

CASO 7

ASOCIADOS TÉCNICOS LTDA. EL DÍA A DÍA DE UN TRIUNFO

Andrés Robles Rodríguez
Camilo Andrés Castillo Forero
Ana María Rodríguez Rodríguez
Juan Sebastián Cortés Durán

.....

El día a día de un triunfo

Hace treinta y cinco años en la ciudad de Bogotá, nació la empresa Asociados Técnicos Ltda; esta se forma gracias a las ganas de salir adelante de 20 hombres que fueron despedidos en el año de 1974 de la empresa Automercantil Ltda, empresa que se dedicaba a la importación y arreglo de automóviles Mercedes Benz. Los 20 trabajadores eran técnicos especializados en mecánica, latonería y pintura.

Del desempleo a una gran idea

Estos 20 técnicos llevaban ejerciendo su labor en Automercantil Ltda., en la reparación y mantenimiento de vehículos Mercedes Benz en Bogotá- Colombia por 10 años; todos ellos tenían que responder por sus familias y no podían dejar de llevar el sustento diario a sus hogares. por esta razón decidieron unirse para crear una sociedad en pro de su futuro. Con la mente dirigida a una misma meta, generar ingresos, así lo dice unos de sus fundadores y apuntando al objetivo de una estabilidad económica para todos sus asociados.





Componen en principio una sociedad bajo palabra, con igualdad, compromiso, responsabilidad; aprovechando al máximo sus experiencias y conocimientos en el área automotriz.

En 1975, los nuevos socios comenzaron con un pequeño taller, ubicado en la Avenida Ciudad de Quito (carrera 30) con la calle 68, de Bogotá. Con un mínimo capital de 15 mil pesos por socio, crearon lo que se conoce hasta hoy como; Asociados Técnicos Ltda. Para disminuir gastos todos ellos se repartieron las labores; el gerente era el pintor, el contador el mismo latonero y a su vez todos los demás se dividían las labores y se apoyaban en todas las tareas. Aunque cada socio era especializado en un área (latonería, pintura, mecánica, electricidad, entre otras), de los 20 socios encontrábamos más mecánicos que pintores, debido a que era un oficio con más demanda; así mismo y sin ninguna experiencia en administración, los que tenían más facultades para llevar a cabo todos los procesos administrativos, se encargaban de la nómina y procesos internos, como manejo de inventario y herramienta. Cabe anotar que todos recibían el mismo salario, claro está que en el primer mes de abierto el negocio, destinaron todos los ingresos a fortalecer el taller.

No siempre la suerte está de su lado, así les paso a estos 20 trabajadores, al darse cuenta que aunque tenían clientes que solicitaban sus servicios, no contaban con buenas condiciones de trabajo; cada vez que llovía el taller se inundaba, además la capacidad de este era sólo para 10 carros, limitando la posibilidad de atender más clientes.

Trasladarse a un local más grande era la solución para ese primer problema, esto pensaban los socios; la demanda de los servicios que ellos prestaban se incrementaba y la infraestructura no permitía albergar la cantidad de vehículos que podían atender. Es así como toman la decisión de reubicarse en un taller con cupo para 25 carros ubicado en el barrio Chapinero (Bogotá-Colombia). Asumiendo el riesgo de que los clientes no se trasladaran con ellos,

y que la capacidad instalada de este nuevo local no se ocuparía, sin embargo, se reubican, superando todas las expectativas...

Capacitación igual a ganancia

En el 1976, la empresa estaba en un buen momento, lograron trasladarse con éxito y su clientela continuaba creciendo, pasaron siete meses y las instalaciones nuevamente se hicieron insuficientes. Nuevamente la meta era aumentar la capacidad de admisión de automóviles; Para cumplir con este propósito deciden pedir préstamos a los bancos; El Banco Nacional y la Corporación Financiera Popular, la condición principal de estas entidades para hacerles los préstamos en aquella época era la respectiva capacitación de los socios. Es así como estos empresarios entran a estudiar Administración de Empresas en la Corporación Financiera Popular. Sólo uno de ellos terminó su carrera profesional en Contaduría; el Sr. Vasile Vagner.

El Banco Nacional y la Corporación Financiera Popular siguen apoyando con préstamos sus esfuerzos; así Asociados Técnicos Ltda., no sólo logra ubicarse en instalaciones más amplias (calle 72 con carrera 24, Bogotá-Colombia), inmueble rentado, con una capacidad para 35 carros, los cuales rotan de acuerdo con la mano de obra y el tiempo que se toman los procesos (pintado, secado, mecánica, electricidad, reparación general); sino que también renuevan y compran los equipos necesarios para imprimirle valor





agregado a la compañía. Con dicha reubicación se obtuvo más clientela, y lograron asentarse allí por un poco más de 30 años.

En 1976 por decisión de todos los socios, se cambia de gerente general. Se escoge a uno de ellos; el Sr. Cerveleón Flautero que aún continúa en su cargo desde esa época. Con la llegada del nuevo gerente llegan también decisiones con el fin de aprovechar los recursos, dicho gerente decide invertir en finca raíz, lo que a su tiempo significó un colchón financiero importante. Se adquirió un lote por un valor de 12 millones de pesos en el año 1987 que en el año 2000 se vendió en más de 400 millones de pesos.

El 5 de julio de 1976; la sociedad que un día se constituyó como parte de la solución al desempleo; estaba haciendo parte de un panorama prometedor. Para tener todo en regla y estar regidos por la ley, deciden constituir legalmente la empresa ante la Cámara de Comercio de Bogotá.

La empresa fue tomando más confiabilidad ante los clientes, ya que ahora estaba constituida legalmente, y sus socios tenían mayor capacitación, haciendo su trabajo más profesional y confiable, esto fue permitiendo que la clientela creciera y que también obtuviera la confianza de las entidades financieras que los apoyaron en un principio.

