



# **Análisis de Caso**

## EMPRESA AUTOPARTES COLOMBIA

Por:

Isabel Cristina Rincón Rodríguez

Julio Lora Suárez

Álvaro Rojas Quintana

Gustavo Vanegas Fernández



## Historia

Álvaro y Gustavo formaban parte de la Junta Directiva de una compañía del sector metalmeccánico dedicada a la fabricación de autopartes.

La empresa se encontraba en una situación difícil debido a que se estaban tomando decisiones muy conservadoras con respecto a la innovación tanto administrativa como tecnológica para enfrentar el mundo global competitivo, en el cual la organización estaba operando.

En varias ocasiones intentaron motivar a los demás miembros de la Junta Directiva para inducir rápidos cambios que llevaran a la organización a ser más competitiva, sin embargo, no encontraron respuesta positiva.

Conscientes de que la empresa no tendría futuro sin el replantamiento estratégico que ellos trataron de promover fallidamente, decidieron vender su participación en esta compañía.

Gustavo y Álvaro deseosos de continuar con el desarrollo de su espíritu empresarial y teniendo un horizonte claro sobre el direccionamiento estratégico que debe darse a este tipo de empresas, tomaron la determinación de continuar con su sueño, invirtiendo el capital recibido de la venta de su participación en la anterior empresa en lo posible en otra de este mismo ramo de los negocios, ya que consideran que allí tienen buenas posibilidades de éxito pues conocen bien el mercado, los procesos de producción del sector y están en capacidad de asegurar la calidad de los productos que decidan fabricar y vender.

Mientras toman la decisión han depositado su dinero en un fondo fiduciario, Álvaro y Gustavo consideran que por el esfuerzo de ser empresarios y el riesgo y dedicación que esto representa, la nueva inversión deberá darles un retorno por lo menos similar al del promedio del mercado financiero.

Los inversionistas tienen la posibilidad de conseguir crédito bancario si lo llegaran a necesitar para completar el monto que requieran para su proyecto.

Los futuros socios, luego de varios meses de investigación y consulta sobre el tema se encontraron ante la posibilidad de adquirir una empresa en marcha entre varias alternativas que les fueron ofrecidas.

Finalmente, luego de descartar algunas que no se ajustaban a sus propósitos, centraron su interés en dos posibles compañías que cumplían con el perfil y sobre las que consideraron que se podría esperar un futuro exitoso.

Como buenos conocedores del mercado, Gustavo y Álvaro contactaron a Isabel Cristina, ejecutiva de una prestigiosa firma de investigación de mercados para que les diera una opinión sobre el futuro comercial de estas empresas. Luego de adelantar diversos estudios y realizar sondeos y encuestas sobre las dos empresas candidatas, Isabel Cristina les confirmó que ambas estaban en buenas condiciones, con productos bien posicionados, ventas crecientes, calidad satisfactoria y buen servicio a sus clientes.

**MECANOPARTES & CIA. LTDA.** Es una de las empresas de posible adquisición. Está enfocada en buscar un posicionamiento estratégico competitivo basado en diferenciación por la calidad de sus productos, el cumplimiento de los pedidos y el servicio posventa. Es propiedad de un grupo de empresas del sector metalmecánico, dedicada a la fabricación de partes y piezas troqueladas y estampadas, con una experiencia de más de 30 años como proveedora de partes de equipo original para empresas del sector automotor (las tres ensambladoras de automóviles de Colombia), de electrodomésticos y en menor volumen para la construcción.

Esta organización está tratando de diversificar su mercado dado que el sector automotor ha encontrado en los componentes importados mejor calidad y precios más bajos que el que ofrece la industria nacional.

El área técnica de la compañía ha recomendado realizar un proceso de reconversión de sus equipos por tecnología más avanzada que permite competir con los niveles de calidad y costos de los rivales del exterior con los que están negociando las ensambladoras nacionales, lo que implicaría una importante inversión que sería un factor determinante para encaminar esta compañía hacia un nuevo desarrollo estratégico que garantice su supervivencia y crecimiento a futuro.

**FERROCOMPONENTES LTDA.** Es la segunda alternativa de inversión. Creada hace algo más de veinticinco años y dedicada a la producción y comercialización en el sector de autopartes, exclusivamente. Es propiedad de Pedro Acero Cuadrado, su fundador, quien siempre ha estado al frente de la empresa con bastante éxito. Su gestión se fundamenta en su conocimiento del mercado, experiencia administrativa y una gran adaptabilidad para cumplir con los requerimientos de sus clientes, principalmente en el diseño y desarrollo de nuevos productos. Pedro ha decidido retirarse y para ello ha puesto en venta su empresa puesto que no tiene herederos ni personas cercanas que deseen continuar el negocio. Atiende pedidos de dos de las grandes ensambladoras del país. Sus ventas fueron crecientes hasta hace cuatro años, época en que disminuyeron principalmente a causa de la reducción en la demanda de los productos finales de sus clientes principales. No obstante, sus posibilidades de crecimiento y recuperación son bastante prometedoras. La empresa ha mantenido la calidad en sus productos y la atención a sus clientes, lo que le ha permitido mantenerse en el mercado, lograr prestigio en el sector y recuperar la dinámica de crecimiento de sus ventas.

