta cifra ha venido en crecimiento, pues las ventas y el flujo de caja no ha logrado ser el mejor para lograr otorgar un mayor cubrimiento a de la deuda en el corto plazo.

Gráfica 11 Patrimonio Periodo 2010-2013



Patrimonio: El patrimonio de la compañía está representado en el 23% del total de los activos del concesionario, el cual para el cierre del año 2013 cierra en \$ 1.311 millones de pesos los cuales hacen parte de los recursos otorgados por los socios como aportes sociales y las utilidades que llevan acumuladas desde el año 2005, año en el cual se da la constitución y apertura del concesionario.

Su rubro más representativo esta dado en los aportes de los socios, pues se pasa del 2010 en tener \$1.050 millones de pesos a cerrar en el 2013 en \$1.679 millones de pesos, debido a las capitalizaciones que se han realizado por las aperturas de los nuevos puntos de venta que han requerido de mayor inversión por parte de los accionistas de la compañía.

2.1.3 Indicadores financieros

Tabla 5 indicadores financieros

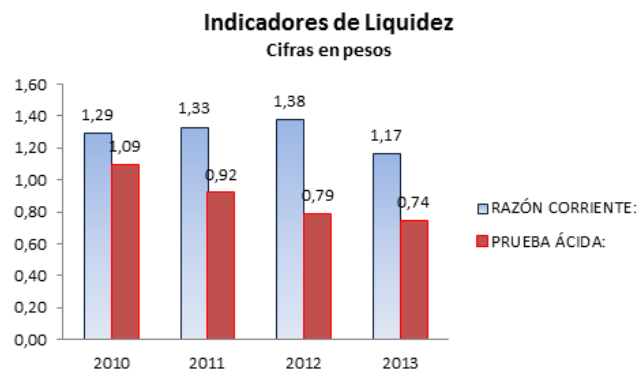
INDICADORES FINANCIEROS	2010	2011	2012	2013
INDICADORES DE LIQUIDEZ				
RAZÓN CORRIENTE:	1,29	1,33	1,38	1,17
PRUEBA ÁCIDA:	1,09	0,92	0,79	0,74
CAPITAL NETO DE TRABAJO:	\$ 1.004	\$ 1.329	\$ 1.193	\$ 741
INDICADORES DE ACTIVIDAD				
ROTACION DE INVENTARIOS:	18,76	29,72	34,48	43,96
ROTACION DE CARTERA:	48,13	35,27	19,42	45,69
ROTACION DE PROVEEDORES:	57,28	49,79	40,17	74,87
CICLO DE CJA	9,61	15,20	13,73	14,79
INDICADORES DE RENTABILIDAD				
ROE:	0,06	-0,06	0,01	-0,46
ROA:	0,02	-0,01	0,00	-0,10
MARGEN DE UTILIDAD	0,01	0,00	0,00	-0,03
USO EFICIENTE DEL ACTIVO	3,45	4,22	5,28	3,40
APALANCAMIENTO	3,63	3,91	3,09	4,37
WACC	5,80%	6,41%	7,63%	6,31%
EVA	\$ (473)	\$ (563)	\$ (541)	\$ (1.047)

Tabla 6 Calculo del Wacc y EVA

CALCULO DEL WACC Y EVA		2010	2011	2012	2013
SALDO PROMEDIO DE LA DEUDA	D	\$ 1.805	\$ 2.212	\$ 2.321	\$ 2.540
EQUITY	E	\$ 1.300	\$ 1.497	\$ 1.519	\$ 1.311
RECURSOS TOTALES	D + E	\$ 3.105	\$ 3.709	\$ 3.840	\$ 3.851
ENDEUDAMIENTO	D / E	58,14%	59,64%	60,45%	65,96%
PARTICIPACION DEUDA	D / (D + E) = D%	58,14%	59,64%	60,45%	65,96%
PARTICIPACION EQUITY	E / (D + E) = E%	41,86%	40,36%	39,55%	34,04%
COSTO DE LA DEUDA					
AÑO ==>		2010	2011	2012	2013
GASTO FINANCIERO	\$	114	\$ 176	\$ 256	\$ 206
SALDO PROMEDIO DEUDA FINANCIERA	\$	1.805	\$ 2.212	\$ 2.321	\$ 2.540
COSTO DE LA DEUDA ANTES DE TX (K_d)		6,30%	7,97%	11,04%	8,12%
TASA IMPOSITIVA (t_x)		33,00%	33,00%	33,00%	33,00%
COSTO DEUDA DESPUES DE TX $K_d * (1 - t_x)$		4,22%	5,34%	7,40%	5,44%
Costo los recursos propios (K_e)		8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
COSTO DE CAPITAL DESPUES DE IMPUESTOS		5,80%	6,41%	7,63%	6,31%
UODI	\$	(293)	\$ (325)	\$ (247)	\$ (804)
EVA	\$	(473)	\$ (563)	\$ (541)	\$ (1.047)

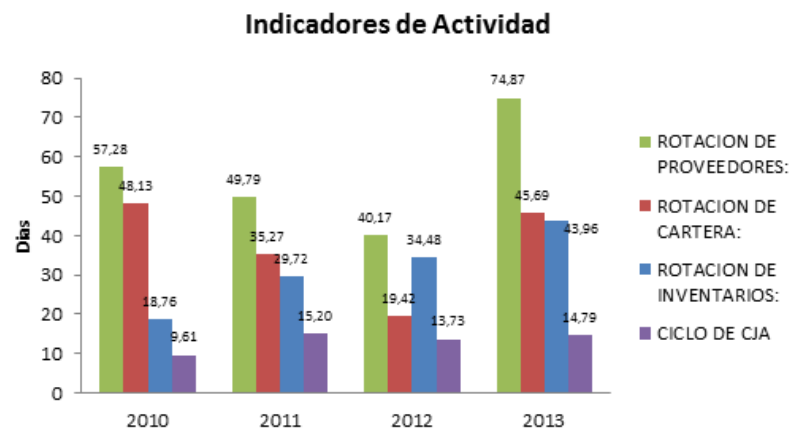
2.1.3.1 Indicadores de Liquidez Al finalizar 2013 la compañía por cada peso en pasivos corrientes contaba con un excedente de 0,17 pesos en activos corrientes permitiéndole actuar con un capital de trabajo de \$741 millones, valor inferior al que se venía manejando en años anteriores sobre los \$1000 millones; sin embargo si se tiene en cuenta que los inventarios si bien perteneces a los activos corrientes son los rubros que tardan más tiempo en convertirse en dinero y por tanto retirándolos del cálculo, la empresa no cuenta con los recursos suficientes para cumplir con compromisos adquiridos a menos de un año, su déficit es de \$0,26 pesos por cada peso en deuda de esta naturaleza.

Gráfica 12 Indicadores de Liquidez



2.1.3.2 Indicadores de Actividad Los inventarios de la compañía tardan en rotar 44 días y desde el momento de la venta hasta el momento en que el cliente cancela la obligación transcurren 45 días; por otro lado el pago a proveedores se está realizando cada 74 días es decir, que el mayor apalancamiento se da por el proveedor; si bien en teoría esta se puede considerar una gestión deseable por generar solo 15 días de ciclo de caja para el caso particular de Supermotos de Cundinamarca los intereses que debe pagar son alrededor del 15% una cifra muy cercana al costo de los recursos propios.

Gráfica 13 Indicadores de Actividad

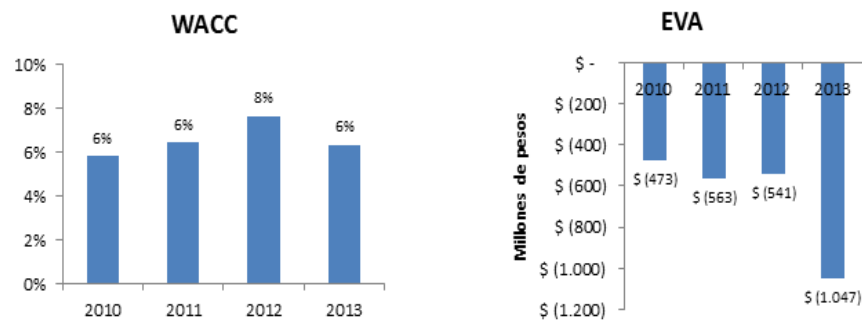


2.1.3.3. Indicadores de Rentabilidad Las pérdidas de la compañía representaron para los socios 46% sobre el capital, la relación ventas activo representa una improductividad en este último del 10%; las ventas de la compañía son insuficientes en un 3% para alcanzar el punto de equilibrio y cumplir con las erogaciones operativas y financieras.

Por cada peso invertido en el activo se está generando \$3,4 pesos en ventas y cada peso del accionista está financiando \$ 4,3 pesos en activos totales.

Por otra parte el costo ponderado de los recursos representado en el WACC es del 13% que sumado a las pérdidas operativas provocan destrucción de valor EVA cuyo ascenso en el último año fue de \$1370 millones prácticamente el doble de años anteriores.

Gráfica 14 Indicadores de rentabilidad



2.2 FORMULACIÓN

Una de las dificultades que presenta la compañía es el manejo de los productos que no se pueden entregar al cliente al no haber cancelado mínimo el 60% del total y que se deben en físico en los almacenes hasta que dicha condición se cumpla o se pueda reversar el negocio.

Son muchos los clientes que se acercan con intención de compra, dejando la cuota inicial o abono y estiman realizar el cierre de esta en un tiempo acordado no superior a 30 días, sin embargo de estos en promedio el 35% de los clientes facturados en el mes no cumplen con el acuerdo de compra.

En múltiples ocasiones se pasan entre 2 a 4 meses para poder hacer efectiva la entrega de la motocicleta y Fanalca S.A. la casa matriz le realiza al concesionario la venta de motocicletas por reposición; esto quiere decir que por cada motocicleta que Supermotos factura, la fábrica le envía una moto como reposición a su inventario, sin tener en cuenta si el producto ha sido o no entregado al cliente final. Esta situación genera flujo de caja insuficiente para la reposición de esta unidad y obliga a la empresa a apalancarse con el proveedor pagando altas tasas de interés.

3 METODOLOGIA

3.1. FASE I INVESTIGACION

Se realizó un proceso de levantamiento de información en la empresa Supermotos de Cundinamarca solicitando los estados financieros desde el año 2010 a 2013, se documentó la información general de la empresa, su visión, misión, las características de clientes y proceso de distribución en cuanto a número de tiendas, cadena de entrega del producto, y proceso de mantenimiento.

Con estos datos se realizó un pronóstico de crecimiento causa y efecto es decir tomamos un promedio de acuerdo al comportamiento en las cifras de los últimos cinco años pronosticando que el comportamiento del crecimiento para los siguientes cinco años es el mismo al observado en las cifras históricas facilitadas por la empresa suponiendo que no existen decisiones que puedan cambiar el comportamiento financiero de la empresa.

3.2. FASE II ANALISIS DE LA INFORMACION

A nivel del Macro se recolectaron cifras importantes en la Andi, Dane, Banco República, además a través de algunos estudios de mercados analizados y con datos suministrados de Supermotos de Cundinamarca se sacó una lista de empresas competidores que en general depende de grandes marcas como Auteco, Yamaha, la misma Fanalca, y Susuki para documentar los respectivos estados financieros y construir una base de trabajo que permitiera desarrollar un proceso de benchmarking y comparar cada uno de sus indicadores financieros y así cuantificar el GAP entre Supermotos de Cundinamarca y la competencia.

Con los estados financieros de la empresa se realizó un trabajo de validación de cuentas importantes, que eran necesarias trabajar a nivel 3 ya que su comportamiento refleja y afecta los estados financieros de manera significativa y el resultado de los indicadores financieros, las cuentas seleccionadas son clave para el proceso de proyección de la siguiente fase, dichas cuentas reflejan el análisis dado en la evolución de la situación actual de la compañía.

Se realizó un análisis vertical y horizontal para identificar el comportamiento de un año a otro de los rubros de los estados financieros para el activo, pasivo, patrimonio y P&G, a su vez se

calcularon los indicadores de liquidez, indicadores de actividad, indicadores de rentabilidad y los indicadores EBITDA, WACC y EVA. Con la información anterior se realizó el diagnóstico inicial de la compañía clave para el proceso de desarrollo de ideas.

Utilizando la información de los estados financieros histórica de los últimos cinco años y detallando el último año mes a mes para definir proyecciones estacionarias en caso de que la dinámica de los productos lo presentara en sus ventas se realiza un modelo inercial estableciendo el comportamiento de las cifras para los próximos cinco años tomando como indicadores Macroeconómicos el comportamiento de la Economía y del sector así como indicadores microeconómicos producto de la actual gestión.

3.3. FASE III DIAGNOSTICO FINANCIERO

El análisis de los estados financieros se orientó a evaluar la liquidez de la empresa ya que la caja continuamente está afectada lo que ocasiona incumplimiento con las obligaciones y se generen altos costos financieros debido a los intereses que nos cobra FANALCA cuando cancelamos las facturas después de 30 días, evaluar la rentabilidad del negocio evidenciando que continuamente vendemos a pérdida debido a los descuentos y obsequios ofrecidos por los vendedores a los clientes y endeudamiento de la empresa ya que actualmente la empresa no presenta deuda con entidades financieras pero si lo vemos como una oportunidad de conseguir créditos a menor costo.

Definición de la Medición del desempeño de la empresa a través del Benchmarking utilizando como pares empresas distribuidoras de diferentes ensambladoras nacionales e internacionales cuyo cliente objetivo, cubrimiento geográfico y estructura financiera son semejantes a Supermotos de Cundinamarca, encontrando que las empresas presentan un mejor desempeño en los indicadores de gestión evaluados.

Generaron 50 ideas estratégicas, financieras y operativas con el objetivo de mejorar la asignación de recursos en la empresa y así y mejorar nuestra rentabilidad se escogieron las siguientes cuatro ideas ganadoras:

- Modelo Honda Plan
- Apertura nuevos puntos de venta
- Importación de nueva referencia de Motocicleta (Ensambladora en Perú)
- Reestructuración de Activos y reestructuración de Pasivos

Elaboración de supuestos para las cinco ideas iniciales teniendo en cuenta preguntas como cuáles son los costos actuales del mercado, como ha evolucionado el precio de las motos en el mercado internacional y si existen mejores propuestas y costos en el exterior, como puede responder la competencia ante el nuevo producto, cual es el mercado actual y de acuerdo a estudios previos con negocios ya existentes y con estas cifras se realizó la proyección del flujo neto de efectivo y cálculo de la TIR así como los valores presentes para determinar qué idea generaba mejores flujos y mejor tasa de retorno. Se incluyeron los supuestos de ventas, ingresos, gastos y flujos en el modelo inercial para cada idea determinando así que modelo mostraba las mejores cifras y se escogió el de mejores resultados que fue Honda Plan.

La decisión estratégica modelo Honda plan consiste en tomar la estrategia que ya existe en el mercado para el sector de vehículos que consiste en un sistema de Autofinanciamiento Comercial mediante la creación de grupos que con la suma de cuotas mensuales conforma un fondo común para la adquisición de motos nuevas, el proyecto está diseñado para adquirir la Autofinanciación a 18, 24, 36 y hasta 48 meses dependiendo la cuota que más se ajuste a la capacidad de pago de nuestro cliente. El cliente entra a formar parte de un grupo de 150, 180 o 200 personas dependiendo del plazo al que decida Autofinanciar su moto y los recursos forman parte de un fondo que administra una Fiduciaria y los mismos son utilizados para la adquisición de las motos entregadas mensualmente.

Se definió una matriz de riesgos en los que encontramos Financieros, Operacionales, de crédito, lavado de activos, legal, reputacional y de mercado y finalmente utilizamos la materialización de estos riesgos para estresar el modelo.

3.4. FASE IV ELABORACION DEL MODELO

El modelo financiero se elaboró con base a los datos históricos financieros de Súpermotos de Cundinamarca y su relación con el comportamiento de las cifras del sector económico así como el crecimiento de la economía colombiana, permitiendo con estos datos mover las cifras de manera mensual y anual.

Se crearon tablas en una hoja de entrada en donde se describe el comportamiento histórico de las cuentas individuales del balance, estos indicadores junto con los valores digitados en la hoja de tablas y hoja de supuestos macroeconómicos y microeconómicos se combinan y reflejan en las hojas de salida o resultado los cálculos del modelo identificadas como P y G, Balance general e indicadores.

Los números proyectados son movidos por las ventas estimadas, que son la suma de las tendencias que muestran las cifras históricas y las ventas que puede generar el modelo financiero escogido que bautizamos con el nombre comercial Honda Plan. Este número de ventas fue seleccionado según datos que corresponden a estadísticas del mercado en cuanto al diseño de grupos que Autofinancian la compra de sus vehículos y que para el primer mes es decir enero del año 2.014 se definió en 100 cupos para la apertura del primer grupo y entrega de tres motos por sorteo, en la medida que todos los suscriptores del grupo se encuentren al día en sus pagos generando una promesa de valor con el cliente al momento de la venta, asegurando que la entrega del bien se realizara a más tardar en el primer año de inscripción al plan siempre y cuando no generen ninguna mora durante el transcurso del mismo.

Se incluye en el modelo una tabla que alimenta el P y G en el ingreso por concepto de suscripción al plan que corresponde al 3% del valor de la moto así como la cuota de administración que se definió en el 12% del valor de la cuota afectando el concepto de otros ingresos en el balance.

Elaboramos una tabla de proyección de ventas del modelo que alimenta los ingresos según se van causando efectivamente en la medida que entregamos por asamblea celebrada tres motos, estas ventas crecen en el tiempo de manera algorítmica en cuanto los grupos se van multiplicando y por consiguiente las ventas también.

Las cifras de los estados financieros se van mejorando en la medida que los grupos crecen y la inversión en infraestructura no es grande ya que el trabajo denso se encuentra en la parte comercial en cuanto a la conformación de los grupos y el resultado es recibir recursos sin costo de financiación.

3.5. FASE V SUSTENTACION

Una vez realizadas las pruebas respectivas del modelo, se solicitara una cita en la compañía para hacer la presentación del modelo ante los directivos de la empresa, con el fin de obtener la aprobación y/o aval del modelo para así posteriormente ser presentado ante el jurado de la universidad piloto de Colombia.

4 RESULTADOS

A continuación y teniendo en cuenta la información recopilada de la actividad productiva tanto interna como del mercado en la que se desarrolla Supermotos de Cundinamarca, se presenta la proyección del Estado de resultados, Balance General y Flujo de caja e Indicadores Financieros a cinco años, y se determinan como la implementación del Honda Plan contribuye al mejoramiento en la participación de mercado de esta compañía teniendo cambios por tanto positivos en los indicadores.