La junta de socios empezó a llevar a cabo reuniones mensuales, en las que se ponían sobre la mesa todos los temas a tratar, estos se discutían y llegaban a un acuerdo general para la toma de decisiones. Las disposiciones a las que se llegaban, se dejaban registradas en el acta, dejando constancia de todo lo que se trataba ese día y las firmas respectivas de cada socio, respaldando las nuevas disposiciones. En dichas reuniones se trataban los temas según prioridad. Para los fallos, se tiene en cuenta la votación de todos los integrantes de la sociedad, que es la mitad más uno, lo que quiere decir el 51% a favor. Cada uno de los socios de la organización, recibían mensualmente el salario acordado por su

trabajo, más los dividendos que dejaba la empresa anualmente; repartiendo solo el 20% y el otro 80% lo destinaban a fortalecer la empresa. Así al transcurrir del tiempo, la empresa se fue posicionando más en el mercado.

Los desafíos y los inconvenientes han sido el pan de cada día en las organizaciones, y esta empresa no era la excepción a la regla, la consecución de repuestos, la implantación de nuevas tecnologías, la solvencia económica y el cumplimiento hacia sus clientes, eran retos a los que se enfrentaban todo el tiempo, todas estas barreras fueron encontrando su salida por medio del trabajo en equipo.

Nuevo reto

Desde el principio la empresa ASOCIADOS TECNICOS Ltda, trabajaba con repuestos originales de la Mercedes Benz, ellos se abastecían de repuestos de dos empresas que trabajaban en el sector e importaban con la misma marca; como lo eran; Automercantil Ltda, empresa en la que trabajaron y Dialreautos Ltda, por lo tanto Asociados Técnicos Ltda., no tenían la necesidad de importar, ya que esto le implicaba mayores gastos, y por consiguiente una mayor estructura (tener bodega, empleados y flujo de dinero).

Después de un tiempo Automercantil, cerró sus puertas. Los extrabajadores de Automercantil Ltda. recomendaban a sus clientes el servicio de Asociados Técnicos Ltda, lo que les permitió, sumar nuevos clientes a su lista.





La primera barrera que encontraron al querer importar sus propios repuestos fué la económica. La empresa operaba satisfactoriamente, pero la solvencia económica necesaria para este tipo de operaciones era mayor a la que poseían. Fue así, que ASOCIADOS TECNICOS Ltda, en 1980 se asoció con tres personas, con el fin de apalancarse y obtener los recursos necesarios para importar, forman una sociedad que se llamaba Simporautos Ltda. El gerente del Banco Mercantil se encarga de conseguir los contactos y hacer los trámites para importar.

La sociedad consistía en que el gerente del Banco Mercantil aportaba el capital con dos personas más, conocidos de este, y Asociados Técnicos dió como aporte la mano de obra y un local que era de su propiedad. Esta sociedad sólo duro dos años, puesto que Asociados Técnicos Ltda., con el tiempo no se sintió satisfecho con las utilidades recibidas, ya que la mayor parte de la ganancia se repartía entre los otros tres socios. Así, las utilidades que recibía Asociados Técnicos Ltda solo eran del 25%, cifra que les parecía muy injusta, frente a los aportes que ellos hacían.

Asociados Técnico Ltda., se da cuenta que la solución para suplir la necesidad económica, para realizar las importaciones, no es poseer un socio capitalista, sino buscar créditos, según el señor Cerveleón Flautero; "en el pasado se entendía el miedo empresarial a adquirir préstamos por montos muy altos, pero ya con dos años de operación en el manejo de las importaciones y una trayectoria empresarial exitosa, el único requisito para llevar a cabo dichos créditos era el compromiso por parte de todos los que componían la organización. Al principio utilizaron una modalidad de crédito costosa, las cartas de crédito, modalidad utilizada por las empresas que no tenían una vida crediticia que hablara por sí sola. Cuando Asociados Técnicos Ltda., mostró reconocimiento como empresa frente al mercado, esta modalidad fue reemplazada por créditos normales que hacían más fácil los pagos y su vez permitían un margen de utilidad más grande.

Crecer significaba mirar nuevos horizontes, así pensaban los socios de Asociados Técnicos Ltda., que se encontraban preocupados por no tener quién los abasteciera suficientemente de repuestos; por esta razón y con los préstamos que tomaron, deciden arriesgarse e importar sus propios repuestos.

En el año de 1982 empiezan a gestionar sus propias importaciones, toman la decisión de ir a la embajada de Alemania para asesorarse. Es así como logran contactar dos personas en dicha embajada, las cuales trabajaban con la Mercedes Benz de Alemania. Ya con los contactos averiguan dónde se tienen que comprar los repuestos originales para los autos. Así empiezan hacer las negociaciones para los repuestos, los cuales se compran de contado y por catálogo.

Cuando comienzan a importar constituyen otra sociedad llamada; Repuestos Asociados Ltda, esta sociedad se constituye, para tener mayor orden en cada negocio y tener separadas las cuentas con el taller, logrando así controlar el comportamiento de los repuestos y las importaciones. En el año 2002, Asociados Técnicos Ltda, decide absorber a Repuestos Asociados Ltda, quedando una sola empresa. Así crean dentro de la misma planta un almacén de repuestos.

Ser importadores les trajo muchos beneficios, ya que eran reconocidos por traer repuestos originales desde la casa matriz en Alemania, además de todo esto, la misma casa matriz de Mercedes Benz en Colombia les compraban repuestos cuando se les acababa el inventario. Así se fue dando a conocer la empresa Asociados Técnicos Ltda.

En el año que estaba el presidente Belisario Betancourt (1982-1986) las importaciones de la empresa aumentaron y esto la llevo a su mejor momento, aunque en este año se cerraron las importaciones por dicho gobierno, Asociados Técnicos Ltda, no se vió afectada ya que el gobierno les otorgó cupos para importar. Esto cupos se daban de acuerdo con la capacidad económica del importador.





La tecnología no se hace esperar

Importarles permitió crecer como empresa ante el sector, pero no sólo se podían quedar en las importaciones. Buscar cada día ser los mejores era la meta de este grupo de empresarios, deseaban destacarse por su calidad y servicio; para eso era necesario estar a la vanguardia en tecnología.

