

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



**ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA NO
RENTABILIDAD Y DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO
PARA LA DIVISIÓN DE MOTOS EN GRUPO PANA**

**Trabajo de suficiencia profesional para obtener el título profesional de
INGENIERA INDUSTRIAL**

AUTORA:

Karol Grecia Luna Durand

ASESORA:

Aguedita del Carmen Quiroz Fernández

Lima, febrero, 2022

Resumen

El presente estudio tiene como principal objetivo identificar las razones de la no rentabilidad de la División de Motos Honda. Así como, identificar oportunidades de mejora en los costos y brindar una mejor estructuración.

El primer capítulo corresponde al análisis del macroentorno en el que se desarrolla el negocio. Se determinó que el Perú ha pasado a lo largo de los años por diferentes situaciones que generaron inestabilidad económica como lo fue el Covid-19; sin embargo, se proyecta que el país pueda mantener el crecimiento económico de los años previos a la pandemia mundial.

En el segundo capítulo se desarrolla un estudio profundo del sector automotriz, sector en el que se desarrolla la empresa de estudiar. Se analiza el comportamiento del mercado en los últimos años según cada segmento de vehículos analizando con mayor profundidad el que corresponda a la empresa en estudio. Así mismo, se presenta a Grupo Pana, su historia, misión, visión y las marcas que representa.

En el tercer capítulo, correspondiente al marco teórico, se detalla las definiciones de costos, sus tipos y clasificación. Además, se desarrolla la definición del punto de equilibrio y su forma de cálculo e interpretación bajo un análisis de sensibilidad.

En el cuarto capítulo se aplicaron los temas de estudio a la división de motos Honda; es decir, se realizó un comparativo de la clasificación actual de costos versus la propuesta. Así mismo, se ejecutó un comparativo del punto de equilibrio hallado según la clasificación de costos actual y la nueva, donde se obtuvo una vista clara de las posibles acciones a realizar para poder superar la pérdida que presenta actualmente.

En el quinto capítulo, se detallan las conclusiones y recomendaciones sobre el resultado del estudio del proyecto que busca mejorar la rentabilidad general de toda la división. Se obtuvo un punto de equilibrio de 288 unidades para el equipo retail y una facturación de 333k y 214k para repuestos y servicios respectivamente.

Índice General

Índice de Figuras	iv
Índice de Tablas	vi
Índice de Anexos	viii
Introducción	1
Capítulo 1: Situación Económica del Perú	2
1.1. El Perú en los últimos 20 años	2
1.1.1. El Producto Bruto Interno del Perú.....	2
1.1.2. Inflación	4
1.1.3. Devaluación del sol.....	5
1.1.4. Tasa de interés.....	6
1.2. Cronología del Covid-19 en Perú y su impacto económico.....	7
1.3. Perú y su plan de reactivación económica	8
1.3.1. Fase 1 – Reactivación económica	9
1.3.2. Fase 2 – reactivación económica	10
1.3.3. Fase 3 – reactivación económica	11
1.3.4. Fase 4 – reactivación económica	12
Capítulo 2. El Sector Automotriz y Grupo Pana	14
2.1. Mercado automotriz	14
2.1.1. Antecedentes del sector.....	14
2.2. Grupo Pana: historia, misión y visión	22
2.2.1. Historia de la empresa.....	22
2.2.2. Misión y visión	24
2.3. Grupo Pana: dealer oficial de Honda	24
2.4. Situación actual de la división de motos de Grupo Pana	25
2.4.1. Venta de unidades: equipo retail.....	25
2.4.2. Venta de repuestos: equipo de repuestos	26
2.4.3. Atención de taller: equipo de servicios	27
Capítulo 3. Conceptos Básicos de Costos y Puntos de Equilibrio	29
3.1. Conceptos básicos de costos	29
3.1.1. Definición	29
3.1.2. Objetivos	30
3.1.3. Tipo de costos y sus características	31
3.1.3.1. Costos según su naturaleza.....	31
3.1.3.2. Costos según su comportamiento.....	31
3.1.3.3. Costos según su periodo de tiempo	31

3.1.3.4.	Costos según la imputación a los productos o servicios	32
3.2.	Punto de equilibrio	32
3.2.1.	Definición	32
3.2.2.	Objetivos del punto de equilibrio.....	33
3.2.3.	Punto de equilibrio en unidades	33
3.2.4.	Punto de equilibrio en soles	36
3.2.5.	Punto de equilibrio en soles para margen múltiple	37
Capítulo 4.	Gestión Operativa de Grupo Pana – Motos	39
4.1.	Análisis de costos y performance de la división	39
4.1.1.	Retail.....	39
4.1.2.	Repuestos	44
4.1.3.	Servicios.....	49
4.2.	Determinación del punto de equilibrio.....	55
4.2.1.	Punto de equilibrio – retail.....	55
4.2.1.1.	Comparativo del punto de equilibrio – actual vs propuesto.....	56
4.2.1.2.	Análisis de sensibilidad - retail	57
4.2.2.	Punto de equilibrio – repuestos.....	62
4.2.2.1.	Comparativo de punto de equilibrio - actual vs propuesto.....	63
4.2.2.2.	Análisis de sensibilidad - repuestos	64
4.2.3.	Punto de equilibrio – servicios.....	66
4.2.3.1.	Comparativo de punto de equilibrio - actual vs propuesto.....	67
4.2.3.2.	Análisis de sensibilidad - servicios	68
Capítulo 5.	Conclusiones y Recomendaciones.....	71
5.1.	Conclusiones	71
5.2.	Recomendaciones	72
Bibliografía		74
Anexos		77

Índice de Figuras

Figura 1: Variación del PBI 2009 - 2020.....	2
Figura 2: Índice de precios al consumidor 2000-2019.....	5
Figura 3: Variación del tipo de cambio 2000-2020	5
Figura 4: Tasa promedio de interés activa - MN	6
Figura 5: Las 4 fases del plan de reactivación económica 2020.....	9
Figura 6: Proyección de crecimiento económico en 2021 - Perú	13
Figura 7: Volumen de venta total de vehículos 2013-2021 Primer semestre	15
Figura 8: Venta e inmatriculación de vehículos livianos.....	16
Figura 9: Venta e inmatriculación de vehículos pesados.....	17
Figura 10: Venta e inmatriculación de vehículos menores.....	19
Figura 11: Venta anual de motocicletas a nivel nacional	20
Figura 12: Ventas de motocicletas según departamento y marca	20
Figura 13: Venta de trimotos a nivel nacional	21
Figura 14: Venta de trimotos según departamento y marca	22
Figura 15: Proporción de ventas anuales en lima según dealer	25
Figura 16: Ecuación para el cálculo de la utilidad.....	34
Figura 17: Fórmula del punto de equilibrio	35
Figura 18: Ecuación para el cálculo de la utilidad.....	35
Figura 19: Fórmula despejada para el cálculo de la contribución marginal	35
Figura 20: Integración de la fórmula de utilidad y contribución marginal.....	35
Figura 21: Relación final entre el costo marginal y costos fijos.....	35
Figura 22: Fórmula general de la utilidad.....	36
Figura 23: Gráfico del punto de equilibrio	36
Figura 24: Fórmula del monto de ventas en el punto de equilibrio	37

Figura A1: Organigrama del equipo Retail para la División de Motos 74

Figura D1: Organigrama del equipo Repuestos para la División de Motos 77

Figura G1: Organigrama del equipo Servicios para la División de Motos..... 80



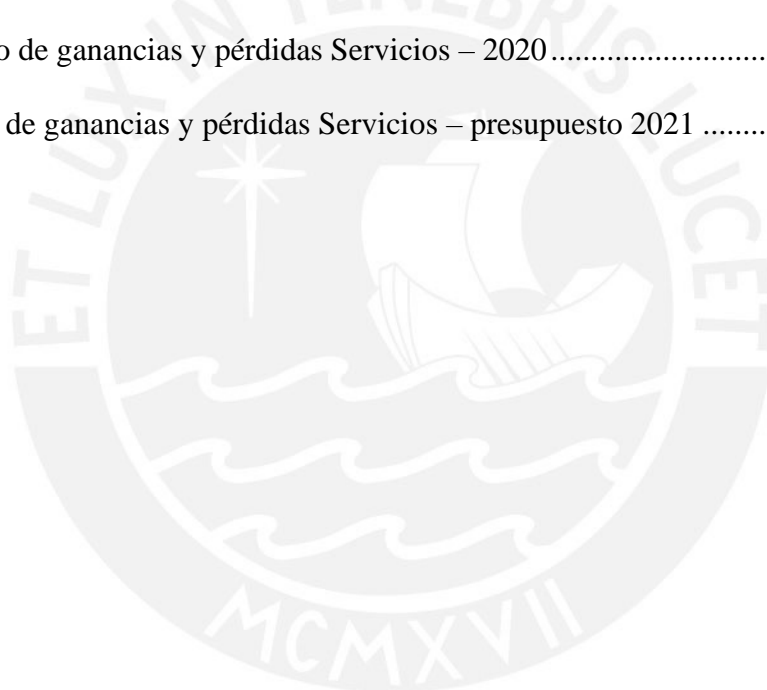
Índice de Tablas

Tabla 1: PBI según actividad económica, 2009 – 2019.....	3
Tabla 2:PBI según actividad económica 2009 - 2019	4
Tabla 3: Estado de ganancias y pérdidas 2017-2020 Retail	40
Tabla 4: Análisis horizontal - Retail	41
Tabla 5:Clasificación de costos actual vs sugerida – Retail	43
Tabla 6:Estado de ganancias y pérdidas 2017-2020 Repuestos.....	45
Tabla 7: Análisis horizontal - Repuestos	46
Tabla 8: Clasificación de costos actual vs sugerida – Repuestos	48
Tabla 9: Estado de ganancias y pérdidas 2017-2020 Servicios	49
Tabla 10: Análisis horizontal - Servicios.....	51
Tabla 11:Clasificación de costos actual vs sugerida – Servicios.....	53
Tabla 12:Distribución de ventas por modelo	55
Tabla 13: Margen de contribución unitario por modelo	56
Tabla 14: Punto de equilibrio según modelo	56
Tabla 15: Distribución de punto de equilibrio por modelo actual vs propuesto.....	57
Tabla 16:Punto de equilibrio ante una subida del costo de la moto.....	58
Tabla 17: Punto de equilibrio ante una reducción del costo de la moto	59
Tabla 18:Punto de equilibrio ante una subida del precio de la moto	60
Tabla 19: Punto de equilibrio ante una reducción del precio de la moto.....	60
Tabla 20: Punto de equilibrio ante una subida de los costos fijos	61
Tabla 21: Punto de equilibrio ante una reducción de los costos fijos.....	62
Tabla 22: Punto del equilibrio actual vs propuesto - repuestos	63
Tabla 23: Punto de equilibrio repuestos ante un incremento de costos	64
Tabla 24: Punto de equilibrio repuestos ante una reducción del costo variable	64

Tabla 25: Punto de equilibrio repuestos ante un incremento de precio venta	65
Tabla 26: Punto de equilibrio repuestos ante una reducción del precio venta.....	65
Tabla 27: Punto de equilibrio ante un aumento de los costos fijos.....	66
Tabla 28: Punto de equilibrio ante una reducción de los costos fijos	66
Tabla 29: Comparativo del equilibrio actual vs propuesto – servicios.....	67
Tabla 30: Punto de equilibrio servicios ante un incremento de costos variables.....	68
Tabla 31: Punto de equilibrio servicios ante una reducción de costos variables	68
Tabla 32: Punto de equilibrio repuestos ante un incremento de precio venta	69
Tabla 33: Punto de equilibrio repuestos ante una reducción del precio venta.....	69
Tabla 34: Punto de equilibrio servicios ante un incremento de costos fijos	70
Tabla 35: Punto de equilibrio servicios ante una reducción de costos fijos	70
Tabla B1: Estado de ganancias y pérdidas Retail – 2020	75
Tabla C1: Estado de ganancias y pérdidas Retail – presupuesto 2021	76
Tabla E1: Estado de ganancias y pérdidas Repuestos – 2020	78
Tabla F1: Estado de ganancias y pérdidas Repuestos – presupuesto 2021.....	79
Tabla H1: Estado de ganancias y pérdidas Servicios – 2020.....	81
Tabla I1: Estado de ganancias y pérdidas Servicios – presupuesto 2021	82

Índice de Anexos

Anexo A: Organigrama del equipo Retail para la División de Motos.....	77
Anexo B: Estado de ganancias y pérdidas Retail – 2020.....	78
Anexo C: Estado de ganancias y pérdidas Retail – presupuesto 2021	79
Anexo D: Organigrama del equipo Repuestos para la División de Motos	80
Anexo E: Estado de ganancias y pérdidas Repuestos – 2020.....	81
Anexo F: Estado de ganancias y pérdidas Repuestos – presupuesto 2021	82
Anexo G: Organigrama del equipo Servicios para la División de Motos.....	83
Anexo H: Estado de ganancias y pérdidas Servicios – 2020.....	84
Anexo I: Estado de ganancias y pérdidas Servicios – presupuesto 2021	85



Introducción

En la elaboración del presente estudio, se estudia la operatividad actual de la empresa y se determina el punto de equilibrio bajo la nueva propuesta de estructuración de costos para la División de Motos Honda en la empresa Grupo Pana.

Durante el primer capítulo se desarrollará un análisis del macroentorno, donde se estudiarán las variables económicas más importantes para representar la situación actual de un país, como lo son el Producto Bruto Interno (PBI), inflación, devaluación de la moneda y la tasa de interés. Así mismo, se presentará el impacto de la pandemia y la manera en la que el país afrontó la reactivación económica (acciones, resultados y falencias).

En el segundo capítulo, se al sector en el que se desarrolla la empresa a estudiar, sector automotriz. Se analizará el comportamiento del mercado según segmento de vehículos analizando con mayor profundidad el que corresponda a la empresa en estudio. Así mismo, se presenta a Grupo Pana, su historia, misión, visión y las marcas que representa. Con esta información, se conocerá la situación actual de la División de Motos en la empresa.

El tercer capítulo desarrolla el marco teórico de los temas a tratar en el presente trabajo, el cual se compone por un estudio de costos y punto de equilibrio. Se presenta la clasificación de costos a aplicar y las diferentes formas de hallar el punto de equilibrio.

En el cuarto capítulo, se aplican los temas de estudio a la división de motos Honda en Grupo Pana; es decir, se realiza un comparativo de la clasificación actual de costos versus la propuesta. Así mismo, se hace un comparativo del punto de equilibrio hallado según la clasificación de costos actual y la propuesta.

Finalmente, luego del desarrollo completo de los capítulos anteriores, en el quinto capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones sobre el resultado del estudio del proyecto, que busca mejorar la rentabilidad general de toda la división.

Capítulo 1: Situación Económica del Perú

Este primer capítulo tiene como objetivo conocer la situación económica del Perú durante los últimos años. En primer lugar, se analizan las principales variables macroeconómicas como el Producto Bruto Interno, la inflación, devaluación de la moneda y su tasa de interés. Segundo, se estudia el impacto económico que acarreó la llegada de la pandemia Covid-19 y el plan de acción para la reactivación económica.

1.1. El Perú en los últimos 20 años

1.1.1. El Producto Bruto Interno del Perú

Durante los últimos años, el PBI creció en promedio anual un 3,1%, presentando fluctuaciones en períodos de auge y recesión, tanto en contextos donde la inversión privada tuvo mayor participación, como en aquellos, donde el Estado tuvo un mayor predominio en la actividad económica (INEI, 2021).

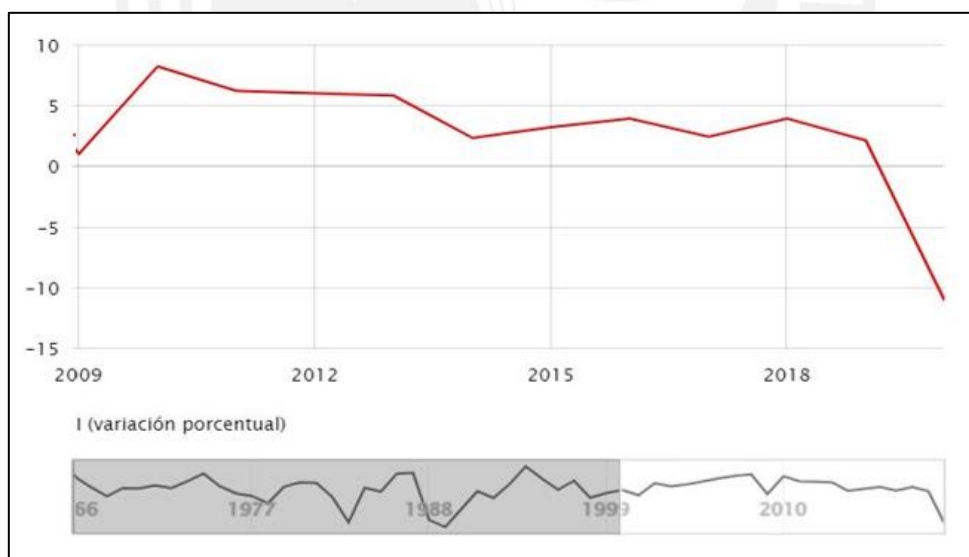


Figura 1: Variación del PBI 2009 - 2020

Fuente: BCRP 2021

La figura 1 muestra que el país tuvo periodos importantes de evolución con una tasa de crecimiento mayor al 5% y otras menos dinámicas, alrededor de 1%. Durante la última década, se tiene registrada una tasa media de crecimiento de 4,0%, inferior al del periodo anterior.

El crecimiento del Perú, en estos últimos años, sustentó principalmente al desarrollo del sector minero, pesquero y agrícola; sin embargo, en el año 2019 el crecimiento del 2,2% del PBI se debió a la evolución favorable de las siguientes actividades: telecomunicaciones y otros servicios de información (5,6%), administración pública y defensa (4,9%), alojamiento y restaurantes (4,7%), servicios financieros, seguros y pensiones (4,5%), electricidad, gas y agua (3,9%), otros servicios (3,8%), servicios prestados a empresas (3,4%), agricultura, ganadería, caza y silvicultura (3,2%), comercio (3,0%), transporte, almacenamiento, correo y mensajería (2,3%) (INEI, 2021). Así mismo, se registraron contracciones en las actividades pesca y acuicultura (-25,2%), manufactura (-1,7%) y extracción de petróleo, gas y minerales (-0,1%).

El sector transporte, sector en el que se desarrolla la empresa y división de negocios a analizar, ha pasado por diferentes antecedentes para llegar al desarrollo que tiene actualmente como la crisis del segundo quinquenio de los años ochenta; es decir, la crisis financiera, política y social, el terrorismo y la reducción de inversión; así como, la emergencia del 1990 al 1992, la nueva crisis fiscal de 1999 al 2001 y los presupuestos para el 2002 y 2003 (CAF, 2004).

La tabla 1 y 2 muestra la distribución del PBI por sectores en millones de soles como en valores porcentuales.

Tabla 1: PBI según actividad económica, 2009 – 2019
(millones de soles)

Actividad económica	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Producto Bruto Interno	456 435	467 308	482 506	501 581	514 215	534 665	546 161
Derechos de importación	4 706	4 397	3 869	3 612	3 790	3 841	4 024
Impuestos a los productos	38 195	39 717	40 458	42 247	42 666	44 420	45 206
Valor agregado	413 534	423 194	438 189	455 722	467 759	486 404	496 931
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	24 216	24 540	25 294	25 963	26 624	28 642	29 553
Pesca y acuicultura	2 126	1 515	1 791	1 593	1 750	2 449	1 831
Extracción de petróleo, gas, minerales y servicios conexos	54 304	53 454	7 948	65 095	67 439	66 587	66 528
Manufactura	68 155	67 405	66 824	66 783	67 154	70 979	69 779
Electricidad, gas y agua	7 734	8 133	8 666	9 344	9 432	9 860	10 248
Construcción	31 228	31 789	30 083	29 290	30 002	31 619	32 139
Comercio, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas	49 408	50 364	51 919	53 369	54 070	55 430	57 120
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	24 687	25 292	26 371	27 454	28 554	29 977	30 671
Alojamiento y restaurantes	14 323	15 066	15 562	15 988	16 194	16 817	17 601
Telecomunicaciones y otros servicios de información	16 149	17 542	19 133	20 812	22 523	23 865	25 213
Servicios financieros, seguros y pensiones	17 335	19 555	21 430	22 588	22 928	24 242	25 341
Servicios prestados a empresas	21 880	22 876	23 863	24 485	25 278	26 204	27 102
Administración pública y defensa	22 110	23 302	24 160	25 194	26 027	27 198	28 544
Otros servicios	59 879	62 361	65 145	67 764	69 784	72 535	75 261

Fuente: INEI 2020

Tabla 2: PBI según actividad económica 2009 - 2019
(valores porcentuales)

Actividad económica	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Producto Bruto Interno	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Derechos de importación	1,0	0,9	0,8	0,7	0,7	0,7	0,7
Impuestos a los productos	8,4	8,5	8,4	8,4	8,3	8,3	8,3
Valor agregado	90,6	90,6	90,8	90,9	91,0	91,0	91,0
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	5,3	5,3	5,2	5,2	5,2	5,4	5,4
Pesca y acuicultura	0,5	0,3	0,4	0,3	0,3	0,5	0,3
Extracción de petróleo, gas, minerales y servicios conexos	11,9	11,4	12,0	13,0	13,1	12,5	12,2
Manufactura	14,9	14,4	13,8	13,3	13,1	13,3	12,8
Electricidad, gas y agua	1,7	1,7	1,8	1,9	1,8	1,8	1,9
Construcción	6,8	6,8	6,2	5,8	5,8	5,9	5,9
Comercio, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas	10,8	10,8	10,8	10,6	10,5	10,4	10,5
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	5,4	5,4	5,5	5,5	5,6	5,6	5,6
Alojamiento y restaurantes	3,1	3,2	3,2	3,2	3,1	3,1	3,2
Telecomunicaciones y otros servicios de información	3,5	3,8	4,0	4,1	4,4	4,5	4,6
Servicios financieros, seguros y pensiones	3,8	4,2	4,4	4,5	4,5	4,5	4,6
Servicios prestados a empresas	4,8	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	5,0
Administración pública y defensa	4,8	5,0	5,0	5,0	5,1	5,1	5,2
Otros servicios	13,1	13,3	13,5	13,5	13,6	13,6	13,8

Fuente: INEI 2020

Se concluye que el sector comercio de vehículos a lo largo del tiempo ha mantenido su participación en el PBI del país por alrededor del 10,6%; sin embargo, es válido resaltar que este ha crecido en valor proporcionalmente al crecimiento general del Perú y con ello se puede determinar que el sector cuenta con constante crecimiento.

1.1.2. Inflación

Por otra parte, con respecto a la inflación, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) registró la tasa del 3,2% en el 2014, que se explica por el incremento de precios de los pescados y comidas fuera del hogar; además, del aumento de precio en la gasolina, la educación y las tarifas eléctricas (Diario Gestión, 2014). Para el 2015, 2016 y 2017 se alcanzó una tasa de inflación del 4,40%, 3,23% y 1,4% respectivamente.

En la figura 2, se puede observar el comportamiento de la inflación permite inferir que desde el 2017 hasta el 2019 no ha presentado cambios significativos, sino que en su lugar se mantuvo alrededor del 2%.

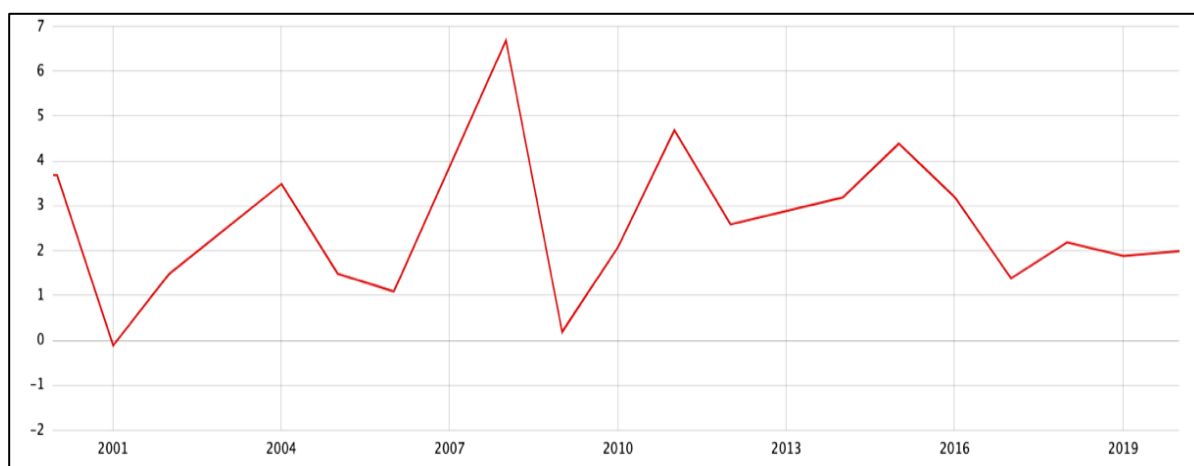


Figura 2: Índice de precios al consumidor 2000-2019

Fuente: BCRP 2020

1.1.3. Devaluación del sol

Una de las variables importantes a estudiar para conocer la situación de un país es su tipo de cambio y/o devaluación de su moneda.