4.1 Estrategias evaluadas

Para proyectar los resultados de la empresa a cinco años se analizaron las variables macroeconómicas y microeconómicas más sensibles al sector de vehículo de motos, ello como resultado de nuestros indicadores financieros en los años de estudio anteriores que a continuación analizamos.

Tabla 7 Problema y Estrategia

PROBLEMA	ESTRATEGIA
Una de las dificultades que presenta la compañía es el manejo de los productos que no se pueden entregar al cliente al no haber cancelado mínimo el 60% del total de la motocicleta y que se quedan en físico en los almacenes hasta que dicha condición se cumpla o se pueda reversar el negocio.	Con la implementación del Honda Plan se busca que los clientes utilicen la modalidad de pago anticipado de su moto, sin que esto implique facturar los productos optimizando el uso de inventarios apartados y mejore el uso del metro cuadrado de los almacenes.
Son muchos los clientes que se acercan con intención de compra, dejando la cuota inicial o abono y estiman realizar el cierre de esta en un tiempo acordado no superior a 30 días, sin embargo de estos en promedio el 35% de los clientes facturados en el mes no cumplen con el acuerdo de compra.	Para los clientes que tienen la intención de comprar su motocicleta, pero no tienen claro si tienen el 100% del dinero o prefieren planear su compra se creó el sistema Honda Plan donde pueden ir abonando a su próxima motocicleta, con una cuota adecuada y con la posibilidad que al momento que ya la quieran llevar realizar una oferta en un mes específico o en un periodo acordado en el contrato recibir su motocicleta.

En múltiples ocasiones se pasan entre 2 a 4 meses para poder hacer efectiva la entrega de la motocicleta y Fanalca S.A. la casa matriz le realiza al concesionario la venta de motocicletas por reposición; esto quiere decir que por cada motocicleta que Supermotos factura, la fábrica le envía una moto como reposición a su inventario, sin tener en cuenta si el producto ha sido o no entregado al cliente final. Esta situación genera flujo de caja insuficiente para la reposición de esta unidad y obliga a la empresa a apalancarse con el proveedor pagando altas tasas de interés.	El modelo minimiza la reposición de motocicletas con Fanalca para compras realizadas con anticipos al ofrecer al cliente un mecanismo de pago anticipado de su motocicleta. Optimiza el uso de inventarios, asegurando la salida de elementos más antiguos, y una adecuada planeación de venta motocicletas por modelos y la vigencia del modelo (2015, 2014 inclusive 2013). A su vez el modelo mejora el proceso de pagos de unidades a Fanalca, disminuyendo el pago de interés por morosidad y se asegura que los modelos pagados corresponden a la reposición de motos vendidas, así mismo la mejora en el flujo caja permite a la compañía tener liquidez con la puede realizar inversiones tanto internas (otros puntos de venta), como externas (inversiones en el mercado bursátil).
--	---

4.2 Supuestos

A continuación se presentaran los supuestos macroeconómicos y microeconómicos usados en el modelo Honda Plan y que están desarrollados dentro del modelo de negocio de motocicletas.

4.2.1 macroeconómicos

Tabla 8 Supuestos macroeconómicos

Indicador	2014	2015	2016	2017	2018
Precios al consumidor (IPC)	3%	3%	3%	3%	3%
ICA	1%	1%	1%	1%	1%
IVA	16%	16%	16%	16%	16%
Prestaciones Sociales	46%	46%	46%	46%	46%

Incremento del IPC. Esta variable regula todas las proyecciones que realizan las industrias nacionales; se proyectó basado en la información obtenida del Banco de la República¹

Los gastos de personal, Arriendos, Servicios, gastos y comisiones bancarias y otras erogaciones de menor impacto u ocasionales fueron proyectadas con este indicador.

Impuesto de Industria y Comercio ICA. Es un gravamen directo de carácter municipal que grava toda actividad industrial, comercial o de servicios en Bogotá. De acuerdo a la definición de la secretaria de Hacienda este porcentaje para los comercializadores de motos es del 6,9% anual².

Impuesto de IVA. El impuesto sobre las ventas, comúnmente denominado impuesto al valor agregado IVA, es un gravamen que recae sobre el consumo de bienes y explotación de juegos de suerte y azar y su porcentaje es del 16%.

Prestaciones Sociales. La ley colombiana establece que los trabajadores deben tener una serie de beneficios adicionales pagados por el empleador como reconocimiento a su aporte en la generación de valor en la compañía, estos actualmente son vacaciones, primas, cesantías, pensión y aseguradora de riesgos laborales los cuales suman alrededor del 46% sobre el salario base del empleado.

4.2.2 Supuestos microeconómicos

Teniendo en cuenta la información histórica y el comportamiento comercial de la compañía, y con el fin de simular resultados financieros de los próximos cinco años con la propuesta del Honda Plan se tuvieron en cuenta los siguientes supuestos.

Participación Forma de pago: De acuerdo a la información histórica recogida se determina que la empresa tiene dos líneas de negocio donde vende a crédito, el despacho de motocicletas en un 60% y el despacho de piezas y accesorios en un 10% los porcentajes restantes

¹ <http://www.banrep.gov.co/>

² http://impuestos.shd.gov.co/portal/page/portal/portal_internet_sdh/impuestos/ica_imp/Informacion_por_sectores1/como_puedo_calcular_esto_impuesto

de contado, esta información afecta el flujo de efectivo y los indicadores de actividad.

Efectivo mínimo disponible. Dada la operación de la compañía se han establecido un estándar mínimo tanto en bancos como en caja para cumplir con la operación y tener el capital de trabajo adecuado.

Comisiones. El porcentaje de comisiones lo determina la compañía de acuerdo al cargo y se otorga acorde con el nivel de cumplimiento de metas alcanzado por cada uno de los empleados.

Crecimiento de la compañía. Teniendo en cuenta la tendencia histórica de las ventas y los presupuestos conocidos se realizó un estimado de las ventas que inercialmente tendría la compañía realizando el mismo esfuerzo operativo que hasta el momento.

Proyección Ventas Honda Plan. A través del honda Plan se planea aumentar las ventas ganando participación en el mercado, el estimado en este crecimiento se realizó teniendo en cuenta los resultados que han tenido otras comercializadoras con la implementación de esta estrategia que no es nueva en el mercado y evaluando el impacto que tendrá toda la campaña publicitaria y los esfuerzos operativos por hacer pública esta oportunidad para el cliente promedio.

4.3 Tablas Auxiliares.

Para analizar cómo se comportan los indicadores financieros teniendo en cuenta un cambio en las ventas se realizaron tres posibles escenarios.

Tabla 9 Escenario de ventas Honda Plan

Resumen de escenario		Valores actuales:			
			Normal	Optimista	Pesimista
Celdas cambiantes:					
	UNIDADES VENDIDAS NORMAL	3.655,00	3.655,00	3.818,00	3.492,00
	UNIDADES VENDIDAS HONDA PLAN	1.200,00	1.200,00	1.320,00	1.080,00
	PRECIO DE VENTA	4,50	4,50	4,60	4,40
	COSTO MOTO	3,40	3,40	3,50	3,30
Celdas de resultado:					
	AÑO	2014	2014	2014	2014
	Ventas netas	\$ 20.737	\$ 20.737	\$ 21.462	\$ 19.987
	Costo de Ventas	\$ 16.186	\$ 16.186	\$ 16.875	\$ 15.489
	Utilidad Neta del Ejercicio	\$ 182	\$ 182	\$ 222	\$ 125

Notas: La columna de valores actuales representa los valores de las celdas cambiantes en el momento en que se creó el Informe resumen de escenario. Las celdas cambiantes de cada escenario se muestran en gris.

Esquema de Unidades, Precio y Costos. Teniendo en cuenta la tendencia histórica de las ventas y los presupuestos conocidos se realizó un estimado de las ventas que inercialmente tendría la compañía realizando el mismo esfuerzo operativo que hasta el momento.

Tabla 10 Tendencia unidades, precio y costo histórico y proyectado

SUPUESTOS MACROECONÓMICOS	2014										
	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Venta de Motos 2012	511,00	401,00	345,00	456,00	516,00	430,00	358,00	379,00	333,00	282,00	
Venta de Motos 2013	272,00	343,00	298,00	319,00	324,00	283,00	333,00	331,00	306,00	211,00	
Ventas Mes a Mes 2013	\$ 1.419,49	\$ 1.419,49	\$ 1.419,49	\$ 1.419,49	\$ 1.419,49	\$ 1.419,49	\$ 1.419,49	\$ 1.419,49	\$ 1.419,49	\$ 1.419,49	
Precio Promedio Mensual	\$ 5,2	\$ 4,1	\$ 4,8	\$ 4,4	\$ 4,4	\$ 5,0	\$ 4,3	\$ 4,3	\$ 4,6	\$ 4,2	
Costos Mes a Mes 2013	\$ 819,07	\$ 1.053,59	\$ 998,54	\$ 1.032,63	\$ 1.001,43	\$ 940,98	\$ 1.113,32	\$ 1.093,65	\$ 1.048,37	\$ 771,52	
Costo Promedio Mensual	\$ 3,0	\$ 3,1	\$ 3,4	\$ 3,2	\$ 3,1	\$ 3,3	\$ 3,5	\$ 3,3	\$ 3,4	\$ 3,7	
Variación Precio	1,20	0,93	1,09	1,00	1,00	1,15	0,98	0,98	1,04	0,96	
Precio Promedio Proyectado	\$ 5,40	\$ 4,20	\$ 4,90	\$ 4,50	\$ 4,50	\$ 5,20	\$ 4,40	\$ 4,40	\$ 4,70	\$ 4,30	
Costo Promedio Proyectado	\$ 3,10	\$ 3,20	\$ 3,50	\$ 3,30	\$ 3,20	\$ 3,40	\$ 3,40	\$ 3,40	\$ 3,50	\$ 3,80	
Variación Costo	\$ 0,91	\$ 0,94	\$ 1,03	\$ 0,97	\$ 0,94	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,03	\$ 1,12	
Variación 2012	1,16	0,78	0,85	1,33	1,13	0,83	0,63	1,06	0,88	0,85	
Variación 2013	0,71	1,26	0,87	1,07	1,02	0,87	1,18	0,99	0,92	0,69	
Variación Promedio	0,94	1,02	0,86	1,20	1,07	0,85	1,00	1,03	0,90	0,77	
Ventas Tendencia (und)	254,00	350,00	256,00	382,00	347,00	241,00	334,00	339,00	275,00	162,00	

Modelo Honda Plan. Esquema de cupos asignados mes a mes, su modelo de recaudo de cuotas, cuota de administración y recaudo inscripción para cada mes proyecto hasta el 2018 y los valores que son insumo del modelo para los ingresos en ventas y otros ingresos.

Tabla 11 Modelo cupos y distribución Honda Plan

	Meses	%Part	HONDA PLAN													
	24	50%	CIFRAS EN MILLONES DE PESOS													
	36	40%														
	48	30%														
Inscripción		5%														
2014																
Modelo	Precio	%Part	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
			100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		
CB 125 E	\$ 3,49	2%	\$ 0,32	\$ 0,63	\$ 0,95	\$ 1,26	\$ 1,58	\$ 1,89	\$ 2,21	\$ 2,52	\$ 2,84	\$ 3,15	\$ 3,47	\$ 3,78		
Wave 110	\$ 3,59	2%	\$ 0,32	\$ 0,65	\$ 0,97	\$ 1,30	\$ 1,62	\$ 1,94	\$ 2,27	\$ 2,59	\$ 2,92	\$ 3,24	\$ 3,57	\$ 3,89		
CB 110 INH	\$ 3,88	1%	\$ 0,11	\$ 0,22	\$ 0,33	\$ 0,43	\$ 0,54	\$ 0,65	\$ 0,75	\$ 0,86	\$ 0,97	\$ 1,08	\$ 1,19	\$ 1,29		
Recaudo Mensual			\$ 12,87	\$ 25,75	\$ 38,62	\$ 51,49	\$ 64,36	\$ 77,24	\$ 90,11	\$ 102,98	\$ 115,86	\$ 128,75	\$ 141,60	\$ 154,47		
Recaudo Inscripción			\$ 12,91	\$ 12,91	\$ 12,91	\$ 12,91	\$ 12,91	\$ 12,91	\$ 12,91	\$ 12,91	\$ 12,91	\$ 12,91	\$ 12,91	\$ 12,91		
Recaudo Administración Mensual			\$ 0,11	\$ 0,22	\$ 0,32	\$ 0,43	\$ 0,54	\$ 0,64	\$ 0,75	\$ 0,86	\$ 0,97	\$ 1,07	\$ 1,18	\$ 1,29		
AÑO	Cupos															
2014	100															
2015	100															
2016	100															
2017	100															
2018	100															

COSTOS: la proyección de los costos se realizó teniendo en cuenta los estimados en los márgenes brutos que la compañía tiene para cada una de sus líneas de negocio. Se decidió realizarlo de esta manera ya que en su condición de filial la empresa no puede tener un proveedor

diferente o vender automotores de una marca diferente a la franquicia Honda.

Tabla 12 Costos de ventas proyectados.

Cuentas	2014	2015	2016	2017	2018
Costo de Ventas	\$ 16.186	\$ 18.223	\$ 19.756	\$ 20.853	\$ 21.605
Costo de Vehiculos Automotores	\$ 13.065	\$ 14.703	\$ 15.862	\$ 16.439	\$ 16.591
Mante.Repar. de Vehiculos Auto	\$ 722	\$ 766	\$ 802	\$ 851	\$ 902
De Ptes.Piezas Acces.Vehiculos	\$ 2.122	\$ 2.473	\$ 2.807	\$ 3.271	\$ 3.812
De Ptes.Piezas Acces.Vehiculos	\$ (0)	\$ (0)	\$ (0)	\$ (0)	\$ (0)
Lubric.Aditivos Llantas	\$ 277	\$ 281	\$ 285	\$ 292	\$ 299

Gastos: Para las proyecciones de los gastos de personal se tuvo en cuenta todas las variables que componen este rubro dentro de la dinámica de la compañía, el sueldo y auxilio de transporte con las respectivas deducciones legales (Cesantías, Primas, Vacaciones, Pensión, Aseguradora de Riesgos Laborales) adicionalmente el modelo contempla el pago de comisiones que se liquida sobre las ventas, este beneficio no solo cobija a los vendedores sino al personal administrativo como incentivo a la cooperación mutua por alcanzar buenos resultados.

Los porcentajes sobre las ventas a comisionar dependen del cargo y de la generación de los ingresos, el modelo permite modificar por año tanto los empleados a contratar como los porcentajes a comisionar proporcionando gran versatilidad y un acercamiento real a los recursos que la empresa debe destinar en la causación de este gasto.

A continuación se presentan las proyecciones detalladas en la implementación del Honda Plan.

Tabla 13 Proyección gastos de personal.

	Personal Ventas					Personal Administrativo				
	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018
TOTAL	\$ 1,253	\$ 1,370	\$ 1,475	\$ 1,546	\$ 1,618	\$ 413	\$ 425	\$ 456	\$ 486	\$ 517
Sueldos	\$ 248	\$ 255	\$ 263	\$ 271	\$ 279	\$ 263	\$ 271	\$ 279	\$ 287	\$ 296
Comision	\$ 637	\$ 715	\$ 779	\$ 815	\$ 853	\$ -	\$ -	\$ 9	\$ 18	\$ 27
Aux. Transporte	\$ 39	\$ 40	\$ 41	\$ 42	\$ 44	\$ 24	\$ 25	\$ 26	\$ 26	\$ 27
Bonificaciones	\$ -	\$ -	\$ 6	\$ 12	\$ 18	\$ 20	\$ 21	\$ 25	\$ 30	\$ 35
Cesantias	\$ 77	\$ 84	\$ 91	\$ 95	\$ 99	\$ 26	\$ 26	\$ 28	\$ 30	\$ 32
Int Cesantias	\$ 9	\$ 10	\$ 11	\$ 11	\$ 12	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 4	\$ 4
Vacaciones	\$ 39	\$ 42	\$ 45	\$ 48	\$ 50	\$ 13	\$ 13	\$ 14	\$ 15	\$ 16
Primas	\$ 77	\$ 84	\$ 91	\$ 95	\$ 99	\$ 26	\$ 26	\$ 28	\$ 30	\$ 32
Salud	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pension	\$ 111	\$ 121	\$ 131	\$ 137	\$ 143	\$ 37	\$ 38	\$ 41	\$ 43	\$ 46
ARL	\$ 16	\$ 17	\$ 18	\$ 19	\$ 20	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2

INVENTARIOS: Para poder establecer la variación dentro de los inventarios, el modelo está en capacidad de determinar cómo se comportan estos teniendo en cuenta el inventario inicial sea para motos, partes o lubricantes; se registran los ingresos de mercancía con un porcentaje de variación que es posible modificar, restar las salidas y determinar el saldo al final del periodo; esta herramienta permite fijar una meta en el nivel de stock como requerimiento para la implementación de la estrategia en la generación de resultados positivos.

Tabla 14 comportamiento Inventarios.

Inventarios		2014	2015	2016	2017	2018
MOTOS	Saldo Inicial	1,143	1,263	1,389	1,528	1,681
	Compras	11,840	13,229	14,684	14,930	14,761
	Ventas	11,720	13,102	14,545	14,777	14,593
	Saldo Final	1,263	1,389	1,528	1,681	1,849
PARTES PZAS Y ACCESORIOS	Saldo Inicial	854	845	722	581	516
	Compras	2,113	2,350	2,666	3,206	3,622
	Ventas	2,122	2,473	2,806	3,271	3,812
	Saldo Final	845	722	581	516	325
LUBRICANTES Y LLANTAS	Saldo Inicial	25	26	28	31	34
	Compras	277	283	288	295	302
	Ventas	277	281	285	292	299
	Saldo Final	26	28	31	34	37

Renta Presuntiva: Esta se aplica siempre que la empresa no haya generado utilidades, la renta presuntiva se calcula sobre el patrimonio líquido y es un porcentaje constante del 3% anual, para Supermotos de Cundinamarca se pueden llegar a liquidar los siguientes rubros en caso que los resultados financieros no sean favorables.

Tabla 15 Proyección Renta Presuntiva.

