

1-1-2007

Evaluación de la viabilidad económica del proyecto de mayorista de valor agregado para IBM de Colombia S.A

Juan David Riveros Valderrama

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/economia>

Citación recomendada

Riveros Valderrama, J. D. (2007). Evaluación de la viabilidad económica del proyecto de mayorista de valor agregado para IBM de Colombia S.A. Retrieved from <https://ciencia.lasalle.edu.co/economia/397>

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Económicas y Sociales at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Economía by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD ECONÓMICA DEL
PROYECTO DE MAYORISTA DE VALOR AGREGADO
PARA IBM DE COLOMBIA S. A.**

**Documento preparado por:
Juan David Riveros Valderrama**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ECONOMIA
Bogotá D.C,
Abril 2007**

**EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD ECONÓMICA DEL
PROYECTO DE MAYORISTA DE VALOR AGREGADO
PARA IBM DE COLOMBIA S. A.**

**Trabajo de Investigación para optar al Título de Economista
(Pasantía IBM Colombia S. A.)**

**Documento preparado por:
Juan David Riveros Valderrama**

**Humberto Rueda A.
DIRECTOR**

**Leonardo Villarreal Ramos
JURADO**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ECONOMIA
Bogotá,
Abril 2007**

NOTA DE ACEPTACION

Leonardo Villarreal Ramos

JURADO

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ECONOMIA
Bogotá,
24 de Abril de 2007**

Agradezco a mi familia, quienes me apoyaron durante este proceso y a todas las personas que hicieron posible la realización de este proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	2
1 ANÁLISIS PARA IBM DE COLOMBIA S. A.	3
1.1 ANÁLISIS ECONÓMICO	4
1.2 ANÁLISIS FINANCIERO	7
1.2.1 <i>Indicadores de liquidez</i>	8
1.2.2 <i>Indicadores de actividad</i>	9
1.2.3 <i>Indicadores de rentabilidad</i>	10
1.2.4 <i>Indicadores de rendimiento</i>	12
2 ANÁLISIS DEL MAYORISTA DE VOLUMEN	14
2.1 ANÁLISIS ECONÓMICO	14
2.2 ANÁLISIS FINANCIERO	16
2.2.1 <i>Indicadores de liquidez</i>	17
2.2.2 <i>Indicadores de actividad</i>	18
2.2.3 <i>Indicadores de rentabilidad</i>	20
3 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO COLOMBIANO	22
3.1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR	23
3.2 PRINCIPALES COMPETIDORES EN COLOMBIA	25
3.2.1 <i>Descripción de empresas competencia</i>	25
3.3 EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO 1998 - 2005	27
4 ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA ADECUACIÓN DEL MAYORISTA DE VALOR AGREGADO PARA IBM COLOMBIA	34
4.1 PROYECCIÓN ECONÓMICA PARA IBM COLOMBIA S. A.	34
4.2 PROYECCIÓN ECONÓMICA PARA MAYORISTA DE VOLUMEN	37
4.3 ESTRUCTURA DE COSTOS	40
4.4 LÍNEAS DE FINANCIAMIENTO	41
4.5 PLAN DE ACCIÓN PARA EL MAYORISTA DE VALOR AGREGADO	42
CONCLUSIONES	44
BIBLIOGRAFÍA	48
ANEXOS	50

INTRODUCCIÓN

Esta pasantía de investigación intenta resolver un problema que aqueja a IBM de Colombia., más específicamente al área de canales de distribución, ya que no tiene la suficiente capacidad operacional de manejar adecuadamente más asociados de negocios directos; Entonces la “Evaluación de la Viabilidad Económica del Proyecto de Mayorista de Valor Agregado para IBM de Colombia S. A.”, supondrá un beneficio para la empresa, que le permitirá maximizar su cadena de valor y mejorar su estructura organizacional dentro de su área de canales de distribución para llegar más rápido a sus clientes finales y por lo tanto aumentar su nivel de participación en el mercado frente a sus competidores directos en Colombia.

Para resolver este problema, se presenta un análisis económico del funcionamiento de IBM Colombia y del Mayorista de volumen porque pretende establecer un punto de partida para la comparación dentro de los escenarios a evaluar, así como incluirá una estructura de costos para determinar las necesidades que tendrá el asociado de negocios al ser un eventual Mayorista de Valor Agregado y también un plan de acción a seguir por parte del mayorista de volumen para convertirse en mayorista de valor agregado, en cuestión de línea de financiamiento y recursos necesarios para presentarle una propuesta atractiva al mayorista de volumen.

