

**Propuesta estratégica para mejorar el  
rendimiento económico del taller Motos S.A.  
mediante acciones enfocadas en la  
rentabilidad, eficiencia operativa y  
sostenibilidad financiera a partir del año 2025**

LIC. MARCELO EITZEN BAERG<sup>6</sup>

DR. EMILIO IBERBUDEN<sup>7</sup>

**RESUMEN**

El Artículo proporciona un análisis profundo de la empresa Motos S.A., destacando sus desafíos actuales y oportunidades de mejora en términos de rentabilidad, eficiencia operativa y gestión financiera. Se examinaron aspectos claves como la estructura organizativa, los procesos operativos, las estrategias competitivas y las políticas internas. Además, se realizó una evaluación de los ratios financieros, proporcionando una visión crítica de la salud financiera de la empresa.

---

<sup>6</sup> Marcelo Eitzen Baerg es Licenciado en Administración de Empresas, egresado de la UEP con desempeño en finanzas de personas o pequeñas empresas. (marcelo.eitzen@gmail.com).

<sup>7</sup> Emilio Iberbuden cuenta con una sólida formación académica en ciencias humanas, psico-sociales y empresariales, incluyendo estudios de grado y posgrado. Su experiencia profesional abarca áreas como dirección ejecutiva, gestión estratégica, mentoring, liderazgo e innovación sostenible (emilioiberbuden@gmail.com).

Palabras claves: Análisis empresarial, Rentabilidad, Eficiencia Operativa, Sostenibilidad Financiera..

## ABSTRACT

The article provides a comprehensive analysis of the company Motos S.A., highlighting its current challenges and opportunities for improvement in terms of profitability, operational efficiency and financial management. Key aspects such as organizational structure, operational processes, competitive strategies and internal policies were examined. In addition, an evaluation of the financial ratios was carried out, providing a critical view of the company's financial health.

Keywords: Business Analysis, Profitability, Operational Efficiency, Financial Sustainability.

## INTRODUCCIÓN

En un contexto económico en constante cambio y competencia, las empresas de servicios, como Motos S.A.<sup>8</sup> enfrentan crecientes desafíos para mantener su rentabilidad y competitividad en el mercado. Fundado en 1987, este taller de motocicletas ha pasado de ser un pequeño negocio familiar a una empresa que ofrece servicios especializados y mantiene una base de clientes sólida y diversa. Sin embargo, como muchas empresas en

---

<sup>8</sup> Nombre de Fantasía del taller, para proteger los datos de la empresa.

el sector de motocicletas, Motos S.A. se encuentra ante la necesidad de optimizar su rentabilidad y eficiencia operativa, y de adaptarse a las exigencias del mercado mediante una gestión financiera sostenible.

Esta investigación tiene como objetivo principal proponer estrategias que mejoren el rendimiento económico de Motos S.A. a partir de 2025, con un enfoque en la rentabilidad, la eficiencia operativa y la sostenibilidad financiera. Para ello, se han analizado en profundidad sus procesos de trabajo, gestión de costos, políticas de inventario y prácticas de atención al cliente. Adicionalmente, se han evaluado aspectos del entorno económico, social y tecnológico que afectan directamente las operaciones del taller y, en última instancia, su rentabilidad y crecimiento.

El estudio presenta un análisis de ratios financieros clave, incluyendo el periodo medio de cobro y pago, la rentabilidad sobre el capital y las ventas, y el índice de endeudamiento. Estos datos aportan una visión precisa sobre la salud financiera de la empresa y sus oportunidades de mejora en términos de liquidez y gestión de costos.

## **METODOLOGÍA**

Para llevar adelante la investigación que sustenta este artículo, se estableció que el marco metodológico del mismo tendría las siguientes características:

- Enfoque: Mixto (cuantitativo/cualitativo)
- Nivel de profundidad: Descriptivo
- Tiempo: Transeccional / Transversal sincrónico

- Diseño: No Experimental (Estudio de Caso)
- Dirección: Prospectiva

En esta investigación cualitativa, basada en un estudio de caso, participaron el propietario, el secretario y los mecánicos de Motos S.A., quienes aportaron valiosas perspectivas sobre el funcionamiento y los retos operativos del taller. Estos puntos de vista combinados permitieron una visión integral de la dinámica empresarial.

