

**MEDICIÓN DE LA GENERACIÓN DE VALOR DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA
DE NEGOCIOS UEN, “PROYECTO SURTIREPUESTOS” PARA LA EMPRESA
AGENCIAUTO S.A. ENTRE LOS AÑOS 2013 - 2014**

**JAMES HARLEY VALLADARES ORTIZ
NELSON DARIO GUTIERREZ SALDARIAGA
JUAN CARLOS SANCHEZ LONDOÑO**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ
ESCUELA DE POSGRADOS
MEDELLÍN–ANTIOQUIA
2014**

**MEDICIÓN DE LA GENERACIÓN DE VALOR DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA
DE NEGOCIOS UEN, “PROYECTO SURTIREPUESTOS” PARA LA EMPRESA
AGENCIAUTO S.A. ENTRE LOS AÑOS 2013 - 2014**

**JAMES HARLEY VALLADARES ORTIZ
NELSON DARIO GUTIERREZ SILDARIAGA
JUAN CARLOS SANCHEZ LONDOÑO**

ANTONIO IRIARTE MARÍN
Asesor

Trabajo de Grado para obtener el Título de Especialista en Finanzas

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ
ESCUELA DE POSGRADOS
MEDELLÍN–ANTIOQUIA
2014**

Tabla de contenido

MEDICIÓN DE LA GENERACIÓN DE VALOR DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS UEN, “PROYECTO SURTIREPUESTOS” PARA LA EMPRESA AGENCIAUTO S.A. ENTRE LOS AÑOS 2013 - 2014 i

TABLA DE CONTENIDO iii

LISTA DE TABLAS vi

LISTA DE ILUSTRACIONES vii

Introducción 8

1 Planteamiento del Problema 9

1.1 Descripción del problema 9

1.2 Formulación del Problema 11

1.3 Sistematización del Problema 11

2 Objetivos de la Investigación 12

2.1 Objetivo General 12

2.2 Objetivos Específicos 12

3 Justificación de la Investigación 13

3.1 Justificación Práctica 13

3.2 Justificación teórica 13

3.3 Justificación metodológica 13

4 Marco de Referencia de la Investigación 14

4.1 Antecedentes 14

4.1.1 Investigativos 14

4.1.2 Históricos 14

4.2 Marco teórico 15

4.2.1 Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) 15

4.2.2 Estados Financieros 18

4.2.3 Indicadores de Valor en las Organizaciones 25

4.2.4 Agenciauto S.A. 25

- 4.3 Marco conceptual 26
 - 4.3.1 Margen Utilidad Bruta 26
 - 4.3.2 Capital de Trabajo 26
 - 4.3.3 Servicio a la deuda 26
 - 4.3.4 Objetivo Básico Financiero 27
 - 4.3.5 El pasivo circulante 27
 - 4.3.6 Razón Corriente 27
 - 4.3.7 Razón Prueba acida 27
 - 4.3.8 Valor 27
- 5 Aspectos Metodológicos de la Investigación 29
 - 5.1 Tipo de Estudio 29
 - 5.1.1 Explicativo 29
 - 5.2 Diseños de la Investigación 29
 - 5.2.1 Análisis sistemático 29
 - 5.3 Fuentes y Técnicas para la recolección de la información 29
 - 5.3.1 Fuentes primarias 29
 - 5.3.2 Técnica documental 30
 - 5.3.3 Técnica de observación 30
 - 5.4 Tratamiento de la información 30
 - 5.5 Población 30
 - 5.6 Cronograma de trabajo 31
 - 5.7 Presupuesto 31
- 6 Análisis de los resultados 32
 - 6.1 Mercado de autopartes 32
 - 6.2 Estructura organizacional 34
 - 6.3 Balance general 42
 - 6.4 Estados de resultados 45
 - 6.4.1 Análisis de los Estados de Resultados de la UEN Surtirepuestos en comparación con la UEN Itagüí, entre el segundo semestre del año 2013 y el primer semestre del año 2014 46

6.4.2 Análisis de los Estados de Resultados de la UEN Surtirepuestos en comparación con la UEN Bello, entre el segundo semestre del año 2013 y el primer semestre del año 2014 47

6.5 Flujo de efectivo o caja libre 47

Recomendaciones 49

Referencias 50

Anexos 52

Lista de tablas

Tabla 1. Competencia, 25

Tabla 2. Repuestos Aplicación vehículos, 26

Tabla 3. Cronograma de trabajo, 31

Tabla 4. Presupuesto, 31

Tabla 5. Rendimientos sobre los activos totales (ROA), 42

Tabla 6. Rendimiento sobre el capital contable (ROE), 42

Tabla 7. EVA (Valor Económico Agregado), 43

Tabla 8. Razón Corriente, 43

Tabla 9. Pérdidas y ganancias, 45

Tabla 10. Flujos de Caja Libre de las UEN Surtirepuestos, Itagüí y Bello, 47

Tabla 11. Contribución de las UEN a la utilidad neta del área de repuestos en conjunto, 48

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Organigrama de la estructura de la empresa, 9

Ilustración 2. Análisis de portafolio, 16

Ilustración 3. Organigrama general, 34

Ilustración 4. Organigrama comercial, 35

Ilustración 5. Organigrama repuestos y accesorios, 35

Ilustración 6. Organigrama taller Palace, 36

Ilustración 7. Organigrama AV. Los Industriales, 37

Ilustración 8. Organigrama gestión humana, 38

Ilustración 9. Organigrama gestión contable, 39

Ilustración 10. Organigrama gestión relación cliente, 40

Ilustración 11. Organigrama gestión T.I., 41

Ilustración 12. Organigrama impuestos y auditoria, 41

Introducción

Las Unidades Estratégicas de Negocios en adelante (UEN) surgen en las grandes empresas como una forma de crecimiento sostenible a través de la diversificación del portafolio de productos o servicios y aunque estas unidades cuentan con sus propias estrategias y recursos, su finalidad es generar valor a la organización en su conjunto por medio de un manejo eficiente de sus activos que maximicen su rentabilidad. Este trabajo presentara los resultados obtenidos a la medición de la generación de valor de la UEN “Proyecto Surtirepuestos” en comparación con otras unidades que pertenecen a la misma área y que se dedican a lo mismo, para la compañía Agenciauto S.A.

En primer lugar se realizará un comparativo de los estados de resultados y flujos de caja libre entre la UEN Surtirepuestos y las UEN Itagüí y Bello, así mismo, se determinará y comparará la contribución que genera cada una de estas UEN a la utilidad neta del área de repuestos en todo su conjunto.

En segundo lugar, se compararán los resultados obtenidos al aplicar indicadores financieros de rentabilidad y liquidez a las UEN Surtirepuestos, Itagüí y Bello.

En tercer lugar, se elaborará un análisis a los datos obtenidos en el trabajo de campo, lo que permitirá determinar la situación financiera de la UEN Surtirepuestos en comparación con las unidades Bello e Itagüí.

Por último, se producirán algunas conclusiones y recomendaciones acerca de la situación financiera de la UEN Surtirepuestos y el aporte de esta a la generación de valor del área de repuestos de la compañía Agenciauto S.A.

1 Planteamiento del Problema

1.1 Descripción del problema

Agenciauto S.A., es una empresa dedicada a la comercialización de vehículos y autopartes, en su estructura administrativa se identifican las siguientes áreas: financiera, almacén de repuestos, recursos humanos, sistemas, talleres de servicios y comercial.

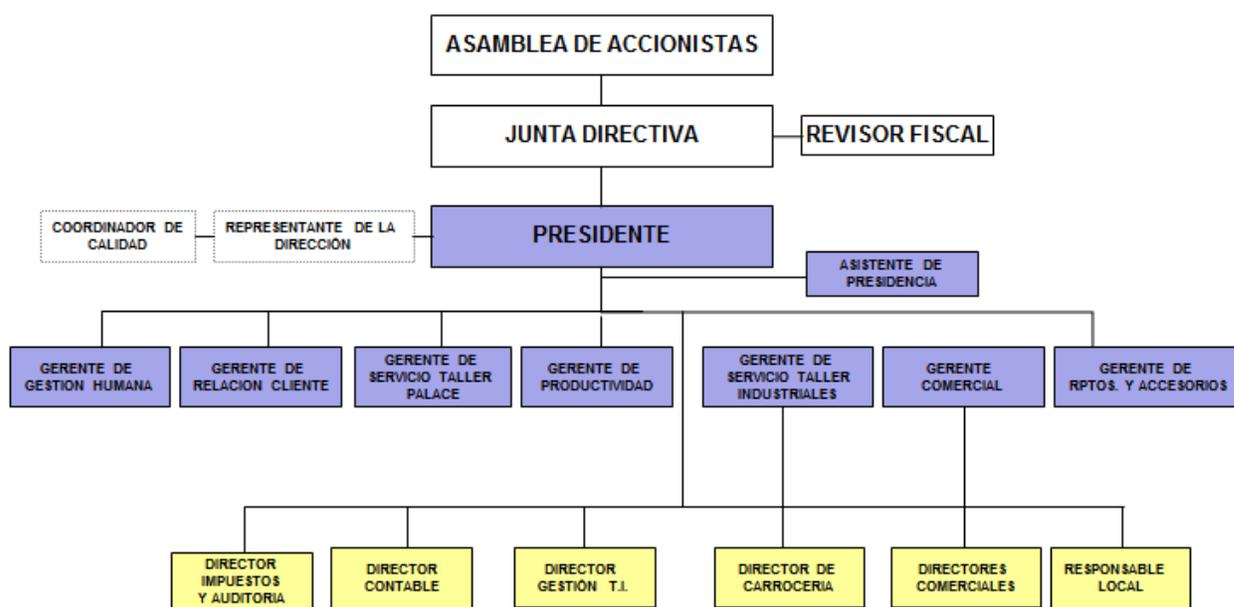


Ilustración 1. Organigrama de la estructura de la empresa

Referencias: Agenciauto S.A.

El área de repuestos cuenta con un personal de planta de 35 empleados y sus UEN están conformadas por los siguientes canales de venta: ventas mostrador, ventas boutique, ventas colisión y ventas canal itinerante. En el año 2012 la empresa desarrolló una estrategia de expansión en el Valle de Aburrá para la venta de repuestos por mostrador, dicha estrategia inició con la apertura de dos UEN dedicadas a la venta de repuestos por mostrador y a domicilio,

ubicados en los municipios de Itagüí y Bello, ofreciendo además el servicio de Renault Minuto (mantenimiento preventivo) y taller de mecánica, no se ofrece servicio de latonería y pintura, posteriormente en el año 2013 abre la UEN Surtirepuestos en la zona céntrica de la ciudad, ofreciendo solamente el servicio de venta de repuestos por mostrador y a domicilio. A pesar de que estas UEN manejan los mismos productos y precios todas las UEN repuestos mostrador pueden otorgar el 12% de descuento, Agenciaauto S.A. (2014) “en la política de ventas del almacén define los diferentes descuentos para las UEN que componen el área así, ventas mostrador: máximo el 12%, Ventas boutique: máximo el 10%, Ventas colisión: según establecidos para las aseguradora, Suramericana: el 13%, Alliens 12%, La previsora 13%, Ventas canal itinerante: 15%”; por lo que Surtirepuestos aunque otorgue más que los otros, está dentro del rango, las ventas en esta nueva unidad de negocio no son constantes, situación que genera gran incertidumbre para la gerencia, debido a que se espera siempre al hacer algún tipo de inversión que está genere un retorno significativo y que contribuya a la maximización de la misma.

La situación que está experimentando la organización ante los bajos flujos de ingresos por algunos negocios, hace imperioso implementar estrategias que le permitan conocer la participación real del negocio y la contribución de este con la valoración de la empresa; por lo que se toma la decisión desde la alta gerencia de implementar las UEN, como una forma de determinar los flujos de caja que se generan desde cada unidad; para el caso particular proyecto Surtirepuestos.

El presente estudio, pretende determinar la situación financiera de la UEN Surtirepuestos y su contribución a la generación o destrucción de valor en la compañía Agenciaauto S.A., en comparación con las UEN Itagüí y Bello, y que sirva de fuente de información para la toma de decisiones. Para la realización de dicha comparación y para efectos de una investigación sin sesgos, no se tendrán en cuenta las ventas de las UEN Itagüí y Bello que se realicen por el taller, únicamente se tendrán en cuenta las ventas realizadas por mostrador (Ver anexo 1).

1.2 Formulación del Problema

¿Cuál es la generación o destrucción de valor del proyecto Surtirepuestos de la compañía Agenciaauto S.A.?

1.3 Sistematización del Problema

¿Cuáles son las variaciones que presentan los estados de resultados y flujos de caja libre de la UEN Sutirepuestos, en comparación con las UEN Bello e Itagüí?

¿Cuáles son las diferencias en términos de rentabilidad y liquidez de la UEN Sutirepuestos, frente a las UEN Bello e Itagüí?

¿Cuál es la situación financiera del proyecto Surtirepuestos en comparación con las UEN Itagüí y Bello?

2 Objetivos de la Investigación

2.1 Objetivo General

- Aplicar instrumentos financieros que permitan determinar la situación de la UEN, “proyecto Surtirepuestos” en la empresa Agenciauto S.A. entre el segundo semestre del año 2013 y el primer semestre del año 2014.