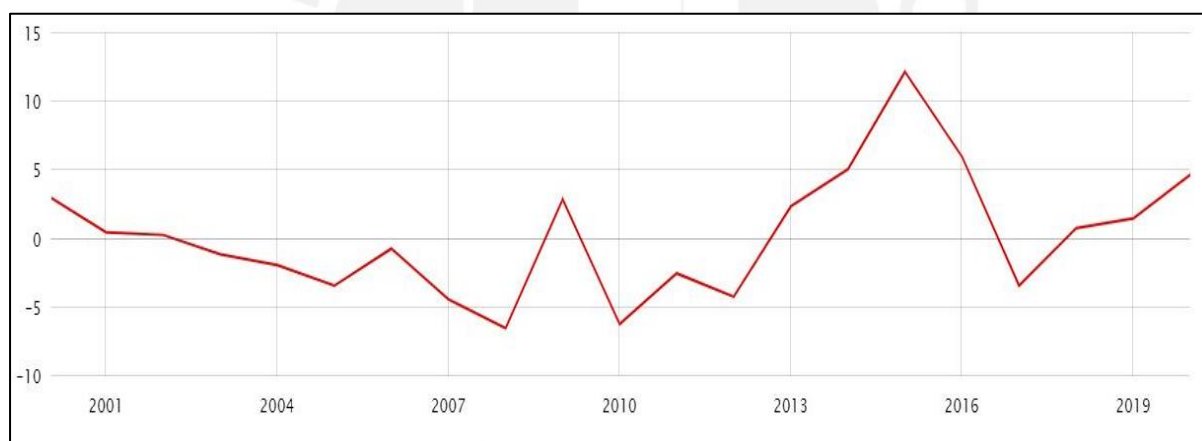


Figura 3: Variación del tipo de cambio 2000-2020

Fuente: BCRP 2020

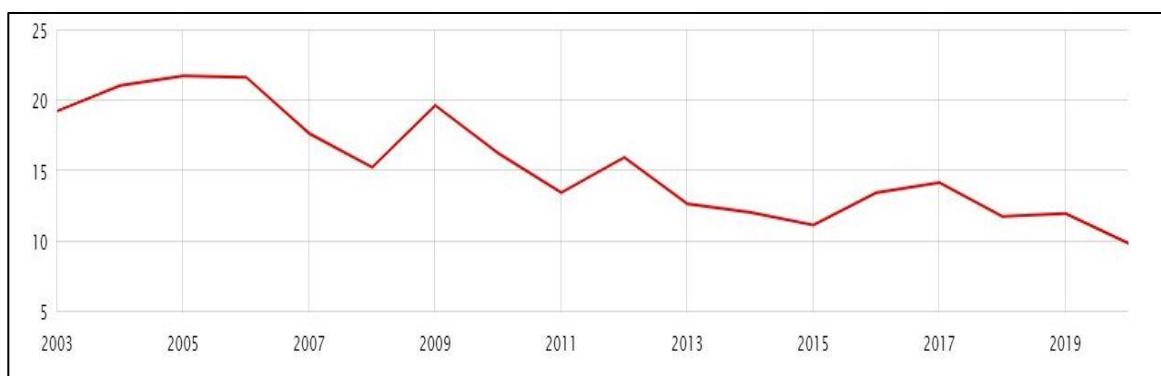
La figura 3 muestra la variación anual del tipo de cambio. En 2011, el tipo de cambio cerró en valor de 2,96 soles por dólar y para el año siguiente presentó una variación de -4,2% lo que significa que el sol ganó valor frente al dólar llegando a 2,55; sin embargo, durante el 2013 al 2015, el tipo de cambio cambió de tendencia de la baja al alza presentando una variación positiva de 5,1% y 12,2% respectivamente al cierre de cada año.

Una de las razones principales fue el anuncio de la Reserva Federal (FED) donde pondría fin a su programa de inyección de liquidez (un proceso conocido como “tapering”), China dejó de crecer a tasas por encima de 10% para hacerlo en torno de 7%, tasa que parece se mantendría por algún tiempo más. Esto generó una caída en el precio de los metales y por ende de las exportaciones, que luego de alcanzar los 46 mil millones de dólares en 2012, en 2014 cerró alrededor de los 37 mil millones de dólares. Como consecuencia, la menor cantidad de dólares elevó el tipo de cambio (Diario Gestión 2015). También se tienen otros factores como la inversión extranjera directa, las remesas, las elecciones del 2015 y demás.

1.1.4. Tasa de interés

El Perú es uno de los países que históricamente cuenta con la tasa de interés más alta frente a otros países en Sudamérica; sin embargo, eso no quiere decir que no haya ido mejorando en el tiempo. En el 2016, la jefa de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), Socorro Heysen, reconoció que las tasas de interés en el Perú son altas en comparación con otros países de la región pero mencionó que eso no es por responsabilidad de las entidades financieras sino que normalmente se comparan tasa que no son equivalentes; es decir, la del Perú incluye comisiones; mientras que, la de Chile no.

Además, existe otro factor que hace que la tasa sea mayor y es la del perfil de riesgo de los clientes de créditos de consumo en Perú es mayor que en otros países.



Fuente: BCRP 2020

Figura 4: Tasa promedio de interés activa - MN

De la figura 4, se puede concluir que la tasa de interés ha ido disminuyendo a lo largo del tiempo, logrando el punto más bajo en el 2020 y eso se debe a las medidas que se tomaron para buscar la reactivación económica como lo fueron Reactiva Perú y FAE MYPE.

1.2. Cronología del Covid-19 en Perú y su impacto económico

Según las diferentes casas de estudio y los resultados históricos del país, se tenía una proyección de crecimiento estable; sin embargo, la llegada del virus Covid-19, que consigo trajo una pandemia, cambió radicalmente la situación del mundo entero.

A finales del 2019 se reportó un conglomerado de casos de neumonía en la ciudad de Wuhan, China, ciudad donde inició el virus. Los primeros días de enero 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) informa sobre estos casos sin fallecimientos y publica su primer parte sobre brotes epidémicos relativo al nuevo virus, una publicación técnica de referencia para la comunidad mundial de investigación y salud pública y los medios de comunicación (OMS, 2021).

Para el 23 de enero se reporta en Perú casos sospechosos de contagio con Covid-19; sin embargo, estos fueron descartados con las pruebas moleculares realizadas en su momento. El 30 de enero, la OMS declara que el brote constituye una emergencia de salud pública de importancia internacional (ESPII) con la existencia de un total de 7 818 casos confirmados en todo el mundo, la mayoría de ellos en China y 82 en otros 18 países.

El 6 de marzo se informó oficialmente del primer caso de coronavirus en el Perú, en un joven de 25 años que había visitado diferentes partes de Europa. Durante los siguientes días los casos de contagios fueron aumentando, el 11 de marzo se decretó estado de emergencia y el 15 de ese mismo mes se establece cuarentena social obligatoria por 15 días (BBC News, 2020).

La nueva situación hizo que el Perú se detuviera económicamente ocasionando que las proyecciones de crecimiento del PBI cayeran de 2,4% a 0,3% para el 2020 (Diario Gestión, 2020). El número de contagios continuó creciendo llevando al país a la fase 3 (contagio social)

rápidamente, se extendió la cuarentena, se entregaron diferentes bonos para que la población pueda sobrellevar el confinamiento, se declaró toque de queda, se instalaron hospitales exclusivos para la atención de pacientes con el virus y destinados a la unidad de cuidados intensivos; sin embargo, todas estas medidas no evitaron el colapso del sistema de salud convirtiendo así al Perú en el país con mayor tasa de mortalidad por Covid-19 en América Latina, a mediados del 2020.

Ante el golpe económico que se estaba sufriendo, el gobierno de Perú puso fin el 30 de junio del 2020 a una cuarentena nacional de 107 días, con 285 213 contagios acumulados de Covid-19 y 9 677 fallecidos, mientras se alistaba un nuevo paquete de medidas para continuar con la reactivación económica compuestos por cuatro fases (Deutsche Welle, 2021). El estado de emergencia continuó, se aseguraron vacunas para 12 millones de personas y se instalaron medidas de bioseguridad más estrictas para la población. En octubre los casos de contagio disminuyeron un 50% y se desplegaron medidas de prevención localizadas según el estado de cada región.

1.3. Perú y su plan de reactivación económica

Al ver la situación en la que se encontraba el país por la llegada del virus, en abril del 2020 se elaboró un plan de reactivación económica dividida en cuatro fases. Cada una de las fases comprendió la retoma de actividades por sectores de manera progresiva, con ello se buscó retomar la actividad económica en los sectores principales como lo son la minería, industria, construcción y comercio (ver figura 5).

La propuesta se basó en habilitar la operatividad de las empresas de manera gradual y progresiva por sectores con prioridad en aquellas que estén relacionadas a las de primera necesidad como las del sector salud, alimentos y otras.



Figura 5: Las 4 fases del plan de reactivación económica 2020

Fuente: Rumbo Minero 2020

1.3.1. Fase 1 – Reactivación económica

La primera fase denominada en la norma “Reanudación de Actividades”, se inició en el mes de mayo del 2020, y sus actividades están detalladas en la figura 5. Si la empresa se encontraba dentro de las actividades autorizadas para volver a operar, debió considerar los siguientes procedimientos:

- **Protocolos:** cada ministerio elaboró una resolución ministerial, donde se ofrecieron los protocolos sanitarios sectoriales para el reinicio gradual e incremental de actividad, indicando los pormenores que se deben adoptar antes de que una empresa vuelva a operar, así como los criterios de focalización territorial y la obligatoriedad de informar incidencias.
- **Reinicio:** cada ministerio determinó la fecha de reinicio de actividades, siempre que cuente con la opinión favorable del ministerio de salud.
- **Lineamientos:** además del protocolo general de salud que las empresas debieron adoptar para operar con normalidad denominado “lineamientos para la vigilancia de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición a Covid-19”, adicionalmente se dictaron otros protocolos para ciertos sectores autorizados en la primera etapa.

- Plan para la vigilancia: una vez emitidos los protocolos complementarios, las empresas además presentaron un “plan de emergencia para el control del Covid-19” al sector o ministerio correspondiente. Los ministerios aprobaron por oficio o correo, el plan de emergencia que presenten las empresas.
- Registro Sicovid-19: luego de la aprobación del documento, se procedió al registro en el Sistema Integrado para Covid-19 (Sicovid-19) del Ministerio de Salud (MINSA).

Fueron 13 253 empresas autorizadas a operar en esta primera fase de la reactivación económica en el marco de la emergencia sanitaria ocasionada por el coronavirus o covid-19, informó la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). De esta manera, acorde al plan de reactivación se autorizó el reinicio a 1 146 empresas del sector transportes, 38 de energía y minas y 31 en agricultura. También se aprobó el recomienzo de actividades a 10 704 empresas en el sector producción, 339 en vivienda, 307 en comercio exterior y turismo, 418 en servicios notariales, entre otros (Instituto de Ingenieros y Mines, 2020).

La reanudación de actividades incluyó a la minería, que es una actividad que reporta alrededor del 10% del PBI y más del 60% de las exportaciones provienen de esta actividad económica, por lo que se facilitó el reinicio de operaciones, cumpliendo los protocolos sanitarios que garanticen la salud de los trabajadores en los centros mineros, explicó el titular Vicente Zeballos.

1.3.2. Fase 2 – reactivación económica

A través del Decreto Supremo N°101-2020-PCM, se oficializó el inicio de la segunda fase de la reactivación económica, la cual se desplegó en todo el territorio nacional, a excepción de las zonas con más alto riesgo de infección del Covid-19. Este segundo ciclo entró en vigor desde el 5 de junio.

Ambas fases, la primera como la segunda, se previó que la atención sea a puerta cerrada, además, tanto la venta de productos como la prestación de servicios se realizó mediante

comercio electrónico, con entrega a través de logística bien sea propia o de terceros, en observancia de las normas correspondientes para ello.

Los procedimientos que debían seguir las empresas de la segunda fase versus la primera cambiaron un poco, siendo estos simplificados para un acceso más fácil. Cada empresa debía adoptar los protocolos diseñados especialmente para cada sector que reanuda actividades, por tanto, luego de que se cumplan los “Lineamientos para la vigilancia de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición a Covid-19”, se registraba su protocolo o su plan de emergencia en el Sicovid-19 y con eso ya se encontraban en condiciones de iniciar sus operaciones (Diario Gestión, 2020).

Para esta etapa se proyectó la reactivación de 780 000 empresas según Produce, de ellas el 93% estaba representado por las Mypes correspondientes al sector manufactura, agricultura, construcción, comercio y servicios.

Por último, Produce lanzó la campaña Perú Imparable, a través del cual pone a disposición de las Mypes plataformas y herramientas digitales para que puedan colgar sus productos y se generen canales de venta online.

1.3.3. Fase 3 – reactivación económica

El 1 de junio del 2020 empezó la fase 3 con la reanudación de las actividades mostradas en el Grafico 5, con excepción de las actividades que se desarrollan en las zonas urbanas de Arequipa, Ica, Junín, Huánuco, San Martín, Madre de Dios y Áncash. Se proyectó que en esta fase se tendría el 96.3% de todas las actividades económicas reincorporadas. Sin embargo, estar habilitadas de operar no significa que todas se encuentren activas, que operen al 100% de su capacidad o como lo hacían antes de la pandemia. Se tuvieron muchas empresas quebradas y otras que podían solo mantener sus operaciones (sin rentabilidad).

Por todo ello, en esta etapa se activaron un número menor de empresas que la fase 1. No obstante, la aceleración en la reactivación de actividades en el Perú logró acelerar la economía

marcando en Julio una caída del PBI (-11,71%) menor al que se tenía en lo que iba del año (-16,53%), una reducción del 8,53% (Diario El Comercio, 2020).

1.3.4. Fase 4 – reactivación económica

En esta fase se activaron solo una parte de las actividades contempladas al inicio del plan, ya que son las que concentran gente y que tienen alto riesgo de contagio. Por otro lado, se autorizaron los vuelos y se ampliaron aforos en tiendas del 50% al 60% y restaurantes del 40% al 50%, esto con el fin de poder impulsar más la economía y apoyar a las Mypes.

En conjunto al plan de reactivación económica se presentaron dos programas de apoyo financiero a las MYPES, que son Reactiva Perú y el Fondo de Apoyo Empresarial Mype (FAE Mype). El FAE-Mype fue el primer programa aprobado, siendo la micro y pequeña empresa sus principales y únicos beneficiarios, con un fondo de 300 millones de soles. Ambos programas corresponden a la fase de contención del plan económico que proyectó gastar el 12% del PBI.

A finales del año 2020, el país de cierta manera se encontraba sobrellevando la emergencia sanitaria, los números de contagiados disminuyeron; así como, la de los fallecidos; sin embargo, se tuvo que enfrentar una crisis más, la crisis política. El congreso aprobó la vacancia del entonces presidente Martín Vizcarra a pocos meses de las nuevas elecciones presidenciales y esto ocasionó que la población saliera a las calles para manifestar su total desacuerdo.

Finalmente, la crisis sanitaria y política provocó una mayor inestabilidad. La economía peruana anotó una caída del 11,12% durante el 2020 debido al impacto de la pandemia del nuevo coronavirus (Covid-19), su peor resultado en los últimos 30 años y con el que también se ven interrumpidos 22 años de crecimiento consecutivo, según la INEI. Los sectores más golpeados fueron Minería e Hidrocarburos (-13,16%); Manufactura (-13,36%); Construcción

(-13,87%); Comercio (-15,98%); Transporte, Almacenamiento y Mensajería (-26,81%); Alojamiento y Restaurantes (-50,45%) y; Servicios Prestados a Empresas (-19,71%).

Por otro lado, la inflación cerró el 2020 en 2% y la tasa de desempleo aumentó un 11.7% respecto su año anterior siendo un total de 2 231 300 peruanos que se quedaron sin trabajo. Sin embargo, las proyecciones para el 2021 estimaban un mejor escenario y eso debió a diversas razones como el mejor control de la crisis sanitaria, aparición de diferentes vacunas en el mundo y demás.

En solo el primer trimestre del 2021, la economía peruana creció 3.8% según informó la INEI y se estima que el Perú crecerá más de 8.5% en este año. Sin embargo, los expertos han señalado que el tenso clima político del país en medio de las reñidas elecciones que dan como ganador virtual al izquierdista Pedro Castillo, podrían tambalear las proyecciones de crecimiento debido a los cambios bruscos en la política económica que plantea Castillo y el cambio en las condiciones para la inversión extranjera (Diario La República - Colombia, 2020).

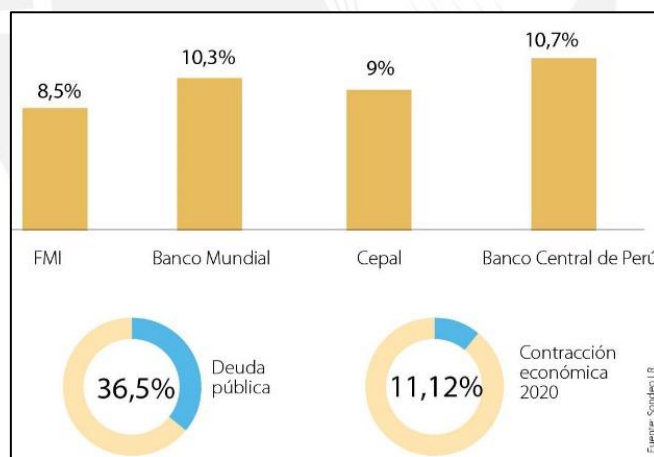


Figura 6: Proyección de crecimiento económico en 2021 - Perú

Fuente: Diario La República – Colombia 2020

Capítulo 2. El Sector Automotriz y Grupo Pana

En este capítulo, se estudiará al sector en el que se desarrolla la empresa de estudio; es decir, el sector automotriz. Se contemplan sus antecedentes, composición y segmentos de vehículos; así como, los resultados obtenidos en los últimos tres años. También, se detalla información sobre Grupo Pana, empresa a estudiar. Su historia, marcas que maneja y la situación actual del negocio de motos Honda.

2.1. Mercado automotriz

2.1.1. Antecedentes del sector

El sector automotriz del Perú ha contado a lo largo del tiempo con diferentes situaciones que impactaron en su importación y venta. Durante los años ochenta, el gobierno decidió prohibir la importación de automóviles, lo que ocasionó una reducción fuerte en la demanda de marcas que tenían su planta de producción en otros países como lo fue Nissan, Toyota y Volkswagen. Ello trajo como consecuencia un bajo nivel de renovación del parque automotor, y la restricción del acceso a automóviles nuevos a ciertos sectores de la población.

Posteriormente, al inicio de los años noventa, se quitó la restricción y volvió la importación de vehículos, lo que causó un incremento drástico de la oferta. La demanda insatisfecha y el aumento de la oferta trajo consigo un incremento importante en la venta de automóviles nuevos, a la cual contribuyeron otros factores como: la competencia entre marcas y la oferta de financiamiento vehicular por parte del sistema financiero.

Este crecimiento llegó a su punto de inflexión en 1997, ya que al año siguiente se incrementó el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) al 30%. Además, la coyuntura económica mundial no fue favorable para el país, hubo una crisis financiera internacional y las fuentes de financiamiento de vehículos se contrajeron de manera importante (Alejandro Gusukuma, 2017). A ello se sumaron las políticas del gobierno de turno, que favorecieron la importación de vehículos usados, la creación de los Centros de Transformación Industrial y de

Comercialización (CETICOS), talleres en donde se invertía la dirección de los automóviles de la derecha a la izquierda y los beneficios arancelarios a la importación de dichos automóviles.

Todo lo anterior concluyó en dos efectos: la disminución de la importación, alcanzando su volumen mínimo en el 2001 y el incremento de la participación de los vehículos usados en la importación de vehículos. Sin embargo, a partir del 2003, el volumen de vehículos nuevos comercializado fue cambiando, esto como resultado de la recuperación económica del país, la reactivación del financiamiento para adquirir vehículos nuevos y las modificaciones en la regulación para la importación de vehículos usados.

En la figura 7 se puede observar la cantidad de vehículos vendidos e inmatriculados desde el 2013 hasta junio 2021 según la Asociación Automotriz del Perú (AAP).

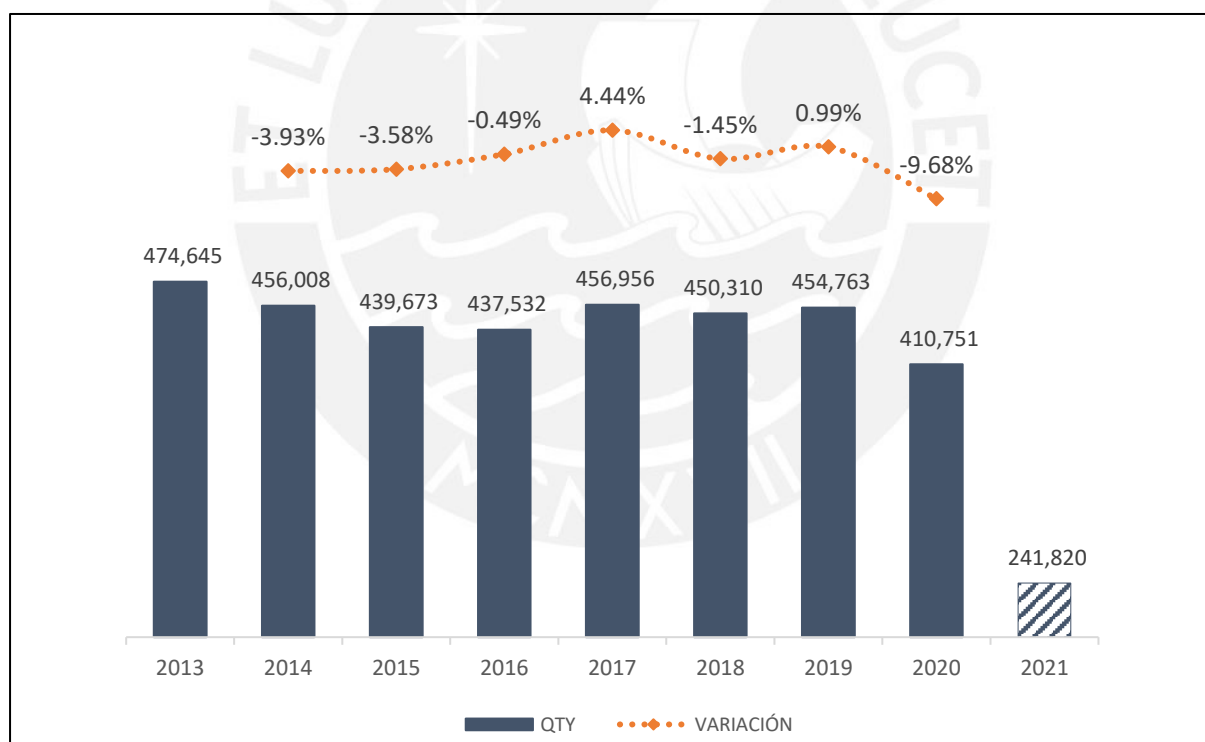


Figura 7: Volumen de venta total de vehículos 2013-2021 Primer semestre

Fuente: Asociación Automotriz del Perú 2021

El mercado automotriz está compuesto por tres segmentos según la distribución de la AAP, ente regulador y tramitador de la inmatriculación vehicular.

I. Vehículos livianos:

Vehículo automotor que, de acuerdo con la clasificación vehicular establecida por el Reglamento Nacional de Vehículos, pertenece a cualquiera de las siguientes categorías M1, M2, N1, O1 y O2, y su peso bruto es de 3,5 toneladas. Dentro de ella se encuentran los automóviles, SUV, camionetas (hasta 16 pasajeros) y pick up.

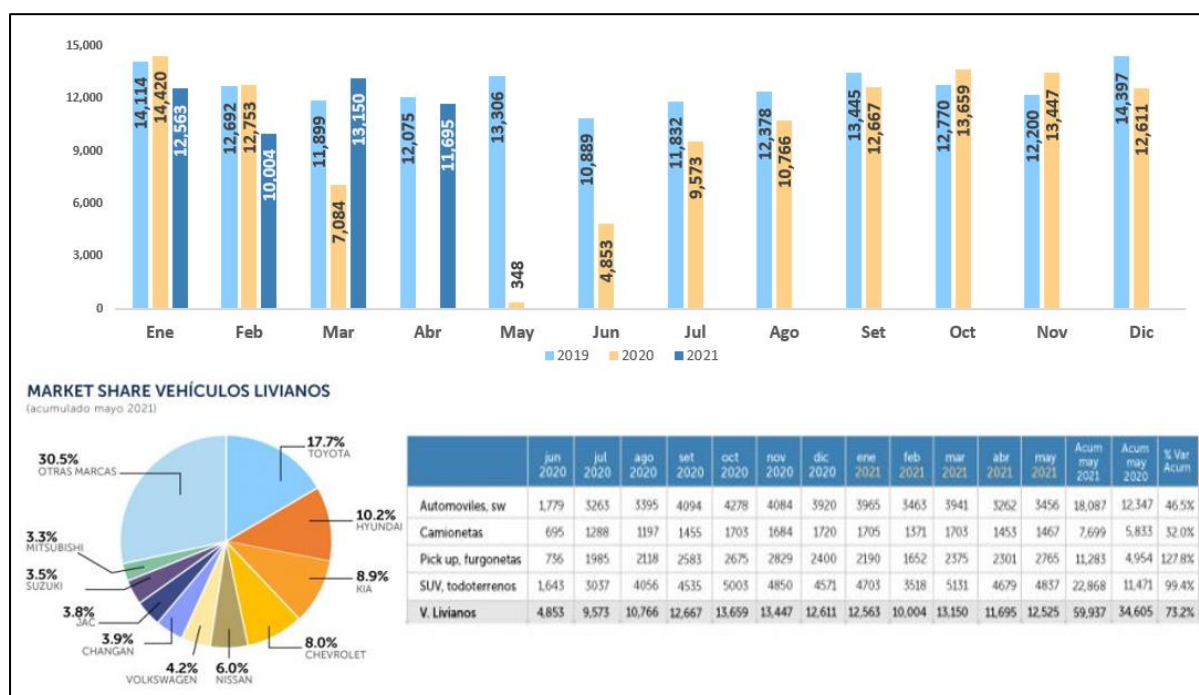


Figura 8: Venta e inmatriculación de vehículos livianos

Fuente: Sunarp 2020

La figura 8 muestra la venta mensual de vehículos livianos en los últimos tres años. Durante el 2019, el segmento tuvo un volumen promedio de ventas mensual de 12 500 unidades; sin embargo, para el 2020 el promedio cayó a 9 300 unidades lo que significó una reducción del 26%, resultado muy cercano a lo estimado a la mitad de ese mismo año (Diario El Comercio, 2020). El comportamiento del mercado en el 2020 es resultado de la pandemia mundial, lo que llevó al país mantener una cuarentena por más de 100 días, reducir la inversión, mayor desempleo y demás.

Para el presente año, si bien el volumen de ventas mejoró respecto el 2020, este aún no recupera los niveles del 2019; es decir, el segmento aún presenta una reducción frente a

otros años sin pandemia. Dentro de las posibles razones del comportamiento del cliente están: optar por un vehículo con menor inversión, alto costo de mantenimiento, costo de cochera, tráfico de la ciudad y la inestabilidad económica del país.

De todas las marcas comercializadas en el segmento de vehículos livianos es Toyota la que representa el 17,7% de market share, manteniendo su posición en el mercado. También se puede apreciar que son los automóviles y suv's los tipos de vehículos livianos con mayor volumen de ventas en el segmento, representando el 68%.

II. Vehículos pesados:

Vehículo automotor con 4 o más ruedas con un peso vehicular mayor a 3.5 toneladas.

Entre ellas se encuentran los camiones rígidos y tractos.