	2014	2015	2016	2017	2018
Patrimonio Bruto	4,631	4,341	3,872	3,610	4,319
Menos: Deuda	3,564	2,826	1,586	755	815
Total Patrimonio Liquido	1,067	1,515	2,286	2,855	3,504
Porcentaje Aplicable	3%	3%	3%	3%	3%
Renta Presuntiva	32	45	69	86	105

4.4 Flujo de caja mensualizado

Tabla 16 flujo de caja mensual

SUPERMOTOS DE CUINDINAMARCA S.A.S.												
NT: 900.056.664-6												
FLUJO DE CASH												
CIFRAS EN MILLONES DE PESOS												
Año	2014											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
SALDO INICIAL Caja	80	80	83	80	81	81	80	80	80	80	80	80
INGRESOS												
Ventas de contado Tendencia	608	711	636	682	582	798	725	581	682	692	600	525
Ventas de contado Honda Plan	\$ 3	\$ 5	\$ 8	\$ 10	\$ 13	\$ 15	\$ 18	\$ 20	\$ 23	\$ 25	\$ 28	\$ 30
Mantenimiento Vta Lubricantes	\$ 131	\$ 115	\$ 108	\$ 126	\$ 112	\$ 111	\$ 124	\$ 121	\$ 117	\$ 120	\$ 105	\$ 129
Ventas Partes de contado	\$ 248	\$ 278	\$ 253	\$ 279	\$ 276	\$ 286	\$ 261	\$ 263	\$ 256	\$ 256	\$ 244	\$ 267
Ingresos No operacionales	\$ 8	\$ 9	\$ 8	\$ 9	\$ 8	\$ 11	\$ 10	\$ 9	\$ 10	\$ 10	\$ 9	\$ 5
Recauda cartera	\$ 245	\$ 156	\$ 138	\$ 145	\$ 140	\$ 143	\$ 139	\$ 137	\$ 144	\$ 155	\$ 147	\$ 105
Rendimiento inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Meto Bancos	\$ 66	\$ 52	\$ 13	\$ 9	\$ 10	\$ 4	\$ 1	\$ 2	\$ 1	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Ingresos	\$ 13	\$ 15	\$ 14	\$ 15	\$ 13	\$ 17	\$ 16	\$ 14	\$ 15	\$ 16	\$ 14	\$ 10
Recuado Anticipo Motos	\$ 10	\$ 20	\$ 8	\$ 4	\$ 20	\$ 30	\$ 10	\$ 20	\$ 50	\$ 10	\$ 30	\$ 20
Cancelación Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS	\$ 1.352	\$ 1.256	\$ 1.180	\$ 1.280	\$ 1.154	\$ 1.415	\$ 1.303	\$ 1.163	\$ 1.297	\$ 1.291	\$ 1.176	\$ 888
DISPONIBLE BRUTO	\$ 1.352	\$ 1.256	\$ 1.186	\$ 1.280	\$ 1.154	\$ 1.415	\$ 1.303	\$ 1.163	\$ 1.297	\$ 1.291	\$ 1.176	\$ 888
EGRESOS												
Devoluciones en Venta	\$ 187	\$ 219	\$ 196	\$ 210	\$ 179	\$ 246	\$ 223	\$ 179	\$ 210	\$ 213	\$ 185	\$ 100
Mante.Repar. de Vehiculos Auto	\$ 84	\$ 71	\$ 64	\$ 77	\$ 66	\$ 65	\$ 71	\$ 70	\$ 68	\$ 73	\$ 81	\$ 71
Pagos producción (contado) IMP	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de Proveedores	\$ 45	\$ 38	\$ 43	\$ 44	\$ 33	\$ 28	\$ 27	\$ 26	\$ 25	\$ 23	\$ 23	\$ 26
Gastos de Administración	\$ 215	\$ 219	\$ 158	\$ 164	\$ 165	\$ 195	\$ 172	\$ 162	\$ 188	\$ 186	\$ 186	\$ 213
Otros Egresos No Operacionales	\$ 18	\$ 17	\$ 20	\$ 15	\$ 15	\$ 14	\$ 18	\$ 14	\$ 14	\$ 12	\$ 13	\$ 13
Otros Egresos	\$ 2	\$ 5	\$ 7	\$ 4	\$ 8	\$ 13	\$ 8	\$ 2	\$ 4	\$ 5	\$ 49	\$ 81
Compra Vehículo	\$ 80	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5
Gastos de Ventas	\$ 221	\$ 343	\$ 212	\$ 207	\$ 206	\$ 279	\$ 212	\$ 201	\$ 205	\$ 215	\$ 211	\$ 337
Utilización Anticipo Motos	\$ 5	\$ 49	\$ 4	\$ 8	\$ 10	\$ 15	\$ 20	\$ 40	\$ 25	\$ 30	\$ 10	\$ 30
Desemholo de diferidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compra activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Abono capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de intereses	\$ 13	\$ 5	\$ 6	\$ 8	\$ 1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1
Distribución de utilidades	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de impuestos	\$ 63	\$ -	\$ 34	\$ -	\$ 150	\$ -	\$ 131	\$ -	\$ 145	\$ -	\$ 108	\$ -
TOTAL EGRESOS	\$ 930	\$ 965	\$ 743	\$ 735	\$ 831	\$ 856	\$ 881	\$ 694	\$ 883	\$ 804	\$ 846	\$ 776
FLUJO DEL PERIODO	\$ 401	\$ 290	\$ 444	\$ 545	\$ 322	\$ 559	\$ 421	\$ 470	\$ 414	\$ 487	\$ 331	\$ 112
DISPONIBLE NETO	\$ 481	\$ 570	\$ 527	\$ 625	\$ 403	\$ 640	\$ 501	\$ 590	\$ 494	\$ 567	\$ 411	\$ 192
EFFECTIVO MINIMO REQUERIDO	\$ 80	\$ 83	\$ 80	\$ 81	\$ 81	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80
MINIMO DE BANCOS	\$ 179	\$ 231	\$ 218	\$ 209	\$ 219	\$ 215	\$ 214	\$ 216	\$ 215	\$ 215	\$ 215	\$ 215
SOBRANTE (FALTANTE)	\$ 401	\$ 287	\$ 447	\$ 544	\$ 323	\$ 560	\$ 421	\$ 470	\$ 414	\$ 487	\$ 331	\$ 112
AJUSTES DE TESORERÍA												
Saldo Tesorería	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 69	\$ 181	\$ 265	\$ 359	\$ 442	\$ 559	\$ 605
Compra Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 54	\$ 112	\$ 84	\$ 94	\$ 83	\$ 97	\$ 66	\$ 22
Venta Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo Tesorería	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 69	\$ 181	\$ 265	\$ 359	\$ 442	\$ 539	\$ 605	\$ 628
Crédito de tesorería	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MOVIMIENTO NETO DE TESORERÍA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo Final	\$ 1.957	\$ 1.587	\$ 1.513	\$ 1.705	\$ 1.084	\$ 1.320	\$ 758	\$ 858	\$ 961	\$ 612	\$ 950	\$ 784
Pagos Final	\$ 401	\$ 287	\$ 447	\$ 544	\$ 258	\$ 448	\$ 337	\$ 376	\$ 331	\$ 389	\$ 265	\$ 89
SALDO FINAL	\$ 80	\$ 83	\$ 80	\$ 81	\$ 81	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80

4.4.1 Flujo de caja proyectado 5 años

Tabla 17 flujo de caja proyectado 5 años

SUPERMOTOS DE CUNDINAMARCA S.A.S. NIT: 900.056.664-6 FLUJO DE CAJA CIFRAS EN MILLONES DE PESOS					
Año	2014	2015	2016	2017	2018
SALDO INICIAL Caja	80	80	80	80	80
INGRESOS					
Ventas de contado Tendencia	7.620	7.607	7.578	7.546	7.510
Ventas de contado Honda Plan	\$ 198	\$ 564	\$ 848	\$ 987	\$ 1.021
Mantenimiento Vta Lubricantes	\$ 1.426	\$ 1.494	\$ 1.553	\$ 1.633	\$ 1.717
Ventas Partes de contado	\$ 3.165	\$ 3.689	\$ 4.186	\$ 4.878	\$ 5.686
Ingresos No operacionales	\$ 105	\$ 289	\$ 309	\$ 319	\$ 320
Recaudo cartera	\$ 1.793	\$ 1.546	\$ 1.632	\$ 1.746	\$ 1.877
Rendimiento inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mvto Bancos	\$ 30	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Ingresos	\$ 172	\$ 634	\$ 748	\$ 803	\$ 815
Recuado Anticipo Motos	\$ 232	\$ 100	\$ 120	\$ 140	\$ 80
Cancelación Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS	\$ 14.740	\$ 15.923	\$ 16.974	\$ 18.052	\$ 19.027
DISPONIBLE BRUTO	\$ 14.740	\$ 15.923	\$ 16.974	\$ 18.052	\$ 19.027
EGRESOS					
Devoluciones en Venta	\$ 2.346	\$ 1.286	\$ 1.285	\$ 1.820	\$ 1.811
Mante.Repar. de Vehiculos Auto	\$ 837	\$ 888	\$ 930	\$ 987	\$ 1.047
Pagos producción (contado) (MP, MO, CIF)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de Proveedores	\$ 381	\$ 153	\$ 219	\$ 302	\$ 255
Gastos de Administración	\$ 2.218	\$ 2.509	\$ 2.605	\$ 2.698	\$ 2.794
Otros Egresos No Operacionales	\$ 182	\$ 187	\$ 193	\$ 199	\$ 204
Otros Egresos	\$ 232	\$ 161	\$ 45	\$ 103	\$ 74
Compra Vehículo	\$ 90	\$ 30	\$ 40	\$ 50	\$ 60
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de Ventas	\$ 2.748	\$ 2.932	\$ 3.096	\$ 3.224	\$ 3.336
Utilización Anticipo Motos	\$ 246	\$ 75	\$ 150	\$ 180	\$ 80
Desembolso de diferidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compra activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Abono capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de Intereses	\$ 34	\$ 6	\$ 7	\$ 1	\$ 1
Distribución de utilidades	\$ -	\$ 91	\$ 1.133	\$ 1.467	\$ 1.313
Pago de Impuestos	\$ 631	\$ 920	\$ 1.654	\$ 1.895	\$ 1.908
TOTAL EGRESOS	\$ 9.944	\$ 9.238	\$ 11.356	\$ 12.924	\$ 12.882
FLUJO DEL PERIODO	\$ 4.796	\$ 6.685	\$ 5.618	\$ 5.128	\$ 6.145
DISPONIBLE NETO	\$ 4.875	\$ 6.765	\$ 5.698	\$ 5.208	\$ 6.225
EFFECTIVO MÍNIMO REQUERIDO	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 79
MÍNIMO DE BANCOS	\$ 215	\$ 215	\$ 215	\$ 215	\$ 215
SOBRANTE (FALTANTE)	\$ 4.795	\$ 6.685	\$ 5.618	\$ 5.128	\$ 6.146
AJUSTES DE TESORERÍA					
Saldo Tesorería	\$ 628	\$ 628	\$ 1.497	\$ 2.340	\$ 2.442
Compra inversiones	\$ 623	\$ 869	\$ 843	\$ 103	\$ 369
Venta Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo Tesorería	\$ 1.251	\$ 1.497	\$ 2.340	\$ 2.442	\$ 2.811
Crédito de tesorería	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MOVIMIENTO NETO DE TESORERÍA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo Finalca	\$ 3.057	\$ 1.411	\$ 15.504	\$ 35.494	\$ 55.418
Pagos Finalca	\$ 4.172	\$ 5.816	\$ 4.775	\$ 5.025	\$ 5.777
SALDO FINAL	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 79

El flujo de caja muestra como la estrategia elegida Honda Plan logro mejorar nuestra liquidez reflejada en la cuenta de ingresos no operacionales con la cuota de administración, así como las inscripciones al plan que hacen al 12% del valor de la cuota y que en el estado en análisis se ve reflejado en la cuenta de otros ingresos financieros.

En cuanto a los ingresos facturados por concepto de motos entregadas, se reflejan en el ítem ventas de contado Honda Plan y son los ingresos que muestran el aumento en ventas, ya que el comportamiento normal de la operación se mantiene para algunos años y en otros disminuye.

Las ventas del modelo Honda plan nos ayudan a incrementar el ingreso en un 3%, 7%, 11%, 13% y 14% partiendo del año 2014 manteniendo así como también aporta en el ingreso de recursos por conceptos administrativos del plan que no generen ningún tipo de costo administrativo ni financiero para Supermotos de Cundinamarca, representando el 12% de los ingresos totales.

Aumentando la facturación de motos generamos un mayor número de clientes que demandan nuestro servicio de mantenimiento que y es un canal que nos genera rentabilidad del 30% y su comportamiento es de crecimiento con un promedio de 20% aproximadamente para los últimos cinco años.

Con las políticas de facturación y ventas se ajustan las devoluciones, ya que en la medida que se controla los requisitos del 60% como anticipo para facturación de la misma encadena todo el proceso el proceso de recaudo y reposición frenando la costumbre que tenía nuestro proveedor impulsado por la costumbre del vendedor en cuanto a facturar sin que la moto realmente se entregara y por consiguiente asignar el pedido por concepto de reposición a fanalca, el estado nos muestra una disminución en las devoluciones en un promedio de 22% para el año 2018.

El comportamiento de los egresos por concepto de mantenimiento en reparación de vehículos muestra una tendencia en aumento con un promedio del 9% que básicamente corresponde a los pagos que se le realizan por concepto de mano de obra y son proporcionales al aumento en los ingresos por concepto del mismo.

En general los gastos administrativos y demás salidas de efectivo que muestra el flujo en análisis aumentan en promedios aproximados al 13%

constituyendo un aumento acorde con los indicadores macroeconómicos y con el crecimiento del negocio, aunque no podemos dejar de incluir los beneficios otorgados por la liquidez del negocio al permitirnos utilizar los excedentes para cancelar la compra de las motos antes de los 30 días disminuyendo el pago de interés a finalca en un 100%.

La liquidez brindada por la estrategia nos permitió distribuir utilidades cada año sin debilitar las finanzas de Supermotos de Cundinamarca ya que los recursos obtenidos por concepto de inscripciones y cuotas de administración suplieron este capital de trabajo a un costo del 0% y al bajar nuestra partida patrimonial el costo del capital disminuyó de manera significativa de un 6% para el 2.013 a un 4,68% para el 2.018.

El estado nos muestra como los excedentes fueron utilizados de manera eficiente para cubrir obligaciones de la empresa que de no hacerlo nos generarían algún tipo de costo adicional, así como la colocación de los excedentes en inversiones para tampoco permitir la oportunidad de generar ingresos adicionales por concepto de intereses.

4.5 Estado de resultado proyectado a 5 años

Tabla 18 Estado de resultado proyectado a 5 años



SUPERMOTOS DE CUNDINAMARCA S.A.S.

NIT: 900.056.664-6

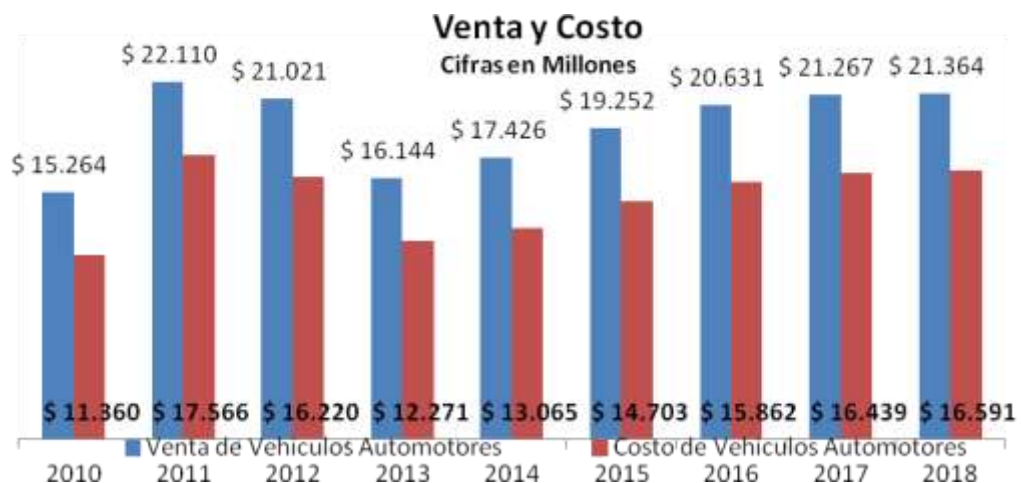
ESTADO DE RESULTADOS
CIFRAS EN MILLONES DE PESOS

Cuentas	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas netas	\$ 20.737	\$ 24.085	\$ 26.043	\$ 27.010	\$ 28.025
Venta de Vehiculos Automotores	\$ 17.426	\$ 19.252	\$ 20.631	\$ 21.267	\$ 21.364
Mantenimiento Taller	\$ 1.031	\$ 1.094	\$ 1.146	\$ 1.215	\$ 1.289
Vta Partes Pzas y Accesorios	\$ 3.032	\$ 3.533	\$ 4.009	\$ 4.673	\$ 5.446
Vta Lubricantes y Llantas	\$ 395	\$ 401	\$ 408	\$ 418	\$ 428
Actividad Financiera	\$ 876	\$ 914	\$ 957	\$ 1.007	\$ 1.059
Dev. Rebajas y Desc. En Ventas	\$ (2.023)	\$ (1.109)	\$ (1.107)	\$ (1.569)	\$ (1.561)
Costo de Ventas	\$ 16.186	\$ 18.223	\$ 19.756	\$ 20.853	\$ 21.605
Costo de Vehiculos Automotores	\$ 13.065	\$ 14.703	\$ 15.862	\$ 16.439	\$ 16.591
Mante.Repar. de Vehiculos Auto	\$ 722	\$ 766	\$ 802	\$ 851	\$ 902
De Ptes.Piezas Acces.Vehiculos	\$ 2.122	\$ 2.473	\$ 2.807	\$ 3.271	\$ 3.812
De Ptes.Piezas Acces.Vehiculos	\$ (0)	\$ (0)	\$ (0)	\$ (0)	\$ (0)
Lubric.Aditivos Llantas	\$ 277	\$ 281	\$ 285	\$ 292	\$ 299
Ajustes por Inflación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Bruta en Ventas	4.551,69	5.862,45	6.286,86	6.157,45	6.419,28
Gastos de Administración	\$ 2.554	\$ 2.594	\$ 2.683	\$ 2.763	\$ 2.843
Gastos de Personal	\$ 413	\$ 425	\$ 456	\$ 486	\$ 517
Impuestos	\$ 229	\$ 266	\$ 288	\$ 298	\$ 309
Arrendamientos	\$ 719	\$ 741	\$ 763	\$ 786	\$ 810
Servicios	\$ 428	\$ 441	\$ 454	\$ 468	\$ 482
Mantenimiento y Reparacion	\$ 164	\$ 169	\$ 174	\$ 179	\$ 185
Depreciación	\$ 143	\$ 84	\$ 71	\$ 57	\$ 41
Provisiones	\$ 132	\$ 132	\$ 132	\$ 132	\$ 132
Otros	\$ 326	\$ 335	\$ 345	\$ 356	\$ 366
Gastos de Ventas	\$ 2.642	\$ 2.843	\$ 3.004	\$ 3.126	\$ 3.236
Gastos de Personal	\$ 1.306	\$ 1.428	\$ 1.523	\$ 1.599	\$ 1.679
Servicios	\$ 772	\$ 795	\$ 819	\$ 843	\$ 869
Diversos	\$ 523	\$ 578	\$ 619	\$ 638	\$ 641
Otros	\$ 41	\$ 43	\$ 44	\$ 45	\$ 47
Utilidad Operacional	\$ (645)	\$ 425	\$ 599	\$ 269	\$ 341
Ingresos No Operacionales	\$ 523	\$ 578	\$ 619	\$ 638	\$ 641
Egresos No Operacionales	\$ (231)	\$ (202)	\$ (200)	\$ (201)	\$ (207)
Gastos Bancarios	\$ (2)	\$ (3)	\$ (3)	\$ (3)	\$ (3)
Comisiones Bancarias	\$ (179)	\$ (185)	\$ (190)	\$ (196)	\$ (202)
Intereses	\$ (34)	\$ (6)	\$ (7)	\$ (1)	\$ (1)
Descuentos Comerciales Condicionales	\$ (15)	\$ (9)	\$ (1)	\$ (1)	\$ (1)
Otros Ingresos	\$ 860	\$ 1.268	\$ 1.496	\$ 1.606	\$ 1.631
Otros Egresos	\$ (232)	\$ (161)	\$ (45)	\$ (103)	\$ (74)
Utilidad antes de Impuestos	\$ 276	\$ 1.908	\$ 2.469	\$ 2.210	\$ 2.333
Impuestos de Renta y Complementarios	\$ 94	\$ 649	\$ 839	\$ 751	\$ 793
Utilidad Neta del Ejercicio	\$ 182	\$ 1.259	\$ 1.629	\$ 1.458	\$ 1.540