2.2 Objetivos Específicos

- Analizar los estados de resultados y flujos de caja libre de la UEN Surtirepuestos, frente a las UEN Itagüí y Bello, entre el segundo semestre del año 2013 y el primer semestre del año 2014.
- Comparar indicadores financieros de rentabilidad y liquidez a la UEN Surtirepuestos, frente a las UEN Itagüí y Bello, entre el segundo semestre del año 2013 y el primer semestre del año 2014.
- Analizar la situación financiera a la UEN Surtirepuestos en términos de productividad, rentabilidad, estabilidad y solvencia, en comparación con las UEN Itagüí y Bello, entre el segundo semestre del año 2013 y el primer semestre del año 2014.

3 Justificación de la Investigación

3.1 Justificación Práctica

Este trabajo se realizará con el fin de determinar la generación o destrucción de valor del proyecto UEN Surtirpuestos ejecutado en la compañía Agenciauto S.A., a través de la aplicación de indicadores e instrumentos financieros, lo que permitirá comparar la situación financiera de tres Unidades Estratégicas de Negocio dedicadas a la venta de Repuestos originales marca Renault, ubicadas en el área metropolitana del Valle de Aburrá; y que sirva de fuente de información para futuras investigaciones y a la organización Agenciauto S.A. para la implementación de estrategias y la toma de decisiones.

3.2 Justificación teórica

Genera la oportunidad de conocer los conceptos propios de los estados financieros, como son balance general, estado de resultados y flujo de caja, que permiten a los directivos conocer sus posibilidades de rentabilidad y de inversión.

3.3 Justificación metodológica

Por medio de esta investigación se dará la oportunidad de conocer como interactúan los componentes del mercado del sector de auto partes, con el estado financiero de la compañía Agenciauto S.A., puesto que se realiza un análisis del balance general, estado de resultados y flujo de caja de la misma.

4 Marco de Referencia de la Investigación

4.1 Antecedentes

4.1.1 Investigativos

En el contexto de esta investigación se traen a discusión dos estudios el primero de Correa (2013) de la universidad Eafit, donde presenta un modelo para desarrollar una estrategia que permita incrementar las ventas en el concesionario Agenciauto S.A., a través de la cual se logró la capacitación técnica del producto y la formación de los asesores comerciales en la sala de ventas obteniendo de esta forma una proyección en las ventas elevada. La segunda de Morales (2003) que presenta un modelo para el incremento de la productividad en las operación de recepción y despacho de repuestos en el almacén central de Renault Bogotá obteniendo como resultado la implementación del sistema de ciclos de recolección y disminución de los tiempos de operación.

4.1.2 Históricos

Agencia de Automóviles S.A. en adelante Agenciauto S.A., se constituyó el 12 de marzo de 1932 en una compañía dedicada a la importación y venta de vehículos Ford. Los vehículos eran importados desde Estados Unidos, llegaban en barco a la Costa Atlántica colombiana y de ahí eran transportados por el río Magdalena hasta Puerto Berrío, y finalmente llegaban en tren a la ciudad de Medellín.

En el año 1970 Agenciauto S.A. deja la representación de Ford Motor Company y pasa a ser el primer Concesionario en Colombia dedicado a la comercialización de vehículos y repuestos marca Renault autorizado por SOFASA S.A, al lanzamiento asistieron representantes franceses de la marca, quienes presentaron el primer R4 ensamblado en el país y vendido por Agenciauto

S.A. El primer pedido realizado por la compañía fue de 150 unidades para todo el año, cifra bastante ambiciosa para la época.

En el año 2002 inaugura su punto de venta de vehículos nuevos en el Centro Comercial Sandiego, dando inicio a su estrategia de expansión y cobertura, en el año 2004 abre un nuevo punto de venta en la Avenida los Industriales, donde también ofrece servicio de Renault Minuto, y un año después amplía sus instalaciones para complementar su oferta con la prestación del servicio de latonería y pintura, en el año 2005 realiza la apertura de un punto de venta de vehículos nuevos ubicado en Makro, en el año 2008, el Centro Comercial Oviedo se convierte en plaza de ventas para vehículos nuevos.

En el año 2012, la compañía desarrolla una estrategia de expansión para el negocio de repuestos en el Valle de Aburra, la cual se inició con la apertura de dos puntos satélite para servicio de Renault Minuto (mantenimiento preventivo), taller de mecánica y almacén de repuestos; ubicados en los municipios de Itagüí y Bello. Posteriormente en el año 2013 abre el almacén Surtirepuestos en barrio San Juan de la ciudad de Medellín (Agenciaauto S.A., 2014)

4.2 Marco teórico

4.2.1 Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)

Las organizaciones cuando alcanzan cierto nivel de crecimiento para ser competitivas deben diversificar con empresas que se ubican en el mismo sector (Diversificación Concéntrica) o con empresas que pertenecen a diferentes sectores (Diversificación de Conglomerados) y como una manera de llevar un control sobre dicho crecimiento los estrategas del BCG (Grupo Consultores de Boston) proponen las UEN (Unidad Estratégica de Negocios). En 1970 una firma de asesoría gerencial el Boston Consulting Group, crea el modelo de análisis de la cartera de negocios, también conocida como “Análisis de Portafolio”, es una matriz de 2x2, donde se clasifican los productos según la tasa de crecimiento del mercado, muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria.

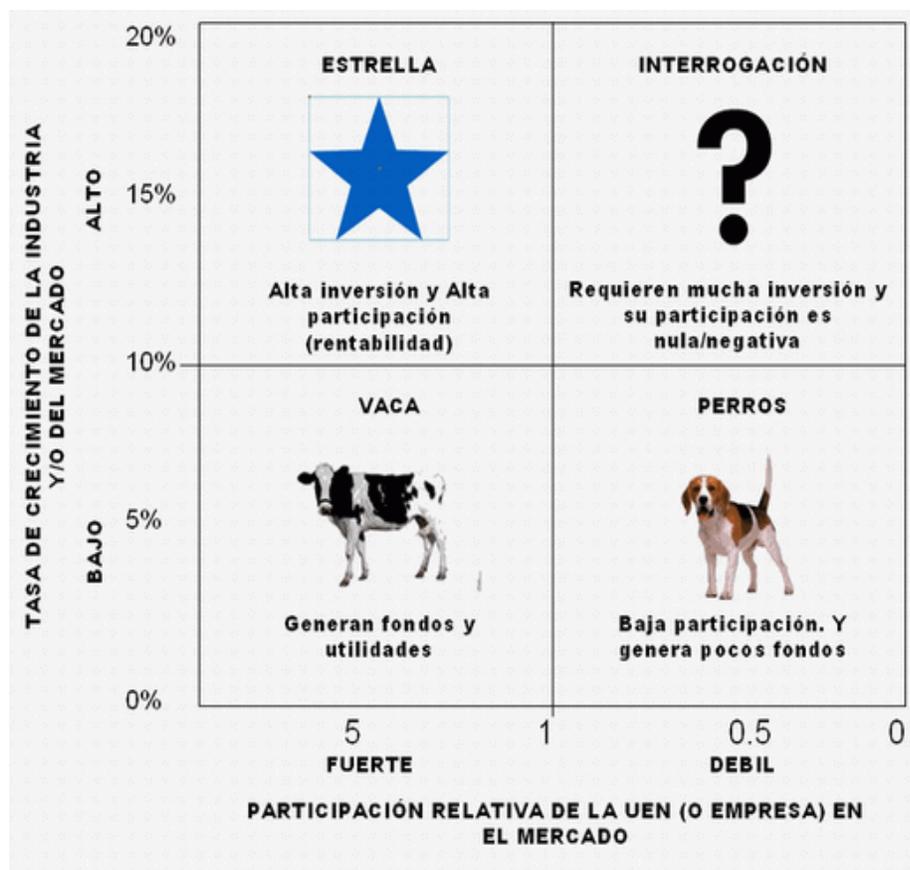


Ilustración 2. Análisis de portafolio

Referencia: Boston Consulting Group- Análisis de Portafolio

La ilustración (2) anterior se muestra que la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje X, el punto medio del eje X se suele fijar en 1, que correspondería a una división que tiene la mitad del mercado y que pertenece a la empresa líder de la industria y el eje Y representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, los porcentajes de la tasa de crecimiento del eje Y pueden ir de 20% al 0%, donde 10% es el punto medio.

Estrellas: las UEN líderes en el portafolio de una firma son las estrellas, estas tienen una alta participación relativa en el mercado y se fundamentan en las industrias de alto crecimiento, tienen tanto fortalezas competitivas como oportunidades para la expansión y en consecuencia, suministran rendimiento a largo plazo y oportunidades de crecimiento.

Signos de Interrogación: son UEN relativamente débiles en términos competitivos, es decir, tienen baja participación relativa de mercado, sin embargo, están ubicadas en las industrias de alto crecimiento y así pueden ofrecer oportunidades de suministrar utilidades y crecimiento a largo plazo. Si un signo de interrogación se fomenta en forma apropiada, se puede convertir en estrella.

Vacas Lecheras: tienen una alta participación en el mercado en industrias de bajo crecimiento y una fuerte posición competitiva en industrias maduras, las divisiones de las vacas lecheras se debe administrar de manera que puedan conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible.

Perros Muertos: se encuentran en industrias de bajo crecimiento pero que poseen una participación baja en el mercado, estas poseen una posición competitiva débil en industrias no atractivas y por consiguiente, se considera que ofrecen pocos beneficios a una empresa.

El principal objetivo de la técnica del Grupo Consultor de Boston (BCG) consiste en ayudar a los gerentes a identificar los requerimientos del flujo de caja de los diferentes negocios en su portafolio y además:

- Dividir una compañía en sus unidades estratégicas de negocios (UEN) y evaluar las perspectivas a largo plazo de cada una.
- Comparar las unidades estratégicas de negocios (UEN) entre sí mediante una matriz que indique las perspectivas relativas de cada una.
- Desarrollar objetivos estratégicos con respecto a cada UEN.

El método BCG revolucionó la planeación estratégica, sin embargo este enfoque tiene sus limitaciones, pues su implementación es costosa y demorada, además se concentra en clasificar los negocios actuales y no proporciona información útil para la planeación futura, por tal motivo los directivos tienen que apoyarse en su criterio para establecer los objetivos de las diferentes UEN, determinar que recursos se asignara a cada una y escoger los nuevos negocios.

Hechas las consideraciones anteriores, se puede concluir entonces que la estrategia de las grandes empresas está dada en administrar las UEN, por consiguiente la gestión administrativa y financiera implica la diversificación del portafolio de negocios, la permanente evaluación de estos y la implementación de estrategias en pro de mejorar su rentabilidad.

Las UEN son un grupo de servicios o productos que tienen en común clientes, competidores tecnología y factores claves para el éxito; este concepto permitió establecer una razón para combinar los negocios relacionados pero de manera aislada en cada unidad, posibilita ver cada negocio en detalle y de esta manera desarrollar estrategias para la asignación de recursos y planes estratégicos de manera inteligente.

Una UEN puede manejar un negocio de alta rentabilidad, por lo que recibe alta asignación de recursos pero también puede manejarse como un negocio pequeño con buen rendimiento, pero la decisión de invertir depende de que el negocio sea generador de efectivo.

Las características de la UEN son:

- Posibilidad de agrupar actividades similares para buscar alianzas reduciendo el trabajo de los directivos.
- Se identifican a partir de tres dimensiones (grupos de clientes, funciones y tecnología)
- Múltiples actividades para llegar a una posición competitiva con cada actividad en vez de posición global.

4.2.2 Estados Financieros

Estos son documentos que preparan las empresas al terminar su ejercicio contable, con el fin de conocer su situación financiera y resultados económicos obtenidos en las actividades de su empresa a lo largo de un periodo que puede ser en un trimestre o un año.

Según Tanaka (2005):

Los estados financieros buscan estandarizar la información económica y financiera de la empresa de manera tal que pueda ser comprendida por cualquier persona con conocimiento contable, además permiten obtener información acerca del desempeño y situación patrimonial de la organización. (p.101)

Es una relación entre cifras que plasma la situación económica de una empresa, con este los directivos pueden tomar decisiones, como el comprometer sus recursos basándose en la rentabilidad. Los estados financieros se reglamentan en los Decreto 2649 y 2650 de 1993, en estos decretos definen las reglas y procedimientos que debe cumplir el sistema contable, que es fuente de la información de donde se origina. Sus principios básicos son costo, causación, causalidad, reconocimiento de ganancia o pérdida y revelación suficiente.

4.2.2.1 Balance General

El balance general suministra información pertinente en cuanto a la capacidad que tiene la empresa para atender sus necesidades de operación y endeudamiento a corto y largo plazo, en el lado izquierdo del balance se lista el activo que representa los recursos de la empresa y en el lado derecho se lista el pasivo y el capital contable, que representan las fuentes de financiación para adquirir dichos recursos (Horgren, 2000, p.8). Este muestra la situación de la empresa en un determinado momento, presenta lo que la empresa tiene y de qué manera lo obtuvo o lo financio.

De acuerdo a lo anterior, el balance general suministra información relevante sobre la capacidad de la compañía para atender sus necesidades de operación y endeudamiento a corto plazo, además permite conocer cómo está financiada la empresa, es decir, cuánto de sus activos totales está financiado con deuda y cuánto con fondos propios. Sin embargo, también contiene información de vital importancia para conocer la rentabilidad para los accionistas en relación con la inversión.