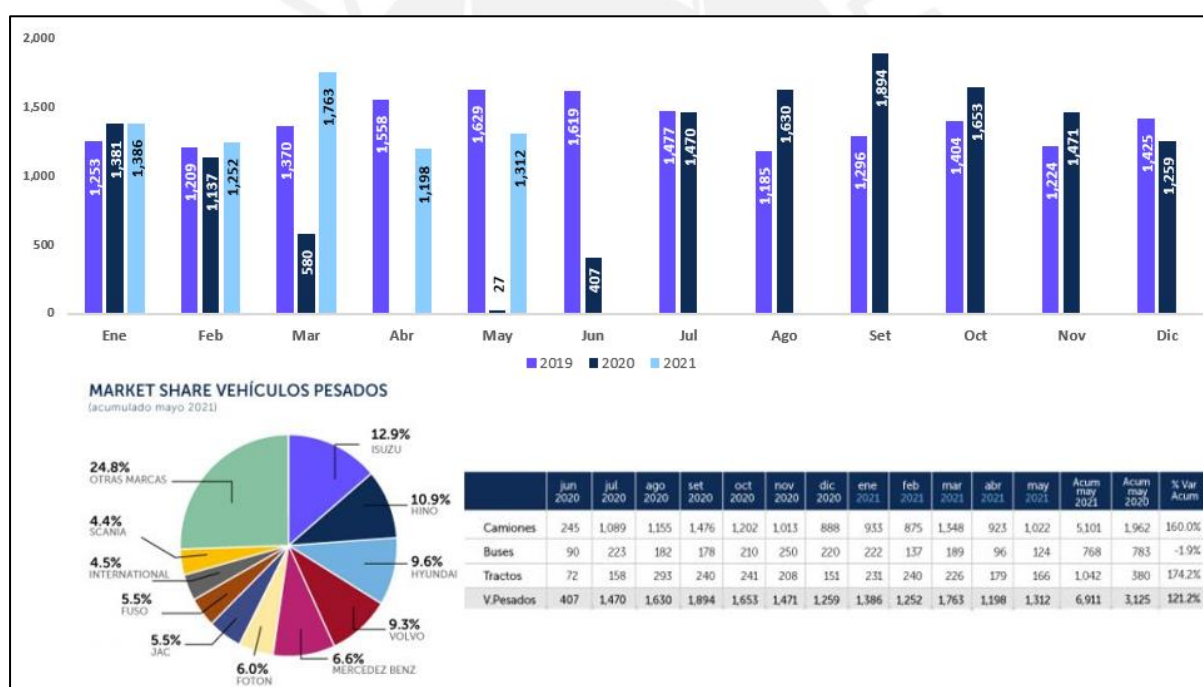


Figura 9: Venta e inmatriculación de vehículos pesados

Fuente: Sunarp 2020

La figura 9 muestra la venta mensual de vehículos pesados durante los últimos tres años. En el 2019, el segmento tuvo un volumen promedio de ventas mensual de 1 387 unidades; sin embargo, para el siguiente año el promedio cayó a 1 000 unidades, lo que culminó en un crecimiento negativo del 22,4% para todo el año.

La reducción en las ventas de camiones hace referencia a la postura que tomó el mercado con la situación que se estaba viviendo en ese año, lo que ocasionó una reducción de inversión, aplazar compras de vehículos, optar por la compra camiones usados, retrasos en los proyectos mineros entre otras razones.

Para el presente año, la AAP proyecta un crecimiento en el volumen de ventas, basando su teoría en el comportamiento de venta mensual del primer trimestre, pues el acumulado de ventas es equivalente al 53% del total de ventas del año pasado. Finalmente, se puede concluir que se proyecta cerrar el año con 16 500 unidades; es decir, un crecimiento de 28%.

De todas las marcas que comercializan vehículos pesados en el país es Isuzu quien representa el 12,9% de market share. También se puede apreciar que son los camiones los tipos de vehículos pesados con mayor volumen de ventas en el segmento, representando casi el 74%.

III. Vehículos menores:

Vehículo automotor con menos de 4 ruedas con un peso vehicular menor a 1 tonelada. Entre ellos se encuentran las motocicletas y trimotos. En base al mismo análisis anterior, de la figura 10 se puede apreciar la venta mensual de vehículos menores en los últimos tres años. Durante el 2019, el segmento tuvo un volumen promedio de ventas mensual de 23 800 unidades y el año siguiente mantuvo ese promedio aun cuando hubieron meses de venta en casi 0 unidades.

A diferencia del segmento anterior, donde la pandemia ocasionó una reducción de mercado, los vehículos menores casi mantuvieron sus ventas y eso fue consecuencia de la necesidad de motocicletas que ocasionó el confinamiento, ya que todo tipo de comercialización desde alimentos, cuidado personal, entretenimiento y demás debía ser entregado por delivery y

las motocicletas son los vehículos de menor inversión y consumo; es decir, mayor rentabilidad para ese tipo de negocio.

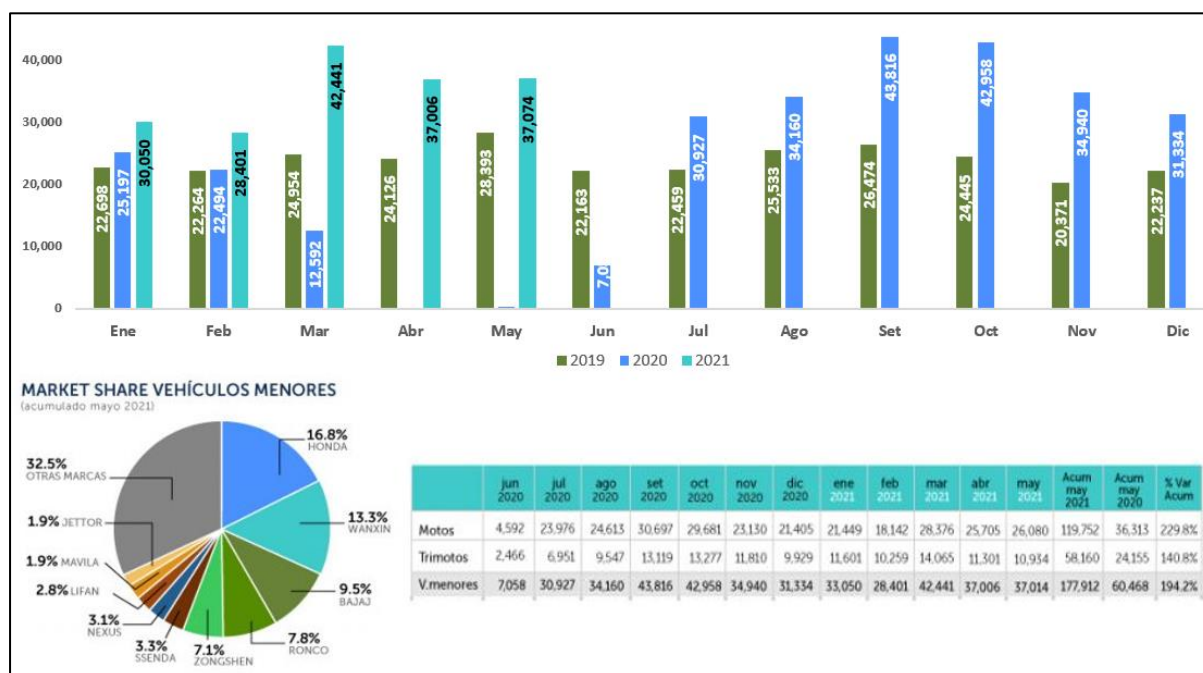


Figura 10: Venta e inmatriculación de vehículos menores

Fuente: Sunarp 2020

Para el presente año, 2021, se proyecta un crecimiento en ventas y esta estimación se encuentra respaldada por el comportamiento del primer semestre, ya que el acumulado de ventas es equivalente al 60% del total de ventas del año pasado. Finalmente, se puede concluir que la pandemia y todos los problemas que vinieron con ella fueron favorables para este segmento, pues a este ritmo se tendrá un crecimiento de casi el 50%.

La marca Honda es la que representa el 16,8% de market share, manteniendo su posición en el mercado de vehículos menores. También se puede apreciar que la motocicleta es el tipo de vehículo en el segmento que cuenta con mayor volumen de venta, representando el 67,3%.

2.1.2. Situación actual del grupo de vehículos menores

Dentro del grupo de vehículos menores se tiene dos grandes segmentos: las motocicletas lineales (02 ruedas) y las trimotos (03 ruedas).

I. Motocicletas: vehículos lineales de dos ruedas.

Durante los últimos 05 años, el mercado de motocicletas ha presentado un crecimiento constante entre 1 y 2%; sin embargo, el 2020 presentó una crecida del 16% debido a los estragos de la pandemia donde todo se debía vender por delivery y la moto es el vehículo ideal para ese tipo de servicio.

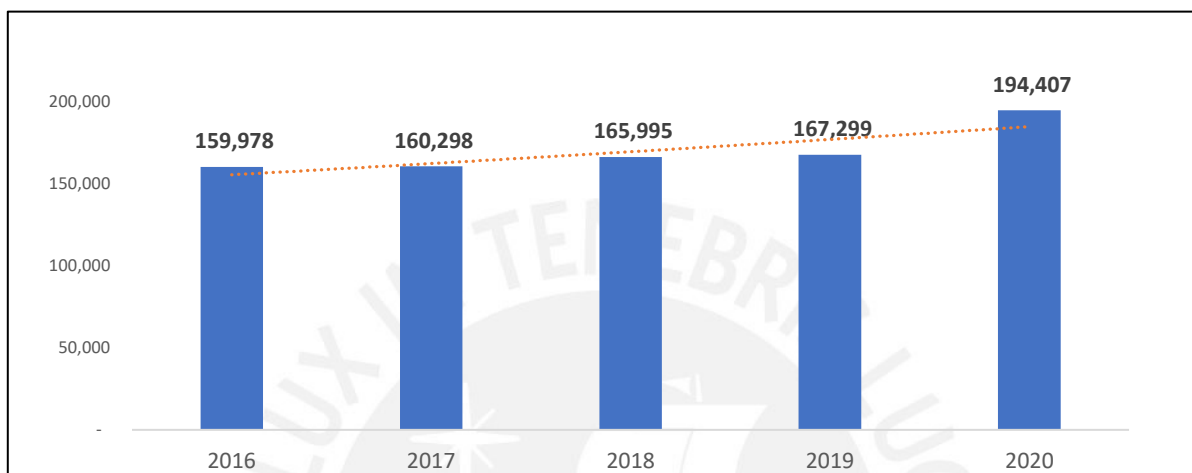


Figura 11: Venta anual de motocicletas a nivel nacional

Fuente: AAP 2021

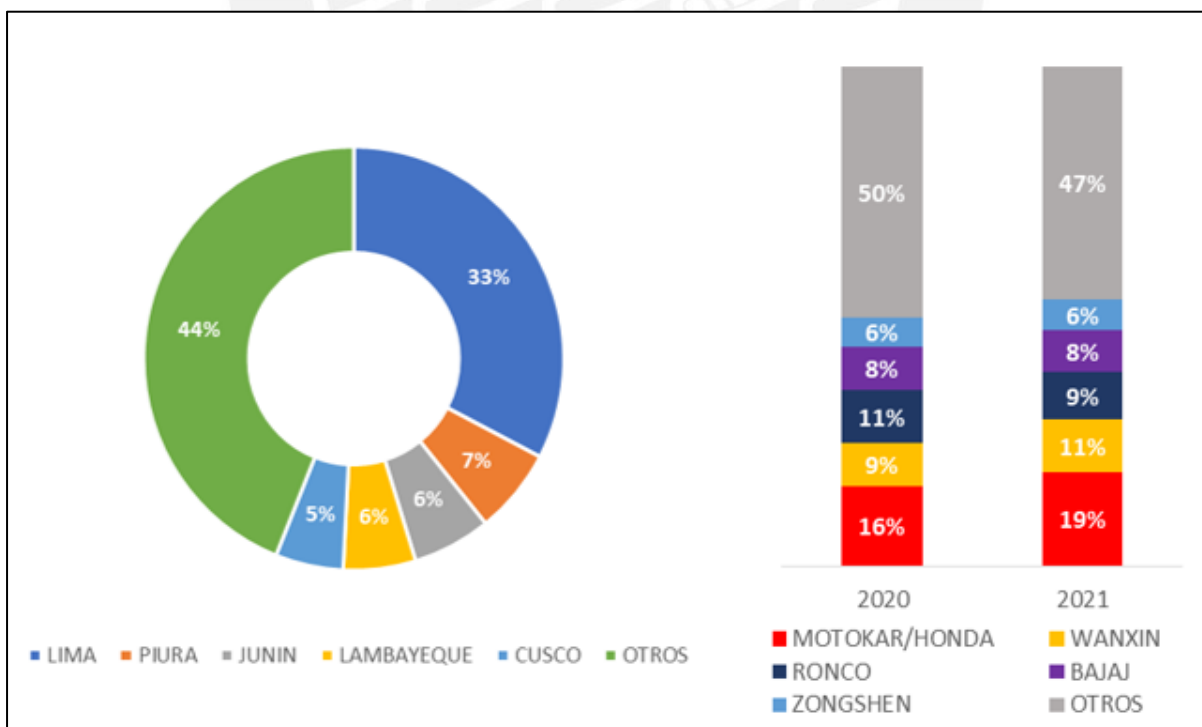


Figura 12: Ventas de motocicletas según departamento y marca

Fuente: AAP 2021

Por otro lado, la figura 12 muestra que Lima concentra el 33% de la venta de motocicletas a nivel nacional, seguido por Piura y Junín con un 7% y 6% respectivamente. Así mismo, en el 2020 se puede apreciar que es la marca Honda quien posee el mayor market share a nivel nacional (16%) y en segundo lugar se encuentra Ronco, una marca china. En lo que va del año, Honda sigue manteniendo su posición con un 19% de penetración de mercado y con nivel mayor de venta frente a todo el 2020.

II. TRIMOTOS: vehículos de 03 ruedas.

Entre el 2016 al 2018, el mercado de trimotos presentó un crecimiento importante; sin embargo, para el 2019 la venta se mantuvo en su mismo nivel y para el 2020, año de pandemia, presentó una caída de 23.2% debido a la cuarentena obligatoria y al distanciamiento social que los pasajeros deberían mantener.

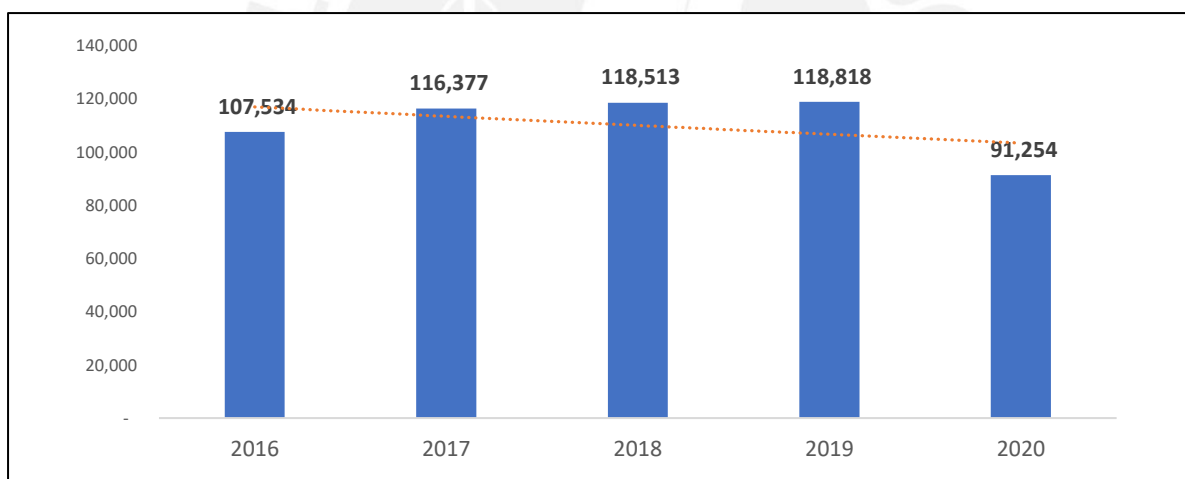


Figura 13: Venta de trimotos a nivel nacional

Fuente: AAP 2021

Por otro lado, la figura 14 muestra que Lima concentra el 33% de la venta de trimotos a nivel nacional, seguido por Lambayeque y Ucayali con un 19% y 9% respectivamente. Así mismo, en el 2020 se puede apreciar que es la marca Wanxin quien posee el mayor market share a nivel nacional (19%) y en segundo lugar se encuentra la marca Honda con 15% de penetración.

En lo que va del año, Honda y Wanxin comparten el mismo porcentaje de market share (18%).

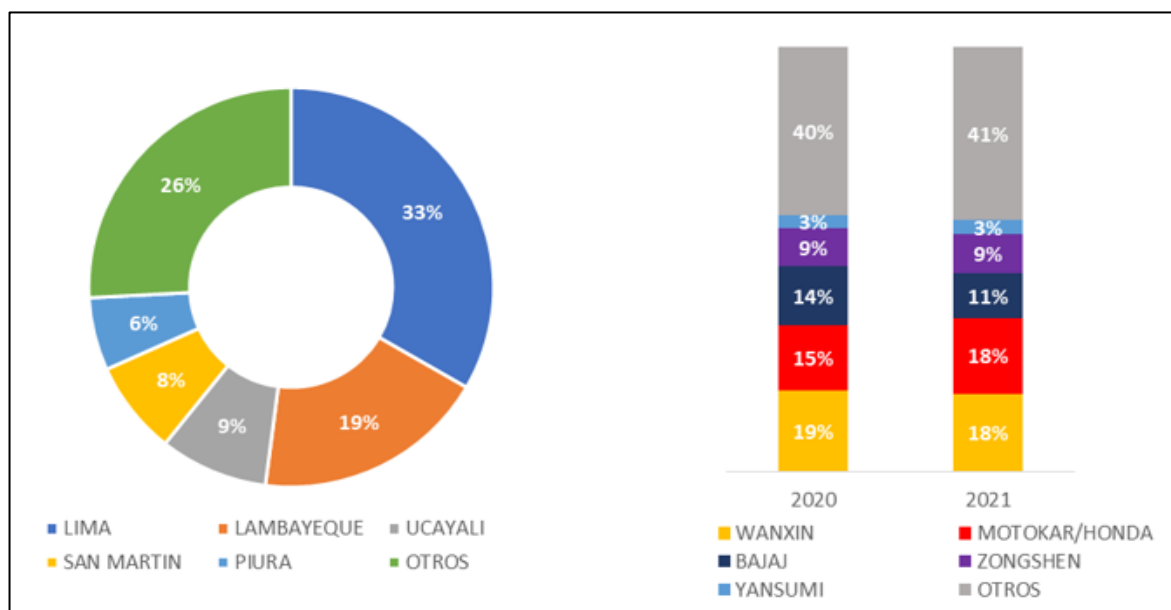


Figura 14: Venta de trimotos según departamento y marca

Fuente: AAP 2021

2.2. Grupo Pana: historia, misión y visión

2.2.1. Historia de la empresa

Grupo Pana es una empresa del sector automotriz, dedicada a la comercialización y servicios postventa para automóviles. Grupo Pana inició sus operaciones siendo concesionario oficial de venta y postventa de Toyota del Perú con la apertura de Pana Autos el 02 de agosto de 1966 en Jesús María, trasladándose 2 años después a su sede actual en la Av. La Marina. Posteriormente, a inicios del año 1974, Grupo Pana inicia su expansión con la inauguración de Rese Pana, ubicado en el distrito de San Isidro. Destacando en años posteriores con una serie de distinciones que premian su nivel de atención en la venta de vehículos y servicios postventa.

A mediados de la década de los años noventa inicia operación Panatec, ubicado estratégicamente en Higuiereta en el distrito de Santiago de Surco, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes de la zona sur de Lima. En el 2011 abrió su 4to concesionario en Surquillo y hace muy poco el 5to concesionario en el Callao en la esquina de la avenida

Argentina con Insurgente. Grupo Pana tiene actualmente más de 50 años operando como dealer oficial de Toyota; sin embargo, esta no es la única marca que representa.

La marca Honda y Grupo Pana iniciaron sus operaciones en conjunto por los años noventa. La relación comercial empezó con la venta de motocicletas y trimotos en el departamento de Lima. Actualmente, cuentan con dos locales uno en Surquillo y otro en San Miguel para la atención de venta retail; así como, el servicio postventa.

En marzo del 2021, comenzaron el negocio de la venta de autos livianos marca Honda bajo otro ruc de la corporación, llamado Pana Motors. La decisión de independizar las razones sociales se dio por los conflictos de interés que se presentaban al tener dos marcas que ejercen en un mercado similar.

En el corto plazo se buscará concentrar cada marca bajo diferentes razones sociales; es decir, la comercialización de Honda autos y motos estará bajo Pana Motors y la marca Toyota y Hino, pertenecientes a un mismo grupo) bajo Grupo Pana.

El diferenciador de Grupo Pana nace en las habilidades de sus colaboradores, por eso su éxito está 100% ligado al desarrollo, adaptación y liderazgo. Esto se ve reflejado en los diferentes reconocimientos obtenidos en los concursos organizados por Toyota del Perú a nivel nacional. Todos especialistas calificados para la venta, servicio y mantenimiento de su vehículo, infraestructura de primera línea y el stock de repuestos y accesorios marca Toyota más grande en el país.

Para fines del presente trabajo se analizará la administración y resultados de la situación actual de la División de Motos Honda, lo que arrojará un análisis profundo para poder hacer el proceso de escisión o cambio de ruc, de Grupo Pana a Pana Motors. Además, el estudio busca identificar acciones a tomar y dar una propuesta que resulte en positivo, ya que actualmente cuenta con un mercado en crecimiento, pero con resultados no rentables.

2.2.2. Misión y visión

- Misión

Es nuestra vocación, filosofía y meta brindar una atención de calidad a nuestros clientes con esmero, rapidez y confiabilidad. Lo que nos ha permitido expandirnos sustancialmente a lo largo de este tiempo a nuestros 5 locales principales ubicados estratégicamente en Lima y Callao (Grupo Pana, 2021)

- Visión

Ser el grupo peruano que modele el mercado de la movilidad con un crecimiento rentable y sostenible, creando una experiencia única a nuestros clientes, elevando la empleabilidad de sus colaboradores comprometidos y orgullosos de pertenecer a Grupo Pana (Grupo Pana, 2021).

2.3. Grupo Pana: dealer oficial de Honda

Honda del Perú inició operaciones en el 1974 ensamblando, importando y comercializando motocicletas. Actualmente cuenta con una planta productora en Iquitos y diferentes dealers a nivel nacional que se ocupan en la venta de sus unidades. Durante estos años Honda creó relaciones comerciales con diferentes empresas destinadas a la comercialización, distribución y postventa de motocicletas a nivel nacional. En la actualidad, para el mercado limeño, la marca cuenta con 5 dealers autorizados y entre ellos se encuentra Grupo Pana.

La relación comercial entre ambas empresas inició en 1993 con una sola sede destinada a la comercialización de motocicletas. En el 2017 se inauguró un nuevo punto de venta de Grupo Pana, ubicado en la Av. República de Panamá 5556, Surquillo, consolidando sus operaciones como socios estratégicos. Actualmente, Grupo Pana representa casi el 45% de las ventas de motos Honda en la capital.

En la figura 15 se puede observar la proporción de ventas para motocicletas Honda según dealer en el mercado de Lima. Grupo Pana cuenta con el mayor volumen de ventas, siendo el dealer principal de Honda en la capital.

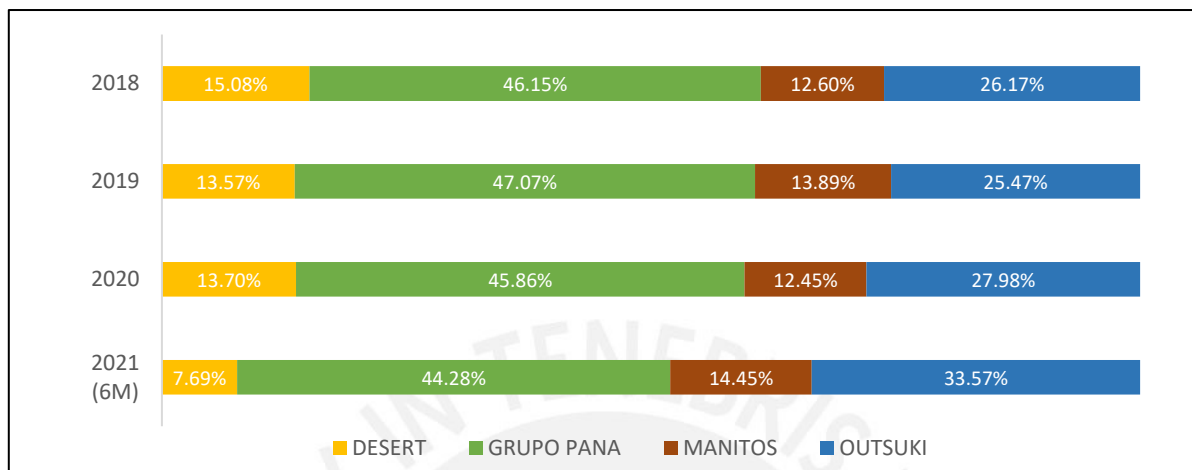


Figura 15: Proporción de ventas anuales en Lima según dealer

Fuente: Honda Del Perú 2021

2.4. Situación actual de la división de motos de Grupo Pana

La división de motos cuenta con tres unidades de negocios: equipo retail de venta de unidades, el equipo de repuestos y el equipo de servicios. Durante estos últimos años, la división en conjunto presentaba resultados positivos y en crecimiento; sin embargo, la llegada del Covid-19 en el 2020 y por ende la cuarentena hizo que los resultados de ese año terminen siendo preocupantes al punto de evaluar si se continuaba con la unidad entera.

Por ende, en las siguientes páginas se presentarán los estados de resultados por equipos de toda la división con la finalidad de reconocer la situación actual, identificar los costos y analizar posibles acciones a ejecutar.

2.4.1. Venta de unidades: equipo retail

El equipo retail se encuentra dedicado exclusivamente a la venta de motocicletas. Su función principal es la facturación y entrega de unidades con el objetivo de lograr y/o superar las metas mensuales y anuales propuestas por la empresa.

I. Organigrama:

El equipo actualmente se encuentra conformado por 10 asesores de ventas, 02 supervisores de tienda, 01 analista de inteligencia comercial y 01 subgerente de División. Para poder conocer la estructura jerárquica se recomienda revisar el Anexo A.

II. Estados Financieros:

Como se mencionó anteriormente, el 2020 fue el año en el que toda la división presentó pérdida a pesar de que el mercado mantuvo el promedio de venta respecto el 2019. Esto generó la incertidumbre de conocer la razón por la que la empresa presentó pérdida aun cuando en el acumulado anual de venta fue mayor respecto a otros años.

El 2020 fue un año atípico y golpeó severamente a las empresas en diferentes industrias; sin embargo, para el mercado de motocicletas el comportamiento fue todo lo contrario su demanda de mercado creció respecto el año anterior. De la misma forma, Grupo Pana aumentó su volumen de venta, pero paradójicamente fue el año con más pérdida.