En el año de 1985 aproximadamente, deciden invertir en maquinaria que les permita agilizar procesos, e identificar problemas de los vehículos. Lo que hizo Asociados Técnicos Ltda fue dirigirse a la embajada de Alemania, y gestionar la importación de maquinaria, sustentada en la importancia que esta tenía para la compañía, la embajada suministró la información y gracias a la trayectoria de la empresa, Asociados Técnicos Ltda se encargó de dotar su planta de la maquinaria necesaria.

La cámara de pintura horneable; por ejemplo, fue traída por el taller desde Europa para cumplir con las especificaciones de calidad que dicta la casa matriz Mercedes Benz.

Además de eso trajeron analizadores computarizados de motores, equipos de alineación electrónica, hornos para aplicación de lacas, banco celette para enderezar y alinear chasis, equipos de soldadura en frío para ensamble de chasis, dinamómetro para el ensayo de cajas automáticas, torno; entre otros equipos y herramientas especializadas. Todos con los más modernos avances de la ingeniería mecánica destinada a las finas máquinas de fabricación Alemana.

Adicionalmente, en caso de varadas, Asociados Técnicos Ltda, tenía a disposición de sus clientes, el servicio de trailer para el transporte de vehículos hasta el taller. Este servicio se suprimió en el 2008, deciden contratar una empresa que les brinda este servicio, a un menor costo de lo que invertían ellos, de esta manera disminuyeron costos y prestaron el servicio eficientemente.

Emprender tiene sus riesgos

A comienzos de 1990, la empresa decide por consenso de todos los socios, abrir un nuevo almacén en la ciudad de Cali, pero a causa del narcotráfico que en ese año estaba en furor, los socios tuvieron que tomar la decisión de cerrarlo en el año de 1996, ya que algunas personas que tenían autos Mercedes Benz los guardaron para no tener problemas de orden legal. Como los Mercedes Benz son carros de lujo, las autoridades los relacionaban con el narcotráfico y negocios ilícitos. Así la empresa se fue quedando sin clientela y esto les obligó a cerrar el punto de venta. Sin embargo asociados Técnicos Ltda. Provee de repuestos a todo el país desde Bogotá.

En el mismo año los socios construyen instalaciones propias en el barrio Toberín, al norte de Bogotá, en la calle 164 con carrera 40, contando con una bodega de (840 mt²). Para abrir estas instalaciones, hicieron compras en maquinaria tales como un elevador, una máquina de pintura, un alineador, entre otras. Con ello se pretendía el ingreso por primera vez de los hijos de los socios para trabajar en la empresa, pero fué un total fracaso, ya que esta





generación no tenía la responsabilidad suficiente que se requería para estar trabajando en una empresa de este nivel; no cumplían con los horarios y tampoco con las labores que se les asignaban. Por esto al tercer año, deciden cerrar el taller y vender alguna maquinaria como lo eran; el elevador y el alineador, las otras maquinas las guardaron para tenerlas de reserva.

Para no volver a tener inconvenientes con la generación sucesora de los socios; ya que no respetaban las reglas establecidas, se decide por consenso de todos los propietarios no involucrar nunca más a sus hijos en la sociedad.

Calidad empresarial

En el año de 1993, Asociados Técnicos Ltda., recibe el premio Nacional al Desarrollo Empresarial, otorgado por la Cámara de Comercio de Bogotá; practicando un reconocimiento a la calidad de la organización, productos, servicios y su notorio crecimiento. Anexo 1.

También es de destacar el manejo que la empresa tenía con sus colaboradores, ya que para esta organización ellos eran uno de los factores más importantes que permitía que la empresa creciera, por esto asociados Técnicos Ltda., contó con varias estrategias para mantener a sus empleados motivados, concedía un subsidio de alimentación el cual consistía en darles el 50% del valor del almuerzo, bonificaciones navideñas, préstamos a cero interés para estudios universitarios y flexibilidad en los horarios, ajustándolos a sus horarios de clase. Las capacitaciones para Asociados Técnicos Ltda., eran esenciales, dado que los fundadores, por experiencia

propia, apreciaron los beneficios que representaban, por esta razón capacitan a sus empleados en FENALCO, también se hicieron reuniones periódicas y contaban con un psicólogo que realizaba talleres de grupo, con el fin de reforzar el ambiente laboral.

Momento de angustia

Las administraciones de los presidentes colombianos Ernesto Samper Pizano (1994-1998), y Andrés Pastrana Arango (1998-2002), impactaron negativamente en todas las empresas importadoras en Colombia, durante estos ocho años Asociados Técnicos Ltda. enfrentaba estas coyunturas con las oportunidades que daba el mercado, de igual forma, las importaciones se cerraban por periodos a consecuencia de los altos precios del dólar, estas medidas retrasaban el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Por esta razón la empresa se ve obligada a vender por valor de \$2.300'000.000 (activo fijo) un lote situado en la calle 98 con transversal 99 (Área 7400 m2), en el barrio Morato (Bogotá – Colombia). Con el dinero recibido de la venta, la empresa paga a la esposa del Sr. Pedro Luís socio de la empresa, sus derechos del patrimonio, el fallece en el año de 1998, también pagan obligaciones bancarias y la liquidación de personal.

La crisis económica iniciada en 1998, fue tan fuerte que se vieron obligados a reducir su personal; Asociados Técnicos Ltda., pasa de tener 105 a 70 trabajadores. A todos los trabajadores despedidos se les canceló lo estipulado en la ley, recurrieron al dinero de la venta del activo fijo del barrio Morato. Del dinero que sobró, se destinaron 300 millones de pesos como capital de trabajo, solicitando importaciones menores (Por referencias y especificaciones de los clientes) desde Estados Unidos y la otra parte se dividió entre todos los socios.





Traslado y compra



En el año 2007, la empresa se ve obligada a buscar una nueva sede, ya que donde estaban anteriormente, en la calle 72 con carrera 24 no era propiedad de ellos, estaban en arriendo. Este sitio pertenecía a la Beneficencia de Cundinamarca, ellos tenían pasivos con terceros y la única forma de cancelar sus obligaciones era con este predio; dándoles sólo seis meses para conseguir donde reubicarse; Asociados Técnicos Ltda., al conocer la situación deciden buscar nuevas instalaciones.