Luego se presenta, la participación que tiene la empresa dentro del mercado donde interviene para objeto de comparación, presentando un análisis del sector de tecnología e informática para establecer las causas de porqué se plantea el proyecto para así demostrar la evolución de la empresa frente al sector

También se presentan las proyecciones que se esperan tener en cuestión de ingresos dentro de los dos escenarios planteados, basándose en el plan de crecimiento del año 2006 y adicionándole los ingresos estimados que el mayorista de valor agregado espera obtener.

Y por último, se exponen las conclusiones a que se llegaron para resolver el problema planteado, objeto de estudio, explicando porque es viable para IBM Colombia implementar un mayorista de valor agregado dentro de la estructura organizacional de la empresa.

1 ANÁLISIS PARA IBM DE COLOMBIA S. A.

IBM es una de las multinacionales más prometedoras del mercado de tecnología e informática de Colombia, aunque los estados financieros de la empresa muestran en estos ocho últimos años saldos negativos y decrecientes, por explicación de la Gerente General de IBM de Colombia, “los resultados financieros de la empresa se expresan en dólares, tanto los ingresos como sus gastos, y además los estados financieros son calculados y presentados según los parámetros y directrices de la corporación a nivel mundial, por lo que difieren en conceptos a la leyes colombianas”, y aunque IBM Colombia no es viable financieramente, las metas del año 2006 proponen un crecimiento año a año superior al 20%, incrementando su fuerza de ventas y eliminando gastos innecesarios de propiedad, planta y equipo, según los objetivos de la corporación a nivel mundial, y así explotar al máximo sus cadenas de valor con sus asociados de negocios, que como expresa Sank (1997) la ventaja competitiva en el mercado se deriva fundamentalmente de darle al cliente un mejor valor y establece que IBM presenta un servicio de alta calidad al cliente.

La corporación a nivel mundial inyectó a finales de 2005 un capital alrededor de los US\$ 30.000.000 que permitieron a la empresa fortalecerse y vitalizar las diferentes unidades de la empresa para incrementar los ingresos. Porque a nivel mundial el slogan de la nueva campaña para IBM es “¿Qué te hace especial? – Innovación que importa”, pues a través de esta campaña se propone que IBM sea innovadora, que no ofrezca productos a los clientes sino que los ayude a innovar sus propios negocios para responder a las necesidades del mercado, es por eso que el objetivo de la empresa está en ayudar a sus clientes a INNOVAR al máximo para que reconozcan su calidad en soluciones y servicios.

Así, la empresa ha implementado una gran motivación para cada uno de los empleados de la empresa que estén dispuestos a promover y sobre todo a crear ideas o propuestas de innovación que ayuden tanto a la empresa como los clientes. También se está haciendo un gran esfuerzo por parte de los representantes de los sectores para atacar las cuentas de la competencia, pues uno de los fundamentos para ganar participación de mercado e incrementar el ingreso, es atacar a la competencia, hacerlos perder ingresos.

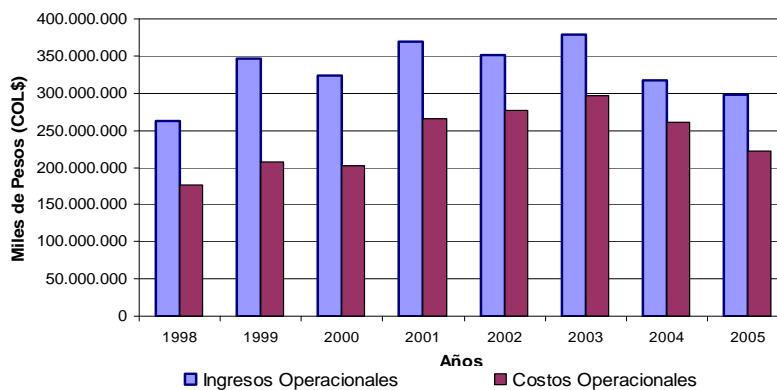
Es por eso que la empresa está motivada a mejorar su cadena de valor con sus asociados de negocio, estableciendo una confianza y preparación para llegar mejor al cliente por que cada actividad de valor en relación con la operación de la empresa tiene su fuente exclusiva de ventaja competitiva (Sank, 1997:69), para lograr un gran compromiso de calidad y una mayor satisfacción de los clientes (IBM de Colombia S. A., 2006: 7)