A cierre del 2020 se entregaron 2360 unidades, esto significó un ingreso por ventas de 15,609 mil soles con una utilidad bruta del 10%; sin embargo, los gastos directos e indirectos dejaron un margen operativo negativo de 3.8% haciendo evidente la necesidad de un análisis de costos y gastos (ver Anexo B).

Para el 2021 se plantea tener un resultado muy favorable y diferente al del 2020. Como se puede apreciar en el Anexo C, se estima obtener un margen neto del 1.51% en la venta retail de motocicletas, representando un crecimiento del 144% respecto el 2020.

2.4.2. Venta de repuestos: equipo de repuestos

El equipo de repuestos se encuentra dedicado a la venta de accesorios y repuestos de las motocicletas.

I. Organigrama

El equipo actualmente se encuentra conformado por 3 asesores de repuestos, 01 supervisores de postventa, 01 practicante y el subgerente de División. Para poder conocer la estructura jerárquica se recomienda revisar el Anexo D.

II. Estados financieros

En el Anexo E se puede apreciar el estado de resultado del equipo de repuestos para el 2020. De este se puede inferir que el margen bruto (26,94%) presenta una caída respecto las expectativas del negocio, el cual plantea un margen bruto promedio del entre el 25 y 28%. También se puede deducir que los primeros meses de pandemia fueron los más trágicos para el negocio, ya que no se obtuvo rentabilidad en dicho periodo. Fueron estos resultados lo que obligó a la división a hacer un estudio profundo sobre los costos que se estaban soportando.

Durante el primer trimestre del 2021, los resultados varían un poco respecto el año anterior, ya que solo se contó con cuarentena casi un mes; sin embargo, la proyección de la siguiente mitad de año muestra una rentabilidad bruta promedio del 2,5% y eso debe a las diferentes estrategias que se plantea desarrollar en dicho periodo (ver Anexo F).

2.4.3. Atención de taller: equipo de servicios

El equipo servicios se encuentra dedicado a la atención en taller brindando diferentes servicios de mantenimiento.

I. Organigrama

El equipo actualmente se encuentra conformado por 4 asesores de servicios, 8 técnicos mecánicos, 01 supervisores de postventa y el subgerente de División. Para poder conocer la estructura jerárquica se recomienda revisar el Anexo G.

II. Estados financieros

Servicios fue el equipo con los resultados más negativos de la división y eso se debe a la inmovilización determinada por el estado y falta de un plan de acción a contramedida de las nuevas restricciones. En total, durante el año 2020, se obtuvo una rentabilidad negativa de casi 200k soles; es decir, un margen negativo de 24,72% (ver Anexo H).

Para el 2021, se proyecta obtener un mejor resultado frente al año anterior, con tan solo un margen negativo de 3.72% que hace referencia a una utilidad neta negativa de casi 50K (ver Anexo I).



Capítulo 3. Conceptos Básicos de Costos y Puntos de Equilibrio

Este capítulo tiene como finalidad explicar los temas que se aplicarán en el presente estudio, como son los conceptos básicos de costos, sus tipos y características. Así como, el punto de equilibrio que tiene la finalidad de identificar el nivel de venta necesario para que un negocio no tenga pérdida ni ganancia.

3.1. Conceptos básicos de costos

3.1.1. Definición

La Contabilidad de Costos se define como “cualquier técnica o mecánica contable que permita calcular lo que cuesta fabricar un producto o prestar un servicio (William Jiménez Lemus, 2010). Se le considera un subsistema de la contabilidad general, al que le corresponde la manipulación detallada de la información pertinente a la fabricación de un producto, para la determinación de su costo final”. En otras palabras, se trata de la rama de la contabilidad encargada de ejecutar un análisis detallado de los costos de producción del negocio, así como de la distribución, financiación y administración.

Esta herramienta permite a las empresas identificar sus costos actuales en cuanto a consumos de bienes, depreciación de activos y deducciones, cuantificando los desembolsos de dinero que se realizarán para alcanzar las metas trazadas dentro de una organización. El procedimiento posibilita obtener un raudo conocimiento de los estados de resultados, sin tener que esperar al final del periodo contable, ya que facilita el cálculo de costos que se invertirá en la elaboración de productos y la prestación de servicios necesarios para continuar con la operatividad de la empresa.

Asimismo, implementar un plan de contabilidad de costos permite a las organizaciones adaptarse más rápido a los escenarios de crisis como la reciente pandemia de Covid-19 donde las empresas se vieron obligadas a invertir o destinar un mayor presupuesto a la transformación digital con el objetivo de poder adaptarse a la "nueva normalidad", lo que ha puesto en práctica

el trabajo remoto y el desarrollo de medidas para fortalecer sus procesos. Según una encuesta realizada por Ipsos, el 82% de las empresas peruanas reveló que invirtió entre el 1% y el 50% de su presupuesto en nuevas tecnologías durante la pandemia.

La estructura de costos ha cambiado ante la pandemia y, en este nuevo escenario, muchos productos o servicios también han sufrido variaciones, de tal forma, que incluso muchos ya no son rentables. Conocer este aspecto permitirá que las empresas reajusten su política de precios, reformulen la cartera de productos y servicios, los procesos productivos, cambien el diseño de productos y/o servicios, rediseñen su cadena de suministro; es decir, focalizarse en aquello que les pueda generar rentabilidad e, incluso, reorientar sus estrategias en el corto y largo plazo.

3.1.2. Objetivos

Los objetivos de este procedimiento son:

- Conocer el costo de la producción y fabricación de la empresa a nivel general y por unidad. Esto permite implementar estrategias de control y reducción al mínimo de costos.
- Obtener información fidedigna, comprensible, comparable y útil para optimizar la toma de decisiones de la empresa, evaluar la eficiencia del negocio y optimizar la estrategia comercial.
- Realzar la capacidad de producción y la eficiencia laboral.
- Calcular correctamente el margen de beneficios real del negocio.
- Analizar los resultados económicos.
- Definir los recursos con los que se cuenta para alcanzar objetivos empresariales.
- Controlar la gestión.
- Realizar una valoración de las existencias en almacén al cierre de ejercicio.
- Mantener estables los precios de producción y tener información para determinar los precios de venta.

3.1.3. Tipo de costos y sus características

3.1.3.1. Costos según su naturaleza

Si tenemos en cuenta la causa o motivo de los costos podemos dividirlos en múltiples tipos.

Los más comunes son los siguientes:

- **Materias primas:** estos costos se refieren a los relacionados con el aprovisionamiento de la materia necesaria para producir el bien o servicio que realice la empresa.
- **Laborales:** aquí entran todos los costos derivados del personal de la empresa, mediante sus sueldos y salarios.
- **Financieros:** son los costos derivados de utilizar posibles recursos de capital que no son propiedad de la empresa.
- **De distribución:** son todos los costos derivados de hacer llegar el producto o servicio al consumidor.
- **De tributos:** en este grupo están los pagos de impuestos.

3.1.3.2. Costos según su comportamiento

El comportamiento de un costo hace referencia a ese costo que se mantiene en el tiempo por sí solo o si depende de otros factores para existir. En este grupo se encuentran dos tipos:

- **Fijos:** son los costos que, como dice la palabra, son constantes durante un periodo de tiempo, por lo que su cantidad no cambia a pesar de que cambien la producción o los factores utilizados.
- **Variables:** estos costos son aquellos que varían según el nivel productivo. Generalmente, a más producción, más costos variables.

3.1.3.3. Costos según su periodo de tiempo

Si se clasifican los costos teniendo en cuenta el tiempo durante el que se mantienen, se dividen en dos grandes grupos:

- **A largo plazo:** son los costos que se mantienen durante un periodo mayor de un año.

- A corto plazo: aquí entran los costos que se mantienen durante un periodo menor de un año.

3.1.3.4. Costos según la imputación a los productos o servicios

Los costos también pueden diferenciarse según cómo sea su relación con el producto o servicio que produce la empresa. Mientras algunos están directamente relacionados, otros no tanto; sin embargo, siguen siendo parte esencial del proceso. En este sentido, se encuentran dos variantes:

- Directos: son los que están directamente relacionados con el producto o servicio; es decir, que surgen del mismo bien o servicio.
- Indirectos: a la hora de producir un bien o servicio, hay una serie de costos generados durante todo el proceso de producción, sin los cuales no se habría podido producir el bien. Estos son los costos indirectos.

3.2. Punto de equilibrio

3.2.1. Definición

El punto de equilibrio, punto muerto o umbral de rentabilidad, es aquel nivel de ventas mínimo que iguala los costos totales a los ingresos totales (José Didier Váquiro, 2019). El análisis de punto de equilibrio es una herramienta muy útil para las funciones administrativas de planeación y toma de decisiones. Dicho análisis muestra la relación que existe entre costos, precios y volumen (cantidades vendidas).

Por medio del análisis costo-volumen-utilidad es posible determinar el número de unidades del punto de equilibrio; es decir, el número de unidades que la empresa debe vender para que no exista utilidad ni pérdida o para que el ingreso por la venta de esas unidades sea igual al costo de producirlas. También mediante este análisis es posible determinar el impacto de un aumento en los precios sobre la utilidad de la empresa.

3.2.2. Objetivos del punto de equilibrio

El análisis del punto de equilibrio tiene como objetivos principales (José Abril, 2003):

- Determinar el volumen necesario de ventas para que la empresa pueda cubrir los costos totales.
- Realizar análisis marginales y utilizar fórmulas para determinar la ganancia o pérdida que obtendrá al cambiar el nivel de producción sin tener que crear una gran cantidad de cuentas de pérdidas y ganancias en diferentes situaciones.
- Servir de soporte para el análisis de presupuestos y así contribuir en el proceso de planeación y control.
- Llevar a cabo el análisis de sensibilidad para facilitar la función de planeación.
- Hacer un análisis que permita determinar el nivel de producción que se requiere para alcanzar una utilidad deseada.
- Conocer la utilidad o pérdida que resulta de producir determinada mezcla de productos, así como, determinar la mezcla que se requiere para alcanzar la utilidad objetivo.

3.2.3. Punto de equilibrio en unidades

El principal interés de la administración en el planeamiento es conocer el impacto en los ingresos, gastos y utilidades que producen los cambios en los volúmenes de producción. Por ello, lo primero que se debe determinar es la cantidad de equilibrio de la empresa determinada en unidades físicas.

Existen tres métodos para determinar la cantidad de equilibrio, que son:

- Método de Formula o Algebraico
- Método de Estado de Resultado
- Método Gráfico

Para hallar el punto de equilibrio con mayor exactitud se debe tener en consideración lo siguiente:

- a) Determinar lo que se va a considerar como una unidad; esto dependerá del tipo de empresa de que se trate (de bienes o servicios) y del tipo de productos que venda.
- b) Separar todos los costos en sus elementos fijos y variables.
- c) Tener presente que el análisis costo-volumen-utilidad es una herramienta útil en la planeación; sin embargo, no ofrece la absoluta verdad, ya que se basa en supuestos que muchas veces no necesariamente se pueden realizar en la práctica. Entre ellos se tiene:
- El mix de venta real sea igual a la mezcla pronosticada.
 - Los precios de venta de los productos no varíen en los distintos niveles de actividad.
 - La capacidad productiva sea en suma constante.
 - La eficiencia de la planta sea igual a la pronosticada.
 - El costo de venta y las tasas salariales no difieran significativamente de los datos.

Existen diferentes métodos para determinar el punto de equilibrio en unidades como son el método de estados de resultados, el método de fórmula o algebraico y el método gráfico.

I) Método de estado de resultados

El método considera al Estado de Resultados, usando el sistema de costo directo, como herramienta útil para distinguir los costos fijos de los variables.

La utilidad puede calcularse mediante la siguiente ecuación:

$$Utilidad = Ventas - Costos variables - Costos fijos$$

Figura 16: Ecuación para el cálculo de la utilidad

Fuente: José Didier Váquiro 2019

II) Método de formula o algebraico

En contabilidad de costos, la diferencia entre el precio de venta por unidad y el costo variable por unidad se conoce como margen de contribución por unidad. El método considera que en el punto de equilibrio el margen de contribución total es igual a los costos

fijos y, por lo tanto, para obtener el punto de equilibrio, se debe dividir el costo fijo total entre el margen de contribución por unidad:

$$\text{Precio de equilibrio} = \text{Costos fijos totales} / \text{Margen de contribución por unidad}$$

Figura 17: Fórmula del punto de equilibrio

Fuente: José Didier Váquiro 2019

Se puede relacionar ambos métodos, de la siguiente manera:

Del método de Estado de Resultados se conoce que:

$$\text{Utilidad} = \text{Ventas} - \text{Costos variables} - \text{Costos fijos}$$

Figura 18: Ecuación para el cálculo de la utilidad

Fuente: José Didier Váquiro 2019

Del análisis marginal se desprende que:

$$\text{Contribución marginal} = \text{Ventas} - \text{Costos variables marginal}$$

Figura 19: Fórmula despejada para el cálculo de la contribución marginal

Entonces:

$$\text{Utilidad} = \text{Contribución marginal} - \text{Costos fijos}$$

Figura 20: Integración de la fórmula de utilidad y contribución marginal

Se concluye que el equilibrio se alcanza cuando:

$$\text{Contribución marginal} = \text{Costos fijos}$$

Figura 21: Relación final entre el costo marginal y costos fijos

III) Método gráfico

Este método considera como funciones lineales a las ventas, costos variables, fijos y totales.

Además, que la producción es igual a las ventas, es decir que, no hay inventarios. Para encontrar el punto de equilibrio es necesario contemplar que dichas variables dependen del volumen y que a partir de ella se puede hallar la utilidad:

$$Utilidad = Ventas - Costos\ totales$$

Figura 22: Fórmula general de la utilidad

Condición de equilibrio: $0 = Ventas - Costos\ totales$

Entonces el equilibrio se alcanza en la intersección de la ecuación de ingresos con la de costos totales, como se muestra en la figura 23.

Los métodos presentados te permiten obtener el número mínimo que la empresa debe vender para poder confrontar los costos que este genere; sin embargo, todas las empresas buscan generar utilidades. Esos métodos también se pueden usar para dichos fines; es decir, conocer el número de ventas para una utilidad específica.

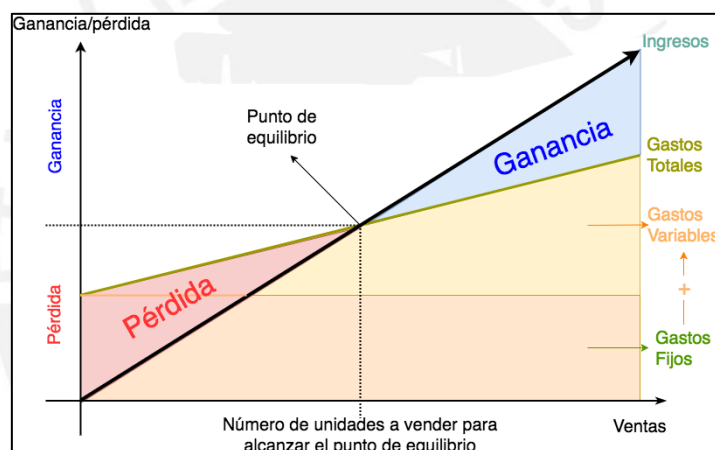


Figura 23: Gráfico del punto de equilibrio

Fuente: Modo emprendedor 2021

3.2.4. Punto de equilibrio en soles

En muchos casos la administración necesita conocer el punto de equilibrio en unidades monetarias. Para ello, también se puede utilizar el análisis costo-volumen-utilidad, ya que se puede hallar el ingreso de equilibrio multiplicando la cantidad de equilibrio por el precio unitario de venta.

Se debe tener en cuenta que cuando se desea conocer el punto de equilibrio en unidades monetarias, los costos variables se expresan como un porcentaje de las ventas. Esto sucede,

porque el ingreso se compone por la suma de los costos variables más el margen de contribución.

Del mismo modo, la proporción del ingreso que corresponde a la contribución marginal se le llama tasa de contribución marginal. Esta también se puede calcular en términos unitarios o totales. El concepto de margen de contribución se encuentra relacionado con los costos fijos, pues el margen de contribución representa el ingreso excedente después de cubrir los costos variables. El excedente debe ser suficiente para soportar los costos fijos o ser más altos como para contribuir ganancia a la empresa. Si se desea conocer la cantidad necesaria a vender para obtener utilidad diferente de cero, este método también lo permite utilizando el análisis de costo-volumen-utilidad.

3.2.5. Punto de equilibrio en soles para margen múltiple

En el mercado actual es común encontrar empresas que cuenten con una cartera de productos donde no necesariamente impliquen márgenes uniformes o al menos para diferentes líneas o familias de productos. En estos casos donde se cuenta diferentes márgenes de marcación para distintas líneas o familias de productos se debe realizar un agrupamiento de los productos con similar margen de marcación sobre sus costos de adquisición. Para esta situación se debe conocer el porcentaje de ventas de cada línea, y este debe permanecer invariable, ante alteraciones en el monto de ventas total.

Para expresar el punto de equilibrio en términos monetarios, en el caso de empresas con distintos márgenes de marcación para diferentes líneas de productos, se utiliza la siguiente expresión:

$$V_e = \frac{CF}{1 - \left(\frac{P_A}{1 + m_A} + \frac{P_B}{1 + m_B} + \frac{P_C}{1 + m_C} \right)}$$

Figura 24: Fórmula del monto de ventas en el punto de equilibrio

Fuente: José Abril 2003

Donde:

V_e = Monto de ventas de equilibrio

CF = Costos fijos totales. Indirectos con respecto a cualquiera de las líneas.

m_A = Markup a aplicar a la familia de productos A. Es el porcentaje que se adiciona a cada peso de costo variable de cualquier producto de la línea A

P_A = Es la proporción que representa cada línea en el total de ventas.



Capítulo 4. Gestión Operativa de Grupo Pana – Motos

En este capítulo, se desarrolla la aplicación de los temas contenidos en el capítulo anterior. Se analiza los estados de resultados de la División de Motos Honda con el objetivo de conocer el performance actual de cada equipo (retail, repuestos y servicios). Además, se determina el punto de equilibrio y se realiza un análisis de sensibilidad bajo tres supuestos.

4.1. Análisis de costos y performance de la división

Para poder conocer y analizar los costos de cada grupo de trabajo (Retail, Repuestos y Servicios) es necesario conocer el estado de resultado de los últimos cinco años de operación.

4.1.1. Retail

En la Tabla 3 se observa el estado de resultados de los últimos años para el equipo retail; así como, la cantidad de unidades entregadas por año. Se puede concluir que el volumen de unidades vendidas iba incrementando del 2016 al 2019; sin embargo, el margen bruto no continuó con esa razón y eso se debe a la distribución de venta por modelo que tuvo la empresa; es decir, se vendieron en mayor proporción modelo con un margen menor, básicamente fue el resultado del lanzamiento de la CB125 Twister en el 2018, la moto más barata hasta esa fecha con un precio de 1 600 USD incluido igv.

El año de la pandemia, 2020, el mercado de motos en general mantuvo su volumen de ventas; sin embargo, en Grupo Pana se evidenció una reducción de market share. Esto se debe a la crecida en ventas de motos para trabajo, donde el cliente optó por comprar un producto más barato dentro de las marcas chinas.

Para el presente año, 2021, se proyecta obtener resultados similares al del 2018. Se espera que el margen bruto siga siendo menor respecto los años anteriores y eso se explica por el último lanzamiento que tuvo Honda este año con su modelo NAVI, moto de menor ticket en todo su line up con un precio de 1 299 USD. A pesar del impacto del nuevo lanzamiento, el

equipo ha tomado diferentes estrategias para impulsar la venta de modelos de mayor cilindrada, las cuales dejan un mayor margen.

Tabla 3: Estado de ganancias y pérdidas 2017-2020 Retail

	2857	3094	3162	3465	2360
Concepto	2016	2017	2018	2019	2020
01-VENTAS	21 671 368,24	23 531 978,48	25 383 351,70	27 216 791,36	15 689 106
02-INGRESOS OPERACIONALES		-	-	413,53	799
03-COSTO DE VENTAS	(19 071 528,73)	(20 561 835,18)	(22 298 059,14)	(23 862 915,72)	(14 018 920)
UTILIDAD BRUTA	2 599 839,51	2 970 143,30	3 085 292,56	3 354 289,17	1 670 985
MARGEN BRUTO	12,00%	12,62%	12,15%	12,32%	10,65%
04-GASTOS DIRECTOS	(1 397 644,20)	(1 720 504,26)	(1 864 953,62)	(1 816 465,06)	(1 558 009)
UTILIDAD DE GESTIÓN	1 202 195,31	1 249 639,04	1 220 338,94	1 537 824,11	112 977
MARGEN DE GESTIÓN	5,55%	5,31%	4,81%	5,65%	0,72%
06-GASTOS INDIRECTOS	(219 532,25)	(241 671,97)	(302 273,46)	(253 905,77)	(106 700)
07-DEPRECIACIONES/AMORTIZAC.	(27 390,08)	(30 127,10)	(33 258,47)	(34 878,01)	(79 385)
UTILIDAD OPERATIVA	955 272,98	977 839,97	884 807,01	1 249 040,33	(73 108)
MARGEN OPERATIVO	4,41%	4,16%	3,49%	4,59%	-0,47%
09-OTROS INGRESOS	64 706,41	71 432,16	72 981,90	79 030,44	39 551
10-OTROS EGRESOS	(130 682,01)	(142 836,81)	(152 088,31)	(134 694,62)	(187 553)
11-DIFERENCIA DE TIPO DE CAMBIO	(2 712,85)	(2 950,65)	(3 195,22)	(3 378,79)	10 415
12-INGRESOS FINANCIEROS	30 300,07	33 156,00	25 073,00	37 202,17	11 909
13-GASTOS FINANCIEROS	(33 111,63)	(34 014,00)	(48 273,00)	(62 343,27)	(37 865)
14-CONTRATO DE COLABORACIÓN	(83 412,56)	(90 124,00)	(110 723,27)	(147 010,57)	(116 328)
15-GASTOS LABORALES EXTRAORDINARIOS	(26 004,59)	(24 284,00)	(37 347,00)	(43 810,17)	(96 655)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	774 355,82	788 218,67	631 235,11	974 035,52	(449 633)
MARGEN ANTES DE IMPUESTO	3,57%	3,35%	2,49%	3,58%	-2,87%
16-IMPUESTO A LA RENTA	(145 932,47)	(160 334,33)	(198 839,06)	(256 268,92)	(65 384)
UTILIDAD NETA	628 423,35	627 884,34	432 396,05	717 766,60	(515 017)
MARGEN NETO	2,90%	2,67%	1,70%	2,64%	-3,28%

Fuente: Grupo Pana

Si se analiza el comportamiento de los costos directos que está conformado por gastos de operación, cargas de personal (planilla, seguros, terceros) y gastos generales es evidente que se tiene un crecimiento en valor y en proporción, ya que para el 2021 se ha incrementado personal en el equipo entre ellos asesores de ventas, analista de área y personal de entrega.

Sobre los costos indirectos, que es básicamente la planilla de las áreas que nos brindan soporte, el 2017 representaba más del 1% de los ingresos; mientras que, en el 2018 creció a 1.2%. Es importante recalcar que la magnitud de indirectos que afronta el negocio es elevado comparado con la competencia, por ello para el presente año se hizo el análisis de la reducción de costos indirectos donde se evidenció que se cargaban costos que no competen a la división.

En la siguiente tabla se puede apreciar el análisis horizontal de los últimos cinco años. Se puede apreciar que los ingresos de ventas fueron incrementando en el transcurso del tiempo hasta el 2020 que llegó la pandemia. Así mismo, el costo de venta también fue incrementando año a año y eso conversa con lo anterior, ya que al vender más necesitas también comprar más materia prima. También se puede observar que los gastos directos empezaron a reducirse en los dos últimos años y eso se explica por la reducción de personal ante la nueva situación económica. Por otro lado, la depreciación incrementó 120% en el 2020 y se explica con la desaceleración que tuvo la rotación de vehículos; es decir, el stock comprado para abastecer el 2020 fue mayor al necesario. Finalmente, se concluye que la utilidad operativa no muestra una continuidad con la variación de las ventas, ya que lo que se espera en un negocio es al incrementar las ventas también incremente la utilidad.

Tabla 4: Análisis horizontal - Retail

Concepto	2017	2018	2019	2020
01-VENTAS	8.59%	7.87%	7.22%	-42.36%
02-INGRESOS OPERACIONALES				93.24%
03-COSTO DE VENTAS	7.81%	8.44%	7.02%	-41.25%
UTILIDAD BRUTA	14.24%	3.88%	8.72%	-50.18%
MARGEN BRUTO				
04-GASTOS DIRECTOS	23.10%	8.40%	-2.60%	-14.23%
UTILIDAD DE GESTIÓN	3.95%	-2.34%	26.02%	-92.65%
MARGEN DE GESTIÓN				
06-GASTOS INDIRECTOS	10.08%	25.08%	-16.00%	-57.98%
07-DEPRECIACIONES/AMORTIZAC.	9.99%	10.39%	4.87%	127.61%
UTILIDAD OPERATIVA	2.36%	-9.51%	41.17%	-105.85%
MARGEN OPERATIVO				
09-OTROS INGRESOS	10.39%	2.17%	8.29%	-49.95%
10-OTROS EGRESOS	9.30%	6.48%	-11.44%	39.24%
11-DIFERENCIA DE TIPO DE CAMBIO	8.77%	8.29%	5.75%	-408.25%
12-INGRESOS FINANCIEROS	9.43%	-24.38%	48.38%	-67.99%
13-GASTOS FINANCIEROS	2.73%	41.92%	29.15%	-39.26%
14-CONTRATO DE COLABORACIÓN	8.05%	22.86%	32.77%	-20.87%
15-GASTOS LABORALES EXTRAORDINARIOS	-6.62%	53.79%	17.31%	120.62%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	1.79%	-19.92%	54.31%	-146.16%
MARGEN ANTES DE IMPUESTO				
16-IMPUESTO A LA RENTA	9.87%	24.02%	28.88%	-74.49%
UTILIDAD NETA	-0.09%	-31.13%	66.00%	-171.75%

Para este año se plantea que los costos indirectos representen como máximo el 0.63% de los ingresos. La depreciación es otro costo que ha ido incrementando con el pasar del tiempo, pero es importante recalcar que a inicios del 2021 se sufrió de una estafa por lo que la pérdida de dicha operación se tuvo que impactar en ese concepto.

Para la aplicación de un estudio de costos es necesario conocer cada costo y/o gasto en el que incurre el negocio y así para poder realizar un análisis profundo de la operatividad del negocio.

En conclusión, se desglosará cada concepto de costo que tenga el EGP para sí lograr entender su clasificación actual y proponer una que se ajuste más con la operatividad del equipo retail.