4.2.2.1.1 Indicadores de rentabilidad y liquidez

Según García (2009) liquidez y rentabilidad son dos objetivos financieros complementarios, no obstante, afrontan un dilema, pues para mejorar la liquidez de los negocios las empresas

deben vender de contado y más barato, disminuyéndose así el margen de utilidad. También afirma que ser líquido no significa dejar de ser rentable, pero si somete la rentabilidad a una situación de incertidumbre que obliga a incrementar las ventas, el otro dilema es la búsqueda de la rentabilidad a través de vender a crédito y a precios altos, esto afectará considerablemente la liquidez. Sin embargo García (2009), concluye argumentando que en el largo plazo la rentabilidad siempre genera liquidez.

La rentabilidad es un beneficio o ganancia dividido por la cantidad invertida, las tres variables que determinan una rentabilidad son valor al inicio, valor al final y efectivo distribuido. El primero es la cantidad que se paga por la inversión, el segundo es el precio que se recibirá por la inversión y el último se determina según el tiempo de la inversión. (Grinblatt, 2003, p, 77)

La liquidez hace parte fundamental del análisis financiero en cuanto mide la capacidad que tienen las empresas para hacer frente al endeudamiento y eso se hace mediante los indicadores de Razón corriente y la Prueba ácida.

La liquidez se refiere a la rapidez y facilidad con que un activo se convierte en efectivo. La liquidez tiene dos dimensiones: facilidad de conversión y pérdida de valor. Cualquier activo se puede convertir pronto en efectivo si se reduce el precio lo suficiente. Por lo tanto un activo bastante líquido se puede vender muy pronto sin una pérdida considerable de su valor. Un activo no líquido no se puede mudar con celeridad en efectivo sin una considerable reducción del precio. (Ross, Westerfield y Jordan. 2010, p.22)

Indicadores de rentabilidad sobre las ventas

El porcentaje de margen bruto es uno de los indicadores de rentabilidad más utilizados, pues está basada en la utilidad bruta, es decir, los ingresos por ventas menos el costo de la mercancía vendida; es útil al momento de escoger una estrategia para la fijación de precios, pues permite conocer el margen que se obtiene en comparación con empresas o UEN del sector. Estos porcentajes varían mucho según la industria, pues una compañía de software obtendrá porcentajes altos debido a que los costos se destinan a investigación y desarrollo, no al costo del producto como tal.

Según García (2009), utilizar la utilidad antes de intereses e impuestos para el cálculo de la rentabilidad, brinda una mejor idea de la eficiencia con la que se están aprovechando los recursos, de tal manera que sean suficientes para cubrir el costo de los pasivos y generar utilidades atractivas para los socios en relación con los fondos invertidos; el rendimiento operativo sobre las ventas es el indicador de rentabilidad que permite obtener dicha eficiencia. Otro indicador importante es rendimiento sobre las ventas, ya que es la razón que muestra la relación de la utilidad neta con el ingreso proveniente de las ventas, está basada en la relación entre gastos y ventas y es de gran ayuda para mantener un buen control de todos los gastos.

Indicadores de Rentabilidad en relación con la inversión.

Para los accionistas es de suma importancia conocer la rentabilidad sobre las ventas, pues es una prueba de la eficiencia y desempeño de sus empresas, no obstante, para los inversionistas es muy importante conocer la rentabilidad que obtienen sobre la inversión y el desempeño global de esta. El mercado de inversión ofrece diferentes opciones y se hace necesaria la utilización de herramientas que permitan conocer la mejor decisión. Los indicadores como el ROA (Rendimientos sobre Activos totales) y el ROE (Rendimiento sobre el capital contable) permiten conocer el rendimiento de la inversión total y el rendimiento de la inversión de fondos o aportes propios de los accionistas.

Limitantes de los indicadores de Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad sobre las ventas y sobre la inversión, permiten obtener información de gran utilidad para la realización de análisis y en consecuencia la toma de decisiones, sin embargo, dichos indicadores presentan las siguientes limitaciones.

- No se considera el riesgo de la inversión.
- No son comparables con empresas de distinto sector.
- Distintos sistemas de costeo
- Distintos criterios de inventario
- Dificulta para separar activos corrientes y activos no corrientes

Con referencia a lo anterior, se deduce que los indicadores de rentabilidad se pueden obtener fácilmente, no obstante presentan algunas limitaciones, pues la mayoría no incentivan a

inversiones que superen el costo de oportunidad para los accionistas. Es así como se hace necesario contar con otro indicador como el EVA (Valor Económico Agregado) para complementar en gran medida aquellos vacíos que dejan los demás indicadores tradicionales.

Valor Económico Agregado (EVA)

Según Amat (2002)

El EVA se define como el resultado que queda después de restar de los ingresos la totalidad de los gastos, incluido el costo de oportunidad y los intereses, es decir, es el importe que queda después de atender todos los gastos y satisfacer la rentabilidad mínima esperada por parte de los accionistas. Por lo tanto se crea valor cuando la empresa genera una rentabilidad superior al costo de oportunidad de los accionistas y se destruye cuando la rentabilidad es inferior al costo de capital. Una manera de lograr aumentar el rendimiento es invertir en aquellas UEN que generen valor y desinvertir en aquellas que destruyen o que generen poco valor, otra medida es reducir los gastos, sin reducir los ingresos, en pocas palabras ser más eficientes. (p.35)

4.2.2.1.2 Medidas de rentabilidad

Margen Utilidad Operacional

El margen de rentabilidad operacional muestra la realidad económica de un negocio, es decir sirve para determinar realmente si el negocio es lucrativo o no, independiente de cómo ha sido financiado, es decir sin considerar el costo, si lo tiene, de sus pasivos, lo anterior se sustenta en el hecho de que se compara la utilidad neta, depurada con gastos operativos, en relación las ventas netas; podría decirse que es la parte de las ventas netas que queda a disposición de los dueños para cubrir el costo financiero de la deuda, si existe, y obtener sus ganancias.

Rendimientos sobre Activos totales (ROA)

El Rendimiento sobre la Inversión o Índice de Rentabilidad Económica muestra la capacidad básica de la entidad para generar utilidades, o lo que es lo mismo, la utilidad que se obtiene por cada peso de activo total invertido. Proporciona el nivel de eficacia de la gestión y el nivel de rendimiento de las inversiones realizadas. Muestra en cuánto aumentó el enriquecimiento de la empresa como producto del beneficio obtenido. (Gitman, 2003, pp. 204)

Rendimiento sobre el Capital Contable (ROE)

Mide la rentabilidad sobre fondos propios, Mide la rentabilidad sobre fondos propios, es decir, la rentabilidad sobre los fondos aportados por los accionistas, este indicador debe ser superior a 1 para que la relación beneficio vs inversión sea favorable y genere rentabilidad para el inversionista. (Amat, 2002, pp.28).

4.2.2.2 Estado de Resultados

El estado de resultados permite visualizar el desempeño operativo de la empresa, concretándose en el beneficio neto o valor contable para los accionistas, para que el estado de resultados ofrezca información suficiente y confiable debe ser elaborado por subcategorías que permitan centrar la atención en determinadas cuentas o grupos de cuentas, es así como este informe financiero muestra los ingresos y gastos operativos, generalmente estos gastos se dividen en gasto de administración y gastos de ventas; luego se suman otros ingresos no provenientes de la actividad principal de la empresa y se descuentan otros gastos ajenos también a la actividad principal de la organización, dando como resultado la utilidad antes de impuestos, posteriormente se sustraen los impuestos para obtener como resultado final la utilidad neta del ejercicio. Todo lo anterior durante un periodo de tiempo específico. (Barrow, 2005, p.84).

Este mide el desempeño durante cierto periodo, por lo común un trimestre o un año, por lo general lo primero que se informa en un estado de resultados son los ingresos o entradas y los gastos de las principales operaciones de la empresa. (Ross, et al, 2010)

Según lo expuesto, el estado de resultados permite analizar la rentabilidad producto de las ventas y saber cuánto dinero se gana o se pierde en la organización en un periodo de tiempo, normalmente se compara la rentabilidad al interior de las industrias o UEN y entre ellas mismas. El análisis a este estado permite además, conocer la eficiencia con la que se está operando, no obstante, es una visión parcial de la rentabilidad total del negocio, pues es importante también conocer la rentabilidad sobre el capital invertido y para ello es necesario analizar el estado de Resultados en relación al Balance General.

El estado de resultados es en sí mismo un instrumento útil para los directivos, porque muestra la proyección de ganancias y el balance total de la empresa, la liquidez disponible, la cantidad de financiación que necesitara la empresa y, efectos y beneficios sobre la empresa". (Grinblatt, 2003, p, 229)

Las pérdidas y ganancias (PyG) se presenta como un documento contable que sirve para determinar el resultado económico de la empresa y su resultado se obtiene por la diferencia entre los ingresos y beneficios y por otro lado los gastos y perdidas.

4.2.2.3 Flujo de efectivo o Caja libre

Este informe muestra las variaciones en la caja de un periodo determinado y sirve para estudiar la caja o liquidez de una organización, entendiendo que liquidez es la capacidad que tiene una empresa o individuo de cumplir con sus obligaciones. Es decir, la capacidad para reponer el capital de trabajo, pagar el servicio a la deuda, reponer los activos fijos, si fuese el caso y repartir dividendos a los accionistas de acuerdo a sus expectativas. (Guzmán, Guzmán y Romero, 2005, p. 157).

Por flujo de efectivo, tan solo se quiere expresar la diferencia entre el número de unidades monetarias que entro y la cantidad que salió, incluye tres componentes: flujo de efectivo operativo, gastos de capital y cambio en el capital de trabajo neto (Ross, et al. 2010. p .31)

León (2009) lo define como el flujo de caja que queda disponible para los acreedores financieros y los accionistas o socios, es decir, el disponible para atender el servicio a la deuda y con el restante los accionistas deben decidir entre la capitalización o el reparto de dividendos. Por lo tanto, una empresa que cumpla con las anteriores obligaciones, podrá considerarse un buen negocio, ya que cumple con su Objetivo Básico Financiero.

Además afirma, que el valor de una empresa es percibido de acuerdo a su capacidad de generar flujo de caja libre (FCL), por esta razón existe una profunda relación entre el valor de la empresa y su FCL; en consecuencia, el valor de una organización es igual al valor presente de sus futuros FCL.

La comprensión del concepto de flujos de caja generado por un activo real es un elemento fundamental en el análisis de las decisiones de inversión real. Los flujos de caja de un activo se representan mediante cifras asignadas a instantes diferentes en el tiempo refiriéndose en general el momento cero a la fecha actual. (Grinblatt, 2003, p, 224)

4.2.3 Indicadores de Valor en las Organizaciones

Arjona (1999) expone la necesidad de realizar un análisis del porcentaje de capital utilizado para la ejecución de los proyectos en las organizaciones, con el fin de evitar la incorporación de recursos de forma incremental y en muchos casos improvisada. Al mismo tiempo argumenta que las decisiones estratégicas que se toman en las empresas y que requieran recursos, deberán ser capaces de responder a la siguiente pregunta “¿el proyecto, negocio, iniciativa... crea o destruye valor de la empresa?”. (p.203)

4.2.4 Agenciaauto S.A.

Tabla 1. Competencia

La Competencia Directa
Casa Británica
Caribe motor

Referencia: Elaboración propia.

Los únicos concesionarios que comercializan los vehículos y repuestos y que prestan el servicio de garantía taller y de servicio taller preventivo, taller de colisión, repuestos mostrador en el Departamento de Antioquia son los anteriores.

Tabla 2. Repuestos Aplicación vehículos

Las aplicaciones de estos repuestos son para los siguientes vehículos	
Megane Clasico	Logan
Megane 2	Twingo
Clio	Koleos
Duster	Scenic
Sandero	Fluence
Megane Clasico	Logan

Referencia: Elaboración propia.

4.3 Marco conceptual

4.3.1 Margen Utilidad Bruta

Es el margen obtenido por la diferencia entre el precio de venta del producto o servicio y el costo, por consiguiente el margen bruto mide la rentabilidad derivada de la venta del producto o servicio.

4.3.2 Capital de Trabajo

Son los recursos que una empresa requiere para llevar a cabo sus operaciones sin contratiempos.

4.3.3 Servicio a la deuda

Pago de las obligaciones financieras entre interés y abonos a capital

4.3.4 Objetivo Básico Financiero

Según, García, S, 2009. El (OBF) consiste en incrementar el valor de la empresa en mayor proporción que lo que se haya invertido para ello, el OBF de la empresa es el incremento del patrimonio de los accionistas en armonía con los objetivos asociados con clientes, trabajadores y demás grupos de interés.

Activo Circulante. Es el efectivo y los activos que se esperan convertir en dinero en poco tiempo o a un término no superior a un año.

4.3.5 El pasivo circulante

Corresponde a las obligaciones que se vencen en un término inferior a un año.

4.3.6 Razón Corriente

Este indicador surge de la necesidad de medir la capacidad que tienen las organizaciones para cancelar sus obligaciones a corto plazo, sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes.

4.3.7 Razón Prueba ácida

Indica si la organización podría pagar todos sus pasivos circulantes en caso de que se vencieran de inmediato.