Para la recolección de datos, se emplearon entrevistas semiestructuradas y cuestionarios con preguntas abiertas, además de observaciones directas documentadas mediante una lista de verificación de aspectos clave observados. Este proceso fue complementado con un análisis documental que incluyó datos financieros y operativos relevantes del taller, lo cual facilitó la identificación de áreas de mejora en términos de rentabilidad, eficiencia operativa y satisfacción del cliente. El enfoque de la investigación se centró en obtener un diagnóstico detallado de las necesidades del taller, con el objetivo de establecer estrategias que mejoren la posición competitiva de Motos S.A. en el mercado.

## **DESARROLLO**

### **1. Antecedentes históricos de la entidad**

El taller de Motos S.A. tiene una historia arraigada que se remonta a sus humildes comienzos en el año 1987, cuando su fundador inició el negocio por su cuenta. Con el tiempo, el taller experimentó un crecimiento constante, lo que llevó a la contratación de su primer empleado apenas unas semanas después de su apertura. En el año 1989, la empresa dio un paso importante al trasladarse a su propia propiedad, donde ha permanecido hasta la actualidad.

Durante décadas, el taller ha sido un pilar en la comunidad, brindando servicios de calidad y construyendo una reputación sólida en el sector. En el año 2009, se estableció la sección de repuestos para satisfacer las necesidades de sus clientes de manera integral. Más recientemente, en noviembre de 2021, la empresa dio un paso crucial al formalizarse como una sociedad oficial con la participación de los hijos del fundador, asegurando así la continuidad y el crecimiento del negocio familiar.

Hoy en día, el taller de Motos S.A. cuenta con un equipo de 15 empleados dedicados y comprometidos, que continúan el legado de excelencia y servicio que ha caracterizado a la empresa a lo largo de su rica historia. Con varios años de experiencia y tradición, Motos S.A. sigue siendo un referente en el sector, adaptándose a los cambios del mercado y manteniendo su compromiso con la calidad y la satisfacción del cliente.

## 2. Modelo CANVAS

<u><b>Socios Claves</b></u> Provedores de Repuestos e Insumos	<u><b>Actividades Claves</b></u> Venta de Repuestos y servicio de Reparación de Motos	<u><b>Propuesta de Valor</b></u> Servicios especializados para motocicletas normales, de alta gama y motocross.	<u><b>Relación con el cliente</b></u> Trato directo con el cliente dentro del taller y/o Repuestos	<u><b>Segmentos de clientes</b></u> Dueños de motos de alta y baja calidad.
	<u><b>Recursos Claves</b></u> Repuestos, Recursos financieros, funcionarios, equipos de trabajo		<u><b>Canales</b></u> Trabajo dentro del taller y servicio de gomería a domicilio.	
<u><b>Estructura de Costos</b></u> Costos fijos y variables, adquisición de activos, pago de personal y de impuestos.		<u><b>Fuentes de Ingreso</b></u> Venta de Repuestos y Servicio de Reparación de Motos		

FUENTE: Elaborado por el Investigador,

Filadelfia, 2024.

### **3. Análisis del macroentorno según PESTEL**

#### **a. Análisis de factores políticos**

Los impuestos inmobiliarios y financieros se destacan como una carga significativa para la empresa, lo que puede afectar su rentabilidad y capacidad para invertir en crecimiento y desarrollo. Además, el costo del seguro para los empleados es considerable, lo que puede impactar en los costos laborales totales y en la capacidad de la empresa para mantener su fuerza laboral.

#### **b. Análisis de factores económicos**

El taller Motos S.A. enfrenta varios desafíos económicos, como altos costos laborales, impuestos elevados y préstamos pendientes que limitan su liquidez y capacidad de reinversión. La carga financiera se ha intensificado tras la pandemia, ya que el taller tuvo que recurrir a préstamos operativos con intereses elevados, lo que ha afectado su margen de maniobra.

#### **c. Análisis de factores sociales**

A nivel demográfico, se observa una distribución irregular de la población, con un ejemplo notable en el Departamento Boquerón, donde reside aproximadamente

el 0.25% de la población total del país. La mayoría de la gente en Paraguay vive en la parte oriental del país.

Según el Propietario del taller, las marcas populares como Honda, Kenton y Yamaha dominan el mercado local, reflejando las preferencias de los consumidores. Se observa un crecimiento gradual en la demanda de motos destinadas a viajes, aunque este desarrollo es lento.