En la tabla 5 se presenta la clasificación actual de costos versus la propuesta identificando las siguientes mejoras:

- Los gastos en los que se incurren para la inmatriculación de la moto actualmente Grupo Pana lo considera como otros indirectos. Este gasto al no ser parte del proceso de armado de la moto sino una estrategia para el cierre de venta se debe considerar como un gasto de venta.
- La carga personal de marketing es considerada un gasto administrativo; sin embargo, este servicio se paga con el fin de impulsar las ventas en el mes. Por ello, se debe considerar como un gasto de venta.
- Las comisiones de la FFVV deben ser considerado un gasto de venta mas no como un gasto administrativo.
- La carga personal de PDS, equipo interno que se encarga del armado de la moto, se debe considerar como mano de obra directa, ya que ellos intervienen directo como un costo parte del procedimiento. Además, se le debe considerar como un costo variable, a mayor cantidad de motos armadas mayor costo de PDS.

Tabla 5: Clasificación de costos actual vs sugerida – Retail

CONCEPTO	OPERATIVIDAD ACTUAL								OPERATIVIDAD SUGERIDA							
	MD	MOD	MI	OI	GV	GA	CF	Cvu	MD	MOD	MI	OI	GV	GA	CF	Cvu
Materia prima (motos encajonadas)	x							x								x
NAVI	x						- 3 836,45	x							- 3 836,45	
CB125F TWISTER	x						- 4 825,84	x							- 4 825,84	
CB190R	x						- 9 001,65	x							- 9 001,65	
GL 125	x						- 4 500,97	x							- 4 500,97	
MOTOCICLETA X-BLADE	x						- 7 102,90	x							- 7 102,90	
XR 190 L	x						- 9 167,32	x							- 9 167,32	
ELITE	x						- 6 258,23	x							- 6 258,23	
XR150L	x						- 7 779,23	x							- 7 779,23	
WAVE 110 S	x						- 4 633,87	x							- 4 633,87	
GLH150	x						- 5 903,83	x							- 5 903,83	
DIO	x						- 4 134,75	x							- 4 134,75	
TRX 420 FE1J	x						- 31 220,67	x							- 31 220,67	
CB 250 TWISTER	x						- 10 632,20	x							- 10 632,20	
CBR500RAK	x						- 24 047,54	x							- 24 047,54	
XRE300	x						- 17 477,47	x							- 17 477,47	
CB500XAK	x						- 25 298,39	x							- 25 298,39	
MOTOCICLETA PCX160	x						- 11 539,07	x							- 11 539,07	
Gastos notariales			x				- 27,37						x		- 27,37	
Trámite de placas			x				- 148,90						x		- 148,90	
Trámite de tarjeta de propiedad			x				- 40,13						x		- 40,13	
Gastos de combustible			x				- 7,89					x			- 7,89	
Gastos por traslado de vehículos			x				- 2,55					x			- 2,55	
Servicios terceros de operación (lavado y mecánica)			x				- 5,10					x			- 5,10	
Alquiler de bienes y servicios			x				- 33 726,88						x		- 33 726,88	
Comisiones de tarjeta cred/debid			x				- 17,61						x		- 17,61	
acciones de mkt (web, banners)			x				- 2 153,64						x		- 2 153,64	
Carga de personal - Back Office						x	- 664,93							x	- 664,93	
Carga de personal - MKT						x	- 1 728,82						x		- 1 728,82	
Carga de personal (sueldo) - Negocio						x	- 99 560,43							x	- 99 560,43	
Carga de personal (comisiones) - Negocio						x	- 89,32						x		- 89,32	
Carga de personal - PDS (armado de motos)						x	- 6 915,30			x					- 25,61	
Gastos generales (limpieza, vigilancia, etc.)					x		- 11 082,21						x		- 11 082,21	
Gasto indirecto de Administración						x	- 2 576,01							x	- 2 576,01	
Gasto indirecto de Finanzas						x	- 6 195,21							x	- 6 195,21	
Gasto indirecto de RRHH						x	- 7 664,18							x	- 7 664,18	
Gasto indirecto de GG						x	- 1 639,28							x	- 1 639,28	
Gasto indirecto de Transformación						x	- 3 214,70							x	- 3 214,70	
Gastos generales (servicios TI, asesorías, etc.)						x	- 5 959,29							x	- 5 959,29	
Depreciación y amortización						x	- 2 245,61							x	- 2 245,61	
							- 185 326,49								- 338,87	
															- 178 411,20	- 364,48

De la tabla anterior se puede concluir que actualmente se tienen costos como el del armado de la moto que es parte del costo de ventas; sin embargo, Grupo Pana lo considera como gasto directo dentro de su estructura de Estado de Ganancias y Pérdidas (EGP). Implementar la reclasificación propuesta permitirá conocer mejor los márgenes reales que se obtienen e identificar el punto de equilibrio real que tiene el negocio.

Del mismo modo, se tienen costos clasificados como fijos cuando deberían ser variables y viceversa. Con los cambios sugeridos se puede observar que la nueva clasificación de costos, identificar los costos que se pueden reducir y conocer de mejor manera la operatividad del equipo. Finalmente, se obtuvo un costo fijo de 178.5k soles y un costo variable del costo de la moto más 365 soles.

4.1.2. Repuestos

En la Tabla 6 se observa el estado de resultados de los últimos cinco años para el equipo repuestos dentro de la división de MOTOS. Se puede notar que las ventas fueron incrementando del 2016 al 2019; sin embargo, el margen bruto no presentó el mismo comportamiento y una de las principales razones fue la estrategia comercial que se dio en dicho periodo con la finalidad de incrementar la facturación como mayor descuento en accesorios. Durante la pandemia, año 2020, al establecerse el confinamiento fue el equipo de repuestos uno de los más afectados, ya que no podría atender clientes y la división no contaba con un e-commerce para hacer viable la venta por internet. Además, muchos productos son de bajo ticket con lo que el delivery terminaba siendo más caro.

Para el presente año se proyecta obtener un resultado cercano al break even point, que significa que los márgenes del segundo trimestre del año estarían soportando la pérdida del primero dejándonos con un margen operativo de menos 35K.

Tabla 6: Estado de ganancias y pérdidas 2017-2020 Repuestos

Concepto	2016	2017	2018	2019	2020
01-VENTAS	1,358,682.74	1,520,215.90	1,678,063.54	1,798,630.10	1,028,771
02-INGRESOS OPERACIONALES	16,296.23	18,462.61	19,673.65	23,891.39	35,242
03-COSTO DE VENTAS	(1,024,076.78)	(1,154,677.03)	(1,289,347.47)	(1,367,134.30)	(786,889)
UTILIDAD BRUTA	350,902.19	384,001.48	408,389.72	455,387.19	277,125
MARGEN BRUTO	25.83%	25.26%	24.34%	25.32%	26.94%
04-GASTOS DIRECTOS	(218,495.05)	(218,524.00)	(227,784.39)	(256,896.46)	(312,724)
UTILIDAD DE GESTIÓN	132,407.14	165,477.48	180,605.33	198,490.73	(35,600)
MARGEN DE GESTIÓN	9.75%	10.89%	10.76%	11.04%	-3.46%
06-GASTOS INDIRECTOS	(86,346.58)	(103,462.63)	(108,317.51)	(109,011.33)	(122,624)
07-DEPRECIACIONES/AMORTIZAC.	(11,669.94)	(12,637.24)	(14,092.36)	(17,065.43)	(20,666)
UTILIDAD OPERATIVA	34,390.62	49,377.61	58,195.46	72,413.97	(178,889)
MARGEN OPERATIVO	2.53%	3.25%	3.47%	4.03%	-17.39%
09-OTROS INGRESOS	36,062.63	36,565.68	38,021.51	40,500.21	47,446
10-OTROS EGRESOS	(13,113.25)	(13,659.80)	(17,080.28)	(17,629.61)	(20,319)
11-DIFERENCIA DE TIPO DE CAMBIO	(5,657.69)	(6,893.50)	(5,337.38)	(5,821.53)	(6,550)
12-INGRESOS FINANCIEROS	11,307.01	11,978.28	10,665.25	9,732.68	12,688
13-GASTOS FINANCIEROS	(10,364.84)	(10,296.84)	(9,776.21)	(12,844.42)	(15,010)
14-CONTRATO DE COLABORACIÓN	(4,858.84)	(5,061.36)	(4,948.94)	(5,179.71)	(5,650)
15-GASTOS LABORALES EXTRAORDINARIOS	(20,862.66)	(20,732.20)	(20,431.38)	(21,284.68)	(24,306)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	26,902.98	41,277.87	49,308.03	59,886.91	(190,589)
MARGEN ANTES DE IMPUESTO	1.98%	2.72%	2.94%	3.33%	-18.53%
16-IMPUESTO A LA RENTA	(10,847.58)	(12,210.17)	(14,268.12)	(16,939.83)	(4,060.83)
UTILIDAD NETA	16,055.40	29,067.70	35,039.91	42,947.08	(194,650)
MARGEN NETO	1.18%	1.91%	2.09%	2.39%	-18.92%

Fuente: Grupo Pana

Si se analiza el comportamiento de los costos directos que está conformado por gastos de operación, cargas de personal (planilla, seguros, terceros) y gastos generales resulta evidente que se tiene un crecimiento en valor y en proporción desde el 2017 al 2021, ya que para el presente año se ha incrementado personal en el equipo entre ellos asesores de ventas, analista de área y personal de entrega. Sobre los costos indirectos que es básicamente la planilla de las áreas que nos brindan soporte, el 2017 representaba casi del 7% de los ingresos y en los siguientes años mantuvo ese mismo nivel; sin embargo, para el 2020 este valor se incrementó a casi el 12% haciendo que los resultados de ese año fueran aún más negativos. Es importante recalcar la magnitud de indirectos que afronta el negocio es demasiado elevado, por ello para el presente año se hizo el análisis de la reducción de costos indirectos donde se evidenció que se cargaban costos que no competen a la división.

En la siguiente tabla se presenta el análisis horizontal para el equipo de repuestos. El nivel de ventas iba creciendo con el pasar del tiempo, pero en menor proporción que los años anteriores hasta el 2020 donde llegó la pandemia que provocó que el mercado de repuestos no siga creciendo sino todo lo contrario. Una variable importante por analizar son los ingresos operacionales, que el 2020 presenta un crecimiento, y se debe a los incentivos que tuvo la marca con los dealers a modo de impulsar la venta que estaban perdiendo. Los gastos directos de personal se redujeron en 2019 acorde a la decisión de gerencia en reducir la planilla de motos honda; sin embargo, en el 2020 a mediados de año volvieron a contratar personal como estrategia para incrementar el volumen de venta y/o captar mayor cantidad de clientes. Finalmente, se observa que la utilidad operativa del negocio presentó una reducción en el 2020 frente al año anterior y se debe a la pausa económica que ocasionó el Covid-19.

Tabla 7: Análisis horizontal - Repuestos

Concepto	2017	2018	2019	2020
01-VENTAS	11.89%	10.38%	7.18%	-42.80%
02-INGRESOS OPERACIONALES	13.29%	6.56%	21.44%	47.51%
03-COSTO DE VENTAS	12.75%	11.66%	6.03%	-42.44%
UTILIDAD BRUTA	9.43%	6.35%	11.51%	-39.15%
MARGEN BRUTO				
04-GASTOS DIRECTOS	0.01%	4.24%	12.78%	21.73%
UTILIDAD DE GESTIÓN	24.98%	9.14%	9.90%	-117.94%
MARGEN DE GESTIÓN				
06-GASTOS INDIRECTOS	19.82%	4.69%	0.64%	12.49%
07-DEPRECIACIONES/AMORTIZAC.	8.29%	11.51%	21.10%	21.10%
UTILIDAD OPERATIVA	43.58%	17.86%	24.43%	-347.04%
MARGEN OPERATIVO				
09-OTROS INGRESOS	1.39%	3.98%	6.52%	17.15%
10-OTROS EGRESOS	4.17%	25.04%	3.22%	15.26%
11-DIFERENCIA DE TIPO DE CAMBIO	21.84%	-22.57%	9.07%	12.51%
12-INGRESOS FINANCIEROS	5.94%	-10.96%	-8.74%	30.36%
13-GASTOS FINANCIEROS	-0.66%	-5.06%	31.38%	16.86%
14-CONTRATO DE COLABORACIÓN	4.17%	-2.22%	4.66%	9.07%
15-GASTOS LABORALES EXTRAORDINARIOS	-0.63%	-1.45%	4.18%	14.20%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	53.43%	19.45%	21.45%	-418.25%
MARGEN ANTES DE IMPUESTO				
16-IMPUESTO A LA RENTA	12.56%	16.85%	18.73%	-76.03%
UTILIDAD NETA	81.05%	20.55%	22.57%	-553.23%

Para este año se plantea que los costos indirectos representen como máximo el 8% de los ingresos. La depreciación es otro costo que ha ido incrementando con el pasar del tiempo, pasando los 20k en el 2020. Por ello, el 2021 se tomaron acciones para poder disminuir ese número como limpieza de almacenes, aumentar rotación de stock y disminución de scrap.

Al igual que el equipo retail se ha construido una tabla comparativa con la clasificación de costos del negocio. Es importante recalcar que la operatividad de este equipo no requiere un proceso de producción, sino todo lo contrario es compra y venta totalmente. En la tabla 8 se presenta la clasificación actual versus la clasificación sugerida de costos, el cual presenta los siguientes cambios:

- La carga de personal logística se considera actualmente como otros indirectos; sin embargo, en la distribución actual se propone considerarlo como mano de obra directa, ya que participan directamente en el proceso de atención. La carga de personal de marketing actualmente se atribuye como otros indirectos y se debe considerar como un gasto de ventas, ya que es un servicio de pauta digital enfocado a crecer el volumen de venta. También, la carga de personal del negocio que hace referencia a los asesores de repuesto se clasifica como otros indirectos, pero debe ser considerado como mano de obra directa, pues forman parte del proceso en general.
- Los incentivos obtenidos por alcance de objetivos se deben considerar como gasto de ventas y como un costo variable, ya que depende del volumen de venta que obtengan.
- Los servicios de acceso a plataforma como es el SAP, SAPANA y demás se deben considerar como parte del gasto de ventas, ya que son herramientas necesarias para la propia facturación y/o atención.

Finalmente, se puede observar que el costo fijo se redujo de 73.5k a 70k con la nueva distribución de costos. Ello también significa que sus costos variables.

4.1.3. Servicios

En la Tabla 9 se observa el estado de resultados de los últimos cinco años para el equipo servicios o taller de la división. Esta parte del negocio es la que presenta mayor dificultad para volverla rentable y eso se explica básicamente por la informalidad que existe en el mercado de motos.

Tabla 9: Estado de ganancias y pérdidas 2017-2020 Servicios

Concepto	2016	2017	2018	2019	2020
01-VENTAS	1,040,087.78	1,171,726.12	1,592,671.48	1,614,413.25	782,690
02-INGRESOS OPERACIONALES	1,638.37	1,247.32	2,017.84	3,275.93	2,941
03-COSTO DE VENTAS	(604,625.08)	(681,529.24)	(991,853.67)	(984,892.64)	(476,267)
UTILIDAD BRUTA	437,101.07	491,444.20	602,835.65	632,796.54	309,364
MARGEN BRUTO	42.03%	41.94%	37.85%	39.20%	39.53%
04-GASTOS DIRECTOS	(350,503.34)	(390,864.68)	(409,390.82)	(424,451.35)	(288,814)
UTILIDAD DE GESTIÓN	86,597.73	100,579.52	193,444.83	208,345.19	20,550
MARGEN DE GESTIÓN	8.33%	8.58%	12.15%	12.91%	2.63%
06-GASTOS INDIRECTOS	(98,611.97)	(99,953.68)	(183,953.76)	(204,937.48)	(218,796)
07-DEPRECIACIONES/AMORTIZAC.	(23,023.40)	(24,937.35)	(26,800.50)	(24,975.61)	(26,748)
UTILIDAD OPERATIVA	(35,037.64)	(24,311.51)	(17,309.43)	(21,567.90)	(224,994)
MARGEN OPERATIVO	-3.37%	-2.07%	-1.09%	-1.34%	-28.75%
09-OTROS INGRESOS	21,981.69	23,637.24	21,396.90	26,453.62	34,531
10-OTROS EGRESOS	(2,526.93)	(2,946.75)	(4,260.82)	(4,719.47)	(3,161)
11-DIFERENCIA DE TIPO DE CAMBIO	(4,389.58)	(4,855.03)	(6,263.74)	(5,938.00)	(4,168)
12-INGRESOS FINANCIEROS	16,019.02	18,159.10	17,405.51	19,001.37	22,228
13-GASTOS FINANCIEROS	(3,138.01)	(4,211.12)	(6,848.48)	(8,662.10)	(11,211)
14-CONTRATO DE COLABORACIÓN	-	-	(6,284.85)	(3,853.86)	-
15-GASTOS LABORALES EXTRAORDINARIOS	(2,726.95)	(3,072.09)	(8,048.63)	(10,130.25)	(6,686)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	(9,818.40)	2,399.84	(10,213.54)	(9,416.59)	(193,461)
MARGEN ANTES DE IMPUESTO	-0.94%	0.20%	-0.64%	-0.58%	-24.72%
16-IMPUESTO A LA RENTA	(781.31)	(992.86)	(5,634.14)	(8,351.93)	-
UTILIDAD NETA	(10,599.71)	1,406.98	(15,847.68)	(17,768.52)	(193,461)
MARGEN NETO	-1.02%	0.12%	-1.00%	-1.10%	-24.72%

Fuente: Grupo Pana

Los ingresos fueron incrementando del 2016 al 2019; sin embargo, el margen bruto no continuó con esa razón y eso se debió a la atención en taller de unidades con menor margen donde los precios de mantenimiento también eran menores y en muchos casos la marca optaba con regalarlos al momento de la compra. El 2020 obtuvo el peor

rendimiento de estos últimos cinco años. Fue el resultado de mantener el taller cerrado por más de tres meses y con una reapertura lenta sujeta a las medidas, acciones y restricciones de salubridad que emitía el país. Para el presente año se estima reducir la pérdida y se espera poder llegar al punto de equilibrio. Hay que considerar que tuvimos un mes de cuarentena para contener la segunda ola de la pandemia. Así mismo, para poder aumentar el flujo de clientes en taller se realizaron diferentes acciones como brindar un descuento especial en el tercer o 4 mantenimiento, lo que le brindaría al negocio una continuidad en los trabajos al cliente y así afianzar la relación.

Otra acción en camino a implementar es adquirir un desarrollo que busca programar las atenciones de cada cliente sujeto al periodo de tiempo que tenga desde la compra de su unidad o su kilometraje actual. Estas medidas y otros buscan compensar las pérdidas del primer semestre del año y mostrar un resultado anual mejor que la del 2020. Si se analiza el comportamiento de los costos directos que está conformado por gastos de operación, cargas de personal (planilla, seguros, terceros) y gastos generales es evidente que se tiene un crecimiento en valor más no en proporción y esto quiere decir que si bien se agregaron head-count en el equipo, la rentabilidad de cada uno superaba sus costos haciendo que el negocio tenga una mayor cantidad de ingresos versus un costo casi flat.

Para el 2020 y por lo motivos ya conocidos se tuvo que reducir el personal, pero para el presente año se optó por retomar la cantidad de personas a conformar el equipo, lo que ayudará a retomar el nivel de facturación de años anteriores. Sobre los costos indirectos que representa la planilla de las áreas que brindan soporte, el 2017 representaba más del 8% de los ingresos; mientras que, en el 2018 y 2019 creció a 11,5% y 12,7% respectivamente. Es importante recalcar la magnitud de indirectos que afronta el negocio es demasiado elevado, por ello para el presente año se hizo el análisis de la reducción de

costos indirectos donde se evidenció que se cargaban costos que no competen a la división.

En la siguiente tabla se muestra el análisis horizontal para el equipo de repuestos y lo que se quiere es detallar el comportamiento de cada variable como ventas, costo de ventas, gastos directos e indirectos en los últimos años para el equipo de taller de servicios. Se puede apreciar que las ventas iban creciendo con el transcurrir de los años; así como, el costo de venta; sin embargo, al igual que en los equipos anteriores el 2020 presenta un comportamiento totalmente diferente. Los gastos directos se redujeron en el 2020 debido a la suspensión perfecta que la empresa impartió en la mayoría de personal para este equipo, ya que al estar en cuarentena no se podía atender citas en el taller. Así mismo, el margen presentó una mejora del 24,60% en el 2019, pero nuevamente en el 2020 se cambió de escenario para uno más negativo.

Tabla 10: Análisis horizontal - Servicios

Concepto	2017	2018	2019	2020
01-VENTAS	12.66%	35.93%	1.37%	-51.52%
02-INGRESOS OPERACIONALES	-23.87%	61.77%	62.35%	-10.22%
03-COSTO DE VENTAS	12.72%	45.53%	-0.70%	-51.64%
UTILIDAD BRUTA	12.43%	22.67%	4.97%	-51.11%
MARGEN BRUTO				
04-GASTOS DIRECTOS	11.52%	4.74%	3.68%	-31.96%
UTILIDAD DE GESTIÓN	16.15%	92.33%	7.70%	-90.14%
MARGEN DE GESTIÓN				
06-GASTOS INDIRECTOS	1.36%	84.04%	11.41%	6.76%
07-DEPRECIACIONES/AMORTIZAC.	8.31%	7.47%	-6.81%	7.09%
UTILIDAD OPERATIVA	-30.61%	-28.80%	24.60%	943.19%
MARGEN OPERATIVO				
09-OTROS INGRESOS	7.53%	-9.48%	23.63%	30.53%
10-OTROS EGRESOS	16.61%	44.59%	10.76%	-33.03%
11-DIFERENCIA DE TIPO DE CAMBIO	10.60%	29.02%	-5.20%	-29.81%
12-INGRESOS FINANCIEROS	13.36%	-4.15%	9.17%	16.98%
13-GASTOS FINANCIEROS	34.20%	62.63%	26.48%	29.43%
14-CONTRATO DE COLABORACIÓN			-38.68%	-100.00%
15-GASTOS LABORALES EXTRAORDINARIOS	12.66%	161.99%	25.86%	-34.00%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	-124.44%	-525.59%	-7.80%	1954.47%
MARGEN ANTES DE IMPUESTO				
16-IMPUESTO A LA RENTA	27.08%	467.47%	48.24%	-100.00%
UTILIDAD NETA	-113.27%	-1226.36%	12.12%	988.78%

Para este año se plantea que los costos indirectos representen como máximo el 8,1% de los ingresos. La depreciación es otro costo que es importante controlar. Para el 2017 se obtuvo 26k negativo que representaba el 2,2% de los ingresos. En los años siguiente este valor se mantiene por ese mismo valor; sin embargo, en el 2020 presenta un crecimiento en proporción a los ingresos de ese mismo año llegando a ser 3,4% y esto se debe a la poca actividad que presentó el equipo en el segundo y tercer trimestre de ese año.

Para el presente año se espera mantener el valor en menos de 27K y en proporción a los ingresos no supere el 2%. La clasificación actual de costos de taller es la que ha presentado más diferencias frente al propuesto, ya que existen costos que la empresa considera como gastos directo y en realidad es parte del costo de venta como material directo, mod o material indirecto. Entre ellas tenemos:

- Las comisiones o incentivos de los técnicos de taller se deben considerar como un costo variable y como un gasto de venta respectivamente, ya que dependen de los logros obtenidos mensualmente.
- El costo por lavado de unidades se debe considerar como variable, ya que su consumo depende de los trabajos realizados en un periodo.
- La carga personal del negocio por parte de los asesores de servicio, jefe taller y practicantes se consideran como gasto de administración, ya que brindan soporte al proceso de taller. Las comisiones de los asesores de servicios se consideran como un gasto de venta, ya que también depende de los logros obtenidos.
- De la misma manera, la carga personal de marketing se debe considerar como gasto de venta.
- Al igual que en repuestos los servicios de las plataformas, al ser herramienta principal para la operatividad del taller se debe considerar como otros indirectos.

En conclusión, los costos fijos se reducen de 51,8K a casi 48K. De la misma manera, el costo variable se incrementa. Con los datos mostrados anteriormente se evidencia que la división en general necesita controlar mejor los costos y la distribución de ellos entre los conceptos del EGP. Esto con la finalidad de poder tener una mejor lectura de los márgenes que tiene el negocio de motocicletas.

Para lograr se necesita hacer lo siguiente:

- Provisionar por unidad los diferentes costos como el de armado en PDI, inmatriculación y adicionales generados en la misma venta.
- Registrar los valores de comisiones e incentivos de la FFVV dentro del costo de venta. Ello arrojará la utilidad bruta real de cada negocio para el equipo de repuestos.
- Controlar y justificar con fundamentos de rentabilidad la contratación de otro head-count. Por ejemplo: hoy sabemos que para que un vendedor sea sostenible debe generar como mínimo 25 ventas al mes.
- Controlar los costos indirectos. Entre ellos renegociar los contratos de alquiler para la tienda de Surquillo. Actualmente Corporaciones Penta, tercera empresa de la corporación, alquila el local a Grupo Pana en un 20% mayor al precio del mercado siendo una manera indirecta de trasladar ganancias a la tercera empresa.
- Renegociar la proporción de los costos indirectos de toda la planilla de Grupo Pana que la división asume. Las áreas que no generan rentabilidad, pero dan soporte a las que sí son los indirectos de cada unidad de negocio; sin embargo, el volumen de dinero que se tiene en auto o camiones no es comparable con el ticket de motos. Por ello, es válido informar que los indirectos que asume la división son altos para ese tipo de negocio.

4.2. Determinación del punto de equilibrio

4.2.1. Punto de equilibrio – retail

La empresa comercializa una amplia gama de modelos de motocicletas con diferencias en funcionalidades, precios, perfil del cliente y márgenes. Por ello, para poder identificar el punto de equilibrio adecuado se utilizará el método de multi-producto.