1.1 ANÁLISIS ECONÓMICO

La primera mitad del 2006 ha sido de recuperación para la empresa, con ayuda de la corporación a nivel mundial, IBM Colombia ha obtenido un crecimiento superior al 20%, mayor que el crecimiento del mercado colombiano, por lo que su recuperación ha sido favorable, ya que ha crecido más que Argentina y Ecuador, por parte de *Spanish South America*, y en cuanto a *Latin America*, la empresa no alcanzó el plan de ingresos para los dos primeros trimestres, pero mantiene sólidos márgenes de rentabilidad y beneficio.

De acuerdo a los reportes y estados financieros presentados por IBM Colombia S. A., ésta ha experimentado en los últimos ocho años momentos difíciles. Se observa que aunque los ingresos operacionales entre 1998 y 2005 se han mantenido dentro de un rango de Col\$ 250'.000.000 y Col\$ 380'.000.000, para un promedio anual de Col\$ 320'981.955, es bastante amplio para una empresa con aspiraciones a abarcar un mercado específico, el cual debería incrementarse (Véase Gráfica 1).

Gráfica 1. Ingresos y Costos Operacionales de IBM Colombia S. A.



Fuente: Estados Financieros (1998 – 2005). IBM De Colombia S. A.

El comportamiento de IBM durante estos ocho años ha sido estable con tendencia decreciente, pues ha mantenido unos ingresos considerables que han aumentado y disminuido de acuerdo a las circunstancias de la economía nacional y a la participación del mercado, debido a la escalada de la competencia. De igual manera los costos de ventas y las prestaciones de servicio de IBM aunque han sido bajos, lo que le permite a la empresa obtener unas ganancias considerables, éstos aumentaron hasta el 2003 y presentan una disminución desde el 2004 para incrementar sus ganancias (Véase Anexo 3).

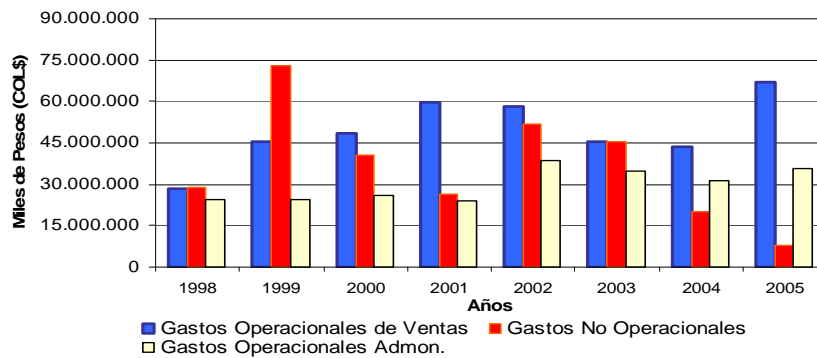
Además, el crecimiento del mercado de tecnología del país ha crecido considerablemente por lo que IBM debe aprovechar las múltiples oportunidades que éste mercado les brinda, a través de un apoyo tanto humano como económico, es decir, IBM se preocupa por la representación que les dan los diferentes asociados de negocio contratados por la empresa, para esto, contractualmente les exige una capacitación constante de los productos y servicios de IBM, pues para mejorar su cadena de valor es fundamental que la cadena de valor con los asociados de negocio destaque que los productos y servicios de IBM encajen en la cadena de valor del comprador (Sank, 1997:73) para que éste último consiga sus objetivos estratégicos.

Por otro lado, uno de los beneficios más amplios de los asociados de negocios, son los descuentos considerables que le ofrece IBM para poder competir en el mercado con precios atractivos a los clientes y que así puedan conseguir cuentas de la competencia y fortalecer día a día el negocio de IBM y el propio. Porque así se pretende obtener una ventaja competitiva a través de mejorar día a día la cadena de valor de IBM con sus asociados de negocios, por lo cual se plantea el Mayorista de Valor Agregado que alcance y cumpla las expectativas de los clientes y represente adecuadamente a IBM, por lo que el Proyecto de Mayorista de Valor Agregado debe realizarse en el tiempo menos posible y mantenerse al largo plazo, para establecer una creación de valor a partir de las actividades interrelacionadas que la empresa ya tiene (Copeland, 2004: 124), para llegar satisfactoriamente a los objetivos planteados de crecimiento y productividad.