Esta organización recientemente adquirió un sistema CAD para su área de diseño, automatizó varias líneas de producción logrando mejorar en un 200% la efectividad de los procesos y disminuyendo los rechazos a porcentajes muy bajos. Igualmente tiene un ambicioso proyecto para cambiar gradualmente todos sus equipos a tecnologías digitales.

Para iniciar un análisis más profundo de los demás aspectos de las dos empresas, se recibieron los estados financieros básicos e información adicional relacionada, la cual se anexa.

Luego del informe de Isabel Cristina, Gustavo y Álvaro decidieron acudir a Julio, prestigioso consultor empresarial para que los orientara en el proceso de escoger la mejor alternativa de inversión.

Gustavo y Álvaro desean conocer a través del consultor un modelo para determinar la realidad financiera de estas dos empresas y en consecuencia poder tomar la decisión de inversión más acertada.

Julio deberá presentar en un breve plazo un planteamiento sobre los pasos que se deben seguir para conocer el estado financiero de la empresa y la posibilidad que tiene para generar valor que asegure un resultado acorde con su esfuerzo, costo de oportunidad y que además permita crecimiento del valor de la empresa.

Se solicita que el equipo de trabajo asuma el papel del asesor financiero contratado por Gustavo y Álvaro. Se debe presentar y desarrollar un modelo de evaluación financiera, elaborar las conclusiones y hacer las recomendaciones pertinentes.

## **Problema**

---

Desconocimiento del procedimiento adecuado a seguir para determinar la conveniencia de adquirir una empresa activa de cuyo sector económico tienen conocimiento los futuros inversionistas.

## Objetivo

---

1. El consultor debe analizar y proponer un procedimiento lógico de evaluación de las compañías.
2. El consultor debe plantear un posible modelo de valoración.

## Temas

---

1. Análisis y administración financiera.
2. Evaluación financiera de proyectos.
3. Modelos de valoración de empresas.
4. Medición de valor agregado.
5. Planeación Financiera.
6. Definición de estrategias competitivas.
7. Habilidades para planteamiento de alternativas para toma de decisiones.

## ANEXO 1

Estados financieros e información complementaria de  
MECANOPARTES & CIA. LTDA.

## Estado de resultados (Millones de \$)

|                                 | AÑO 1 |     | AÑO 2     |      |      | AÑO 3 |           |      |      |     |
|---------------------------------|-------|-----|-----------|------|------|-------|-----------|------|------|-----|
|                                 | 2005  | %   | Variación |      | 2004 | %     | Variación |      | 2003 | %   |
| <b>Ventas netas</b>             | 652   | 100 | 22        | 3%   | 630  | 100   | 133       | 27%  | 497  | 100 |
| Costo de ventas                 | 301   | 46  | -14       | -4%  | 315  | 50    | 79        | 33%  | 236  | 47  |
| <b>Utilidad bruta</b>           | 351   | 54  | 36        | 11%  | 315  | 50    | 54        | 21%  | 261  | 53  |
| Gastos operacionales            | 349   | 54  | 51        | 17%  | 298  | 47    | 73        | 32%  | 225  | 45  |
| <b>U. Operativa</b>             | 2     | 0,3 | -15       | -88% | 17   | 3     | -19       | -53% | 36   | 7   |
| + Ingresos no operacionales     | 26    | 4   | 19        | 271% | 7    | 1     | 5         | 250% | 2    | 0   |
| - Otros gastos no operacionales | 2     | 0   | 1         | 100% | 1    | 0     | -9        | -90% | 10   | 2   |
| <b>U.A.I.I.</b>                 | 26    | 4   | 3         | 13%  | 23   | 4     | -5        | -18% | 28   | 6   |
| Gasto intereses                 | 9     | 1   | 5         | 104% | 4    | 1     | 4         | 0%   |      | 0   |
| <b>U.A.I.</b>                   | 17    | 3   | -2        | -9%  | 19   | 3     | -9        | -34% | 28   | 6   |
| Impuestos                       |       | 0   | 0         | 0%   |      | 0     | -10       | 0%   | 10   | 2   |
| <b>Utilidad Neta</b>            | 17    | 3   | -2        | -9%  | 19   | 3     | 1         | 3%   | 18   | 4   |

MECAPARTES & CIA.LTDA.  
Balance General ( Millones de \$)