La distribución de venta por modelo que tiene actualmente la empresa se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 12: Distribución de ventas por modelo

ARTICULO	PROM	%
NAVI	107	35,91%
CB125F TWISTER	48	16,11%
CB190R	28	9,40%
GL 125	22	7,38%
X-BLADE	14	4,70%
XR 190 L	13	4,36%
ELITE	12	4,03%
XR150L	11	3,69%
WAVE 110 S	9	3,02%
GLH150	8	2,68%
DIO	6	2,01%
TRX 420 FE1J	4	1,34%
CB 250 TWISTER	4	1,34%
CBR500RAK	3	1,01%
XRE300	3	1,01%
CB500XAK	3	1,01%
PCX160	3	1,01%

Fuente: Grupo Pana – 2021

En la tabla 13 se presenta el valor venta de cada modelo junto con su costo variable, el cual contiene el costo del artículo y los costos incurridos en su producción. Finalmente, con la resta de ambos conceptos se obtiene el margen de contribución por cada modelo. Para poder hallar el punto de equilibrio por modelo se calcula margen de contribución ponderado según la proporción de venta. Es importante considerar que los valores no incluyen IGV. Luego, considerando que el negocio cuenta con los costos fijos de 178 411,25 PEN se aplica la fórmula para hallar el punto de equilibrio global; es decir, se divide los costos fijos entre la suma de la contribución de cada modelo (A).

$$Q = 178\,411,25 / 619,56$$

$$Q = 288 \text{ unidades}$$

Tabla 13: Margen de contribución unitario por modelo

ARTICULO	PARTICIPACIÓN	INGRESO	COSTO VARIABLE	Cmg	A = Cmg * Participación
NAVI	35,91%	4 513,47	- 4 200,93	312,54	112,23
CB125F TWISTER	16,11%	5 677,46	- 5 190,32	487,14	78,48
CB190R	9,40%	10 229,15	- 9 366,13	863,02	81,12
GL 125	7,38%	5 295,25	- 4 865,45	429,80	31,72
MOTOCICLETA X-BLADE	4,70%	8 356,36	- 7 467,38	888,98	41,78
XR 190 L	4,36%	10 785,08	- 9 531,80	1 253,28	54,64
ELITE	4,03%	7 640,59	- 6 622,71	1 017,88	41,02
XR150L	3,69%	9 152,03	- 8 143,71	1 008,32	37,21
WAVE 110 S	3,02%	5 451,61	- 4 998,35	453,26	13,69
GLH150	2,68%	6 806,69	- 6 268,31	538,38	14,43
DIO	2,01%	4 864,41	- 4 499,23	365,18	7,34
TRX 420 FE1J	1,34%	33 213,47	- 31 585,15	1 628,32	21,82
CB 250 TWISTER	1,34%	11 813,56	- 10 996,68	816,88	10,95
CBR500RAK	1,01%	26 719,49	- 24 412,02	2 307,47	23,31
XRE300	1,01%	19 419,41	- 17 841,95	1 577,46	15,93
CB500XAK	1,01%	28 109,32	- 25 662,87	2 446,45	24,71
MOTOCICLETA PCX160	1,00%	12 821,19	- 11 903,55	917,64	9,18
	100,00%				619,56

Finalmente se distribuye el Q total en cada modelo según su porcentaje de participación en las ventas como se muestra en la tabla 14.

Tabla 14: Punto de equilibrio según modelo

ARTICULO	PARTICIPACIÓN	Q
NAVI	35,91%	102
CB125F TWISTER	16,11%	45
CB190R	9,40%	27
GL 125	7,38%	21
MOTOCICLETA X-BLADE	4,70%	14
XR 190 L	4,36%	13
ELITE	4,03%	12
XR150L	3,69%	11
WAVE 110 S	3,02%	9
GLH150	2,68%	8
DIO	2,01%	6
TRX 420 FE1J	1,34%	4
CB 250 TWISTER	1,34%	4
CBR500RAK	1,01%	3
XRE300	1,01%	3
CB500XAK	1,01%	3
MOTOCICLETA PCX160	1,00%	3
	100,00%	288

4.2.1.1. Comparativo del punto de equilibrio – actual vs propuesto

La siguiente tabla representa la distribución del punto de equilibrio actual versus el Q hallado anteriormente bajo las mejoras en la clasificación de costos.

Tabla 15: Distribución de punto de equilibrio por modelo actual vs propuesto

ARTICULO	PARTICIPACIÓN	Q ACTUAL	Q PROPUESTO
NAVI	35,91%	98	102
CB125F TWISTER	16,11%	44	45
CB190R	9,40%	26	27
GL 125	7,38%	20	21
MOTOCICLETA X-BLADE	4,70%	13	14
XR 190 L	4,36%	12	13
ELITE	4,03%	11	12
XR150L	3,69%	10	11
WAVE 110 S	3,02%	8	9
GLH150	2,68%	7	8
DIO	2,01%	5	6
TRX 420 FE1J	1,34%	4	4
CB 250 TWISTER	1,34%	4	4
CBR500RAK	1,01%	3	3
XRE300	1,01%	3	3
CB500XAK	1,01%	3	3
MOTOCICLETA PCX160	1,00%	3	3
	100,00%	274	288

Como se puede apreciar en la tabla 15 y bajo la nueva clasificación de costos, el punto de equilibrio se incrementa de 274 unidades a 288 unidades. Esta nueva distribución de venta por modelo asegura mejorar la utilidad operativa de la empresa, pues las motos con un mejor margen en acumulado representan un mayor volumen versus el Q actual.

Finalmente, se puede concluir que apuntar a vender modelos de mayor ticket hará que mi punto de equilibrio se reduzca y mejoremos la productividad del equipo donde todos ganen lo mismo o mejor por menos trabajo operativo.

4.2.1.2. Análisis de sensibilidad - retail

El análisis de sensibilidad es una herramienta de gestión que permite predecir los resultados de un proyecto, ayudando a comprender las incertidumbres o cambio de mercado bajo diferentes escenarios. Para poder analizar los cambios es importante tener presente que el punto de equilibrio mejorado es de 288 unidades y en esta simulación se

tomará un incremento o reducción del 3% para poder identificar la variable que muestra un mayor impacto en el negocio.

- Análisis de sensibilidad para el costo variable del vehículo:

a) Bajo el supuesto de un incremento del 3%:

Que se incremente el costo variable del vehículo significa que el margen de contribución se hará más pequeño; por lo tanto, el punto de equilibrio incrementaría a 416 para poder soportar los costos fijos actuales, resultando con la distribución mostrada en la siguiente tabla.

Tabla 16: Punto de equilibrio ante una subida del costo de la moto

ARTICULO	PARTICIPACIÓN	INGRESO	COSTO VARIABLE	Cmg	A = Cmg * Participación	Q
NAVI	35,91%	4 513,47	- 4 316,02	197,45	70,9	149
CB125F TWISTER	16,11%	5 677,46	- 5 335,10	342,36	55,15	67
CB190R	9,40%	10 229,15	- 9 636,18	592,97	55,74	39
GL 125	7,38%	5 295,25	- 5 000,48	294,77	21,75	31
X-BLADE	4,70%	8 356,36	- 7 680,47	675,89	31,77	20
XR 190 L	4,36%	10 785,08	- 9 806,82	978,26	42,65	18
ELITE	4,03%	7 640,59	- 6 810,46	830,13	33,45	17
XR150L	3,69%	9 152,03	- 8 377,09	774,94	28,6	15
WAVE 110 S	3,02%	5 451,61	- 5 137,37	314,24	9,49	13
GLH150	2,68%	6 806,69	- 6 445,42	361,27	9,68	11
DIO	2,01%	4 864,41	- 4 623,27	241,14	4,85	8
TRX 420 FE1J	1,34%	33 213,47	- 32 521,77	691,70	9,27	6
CB 250 TWISTER	1,34%	11 813,56	- 11 315,65	497,91	6,67	6
CBR500RAK	1,01%	26 719,49	- 25 133,45	1586,04	16,02	4
XRE300	1,01%	19 419,41	- 18 366,27	1053,14	10,64	4
CB500XAK	1,01%	28 109,32	- 26 421,82	1687,50	17,04	4
PCX160	1,00%	12 821,19	- 12 249,72	571,47	5,71	4
	100,00%				429,38	416

b) Bajo el supuesto de una reducción del 3%:

Disminuir el costo variable del vehículo significa que el margen de contribución incrementaría; por lo tanto, el punto de equilibrio cambiará de 288 unidades a 217

para poder soportar los costos fijos actuales, resultando con la distribución mostrada en la tabla 17.

Tabla 17: Punto de equilibrio ante una reducción del costo de la moto

ARTICULO	PARTICIPACIÓN	INGRESO	COSTO VARIABLE	Cmg	A = Cmg * Participación	Q
NAVI	35,91%	4 513,47	-4 074,90	438,57	157,49	78
CB125F TWISTER	16,11%	5 677,46	-5 034,61	642,85	103,56	36
CB190R	9,40%	10 229,15	-9 085,15	1 144,00	107,54	20
GL 125	7,38%	5 295,25	-4 719,49	575,76	42,49	16
X-BLADE	4,70%	8 356,36	-7 243,36	1 113,00	52,31	10
XR 190 L	4,36%	10 785,08	-9 245,85	1 539,23	67,11	9
ELITE	4,03%	7 640,59	-6 424,03	1 216,56	49,03	9
XR150L	3,69%	9 152,03	-7 899,40	1 252,63	46,22	8
WAVE 110 S	3,02%	5 451,61	-4 848,40	603,21	18,22	7
GLH150	2,68%	6 806,69	-6 080,26	726,43	19,47	6
DIO	2,01%	4 864,41	-4 364,25	500,16	10,05	4
TRX 420 FE1J	1,34%	33 213,47	-30 637,60	2 575,87	34,52	3
CB 250 TWISTER	1,34%	11 813,56	-10 666,78	1 146,78	15,37	3
CBR500RAK	1,01%	26 719,49	-23 679,66	3 039,83	30,70	2
XRE300	1,01%	19 419,41	-17 306,69	2 112,72	21,34	2
CB500XAK	1,01%	28 109,32	-24 892,98	3 216,34	32,48	2
PCX160	1,00%	12 821,19	-11 546,44	1 274,75	12,75	2
	100%				820,65	217

- Análisis de sensibilidad para el precio de venta del vehículo:

a) Bajo el supuesto de un incremento del 3%:

Ante un incremento de precio de venta del 3% y manteniendo los costos del vehículo se puede apreciar en la tabla 18 que el punto de equilibrio se reduce a 212 unidades considerando el mismo mix de productos. Esto hace referencia a que el margen de contribución mejora respecto la situación actual, por ello vender la misma cantidad de un modelo en particular versus su venta actual estaría dejando una mejor utilidad.

b) Bajo el supuesto de una reducción del 3%:

Ante una reducción de precio de venta del 3% y manteniendo los costos del vehículo se puede apreciar en la tabla 19 que el punto de equilibrio se reduce a unidades considerando el mismo mix de productos.

Tabla 18: Punto de equilibrio ante una subida del precio de la moto

ARTICULO	PARTICIPACIÓN	INGRESO	COSTO VARIABLE	Cmg	A = Cmg * Participación	Q
NAVI	35,91%	4 648,87	- 4 200,93	447,94	160,86	76
CB125F TWISTER	16,11%	5 847,78	- 5 190,32	657,46	105,92	34
CB190R	9,40%	10 536,02	- 9 366,13	1 169,89	109,97	20
GL 125	7,38%	5 454,11	- 4 865,45	588,66	43,44	16
X-BLADE	4,70%	8 607,05	- 7 467,38	1 139,67	53,56	10
XR 190 L	4,36%	11 108,63	- 9 531,80	1 576,83	68,75	9
ELITE	4,03%	7 869,81	- 6 622,71	1 247,10	50,26	9
XR150L	3,69%	9 426,59	- 8 143,71	1 282,88	47,34	8
WAVE 110 S	3,02%	5 615,16	- 4 998,35	616,81	18,63	6
GLH150	2,68%	7 010,89	- 6 268,31	742,58	19,9	6
DIO	2,01%	5 010,34	- 4 499,23	511,11	10,27	4
TRX 420 FE1J	1,34%	34 209,87	- 31 585,15	2 624,72	35,17	3
CB 250 TWISTER	1,34%	12 167,97	- 10 996,68	1 171,29	15,7	3
CBR500RAK	1,01%	27 521,07	- 24 412,02	3 109,05	31,4	2
XRE300	1,01%	20 001,99	- 17 841,95	2 160,04	21,82	2
CB500XAK	1,01%	28 952,60	- 25 662,87	3 289,73	33,23	2
PCX160	1,00%	13 205,83	- 11 903,55	1 302,28	13,02	2
	100,00%				839,24	212

Tabla 19: Punto de equilibrio ante una reducción del precio de la moto

ARTICULO	PARTICIPACIÓN	INGRESO	COSTO VARIABLE	Cmg	A = Cmg * Participación	Q
NAVI	35,91%	4 378,07	- 4 200,93	177,14	63,61	160
CB125F TWISTER	16,11%	5 507,14	- 5 190,32	316,82	51,04	72
CB190R	9,40%	9 922,28	- 9 366,13	556,15	52,28	42
GL 125	7,38%	5 136,39	- 4 865,45	270,94	20,00	33
X-BLADE	4,70%	8 105,67	- 7 467,38	638,29	30,00	21
XR 190 L	4,36%	10 461,53	- 9 531,80	929,73	40,54	19
ELITE	4,03%	7 411,37	- 6 622,71	788,66	31,78	18
XR150L	3,69%	8 877,47	- 8 143,71	733,76	27,08	16
WAVE 110 S	3,02%	5 288,06	- 4 998,35	289,71	8,75	13
GLH150	2,68%	6 602,49	- 6 268,31	334,18	8,96	12
DIO	2,01%	4 718,48	- 4 499,23	219,25	4,41	9
TRX 420 FE1J	1,34%	32 217,07	- 31 585,15	631,92	8,47	6
CB 250 TWISTER	1,34%	11 459,15	- 10 996,68	462,47	6,20	6
CBR500RAK	1,01%	25 917,91	- 24 412,02	1 505,89	15,21	5
XRE300	1,01%	18 836,83	- 17 841,95	994,88	10,05	5
CB500XAK	1,01%	27 266,04	- 25 662,87	1 603,17	16,19	5
PCX160	1,00%	12 436,55	- 11 903,55	533,00	5,33	4
	100%				399,87	446

- Análisis de sensibilidad de los costos fijos del vehículo:

a) Bajo el supuesto de un incremento del 3%:

Bajo la situación donde el equipo retail ve un incremento en sus costos fijos como son utilities, gastos administrativos y demás se proyecta que el punto de equilibrio también incrementa, pero en menor proporción que la primera hipótesis (crecida del costo variable de la moto).

Tabla 20: Punto de equilibrio ante una subida de los costos fijos

ARTICULO	PARTICIPACIÓN	INGRESO	COSTO VARIABLE	Cmg	A = Cmg * Participación	Q
NAVI	35,91%	4 513,47	- 4 200,93	312,54	112,23	107
CB125F TWISTER	16,11%	5 677,46	- 5 190,32	487,14	78,48	48
CB190R	9,40%	10 229,15	- 9 366,13	863,02	81,12	28
GL 125	7,38%	5 295,25	- 4 865,45	429,80	31,72	22
X-BLADE	4,70%	8 356,36	- 7 467,38	888,98	41,78	14
XR 190 L	4,36%	10 785,08	- 9 531,80	1 253,28	54,64	13
ELITE	4,03%	7 640,59	- 6 622,71	1 017,88	41,02	12
XR150L	3,69%	9 152,03	- 8 143,71	1 008,32	37,21	11
WAVE 110 S	3,02%	5 451,61	- 4 998,35	453,26	13,69	9
GLH150	2,68%	6 806,69	- 6 268,31	538,38	14,43	8
DIO	2,01%	4 864,41	- 4 499,23	365,18	7,34	6
TRX 420 FE1J	1,34%	33 213,47	- 31 585,15	1 628,32	21,82	4
CB 250 TWISTER	1,34%	11 813,56	- 10 996,68	816,88	10,95	4
CBR500RAK	1,01%	26 719,49	- 24 412,02	2 307,47	23,31	3
XRE300	1,01%	19 419,41	- 17 841,95	1 577,46	15,93	3
CB500XAK	1,01%	28 109,32	- 25 662,87	2 446,45	24,71	3
PCX160	1,00%	12 821,19	- 11 903,55	917,64	9,18	3
	100,00%				619,56	298

b) Bajo el supuesto de una reducción del 3%:

Ante una reducción de los costos fijos como son utilities, gastos administrativos y demás se proyecta que el punto de equilibrio también se reduzca quedando un punto de equilibrio en 279 unidades con la siguiente distribución.

Tabla 21: Punto de equilibrio ante una reducción de los costos fijos

ARTICULO	PARTICIPACIÓN	INGRESO	COSTO VARIABLE	Cmg	A = Cmg * Participación	Q
NAVI	35,91%	4 513,47	-4 200,93	312,54	112,23	100
CB125F TWISTER	16,11%	5 677,46	-5 190,32	487,14	78,48	45
CB190R	9,40%	10 229,15	-9 366,13	863,02	81,12	26
GL 125	7,38%	5 295,25	-4 865,45	429,80	31,72	21
X-BLADE	4,70%	8 356,36	-7 467,38	888,98	41,78	13
XR 190 L	4,36%	10 785,08	-9 531,80	1 253,28	54,64	12
ELITE	4,03%	7 640,59	-6 622,71	1 017,88	41,02	11
XR150L	3,69%	9 152,03	-8 143,71	1 008,32	37,21	10
WAVE 110 S	3,02%	5 451,61	-4 998,35	453,26	13,69	8
GLH150	2,68%	6 806,69	-6 268,31	538,38	14,43	7
DIO	2,01%	4 864,41	-4 499,23	365,18	7,34	6
TRX 420 FE1J	1,34%	33 213,47	-31 585,15	1628,32	21,82	4
CB 250 TWISTER	1,34%	11 813,56	-10 996,68	816,88	10,95	4
CBR500RAK	1,01%	26 719,49	-24 412,02	2 307,47	23,31	3
XRE300	1,01%	19 419,41	-17 841,95	1 577,46	15,93	3
CB500XAK	1,01%	28 109,32	-25 662,87	2 446,45	24,71	3
PCX160	1,00%	12 821,19	-11 903,55	917,64	9,18	3
	100%				619,55	279

4.2.2. Punto de equilibrio – repuestos

Para poder identificar el punto de equilibrio del equipo de repuestos se utilizará el método de unidades monetarias, cuya finalidad es identificar el valor de ingresos necesarios para poder determinar el break-even point.

La fórmula de la utilidad es la siguiente:

$$\text{Margen de contribución} = \text{ventas} - \text{costos variables}$$

Reemplazando los datos, se tiene:

$$\begin{aligned} \text{Margen de contribución} &= 151\,346,06 - 119\,737,79 \\ &= 31\,608,21 \end{aligned}$$

Se halla el porcentaje que el margen de contribución representa sobre las ventas:

$$\% \text{ cmg} = \text{margen de contribución} / \text{ventas}$$

$$\% \text{ cmg} = 31\,608,21 / 151\,346,06$$

$$\% \text{ Cmg} = 0,21$$

Hallando el punto de equilibrio en ingresos:

$$\text{Ingreso } q = \text{costos fijos} / \%$$

$$\text{Ingreso de } q = 69\,625,61 / 0,21$$

$$\text{ingreso de } q = 333\,380,40$$

Si se fija obtener un margen de contribución del 25%, se tendría que generar un ingreso de:

$$Q = 69\,625,61 / 0,25$$

$$Q = 278\,502,44 \text{ soles}$$

En conclusión, el equipo de repuestos necesita un ingreso de 333 381 soles para poder mantener un break-even bajo un margen de contribución del 21%. En directriz con los objetivos de la empresa donde se busca fijar un margen del 25% se debe facturar un valor de 278 503 soles.

4.2.2.1. Comparativo de punto de equilibrio - actual vs propuesto

En este punto se presentará la diferencia de los dos puntos de equilibrio hallados; es decir, bajo la clasificación de costos actual versus la que se ha propuesto anteriormente. Según la tabla 22, bajo la clasificación actual del equipo de repuestos se tiene un punto de equilibrio de 313,5K PEN. Si se compara el punto de equilibrio actual versus el propuesto se puede apreciar que se incrementó en 20K aproximadamente y eso se debe a la reducción del margen de contribución; es decir, tener un margen de contribución menor hace referencia a que los costos variables incrementaron y por lo tanto se tendrá que facturar más para poder soportar el nivel de costos fijos actual.

Tabla 22: Punto del equilibrio actual vs propuesto - repuestos

	ACTUAL	PROPUESTO
CF	115 871,91	69 625,61
% Mcg	23%	21%
Q	313 542,73	333 380,40

4.2.2.2. Análisis de sensibilidad - repuestos

El análisis de sensibilidad es una herramienta de gestión que permite predecir los resultados de un proyecto, ayudando a comprender las incertidumbres o cambio de mercado bajo diferentes escenarios.

Para poder analizar los cambios es importante tener presente que el punto de equilibrio mejorado de repuestos es de 333K PEN.

- Análisis de sensibilidad para el costo variable:

a) Incremento del costo variable del 3%:

Que se incremente el costo de los repuestos significa que el margen de contribución se hará más pequeño; por lo tanto, el punto de equilibrio incrementaría en 43K aproximadamente para así poder soportar los costos fijos actuales, quedando de la siguiente manera:

Tabla 23: Punto de equilibrio repuestos ante un incremento de costos

	PROPUESTO
CF	69 625,61
% Mcg	19%
Q	376 125,39

b) Reducción del costo variable de los repuestos en un 3%:

Reducir el costo variable de los repuestos significa que el margen de contribución incrementará; por lo tanto, el punto de equilibrio se reduce en 34K aproximadamente, quedando de la siguiente manera:

Tabla 24: Punto de equilibrio repuestos ante una reducción del costo variable

	PROPUESTO
CF	69 625,61
% Mcg	23%
Q	299 359,12

- Análisis de sensibilidad para el precio de venta:

a) Incremento del precio de venta en 3%:

Bajo la hipótesis de un incremento de precio de venta del 3% y manteniendo los costos variables de los repuestos se puede apreciar en la siguiente tabla que el punto de equilibrio se reduce a 300K soles. Esto hace referencia a que el margen de contribución mejora respecto la situación, por ello facturar la misma cantidad de repuestos estarían brindando una utilidad mejor que la actual y la propuesta.

Tabla 25: Punto de equilibrio repuestos ante un incremento de precio venta

	PROPUESTO
CF	69 625,61
% Mcg	23%
Q	300 251,94

b) Reducción del precio de venta en 3%:

Ante la situación de una reducción del precio de venta en un 3% y manteniendo los costos variables de los repuestos se puede apreciar en la tabla 26 que el punto de equilibrio se incrementa a 377,6K soles.

Tabla 26: Punto de equilibrio repuestos ante una reducción del precio venta

	PROPUESTO
CF	69 625,61
% Mcg	18%
Q	377 622,18

- Análisis de sensibilidad del costo fijo:

a) Incremento del costo fijo en 3%:

Bajo la situación donde los costos fijos del equipo de repuestos sufren un incremento se proyecta que el punto de equilibrio también incrementa, pero en menor proporción que el primer escenario, aumento de los costos variables.

Tabla 27: Punto de equilibrio ante un aumento de los costos fijos

	PROPUESTO
CF	71 714,38
% Mcg	21%
Q	343 381,81

b) Reducción del costo fijo en 3%:

Bajo la situación donde los costos fijos del equipo de repuestos sufren una reducción del 3% se proyecta que el punto de equilibrio también se reduzca a 323K aproximadamente.

Tabla 28: Punto de equilibrio ante una reducción de los costos fijos

	PROPUESTO
CF	67 536,84
% Mcg	21%
Q	323 378,50

4.2.3. Punto de equilibrio – servicios

Para poder identificar el punto de equilibrio del equipo de servicios se utilizará el método de unidades monetarias, cuya finalidad es identificar el valor de ingresos necesarios para poder determinar el break-even point.

La fórmula de la utilidad es la siguiente:

$$\text{Margen de contribución} = \text{ventas} - \text{costos variables}$$

Reemplazando los datos, se tiene:

$$\begin{aligned} \text{Margen de contribución} &= 105\,300,41 - 81\,759,84 \\ &= 23\,540,57 \end{aligned}$$

Se halla el porcentaje que el margen de contribución representa sobre las ventas:

$$\% \text{ cmg} = \text{margen de contribución} / \text{ventas}$$

$$\% \text{ cmg} = 23\,540,57 / 105\,300,41$$

$$\% \text{ cmg} = 0,223$$

Hallando el punto de equilibrio en ingresos:

$$\text{Ingreso } q = \text{costos fijos} / \%$$

$$\text{Ingreso de } q = 47\,905,54 / 0,223$$

$$\text{ingreso de } q = 214\,288,48$$

Si se fijara obtener un margen de contribución del 25%, se tendría que generar un ingreso de:

$$Q = 47\,905,54 / 0,25$$

$$Q = 191\,622,16 \text{ soles}$$

En conclusión, el equipo de repuestos necesita un ingreso de 214 289 soles para poder mantener un break-even bajo un margen de contribución del 21%. En directriz con los objetivos de la empresa donde se busca fijar un margen del 25% se debe facturar un valor de 278 503 soles.

4.2.3.1. Comparativo de punto de equilibrio - actual vs propuesto

En este punto se presentará la diferencia entre el punto de equilibrio actual; es decir, bajo la clasificación de costos actual versus la que se ha propuesto anteriormente.

Tabla 29: Comparativo del equilibrio actual vs propuesto – servicios

	ACTUAL	PROPUESTO
CF	51 798,06	47 905,54
% Mcg	29%	22%
Q	176 575,56	214 288,48

Según la tabla 29, bajo la clasificación actual del equipo de servicios se tiene un punto de equilibrio de 176,5K PEN. Si se compara el punto de equilibrio actual versus el propuesto se puede apreciar que se incrementó en 38K aproximadamente y eso se debe a la reducción del margen de contribución; es decir, al reducir mi margen de contribución quiere decir que voy a necesitar una mayor facturación para poder soportar mis costos indirectos.

4.2.3.2. Análisis de sensibilidad - servicios

El análisis de sensibilidad es una herramienta de gestión que permite predecir los resultados de un proyecto, ayudando a comprender las incertidumbres o cambio de mercado bajo diferentes escenarios.

Para poder analizar los cambios es importante tener presente que el punto de equilibrio mejorado de repuestos es de 214K PEN.

- Análisis de sensibilidad para el costo variable:

a) Si el costo variable del taller crece 3%:

Que se incremente el costo variable en servicios significa que el margen de contribución se hará más pequeño; por lo tanto, el punto de equilibrio incrementaría en 43K aproximadamente para así poder soportar los costos fijos actuales, quedando de la siguiente manera:

Tabla 30: Punto de equilibrio servicios ante un incremento de costos variables

	PROPUESTO
CF	47 905,54
% Mcg	20%
Q	239 213,15

b) Si el costo variable del taller disminuye un 3%:

Reducir el costo variable en servicios significa que el margen de contribución se hará más crece; por lo tanto, el punto de equilibrio se reduce en 20K aproximadamente para así poder soportar los costos fijos actuales, quedando de la siguiente manera:

Tabla 31: Punto de equilibrio servicios ante una reducción de costos variables

	PROPUESTO
CF	47 905,54
% Mcg	25%
Q	194 067,72

- Análisis de sensibilidad para el precio del taller:

a) Si el precio del servicio de taller incrementa 3%:

Bajo la hipótesis de un incremento de precio de venta del 3% y manteniendo los costos variables del taller se puede apreciar en la siguiente tabla que el punto de equilibrio se reduce a 195K soles. Esto hace referencia a que el margen de contribución mejora respecto la situación, por ello facturar la misma cantidad en taller estarían brindando una utilidad mejor que la actual y la propuesta.