Mientras que por el contrario, con respecto a los gastos operacionales de ventas, éstos aumentaron drásticamente en el 2005, al igual que los gastos operacionales administrativos como se aprecia en la gráfica 2, pero en menos medida, pues están

tratando en lo posible de aumentar toda su capacidad de venta para mejorar los resultados obtenidos en años anteriores. Con lo anterior pretenden establecer una ventaja competitiva frente a sus competidores a través de una buena estructura de costos y una diferenciación de productos, que para ello debe comprender la cadena de valor de los clientes y pues en la actualidad la unidad de negocio encargada de esta parte – canales de distribución – no cuenta con la capacidad de atender a todos los asociados y por eso intentan mejorar la capacitación y preparación de sus asociados (mejorar su cadena de valor).

Gráfica 2. Gastos Operacionales de IBM Colombia S. A.



Fuente: Estados Financieros (1998 – 2005). IBM De Colombia S. A.

Sin embargo, los gastos no operacionales han venido disminuyendo notoriamente debido a una política de vitalización de la empresa, para contrarrestar las utilidades negativas de los últimos periodos de la empresa, esta reducción de gastos está enfocada a la minimización de gastos innecesarios de la empresa y más apoyo tanto tecnológico como humano para el aumento de las ventas de la empresa (Véase Anexo 3).

Debido a que IBM Colombia S. A. en los últimos años ha mantenido una tendencia decreciente, la política de la empresa está enfocada a la realización de un mayor esfuerzo frente a las ventas potenciales a clientes del territorio *Small And Medium Business (SMB)*, es decir, como plantea la Gerente General de IBM Colombia, SMB es territorio muy importante para el país y es donde menos participación tiene, por lo que los objetivos de los dos próximos años es de invadir este territorio con buenas propuestas e innovadoras.

En Colombia el territorio SMB está compuesto por las pequeñas y medianas empresas, y es en éste en el que la empresa quiere fortalecerse, ayudar a estos clientes a innovar y mejorar su negocio para obtener un crecimiento positivo, que como consecuencia también ayudará al Producto Interno Bruto de Colombia debido a los mayores ingresos de ellos y por lo cual se plantea un Mayorista de Valor Agregado, para reclutar revendedores¹ que ayuden a llegar al territorio SMB.

1.2 ANALISIS FINANCIERO

El análisis de la situación financiera de una compañía se puede hacer mediante el empleo de índices; el análisis de IBM Colombia S. A. se realizó con base en los balances generales históricos y los estados de resultados para los años 1998 a 2005.

Para empezar, se evidencia un aumento considerable en los activos fijos de la empresa, según su participación en los activos, para estos ocho años, pasó de 27.29% en 1998 a 34.42% al 2005, lo que justifica la estrategia planteada para el año 2006, disminuir la cantidad de activos fijos innecesarios de la empresa, pues ninguna multinacional rentable tiene una participación tan alta en propiedad, planta y equipo. Es así como, para ser una filial comercializadora de IBM, los activos fijos para 1998 estaban dentro del rango establecido para este rubro como ideal, mientras que para el 2005 lo superaba casi en un 5%; También, para 1998, del total de los activos, sus cuentas por cobrar superaban (38.87%) el rango establecido para empresas comercializadoras y para el 2005 se ubicaban en 29.58%, lo que ya estaba dentro del rango y se puede ratificar con el mejoramiento de la rotación de cartera².

Otro punto que cabe resaltar, es el cambio que experimentó en estos años de su estructura de capital, pues cambió de un 77.74% / 22.26% en 1998 a 72.49% / 27.56% en 2005, es decir, durante estos años se ha financiado por terceros, que coincide con la época de crecimiento económico que experimenta la economía colombiana estos

¹ Son empresas que venden productos específicos a usuarios finales, tales como Servidores, Software e Impresoras, las cuales tiene como objetivo la venta rápida a precios competitivos y la estrategia de sus ganancias está en la velocidad de rotación de sus inventarios (Organización de Business Partners 2006).