| ACTIVOS                                  | 2005 |     | Variación |      | 2004 |      | Variación |      | 2003 |      |
|--|------|-----|-----------|------|------|------|-----------|------|------|------|
|  |      | %   |           |      |      | %    |           |      |      | %    |
| Disponible                               | 23   | 6   | 14        | 156% | 9    | 3%   | -5        | -36% | 14   | 5%   |
| Inversiones                              | 3    | 1   | 3         | 0%   | 0    | 0%   | 0         | 0%   | 0    | 0%   |
| Cuentas por cobrar                       | 179  | 48  | -9        | -5%  | 188  | 54%  | 49        | 35%  | 139  | 47%  |
| <b>Inventarios operacionales:</b>        | 50   | 13  | 27        | 117% | 23   | 7%   | 6         | 35%  | 17   | 6%   |
| producto terminado                       | 7    | 2   | 5         | 250% | 2    | 1%   | 0         | 0%   | 2    | 1%   |
| Producto en proceso                      | 8    | 2   | 4         | 100% | 4    | 1%   | 1         | 33%  | 3    | 1%   |
| Materias primas                          | 35   | 9   | 18        | 106% | 17   | 5%   | 5         | 42%  | 12   | 4%   |
| Deudores varios                          | 0    | 0   | 0         | 0%   | 0    | 0%   | 0         | 0%   | 0    | 0%   |
|  |      | 0   | 0         | 0%   |      | 0%   | 0         | 0%   |      | 0%   |
| Otros activos corrientes                 | 0    | 0   | -3        | 0%   | 3    | 1%   | 2         | 200% | 1    | 0%   |
| <b>Total activo corriente</b>            | 255  | 68  | 32        | 14%  | 223  | 64%  | 52        | 30%  | 171  | 57%  |
| Activo fijo ( + ajustes)                 | 206  | 55  | -9        | -4%  | 215  | 61%  | 19        | 10%  | 196  | 66%  |
| (-) Depreciación acumulada               | 102  | 27  | 0         | 0%   | 102  | 29%  | 22        | 28%  | 80   | 27%  |
| Activo fijo neto                         | 104  | 28  | -9        | -8%  | 113  | 32%  | -3        | -3%  | 116  | 39%  |
| Intangibles                              | 0    | 0   | 0         | 0%   | 0    | 0%   | 0         | 0%   | 0    | 0%   |
| Diferidos y gastos pagados x antic.      | 11   | 3   | -3        | -21% | 14   | 4%   | 4         | 40%  | 10   | 3%   |
| Otros activos                            | 0    | 0   | 0         | 0%   | 0    | 0%   | 0         | 0%   | 0    | 0%   |
| Inversiones permanentes o de largo plazo | 3    | 0   | 2         | 200% | 1    | 0%   | 0         | 0%   | 1    | 0%   |
| Deudores a largo plazo                   | 0    | 32  | 0         | 0%   | 0    | 0%   | 0         | 0%   | 0    | 0%   |
| Total activo largo plazo                 | 118  | 32  | -10       | -8%  | 128  | 36%  | 1         | 1%   | 127  | 43%  |
| Valorizaciones                           |      | 0   | 0         | 0%   | 0    | 0%   | 0         | 0%   |      | 0%   |
| <b>Activo total</b>                      | 373  | 100 | 22        | 6%   | 351  | 100% | 53        | 18%  | 298  | 100% |



| PASIVOS                             | 2005       |            | Variación |            | 2004       |             | Variación |            | 2003       |             |
|-------------------------------------|------------|------------|-----------|------------|------------|-------------|-----------|------------|------------|-------------|
|                                     |            | %          |           |            |            | %           |           |            |            | %           |
| Obligaciones financieras            | 30         | 8          | 30        | 0%         | 0          | 0%          | -2        | 0%         | 2          | 1%          |
| Proveedores                         | 38         | 10         | -21       | -36%       | 59         | 17%         | 22        | 59%        | 37         | 12%         |
| Cuentas por pagar                   | 0          | 0          | 0         | 0%         | 0          | 0%          | -3        | 0%         | 3          | 1%          |
| Impuestos por pagar                 | 16         | 4          | -4        | -20%       | 20         | 6%          | -3        | -13%       | 23         | 8%          |
| Obligaciones laborales              | 12         | 3          | -11       | -48%       | 23         | 7%          | -2        | -8%        | 25         | 8%          |
| Pasivos estimados y provisiones     | 12         | 3          | 12        | 0%         | 0          | 0%          | 0         | 0%         | 0          | 0%          |
| Diferidos-ingresos recibidos x ant. | 0          | 0          | 0         | 0%         | 0          | 0%          | 0         | 0%         | 0          | 0%          |
| otros pasivos corto plazo           | 20         | 5          | -10       | -33%       | 30         | 9%          | 12        | 67%        | 18         | 6%          |
| <b>Total pasivo corriente</b>       | <b>128</b> | <b>34</b>  | <b>-4</b> | <b>-3%</b> | <b>132</b> | <b>38%</b>  | <b>24</b> | <b>22%</b> | <b>108</b> | <b>36%</b>  |
| Obligaciones financieras            | 0          | 0          | 0         | 0%         | 0          | 0%          | 0         | 0%         | 0          | 0%          |
| Cuentas de socios                   | 0          | 0          | 0         | 0%         | 0          | 0%          | 0         | 0%         | 0          | 0%          |
| Impuesto diferido                   | 0          | 0          | 0         | 0%         | 0          | 0%          | 0         | 0%         | 0          | 0%          |
| Otros pasivos largo plazo           | 0          | 0          | 0         | 0%         | 0          | 0%          | 0         | 0%         | 0          | 0%          |
| <b>Total pasivo largo plazo</b>     | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>  | <b>0%</b>  | <b>0</b>   | <b>0%</b>   | <b>0</b>  | <b>0%</b>  | <b>0</b>   | <b>0%</b>   |
| <b>PASIVO TOTAL</b>                 | <b>128</b> | <b>34</b>  | <b>-4</b> | <b>-3%</b> | <b>132</b> | <b>38%</b>  | <b>24</b> | <b>22%</b> | <b>108</b> | <b>36%</b>  |
| Capital pagado                      | 30         | 8          | 0         | 0%         | 30         | 9%          | 0         | 0%         | 30         | 10%         |
| Superávit capital                   | 0          | 0          | 0         | 0%         | 0          | 0%          | 0         | 0%         | 0          | 0%          |
| Reservas                            | 4          | 1          | 0         | 0%         | 4          | 1%          | 1         | 33%        | 3          | 1%          |
| Revalorización del patrimonio       | 98         | 26         | 16        | 20%        | 82         | 23%         | 15        | 22%        | 67         | 22%         |
| Utilidades retenidas                | 96         | 26         | 12        | 14%        | 84         | 24%         | 12        | 17%        | 72         | 24%         |
| Utilidad del ejercicio              | 17         | 5          | -2        | -11%       | 19         | 5%          | 1         | 6%         | 18         | 6%          |
| Superávit por valorizaciones        | 0          | 0          | 0         | 0%         | 0          | 0%          | 0         | 0%         | 0          | 0%          |
| <b>Total patrimonio</b>             | <b>245</b> | <b>66</b>  | <b>26</b> | <b>12%</b> | <b>219</b> | <b>62%</b>  | <b>29</b> | <b>15%</b> | <b>190</b> | <b>64%</b>  |
| <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>    | <b>373</b> | <b>100</b> | <b>22</b> | <b>6%</b>  | <b>351</b> | <b>100%</b> | <b>53</b> | <b>18%</b> | <b>298</b> | <b>100%</b> |