Tabla 32: Punto de equilibrio repuestos ante un incremento de precio venta

	PROPUESTO
CF	47 905,54
% Mcg	25%
Q	194 602,56

b) Si el precio del servicio de taller se reduce un 3%:

Ante una reducción del precio de venta del 3% y manteniendo los costos variables del taller se puede apreciar en la tabla 33 que el punto de equilibrio se incrementa a 240K soles.

Tabla 33: Punto de equilibrio repuestos ante una reducción del precio venta

	PROPUESTO
CF	47 905,54
% Mcg	20%
Q	240 076,78

- Análisis de sensibilidad los costos fijos del taller:

a) Si los costos fijos se incrementan 3%:

Bajo la situación donde los costos fijos del equipo de servicios sufren un incremento se proyecta que el punto de equilibrio también incrementa, pero en menor proporción que el primer escenario donde se incrementaron de los costos variables.

Tabla 34: Punto de equilibrio servicios ante un incremento de costos fijos

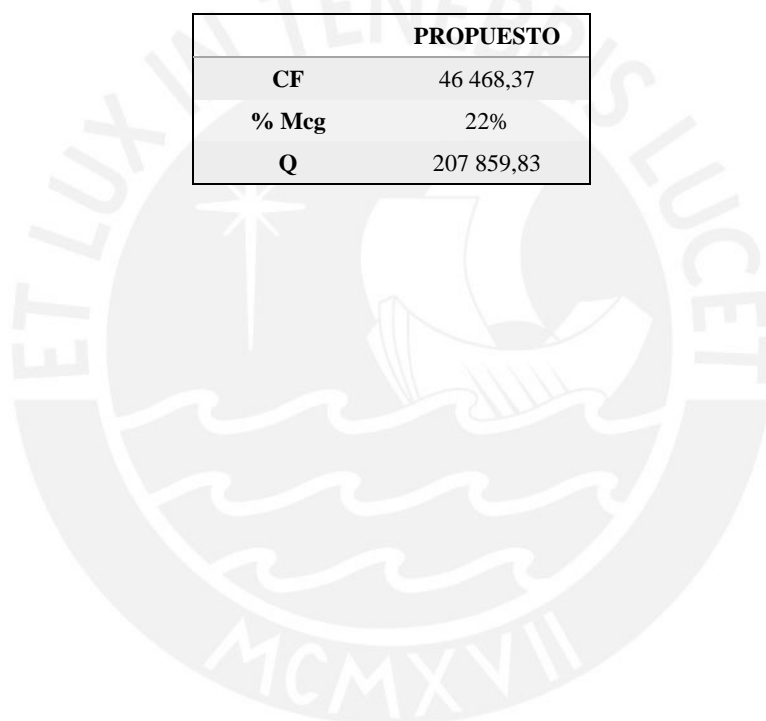
	PROPUESTO
CF	49 342,71
% Mcg	22%
Q	220 717,14

b) Si los costos fijos se reducen en 3%:

Bajo la situación donde los costos fijos del equipo de servicios sufren una reducción se proyecta que el punto de equilibrio también se reduce.

Tabla 35: Punto de equilibrio servicios ante una reducción de costos fijos

	PROPUESTO
CF	46 468,37
% Mcg	22%
Q	207 859,83



Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones del presente estudio de prefactibilidad.

5.1. Conclusiones

- a) Dada la operatividad actual y los costos en los que incurre cada equipo de negocio, la división no está produciendo los resultados esperados ni los que debería dejar según el sector sino más bien solo proyecta terminar el 2021 con márgenes negativos.
- b) El equipo retail, venta de motos, durante los últimos cinco años representó en promedio el 90% de la facturación de toda la división y ha sido este equipo el que ha absorbido en mayor proporción los gastos fijos, obteniendo así resultados diferentes a la verdadera performance que este ha podido presentar. Entre ellos se puede encontrar como un gasto principal alquiler del local; ya que al representar el 90% de la facturación de toda la división, este equipo también asume una proporción similar en valor. Sin embargo, si lo comparamos con la utilización del metro cuadrado debería ser el equipo de taller quien debe asumir un porcentaje mayor.
- c) Este equipo cuenta con los costos fijos muy elevados se les compara con los del sector. Sumado eso con la mala clasificación de costos y por ende el punto de equilibrio erróneo hacen que no se obtengan los resultados mínimos esperados.
- d) Finalmente, bajo el estudio realizado se concluye que se deben de vender como mínimo una cantidad de 288 unidades bajo el mix de venta actual para que el equipo se encuentre en break-even. Es importante resaltar que cualquier cambio en la distribución de venta por modelo afectará el Q de equilibrio siendo este más alto si crece la proporción de venta de motos con margen más pequeño o caso contrario el Q se reduce cuando se vendan motos más caras con mayor margen.

- e) El equipo de repuestos representa en promedio el 6% de la facturación total; sin embargo, es una unidad de negocio con la que se podría tener resultados muy favorables para la división, ya que este grupo de artículos cuenta con un margen mucho mayor al de retail, 23% en promedio. Al igual que el grupo anterior, el nivel de costos fijos que el equipo asume se encuentra en un nivel alto y hace que se obtenga un margen operativo promedio del 2.5%. Por ello, se concluye que el equipo debe renegociar o tercerizar ciertos servicios como la contabilidad con un proveedor más económico acorde a sus posibilidades.
- f) El equipo de servicios es actualmente el que hace que los resultados de la división se reduzcan o lleguen a ser negativos. Fue el equipo que se vio más afectado durante la cuarentena, ya que los clientes no podían realizar sus servicios de mantenimiento y optaban por realizar en un taller informal que se encuentre más cerca de su ubicación o que cuente con precios más bajos. Se concluye que el nivel de atenciones actual no permite que se pueda llegar al punto de equilibrio en facturación y los costos fijos y variables con los que cuentan resulta que se debe facturar 215K PEN.
- g) Luego de realizar el análisis de sensibilidad de los tres equipos se concluye que un incremento en los costos variables tiene un impacto mayor que un incremento en los costos fijos. Es importante conocer lo antes mencionado, ya que las partes de las motos son importadas desde japon y en este periodo del año se ha visto incrementado el costo por un tema de flete.

5.2. Recomendaciones

En líneas generales y para resolver los problemas actuales de los tres equipos, se recomienda lo siguiente:

- Aplicar la nueva estructuración de cada costo según el equipo que corresponda.
- Tercerizar los gastos administrativos, entre ellos contabilidad, administración, RRHH, logística y demás. Actualmente, la división está soportando parte del gasto de la división

autos, que al ser un producto de ticket más alto puede contar con un mayor nivel de gasto y aun así soportarlo.

- Para el equipo retail se debe de realizar un plan de ventas digital con el objetivo de poder incrementar el volumen y de cierta forma influenciar la venta de motos con un ticket mayor para hacer crecer la utilidad.
- Segmentar y diferenciar el tipo de producto (gama alta y baja) para poder identificar mejor el mercado objetivo de cada segmento. Esto ayudará a impulsar la venta de motos con un mayor margen.
- Para el equipo de repuestos se recomiendo habilitar una línea de personalización de motos, ya que según el estudio de perfil del cliente ellos si están dispuestos de invertir en accesorios o servicios que permitan marcar una diferencia frente a otras motos del mismo modelo.
- Para el equipo de servicio se propone realizar un plan de citas de la mano junto con la venta retail; es decir, al momento de la venta de la unidad se debería buscar agendar su primer mantenimiento con el cliente brindando un servicio de calidad y express.
- Además, se propone una reestructuración del plan de servicios para los mantenimientos del taller donde sea el dealer quien tenga servicios diferenciados frente a otros dealers como el recojo y entrega de unidad en delivery, un servicio de calidad y sin retrabajos, y en tiempo récord.
- Actualmente Honda, el market company, posee un margen unitario alrededor del 20%, ya que ellos se dedican a la importación y colocación directa del vehículo en sus dealers; además, es la marca quien decide el precio de venta al cliente y varias campañas comerciales. Se propone negociar con ellos el margen unitario por modelo o soportar el 100% de descuentos que se brindan en las campañas comerciales, ya que en el presente es asumido 50% la marca y 50% el dealer.

Bibliografía

- Alejandro Gusukuma (abril 2017). “El mercado automotriz en el Perú”.
[https://carbonell-law.org/NuevoDiseno/ozonomio/revista8/Noticias/Nacional/mercado-automotriz-peru\(1\)\(1\).pdf](https://carbonell-law.org/NuevoDiseno/ozonomio/revista8/Noticias/Nacional/mercado-automotriz-peru(1)(1).pdf).
- Asociación Automotriz del Perú (2021). Histórico de venta de vehículos por departamento, marca y segmento.
<https://aap.org.pe/extranet/estadisticas-bi/>
- Asociación Automotriz del Perú (julio 2021). Venta e inmatriculación de vehículos nuevos.
https://aap.org.pe/estadisticas/ventas_inmatriculaciones_vehiculos_nuevos/
- BBC News (16 de marzo de 2020). “Coronavirus: Perú decreta cuarentena general en el país y el cierre de fronteras durante 15 días ante la pandemia de Covid-19”.
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-51902989>.
- BCRP (junio 2021). Índice de precios al consumidor.
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01364PM/html>
- BCRP (junio 2021). PBI (variación porcentual).
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04863AA/html>
- BCRP (setiembre 2021). Tasa de interés nominal.
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/tasas-de-interes-nominal-y-real-en-moneda-nacional-y-moneda-extranjera>
- BCRP (setiembre 2021). Tipo de cambio.
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/tipo-de-cambio-nominal>
- Corporación Andina de Fomento (CAF) – Banco de desarrollo de América Latina (2004). “Perú, análisis del sector transporte”.
<https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/395/35.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Defontana (dic 2019). “Contabilidad de costos”.
<https://www.defontana.com.pe/que-es-contabilidad-de-costos/>.
- Diario Andina (noviembre 2020). “Congreso aprueba moción de vacancia presidencial”.
<https://andina.pe/agencia/noticia-congreso-aprueba-mocion-vacancia-presidencial-820889.aspx>.
- Diario El Comercio (febrero 2021). “Economía peruana cerró el 2020 con una caída de 11.1% tras golpe de la pandemia del Covid-19”.
<https://elcomercio.pe/economia/peru/economia-peruana-cerro-el-2020-con-una-caida-de-111-tras-el-golpe-de-la-pandemia-del-covid-19-inei-coronavirus-nndc-noticia/?ref=ecr>.
- Diario El Comercio (6 de marzo de 2020). “Coronavirus en Perú: Vamos a mantener la calma y confiar en el sistema de salud”, dice Martín Vizcarra”.
<https://elcomercio.pe/peru/coronavirus-en-peru-martin-vizcarra-confirma-primer-caso-del-covid-19-en-el-pais-nndc-noticia/?ref=ecr>.

Diario El Comercio (agosto 2020). “Ventas de autos nuevos en 2020 caería 30%, prevé Scotiabank”.

<https://elcomercio.pe/economia/peru/venta-de-autos-nuevos-en-2020-caeria-30-preve-scotiabank-nndc-noticia/>

Diario El Comercio (septiembre de 2020). “Economía peruana se acelera por el inicio de la fase 3 y anota en julio una caída de 11,71%”.

<https://elcomercio.pe/economia/peru/economia-peruana-se-acelera-por-el-inicio-de-la-fase-3-y-anota-en-julio-una-caida-de-1171-nndc-noticia/>.

Diario El Peruano (marzo de 2020). “Decreto Supremo que declara en Emergencia Sanitaria a nivel nacional por el plazo de noventa (90) días calendario y dicta medidas de prevención y control del Covid-19”.

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-declara-en-emergencia-sanitaria-a-nivel-decreto-supremo-n-008-2020-sa-1863981-2/>.

Diario Gestión (1 de enero de 2014). “Perú cerró el 2013 con una inflación de 2.86%, reportó el INEI”.

<http://gestion.pe/economia/peru-cerro-2013-inflacion-286-reporto-inei-2085058>

Diario Gestión (enero 2015). “¿Por qué sube el tipo de cambio?”.

<https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2015/01/por-que-sube-el-tipo-de-cambio.html/>

Diario Gestión (25 de marzo de 2020). “Scotiabank reduce de 2.4% a 0.3% su proyección de crecimiento del PBI en 2020 debido al coronavirus”.

<https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-scotiabank-reduce-de-24-a-03-su-proyeccion-de-crecimiento-del-pbi-en-2020-debido-al-covid-19-nndc-noticia/?ref=gesr>.

Diario Gestión (junio 2020). “Produce: 780,000 empresas reanudarán operaciones en la Fase 2 de la reactivación económica”.

<https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-produce-780000-empresas-reanudaran-operaciones-en-la-fase-2-de-la-reactivacion-economica-nndc-noticia/?ref=gesr>.

Diario La República Colombia (junio 2021). “Los organismos unilaterales proyectan que el Perú crecerá más del 8.5%”.

<https://www.larepublica.co/globoeconomia/organismos-internacionales-mantiene-proyecciones-economicas-positivas-para-peru-3182692#:~:text=Por%20otro%20lado%2C%20en%20la,2%25%20al%20cierre%20de%202022>.

Deutsche Welle (julio de 2020). “Perú levanta cuarentena con 285,213 contagios y 9,677 muertos”.

<https://www.dw.com/es/per%C3%BA-levanta-cuarentena-con-285213-contagios-y-9677-muertos/a-54006409>.

Grupo Pana (2021). Estado de Ganancias y Pérdidas de la División de Motos Honda

Grupo Verona (11 de junio del 2020). “Diferencias entre las Fase 1 y 2 para el inicio de actividades económicas”.

<https://grupoverona.pe/46197-2/>.

Honda del Perú (2021). Reporte de market share Honda a Julio 2021

Instituto de Ingenieros y Minas (mayo del 2020). “PERÚ AUTORIZA A 13,253 EMPRESAS A OPERAR EN FASE 1 DE REACTIVACIÓN ECONÓMICA”.

<https://iimp.org.pe/raiz/peru-autoriza-a-13,253-empresas-a-operar-en-fase-1-de-reactivacion-economica>.

INEI. (2020). Panorama de la Economía Peruana 1950-2019. De INEI.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1726/Libro.pdf

José Abril (2003). “Método para determinar el punto de equilibrio en una empresa constructora”. Pag.4

José Didier Váquiro C. (2019). El punto de equilibrio.

<https://www.pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm>

Modo emprendedor (2021). Punto de equilibrio: Aprende qué es y cómo calcularlo fácil.

<https://www.modoemprendedor.com/punto-de-equilibrio/>

OMS (abril 2020). “Covid-19: cronología de la actuación de la OMS”.

<https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>.

Radio Cotivalu (2 de junio de 2020). “Perú registra la mayor cantidad de médicos fallecidos por Covid-19 en Latinoamérica, según CMP”.

<https://www.radiocotivalu.org/peru-registra-la-mayor-cantidad-de-medicos-fallecidos-por-covid-19-en-latinoamerica-segun-cmp/>.

Rumbo Minero (3 mayo 2020). Minería y construcción en Fase 1 para reinicio de actividades.

<https://www.rumbominero.com/peru/noticias/mineria/mineria-y-construccion-en-fase-1-para-reinicio-de-actividades/>

William Jiménez Lemus (2010). "Contabilidad de Costos"

Anexos

Anexo A: Organigrama del equipo Retail para la División de Motos

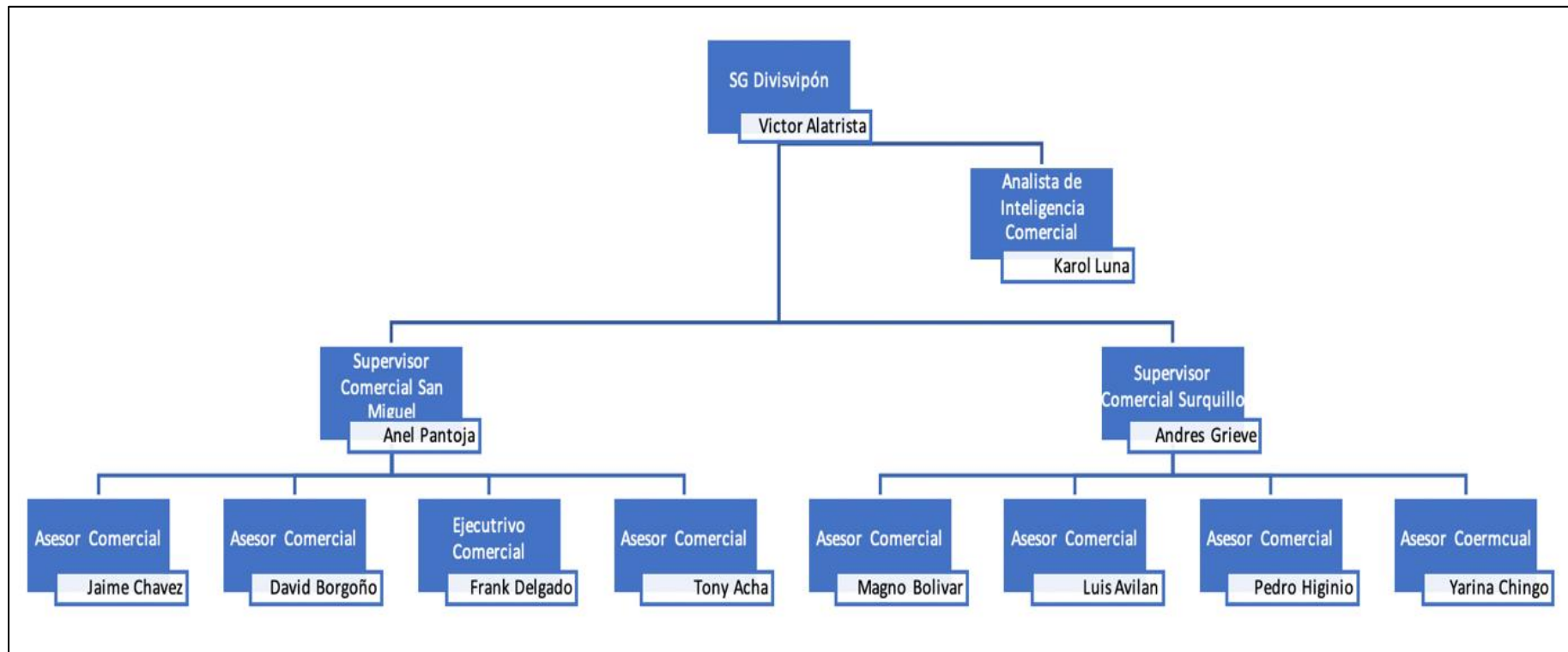


Figura A1: Organigrama del equipo comercial – Honda motos

Fuente: Grupo Pana 2021

Anexo B: Estado de ganancias y pérdidas Retail – 2020

Tabla B1: Estado de ganancias y pérdidas Retail - 2020

Concepto	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20	2020
01-VENTAS	589 135	1 758 851	491 625	-	-	1 002 311	1 788 729	2 360 323	1 962 543	2 205 728	1 976 820	1 553 041	15 689 106
02-INGRESOS OPERACIONALES	-	497	-	-	-	-	254	-	-	-	49	-	799
03-COSTO DE VENTAS	(555 638)	(1 618 698)	(453 956)	-	-	(934 010)	(1 581 091)	(2 145 569)	(1 703 160)	(1 895 646)	(1 756 733)	(1 374 419)	(14 018 920)
UTILIDAD BRUTA	33 497	140 649	37 669	-	-	68 301	207 892	214 754	259 383	310 081	220 136	178 622	1 670 985
MARGEN BRUTO	5,69%	8,00%	7,66%	0,00%	0,00%	6,81%	11,62%	9,10%	13,22%	14,06%	11,14%	11,50%	10,65%
04-GASTOS DIRECTOS	(135 451)	(128 154)	(136 945)	(81 507)	(82 938)	(85 386)	(95 874)	(145 693)	(162 857)	(165 839)	(167 438)	(169 928)	(1 558 009)
UTILIDAD DE GESTIÓN	(101 954)	12 495	(99 276)	(81 507)	(82 938)	(17 085)	112 018	69 061	96 526	144 243	52 698	8 695	112 977
MARGEN DE GESTIÓN	-17,31%	0,71%	-20,19%	0,00%	0,00%	-1,70%	6,26%	2,93%	4,92%	6,54%	2,67%	0,56%	0,72%
06-GASTOS INDIRECTOS	(7 880)	(8 156)	(7 865)	(9 662)	(8 323)	(8 792)	(9 720)	(9 499)	(8 723)	(9 076)	(10 364)	(8 640)	(106 700)
07-DEPRECIACIONES/AMORTIZAC.	(2 139)	(2 676)	(2 203)	(2 219)	(2 237)	(2 237)	(3 411)	(2 391)	(2 234)	(2 210)	(2 209)	(53 219)	(79 385)
UTILIDAD OPERATIVA	(111 973)	1 664	(109 345)	(93 388)	(93 498)	(28 114)	98 887	57 172	85 569	132 957	40 126	(53 165)	(73 108)
MARGEN OPERATIVO	-19,01%	0,09%	-22,24%	0,00%	0,00%	-2,80%	5,53%	2,42%	4,36%	6,03%	2,03%	-3,42%	-0,47%
09-OTROS INGRESOS	2 012	977	488	575	1 126	2 779	1 568	1 476	8 420	13 515	1 259	5 355	39 551
10-OTROS EGRESOS	(203)	(111)	(14)	(0)	(70)	(163 591)	(637)	(5 754)	(2 885)	(5 332)	(95)	(8 861)	(187 553)
11-DIFERENCIA DE TIPO DE CAMBIO	1 044	(2 287)	(5 469)	885	(1 853)	(2 122)	654	3 188	5 215	4 196	5 284	1 680	10 415
12-INGRESOS FINANCIEROS	778	866	716	903	958	1 007	927	2 548	925	1 011	1 335	(66)	11 909
13-GASTOS FINANCIEROS	(1 582)	(2 372)	(1 455)	(2 875)	(1 800)	(5 290)	(7 519)	(3 937)	(985)	(3 810)	(2 405)	(3 835)	(37 865)
14-CONTRATO DE COLABORACIÓN	-	(1 747)	-	-	-	-	(42 357)	(5 326)	(5 707)	(50 064)	(11 127)	-	(116 328)
15-GASTOS LABORALES EXTRAORDINARIOS	-	-	-	-	-	-	(6 377)	-	(62 515)	(26 305)	(1 457)	-	(96 655)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	(109 924)	(3 011)	(115 079)	(93 899)	(95 137)	(195 331)	45 145	49 367	28 038	66 169	32 920	(58 891)	(449 633)
MARGEN ANTES DE IMPUESTO	-18,66%	-0,17%	-23,41%	0,00%	0,00%	-19,49%	2,52%	2,09%	1,43%	3,00%	1,67%	-3,79%	-2,87%
16-IMPUESTO A LA RENTA	-	-	-	-	-	-	(13 318)	(14 563)	(8 271)	(19 520)	(9 711)	-	(65 384)
UTILIDAD NETA	(109 924)	(3 011)	(115 079)	(93 899)	(95 137)	(195 331)	31 828	34 804	19 767	46 649	23 208	(58 891)	(515 017)
MARGEN NETO	-18,66%	-0,17%	-23,41%	0,00%	0,00%	-19,49%	1,78%	1,47%	1,01%	2,11%	1,17%	-3,79%	-3,28%

Fuente: Grupo Pana 2021

Anexo C: Estado de ganancias y pérdidas Retail – presupuesto 2021

Tabla C1: Estado de ganancias y pérdidas Retail - presupuesto 2021

Concepto	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21	Set-21	Oct-21	Nov-21	Dic-21	2021
01-VENTAS	2 215 346	1 187 921	1 786 203	1 894 822	2 340 735	2 254 663	3 095 935	3 025 016	2 829 223	2 828 041	2 677 513	2 536 974	28 672 394
02-INGRESOS OPERACIONALES	19 922	22 434	33 760	26 947	39 275	16 525	41 070	34 868	36 361	37 787	35 586	33 241	377 776
03-COSTO DE VENTAS	(2 002 911)	(1 059 029)	(1 577 757)	(1 686 397)	(2 087 433)	(1 985 915)	(2 783 818)	(2 726 830)	(2 539 623)	(2 543 529)	(2 393 847)	(2 265 401)	(25 652 490)
UTILIDAD BRUTA	232 357	151 326	242 207	235 372	292 577	285 273	353 188	333 054	325 961	322 299	319 252	304 814	3 397 680
MARGEN BRUTO	10,49%	12,74%	13,56%	12,42%	12,50%	12,65%	11,41%	11,01%	11,52%	11,40%	11,92%	12,01%	11,85%
04-GASTOS DIRECTOS	(153 360)	(186 356)	(169 746)	(171 713)	(184 704)	(186 171)	(169 236)	(169 236)	(169 236)	(169 236)	(169 236)	(169 236)	(2 067 467)
UTILIDAD DE GESTIÓN	78 997	(35 030)	72 461	63 659	107 873	99 102	183 952	163 818	156 725	153 063	150 016	135 577	1 330 213
MARGEN DE GESTIÓN	3,57%	-2,95%	4,06%	3,36%	4,61%	4,40%	5,94%	5,42%	5,54%	5,41%	5,60%	5,34%	4,64%
06-GASTOS INDIRECTOS	(27 608)	(27 053)	(27 265)	(27 385)	(27 249)	(27 094)	(2 610)	(2 610)	(2 610)	(2 610)	(2 610)	(2 610)	(179 316)
07-DEPRECIACIONES/AMORTIZAC.	(2 232)	(104 117)	(172 155)	(1 271)	(2 246)	(2 085)	(2 293)	(2 293)	(2 293)	(2 293)	(2 293)	(2 293)	(297 863)
UTILIDAD OPERATIVA	49 157	(166 200)	(126 959)	35 003	78 379	69 923	179 048	158 915	151 822	148 159	145 113	130 674	853 034
MARGEN OPERATIVO	2,22%	-13,99%	-7,11%	1,85%	3,35%	3,10%	5,78%	5,25%	5,37%	5,24%	5,42%	5,15%	2,98%
09-OTROS INGRESOS	3 305	7 547	8 483	17 762	7 169	15 352	5 147	5 147	5 147	5 147	5 147	5 147	90 495
10-OTROS EGRESOS	(4 086)	(5 347)	(5 977)	(672)	(664)	(688)	(4 137)	(4 137)	(4 137)	(4 137)	(4 137)	(4 137)	(42 256)
11-DIFERENCIA DE TIPO DE CAMBIO	441	(1 282)	(10 257)	(3 227)	10 636	5 988	-	-	-	-	-	-	2 299
12-INGRESOS FINANCIEROS	1 471	1 332	-	1 748	1 804	1 693	2 795	2 795	2 795	2 795	2 795	2 795	24 818
13-GASTOS FINANCIEROS	(5 630)	(4 576)	-	(5 231)	(1 702)	(5 361)	(8 370)	(8 370)	(8 370)	(8 370)	(8 370)	(8 370)	(72 720)
14-CONTRATO DE COLABORACIÓN	(8 112)	2 730	(9 045)	(5 205)	(7 273)	(12 415)	(7 817)	(8 383)	(8 791)	(9 313)	(9 599)	(7 050)	(90 273)
15-GASTOS LABORALES EXTRAORDINARIOS	(4 415)	(5 680)	-	(959)	(959)	(1 364)	(761)	(761)	(761)	(761)	(761)	(761)	(17 943)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	32 130	(171 476)	(143 756)	39 220	87 391	73 128	165 905	145 205	137 705	133 520	130 187	118 297	747 455
MARGEN ANTES DE IMPUESTO	1,45%	-14,43%	-8,05%	2,07%	3,73%	3,24%	5,36%	4,80%	4,87%	4,72%	4,86%	4,66%	2,61%
16-IMPUESTO A LA RENTA	(9 478)			(11 570)	(25 780)	(21 573)	(48 942)	(42 836)	(40 623)	(39 388)	(38 405)	(34 898)	(313 492)
UTILIDAD NETA	22 651	(171 476)	(143 756)	27 650	61 611	51 555	116 963	102 370	97 082	94 131	91 782	83 399	433 963
MARGEN NETO	1,02%	-14,43%	-8,05%	1,46%	2,63%	2,29%	3,78%	3,38%	3,43%	3,33%	3,43%	3,29%	1,51%
UNIDADES	248	156	238	232	270	291	320	307	295	295	281	263	3196