4.5.1 Análisis financiero estado de resultado proyectado

Ventas: Teniendo en cuenta que el diseño y la implementación del modelo financiero está orientado a aumentar las ventas de motocicletas del concesionario, el cual es la unidad de negocio que más utilidades le genera, se puede evidenciar que las ventas aumentaron significativamente para la proyección de los 5 años planteados. Pues las ventas netas de motos pasan del año 2013 estar en \$16.144M a llegar para el año 2018 a proyectarse en \$21.364M generando un aumento del 32%. Así mismo se evidencia que este aumento está reflejado en todas las unidades de negocio, así como las ventas de motos aumentan año tras año, la venta de Repuestos, Lubricantes y la Mano de obra aumentan de la misma forma, ayudando a generar el buen resultado que el accionista espera.

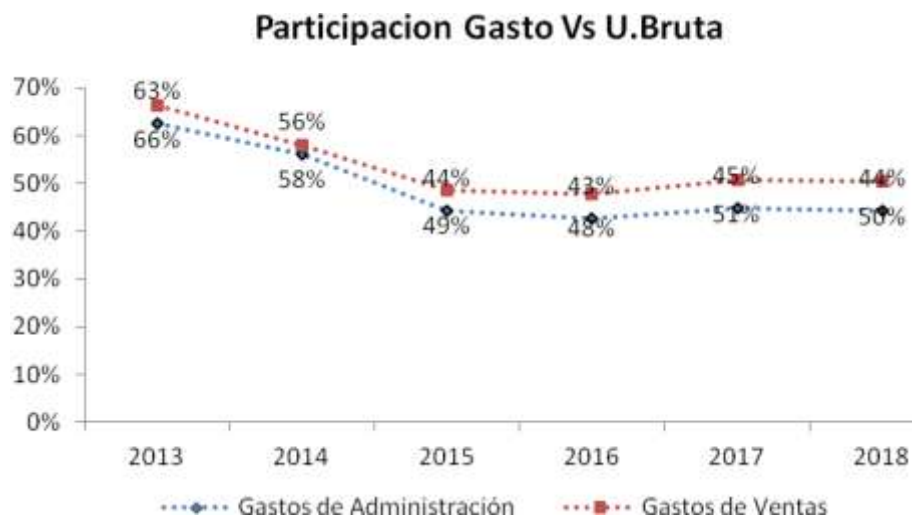
Gráfica 15. Venta y costos de Motocicletas del periodo 2010-2018



Gastos: Al analizar la proyección de los gastos de administración, podemos identificar una favorable disminución, en gran medida por una decisión que la casa matriz toma para inicios del año 2014, en el cual inician un plan de centralización y redistribución de los puntos de venta ubicados en la ciudad de Bogotá, generando consigo la entrega de dos de sus puntos de ventas, ubicados en la zona norte de la ciudad al concesionario de Supermotos de Bogotá, al cual le pertenecen por la división geográfica de la ciudad. Con esta decisión, se genera una disminución en los gastos fijos del concesionario, como lo es el personal y los arrendamientos.

Con la implementación de la estrategia se muestra una tendencia favorable administración de los recursos y a su vez al crecimiento de los gastos de forma paulatina a su utilización. En el histórico se muestra una tendencia negativa de los gastos; pues se encontraban por encima del 80% ocasionando una utilidad operativa negativa en más del 20% de la Utilidad bruta, dentro de los estados financieros proyectados se tiene una disminución notoria en estos rubros disminuyendo el impacto negativo en los resultados del concesionario, pues se pasó de tener en el 2013 una utilidad operacional negativa de \$1.200M a llegar en el 2018 a tener una utilidad operacional de \$341M generándole una cara diferente a los resultados de la compañía.

Gráfica 16. Participación Gastos Vs Utilidad Bruta 2013- 2018



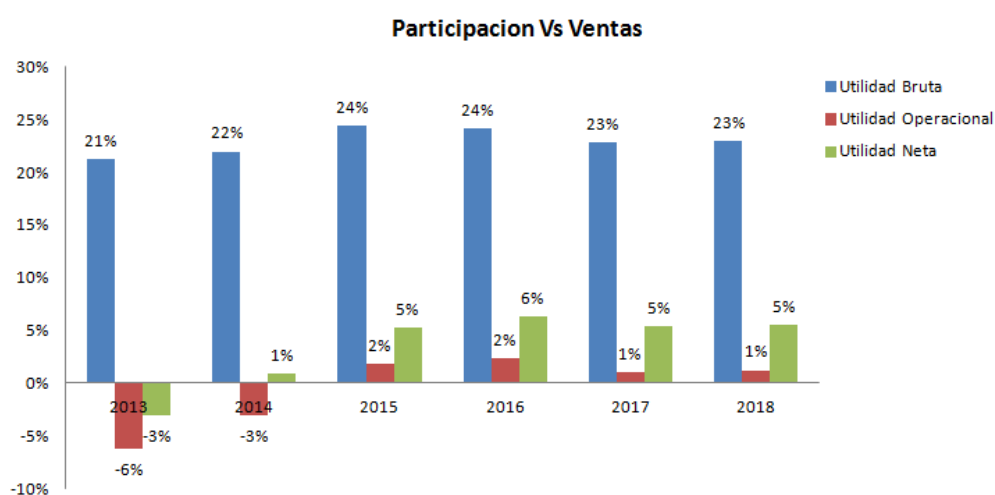
El cambio más significativo se tiene en los gastos de administración, la cuenta otros tiene un aumento de 289% entre 2013 y 2018, la causa de esto son los cargos diferidos que al termino de 2013 se tenían y que debieron ser liquidados contra el gasto en el primer mes de 2014 atendiendo las indicaciones que se tienen con las Normas NIF.

Resultados: La implementación de la estrategia demuestra resultados positivos en la proyección de la utilidad bruta, pues se pasa de generar pérdidas al cierre del año 2013 en \$600M a llegar al 2018 a generar unas utilidades de cerca de los \$1.540M. Frente a las ventas este valor aumenta de uno a cinco puntos porcentuales a partir de 2013 y año tras año, esto se debe al aumento de las motos entregadas en cada periodo. La utilidad operacional si bien para la proyección del 2014 no muestra una participación positiva pues la compañía continua presentando

pérdidas operacionales debido a las mejoras implementación del plan si se mejora el valor de -6% en 2013 al -3% en el 2014 con mejoras representativas para los años 2015 al 2018, pues mejoran entre 1% y 2% puntos porcentuales importantes.

Por último la empresa de acuerdo a los resultados históricos ha venido presentando perdidas sin embargo al proyectar las finanzas se puede ver la evolución favorable en la compañía pasa de perder 3 puntos porcentuales vs las ventas 2013 a obtener una ganancia de 5 puntos porcentuales vs las ventas en el 2018. Como se observa los rubros no operativos son los que mejoran la situación financiera de Supermotos Cundinamarca debido a la disminución en el porcentaje de intereses que se debe pagar a Fanalca pues el flujo de caja ocasionado por el Honda Plan va encaminado a disminuir año tras año este rubro.

Gráfica 17. Participación VS Ventas 2013- 2018



4.6 Balance general proyectado a 5 años

Tabla 19 Balance general proyectado 5 años



SUPERMOTOS DE CUNDINAMARCA S.A.S.

NIT: 900.056.664-6

BALANCE GENERAL

CIFRAS EN MILLONES DE PESOS

Cuentas	2014	2015	2016	2017	2018
Activos					
Activos Corrientes					
Disponible	\$ 295	\$ 295	\$ 295	\$ 295	\$ 294
Cajas	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 79
Bancos	\$ 215	\$ 215	\$ 215	\$ 215	\$ 215
Inversiones	\$ 628	\$ 1.497	\$ 2.340	\$ 2.442	\$ 2.811
Deudores	\$ 2.073	\$ 1.874	\$ 1.695	\$ 1.537	\$ 1.400
Nacionales	\$ 1.986	\$ 1.880	\$ 1.788	\$ 1.717	\$ 1.665
Cuentas Corrientes Comerciales	\$ 21	\$ 17	\$ 13	\$ 11	\$ 8
Anticipos de Impt. O Saldos a Favor.	\$ 126	\$ 126	\$ 126	\$ 126	\$ 126
Deudas de Difícil Cobro	\$ 223	\$ 253	\$ 288	\$ 323	\$ 358
Provisiones	\$ (350)	\$ (469)	\$ (588)	\$ (707)	\$ (825)
Otros	\$ 68	\$ 68	\$ 68	\$ 68	\$ 68
Inventarios	\$ 1.914	\$ 1.953	\$ 1.995	\$ 2.036	\$ 2.077
Vehículos Automotores	\$ 1.263	\$ 1.389	\$ 1.528	\$ 1.681	\$ 1.849
Motos Usadas	\$ 36	\$ 36	\$ 36	\$ 36	\$ 36
Partes Piezas y Accesorios	\$ 791	\$ 716	\$ 632	\$ 534	\$ 420
Lubricantes/Llantas	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25
Inventarios en Tránsito	\$ (9)	\$ (9)	\$ (9)	\$ (9)	\$ (9)
Provisiones	\$ (191)	\$ (204)	\$ (217)	\$ (231)	\$ (244)
Diferidos	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60
Total Activos Corrientes	4.970	5.679	6.384	6.371	6.641
Activos No Corrientes					
Deudores	0	0	0	0	0
Propiedad Planta y Equipo	319	265	233	226	245
Intangibles	4	4	4	4	4
Cargos Diferidos	0	0	0	0	0
Total Activos No Corrientes	323	268	237	230	248
Total Activos	5.293	5.947	6.621	6.601	6.890
Pasivo					
Pasivos Corrientes					
Proveedores	26	153	219	210	255
Cuentas Corrientes Comerciales	2.451	1.136	1.057	1.167	1.114
Cuentas por Pagar	115	185	201	205	222
Obligaciones Laborales	148	159	170	179	189
Pasivos Estimado y Provisiones	194	762	956	869	913
Anticipos y Avances Recibidos	458	483	453	413	413
Depositos Recibidos	290	290	290	290	290
Otros Pasivos	119	119	119	119	119
Total Pasivos Corrientes	3.800	3.286	3.464	3.451	3.514
Total Patrimonio	1.493	2.661	3.157	3.149	3.376
Total Pasivos + Patrimonio	5.293	5.947	6.621	6.601	6.890
Control de Cuadre	-	-	(0,00)	(0,00)	(0,00)

4.6.1 Análisis financiero balance general proyectado

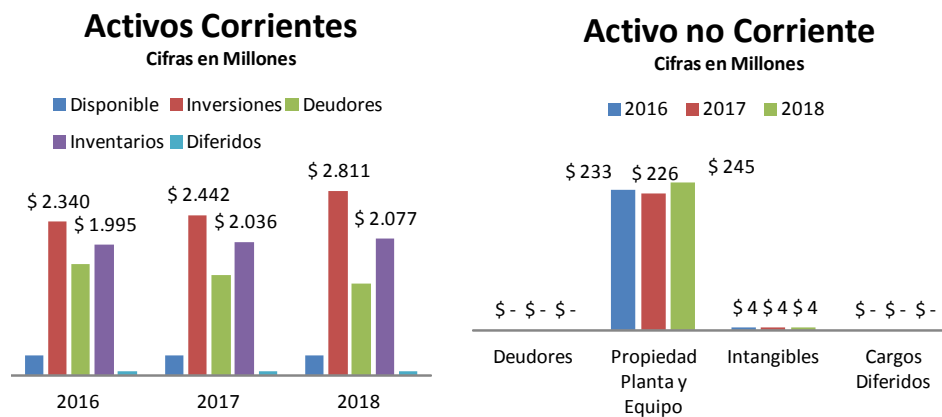
Activo: La composición de los activos con la implementación de la estrategia cambia notablemente, los activos corrientes aumentan hasta el 96% del total mientras que los No corrientes disminuyen al 4%.

Tabla 20. Participación activo proyectado 5 años

CUENTAS	2014	2015	2016	2017	2018
% Participación Act Cte	94%	95%	96%	97%	96%
% Participación Act No Cte	6%	5%	4%	3%	4%
Total Activos	5.293	5.947	6.621	6.601	6.890

Dentro de los activos corrientes tenemos una variación importante en las inversiones debido a los excesos de efectivo en la evacuación de inventarios con la implementación de la estrategia del Honda plan y los beneficios que a su vez se obtienen en las relaciones comerciales con Fanalca.

Gráfica 18. Participación Activo Corriente y no corriente 2016 - 2018

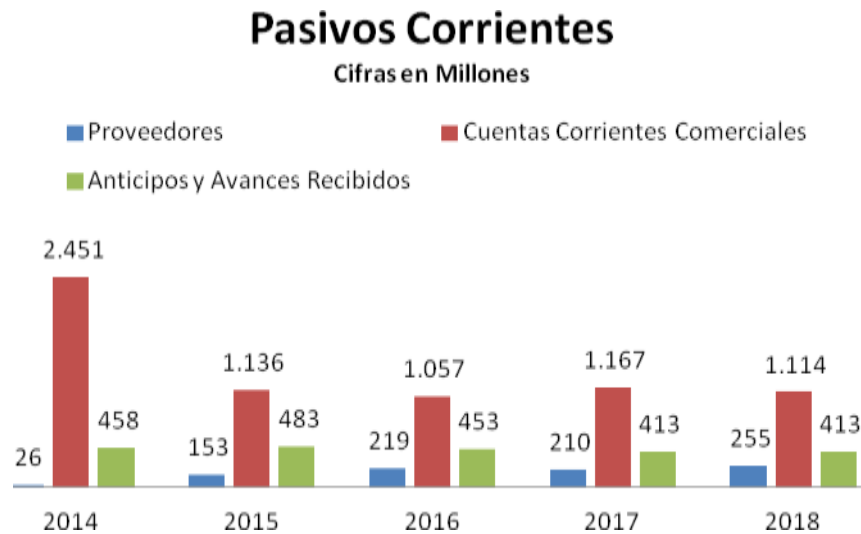


En cuanto a los activos no corrientes la carga en los últimos años en el valor de propiedad planta y equipo ocasionado principalmente por la causación de las depreciaciones de los activos que vienen del histórico y las nuevas compras realizadas.

Pasivos: Los pasivos de la compañía se concentran en el corto plazo, las obligaciones que la compañía tiene con sus acreedores y proveedores deben ser atendidas en el término de un año, con la aplicación de la estrategia se tiene una tendencia decreciente en el largo

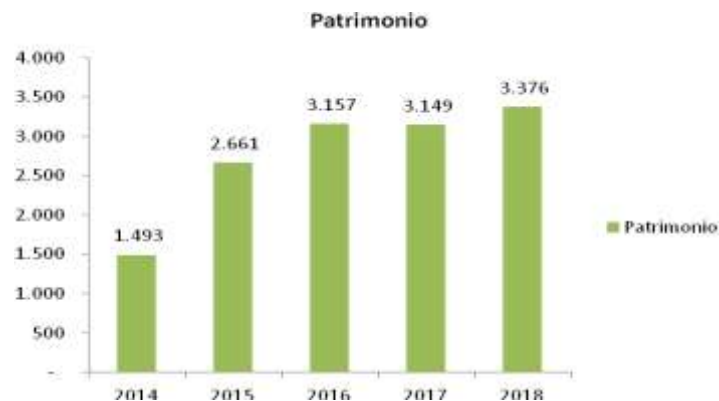
plazo de los pasivos, la cuenta que más contribuye a este resultado son las obligaciones que se tienen con la casa matriz Fanalca ya que el flujo de caja producido para los próximos cinco años le permitirá a la compañía no tener pasivos que le generen el pago de altas tasas de interés.

Gráfica 19. Participación Pasivo Corriente 2014 - 2018



Patrimonio: Con la implementación de la estrategia del Honda plan, se denota un cambio importante en el patrimonio, debido principalmente a los buenos resultados obtenidos en las proyecciones de los años 2014 al 2018. Pasando de tener en el 2013 un patrimonio de \$1.311M a llegar en el 2018 a \$3.376M.

Gráfica 20. Detalle Patrimonio 2014 - 2018



4.7 Indicadores financieros proyectados a 5 años

Tabla 21 Indicadores financieros proyectados a 5 años

SUPERMOTOS DE CUNDINAMARCA S.A.S.