## Información adicional requerida

|  | 2005                                    | 2004          | 2003                             |
|--|---|---------------|----------------------------------|
| Gasto por depreciación en el periodo                       | 18                                      | 15            | 18                               |
| Gasto por amortizaciones en el periodo                     | 0                                       | 3             | 0                                |
| Abono a la deuda financiera (únicamente capital)           | 0                                       | 2             |                                  |
|  | No se puede calcular por falta de datos |               | Cálculo por diferencia de saldos |
| Costo mano de obra (planta o producción)                   | 45                                      | 43            | 36                               |
| Costo del personal administrativo                          | 40                                      | 34            | 39                               |
| Costo del personal de ventas                               | 145                                     | 128           | 103                              |
| <b>TOTAL COSTO DE PERSONAL</b>                             | <b>230</b>                              | <b>205</b>    | <b>178</b>                       |
| <b>COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL PASIVO FINANCIERO</b>      | <b>22.28%</b>                           | <b>11.90%</b> | <b>20.80%</b>                    |
| <b>COSTO DEL PATRIMONIO (rentabilidad mínima esperada)</b> | <b>32.28%</b>                           | <b>21.90%</b> | <b>30.80%</b>                    |

| <b>CAPITAL NETO DE TRABAJO AÑO 4</b>       | <b>2001</b> |
|--|-------------|
| Cuentas por cobrar                         | 101         |
| Inventarios                                | 21          |
| Proveedores                                | 29          |
| Acreeedores varios                         |             |
| Cuentas por pagar                          |             |
| Impuestos por pagar                        |             |
| Pasivos laborales                          |             |
| Compañías vinculadas                       |             |
| Pasivos estimados y provisiones            |             |
| Otros pasivos corto plazo                  |             |
| <b>TOTAL CAPITAL NETO DE TRABAJO AÑO 4</b> | <b>72</b>   |
| <b>ACTIVOS FIJOS NETOS EN EL AÑO 4</b>     | <b>109</b>  |

**INDICADORES FINANCIEROS  
MECANOPARTES & CIA LTDA.**

| INDICADOR                           | 2005    | 2004    | 2003    | Promedio del sector | Metas empresa |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------------------|---------------|
| <b>INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>  |         |         |         |                     |               |
| Rentabilidad patrimonial            | 6,94%   | 8,49%   | 9,47%   | 5,52                |               |
| Rentabilidad del activo             | 4,56%   | 5,29%   | 6,04%   | 3,76                |               |
| Margen bruto                        | 53,83%  | 50,00%  | 52,52%  | 29,32               |               |
| Margen operacional                  | 0,31%   | 2,70%   | 7,24%   |                     |               |
| Margen neto                         | 2,61%   | 2,95%   | 3,62%   | 3,45                |               |
| Rentabilidad operacional            | 0,56%   | 5,11%   | 12,59%  |                     |               |
| <b>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</b> |         |         |         |                     |               |
| Endeudamiento                       | 34,32%  | 37,61%  | 36,24%  | 31,95               |               |
| Concentración                       | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 81,30               |               |
| Leverage total                      | 0,52    | 0,60    | 0,57    |                     |               |
| Endeudamiento financiero            | 23,44%  | 0,00%   | 1,85%   |                     |               |
| <b>INDICADORES DE ACTIVIDAD</b>     |         |         |         |                     |               |
| Periodo de cobro                    | 100     | 109     | 102     | 55                  |               |
| Rotación de inventarios             | 61      | 27      | 26      | 53                  |               |
| Rotación de proveedores             | 46      | 68      | 57      | 41                  |               |
| Rotación de activos operativos      | 1,82    | 1,89    | 1,74    |                     |               |
| Días de costo de ventas a financiar | 115     | 67      | 71      |                     |               |
| Eficiencia marginal                 | -68,18% | -14,29% |         |                     |               |
| Eficiencia operacional              | 0,00%   | 0,00%   |         |                     |               |
| <b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>      |         |         |         |                     |               |
| Razón corriente                     | 1,99    | 1,69    | 1,58    | 1,40                |               |
| Prueba ácida                        | 1,60    | 1,52    | 1,43    | 0,97                |               |
| Liquidez absoluta                   | 0,20    | 0,07    | 0,13    |                     |               |
| Requerimiento de capital de trabajo | \$95    | \$58    | \$46    |                     |               |