En el 2007, se trasladan a la calle 70 con carrera 17 (Área de 1300 m²), la compra de esta nueva sede, por valor comercial de \$1'000.000.000, fue en su gran mayoría (83%) financiada con la venta de su propiedad ubicada en el barrio Toberín por valor de \$830'000.000. Las adecuaciones en la infraestructura y el pago total del activo fijo, fueron cubiertas con un préstamo de \$200'000.000 solicitados al Banco de Bogotá a finales del año 2007 amortizables en seis años; y a principio del año 2008 se solicita al Banco de Colombia un préstamo por \$200'000.000 amortizados en tres años. Lo que tuvo un impacto profundo en las finanzas de la empresa (crecía su endeudamiento).

Asociados Técnicos Ltda., detiene por cuatro meses las importaciones en el año 2007, debido al traslado y al endeudamiento generado en la nueva infraestructura, en este tiempo mantienen operaciones con \$600'000.000 en inventarios que la compañía tenía en stock. Al abrir nuevamente las importaciones, basan como estrategia importar de Estados Unidos repuestos originales de la Mercedes Benz; estas importaciones tienen un menor costo, realizando los pedidos semanalmente teniendo como referencia la rotación en los inventarios y el volumen de trabajo requerido.

La empresa ha venido incorporando nuevos clientes, ya que los vehículos de la Mercedes Benz se están vendiendo a precio de dólar del 2007, este fenómeno produce en el mercado demanda de mayor cantidad de repuestos originales, y sus dueños están dispuestos a pagar por excelente mantenimiento y servicio.

Como reporta la empresa Asociados Técnicos Ltda, en el último año (2009) se ha recuperado de la caída en las ventas registradas en los años 2007 y 2008. Como se puede demostrar en las gráficas de ventas. Anexo 2.

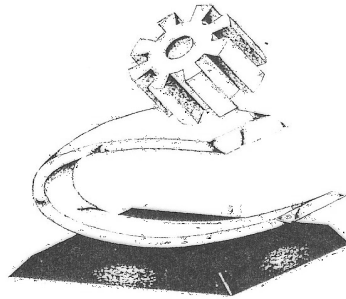
Y... se abre la discusión!

1. En su momento los socios delegaron responsabilidades del negocio en sus hijos y el resultado no fue el mejor. ¿Cuál cree usted que puede ser la mejor forma de perpetuar la empresa en este sector?
2. ¿Si a diferencia de lo ocurrido, los socios de la empresa no hubiesen intervenido directamente en la mano de obra de los procesos de la compañía, sino por el contrario, hubiesen contratado personas externas para estas labores, el reconocimiento en el sector sería el mismo?
3. ¿Las importaciones han representado uno de los factores más importantes en la compañía, si la empresa hubiese invertido todos sus esfuerzos en otra área, por ejemplo el taller; y hubiese dejado las importaciones en manos de un tercero, cree usted que hubiese generado la misma rentabilidad?
4. Por más de 30 años el Sr Cerveleón Flautero ha permanecido en su cargo de gerente y no se ha capacitado a nadie para este cargo. En el momento de pensionarse el actual gerente. ¿Quién cree usted que podría ser la mejor opción para remplazarlo en su cargo? ¿Una persona que pertenezca a la organización o alguien externo?



Anexo 1

PREMIO NACIONAL AL DESARROLLO EMPRESARIAL



PREMIO NACIONAL AL DESARROLLO EMPRESARIAL

OTORGADO A:

Asociados Técnicos Ltda.

comité elector nacional de la Organización Premio al Desarrollo Empresarial "OPADE" a Corporación Desarrollo Humano y Empresarial "CODHEM", después de analizar la historia de la Empresa; practicar un reconocimiento a la calidad de su organización, adicciones y servicios, y verificar su notorio crecimiento, le conceden este premio:

**POR SU APORTE AL DESARROLLO
ECONÓMICO Y SOCIAL DE COLOMBIA**







Jorge Iván Tobo E.
Presidente Ejecutivo

Diana Hurtado Mejó
Directora Comité Elector

República de Colombia,

Nov. 27

de 1993

Fuente: COPIA PREMIO NACIONAL AL DESARROLLO EMPRESARIAL Suministrados por Cerveleón Flautero, Gerente General de Asociados Técnicos Ltda. Bogotá, 07 de Mayo de 2009.

Anexo 2

TABLAS Y GRÁFICAS

GRÁFICAS DE ASOCIADOS TÉCNICOS LTDA.

Las ventas en el 2006 fueron las mejores según la gráfica No.1, las repercusiones del traslado se ven claramente en el último trimestre del 2007, así mismo podemos ver que las proyecciones son alentadoras para el año 2009, se han visto los frutos de los sacrificios y de las diferentes estrategias, Asociados Técnicos Ltda. cuenta con el valor agregado que antes de ser empresa, es familia, y de las malas decisiones se aprende para tomar nuevas y así mismo sobrepasar los diferentes retos que traiga el mercado.