NIT: 900.056.664-6

BALANCE GENERAL

CIFRAS EN MILLONES DE PESOS



INDICADORES FINANCIEROS	2014	2015	2016	2017	2018
INDICADORES DE LIQUIDEZ					
RAZÓN CORRIENTE:	1,31	1,73	1,84	1,85	1,89
PRUEBA ÁCIDA:	0,80	1,13	1,27	1,26	1,30
CAPITAL NETO DE TRABAJO:	\$ 1.170	\$ 2.393	\$ 2.921	\$ 2.919	\$ 3.128
INDICADORES DE ACTIVIDAD					
ROTACION DE INVENTARIOS:	52,75	47,83	45,27	44,59	45,07
ROTACION DE CARTERA:	41,03	35,15	31,21	29,06	28,06
ROTACION DE PROVEEDORES:	68,25	31,58	28,98	30,14	29,69
CICLO DE CIA	25,53	51,40	47,50	43,52	43,44
INDICADORES DE RENTABILIDAD					
ROE:	12%	47%	52%	46%	46%
ROA:	3%	21%	25%	22%	22%
MARGEN DE UTILIDAD	1%	7%	8%	7%	7%
USO EFICIENTE DEL ACTIVO	3,29	3,24	3,12	3,22	3,10
APALANCAMIENTO	3,55	2,23	2,10	2,10	2,04
WACC	2,66%	3,90%	4,79%	4,64%	4,68%
EVA	\$ (539)	\$ 107	\$ 192	\$ (20)	\$ 13

4.7.1 Análisis indicadores financieros proyectados

Indicadores de Liquidez: Para el año 2014, se estima que por cada peso de obligación vigente que tiene la compañía se contara con 1,31 pesos para poder respaldar dicha deuda, lo cual nos muestra que al realizar la proyección para los próximos 5 años, el primer año se manejara como acople para la implementación del plan de acción. Y para los próximos 4 años se observa un resultado acorde a lo esperado. Pues pasamos de un 1,17 en el 2013 a un 1,89 para el 2018.

Al revisar el siguiente indicador la prueba acida, podemos evidenciar que por más que la empresa tuviera la necesidad de liquidar todos sus inventarios con el fin de dar cobertura a sus obligaciones a corto plazo, este no alcanzaría a darle cobertura para los años del 2011 al 2013, así mismo al realizar la proyección para los siguientes 5 años este indicador cambia de una forma que beneficia a la compañía al pasar en el 2013 de un 0,74 a un 1,30 para el 2018.

Gráfica 20. Indicadores de Liquidez 2014- 2018



Según las proyecciones realizadas, la compañía a partir del año 2014 en adelante reflejara un aumento significativo en su capital de trabajo, el cual pasara de estar en el 2013 en \$1.170M, a llegar para el año 2018 a estar en \$3.128M, permitiéndole luego de cancelar sus obligaciones corrientes le quedarían \$3´ millones para atender las demás obligaciones propias de la empresa que surgen como parte de las estrategias para la generación y aumento de las ventas de motocicletas.

Gráfica 22. Indicadores Financieros 2014 - 2018

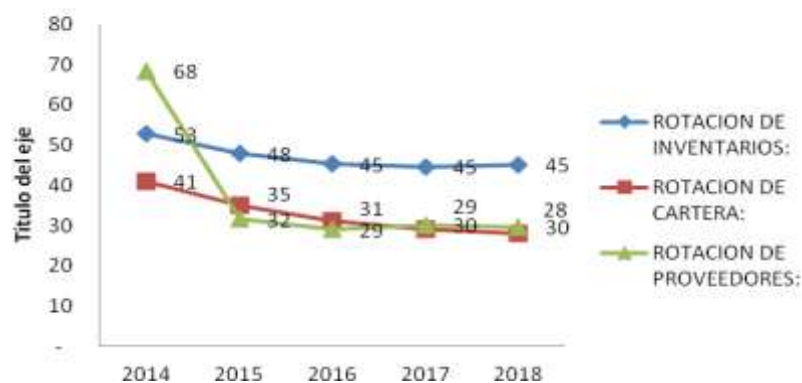
Indicadores Financieros



Indicadores de Actividad: Se evidencia que la rotación de los inventarios de la compañía puede llegarse a tardar entre los 45 a los 52 días en rotar, así mismo podemos identificar que con las proyecciones realizadas en promedio la rotación de cartera del concesionario desde el momento en que se realiza la venta hasta cuando se evidencia el recaudo de la misma pueden llegar a pasar en promedio 32 días. Por otro lado el pago a proveedores se logra manejar a un promedio de pago de cada 37 días es decir, aun podemos por medio de estrategias comerciales y de cobranza disminuir los días de rotación de cartera.

Gráfica 23. Indicadores de Actividad 2014 - 2018

Indicadores de Actividad



Indicadores de Rentabilidad: Aunque a lo largo de los últimos 4 años la compañía no logra demostrar una gran solvencia, al basarnos en las utilidades que ha logrado generar; con los supuestos y las proyecciones realizadas, se estima que para el año 2015, empezara a otorgar utilidades, aunque no las tan anheladas por el accionista, pero se podrá identificar un aumento positivo de las cifras al pasar de una pérdida para los socios del 46%, a poder respirar un poco al tener unas utilidades del rango entre el 7% y el 8%.

La relación ventas activo representa una improductividad para el 2013 del 10%; pero al visualizar las proyecciones para los siguientes 5 años, podemos identificar que esta cifra va en aumento y para el último año de proyección nos muestra en un 22%.

Gráfica 24 Indicadores de Rentabilidad 2010- 2018



Con las nuevas proyecciones de ventas que se establecieron, la compañía logra mejorar sus márgenes de utilidad a partir del año 2015 pasando de márgenes negativos del 3% a llegar a un 7%.

Por cada peso invertido en el activo, la compañía está generando \$3,4 pesos en ventas al corte del 2013 y con las proyecciones realizadas para fines del 2018 se estarán generando \$3.10 pesos en ventas y cada peso del accionista está apalancado para el 2013 en \$ 4,3 pesos en activos totales. Aunque revisando las proyecciones para los próximos 5 años se evidencia que este apalancamiento tiende a disminuir hasta llegar a \$ 2,04 pesos por activos totales.

CONCLUSIONES

Una vez revisado el diagnóstico inicial de Supermotos de Cundinamarca concluimos que los indicadores que arrojan la proyección del modelo financiero desarrollado muestra que con la estrategia Honda Plan logramos mejorar el ciclo de efectivo en cuanto a que el objetivo principal fue pagar de contado al proveedor principal que es Fanalca ya que para el año 2.013 cerramos con una deuda de \$3.057 y una rotación en pago a proveedores de 78 días que nos causaba un gasto financiero mensual del 1,5% aumentado los costos y haciéndonos menos competitivos en el mercado, según nuestras proyecciones la liquidez nos va a permitir cerrar para el 2.018 con unas cuentas corrientes comerciales de \$1.114 y una rotación en proveedores de 29 días.

La estrategia Honda plan no solo es una fuente de liquidez para el alivio de la caja, también nos permite recaudar recursos de manera inmediata a un costo financiero de cero pesos beneficiando significativamente nuestro P y G en la cuenta de otros ingresos que para el año 2.013 estaba en \$839 y para el año 2.014 se duplico a \$1.631.

Es ventajoso identificar un modelo de ventas adicional al existente en el diagnóstico inicial que era una comercialización al detal uno a uno; para implementar el sistema de Autofinanciamiento que se convierte en una forma de pago adicional para nuestro cliente objetivo.

Quien en generalmente no tiene como pagar una cuota inicial; convirtiéndose en un negocio en donde el cliente gana y Supermotos de Cundinamarca también, ya que consigue que cada 8 meses aproximadamente 100 clientes compren su moto y la empresa genere ventas adicionales aproximadamente por valor de \$400 millones de pesos.

La liquidez también nos permite utilizar los excesos distribuyendo utilidades mejorando el costo promedio de nuestro capital de trabajo que para el año 2.013 estaba en 6% y para el 2.018 en 4,68%.

RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones del proyecto, se recomienda tomar las siguientes acciones:

Se sugiere establecer una política de inventarios que no permita la facturación y despacho de vehículo como sustitución hasta tanto la motocicleta este efectivamente facturada para mejorar los indicadores de actividad y el ciclo de caja, por lo que se recomienda una estrategia como la del Honda Plan que brinda un mecanismo adicional para el proceso de compra, sin que esto implique facturar los productos optimizando el uso de inventarios apartados y mejore el uso del metro cuadrado de los almacenes, así como un control y oferta de unidades que están perdiendo vigencia (modelos 2013, 2014, 2015).

A su vez la disminución de inventarios en exceso y no productivos en especial las piezas y repuestos.

Se deben fijar tablas de comisiones acordes con el recaudo de cartera y con los descuentos otorgados por los vendedores a los clientes para mejorar la rentabilidad y el flujo de caja, ya que se evidencia que el ciclo de venta implica devoluciones (30%) o retrasos en la finalización de los negocios, por lo que es fundamental que el área comercial no sole pacte negocios sino que estos lleguen a feliz término.

Se recomienda la utilización de un mecanismo adicional como es Honda Plan que genere un mayor dinamismo en el proceso de venta hacia la captura de clientes potenciales, con la misma calidad del producto factor clave de negocio y con las opciones que el cliente requiere, asegurando la participación del mercado y un crecimiento sostenido a largo plazo donde se recupere su nivel de ventas histórico sobre los 24MM de pesos, llevarlo a una mega de 28MM de pesos y obtenga un crecimiento del 39%, así como la mejora en su capital de trabajo que estaba en deterioro y que tiene una tendencia positiva con la mejora del ingreso.

Se recomienda disminuir el costo financiero asociado al pago de facturas vencidas con Fanalca, alienado con la política de reposición de motocicletas vendidas.

Se recomienda a apalancar otras líneas de negocio, dada la mejora de ingresos de mercado y que lleva a otros segmentos del mercado como el de automóviles hacia la compra de motocicletas en condiciones muy especializadas.

Definir políticas de cartera, que les permita mejorar los indicadores de rotación y a su vez mejora en el flujo de caja.

Se recomienda administrar con mayor eficiencia los recursos de la compañía como es el apalancamiento con Fan alca hacia el manejo e inversiones y nuevos productos, así como la mejora de los indicadores de rentabilidad.

Los convenios con las entidades financieras permiten disminuir el costo de las comisiones bancarias vía reciprocidad y pago de impuestos para disminuir los costos bancarios.

El servicio de mantenimiento le genera a Supermotos de Cundinamarca un margen del 30% y generaría beneficios impulsar estas ventas ya que dependen directamente del distribuidor y si se le ofrece al cliente con una ventaja de descuento y garantía al momento del cierre de la venta.

BIBLIOGRAFIA

LEON GARCIA, Oscar. "Valoración de empresas, gerencia del valor y EVA". Medellín, Colombia. 2003. p. 5.

Instituto colombiano normas técnicas y certificación Icontec- Norma Técnica NTC 1486. Sexta actualización, 2008

EMPRESA SUPERMOTOS DE CUNDINAMARCA

El presente trabajo es la creación de un modelo financiero para la Empresa Supermotos de Cundinamarca, constituida hace 9 años, su objetivo principal es la comercialización de motocicletas marca Honda, el análisis financiero realizado a la empresa evidencio que el concesionario Supermotos de Cundinamarca presenta grandes dificultades en la generación del flujo de caja libre para poder cumplir con las obligaciones a sus proveedores; por esta razón se desarrollara un modelo para evaluar la viabilidad financiera de la propuesta Honda Plan, el cual busca generar el aumento en las ventas, mejorar el flujo de caja y ampliación de la participación en el mercado de la marca Honda.

El modelo se realizó proyectando los estados financieros a 5 años desde el 2014 hasta el 2018.

Breve descripción de la Empresa Supermotos de Cundinamarca:

La empresa Supermotos de Cundinamarca fue constituida el 8 de noviembre de 2005, en Cali Valle, con una composición societarios del 95% por parte de Supermotos de Colombia y el 5% por parte de Inverco, su objetivo principal es la compra, venta, distribución de todo tipo de motocicleta y de accesorios y repuestos para estos vehículos, prestación de servicio de asesoría técnica y de mecánica en general para las motocicletas, filial de la casa Matriz Fanalca S.A.

La estrategia que sigue la empresa es la diferenciación, la cual se demuestra a través de los productos Honda que ofrece, de la mejor calidad y avanzada tecnología a precios razonables para la máxima satisfacción de todos sus clientes y usuarios.

Los productos que ofrece Supermotos de Cundinamarca son solo de la marca Honda, la cual es reconocida a nivel mundial por la calidad de sus equipos, de la misma manera, su servicio Post Venta cuenta con alta apreciación por parte de

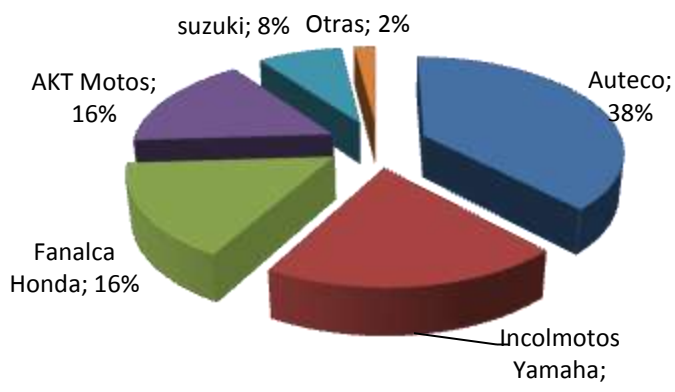
sus clientes ya que la empresa se encuentra en constante seguimiento de sus clientes y responde rápidamente a sus necesidades.

La ciudad de Bogotá cuenta con 7,8 millones de habitantes al año 2.014 de los cuales 2.7 millones de habitantes hacen parte de nuestro grupo de mercado ya que se encuentran dentro del grupo de personas que generalmente adquieren motos, con respecto a la estratificación, los estratos 1 y 2 representan el 43,73% el estrato 3 un 42,72% el estrato 4 representa el 7,3% y los estratos 5 y 6 de 6,25%.

La competencia en el sector de motos en Colombia está concentrado en la marcas AUTECO, INCOLMOTOS YAMAHA, FANALCA Honda, AKT y SUZUKI Motor de Colombia, a través de la ensambladoras que estas marcas han colocado en Colombia para garantizar la distribución del mercado Colombiano a nivel nacional y algunos países de América Latina.

La distribución de participación en ventas de motocicletas nuevas a diciembre de 2.013 es: 38% AUTECO, 20% INCOLMOTOS Yamaha, 16% FANALCA Honda, 16% AKT y 8% SUZUKI Motor de Colombia. El 91% de las motocicletas matriculadas a diciembre de 2013 corresponden a un cilindraje inferior a 180 c.c., dadas sus características técnicas de servicio y precio, son las más utilizadas como medio de transporte y trabajo (mensajería y domicilios). Las principales ciudades en matricular para el año 2.013 fueron Bogotá y Medellín.

Gráfica 2. Participación Ventas por Marca- año 2013



FUENTE: RUNT: Registro Único Nacional de Tránsito, cálculos: ANDI.2013

Descripción del Problema

El crecimiento del sector desde el 2010 ha sido del 20%, 18%, 8% y 12% respectivamente, FANALCA ha estado lejos de estos crecimientos; para el año 2010 evidencio un crecimiento del 10%, el año 2011 mostró una recuperación por encima del sector con un crecimiento del 26% y para los años 2012 y 2013 la franquicia decreció aproximadamente un 2% para cada año. Para el concesionario Supermotos de Cundinamarca las cifras son negativas para los últimos tres años mostrando decrecimiento así; para el año 2012 decrece en un 11% y para el año 2013 decrece en un 24%.

Una de las dificultades que presenta la compañía es el manejo de los productos que no se pueden entregar al cliente al no haber cancelado mínimo el 60% del total y que se tiene en físico en los almacenes hasta que dicha condición se cumpla o se pueda reversar el negocio.

Son muchos los clientes que se acercan con intención de compra, dejando la cuota inicial o abono y estiman realizar el cierre de esta en un tiempo acordado no superior a 30 días, sin embargo de estos en promedio el 35% de los clientes facturados en el mes no cumplen con el acuerdo de compra.

En múltiples ocasiones se pasan entre 2 a 4 meses para poder hacer efectiva la entrega de la motocicleta y Fanalca S.A. la casa matriz le realiza al concesionario la venta de motocicletas por reposición; esto quiere decir que por cada motocicleta que Supermotos factura, la fábrica le envía una moto como reposición a su inventario, sin tener en cuenta si el producto ha sido o no entregado al cliente final. Esta situación genera flujo de caja insuficiente para la reposición de esta unidad y obliga a la empresa a apalancarse con el proveedor pagando altas tasas de interés.

El diagnostico evidencio que el concesionario Supermotos de Cundinamarca presenta grandes dificultades en la generación del flujo de caja libre para poder cumplir con las obligaciones a sus proveedores; por esta razón se desarrollara un modelo para evaluar la viabilidad financiera de la propuesta Honda Plan, el cual busca generar el aumento en las ventas, mejorar el flujo de caja y ampliación de la participación en el mercado de la marca Honda.

Se definieron los indicadores macro y micro económicos requeridos para realizar una proyección a 5 años inicialmente en un modelo inercial y luego aplicando 5 propuestas de valor, que fueron seleccionadas previamente y se orientaron a evaluar una mejor liquidez de la empresa, se realizó la proyección del flujo neto de efectivo y cálculo de la Tir así como los valores presentes para determinar qué idea generaba mejores flujos y máxima tasa de retorno. Se incluyeron los supuestos de ventas, ingresos, gastos y flujos en el modelo inercial para cada idea determinando así que modelo mostraba las mejores cifras y se escogió el de mejores resultados que fue la estrategia de valor estratégica Honda Plan.

Diagnóstico y Resultado del modelo

Con respecto a los resultados del modelo implementado tenemos:

- Supermotos de Cundinamarca recibe de manera inmediata es decir en el momento que el cliente adquiere el plan la inscripción al grupo de autofinanciamiento que equivale al 12% del valor de la cuota mensual y continua recibiendo mes a mes el valor de la administración que equivale al 1% del valor de la cuota, estos ingresos mejoran los indicadores de liquidez.
- Pasa de tener una capacidad en el año 2.013 para cubrir sus pasivos corrientes con sus activos corrientes de 1,17 veces y para el año 2.018 1,89 veces mejorando este indicador en un 61%, este mismo indicador pero retirando los inventarios en el 2.013 estaba en 0,74 veces y para el 2.018 la proyección queda en 1,30 veces mejorando un 74% el indicador de prueba acida. Cerrando los indicadores de liquidez encontramos que el capital de trabajo se mejora en un 322% pasando de estar en el año 2.013 en \$741 y para el año 2.018 \$3.128.
- Con las políticas de facturación y ventas se ajustan las devoluciones, ya que en la medida que se controla los requisitos del 60% como anticipo para facturación de la misma encadena todo el proceso el proceso re recaudo y reposición frenando la costumbre que tenía nuestro proveedor impulsado por la costumbre del vendedor en cuanto a facturar sin que la moto realmente se entregara y por consiguiente asignar el pedido por concepto de reposición a fanalca, el estado nos muestra una disminución en las devoluciones en un promedio de 22% para el año 2.018.