|                            | 2005       | 2004       | 2003     |
|----------------------------|------------|------------|----------|
| COSTO DEL PERSONAL         | 230        | 205        |          |
| GASTOS FINANCIEROS         | 9          | 4          |          |
| GASTO DEPRECIACIÓN         | 12         | 18         |          |
| IMPUESTOS                  | 4          | 4          |          |
| UTILIDAD NETA (DEPURADA)   | -4         | 13         |          |
| OTROS GASTOS NO OPERATIVOS | 2          | 1          |          |
| <b>VALOR AGREGADO</b>      | <b>232</b> | <b>245</b> | <b>0</b> |

| INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD<br>VARIABLES               | 2005    | 2004  | 2003                          |
|---|---------|-------|-------------------------------|
| Producto total  | 679     | 636   | 514                           |
| Valor agregado  | 252     | 245   | 0                             |
| Costo de personal                                       | 230     | 205   | 0                             |
| Capital operativo promedio                              | 348     | 312   | 287                           |
| <b>PRODUCTIVIDAD LABORAL</b>                            |         |       |                               |
| Ventas por empleado                                     | 24      | 26    | 41                            |
| Utilidad por empleado                                   | 0       | 1     | 0                             |
| Productividad laboral (V.A./Empleado)                   | 9       | 10    | 0                             |
| Salario por empleado                                    | 9       | 9     |                               |
| Participación laboral                                   | 0,91    | 0,83  |                               |
| Producción por empleado                                 | 25,15   | 26,50 | 42,83                         |
| <b>PRODUCTIVIDAD DE CAPITAL</b>                         |         |       |                               |
| Intensidad del capital                                  | 12,87   | 12,98 | 23,92                         |
| Productividad del capital                               | 0,73    | 0,79  | 0,00                          |
| Aprovechamiento del capital                             | 1,95    | 2,4   | 1,79                          |
| <b>PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD</b>                     |         |       |                               |
| Razón del capital total y utilidades (rentabilidad)     | -0,01   | 0,04  | 0,00                          |
| Índice del valor agregado (razón del V.A. y las ventas) | 0,39    | 0,39  | 0,00                          |
| Razón de la participación del capital                   | -0,02   | 0,05  |                               |
| Índice de utilización del capital o rotación del C.O.   | 1,88    | 2,02  | 1,73                          |
| Razón del V.A. y la producción                          | 0,37    | 0,39  |                               |
| <b>INDICADORES DE CRECIMIENTO</b>                       |         |       |                               |
| Valor agregado  | 2,8%    |       | # DIV70!<br>23,7%             |
| Producción  | 6,8%    |       | 8,5%                          |
| Capital operativo                                       | 11,6%   |       | # <sub>1</sub> DIV70!<br>0,0% |
| Utilidad neta depurada                                  | -134,7% |       |                               |
| Número de empleados                                     | 25,0%   |       |                               |

## ANEXO 2

Estados financieros e información complementaria de  
FERROCOMPONENTES LTDA.

## Estado de resultados (Millones de \$)

|                                 | AÑO 1 |     | AÑO 2     |      |       | AÑO 3 |           |      |      |     |
|---------------------------------|-------|-----|-----------|------|-------|-------|-----------|------|------|-----|
|                                 | 2005  | %   | Variación |      | 2004  | %     | Variación |      | 2003 | %   |
| <b>Ventas netas</b>             | 1.729 | 100 | 619       | 56%  | 1.110 | 100   | 181       | 20%  | 929  | 100 |
| Costo de ventas                 | 1.392 | 81  | 493       | 55%  | 899   | 81    | 126       | 16%  | 773  | 83  |
| <b>Utilidad bruta</b>           | 337   | 19  | 125       | 59%  | 211   | 19    | 55        | 35%  | 156  | 17  |
| Gastos operacionales            | 200   | 12  | 107       | 116% | 93    | 8     | 38        | 69%  | 55   | 6   |
| <b>U.Operativa</b>              | 137   | 7,9 | 18        | 15%  | 119   | 11    | 17        | 17%  | 102  | 11  |
| + Ingresos no operacionales     | 10    | 1   | 8         | 474% | 2     | 0     | -2        | -55% | 4    | 0   |
| - Otros gastos no operacionales | 15    | 1   | 2         | 12%  | 14    | 1     | -1        | -7%  | 15   | 2   |
| <b>U.A.I.I.</b>                 | 132   | 8   | 25        | 23%  | 107   | 10    | 16        | 17%  | 91   | 10  |
| Gasto intereses                 | 28    | 2   | 4         | 17%  | 24    | 2     | -1        | -5%  | 26   | 3   |
| <b>U.A.I.</b>                   | 103   | 6   | 21        | 25%  | 83    | 7     | 17        | 26%  | 65   | 7   |
| Impuestos                       | 36    | 2   | 7         | 25%  | 29    | 3     | 6         | 26%  | 23   | 2   |
| <b>Utilidad Neta</b>            | 67    | 4   | 13        | 25%  | 54    | 5     | 11        | 26%  | 42   | 5   |