Fuente: Grupo Pana 2021

Anexo D: Organigrama del equipo Repuestos para la División de Motos

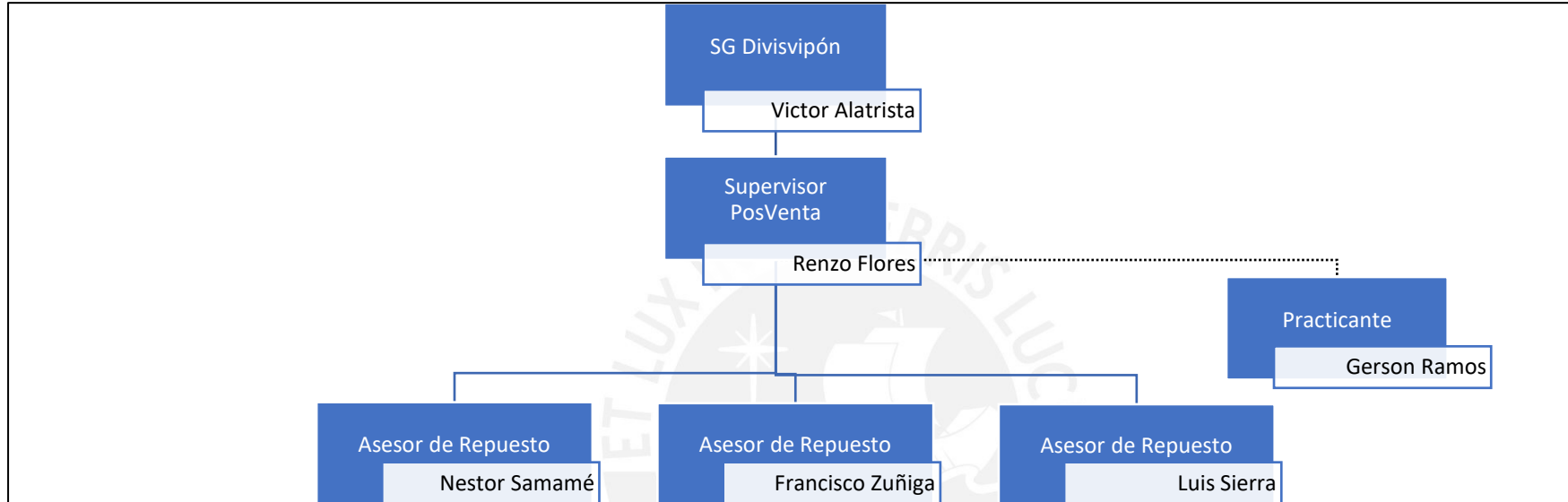


Figura D1: Organigrama del equipo de repuestos - Honda Motos

Fuente: Grupo Pana 2021

Anexo E: Estado de ganancias y pérdidas Repuestos – 2020

Tabla E1: Estado de ganancias y pérdidas Repuestos - 2020

Concepto	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20	TTL_2020
01-VENTAS	97 645,32	134 358	60 430	-	-	42 308	90 992	114 491	134 800	120 436	119 656	113 656	1 028 771
02-INGRESOS OPERACIONALES	20 036,96	(170)	(0)	(0)	0	(0)	1	55	-	-	15 320	-	35 242
03-COSTO DE VENTAS	(66 239,89)	(90 140)	(44 901)	-	(3)	(28 559)	(69 236)	(72 337)	(96 492)	(124 634)	(84 434)	(109 914)	(786 889)
UTILIDAD BRUTA	51 442,39	44 048	15 529	(0)	(3)	13 749	21 757	42 209	38 308	(4 198)	50 542	3 742	277 125
MARGEN BRUTO	52,68%	32,78%	25,70%	0,00%	0,00%	32,50%	23,91%	36,87%	28,42%	-3,49%	42,24%	3,29%	26,94%
04-GASTOS DIRECTOS	(40 077,56)	(37 697)	(20 343)	(22 828)	(14 605)	(24 112)	(22 020)	(21 337)	(28 648)	(22 929)	(27 857)	(30 271)	(312 724)
UTILIDAD DE GESTIÓN	11 364,83	6 351	(4 814)	(22 828)	(14 608)	(10 363)	(263)	20 872	9 660	(27 127)	22 684	(26 529)	(35 600)
MARGEN DE GESTIÓN	11,64%	4,73%	-7,97%	0,00%	0,00%	-24,49%	-0,29%	18,23%	7,17%	-22,52%	18,96%	-23,34%	-3,46%
06-GASTOS INDIRECTOS	(11 258,65)	(11 474)	(8 616)	(8 012)	(7 036)	(10 919)	(10 103)	(8 114)	(9 660)	(10 401)	(11 409)	(15 623)	(122 624)
07-DEPRECIACIONES/AMORTIZAC.	(1 524,97)	(3 151)	(1 529)	(1 540)	(1 552)	(1 553)	(2 089)	(1 586)	(1 671)	(1 654)	(1 652)	(1 165)	(20 666)
UTILIDAD OPERATIVA	(1 418,79)	(8 273)	(14 959)	(32 380)	(23 196)	(22 834)	(12 455)	11 172	(1 670)	(39 182)	9 624	(43 317)	(178 889)
MARGEN OPERATIVO	-1,45%	-6,16%	-24,75%	0,00%	0,00%	-53,97%	-13,69%	9,76%	-1,24%	-32,53%	8,04%	-38,11%	-17,39%
09-OTROS INGRESOS	1 591,92	1 313	527	409	862	336	1 173	17 855	6 940	2 226	(889)	15 102	47 446
10-OTROS EGRESOS	(61,28)	(32)	(4)	(0)	(15)	(62)	(139)	(15 714)	(716)	(1 117)	(22)	(2 436)	(20 319)
11-DIFERENCIA DE TIPO DE CAMBIO	471,70	(1 618)	(1 496)	401	59	(1 148)	50	(1 457)	(169)	(610)	(912)	78	(6 350)
12-INGRESOS FINANCIEROS	839,58	935	773	975	1 034	923	1 000	2 750	999	1 091	1 442	(75)	12 688
13-GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-	(465)	(1 493)	-	(3 260)	(6 809)	(976)	(1 006)	(14 010)
14-CONTRATO DE COLABORACIÓN	-	(1 840)	-	-	-	-	(91)	(1 385)	(2 802)	(6 396)	(3 581)	10 446	(5 650)
15-GASTOS LABORALES EXTRAORDINARIOS	-	-	(543)	-	-	-	(17 129)	(4 351)	(724)	(330)	(1 213)	(15)	(24 306)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	1 423,13	(9 515)	(15 703)	(30 594)	(21 255)	(23 251)	(29 084)	8 870	(1 403)	(51 125)	3 472	(21 224)	(189 389)
MARGEN ANTES DE IMPUESTO	1,46%	-7,08%	-25,99%	0,00%	0,00%	-54,96%	-31,96%	7,75%	-1,04%	-42,45%	2,90%	-18,67%	-18,41%
16-IMPUESTO A LA RENTA	(419,82)	-	-	-	-	-	-	(2 616,64)	-	-	(1 024,37)	-	(4 060,83)
UTILIDAD NETA	1 003,31	(9 515)	(15 703)	(30 594)	(21 255)	(23 251)	(29 084)	6 253	(1 403)	(51 125)	2 448	(21 224)	(193 450)
MARGEN NETO	1,03%	-7,08%	-25,99%	0,00%	0,00%	-54,96%	-31,96%	5,46%	-1,04%	-42,45%	2,05%	-18,67%	-18,80%

Fuente: Grupo Pana 2021

Anexo F: Estado de ganancias y pérdidas Repuestos – presupuesto 2021

Tabla F1: Estado de ganancias y pérdidas Repuestos - presupuesto 2021

Concepto	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21	Set-21	Oct-21	Nov-21	Dic-21	2021
01-VENTAS	119 695	79 127	150 414	134 591	151 346	158 075	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	1 873 247
02-INGRESOS OPERACIONALES	-		1 139	768	1 167	1 525	1 826	1 826	1 826	1 826	1 826	1 826	15 555
03-COSTO DE VENTAS	(84 559)	(59 248)	(108 186)	(100 465)	(111 706)	(125 799)	(128 788)	(128 788)	(128 788)	(128 788)	(128 788)	(128 788)	(1 362 688)
UTILIDAD BRUTA	35 136	19 879	43 367	34 893	40 807	33 801	53 038	53 038	53 038	53 038	53 038	53 038	526 114
MARGEN BRUTO	29,35%	25,12%	28,83%	25,93%	26,96%	21,38%	29,47%	29,47%	29,47%	29,47%	29,47%	29,47%	28,09%
04-GASTOS DIRECTOS	(22 552)	(24 795)	(27 989)	(31 837)	(64 691)	(31 237)	(32 437)	(32 404)	(32 404)	(32 404)	(32 404)	(32 404)	(397 557)
UTILIDAD DE GESTIÓN	12 583,29	(4 916)	15 378	3 056	(23 884)	2 564	20 602	20 635	20 635	20 635	20 634	20 634	128 557
MARGEN DE GESTIÓN	10,51%	-6,21%	10,22%	2,27%	-15,78%	1,62%	11,45%	11,46%	11,46%	11,46%	11,46%	11,46%	6,86%
06-GASTOS INDIRECTOS	(9 762)	(10 915)	(11 652)	(11 003)	(11 794)	(12 154)	(12 395)	(12 414)	(15 808)	(12 396)	(11 639)	(11 737)	(143 670)
07-DEPRECIACIONES/AMORTIZAC.	(1 735)	(1 746)	(1 843)	(974)	(1 169)	(1 621)	(1 783)	(1 783)	(1 783)	(1 783)	(1 783)	(1 783)	(19 784)
UTILIDAD OPERATIVA	1 086	(17 577)	1 883	(8 921)	(36 847)	(11 211)	6 424	6 439	3 044	6 456	7 213	7 114	(34 897)
MARGEN OPERATIVO	0,91%	-22,21%	1,25%	-6,63%	-24,35%	-7,09%	3,57%	3,58%	1,69%	3,59%	4,01%	3,95%	-1,86%
09-OTROS INGRESOS	345	3 432	613	3 926	9 474	1 661	1 549	1 549	1 549	1 549	1 549	1 549	28 745
10-OTROS EGRESOS	(359)	(633)	(1 080)	(459)	(986)	(57)	(209)	(209)	(209)	(209)	(209)	(209)	(4 826)
11-DIFERENCIA DE TIPO DE CAMBIO	(187)	(168)	(807)	(667)	(48)	(902)	-	-	-	-	-	-	(2 778)
12-INGRESOS FINANCIEROS	110	100	-	131	135	127	722	722	722	722	722	722	4 933
13-GASTOS FINANCIEROS	(98)	(46)	-	(101)	(89)	(95)	(2 093)	(2 093)	(2 093)	(2 093)	(2 093)	(2 093)	(12 982)
14-CONTRATO DE COLABORACIÓN	(1 683)	566	(1 876)	(1 080)	(1 508)	(2 576)	(1 621)	(1 739)	(1 823)	(1 932)	(1 991)	(1 462)	(18 724)
15-GASTOS LABORALES EXTRAORDINARIOS	(331)	(426)	-	-	-	-	(509)	(509)	(509)	(509)	(509)	(509)	(3 812)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	(1 116)	(14 751)	(1 267)	(7 170)	(29 868)	(13 052)	4 263	4 160	681	3 984	4 681	5 112	(44 342)
MARGEN ANTES DE IMPUESTO	-0,93%	-18,64%	-0,84%	-5,33%	-19,73%	-8,26%	2,37%	2,31%	0,38%	2,21%	2,60%	2,84%	-2,37%
16-IMPUESTO A LA RENTA	1 870,47	5 466,95	2 005,13	3 762,90	12 025,55	11 663,91	515,46	545,48	1 773,00	596,22	345,72	224,51	40 795,30
UTILIDAD NETA	755	(9 284)	738	(3 407)	(17 842)	(1 388)	4 778	4 705	2 454	4 581	5 027	5 337	(3 547)
MARGEN NETO	0,63%	-11,73%	0,49%	-2,53%	-11,79%	-0,88%	2,65%	2,61%	1,36%	2,54%	2,79%	2,96%	-0,19%

Fuente: Grupo Pana 2021

Anexo G: Organigrama del equipo Servicios para la División de Motos

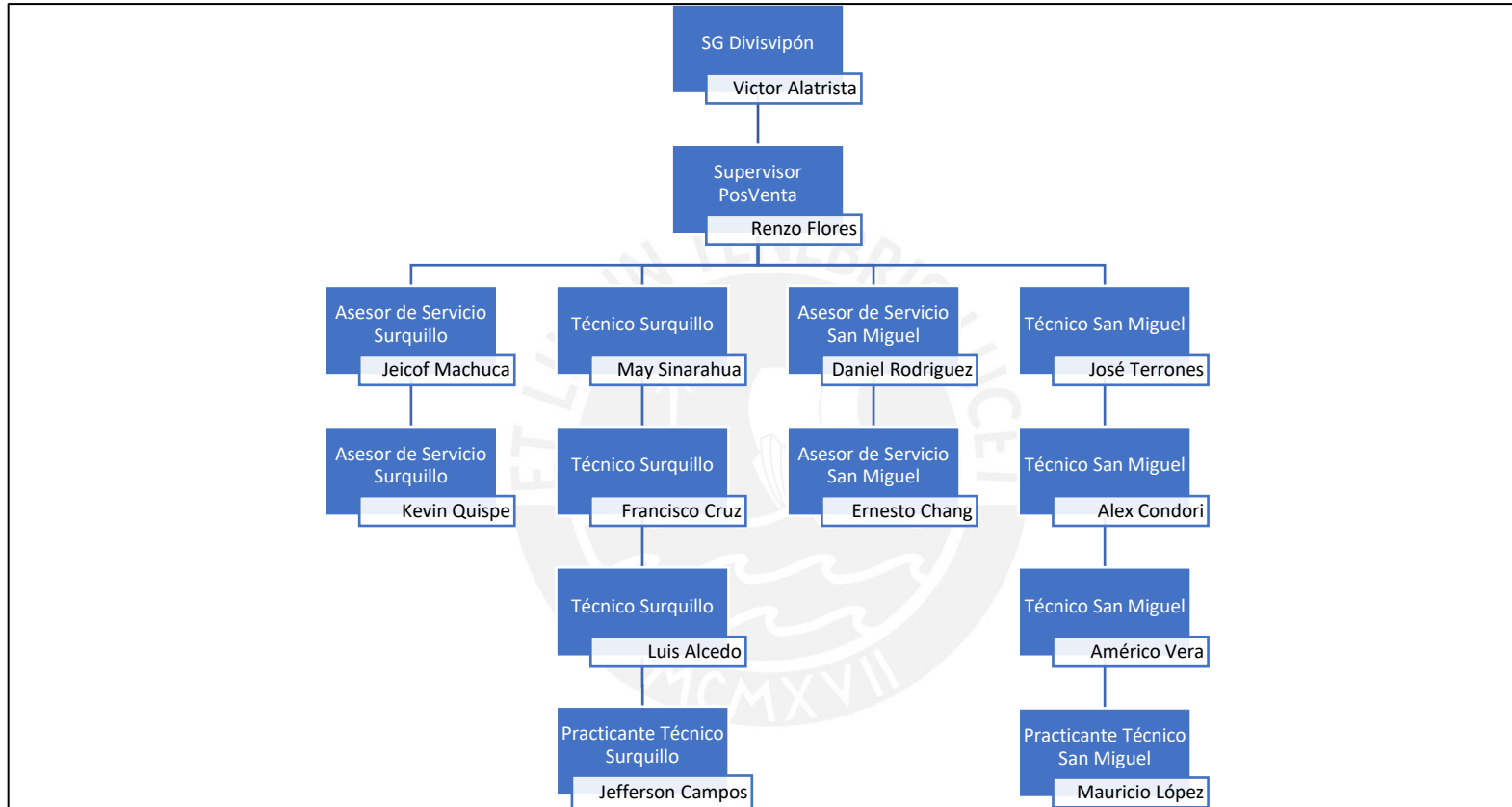


Figura G1: Organigrama del equipo de Servicios - Honda Motos

Fuente: Grupo Pana 2021

Anexo H: Estado de ganancias y pérdidas Servicios – 2020

Tabla H1: Estado de ganancias y pérdidas Servicios – 2020

Concepto	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20	2020
01-VENTAS	68 232	119 156	44 383	-	26 144	62 055	97 135	69 968	83 330	91 726	69 239	51 322	782 690
02-INGRESOS OPERACIONALES	-	-	-	-	-	-	-	1 028	-	925	-	987	2 941
03-COSTO DE VENTAS	(37 638)	(66 793)	(25 814)	-	(20 811)	(45 534)	(61 343)	(42 845)	(49 675)	(55 055)	(40 831)	(29 928)	(476 267)
UTILIDAD BRUTA	30 593	52 363	18 569	-	5 333	16 522	35 793	28 151	33 655	37 596	28 408	22 381	309 364
MARGEN BRUTO	44,84%	43,94%	41,84%	0,00%	20,40%	26,62%	36,85%	40,23%	40,39%	40,99%	41,03%	43,61%	39,53%
04-GASTOS DIRECTOS	(32 805)	(34 664)	(28 458)	(12 383)	(10 026)	(17 354)	(22 782)	(25 476)	(28 324)	(29 145)	(22 319)	(25 078)	(288 814)
UTILIDAD DE GESTIÓN	(2 211)	17 699	(9 889)	(12 383)	(4 693)	(832)	13 011	2 674	5 331	8 451	6 089	(2 696)	20 550
MARGEN DE GESTIÓN	-3,24%	14,85%	-22,28%	0,00%	-17,95%	-1,34%	13,39%	3,82%	6,40%	9,21%	8,79%	-5,25%	2,63%
06-GASTOS INDIRECTOS	(22 284)	(20 431)	(15 095)	(14 161)	(12 191)	(19 126)	(17 698)	(14 212)	(18 693)	(20 340)	(20 197)	(24 368)	(218 796)
07-DEPRECIACIONES/AMORTIZAC.	(1 911)	(2 845)	(1 917)	(1 930)	(1 946)	(1 946)	(2 006)	(1 989)	(2 094)	(2 073)	(2 070)	(4 019)	(26 748)
UTILIDAD OPERATIVA	(26 408)	(5 577)	(26 901)	(28 473)	(18 830)	(21 905)	(6 693)	(13 527)	(15 457)	(13 962)	(16 178)	(31 084)	(224 994)
MARGEN OPERATIVO	-38,70%	-4,68%	-60,61%	0,00%	-72,02%	-35,30%	-6,89%	-19,33%	-18,55%	-15,22%	-23,37%	-60,57%	-28,75%
09-OTROS INGRESOS	2 788	2 077	1 041	792	749	616	2 309	2 046	4 211	4 682	2 268	10 950	34 531
10-OTROS EGRESOS	(107)	(54)	(7)	(0)	(27)	(17)	(244)	(189)	(525)	(1 957)	(39)	6	(3 161)
11-DIFERENCIA DE TIPO DE CAMBIO	300	(1 041)	(962)	258	37	(745)	22	(951)	(165)	(414)	(555)	47	(4 168)
12-INGRESOS FINANCIEROS	1 470	1 638	1 354	1 708	1 812	1 617	1 753	4 819	1 750	1 912	2 526	(132)	22 228
13-GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-	309	(675)	-	(3 467)	(5 481)	(951)	(946)	(11 211)
14-CONTRATO DE COLABORACIÓN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15-GASTOS LABORALES EXTRAORDINARIOS	-	-	(952)	-	-	-	-	(1 737)	(1 269)	(578)	(2 125)	(27)	(6 686)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	(21 954)	(2 958)	(26 427)	(25 715)	(16 258)	(20 125)	(3 528)	(9 539)	(14 920)	(15 797)	(15 054)	(21 186)	(193 461)
MARGEN ANTES DE IMPUESTO	-32,18%	-2,48%	-59,54%	0,00%	-62,18%	-32,43%	-3,63%	-13,63%	-17,91%	-17,22%	-21,74%	-41,28%	-24,72%
16-IMPUESTO A LA RENTA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD NETA	(21 954)	(2 958)	(26 427)	(25 715)	(16 258)	(20 125)	(3 528)	(9 539)	(14 920)	(15 797)	(15 054)	(21 186)	(193 461)
MARGEN NETO	-32,18%	-2,48%	-59,54%	0,00%	-62,18%	-32,43%	-3,63%	-13,63%	-17,91%	-17,22%	-21,74%	-41,28%	-24,72%

Fuente: Grupo Pana 2021

Anexo I: Estado de ganancias y pérdidas Servicios – presupuesto 2021

Tabla II: Estado de ganancias y pérdidas Servicios – presupuesto 2021

Concepto	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21	Set-21	Oct-21	Nov-21	Dic-21	2021
01-VENTAS	75 044	66 755	92 802	86 228	105 300	101 519	134 663	134 663	134 663	134 663	134 663	134 663	1 335 624
02-INGRESOS OPERACIONALES	8 145	7 100	8 805	8 616	12 556	10 490	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	115 712
03-COSTO DE VENTAS	(51 726)	(47 138)	(68 570)	(62 168)	(77 850)	(69 373)	(86 173)	(86 173)	(86 173)	(86 173)	(86 173)	(86 173)	(893 862)
UTILIDAD BRUTA	31 463	26 717	33 038	32 676	40 006	42 637	58 490	58 490	58 490	58 490	58 490	58 490	557 475
MARGEN BRUTO	41,93%	40,02%	35,60%	37,90%	37,99%	42,00%	43,43%	43,43%	43,43%	43,43%	43,43%	43,43%	41,74%
04-GASTOS DIRECTOS	(24 937)	(28 002)	(35 788)	(35 121)	(38 108)	(36 819)	(46 109)	(46 109)	(46 109)	(46 109)	(46 109)	(46 109)	(475 427)
UTILIDAD DE GESTIÓN	6 525,86	(1 284)	(2 750)	(2 445)	1 898	5 818	12 381	12 381	12 381	12 381	12 381	12 381	82 047
MARGEN DE GESTIÓN	8,70%	-1,92%	-2,96%	-2,84%	1,80%	5,73%	9,19%	9,19%	9,19%	9,19%	9,19%	9,19%	6,14%
06-GASTOS INDIRECTOS	(7 131)	(8 310)	(9 662)	(8 629)	(9 638)	(10 368)	(9 500)	(9 500)	(9 500)	(9 500)	(9 500)	(9 500)	(110 737)
07-DEPRECIACIONES/AMORTIZAC.	(2 129)	(2 142)	(2 261)	(1 198)	(4 069)	(1 989)	(2 187)	(2 187)	(2 187)	(2 187)	(2 187)	(2 187)	(26 906)
UTILIDAD OPERATIVA	(2 733)	(11 736)	(14 672)	(12 272)	(11 809)	(6 539)	694	694	694	694	694	694	(55 596)
MARGEN OPERATIVO	-3,64%	-17,58%	-15,81%	-14,23%	-11,21%	-6,44%	0,52%	0,52%	0,52%	0,52%	0,52%	0,52%	-4,16%
09-OTROS INGRESOS	573	5 564	1 494	6 637	3 500	1 567	1 801	1 801	1 801	1 801	1 801	1 801	30 138
10-OTROS EGRESOS	(801)	(1 206)	(1 549)	(803)	(1 339)	(1 330)	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	(1 029)
11-DIFERENCIA DE TIPO DE CAMBIO	(474)	(398)	(2 051)	(2 078)	(51)	(2 178)	-	-	-	-	-	-	(7 230)
12-INGRESOS FINANCIEROS	257	233	-	306	316	296	622	622	622	622	622	622	5 140
13-GASTOS FINANCIEROS	(228)	(106)	-	(235)	(207)	(221)	(401)	(401)	(401)	(401)	(401)	(401)	(3 400)
14-CONTRATO DE COLABORACIÓN	-	-	-	-	-	-	(1 327)	(1 327)	(1 327)	(1 327)	(1 327)	(1 327)	(7 964)
15-GASTOS LABORALES EXTRAORDINARIOS	(773)	(994)	-	-	-	-	(881)	(881)	(881)	(881)	(881)	(881)	(7 051)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	(4 178)	(8 643)	(16 779)	(8 446)	(9 590)	(8 405)	1 508	1 508	1 508	1 508	1 508	1 508	(46 992)
MARGEN ANTES DE IMPUESTO	-5,57%	-12,95%	-18,08%	-9,79%	-9,11%	-8,28%	1,12%	1,12%	1,12%	1,12%	1,12%	1,12%	-3,52%
16-IMPUESTO A LA RENTA	-	-	-	-	-	-	(444,87)	(444,87)	(444,87)	(444,87)	(444,87)	(444,87)	(2 669,22)
UTILIDAD NETA	(4 178)	(8 643)	(16 779)	(8 446)	(9 590)	(8 405)	1 063	1 063	1 063	1 063	1 063	1 063	(49 661)
MARGEN NETO	-5,57%	-12,95%	-18,08%	-9,79%	-9,11%	-8,28%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	-3,72%

Fuente: Grupo Pana 2021