INFORMACION CONTABLE

Tabla 1**VENTAS TOTALES**

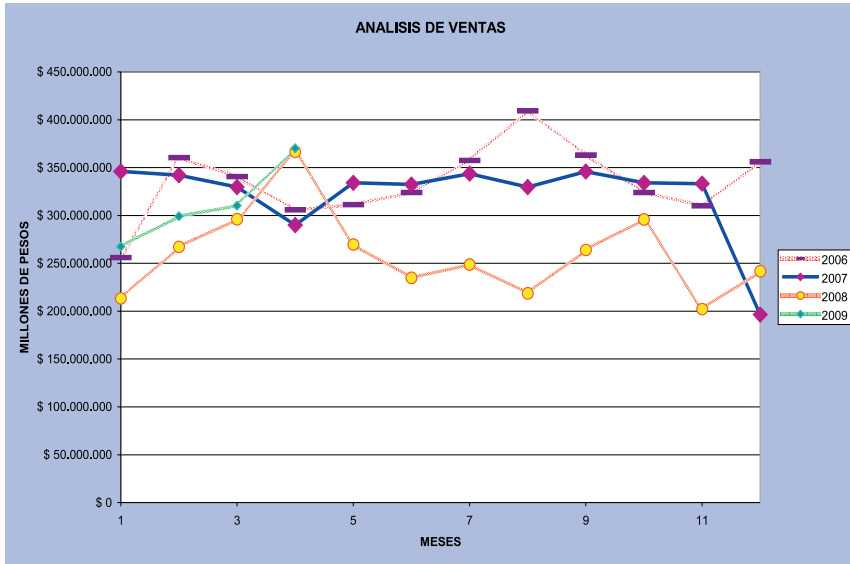
VENTAS TOTALES				
	2006	2007	2008	2009
Enero	\$ 256.116.595	\$ 346.113.466	\$ 213.440.513	\$ 267.456.470
Febrero	\$ 360.399.645	\$ 342.057.842	\$ 267.181.437	\$ 299.288.176
Marzo	\$ 340.619.938	\$ 329.623.062	\$ 296.091.036	\$ 310.188.900
Abril	\$ 305.904.558	\$ 290.038.756	\$ 366.546.728	\$ 370.245.344
Mayo	\$ 311.415.978	\$ 334.130.605	\$ 269.708.338	
Junio	\$ 324.204.991	\$ 332.333.724	\$ 234.842.640	
Julio	\$ 357.564.335	\$ 343.762.139	\$ 248.662.786	
Agosto	\$ 409.370.603	\$ 329.717.538	\$ 218.771.067	
Septiembre	\$ 363.204.684	\$ 345.864.723	\$ 264.007.585	
Octubre	\$ 324.087.479	\$ 334.007.224	\$ 295.882.199	
Noviembre	\$ 310.070.163	\$ 333.252.000	\$ 202.230.242	
Diciembre	\$ 356.225.643	\$ 196.380.802	\$ 241.738.187	
Totales	\$ 4.019.184.612	\$ 3.857.281.881	\$ 3.119.102.758	

Fuente: Informes de ventas anuales, suministrados por Cerveleón Flautero, gerente general de Asociados Técnicos Ltda. Bogotá, 07 de mayo de 2009.

Nota: no se cuenta con más información.

Gráfica 1

VENTAS TOTALES



Fuente: Informes de ventas anuales suministrados por Cerveleón Flautero, gerente general de Asociados Técnicos Ltda. Bogotá, 07 de mayo de 2009.

**Tabla 2****ANÁLISIS PORCENTUAL**

	2006- 2007	2006 - 2008	2007 - 2008	2008-2009
Enero	35%	-17%	-38%	25%
Febrero	-5%	-26%	-22%	12%
Marzo	-3%	-13%	-10%	5%
Abril	-5%	20%	26%	1%
Mayo	7%	-13%	-19%	
Junio	3%	-28%	-29%	
Julio	-4%	-30%	-28%	
Agosto	-19%	-47%	-34%	
Septiembre	-5%	-27%	-24%	
Octubre	3%	-9%	-11%	
Noviembre	7%	-35%	-39%	
Diciembre	-45%	-32%	23%	

Tabla 3**ANÁLISIS PORCENTUAL
TALLER 2006**

MES	VALOR	PORCENTAJE
Enero	\$ 129.734.019	6,22%
Febrero	\$ 201.344.098	9,66%
Marzo	\$ 180.162.229	8,64%
Abril	\$ 165.139.844	7,92%
Mayo	\$ 152.619.545	7,32%
Junio	\$ 158.518.026	7,60%
Julio	\$ 179.181.289	8,60%
Agosto	\$ 220.572.314	10,58%
Septiembre	\$ 171.478.821	8,23%
Octubre	\$ 158.414.385	7,60%
Noviembre	\$ 170.003.761	8,15%
Diciembre	\$ 197.519.658	9,47%
Totales	\$ 2.084.687.989	100,00%

Fuente: Informes de ventas anuales suministrados por Cerveleón Flautero, Gerente General de Asociados Técnicos Ltda. Bogotá, 07 de mayo de 2009.

Gráfica 2

VENTAS TALLER 2006

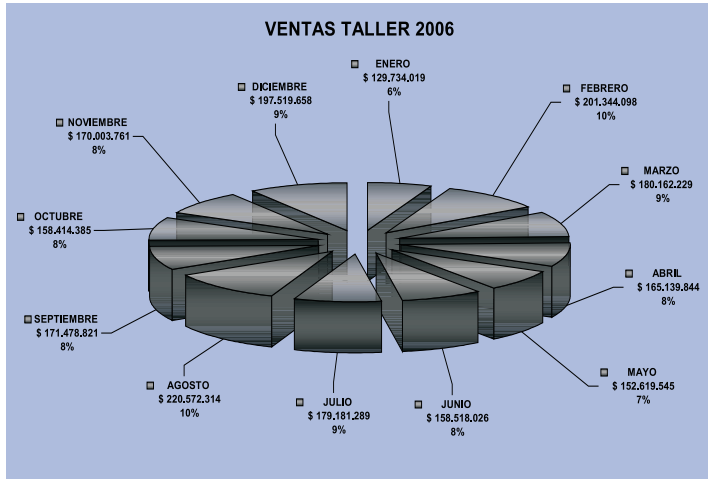
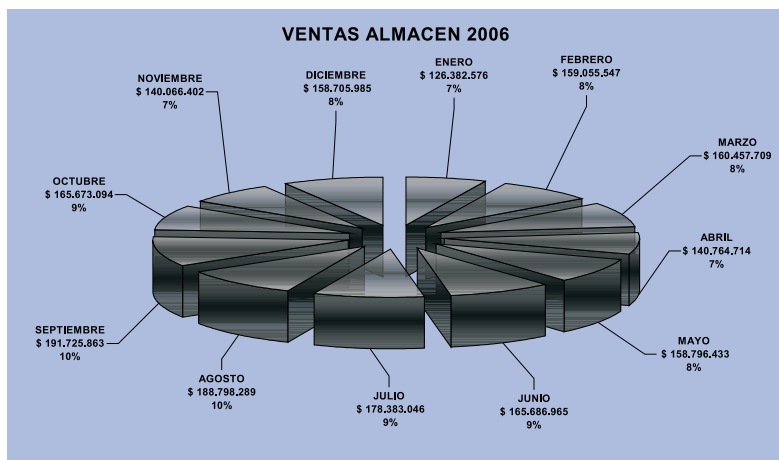