MECAPARTES & CIA.LTDA.  
Balance General ( Millones de \$)

| ACTIVOS                                  | 2005  |    | Variación |      | 2004 |      | Variación |      | 2003 |      |
|--|-------|----|-----------|------|------|------|-----------|------|------|------|
|  |       | %  |           | %    |      | %    |           | %    |      | %    |
| Disponible                               | 80    | 6  | 24        | 42%  | 56   | 6%   | -7        | 11%  | 63   | 9%   |
| Inversiones                              | 9     | 1  | 5         | 168% | 3    | 0%   | 1         | 52%  | 2    | 0%   |
| Cuentas por cobrar                       | 353   | 25 | 226       | 177% | 128  | 14%  | -61       | -32% | 188  | 25%  |
| <b>Inventarios operacionales:</b>        | 144   | 10 | 49        | 51%  | 95   | 10%  | -22       | -19% | 117  | 16%  |
| producto terminado                       |       | 0  | 0         | 0%   |      | 0%   | 0         | 0%   |      | 0%   |
| Producto en proceso                      |       | 0  | 0         | 0%   |      | 0%   | 0         | 0%   |      | 0%   |
| Materias primas                          | 144   | 10 | 49        | 51%  | 95   | 10%  | -22       | -19% | 117  | 16%  |
| Deudores varios                          | 25    | 2  | -43       | -64% | 68   | 7%   | 41        | 150% | 27   | 4%   |
|  |       | 0  | 0         | 0%   |      | 0%   | 0         | 0%   |      | 0%   |
| Otros activos corrientes                 |       | 0  | 0         | 0%   |      | 0%   | 0         | 0%   |      | 0%   |
| <b>Total activo corriente</b>            | 610   | 44 |           |      | 350  | 37%  | -48       | -12% | 398  | 53%  |
| Activo fijo (+ ajustes)                  | 880   | 63 | 248       | 39%  | 632  | 67%  | 253       | 67%  | 379  | 51%  |
| (-) Depreciación acumulada               | 98    | 7  | 57        | 139% | 41   | 4%   | 4         | 11%  | 37   | 5%   |
| Activo fijo neto                         | 782   | 56 | 191       | 32%  | 591  | 63%  | 249       | 73%  | 342  | 46%  |
| Intangibles                              |       | 0  | 0         | 0%   |      | 0%   | 0         | 0%   |      | 0%   |
| Diferidos y gastos pagados x antic.      |       | 0  | 0         | 0%   |      | 0%   | -6        | 0%   | 6    | 1%   |
| Otros activos                            |       | 0  | 0         | 0%   |      | 0%   | 0         | 0%   |      | 0%   |
| Inversiones permanentes o de largo plazo |       | 0  | 0         | 0%   |      | 0%   | 0         | 0%   |      | 0%   |
| Deudores a largo plazo                   |       | 56 | 0         | 0%   |      | 0%   | 0         | 0%   |      | 0%   |
| Total activo largo plazo                 | 782   | 56 | 191       | 32%  | 591  | 63%  | 243       | 70%  | 349  | 47%  |
| Valorizaciones                           |       | 0  | 0         | 0%   |      | 0%   | 0         | 0%   |      | 0%   |
| <b>Activo total</b>                      | 1.392 | 2  | 451       | 48   | 941  | 100% | 195       | 26%  | 746  | 100% |