² El rango establecido para empresas comercializadoras son: Inventarios 20 y 40%, Cuentas por cobrar 20 y 30%, y Activos fijos 10 y 30%. Se encuentran en el libro Análisis Financiero Aplicado de Héctor Ortiz Anaya, Pág. 135, 2004.

últimos 4 años; pero no coincide con el aprovechamiento que se le debe hacer, pues las ventas deberían ser crecientes y no lo son, y también donde la utilidad operacional debería ser satisfactoria y tampoco lo es; es decir, la utilidad al final no alcanza a cubrir los gastos incurridos en el periodo. (Véase Anexo 1).

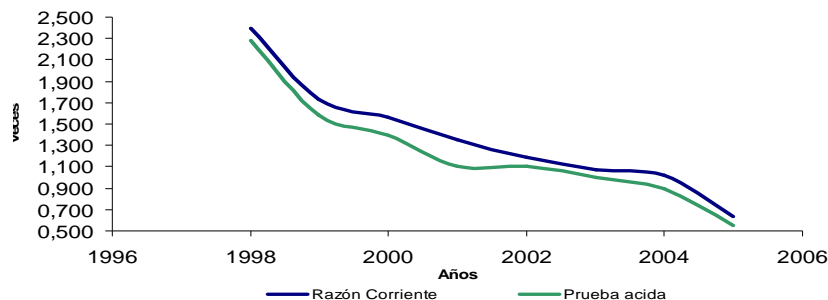
1.2.1 Indicadores de liquidez

Surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones a corto plazo, se evalúa la facilidad o dificultad de pagar los pasivos corrientes con los ingresos obtenidos en el período (Ortiz Anaya, 2002: 110), por lo que es la capacidad que tiene la empresa de generar los fondos suficientes para el pago de las obligaciones a corto plazo.

Así, la razón corriente representa como están cubiertas las obligaciones de corto plazo, así, el activo corriente de la compañía es 2.4 y 0.6 veces los pasivos corrientes para 1998 y 2005 respectivamente (Véase Anexo 5), lo que revela una estrategia de endeudamiento a corto plazo bajo y una mayor liquidez ayudada por una disminución de las cuentas por cobrar, pues pasaron de 38.87% a 29.58% en 1998 y 2005 respectivamente de la participación del total de los activos.

También implica el desmejoramiento (Véase Gráfica 3), desde el punto de vista de los acreedores, de la capacidad de la empresa de pagar sus pasivos corrientes, lo que hace considerar el tiempo de recuperación de cartera, el cual ha mejorado, pues específicamente el rango de recuperación de cartera de los asociados de negocios es de entre 60 y 90 días. Ayudado en el desmejoramiento está la disminución año a año de su capital neto de trabajo, que empeora el manejo de su liquidez.

Gráfica 3. Indicadores de Liquidez de IBM Colombia S. A.



Fuente: Estados Financieros (1998 – 2005). IBM De Colombia S. A.

Luego, la prueba ácida de la compañía indica para 1998 y 2005 unos 2,3 y 0.5 veces respectivamente, implicando una menor solvencia para la empresa y un decrecimiento en la capacidad de cancelar sus obligaciones a corto plazo sin depender de sus inventarios inmediatos, también reflejado por el aumento sufrido en los pasivos a corto plazo en más del 140% en estos ocho años. Como se puede observar en la gráfica 3, la tendencia de la prueba ácida es decreciente, apreciado en el desmejoramiento en la cobertura de sus pasivos corrientes con activos corrientes de fácil convertibilidad.