4.3.8 Valor

En su sentido más extenso el valor se compone de tres líneas: valor a clientes, valor a empleados y valor a accionistas. La combinación entre el precio correcto por la cantidad esperada es el valor a clientes, el valor a empleados es la combinación entre compensación,

crecimiento y éxito profesional. El valor a los accionistas se basa en incrementar el patrimonio y riqueza de los mismos. (Laniado & Cox, 2000, pp.9).

5 Aspectos Metodológicos de la Investigación

5.1 Tipo de Estudio

5.1.1 Explicativo

La metodología empleada en la medición de la generación de valor de la UEN “proyecto Surtirepuestos” de la compañía Agenciauto S.A., es de tipo explicativo, pues los investigadores pretenden describir y explicar las causas por las cuales la UEN Surtirepuestos está destruyendo o generando valor, además de establecer las condiciones en que se dan dichos fenómenos.

5.2 Diseños de la Investigación

5.2.1 Análisis sistemático

Lo que permitirá obtener un conocimiento detallado de cada una de las variables de investigación, con el fin de analizar y describir la relación existente entre ellas. Lo cual permitirá identificar las causas por las cuales la UEN Surtirepuestos genera o destruye valor en la organización Agenciauto S.A.

5.3 Fuentes y Técnicas para la recolección de la información

5.3.1 Fuentes primarias

- Informes financieros de las UEN
- Seguimiento de ventas de las UEN
- Reportes de inversión

5.3.2 Técnica documental

Esta permitirá recopilar información financiera y demás sobre la empresa Agenciauto S.A., que por su relevancia serán fichadas y codificadas para formar el desarrollo de los objetivos de la investigación.

5.3.3 Técnica de observación

Con la cual se plantea la necesidad de que dos de los tres investigadores cumplirán el rol de observadores participantes ya que pertenecen a la estructura de la organización objeto de estudio, lo que les permite interactuar de cerca con el fenómeno estudiado, sin embargo su participación es de carácter pasiva, al no influir en las decisiones que se toman para el desarrollo de estrategias corporativas como las UEN; con esto se tendrá la posibilidad de obtener una información veraz y garantiza un análisis sin sesgos, ni modificaciones.

5.4 Tratamiento de la información

La información recolectada a través del análisis documental será procesada por medio del análisis explicativo, lo que permitirá describir los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable, mediante graficas e indicadores que nos lleven a determinar la relación que existe entre ellas y de esa manera dar cumplimiento al objetivo de la investigación.

5.5 Población

Para el presente trabajo la población comprende las UEN almacén de repuestos Surtirepuestos, Itagüí y Bello de la compañía Agenciauto S.A. Esta será la población universo que permitirá la recolección de datos a través del análisis documental.

5.6 Cronograma de trabajo

Tabla 3. Cronograma de trabajo

Actividades	Años 2014 (Meses)																					
	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre					
	Semana																					
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Recolección de la información	x	x	x	x	x																	
Interpretación y análisis de la información						x	x	x	x	x												
Descripción de los hallazgos													x	x	x	x						
Resultados																	x	x				
Conclusiones y recomendaciones																			x	x	x	x

Referencia: Elaboración propia.

5.7 Presupuesto

Tabla 4. Presupuesto

Concepto	Unidad de medida	Cantidad mensual	Valor unitario	Meses	Total
Investigadores	Horas	20	10.000	5	3.000.000
Papel	Resma	0.5	7.000	1	3.500
Impresión	Unidad	30	300	1	9.000
Fotocopias	Unidad	50	50	1	2.500
Caratula	Unidad	1	10.000	1	10.000
Trasporte lugar de investigación	Galones gasolina	5	11.000	5	275.000
Trasporte biblioteca	Galones gasolina	3	11.000	5	165.000
Total					3.465.000

Referencia: Elaboración propia.

6 Análisis de los resultados

A partir de este momento se presentará el análisis de los resultados que se realizaron a través de la implementación de estrategias metodológicas como el rastreo documental, el cual permitió recopilar información suficiente para el desarrollo de los objetivos propuestos en la investigación. A continuación se presentaran los análisis a los Estados de Resultados y Flujos de caja libre de la UEN Surtirepuestos, frente a las UEN Itagüí y Bello, entre el segundo semestre del año 2013 y el primer semestre del año 2014.

6.1 Mercado de autopartes

En la actualidad el mercado de las autopartes en Colombia proyecta un desarrollo ascendente a nivel local y latinoamericano, aunque los proveedores de esta industria (alrededor de 60 según la asociación colombiana de autopartes), concentran su estrategia en vender su producto a las tres principales ensambladoras del país: General Motors Colmotores (Chevrolet), Sofasa (Renault y Toyota) y Compañía Colombiana Automotriz (Mazda) a las exportaciones especialmente a Perú, Ecuador, Argentina, Brasil, Chile y Centro América. Esto hace parte de la planeación hecha por el ministerio del comercio dentro del programa transformación productiva, que definió su acción en tres partes.

- Producción de autopartes para nichos regionales (proyección US 600 millones).
- Parte para exportación de vehículos (proyección US 1000 millones) entre 2013-2019.
- Componentes para la exportación de vehículos de tecnología especializada (US 3.100 millones) entre 2020-2032.

Lo que se busca con este programa es volver más competitiva esta industria con productos de calidad elaborados con mano de obra especializada y buscar que Colombia incursiones como fabricante de automóviles más que un ensamblador. Este sector ha presentado un gran desarrollo

en los últimos 40 años exportando repuestos, pero se proyecta incursionar en el mercado original en la próxima década.

De acuerdo con un estudio sobre el sector automotriz realizado por BBVA Research, las ventas de vehículos se ubicarán entre 302 mil y 314 mil en 2014 y 2015, respectivamente; De acuerdo con el análisis, Colombia va a incrementar su parque automotor en 3,5 millones de vehículos entre 2010 y 2020 y que crecería a una tasa promedio anual de 7,9%. El sector automotor representa cerca del 4% del PIB del país, incluyendo la contribución del ensamblaje de motocicletas de 1,1% del PIB. El sector genera cerca de 25 mil empleos, que representan el 3,2% de la ocupación de la industria, y participa con el 3,5% de las prestaciones sociales.

Según el Ministerio de Comercio, en Colombia hay ocho ensambladoras de vehículos, pero las tres primeras en la lista (Sofasa, GM Colmotores y CCA) concentran el 99% de la producción nacional y el 32% de las ventas de carros. La oferta del país volvió a cambiar su distribución entre las principales marcas. KIA sigue teniendo la mayor dinámica en el país y continúa ganando participación en las ventas hasta un 9,6% mientras que en 2012 tenía una participación de mercado del 8,5%. Renault pasó de 13,9% en 2012 a 14,6% en 2013.

Para entender la dinámica del sector del mercado de las autoparte en Colombia se puede citar el documento de caracterización. Industria de autopartes, de la ANDI (2012):

En Colombia se producen diversos tipos de autopartes, entre las que se encuentran: sistemas de suspensión, sistemas de dirección, sistemas de escape, sistemas de transmisión, sistemas de refrigeración, material de fricción, partes eléctricas como baterías y cableados, productos químicos, rines, llantas, filtros para aire, lubricantes y combustibles, tapicerías en tela y cuero, vidrios templados, laminados y para blindaje, bastidores de chasis, aires acondicionados, partes de caucho y metal y accesorios, entre otros.

Las empresas proveedoras de equipo original tienen certificados sus procesos de gestión con normas internacionales como la TS-16949. Los bienes se fabrican bajo normas de producto como ISO, ASTM, CE y JIS, además de las normas privadas de las casas matrices mundiales de vehículos para las cuales la industria autopartista es proveedor en Colombia, Venezuela y Ecuador, entre otros.

El origen de las inversiones en esta industria es muy variada pues se tiene de Estados Unidos, Japón, Francia, México, Brasil, Venezuela, lo que además incluye asistencia técnica de productores mundiales de partes eléctricas, llantas, vidrio, partes de transmisión.

El alto nivel tecnológico y de calidad, ha generado la confianza de consumidores externos localizados en más de 50 países, lo que ha permitido exportar autopartes por un valor promedio superior a los 485 millones de dólares en los últimos tres años.

Entre los principales productos de exportación se destacan acumuladores de plomo (baterías), vidrios, llantas neumáticas, material de fricción, empaquetaduras de motor y partes de suspensión.

6.2 Estructura organizacional

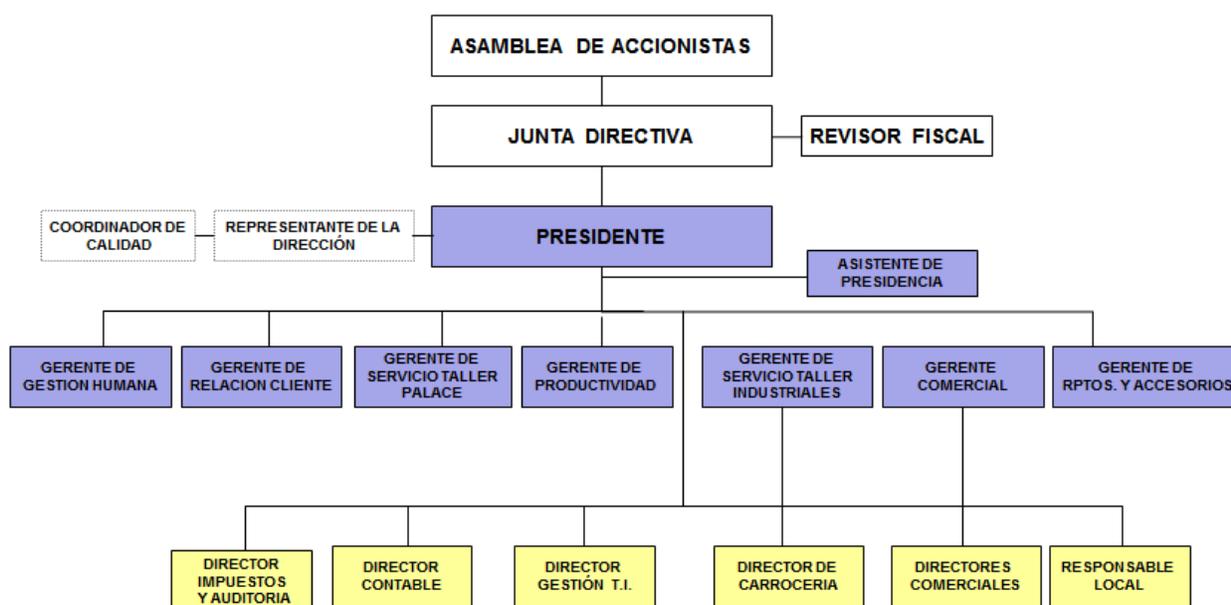


Ilustración 3. Organigrama general

Referencia: Agenciauto S.A.

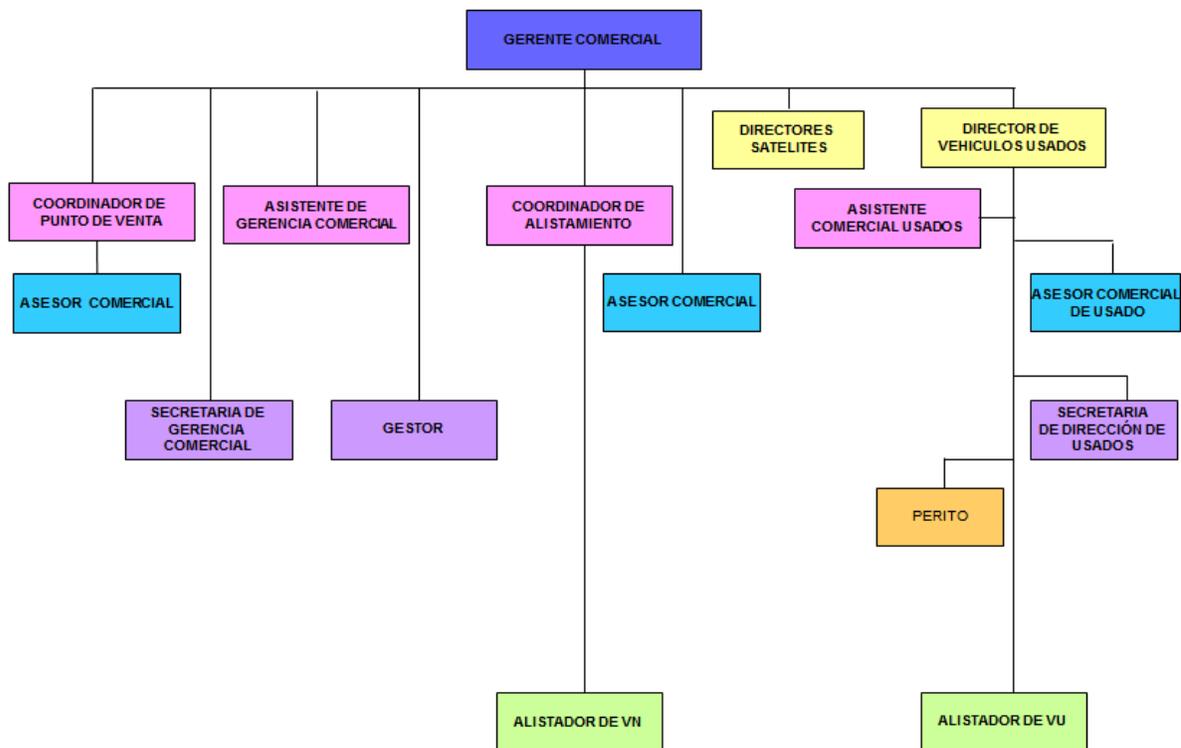


Ilustración 4. Organigrama comercial

Referencia: Agenciauto S.A.