| PASIVOS                             | 2005         | %          | Variación  |            | 2004       | %           | Variación  |            | 2003       | %           |
|-------------------------------------|--------------|------------|------------|------------|------------|-------------|------------|------------|------------|-------------|
|                                     |              |            |            |            |            |             |            |            |            |             |
| Obligaciones financieras            | 39           | 3          | -37        | -49%       | 76         | 8%          | 14         | 22%        | 62         | 8%          |
| Proveedores                         | 569          | 41         | 329        | 138%       | 239        | 25%         | 73         | 44%        | 166        | 22%         |
| Cuentas por pagar                   |              | 0          | -6         | 0%         | 6          | 1%          | 5          | 482%       | 1          | 0%          |
| Impuestos por pagar                 | 9            | 1          | -34        | -79%       | 44         | 5%          | 0          | 1%         | 44         | 6%          |
| Obligaciones laborales              | 1            | 0          | 1          | 0%         |            | 0%          | -3         | 0%         | 3          | 0%          |
| Pasivos estimados y provisiones     |              | 0          | 0          | 0%         |            | 0%          | 0          | 0%         |            | 0%          |
| Diferidos-ingresos recibidos x ant. |              | 0          | 0          | 0%         |            | 0%          | 0          | 0%         |            | 0%          |
| otros pasivos corto plazo           |              | 0          | 0          | 0%         |            | 9%          | 0          | 0%         |            | 0%          |
| <b>Total pasivo corriente</b>       | <b>618</b>   | <b>44</b>  | <b>253</b> | <b>69%</b> | <b>365</b> | <b>39%</b>  | <b>89</b>  | <b>32%</b> | <b>276</b> | <b>37%</b>  |
| Obligaciones financieras            | 86           | 6          | 86         | 0%         |            | 0%          | 0          | 0%         |            | 0%          |
| Cuentas de socios                   |              | 0          | 0          | 0%         |            | 0%          | 0          | 0%         |            | 0%          |
| Impuesto diferido                   |              | 0          | 0          | 0%         |            | 0%          | 0          | 0%         |            | 0%          |
| Otros pasivos largo plazo           |              | 0          | 0          | 0%         |            | 0%          | 0          | 0%         |            | 0%          |
| <b>Total pasivo largo plazo</b>     | <b>86</b>    | <b>6</b>   | <b>86</b>  | <b>0%</b>  | <b>0</b>   | <b>0%</b>   | <b>0</b>   | <b>0%</b>  | <b>0</b>   | <b>0%</b>   |
| <b>PASIVO TOTAL</b>                 | <b>704</b>   | <b>51</b>  | <b>339</b> | <b>93%</b> | <b>365</b> | <b>39%</b>  | <b>89</b>  | <b>32%</b> | <b>276</b> | <b>37%</b>  |
| Capital pagado                      | 40           | 3          | 0          | 0%         | 40         | 4%          | 0          | 0%         | 40         | 5%          |
| Superávit capital                   | 6            | 0          | 0          | 0%         | 6          | 1%          | 0          | 0%         | 6          | 1%          |
| Reservas                            | 28           | 2          | 1          | 5%         | 27         | 3%          | 9          | 49%        | 18         | 2%          |
| Revalorización del patrimonio       | 273          | 20         | 32         | 13%        | 247        | 26%         | 36         | 17%        | 205        | 28%         |
| Utilidades retenidas                | 274          | 20         | 57         | 26%        | 217        | 23%         | 52         | 31%        | 165        | 22%         |
| Utilidad del ejercicio              | 67           | 5          | 22         | 48%        | 45         | 5%          | 10         | 27%        | 36         | 5%          |
| Superávit por valorizaciones        |              | 0          | 0          | 0%         |            | 0%          | 0          | 0%         |            | 0%          |
| <b>Total patrimonio</b>             | <b>688</b>   | <b>49</b>  | <b>112</b> | <b>19%</b> | <b>576</b> | <b>61%</b>  | <b>106</b> | <b>22%</b> | <b>470</b> | <b>63%</b>  |
| <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>    | <b>1.392</b> | <b>100</b> | <b>451</b> | <b>48%</b> | <b>941</b> | <b>100%</b> | <b>195</b> | <b>26%</b> | <b>746</b> | <b>100%</b> |

## Información adicional requerida

|  | 2005        | 2004       | 2003       |
|--|-------------|------------|------------|
| Gasto por depreciación en el periodo                       | 54          | 6          | 0          |
| Gasto por amortizaciones en el periodo                     |             |            |            |
| Abono a la deuda financiera (únicamente capital)           | 47          | 29         | 20         |
| Costo mano de obra (planta o producción)                   | 1.205       | 94         | 101        |
| Costo del personal administrativo                          | 13          | 10         | 9          |
| Costo del personal de ventas                               | 0           | 1          | 18         |
| <b>TOTAL COSTO DE PERSONAL</b>                             | <b>1219</b> | <b>105</b> | <b>127</b> |
| <b>COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL PASIVO FINANCIERO</b>      | <b>25%</b>  | <b>35%</b> | <b>47%</b> |
| <b>COSTO DEL PATRIMONIO (rentabilidad mínima esperada)</b> | <b>30%</b>  | <b>40%</b> | <b>50%</b> |

| <b>CAPITAL NETO DE TRABAJO AÑO 4</b>       | <b>2001</b> |
|--|-------------|
| Cuentas por cobrar                         | 269         |
| Inventarios                                | 133         |
| Proveedores                                | 222         |
| Acreedores varios                          | 5           |
| Cuentas por pagar                          | 16          |
| Impuestos por pagar                        | 0           |
| Pasivos laborales                          | 0           |
| Compañías vinculadas                       | 0           |
| Pasivos estimados y provisiones            | 0           |
| Otros pasivos corto plazo                  | 0           |
| <b>TOTAL CAPITAL NETO DE TRABAJO AÑO 4</b> | <b>160</b>  |
| <b>ACTIVOS FIJOS NETOS EN EL AÑO 4</b>     | <b>209</b>  |