#### **d. Análisis de factores tecnológicos**

El taller Motos S.A. está equipado con una amplia variedad de herramientas y equipos necesarios para llevar a cabo sus servicios con eficacia. Cada empleado dispone de un conjunto de herramientas propio, lo que garantiza que cuenten con los recursos necesarios para realizar sus labores de manera efectiva.

Además, el taller cuenta con herramientas especializadas específicamente destinadas al trabajo con motores o reparación de motores, lo que permite realizar estas tareas de forma precisa y eficiente.

#### **e. Análisis de factores ecológicos/medioambientales**

El taller Motos S.A. muestra un compromiso evidente con prácticas ambientalmente responsables. La gestión adecuada de residuos, incluyendo la venta del aceite viejo y el hierro, demuestra una preocupación por minimizar el



impacto ambiental negativo y promover la reutilización de recursos. Además, la frecuente eliminación de basura del taller contribuye a mantener un entorno limpio y ordenado.

#### **f. Análisis de factores legales**

Motos S.A. opera legalmente como una sociedad y cumple con todas las regulaciones y requisitos legales aplicables. Esto incluye el cumplimiento de las obligaciones fiscales, como los impuestos inmobiliarios, municipales y estatales, así como las contribuciones al IPS. Además, la empresa se adhiere a las normativas contables y fiscales pertinentes, contando con la asistencia de un estudio contable especializado para garantizar el cumplimiento adecuado de las leyes y regulaciones.

### **4. FODA de la empresa**

<b>Aspecto</b>	<b>Respuesta del propietario</b>	<b>Respuesta del Secretario</b>
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especialización en motocicletas de alta gama</li> <li>- Equipo altamente capacitado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones sólidas con proveedores</li> <li>- Atención al cliente personalizado</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento del mercado de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicios adicionales</li> </ul>

	motocicletas de alta gama	
<b>Debilidades</b>	- Dependencia del segmento de mercado de motocicletas de alta gama.	- Gestión de inventario - Dependencia del fundador
<b>Amenazas</b>	- Competencia en la misma zona - Impacto de condiciones climáticas	- Cambios en la tecnología

## 5. Análisis de Cartera de Productos / Servicios

### de la Empresa

<b>Aspecto</b>	<b>Respuesta del propietario</b>	<b>Respuesta del Secretario</b>
<b>Productos / Servicios que tienen un impacto muy positivo (Vaca)</b>	Mantenimiento de motocicletas	Mantenimiento de motocicletas
<b>Productos / Servicios que están en actual crecimiento (Estrella)</b>	Reparación de motocicletas	Reparación de motocicletas
<b>Productos / Servicios que requieren ajustes y mejoras (Interrogante)</b>	Sección Repuestos	Tapicería
<b>Productos / Servicios que podrían eliminarse o reducirse (Perro)</b>	Sección Repuestos	Tapicería

## 6. Ratios financieros analizados

Concepto	2021	2022	2023
Razón de la Deuda	74.71%	75.55%	74.71%
Ratio de Liquidez	2.25	2.39	1.31
Periodo Medio de Cobro	7.05 días	4.91 días	5.02 días
Periodo Medio de Pago	136.04 días	32.75 días	37.82 días
Retorno sobre el Capital	- 29.28%	-4.69%	8.09%
Retorno sobre las Ventas	-35.10%	-0.83%	1.21%

FUENTE: Elaborado por el Investigador, Filadelfia, 2024.

En 2023, la deuda de Motos S.A. representó el 71.67% de sus activos, lo que indica una alta dependencia de financiamiento externo y mayor riesgo financiero. El ratio de liquidez disminuyó de 2.39 en 2022 a 1.31, reflejando una menor capacidad para cubrir deudas a corto plazo. Aunque el período medio de cobro se mantuvo estable en 5.02 días, la empresa enfrenta desafíos debido a su política de facturación, que afecta la liquidez. El período medio de pago aumentó a 37.82 días en 2023, sugiriendo que la empresa sigue gestionando sus pagos para conservar efectivo.

En cuanto al retorno sobre el capital, Motos S.A. experimentó pérdidas en 2021 (-29.28%) y 2022 (-

4.69%), pero en 2023 logró un retorno positivo de 8.09%, lo que marca una mejora significativa en su rentabilidad.