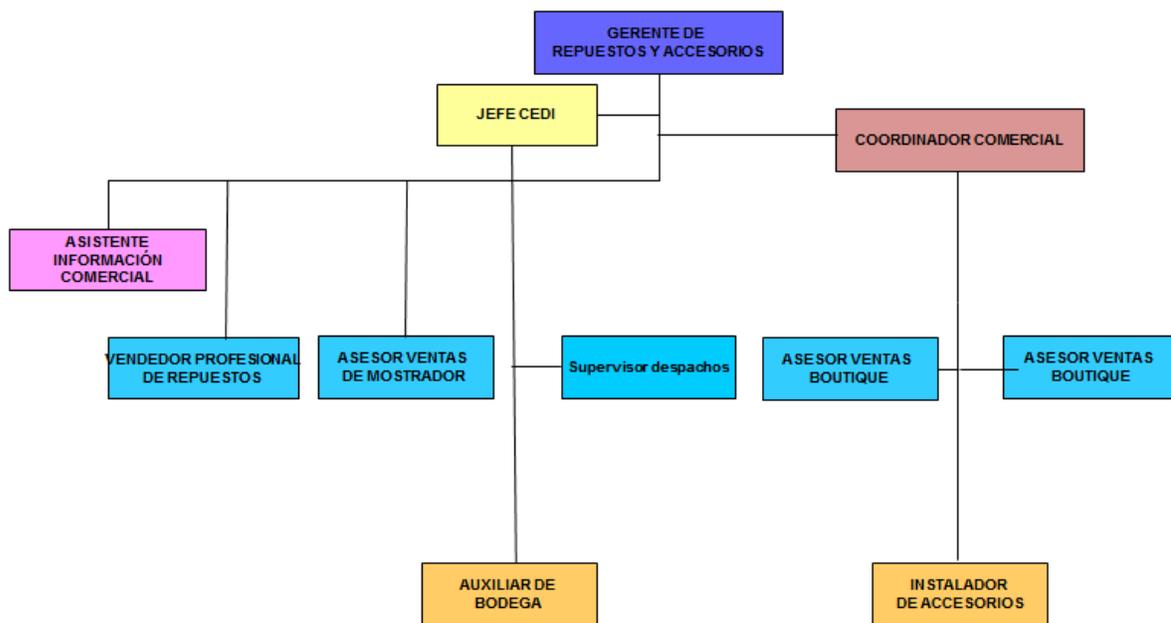


Ilustración 5. Organigrama repuestos y accesorios

Referencia: Agenciauto S.A.

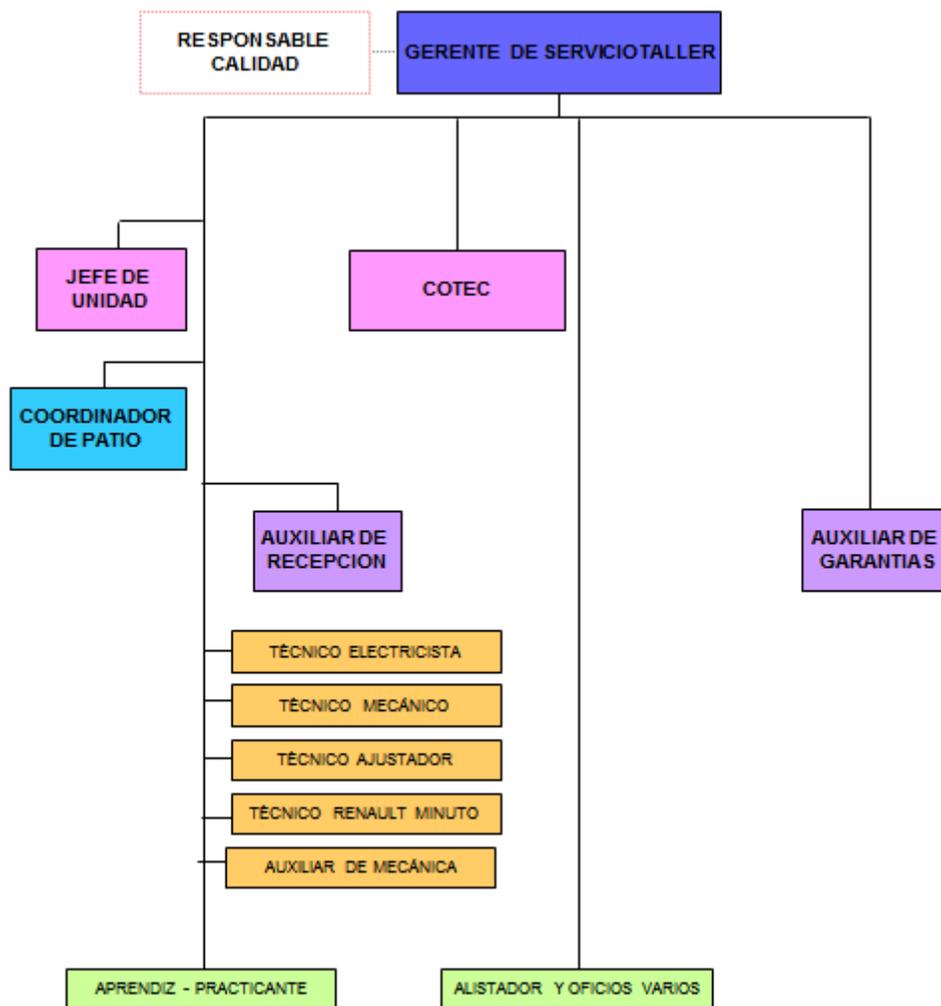


Ilustración 6. Organigrama taller Palace

Referencia: Agenciauto S.A.

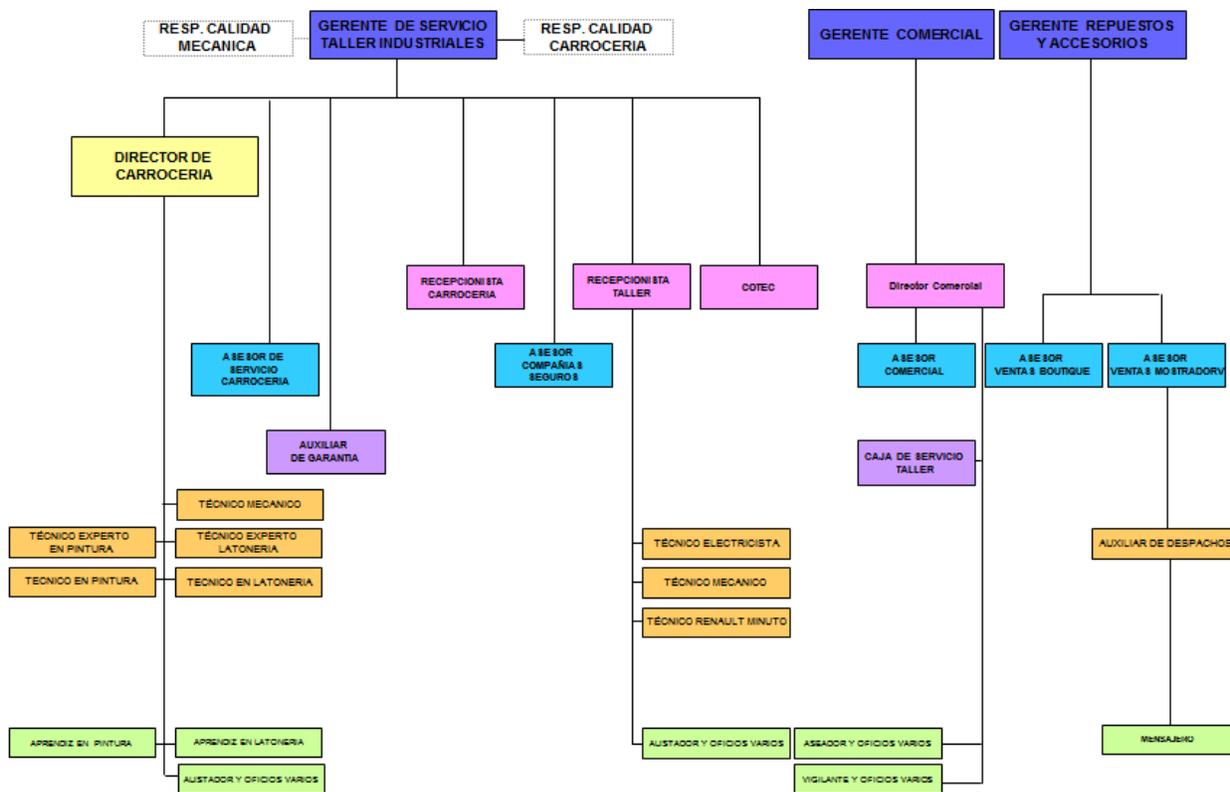


Ilustración 7. Organigrama AV. Los Industriales

Referencia: Agenciauto S.A.

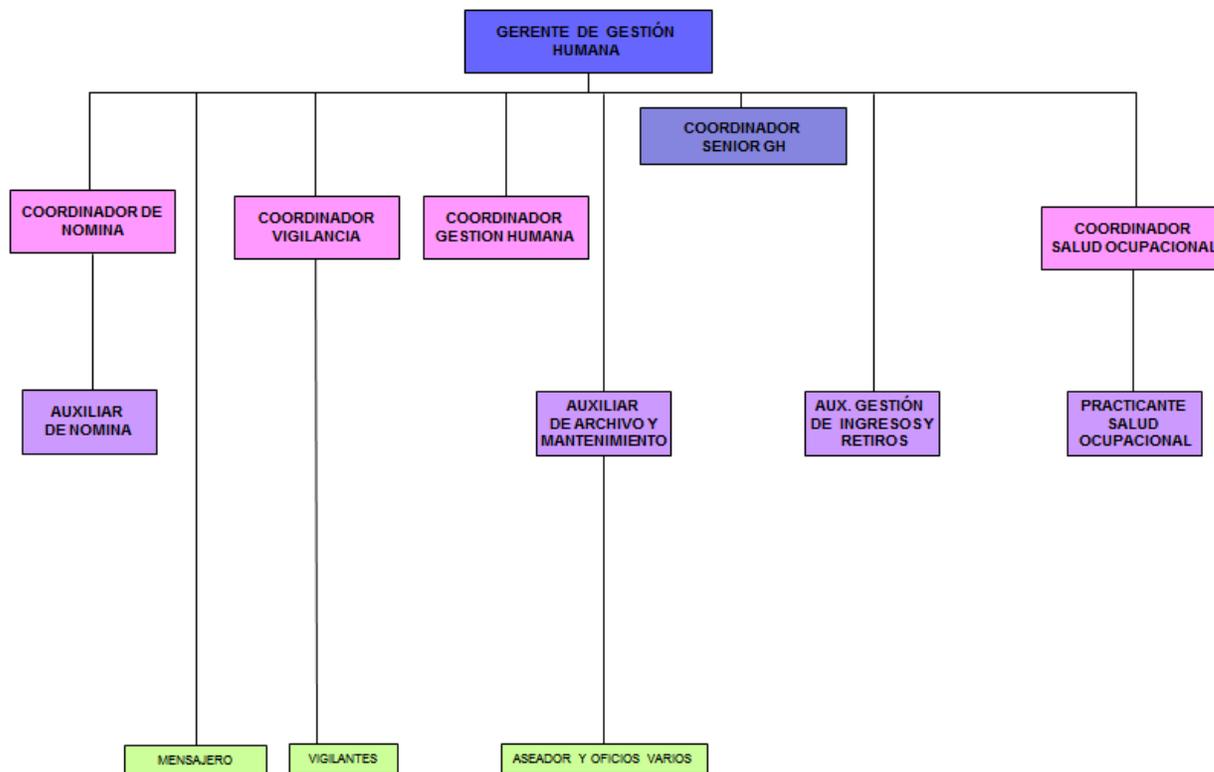


Ilustración 8. Organigrama gestión humana

Referencia: Agenciaauto S.A.