**INDICADORES FINANCIEROS  
MECANOPARTES & CIA LTDA.**

| INDICADOR                           | 2005    | 2004    | 2003    | Promedio del sector | Metas empresa |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------------------|---------------|
| <b>INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>  |         |         |         |                     |               |
| Rentabilidad patrimonial            | 9,75%   | 9,31%   | 9,02%   | -7,40%              |               |
| Rentabilidad del activo             | 4,82%   | 5,70%   | 5,69%   | -3,70%              |               |
| Margen bruto                        | 19,47%  | 19,04%  | 16,83%  | 29,20%              |               |
| Margen operacional                  | 7,90%   | 10,70%  | 10,95%  |                     |               |
| Margen neto                         | 3,88%   | 4,83%   | 4,57%   |                     |               |
| Rentabilidad operacional            | 9,99%   | 13,60%  | 14,26%  | 5,70%               |               |
| <b>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</b> |         |         |         |                     |               |
| Endeudamiento                       | 50,58%  | 38,79%  | 36,96%  | 59,20%              |               |
| Concentración                       | 87,80%  | 100,00% | 100,00% | 82,90%              |               |
| Leverage total                      | 1,02    | 0,63    | 0,59    |                     |               |
| Endeudamiento financiero            | 17,73%  | 20,77%  | 22,56%  |                     |               |
| <b>INDICADORES DE ACTIVIDAD</b>     |         |         |         |                     |               |
| Periodo de cobro                    | 75      | 42      | 74      | 3                   |               |
| Rotación de inventarios             | 38      | 39      | 55      | 2                   |               |
| Rotación de proveedores             | 149     | 97      | 79      | 4                   |               |
| Rotación de activos operativos      | 1,26    | 1,27    | 1,30    |                     |               |
| Días de costo de ventas a financiar | -37     | -17     | 50      |                     |               |
| Eficiencia marginal                 | 2,88%   | 9,44%   |         |                     |               |
| Eficiencia operacional              | 0,00%   | 0,00%   |         |                     |               |
| <b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>      |         |         |         |                     |               |
| Razón corriente                     | 0,99    | 0,96    | 1,44    | 1,60                |               |
| Prueba ácida                        | 0,75    | 0,70    | 1,02    | 1,00                |               |
| Liquidez absoluta                   | 0,14    | 0,16    | 0,24    |                     |               |
| Requerimiento de capital de trabajo | (\$140) | (\$41)  | \$107   | \$935               |               |

|                            | 2005              | 2004              | 2003              |
|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| COSTO DEL PERSONAL         | 1.219             | 105               | 127               |
| GASTOS FINANCIEROS         | 44                | 0                 | 0                 |
| GASTO DEPRECIACIÓN         | 54                | 6                 | 0                 |
| IMPUESTOS                  | 50                | 49                | 33                |
| UTILIDAD NETA (DEPURADA)   | 61                | 45                | 42                |
| OTROS GASTOS NO OPERATIVOS | 3                 | 1                 |                   |
| <b>VALOR AGREGADO</b>      | <b>1430,64016</b> | <b>204,631248</b> | <b>202,382799</b> |

| <b>INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD<br/>VARIABLES</b>       | <b>2005</b> | <b>2004</b> | <b>2003</b> |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Producto total  | 1.729       | 1.110       | 929         |
| Valor agregado  | 1.431       | 205         | 202         |
| Costo de personal                                       | 1.219       | 105         | 127         |
| Capital operativo promedio                              | 1.167       | 841         | 740         |
| <b>PRODUCTIVIDAD LABORAL</b>                            |             |             |             |
| Ventas por empleado                                     | 20          | 14          | 12          |
| Utilidad por empleado                                   | 1           | 1           | 1           |
| Productividad laboral (V.A./Empleado)                   | 17          | 3           | 3           |
| Salario por empleado                                    | 14          | 1           | 2           |
| Participación laboral                                   | 0,85        | 0,11        | 0,63        |
| Producción por empleado                                 | 20,34       | 13,8        | 12,39       |
| <b>PRODUCTIVIDAD DE CAPITAL</b>                         |             |             |             |
| Intensidad del capital                                  | 13,73       | 10,51       | 9,87        |
| Productividad del capital                               | 1,23        | 0,24        | 0,27        |
| Aprovechamiento del capital                             | 1,48        | 1,32        | 1,26        |
| <b>PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD</b>                     |             |             |             |
| Razón del capital total y utilidades (rentabilidad)     | 0,05        | 0,05        | 0,06        |
| Índice del valor agregado (razón del V.A. y las ventas) | 0,83        | 0,18        | 0,22        |
| Razón de la participación del capital                   | 0,04        | 0,22        | 0,21        |
| Índice de utilización del capital o rotación del C.O.   | 1,48        | 1,32        | 1,26        |
| Razón del V.A. y la producción                          | 0,83        | 0,18        | 0,22        |
| <b>INDICADORES DE CRECIMIENTO</b>                       |             |             |             |
| Valor agregado  | 599,1%      |             | 1,1%        |
| Producción  | 55,7%       |             | 19,5%       |
| Capital operativo                                       | 38,8%       |             | 13,6%       |
| Utilidad neta depurada                                  | 36,3%       |             | 6,0%        |
| Número de empleados                                     | 6,3%        |             | 6,7%        |