Tabla 4

ANÁLISIS PORCENTUAL ALMACÉN 2006

MES	VALOR	PORCENTAJE
Enero	\$ 126.382.576	6,53%
Febrero	\$ 159.055.547	8,22%
Marzo	\$ 160.457.709	8,29%
Abril	\$ 140.764.714	7,28%
Mayo	\$ 158.796.433	8,21%
Junio	\$ 165.686.965	8,56%
Julio	\$ 178.383.046	9,22%
Agosto	\$ 188.798.289	9,76%
Septiembre	\$ 191.725.863	9,91%
Octubre	\$ 165.673.094	8,56%
Noviembre	\$ 140.066.402	7,24%
Diciembre	\$ 158.705.985	8,20%
Totales	\$ 1.934.496.623	100,00%

Fuente: Informes de ventas anuales suministrados por Cerveleón Flautero, Gerente General de Asociados Técnicos Ltda. Bogotá, 07 de mayo de 2009.

**Gráfica 3****VENTAS
ALMACÉN 2006****Tabla 5****ANÁLISIS PORCENTUAL
TALLER 2007**

MES	VALOR	PORCENTAJE
Enero	\$ 178.846.689	8,56%
Febrero	\$ 182.421.781	8,73%
Marzo	\$ 175.515.661	8,40%
Abril	\$ 162.286.328	7,77%
Mayo	\$ 169.795.959	8,13%
Junio	\$ 175.186.007	8,39%
Julio	\$ 187.108.093	8,96%
Agosto	\$ 177.495.242	8,50%
Septiembre	\$ 190.284.224	9,11%
Octubre	\$ 175.042.584	8,38%
Noviembre	\$ 190.261.028	9,11%
Diciembre	\$ 124.384.116	5,96%
Totales	\$ 2.088.627.712	100,00%

Fuente: Informes de ventas anuales suministrados por Cerveleón Flautero, Gerente General de Asociados Técnicos Ltda. Bogotá, 07 de mayo de 2009.

Gráfica 4

VENTAS TALLER 2007

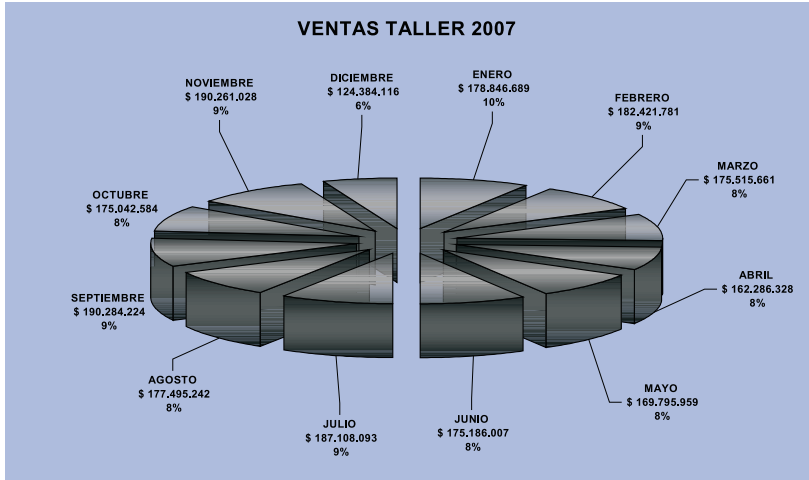
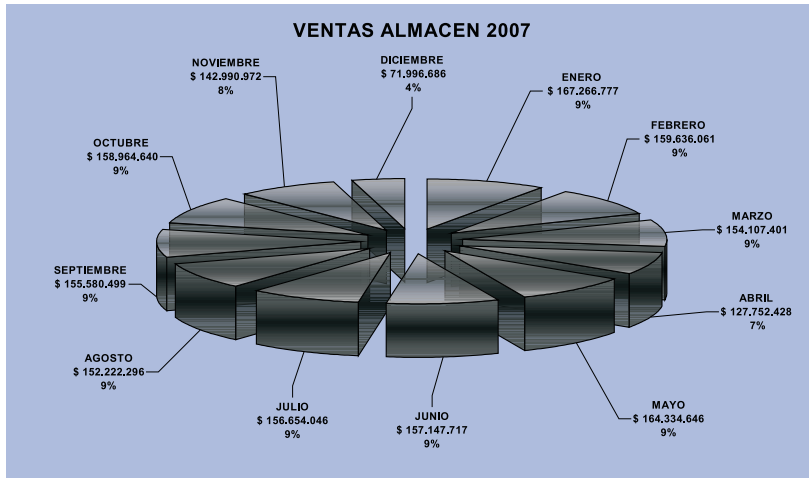


Tabla 6

ANÁLISIS PORCENTUAL ALMACÉN 2007

MES	VALOR	PORCENTAJE
Enero	\$ 167.266.777	9,46%
Febrero	\$ 159.636.061	9,03%
Marzo	\$ 154.107.401	8,71%
Abril	\$ 127.752.428	7,22%
Mayo	\$ 164.334.646	9,29%
Junio	\$ 157.147.717	8,89%
Julio	\$ 156.654.046	8,86%
Agosto	\$ 152.222.296	8,61%
Septiembre	\$ 155.580.499	8,80%
Octubre	\$ 158.964.640	8,99%
Noviembre	\$ 142.990.972	8,08%
Diciembre	\$ 71.996.686	4,07%
Totales	\$ 1.768.654.169	100,00%

Fuente: Informes de ventas anuales suministrados por Cerveleón Flautero, Gerente General de Asociados Técnicos Ltda. Bogotá, 07 de mayo de 2009.