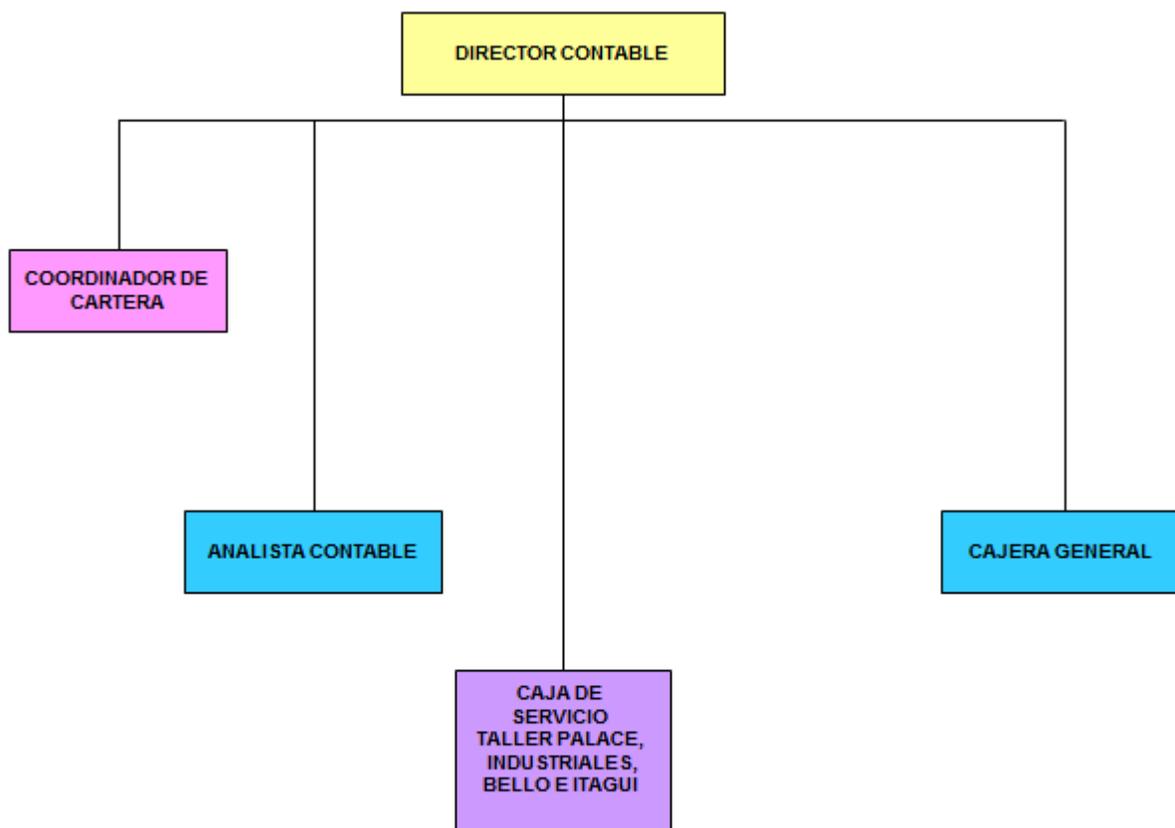


Ilustración 9. Organigrama gestión contable

Referencia: Agenciauto S.A.

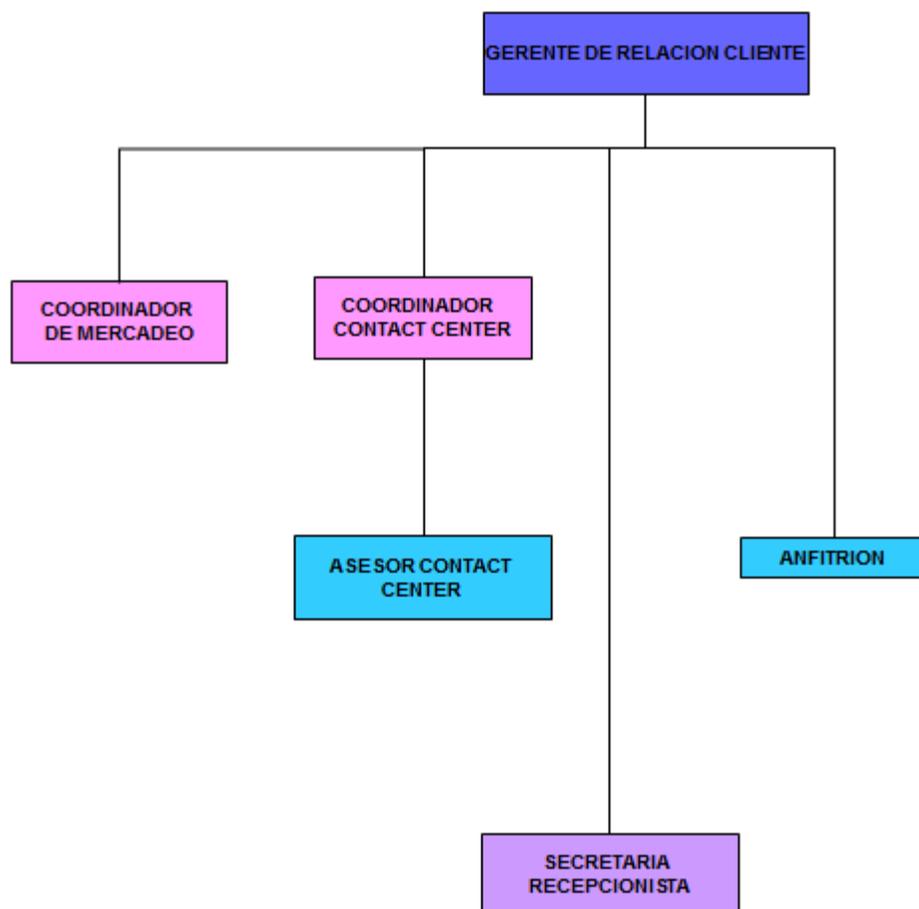


Ilustración 10. Organigrama gestión relación cliente

Referencia: Agenciauto S.A.

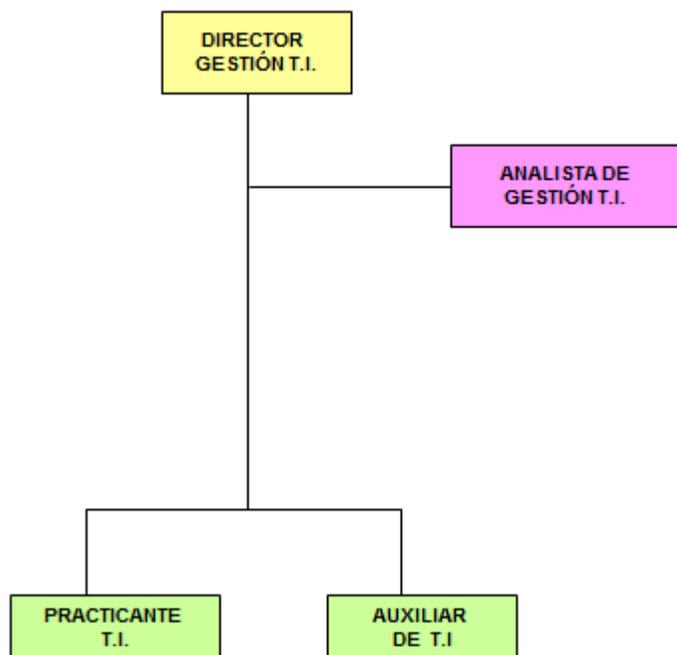


Ilustración 11. Organigrama gestión T.I.

Referencia: Agenciauto S.A.

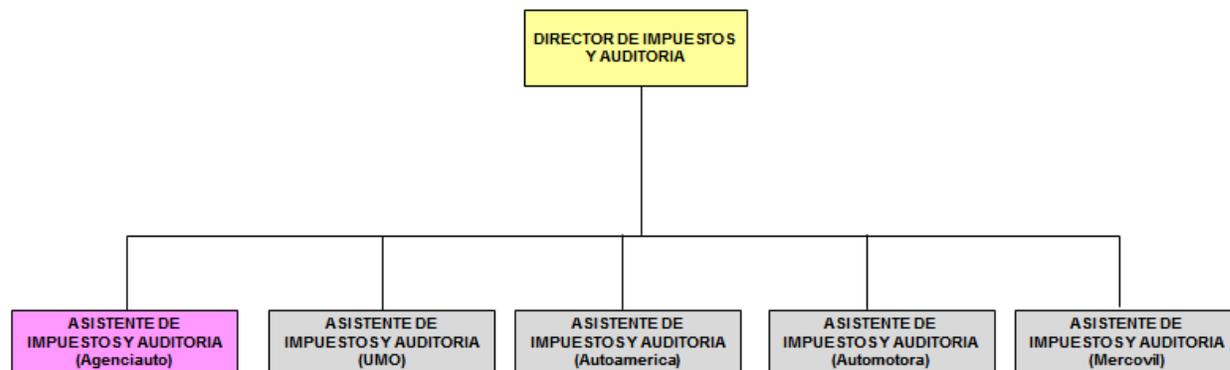


Ilustración 12. Organigrama impuestos y auditoria

Referencia: Agenciauto S.A.

6.3 Balance general

Tabla 5. Rendimientos sobre los activos totales (ROA)

UEN	Surtirepuestos	Bello	Itagüí
Utilidad Neta	10.475.700,00	36.526.411,38	47.007.307,50
Activos Totales	82.567.980,00	102.676.580,00	110.878.768,00
ROA	13%	36%	42%

Referencia: Elaboración propia.

La capacidad de la UEN Surtirepuestos para generar utilidades es que por cada \$100 invertidos genera \$13 de utilidad, en un periodo comprendido entre el segundo semestre del año 2013 y el primer periodo del año 2014, mientras que la unidad Bello genera \$36 por cada \$100 invertidos y la UEN Itagüí genera \$42.

Tabla 6. Rendimiento sobre el capital contable (ROE)

UEN	Surtirepuestos	UEN Bello	UEN Itagüí
Utilidad Neta	10.475.700,00	36.526.411,38	47.007.307,50
Activos Totales	82.567.980,00	102.676.580,00	110.878.768,00
ROA	13%	36%	42%

Referencia: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que las UEN Surtirepuestos, Bello e Itagüí son financiados con recursos propios y que por tal motivo no incurren en gastos financieros, el resultado del indicador ROE es similar al resultado del indicador ROA, es decir, que por cada \$100 invertidos la UEN Surtirepuestos genera \$13 de utilidad, en un periodo comprendido entre el segundo semestre del año 2013 y el primer periodo del año 2014, mientras que la unidad Bello genera \$36 por cada \$100 invertidos y la UEN Itagüí genera \$42.

Tabla 7. EVA (Valor Económico Agregado)

UEN	Surtirepuestos	UEN Bello	UEN Itagüí
UODI	10.475.700,00	36.526.411,38	47.007.307,50
INVERSION	82.567.980,00	102.676.580,00	110.878.768,00
WAC	10.733.837,40	13.347.955,40	14.414.239,84
EVA	-258.137,40	23.178.455,98	32.593.067,66

Referencia: Elaboración propia.

Teniendo presente que estas UEN son financiadas con recursos propios y que la rentabilidad esperada por los accionistas es del 13%, podemos observar que la UEN Surtirepuestos no cumple con las expectativas de los accionistas y que por el contrario su rendimiento estuvo por debajo en \$258.137, en el caso de la UEN Bello, esta obtuvo un rendimiento por encima de lo esperado en \$ 23.178.455e Itagüí estuvo por encima de lo esperado en \$32.593.067.

Se aplicaron indicadores de liquidez a las UEN Surtirepuestos, Itagüí y Bello, que permitieran conocer la capacidad de estas UEN para pagar sus obligaciones al corto plazo.

Tabla 8. Razón Corriente

UEN	Surtirepuestos	Bello	Itagüí
	Pasivo Corriente	Pasivo Corriente	Pasivo Corriente
Provisión prestaciones sociales	307.801,00	307.801,00	307.801,00
Provisión Cesantías	403.380,00	403.380,00	403.380,00
Provisión Vacaciones	202.662,00	236.439,00	303.993,00
Provisión intereses cesantías	24.202,80	24.202,80	24.202,80
Total	938.045,80	971.822,80	1.039.376,80
	Activo corriente	Activo corriente	Activo corriente
Cuentas x cobrar	1.800.000,00	5.300.000,00	5.200.000,00
Disponible	500.000,00	500.000,00	500.000,00

Total	2.300.000,00	5.800.000,00	5.700.000,00
Razón Corriente	2,5	6,0	5,5

Referencia: Elaboración propia.

- La UEN Surtirepuestos presenta capacidad para pagar sus obligaciones a corto plazo, ya que por cada peso de deuda dispone de \$, 2,5 la UEN Bello dispone de \$6 por cada peso de deuda a corto plazo y la UEN Itagüí dispone de \$5,5 líquidos por cada peso de deuda.
- Los inventarios no fueron tomados en cuenta pues forman parte del balance general de la organización, por tal motivo no fue necesario aplicar la prueba acida.
- Se analizó la situación financiera de la UEN Surtirepuestos en comparación con las UEN Itagüí y Bello, entre el segundo semestre del año 2013 y el primer semestre del año 2014.

El análisis de liquidez o solvencia de la UEN Surtirepuestos permite observar que esta tiene la capacidad para pagar sus pasivos en el corto plazo a través de la generación de efectivo con los activos corrientes disponibles, en donde las cuentas por cobrar representan el mayor porcentaje de participación, dicha liquidez está asociada con los mayores descuentos otorgados por esta UEN los cuales fueron del 12%, no obstante sus ventas no muestran un aumento significativo en comparación con las UEN de Itagüí y Bello, lo anterior indica una reducción en su rentabilidad que disminuye a su vez la capacidad de solvencia o de pago de sus obligaciones al largo plazo, lo cual se evidencio en la aplicación de indicadores de rentabilidad, los cuales mostraron un rendimiento sobre la operación que aunque bajo permitió reponer el capital de trabajo, sin embargo dicha rentabilidad no superó las expectativas esperadas por los accionista. Las UEN Bello e Itagüí mostraron solvencia para cumplir con sus obligaciones de corto y largo plazo, todo esto a causa de unas ventas altas y una buena gestión en el control de descuentos en comparación con la UEN Surtirepuestos, lo que les permitió reponer su capital de trabajo y cumplir con las expectativas esperadas por los accionistas.