- El comportamiento de los egresos por concepto de mantenimiento en reparación de vehículos muestra una tendencia en aumento con un promedio del 9% que básicamente corresponde a los pagos que se le realizan por concepto de mano de obra y son proporcionales al aumento en los ingresos por concepto del mismo.
- La liquidez brindada por la estrategia nos permitió distribuir utilidades cada año sin debilitar las finanzas de Supermotos de Cundinamarca ya que los recursos obtenidos por concepto de inscripciones y cuotas de administración suplieron este capital de trabajo a un costo del 0% y al bajar nuestra partida patrimonial el costo del capital disminuyó de manera significativa de un 6% para el 2.013 a un 4,68% para el 2.018.
- Teniendo en cuenta que el diseño y la implementación del modelo financiero está orientado a aumentar las ventas de motocicletas del concesionario, el cual es la unidad de negocio que más utilidades le genera, se puede evidenciar que las ventas aumentaron significativamente para la proyección de los 5 años planteados. Pues las ventas netas de motos pasan del año 2013 estar en \$16.144M a llegar para el año 2018 a proyectarse en \$21.364M generando un aumento del 32%. Así mismo se evidencia que este aumento está reflejado en todas las unidades de negocio, así como las ventas de motos aumentan año tras año, la venta de Repuestos, Lubricantes y la Mano de obra aumentan de la misma forma, ayudando a generar el buen resultado que el accionista espera.
- Las ventas del modelo Honda plan nos ayudan a incrementar el ingreso en un 3%, 7%, 11%, 13% y 14% partiendo del año 2.014 manteniendo así como también aporta en el ingreso de recursos por conceptos administrativos del plan que no generen ningún tipo de costo administrativo ni financiero para Supermotos de Cundinamarca, representando el 12% de los ingresos totales.
- Aumentando la facturación de motos generamos un mayor número de clientes que demandan nuestro servicio de mantenimiento que y es un canal que nos genera rentabilidad del 30% y su comportamiento es de crecimiento con un promedio de 20% aproximadamente para los últimos cinco años.
- Al analizar la proyección de los gastos de administración, podemos identificar una favorable disminución, en gran medida por una decisión que

la casa matriz toma para inicios del año 2014, en el cual inician un plan de centralización y redistribución de los puntos de venta ubicados en la ciudad de Bogotá, generando consigo la entrega de dos de sus puntos de ventas, ubicados en la zona norte de la ciudad al concesionario de Supermotos de Bogotá, al cual le pertenecen por la división geográfica de la ciudad. Con esta decisión, se genera una disminución en los gastos fijos del concesionario, como lo es el personal y los arrendamientos.

- Con la implementación de la estrategia se muestra una tendencia favorable administración de los recursos y a su vez al crecimiento de los gastos de forma paulatina a su utilización. En el histórico se muestra una tendencia negativa de los gastos; pues se encontraban por encima del 80% ocasionando una utilidad operativa negativa en más del 20% de la Utilidad bruta, dentro de los estados financieros proyectados se tiene una disminución notoria en estos rubros disminuyendo el impacto negativo en los resultados del concesionario, pues se paso de tener en el 2013 una utilidad operacional negativa de \$1.200M a llegar en el 2018 a tener una utilidad operacional de \$341M generándole una cara diferente a los resultados de la compañía
- La implementación de la estrategia demuestra resultados positivos en la proyección de la utilidad bruta, pues se pasa de generar pérdidas al cierre del año 2013 en \$600M a llegar al 2018 a generar unas utilidades de cerca de los \$1.540M. Frente a las ventas este valor aumenta de uno a cinco puntos porcentuales a partir de 2013 y año tras año, esto se debe al aumento de las motos entregadas en cada periodo. La utilidad operacional si bien para la proyección del 2014 no muestra una participación positiva pues la compañía continua presentando pérdidas operacionales debido a las mejorase implementación del plan si se mejora el valor de -6% en 2013 al -3% en el 2014 con mejoras representativas para los años 2015 al 2018, pues mejoran entre 1% y 2% puntos porcentuales importantes.
- Por último la empresa de acuerdo a los resultados históricos ha venido presentando perdidas sin embargo al proyectar las finanzas se puede ver la evolución favorable en la compañía pasa de perder 3 puntos porcentuales vs las ventas 2013 a obtener una ganancia de 5 puntos porcentuales vs las ventas en el 2018. Como se observa los rubros no operativos son los que mejoran la situación financiera de Supermotos Cundinamarca debido a la disminución en el porcentaje de intereses que se debe pagar a Fanalca pues el flujo de caja ocasionado por el Honda Plan va encaminado a disminuir año tras año este rubro.

- Dentro de los activos corrientes tenemos una variación importante en las inversiones debido a los excesos de efectivo en la evacuación de inventarios con la implementación de la estrategia del Honda plan y los beneficios que a su vez se obtienen en las relaciones comerciales con Fanalca.
- Los pasivos de la compañía se concentran en el corto plazo, las obligaciones que la compañía tiene con sus acreedores y proveedores deben ser atendidas en el término de un año, con la aplicación de la estrategia se tiene una tendencia decreciente en el largo plazo de los pasivos, la cuenta que más contribuye a este resultado son las obligaciones que se tienen con la casa matriz Fanalca ya que el flujo de caja producido para los próximos cinco años le permitirá a la compañía no tener pasivos que le generen el pago de altas tasas de interés.
- Con la implementación de la estrategia del Honda plan, se denota un cambio importante en el patrimonio, debido principalmente a los buenos resultados obtenidos en las proyecciones de los años 2014 al 2018. Pasando de tener en el 2013 un patrimonio de \$1.311M a llegar en el 2018 a \$3.376M.
- Las proyecciones del modelo nos muestran como gracias a la liquidez generada y la utilización de esos excesos pagando a 29 días la facturación de fanalca, evitamos pagar intereses del 1,5% mensual y mejorar nuestro ciclo de caja disminuyendo de 74 días para el 2.013 a 29 días para el 2.018 el pago a proveedores. La rotación de cartera paso de 45 a día en el 2.013 a 28 días en el 2.018. La rotación de inventarios no presento mayor variación debido a políticas de Fanalca en cuanto a facturar tan pronto como se realiza una venta, es decir ellos reponen el inventario.
- Aunque a lo largo de los últimos 4 años la compañía no logra demostrar una gran solvencia, al basarnos en las utilidades que ha logrado generar; con los supuestos y las proyecciones realizadas, se estima que para el año 2015, empezara a otorgar utilidades, aunque no las tan anheladas por el accionista, pero se podrá identificar un aumento positivo de las cifras al pasar de una perdida para los socios del 46%, a poder respirar un poco al tener unas utilidades del rango entre el 7% y el 8%.
- La relación ventas activo representa una improductividad para el 2013 del 10%; pero al visualizar las proyecciones para los siguientes 5 años, podemos identificar que esta cifra va en aumento y para el último año de proyección nos muestra en un 22%.

CONCLUSIONES

Una vez revisado el diagnóstico inicial de Supermotos de Cundinamarca concluimos que los indicadores que arrojan la proyección del modelo financiero desarrollado muestra que con la estrategia Honda Plan logramos mejorar el ciclo de efectivo en cuanto a que el objetivo principal fue pagar de contado al proveedor principal que es Fanalca ya que para el año 2.013 cerramos con una deuda de \$3.057 y una rotación en pago a proveedores de 78 días que nos causaba un gasto financiero mensual del 1,5% aumentado los costos y haciéndonos menos competitivos en el mercado, según nuestras proyecciones la liquidez nos va a permitir cerrar para el 2.018 con unas cuentas corrientes comerciales de \$1.114 y una rotación en proveedores de 29 días.

La estrategia Honda plan no solo es una fuente de liquidez para el alivio de la caja, también nos permite recaudar recursos de manera inmediata a un costo financiero de cero pesos beneficiando significativamente nuestro P y G en la cuenta de otros ingresos que para el año 2.013 estaba en \$839 y para el año 2.014 se duplico a \$1.631.

Es ventajoso identificar un modelo de ventas adicional al existente en el diagnostico inicial que era una comercialización al detal uno a uno; para implementar el sistema de Autofinanciamiento que se convierte en una forma de pago adicional para nuestro cliente objetivo.

Quien en generalmente no tiene como pagar una cuota inicial; convirtiéndose en un negocio en donde el cliente gana y Supermotos de Cundinamarca también, ya que consigue que cada 8 meses aproximadamente 100 clientes compren su moto y la empresa genere ventas adicionales aproximadamente por valor de \$400 millones de pesos.

La liquidez también nos permite utilizar los excesos distribuyendo utilidades mejorando el costo promedio de nuestro capital de trabajo que para el año 2.013 estaba en 6% y para el 2.018 en 4,68%.

RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones del proyecto, se recomienda tomar las siguientes acciones:

Se sugiere establecer una política de inventarios que no permita la facturación y despacho de vehículo como sustitución hasta tanto la motocicleta este efectivamente facturada para mejorar los indicadores de actividad y el ciclo de caja, por lo que se recomienda una estrategia como la del Honda Plan que brinda un mecanismo adicional para el proceso de compra, sin que esto implique facturar los productos optimizando el uso de inventarios apartados y mejore el uso del metro cuadrado de los almacenes, así como un control y oferta de unidades que están perdiendo vigencia (modelos 2013, 2014, 2015).

A su vez la disminución de inventarios en exceso y no productivos en especial las piezas y repuestos.

Se deben fijar tablas de comisiones acordes con el recaudo de cartera y con los descuentos otorgados por los vendedores a los clientes para mejorar la rentabilidad y el flujo de caja, ya que se evidencia que el ciclo de venta implica devoluciones (30%) o retrasos en la finalización de los negocios, por lo que es fundamental que el área comercial no solo pacte negocios sino que estos lleguen a feliz término.

Se recomienda la utilización de un mecanismo adicional como es Honda Plan que genere un mayor dinamismo en el proceso de venta hacia la captura de clientes potenciales, con la misma calidad del producto factor clave de negocio y con las opciones que el cliente requiere, asegurando la participación del mercado y un crecimiento sostenido a largo plazo donde se recupere su nivel de ventas histórico sobre los 24MM de pesos, llevarlo a una mega de 28MM de pesos y obtenga un crecimiento del 39%, así como la mejora en su capital de trabajo que estaba en deterioro y que tiene una tendencia positiva con la mejora del ingreso.

Se recomienda disminuir el costo financiero asociado al pago de facturas vencidas con Fanalca, alineado con la política de reposición de motocicletas vendidas.

Se recomienda a apalancar otras líneas de negocio, dada la mejora de ingresos de mercado y que lleva a otros segmentos del mercado como el de automóviles hacia la compra de motocicletas en condiciones muy especializadas.

Definir políticas de cartera, que les permita mejorar los indicadores de rotación y a su vez mejora en el flujo de caja.

Se recomienda administrar con mayor eficiencia los recursos de la compañía como es el apalancamiento con Fan alca hacia el manejo e inversiones y nuevos productos, así como la mejora de los indicadores de rentabilidad.

Los convenios con las entidades financieras permiten disminuir el costo de las comisiones bancarias vía reciprocidad y pago de impuestos para disminuir los costos bancarios.

El servicio de mantenimiento le genera a Supermotos de Cundinamarca un margen del 30% y generaría beneficios impulsar estas ventas ya que dependen directamente del distribuidor y si se le ofrece al cliente con una ventaja de descuento y garantía al momento del cierre de la venta.

MODELO PARA LA EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO HONDA PLAN

**SANDRA LIZARAZO PIMIENTO
MARITZA RUBIO POLANCO
RONALD BUITRAGO BRAVO
MYRIAM LISSETTE CHAVEZ HERNANDEZ
PATRICIA GARCÍA SANABRIA**

VERSION PRESENTACION 1

AGOSTO 20 DE 2014

AGENDA

-  Descripción del Proyecto
-  Descripción de la empresa
-  El sector
-  Descripción del problema
-  Resultados –Modelo financiero
-  Conclusiones
-  Recomendaciones
-  Retroalimentación

Descripción del Proyecto

Modelo para la Evaluación Financiera del Proyecto HONDA PLAN

Objetivo General

Generar y estructurar la estrategia Honda Plan para aumentar la rentabilidad y los indicadores de mayor impacto.

Objetivo Especifico

1. Modelar el Sistema de Auto financiamiento.
2. Generar políticas comerciales y proyectarlas identificando un escenario realista que mejore los resultados financieros
3. Modelar el flujo de efectivo generado por la estrategia para el pago del inventario a Fanalca evaluando el impacto en los costos financieros.

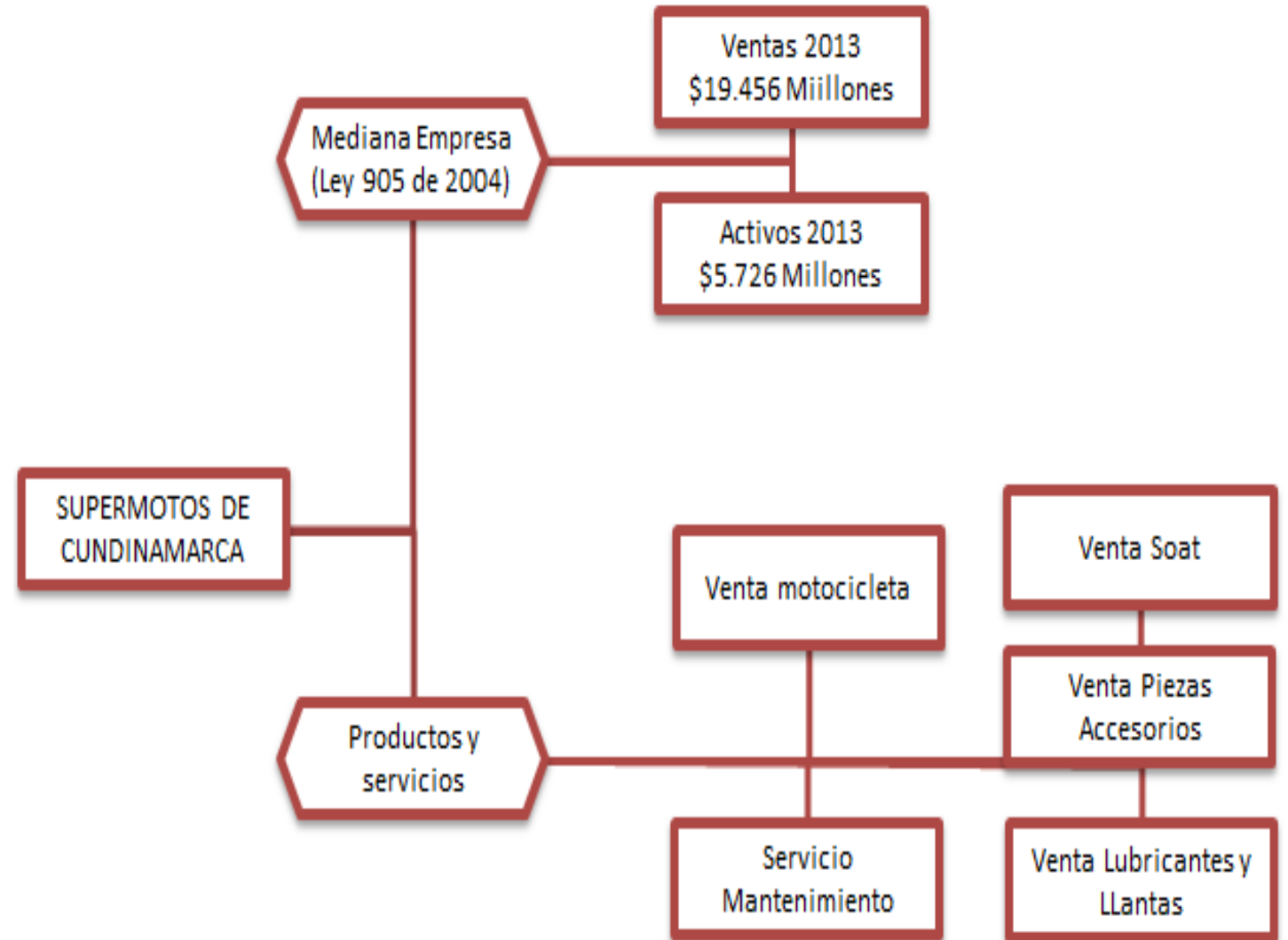


AGENDA

Descripción Gral de la Empresa

Esta compañía esta dedicada a la comercialización de motos marca HONDA.

Ofrece servicio Post-Venta y venta de repuestos, partes, accesorios, llantas, lubricantes y SOAT.