**Gráfica 5****VENTAS
ALMACÉN 2007****Tabla 7****ANÁLISIS PORCENTUAL
TALLER 2008**

MES	VALOR	PORCENTAJE
Enero	\$ 105.480.811	6,24%
Febrero	\$ 131.951.135	7,81%
Marzo	\$ 177.944.725	10,53%
Abril	\$ 186.913.293	11,06%
Mayo	\$ 147.981.624	8,76%
Junio	\$ 139.653.062	8,27%
Julio	\$ 132.218.729	7,83%
Agosto	\$ 113.557.685	6,72%
Septiembre	\$ 140.096.480	8,29%
Octubre	\$ 171.107.261	10,13%
Noviembre	\$ 108.633.018	6,43%
Diciembre	\$ 133.857.820	7,92%
Totales	\$ 1.689.395.643	100,00%

Fuente: Informes de ventas anuales suministrados por Cerveleón Flautero, Gerente General de Asociados Técnicos Ltda. Bogotá, 07 de mayo de 2009.

Gráfica 6

VENTAS TALLER 2008

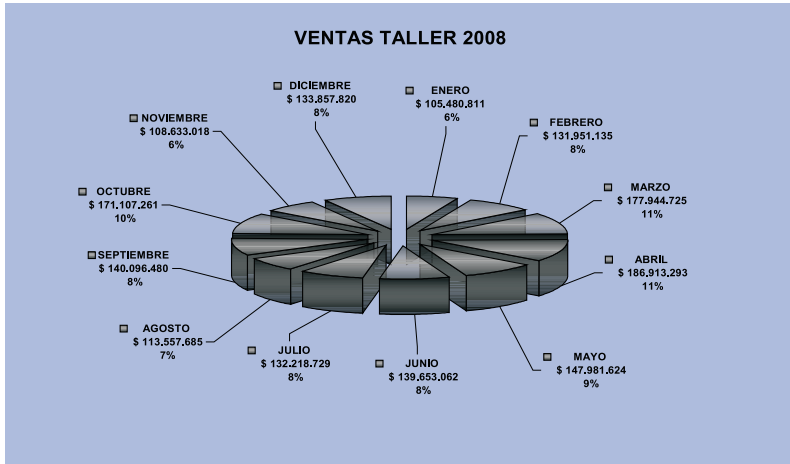


Tabla 8

ANÁLISIS PORCENTUAL ALMACÉN 2008

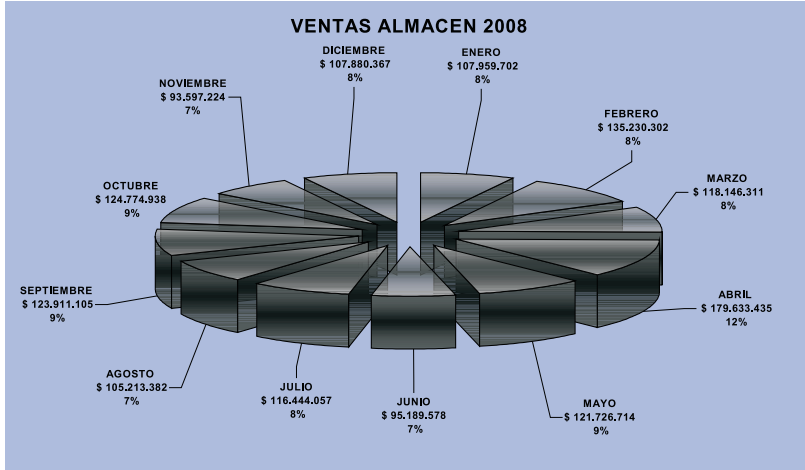
MES	VALOR	PORCENTAJE
Enero	\$ 107.959.702	7,55%
Febrero	\$ 135.230.302	9,46%
Marzo	\$ 118.146.311	8,26%
Abril	\$ 179.633.435	12,56%
Mayo	\$ 121.726.714	8,51%
Junio	\$ 95.189.578	6,66%
Julio	\$ 116.444.057	8,14%
Agosto	\$ 105.213.382	7,36%
Septiembre	\$ 123.911.105	8,67%
Octubre	\$ 124.774.938	8,73%
Noviembre	\$ 93.597.224	6,55%
Diciembre	\$ 107.880.367	7,55%
Totales	\$ 1.429.707.115	100,00%

Fuente: Informes de ventas anuales suministrados por Cerveleón Flautero, Gerente General de Asociados Técnicos Ltda. Bogotá, 07 de mayo de 2009.



Gráfica 7

VENTAS ALMACÉN 2008



Anexo 3

ANÁLISIS DEL SECTOR AUTOPARTES

PROGRAMA DEL SECTOR

En los últimos seis años (2001–2007), el sector de autopartes en Colombia ha tenido un crecimiento importante, manteniendo tasas positivas de crecimiento acelerado en las ventas nacionales de automóviles, el cual mantiene la demanda de autopartes.

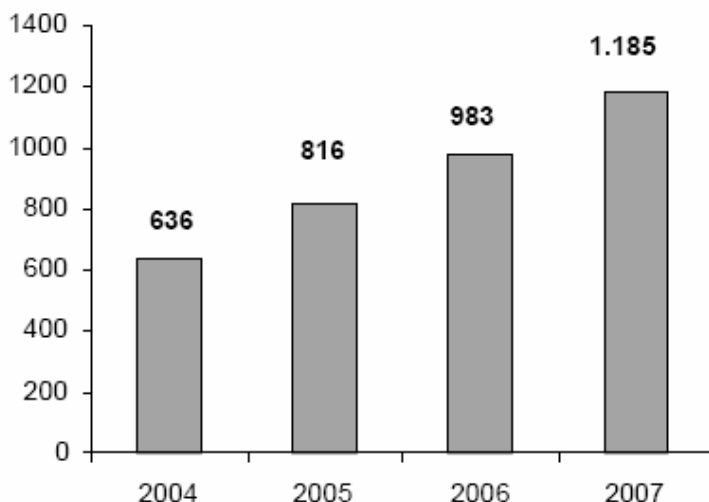
El sector de autopartes ha presentado una tendencia creciente, entre el 2003 y 2006, creciendo a una tasa del 157 % al pasando a su vez de US\$ 448 a US\$ 1´150 millones.