## 7. Análisis del microentorno

Experiencia con los Clientes desde la perspectiva de los mecánicos

<b>Aspectos</b>	<b>Respuestas</b>
<b>Satisfacción y fidelidad de los clientes con el taller</b>	Los clientes se sienten bien atendidos y sienten que reciben un buen servicio.
<b>Razones por las cuales los clientes vuelven a utilizar los servicios del taller</b>	Confianza en el buen servicio. Atención personalizada.

Gestión de la cadena de suministro y relación con los proveedores externos

<b>¿Cómo administra la empresa su cadena de suministro y la relación con los proveedores externos? (*A2d)</b>
Mantienen buenas relaciones, buscan negociar buenos precios y tiempos de crédito. Establece una comunicación fluida y transparente con ellos para garantizar un flujo constante de repuestos y materiales necesarios para sus operaciones.

### Percepción de la competencia actual

<b>¿Cuál es la percepción de la empresa sobre la competencia actual?</b>
Reconoce la presencia de otras empresas en el sector, especialmente aquellas que ofrecen servicios similares a precios competitivos. Sin embargo, confía en su capacidad para diferenciarse a través de la calidad del servicio, la atención al cliente y su especialización en motocicletas de alta gama y motocross.

### Acciones realizadas por la empresa para crecer en el mercado

<b>Acciones enfocadas en:</b>	<b>Respuestas</b>
<b>Aumentar el uso de los servicios actuales por los clientes actuales.</b>	Entran más motos de alta gama al mercado y la idea es de traer los nuevos dueños también a la empresa.
<b>Ofrecer nuevos productos o servicios para satisfacer nuevas necesidades de los clientes actuales.</b>	Estamos investigando si podemos hacer productos de hierro cómo por ejemplo butacas o algo similar, para que los mecánicos tienen siempre algo que hacer que nos trae beneficios económicos.
<b>Explorar nuevas formas de atraer a clientes nuevos.</b>	Publicidad en eventos y redes sociales.

<b>Desarrollar nuevos servicios, ya sea relacionados o completamente nuevos, para expandirse a otras áreas o segmentos de clientes.</b>	Expandir el servicio de retirar las motos y devolver a domicilio.
---	---

## 8. Problemas detectados

- Falta de control de registros financieros y actualización constante de estados financieros: la empresa enfrenta dificultades para mantener un seguimiento preciso de sus registros financieros y mantener actualizados sus estados financieros.
- Comunicación efectiva entre mecánicos y secretario: en ocasiones, se experimentan dificultades en la comunicación entre los mecánicos y el personal administrativo.
- Altos sueldos e impuestos: la empresa se ve afectada por los altos costos laborales, incluidos los sueldos del personal, así como por los impuestos elevados que deben pagarse.

## **9. Oportunidades detectadas**

- Motos de alta gama y motocross: la empresa tiene la oportunidad de capitalizar el creciente interés en motocicletas de alta gama y en el deporte del motocross.
- Servicio a domicilio: implementar un servicio a domicilio podría ser una oportunidad para diferenciar el taller de la competencia y brindar mayor comodidad a los clientes.
- Venta o intermediación de motos: explorar la posibilidad de ampliar los servicios para incluir la venta o intermediación con la venta de motocicletas de clientes que quieren este servicio podría ser una oportunidad estratégica.

## **10. Descripción de la propuesta para la entidad**

Los objetivos de este plan se centran en mejorar la gestión financiera y operativa de Motos S.A. a través de varias iniciativas clave. En primer lugar, se propone designar un responsable financiero para garantizar una supervisión más eficiente y precisa de los registros financieros, lo que permitirá tomar decisiones informadas y optimizar el uso de los recursos. También se planean reuniones regulares de coordinación entre los departamentos para mejorar la comunicación, resolver problemas de manera proactiva y fomentar el trabajo en equipo. Además, se realizará un análisis de costos y tarifas

para identificar oportunidades de reducción de costos, asegurar precios justos y optimizar la estructura de costos del taller, con el objetivo de mejorar su rentabilidad a largo plazo.

## **CONCLUSIONES**

Esta investigación, está basada en un estudio de caso con enfoque mixto y diseño no experimental, se utilizaron entrevistas, cuestionarios, observación directa y análisis documental para identificar áreas de mejora en Motos S.A.