6.4 Estados de resultados

Tabla 9. Pérdidas y ganancias

Descripción	UEN Bello	UEN Itagüí	UEN Surtirepuestos
Ventas brutas	532,749,006.00	528,574,043.00	240,000,000.00
Descuentos netos	11,328,514.00	34,878,279.00	28,800,000.00
VENTA NETA	521,420,492.00	493,695,764.00	211,200,000.00
Costo Total	380,636,959.16	348,384,159.00	156,000,000.00
UTILIDAD BRUTA	140,783,532.84	145,311,605.00	55,200,000.00
% PORCENTAJE DE MARGEN BRUTO	27%	29%	26%
Total Otros Ingresos			
UTILIDAD TOTAL	140,783,532.84	145,311,605.00	55,200,000.00
Publicidad neta			
Prestaciones sociales			
Comisiones terceros			
Impuestos	5,807,774.00	3,740,170.75	1,745,301.84
Materiales y herramientas	84,827.00	241,622.45	119,210.16
Comisiones personal	1,352,183.00	180,538.12	189,072.76
Fletes y combustibles	905,963.00	147,054.86	72,553.00
Bonificaciones		215,378.81	106,262.24
TOTAL GASTOS VARIABLES	8,150,747.00	4,524,765.00	2,232,400.00
Impuestos			
Seguros			
Gastos de viaje			
Gastos legales			
Representacion y relaciones pu			
Honorarios			
Amortiz, deprec, leasing			
Otros diversos			
Cesiones internas			
Suscripciones y revistas			
Arrendamientos	63,908,324.00	55,877,577.54	18,304,686.01
Gastos de personal	11,219,002.00	10,949,500.00	10,949,500.00
Prestaciones sociales	5,898,569.00	6,043,282.00	6,043,282.00
Servicios públicos	2,735,743.00	3,390,333.00	2,692,769.93

Mantenimiento y reparación	104,159.00	303,192.00	151,381.68
Otros diversos	20,855.00	296,092.00	147,836.70
Papel, aseo y cafetería	44,252.00	641,995.00	320,543.68
Vigilancia		608,458.46	390,000.00
TOTAL GASTOS FIJOS	83,930,904.00	78,110,430.00	39,000,000.00
TOTAL GASTOS FIJOS Y VARIABLES	92,081,651.00	82,635,195.00	41,232,400.00
RESULTADO DE LA OPERACIÓN	48,701,881.84	62,676,410.00	13,967,600.00
% MARGEN OPERATIVO (EBITDA)	9%	13%	7%
Otros Gastos			
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	48,701,881.84	62,676,410.00	13,967,600.00
Impuesto De Renta Y Complemento	12,175,470.46	15,669,102.50	3,491,900.00
RESULTADO TOTAL	36,526,411.38	47,007,307.50	10,475,700.00
% MARGEN NETO	7%	10%	5%

Referencia: Elaboración propia.

6.4.1 Análisis de los Estados de Resultados de la UEN Surtirepuestos en comparación con la UEN Itagüí, entre el segundo semestre del año 2013 y el primer semestre del año 2014

El análisis se realizó teniendo en cuenta solo aquellos rubros que presentaban mayor variación porcentual y se pudo identificar que la UEN Surtirepuestos otorgo descuentos por un 12% sobre el precio de venta bruto y que la UEN Itagüí concedió descuentos del 7%. Además, la UEN Surtirepuestos muestra ventas netas por \$211.000.000, lo que equivale al 43% de las ventas netas de la UEN Itagüí que fueron de 493.695.764 \$. El total de los gastos fijos y variables de la UEN Surtirepuestos fue de \$41.232.400, lo que equivale al 50% del total de los gastos de la UEN Itagüí que fueron de 82.635.195 \$. Por último, la utilidad neta de la UEN Surtirepuestos fue de \$10.475.700, lo que representa el 22% del total de la utilidad neta de la UEN Itagüí que fue de \$47.007.307.

6.4.2 Análisis de los Estados de Resultados de la UEN Surtirepuestos en comparación con la UEN Bello, entre el segundo semestre del año 2013 y el primer semestre del año 2014

Se pudo identificar que la UEN Surtirepuestos otorgó descuentos por un 12% sobre el precio de venta bruto y que la UEN Bello concedió descuentos solo del 2% sobre el precio de venta bruto. Además, la UEN Surtirepuestos muestra ventas netas por \$211.000.000, lo que equivale al 41% de las ventas netas de la UEN Bello que fueron de, 521.420.49 \$. El total de los gastos fijos y variables de la UEN Surtirepuestos fue de \$41.232.400, lo que equivale al 45% del total de los gastos de la UEN Bello que fueron de \$92.081.651. Por último, la utilidad neta de la UEN Surtirepuestos fue de \$10.475.700, lo que representa el 29% del total de la utilidad neta de la UEN Bello que fue de \$36.526.411.

6.5 Flujo de efectivo o caja libre

Para el análisis de los Flujos de Caja Libre de la UEN Surtirepuestos frente a las UEN Itagüí y Bello, se realizó un comparativo de los flujos de caja generados durante el segundo semestre del año 2013 y el primer semestre del año 2014.

Tabla 10. Flujos de Caja Libre de las UEN Surtirepuestos, Itagüí y Bello

UEN	Surtirepuestos	Bello	Itagüí
Flujo de Caja Libre	10.475.700,00	36.526.411,38	47.007.307,50

Referencia: Elaboración propia.

La UEN Surtirepuestos generó menos Flujo de caja Libre en comparación a las UEN Itagüí y Bello, la diferencia es considerable pues solo generó \$ 10.475.700 en comparación con Bello que generó 36.526.411 \$ e Itagüí que obtuvo \$ 47.007.307.

Tabla 11. Contribución de las UEN a la utilidad neta del área de repuestos en todo su conjunto

UEN	Surtirepuestos	UEN Bello	UEN Itagüí	Área de Repuestos
Utilidad Neta	10.475.700,00	36.526.411,38	47.007.307,50	1.560.374.058,00
Margen de Contribución	0,67%	2,34%	3,01%	

Referencia: Elaboración propia.

La UEN Surtirepuestos contribuye con un 0,67 % al total de la Utilidad neta generada por el área de repuestos, cuyo resultado neto es de \$ 1.560.374.058, la UEN Bello participa con el 2,34 % e Itagüí con el 3,01 %.

Recomendaciones

El mercado de las autopartes es promisorio, por lo tanto Agenciaauto S.A., debe incrementar sus estrategias de inversión que le permitan crecer en el mercado.

La UEN Surtirepuestos debe mantener el ritmo de venta que lleva, pues los cambios se darán con una constante en el tiempo, y podrá equipararse con las demás UEN, esto según lo analizado en el balance general.

La UEN Surtirepuestos debe continuar con su estrategia de mejores y mayores descuentos en los repuestos, queda demostrado que es viable en el estado de resultados que se ha analizado en este estudio.

Agenciaauto S.A. debe seguir el ritmo de inversión de recursos para lograr garantizar su permanencia en el tiempo y posibilitar los incentivos monetarios en todo nivel, según se demuestra en el flujo de caja.

Referencias

- Agenciauto S.A. (2014). Sitio oficial. Recuperado de www.agenciauto.com/empresa
- ANDI (2012). Documento de caracterización. Industria de autopartes.
- Amat, O. (2002). EVA Valor económico agregado. Recuperado de <http://books.google.es/>
- Arjona, M. (1999). Dirección estratégica un enfoque práctico. Recuperado de <http://books.google.es/>
- Barrow, C. (2005). Administre sus finanzas. Recuperado de <http://books.google.es/>
- Correa, C. (2013). Estrategia para la venta de repuesto en el punto directo de Agenciauto S.A. (Trabajo de grado para optar al título de magister en administración). Eafit.
- Fernández, P. (2002). Creación de valor para los accionistas. Recuperado de <http://books.google.es/>
- Gitman, L. (2003). Principios de administración Financiera. Recuperado de <http://books.google.es/>
- Grinblatt, M. & Titman, S. (2003). Mercados financieros y estrategia empresarial. Editorial: Mc Graw Hill. México D.C.
- Gómez, M. (2006). Introducción a la metodología de la investigación científica. Editorial brujas.
- Guzmán, A. Guzmán, D. & Romero, T. (2005). Contabilidad Financiera. Recuperado de <http://books.google.es/>

- Hernández, R. Fernández & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill
- Hincapié. (2012). Estrategias para rastrear, ordenar y analizar fuentes documentales. Universidad de Antioquia: facultad de ciencias sociales y humanas.
- Hitt, M., Ireland, R. & Hoskisson, R. (2008). Administración estratégica. Editorial: Thomson Learning. Mexico.
- Horgren, C. (2000). Introducción a la contabilidad financiera. Recuperado de <http://books.google.es/>
- León, O. (2009). Administración Financiera fundamentos y aplicaciones. Colombia. Editorial prensa moderna impresores SA.
- Martínez, J. (2004). Estrategias metodológicas y técnicas para la investigación social. Universidad Mesoamericana.
- Morales, M. (2003). Modelo para incrementar la productividad en las operaciones del almacén central de repuestos Renault Bogotá. (Tesis para optar al título de ingeniero industrial). Universidad de la sabana. Chía Cundinamarca.
- Munuera, J. & Rodríguez A. (2007). Casos de marketing estratégico en las organizaciones
Recuperado de <http://books.google.es/>
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2010). Fundamentos de finanzas corporativas. Editorial: Mc Graw Hill. México D.C.
- Tanaka, G. (2005). Análisis de estados financieros para la toma de decisiones. Recuperado de <http://books.google.es/>

Anexos

Anexo 1. Inventario sedes Itagüí, Bello, Surtirepuestos

Item	Referencia	Descripción	STOCK
1	7711373700	165/70R13 SUMITOMO	4
2	7711374774	185/60R14 SUM HTR200	2
3	7711375394	185/65R15 ENERGY XM1	4
4	8711373980	Aceite 80W90 1/4	12
5	8711467571	ACEITE DIESEL 10W40- 1/4.MOTOR NP SALE DE 77	16
6	3000000026	ACEITE HIDRAHULICO	12
7	7702240812	ADIKEN	15
8	7701479313	AMORTIG.DEL.C4 C2-SY	1
9	562108040R	AMORTIG.TRAS. TW	1
10	8200953294	AMORTIGUA TRAS SA LO	2
11	8200737470	AMORTIGUA.TRAS.S3-C3	1
12	6001550751	AMORTIGUAD DEL LO SA	2
13	8200684846	ANTENA LG-TW	1
14	7702194903	AUTOGLO CHAMPU PINTU	2
15	8200504355	BATER 60 SA-C3-LO-M2	5
16	7702239308	BATERIA 50 AH TW	5
17	7711373566	BATERIA 70 AH SC2 M2	1
18	7711375717	BATERIA 75 AH KO	1
19	7711375694	BATERIA 75AH L3 FL	1
20	7711375694	BATERIA 75AH L3 FL	1
21	7711375652	BATERIA 77AH FLUENCE	1
22	7711375652	BATERIA 77AH FLUENCE	1
23	8200103263	BIEL SUPE DEL SC2-M2	2
24	7700274006	BIELA ACELERAD.KG-SY	5
25	7711372852	BIELETA DIR.C2-KG-SY	2
26	8200568671	BOBINA KG-C2-MG-SC2	10
27	245104	BOBINA C2-LG-L2-MG 8200568671	8
28	8200702693	BOBINA ENCENDIDO TW4	5
29	3200702693	BOBINA ENCENDIDO TW4 U. SIN CABLE	1
30	8200582675	BOM AGUA C2-NS-SC-KG	2
31	210103314R	BOMBA AGUA TW	1
32	210108845R	BOMBA AGUA TW4	1
33	7701478018	BOMBA AGUA KG-SY	2
34	8671018204	BOMBI R5W MOTRIO TT	20
35	8671018209	BOMBI W12W MOTRIO TT	20