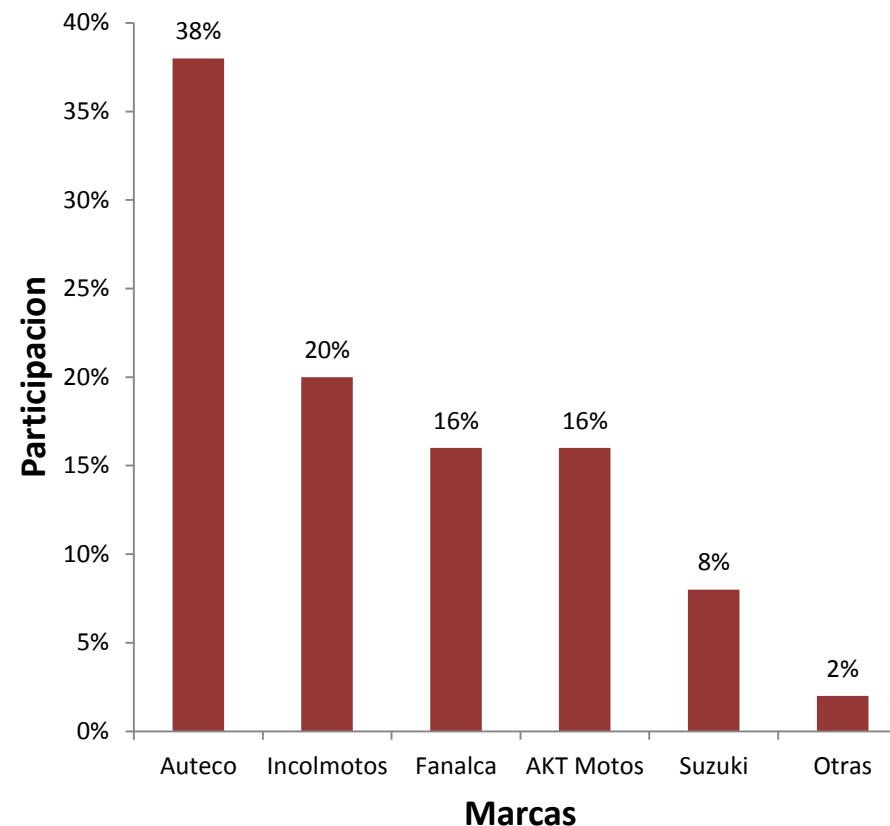


El Sector

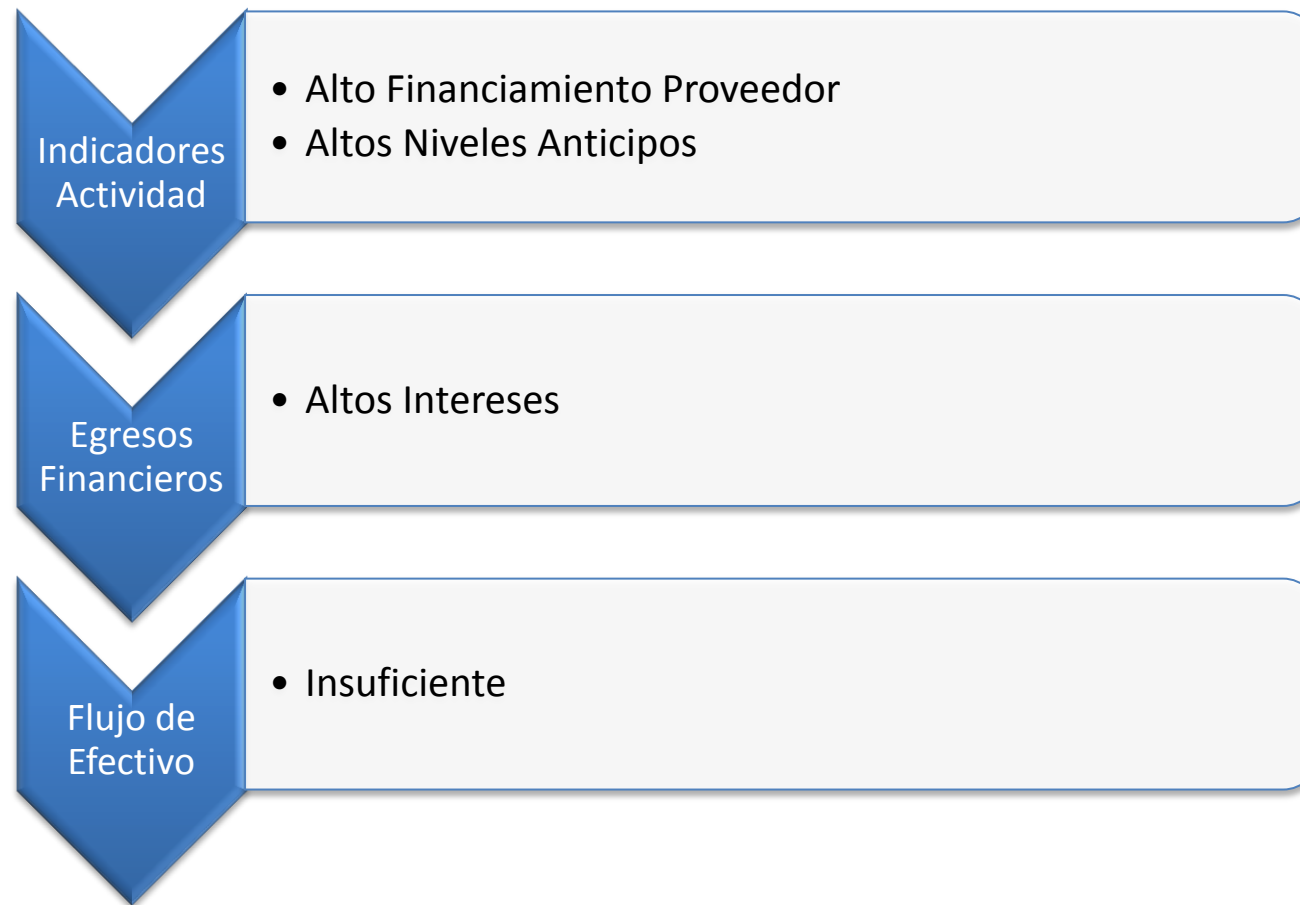
Los clientes de Supermotos de Cundinamarca son la población de la ciudad de Bogotá con un rango de edad comprendido entre 20 y 50 años.

La ciudad de Bogotá cuenta con 7,8 millones de habitantes al año 2.014 de los cuales 2.7 millones de habitantes hacen parte de nuestro grupo de mercado; estratos 1 y 2 43,73%, estrato 3 42,72%.

Estadística Vtas 2013



Descripción del problema

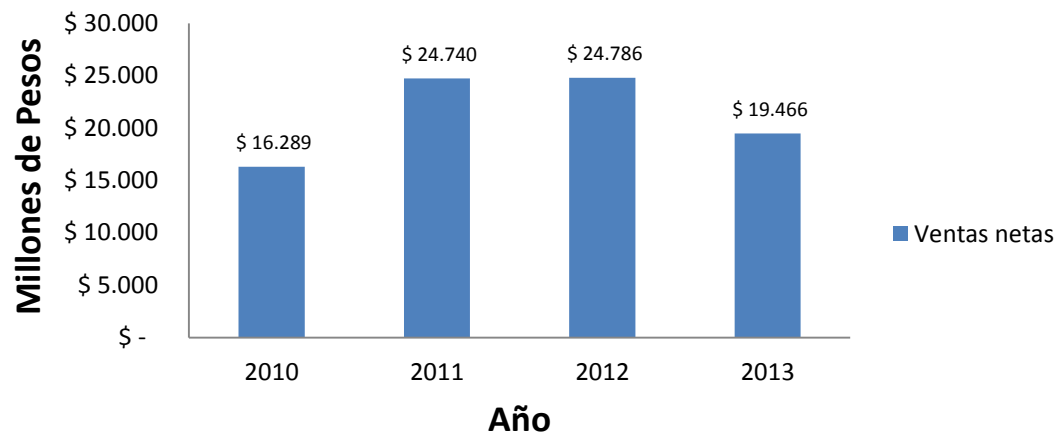


ESTADO DE RESULTADOS

Ventas y Gastos



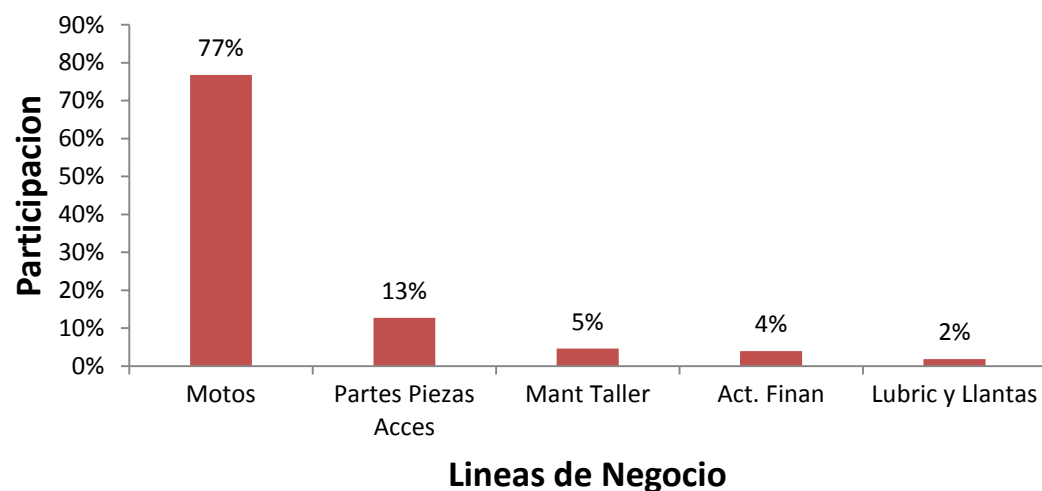
Historico Ventas



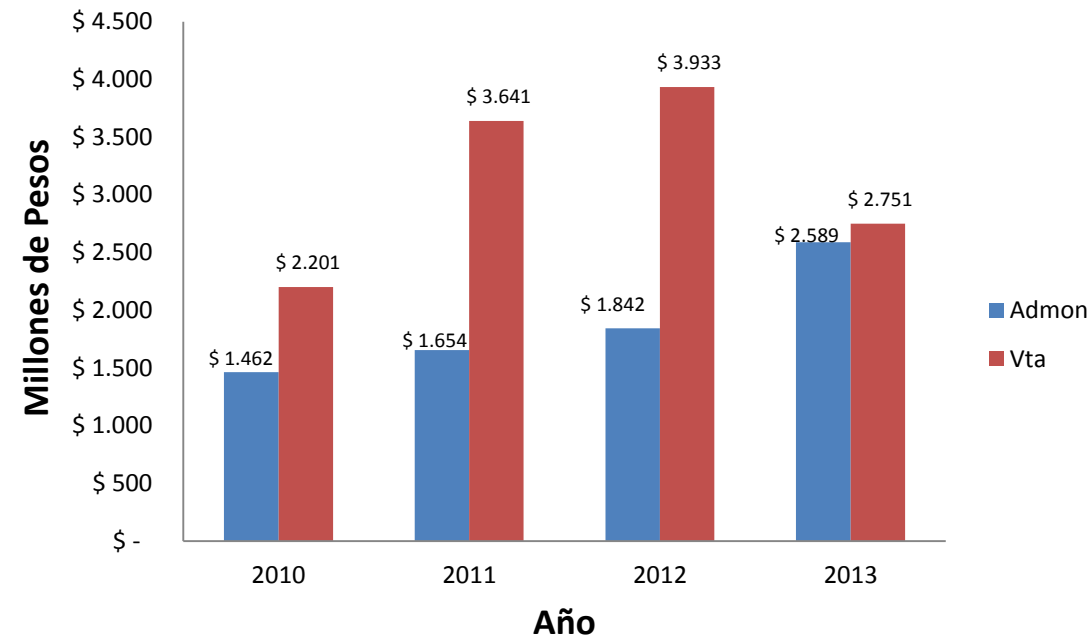
Los gastos de administración 2013 aumentan en 41% , principalmente por impuestos y arrendamientos.

Los gastos de ventas disminuyeron de 16% sobre ventas a 14% en 2013, afectado por los gastos de servicio publicidad, la nómina del personal comercial y de posventas del concesionario.

Estadística Por Negocio 2013



Gastos



ESTADO DE RESULTADOS

Utilidad

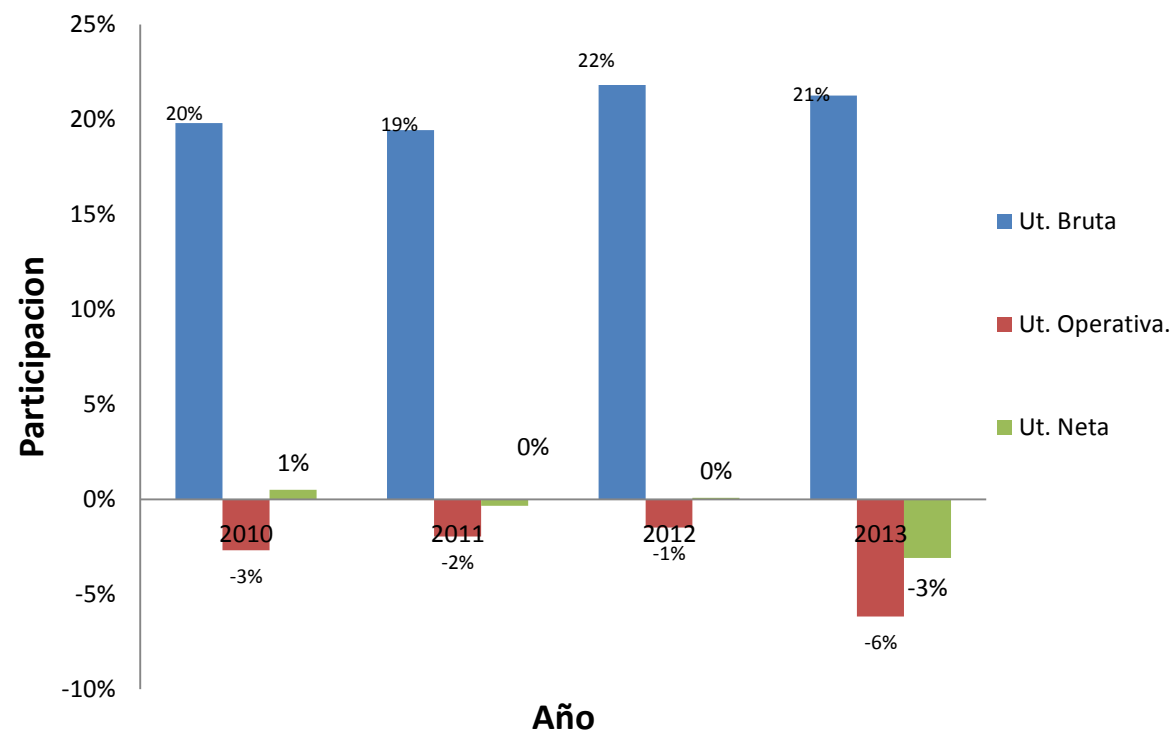


Utilidad Bruta 20% sobre Vtas.

Gtos Admon y Vtas provoca
Perdidas operativas.

Las devoluciones que hace
Fanalca no son suficientes para
generar Ganancias

Resultados Vs Ventas



Balance General

ACTIVO

El 90% del total de los activos corresponden a los activos corrientes.

Dentro de los activos las cuentas más relevantes son los inventarios de motos sienten el 20% del activo.

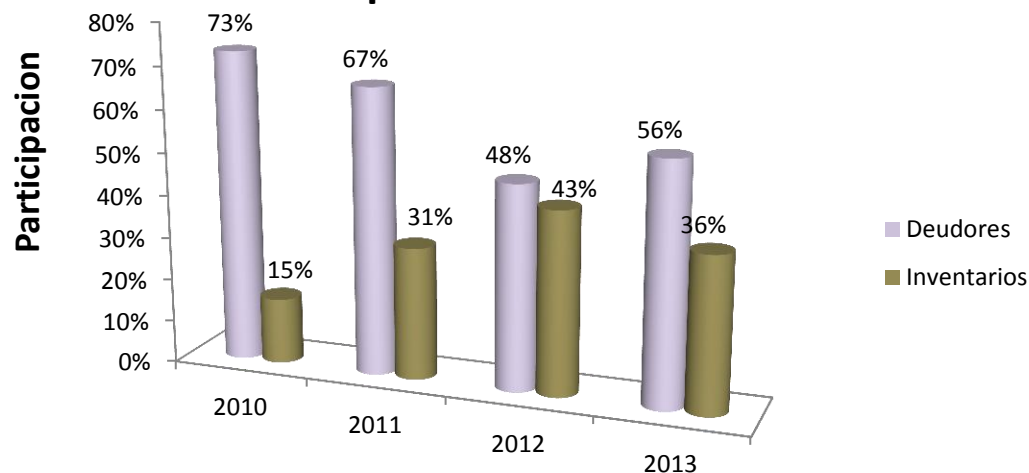
Los deudores nacionales suman el 43% de los activos en el 2013 ocasionado por negocios facturados que no se materializan en venta.

PASIVO Y PATRIMONIO

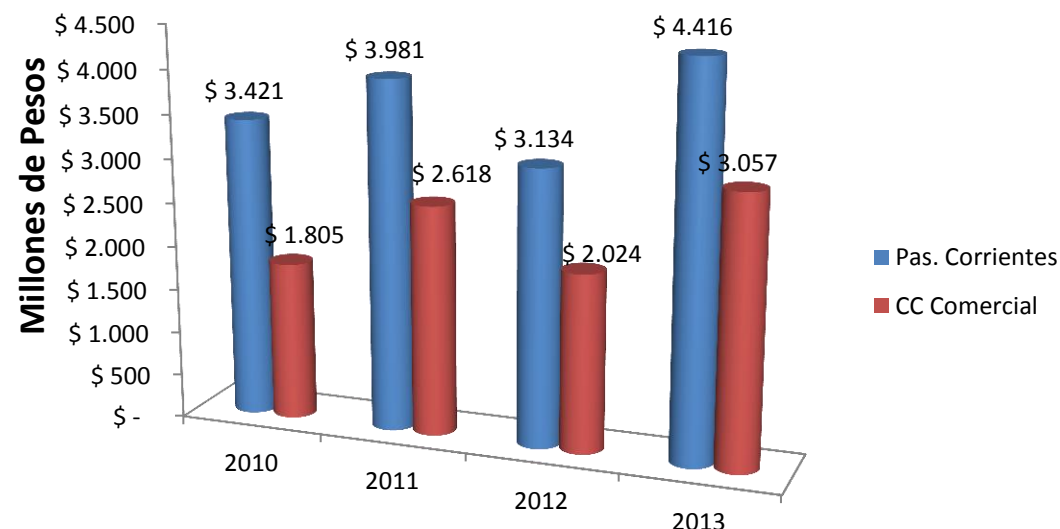
Las cuentas corrientes comerciales son con un 53% del pasivo, ocasionado por el flujo de caja insuficiente para cubrir la deuda de corto plazo.

El 23% de los activos se apalanca con recursos propios. los aportes de los socios, aumentan entre 2010 y 2013 mas de 60%, debido a las capitalizaciones por las aperturas de los nuevos puntos de venta.

Participación Vs Total Activo



Pasivo Corriente



INDICADORES

- El mayor apalancamiento se da por el proveedor.
- Las pérdidas para los socios es 46% sobre el capital en 2013.
- La relación ventas activo representa una improductividad en este último del 10%.
- Las ventas de la compañía son insuficientes en un 3% para alcanzar el punto de equilibrio y cumplir con las erogaciones operativas y financieras.
- El costo ponderado de los recursos representado en el WACC es del 6% que sumado a las pérdidas operativas provocan destrucción de valor 2013 de \$1047 millones.