Las bajas tasas de interés permiten que la población adquiera mayor cantidad de vehículos, debido a una mejor tasa de financiamiento, este es uno de los principales factores que repercute en las ventas de la industria. En la producción de autopartes la concentración industrial disminuye y se puede encontrar un gran número de empresas que provee a las ensambladoras o abastecen el mercado de repuestos.





Importaciones de Autopartes (US\$ Millones)



Fuente. Dane (Departamento Administrativo Nacional de Estadística)

IMPORTACIONES DE AUTOPARTES

Entre los años 2004 y 2007 las importaciones colombianas de autopartes se han incrementado 86%, al pasar de US\$ 636 millones a US\$ 1.185 millones. Es decir, un crecimiento promedio del 23%.

Las mayores importaciones del sector de autopartes en Colombia provienen de Estados Unidos, China, Japón, y Brasil. En el 2007, el valor de las importaciones CIF de los países mencionados correspondió a US\$ 184 millones, US\$ 157 millones, US\$ 132 y US\$ 108 millones, respectivamente.

Los productos con mayor participación dentro del total de importaciones de autopartes fueron: neumáticos, chasis y partes y accesorios¹.

AUMENTO EN VENTAS DE CARROS DE LUJO

Audi, BMW, Mercedes Benz y Volvo presentan un incremento de ventas hasta del 300 por ciento, desde el 2005 hasta el año pasado.

En el año 2005 se vendieron en Colombia 45 vehículos de marca Volvo, en el primer trimestre del año 2008 ya se han vendido 59 unidades de la prestigiosa marca. De continuar esa tendencia, al final del año se habrán vendido 236 carros Volvo, cifra superior a los 144 vehículos vendidos en el 2007, y a los 169 del 2006.

Un comportamiento similar registra Audi, que en los tres primeros tres meses del 2008 ha puesto 106 automóviles a rodar en las calles colombianas.

En todo el 2005 se vendieron en el país 209 vehículos de esta marca, mientras que en el 2006 fueron 275 carros, cifra que se duplicó el año pasado cuando se vendieron 564 automóviles marca Audi.

BMW y Mercedes Benz, dos de las marcas de la gama de lujo más reconocidas en el país, también han sido partícipes de este boom.

¹PROEXPORT COLOMBIA. Abriendo Puertas Cerrando Negocios 2008 (en línea).
<http://www.proexport.org/VBeContent/Library/documents/DocNewsNo5709DocumentNo7931.PDF>





Los 540 BMW que se vendieron en el 2005, parecen pocos si se comparan con los 1.483 que los colombianos adquirieron el año pasado. Entre enero y marzo del 2008, ya han salido a las calles 400 BMW nuevos, lo que significa, de mantenerse la tendencia, que a final de año serán 1.600 los automóviles de esta marca que transitarán por el país².

²Se dispararon las ventas de carros lujosos en Colombia, según Econometría S.A. En: Revista PORTAFOLIO (en línea). 2, abril, 2008.
http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2008-04-21/ARTICULO-PRINTER_FRIENDLY-PRINTER_FRIENDLY_PORTAFOL-4108885.html . (Citado el 21 de Abril de 2008)

Anexo 4

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA ASOCIADOS TÉCNICOS LTDA.



Año de fundada: 5 Julio de 1976

Ubicación geográfica: Carrera 17 # 70 a – 02

Actividad económica: su objeto social es la reparación de toda clase de vehículos automotores, y de materia agrícola e industrial a todo lo referente a los servicios de mecánica latonería, pintura electricidad, tapicería, servicios de mantenimiento; así como la importación compra y venta de repuestos partes y componentes de los mismos, de vehículos y maquinaria y la representación de casas nacionales y extranjeras fabricantes de vehículos.



Año de fundada: 5 Julio de 1976

Ubicación geográfica: Carrera 17 # 70 a – 02

Actividad económica: su objeto social es la reparación de toda clase de vehículos automotores, y de materia agrícola e industrial a todo lo referente a los servicios de mecánica latonería, pintura electricidad, tapicería, servicios de mantenimiento; así como la importación compra y venta de repuestos partes y componentes de los mismos, de vehículos y maquinaria y la representación de casas nacionales y extranjeras fabricantes de vehículos.

Origen del capital: Aporte de socios.

Tipo de sociedad: Limitada.

**INFRAESTRUCTURA ASOCIADOS TÉCNICOS LTDA.
CALLE 70 CARRERA 17
2009**



FOTO EXTERIOR

FOTO INTERIOR



**Anexo 5****LÍNEA DE TIEMPO**

1974	Nace la empresa Asociados Técnicos Ltda.
1975	Comienzan en un taller, ubicado en la Avenida ciudad de Quito
1976	Realizan préstamos a los bancos
	Traslado a la calle 72 con carrera 24, Bogotá
	Capacitación de los socios en la Corporación Financiera Popular
	Cambio de Gerente General.
	Constitución legal empresa
1987	Adquisición de lotes
1980	Formación de la empresa Simporautos Ltda.
1982	Cierre de Simporautos Ltda.
	Se realizan importaciones
	Constitución de Repuestos Asociados Ltda.
	Las importaciones de la empresa aumentaran
1985	Inversión en Maquinaria
1990	Abren nuevo almacén en la ciudad de Cali
1993	Reciben premio Nacional al Desarrollo Empresarial
1994/2002	Crisis económica a causa del precio del dólar
1996	Cierre de almacén en Cali
	Construcción en instalaciones propias barrio Toberín
	Empiezan a trabajar los hijos de los socios
1998	Cierre de las Instalaciones en Toberín
2002	Asociados Técnicos Ltda., absorberla a Repuestos Asociados
2005	Incremento en las ventas en carro de lujo
2006	Mayor incremento en las ventas (Asociados Técnicos Ltda.) desde su creación
2007	Piden local de la calle 72
	Traslado de sede a la Calle 70 con Cra 17
	Préstamos para activo fijo y adecuaciones de infraestructura
2008	Mejor rentabilidades por caída del dólar
2009	Primer trimestre con incremento en las ventas