El estudio ha proporcionado una visión integral de las principales áreas de oportunidad y desafíos que enfrenta Motos S.A. en términos de rentabilidad, eficiencia operativa y sostenibilidad financiera. A través de un análisis profundo de sus prácticas actuales y la implementación de estrategias enfocadas en la mejora continua, se identificaron medidas clave para optimizar los recursos, mejorar la comunicación interna y optimizar los costos operativos. Los resultados obtenidos sugieren que, mediante un enfoque sistemático y bien estructurado, es posible mejorar la competitividad de la empresa, maximizar su rentabilidad y garantizar una gestión financiera más robusta, lo que le permitirá adaptarse mejor a las dinámicas del mercado y afrontar con éxito los retos económicos futuros.



Este tipo de análisis es fundamental para el desarrollo y fortalecimiento de empresas en sectores específicos, ofreciendo un marco valioso para investigaciones futuras y para la implementación de mejoras en organizaciones similares.

## BIBLIOGRAFIA

- Alcalde, J. C. (09 de Febrero de 2024). *¿Qué es un Modelo Canvas?* Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>
- Arias, A. S. (09 de Abril de 2024). *Economipedia*. Ventaja competitiva: Qué es, tipos y su importancia: <https://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html>
- Ariza, L. R. (01 de Junio de 2017). *Viabilidad de proyectos*. Ugremprendedora.ugr: <https://ugremprendedora.ugr.es/viabilidad-de-proyectos/>
- Bader, J. P. (2021). *Paraguay: historia reciente, realidad política y principales indicadores*. Santiago: Bibliotecta del Congreso Nacional de Chile.
- BBVA. (23 de Junio de 2022). *Qué es la ratio de endeudamiento y cómo se calcula*. BBVA: <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que->

es-el-ratio-de-endeudamiento-y-como-se-calcula/#:~:text=La%20ratio%20de%20endeudamiento%20eval%C3%BAa,relaci%C3%B3n%20a%20sus%20recursos%20propios.

BBVA. (21 de Febrero de 2024). *¿Qué es y cómo calcular la ratio de liquidez en una empresa?* BBVA: <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-es-y-como-calcular-la-ratio-de-liquidez-en-una-empresa/>

BCP. (30 de Abril de 2024). *Indicadores Economicos*. BCP: <https://www.bcp.gov.py/>

Brítez, M. Á. (10 de Diciembre de 2021). *SCIELO*. Aspectos relevantes en las técnicas e instrumentos de recolección de datos en la investigación cualitativa. : [http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2076-054X2022005400093](http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2076-054X2022005400093)

Cedec. (26 de Octubre de 2022). *Funciones y responsabilidades del departamento de producción en la empresa*. Cedec: <https://cedec-group.com/es/blog/funciones-y-responsabilidades-del-departamento-de-produccion-en-la-empresa>

eserp. (11 de Octubre de 2022). *ESERP*. ANÁLISIS PESTEL DE UNA EMPRESA: QUÉ ES Y CÓMO HACERLO: <https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/>

- GBM Academy. (24 de Marzo de 2021). *GBM Academy*.  
ROE: Retorno sobre capital:  
<https://gbm.com/academy/roe-retorno-sobre-capital/>
- Indeed. (11 de Mayo de 2023). *Indeed*. ¿Qué es la filosofía de una empresa y cómo se construye?:  
<https://es.indeed.com/orientacion-laboral/desarrollo-profesional/filosofia-empresa>
- Jaramillo, D. (17 de Febrero de 2024). *Rentabilidad sobre ventas*. Mobilvendedor:  
<https://mobilvendedor.com/como-calculiar-la-rentabilidad-sobre-ventas/>
- MBA-Asturias. (30 de Abril de 2021). *mba-asturias*. Rentabilidad económica: qué es y cómo se calcula (ROI):  
<https://www.mba-asturias.com/economia/que-es-rentabilidad-economica/>
- MDS Py. (31 de Agosto de 2023). *Hay 6.109.644 habitantes en Paraguay, según resultados preliminares del Censo Nacional*. Ministerio de Desarrollo Social - Paraguay:  
<https://www.mds.gov.py/index.php/noticias/hay-6109644-habitantes-en-paraguay-segun-resultados-preliminares-del-censo-nacional>
- cotiabank. (21 de Julio de 2016). *El análisis financiero*. Scotiabank:  
<https://www.scotiabankcolpatria.com/educacion-financiera/finanzas-personales/analisis-financiero>