IND.ACTIVIDAD	2010	2011	2012	2013
ROTACION DE INVENTARIOS:	19	30	34	44
ROTACION DE CARTERA:	48	35	19	46
ROTACION DE PROVEEDORES:	57	50	40	75

IND. RENTABILIDAD	2010	2011	2012	2013
ROE:	6%	-6%	1%	-46%
ROA:	2%	-1%	0%	-10%
MARGEN DE UTILIDAD	1%	0%	0%	-3%
WACC	6%	6%	8%	6%
EVA	\$ (473,33)	\$ (563,24)	\$ (540,54)	\$ (1.047,12)



PROBLEMA



☐ Manejo de productos no cancelados
Totalmente

☐ Reposicion Injustificada de productos

☐ Apalancamiento con Proveedor

ESTRATEGIA



☐ Honda Plan modalidad de pago
anticipado

☐ Minimiza reposicion motos

☐ Disminuye pago intereses a Fanalca



SUPUESTOS

Índice Precios al Consumidor IPC. mide la evolución del costo promedio de una canasta de bienes y servicios versus un período base.

Impuesto de Industria y Comercio ICA. gravamen de toda actividad industrial, comercial o de servicios en Bogotá. Fuente secretaria de hacienda.

Prestaciones Sociales: beneficios adicionales pagados por el empleador al empleado como reconocimiento al aporte en la generación de valor en la compañía.

Impuesto de Renta: impuesto pagado al gobierno para financiar sus operaciones.

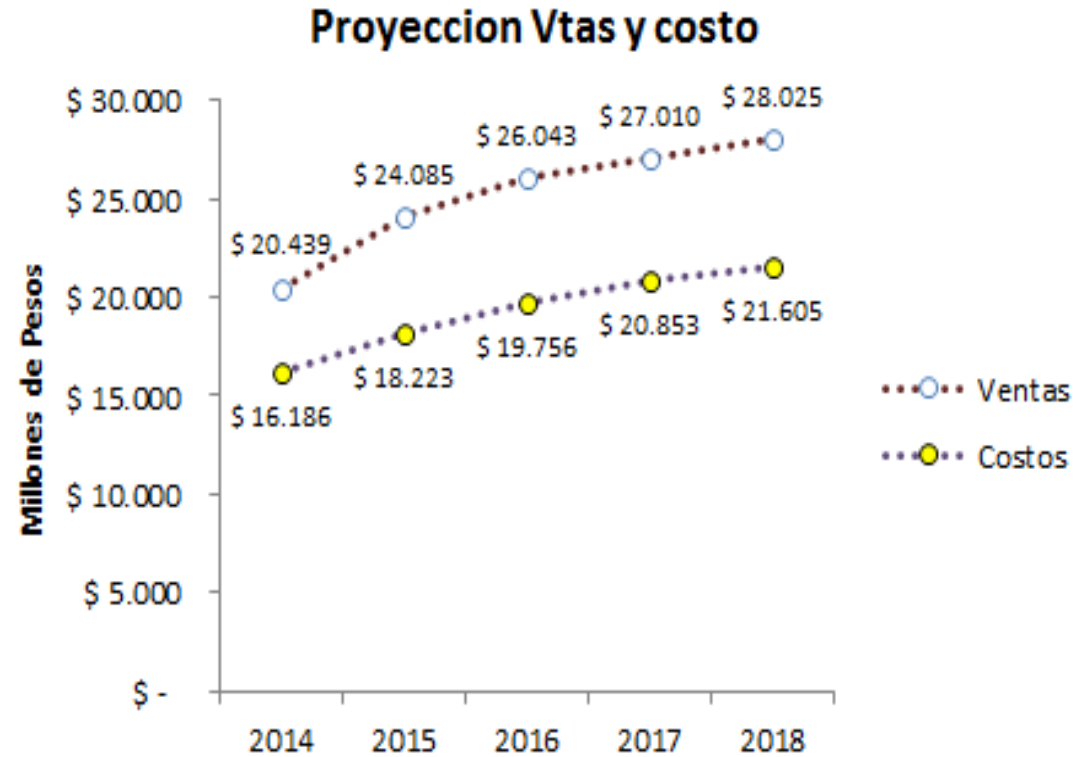
IVA: se refiere al valor agregado generado por la manipulación que produce una mejora a un bien o servicio,

Macroeconomico	Valor
Precios al consumidor (IPC)	3%
Impuesto Ind y Comercio	1%
Prestaciones Sociales	46%
Impuesto Renta y Cree	34%
Iva	16%

Microeconomico	Valor
Crecimiento Inercial	Tendencia Mes
Comisiones	Acorde Cargo
Bonificaciones	
%Venta Credito	60%
%Venta Contado	40%
Cupos Mes Honda Plan	100
Interes Fanalca	1,5% Mes



Ingresos Costos y Gastos



- Aumento ventas 43% entre 2013 y 2018.
- Aumento Costos proporcional a Vta.
- Utilidad Operativa Positiva

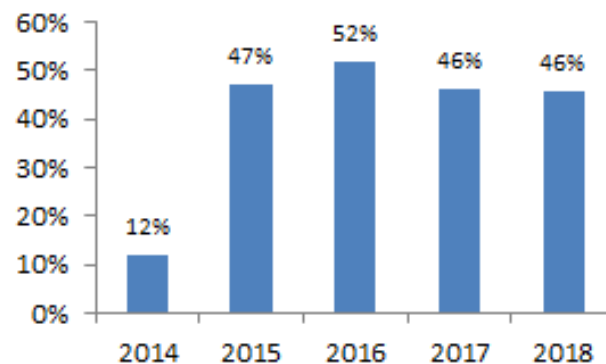
Cuenta	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	\$ 20.439	\$ 24.085	\$ 26.043	\$ 27.010	\$ 28.025
Costos	\$ 16.186	\$ 18.223	\$ 19.756	\$ 20.853	\$ 21.605
Gastos Admon	\$ 2.554	\$ 2.594	\$ 2.683	\$ 2.763	\$ 2.843
Gastos Vta	\$ 2.642	\$ 2.843	\$ 3.004	\$ 3.126	\$ 3.236



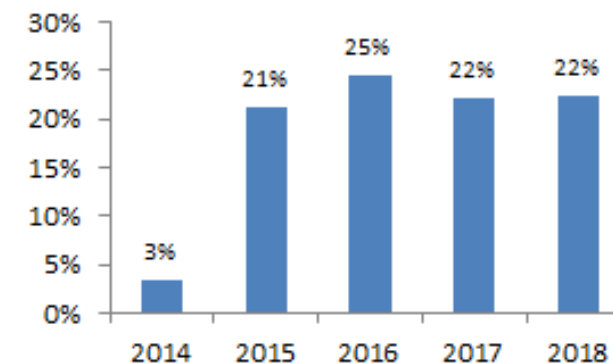
Indicadores de rentabilidad

- Rentabilidad sobre el patrimonio por encima del 40%.
- Aumento en la rentabilidad del activo de -10% a mas del 20% al termino de 2018.
- Margen de Utilidad por de -3% en 2010 a 7% durante los años proyectados.

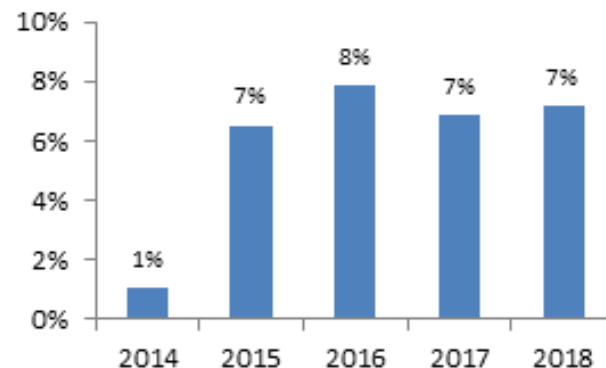
ROE



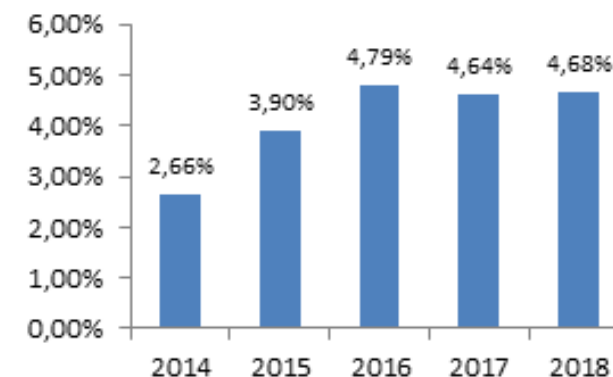
ROA



MARGEN DE UTILIDAD



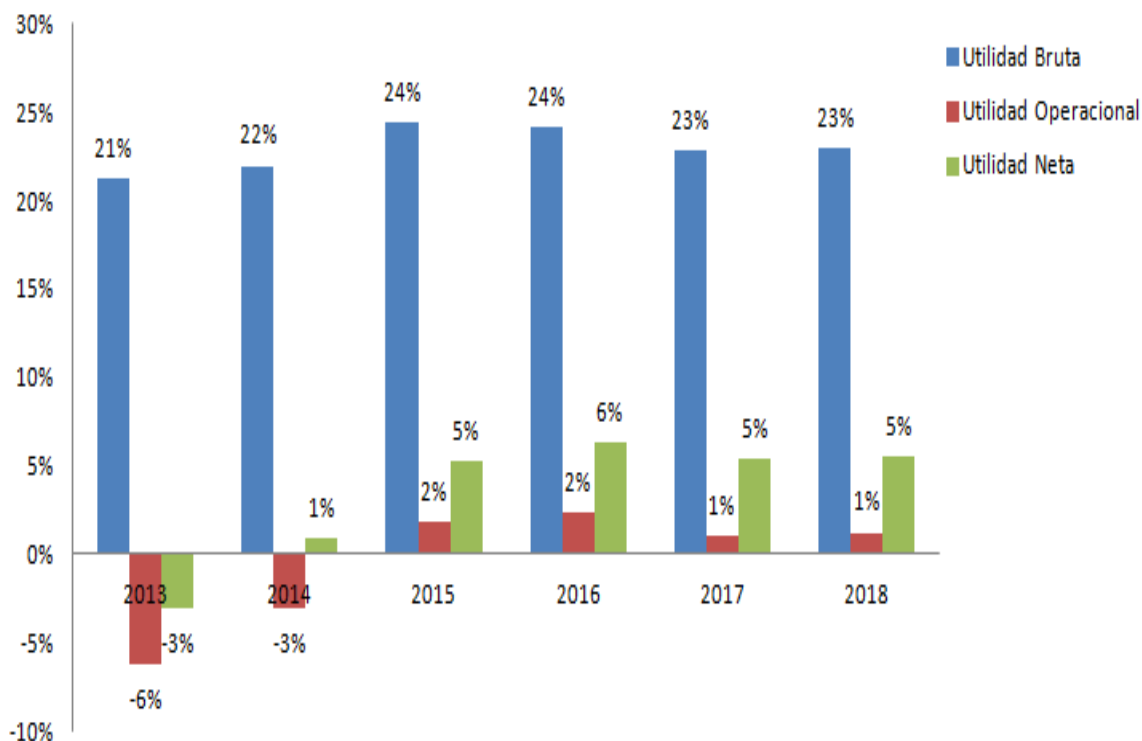
WACC



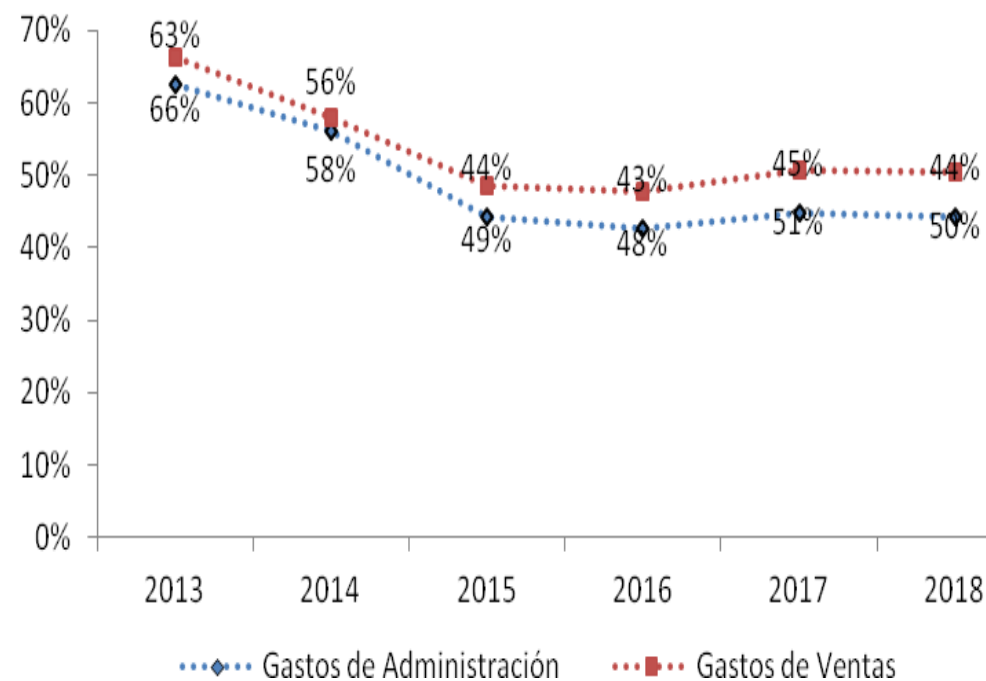
Estado de Resultados Proyectado



Participacion Vs Ventas



Participacion Gasto Vs U.Bruta



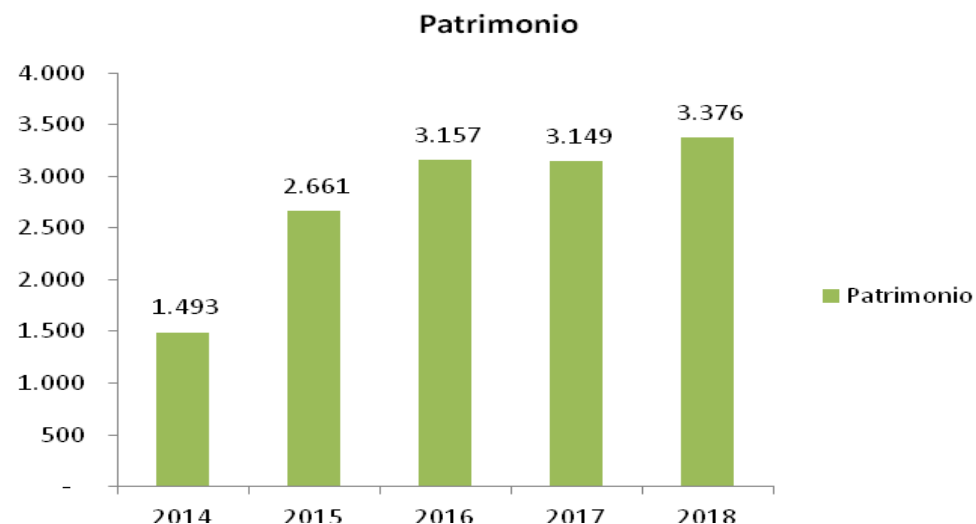
Balance General Proyectado

ACTIVO

CUENTAS	2014	2015	2016	2017	2018
---------	------	------	------	------	------

% Participación Act Cte	94%	95%	96%	97%	96%
% Participación Act No Cte	6%	5%	4%	3%	4%
Total Activos	5.293	5.947	6.621	6.601	6.890

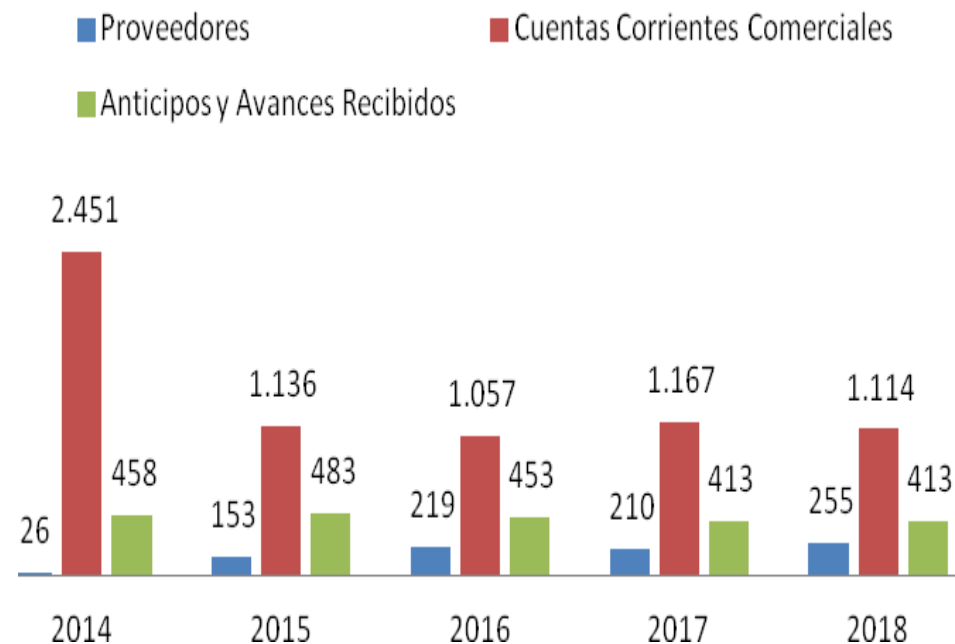
PATRIMONIO



PASIVO

Pasivos Corrientes

Cifras en Millones



AGENDA

Conclusiones

La estrategia mejora la rotacion de
proveedores en 48 dias.



La estrategia Honda Plan permite
recaudar recursos sin costo financiero.



El Honda Plan mejora el costo promedio
de capital en 1,32% al termino de 2018.



Aumento participacion en el mercado de
HONDA como marca



Recomendaciones

Implementar la Estrategia Honda
Plan

Apalancar y Generar nuevas
lineas de Negocio

Definir politicas de Cartera que
mejore el indicador de rotacion y
el flujo de caja



Recomendaciones

Determinar una política de Inventarios frente a reposición de Motos

Fijar tabla de comisiones acorde al recaudo de cartera y descuentos otorgados.

Impulsar servicio de Mantenimiento por el alto margen que genera 30%



Retroalimentación

La realización del trabajo permitió conocer como se desarrolla la comercialización de motos en Colombia

El desarrollo realizado permitió la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la especialización

Fue posible conocer la realidad contable de la compañía y como se interrelacionan las variables en los estados financieros.





 Estados Financieros Historicos

 Supuestos

 Honda Plan

 Tablas Auxiliares

 Escenarios

 Flujo de caja Proyectado

 Estado de Resultados Proyectado

 Balance General Proyectado

 Indicadores Financieros Proyectado