36	8671018205	BOMBIL C5W MOTRIO TT	20
37	8671018201	BOMBIL P21W MOTR TT (1 CONTACTO)	15
38	8671018202	BOMBIL PY21W MOTR TT	5
39	3701040849	BOMBILLO C2-C3-LG-MG-SY 9005	7
40	3703097179	BOMBILLO DOS CONTACTOS 17916	30
41	8671018196	BOMBILLO H1 MOTRI TT	20
42	8671018196	BOMBILLO H1 MOTRI TT	10
43	8671018198	BOMBILLO H4 MOTRI TT	20
44	8671018198	BOMBILLO H4 MOTRI TT	10
45	3701065917	BOMBILLO H6W SC2 (17835)	10
46	8671018199	BOMBILLO H7 MOTRI TT	20
47	8671018199	BOMBILLO H7 MOTRI TT	10
48	3700544420	BOMBILLO TABLERO 17631	10
49	8671018207	BOMBILLO W5W MOTRIO TT X 8671018207	20
50	224012331R	BUJIA FL	4
51	22401JA01B	BUJIA KO	4
52	1711043900	BUJIA RS	4
53	8200662185	BUJIA TW4	20
54	7700500155	BUJIA C2-KG-LG-NS-SY	50
55	7700418919	CAPT.VEL.TW-C2-MG-LO	5
56	8200561420	CARCAZ.AGU C2-NS-SAS	4
57	8200735225	CERRADURA ELECT SA	1
58	7702201831	CILIND.FRE.TRA.C2-SY UN TORNILLO	2
59	7702199873	CILIND.FRE.TRA.CL-TW	2
60	288904057R	CONJ PLUMILLAS KO	2
61	3200360911	CONJUNTO BOBINA ENCENDIDO TW4	3
62	7700414986	CONTAC PEDA FR C2-KG	1
63	7700422938	COPA RUEDA SKIPY TW4	4
64	8200830182	CORR ALTERNA TW TW4	7
65	8200841132	CORREA ACC. C2-KG-MG	2
66	8200833550	CORREA ACCESO SC2-M2	2
67	7700414988	CORREA ACCESO SC2-M2	1
68	2812241920	CORREA ACCESORIO RS	1
69	8200833541	CORREA ALTE.C2-LG-MG	20
70	8200830190	CORREA COMPRESOR TW	7
71	7711371252	CRISTAGLO 450 ML BQ	7
72	8200308867	DISC FRE X1 C2-LO-SA	10
73	7701208174	ELECTROVALV C4-MG-SC	4
74	7711375576	ELF CAJA AUT X 2LIT-7711375576	3
75	7701471568	ESPEJO EXT.DER.MC TW	1
76	7700845961	FILT GAS M2-C2-NS-TW	20

77	8200431051	FILT.AIR C2-LG-L2-NS	30
78	8200768913	FILTRO ACE SC2-L2-SC	7
79	7701479124	FILTRO ACEITE MT	4
80	7701479124	FILTRO ACEITE MT	2
81	1521021920	FILTRO ACEITE RS	3
82	7700274177	FILTRO ACEITE TT	60
83	7700112686	FILTRO ACEITE TW	20
84	7701206705	FILTRO ACEITE TW	3
85	152088066R	FILTRO ACEITE - KO- GASOLINA	5
86	8200362442	FILTRO ACEITE KO DIESEL	4
87	152009645R	FILTRO ACEITE M4R FL	2
88	8200257642	FILTRO ACEITE TW4-TW	30
89	8200505566	FILTRO AIRE MT	1
90	7701065985	FILTRO AIRE TW	7
91	7701064439	FILTRO AIRE TW4	30
92	1654630P00	FILTRO AIRE - KO- GASOLINA	5
93	165466131R	FILTRO AIRE DIESE KO	5
94	7701071327	FILTRO AIRE FL	5
95	8200820859	FILTRO AIRE FL	3
96	272770840R	FILTRO AIRE HABIT KO	3
97	8201092697	FILTRO AIRE K4M FL	1
98	7701070525	FILTRO AIRE KG SY SA	30
99	165466131R	FILTRO AIRE KO DIESEL	5
100	1642243930	FILTRO AIRE RS	5
101	8200371661	FILTRO DE AIRE M2	10
102	16400JY00B	FILTRO DIESEL --ACPM- KO	5
103	7701064237	FILTRO HABITAC. SC2	2
104	7701055109	FILTRO ANTIPOLEN M2	1
105	6001551490	GUARDA EJE 25.8L2-LO	1
106	7711375246	GUARDAP PIVOT CAJ TT	2
107	7701470567	GUARDAP.EJE CL-MG-TW	3
108	8200741825	GUAYA EMBRAGUE SY	2
109	7700430111	GUAYA EMBRAGUE TW	3
110	6001548445	GUAYA EMBRAGUE SAS	1
111	6001546867	GUAYA EMBRAGUE SA LO	2
112	8200805133	INSTALAC.ALTA TW	2
113	8200943801	INSTALAC.ALTA KG-SY	1
114	8200713680	INTALAC.ALTA TW4	7
115	7702199680	JETKLIM LIMP.INYECTO	10
116	3701060955	JGO BOCEL TW4	1
117	7701477014	JGO CORR.DI.C2-NS-SC	10

118	117206838R	JGO CORREA ACCESO NS	1
119	7701204282	JGO DISCO FRENO 9-TW	3
120	288901158R	JGO PLUMILL.19-CL-ET	1
121	288905546R	JGO PLUMILLA SC	2
122	7701468331	JGO.BISAG.9-C2-NS-MG	2
123	7701477024	JGO.CORRE.TENS.KG-SY	4
124	7701477013	JGO.CORREA DISTR. TW	3
125	7701476745	JGO.CORREA DISTR.TW4	10
126	3700422600	JGO.LLAVE RUED.LG-MG	2
127	7701205778	JGO.RODAM.9-CL-TW-SY	2
128	7701205812	JGO.RODAM.TRAS. TT	5
129	8200068566	JUNTA NS-C2-SC-SAS	3
130	7700741923	JUNTA BOMB. 9-19-CL	4
131	8200068583	JUNTA CAJA MAR.C2-NS	2
132	6001547473	JUNTA ESTANQUE SA LO	2
133	6001550308	JUNTA ESTANQUEI SA	1
134	8200052312	JUNTA MULT C2-NS-SAS	12
135	8200052311	JUNTA MULT C2-NS-SAS	4
136	7703062062	JUNTA TAPON CART TT	40
137	130C11321R	KIT DISTRIBUC M2-L2	1
138	7711373325	KIT CARRE VINILO TT	5
139	7701477515	KIT CORREA AC M2-SC2	1
140	7701477517	KIT CORREA ACC CT-LO	1
141	410608481R	KIT PASTIL FRE DL DU.1600	2
142	410603072R	KIT PASTIL FRE DL KO	3
143	D4060JA00A	KIT PASTIL FRE TR KO	2
144	6001547686	KIT RODAMIENT ABS LO	1
145	7711371672	LE BOUTIQUE LE PETIT	5
146	7711371253	LECTROKEM BQ	2
147	7711375596	LIQUIDO FRENO TT	10
148	7711467405	LIQUIDO REFRI 1GA TT	10
149	7702240574	LIQUIDO REFRIGERA.TT	10
150	6001549717	LUNA RETRO DER SA	2
151	6001549716	LUNA RETROV IZQ SA	2
152	8701040255	LUNA ESPEJO DE.IZ C2-MG-SC-SY-LO NP DES	2
153	7701049084	LUNA ESPEJO ELE D TW	1
154	7701049083	LUNA ESPEJO ELE I TW	1
155	8200061168	LUZ INTERIOR TW	1
156	3701206179	MANIJA ASIENTO GRIS TW	5
157	7711371753	MANIJA GRIS C3-S3-TW	2
158	054000001R	PASADOR NS-L2-SY-M2	4

159	410602192R	PASTI FRENO TW-NS-LO	25
160	410608713R	PASTIL FREN D M2-SC2	1
161	410601237R	PASTIL FREN DEL M2	2
162	410600756R	PASTIL FRENO DEL SC2	1
163	7701208142	PASTILLA FRENO KG	2
164	440605713R	PASTILLA FRENO TR FL	1
165	7702201995	PASTILLAS FRENO TT	2
166	7700422630	PERA REVERSO TT	1
167	3300407487	PILAS ALARMA ULTRA 27A	2
168	7702199510	PITO CORNETA GRAV.TT	1
169	7711130029	PLUM LIMP.TRA.TW-TW4	3
170	7711171940	PLUMI LIMP.TRA.SC SA	2
171	288902888R	PLUMI LIMPIA X1UN SA	3
172	7711172852	PLUMI.DE.IZ.C2-SY-CS	4
173	7701038296	PLUMIL.DER. LG-C2-SY	4
174	7711467607	PLUMILLA 18P DER C4	2
175	7711467608	PLUMILLA 20P I LO C4	3
176	7711467609	PLUMILLA 22P IZQ MG	2
177	6001551122	PLUMILLA DELANTER LO	7
178	7711171717	PLUMILLA DELANTER.TW	4
179	5413231701	PLUMILLA DER RS	2
180	7701057367	PLUMILLA DL DER M2	1
181	7701049049	PLUMILLA DL.IZ.L2-M2	1
182	5413131701	PLUMILLA IZQ RS	2
183	7701070626	PLUMILLA LIMP D D NS	1
184	7701070628	PLUMILLA LIMP D I NS	2
185	7701410155	PLUMILLA LIMP.TR. C2	3
186	7711130022	PLUMILLA LIMP.TRA.CL	1
187	8200113636	POLEA ALTERNADOR K4	2
188	8200619927	POLEA CIGUENAL SC2	2
189	497610324R	PRESOSTATO NS	2
190	7711467394	PROTEC PLASTIC SILLA	2
191	7711467441	PROTEC.TIMON.CAMB.TT	2
192	7701410782	PROTECT MANIJ NGO TW	1
193	8200518424	PROTECTOR CAPUCH TW4	2
194	7700428082	RADIADOR AA C2-KG-LO	1
195	7703077225	REMACHE PASORUEDA TT	10
196	7700273776	RETEN BLOQUE TT	4
197	7700435863	RETROV EXT.IZQ.CS-C2	1
198	7701474448	ROTUL AXI CJA M2-SC2	2
199	7701472038	ROTULA TIJERA	2

200	3000000062	SEGUROS LUNA ESPEJOS SA	2
201	7711427907	SELLADOR CARTER TT	5
202	30015	SIKAFLES 256 VIDRIO TT- BETASEAL U 428	12
203	30014	SIKAFLEX 221NEGRO	12
204	8200561449	SONDA TEMPARATUR TT	2
205	8200777542	SOPORTE MOTOR M2	2
206	7700429366	SOPORTE MOTOR TW4	5
207	8200025319	SOPTE MOTOR ELAS TW4	5
208	7700827435	SPTTE AMORTIGUA CL-TW	2
209	8200493821	SPTTE CAJA NS-MG-SC	7
210	7750815205	SPTTE CAJA TW	1
211	7700434370	SPTTE MOTOR C2-KG-SY	2
212	8200575641	SPTTE MOTOR BIELE SAS	2
213	8200549046	SPTTE MTOR ELA SC2-M2	2
214	8200549046	SPTTE MTOR ELA SC2-M2	2
215	7700829529	SPTTE.AMORTI NS-C2-SY	2
216	8200048024	TAPA VASO EXP. KG-L2	3
217	8200048024	TAPA VASO EXP. KG-L2	3
218	7711467393	TAPETE PLASTICO PROT	2
219	7711467393	TAPETE PLASTICO PROT	2
220	7700274026	TAPON CULAT.C2-L2-NS	10
221	7700106271	TAPON CULAT.C2-L2-NS	10
222	7700274026	TAPON CULAT.C2-L2-NS	7
223	7700106271	TAPON CULAT.C2-L2-NS	7
224	8200104754	TENSO POLE C2-NS-SAS	30
225	8200104754	TENSO POLE C2-NS-SAS	5
226	8201008780	TENSOR CORREA TW4	10
227	8201008780	TENSOR CORREA TW4	7
228	8200772985	TERMOSTATO TT	2
229	8200772985	TERMOSTATO TT	2
230	8200737126	TIJERA DER. TW	1
231	8200942408	TIJERA DER. NS-C4-S4	1
232	8200737125	TIJERA IZQ. TW	1
233	8200942407	TIJERA IZQ. NS-C4-S4	1
234	7700715851	TOPE HOR. 9-19-ET-CL	4
235	7700715851	TOPE HOR. 9-19-ET-CL	3
236	788376119R	TOPE TAPA GASO SA LO	2
237	788376119R	TOPE TAPA GASO SA LO	2
238	7703602248	TORNIL CUNA MOTOR M2	6
239	7703602248	TORNIL CUNA MOTOR M2	6
240	8200608653	TORNIL POLEA CIGU M2	2
241	8200608653	TORNIL POLEA CIGU M2	2

242	7703002735	TORNILLO TT	2
243	7703002735	TORNILLO TT	2
244	7701020243	TORNILLO NS-LO	8
245	7701020243	TORNILLO NS-LO	8
246	8200646632	TORNILLO KG-SY-S3	5
247	8200646632	TORNILLO KG-SY-S3	3
248	8200697105	TORNILLO COLUMNNA TT	2
249	8200697105	TORNILLO COLUMNNA TT	2
250	7703602210	TORNILLO CUNA LO	6
251	7703602210	TORNILLO CUNA LO	6
252	7703034221	TUERCA PORTAMANG SC2	2
253	7703034221	TUERCA PORTAMANG SC2	2
254	7702194954	ULTRAKEM LUBR.ANTICO	5
255	7702194954	ULTRAKEM LUBR.ANTICO	5
256	3701348506	VALVULA LLANTA SELLO MATIC	12
257	165469466R	FILTRO AIRE LO2-SA 2013	5
258	7711375229	BATERIA 90 AH MASTER	1
259	510044B	Kit embrague CI, TW, R9	2
260	510045B	Kit embrague R9 1,6 lt	1
261	510017B	Kit embrague Lo 1,4 lt	1
262	510018B	Kit embrague Lo 1,6 lt	1
263	510050B	Kit embrague Mg-SC 1,6	1
264	510049B	Kit embrague C2. Mg 1,4 lt	2
265	410607115R	JGO PASTILLA DEL FL	2