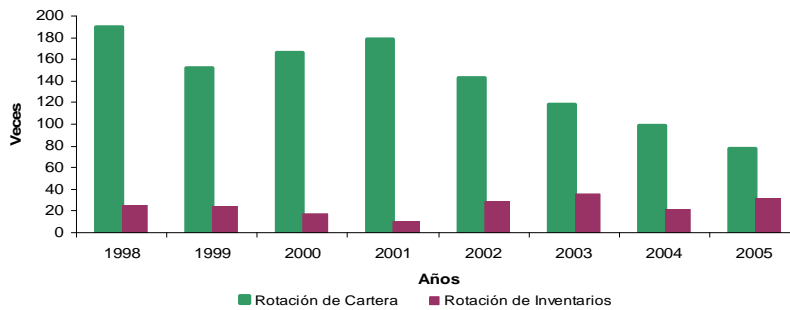
La evolución de estos indicadores de liquidez ha sido descendente (Véase Anexo 5), presentan una política contractiva gradual, es decir, de reducción de gastos, sobre todo los gastos no operacionales, para ayudar a la empresa a incrementar su productividad; finalmente se puede decir que la prueba ácida está por debajo de la razón corriente gracias a que sus inventarios, parte importante de su actividad, representan un poco más del 10% de sus activos a corto plazo.

1.2.2 Indicadores de actividad

Muestran la eficiencia con que la empresa utiliza los ingresos obtenidos en cumplimiento de su actividad y la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados a ellos (Ortiz Anaya, 2002: 117), por lo que mide la eficacia y productividad de la empresa en su contexto habitual.

IBM Colombia, para ser una empresa subsidiaria de *IBM World Trade Corporation*, sociedad dedicada a la venta y distribución de los productos de *Internacional Business Machines Corporation*, dependiente de la liquidez que le proporciona a sus asociados de negocios, ésta mejoró notablemente su rotación de cartera, es decir, dura en promedio 77.2 días en recuperar las cuentas por cobrar, las cuales disminuyeron en un 26% en el último año, lo que le facilita su liquidez y responsabilidades con los asociados de negocios y acreedores, llevándola a identificar una fortaleza para su funcionamiento.

Gráfica 4. Indicadores de Actividad de IBM Colombia S. A.



Fuente: Estados Financieros (1998 – 2005). IBM De Colombia S. A.

Por lo que para el año contable 2005, IBM presentó que su estrategia para las cuentas por cobrar por ventas sería de 60 a 90 días, con lo que aprecia que la empresa cumplió el objetivo de recaudar con más agilidad (Véase Gráfica 4) y así incrementar su liquidez, pero discrepa de los indicadores de liquidez debido al aumento de los gastos operacionales.

Y más importante aún, al ser subsidiaria de ventas y distribución, sus inventarios, representados en su gran mayoría en materiales de repuestos y accesorios, se vendió totalmente 31.7 veces durante el 2005, lo que explica la solvencia y liquidez que aumento este último año, llevándola a una fortaleza frente a sus competidores.

En estos últimos ocho años la evolución de estos indicadores ha sido decreciente para la cartera y estable para los inventarios (Véase Anexo 5), pues la empresa redujo sus cuentas por cobrar considerablemente y por el otro ha aumentado su conversión de los inventarios a efectivo, en conclusión, una compensa la otra. La liquidez de la empresa está estable, aunque la rotación de cartera ha disminuido favorablemente, la rotación de inventarios se ha incrementado pausadamente y sin golpes significativos, lo que hace que la empresa mantenga una relativa estabilidad en cuanto a la solvencia y liquidez que posee.

1.2.3 Indicadores de rentabilidad

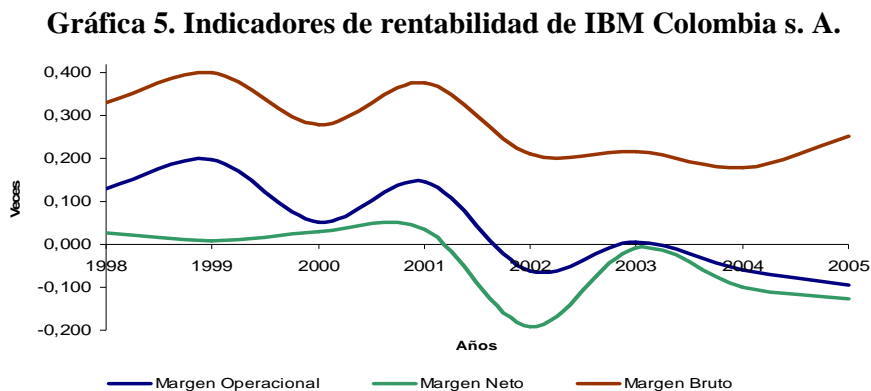
Miden la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos, y de esta manera convertir las ventas en utilidades (Ortiz Anaya, 2002: 135), y

así comprender donde se está obteniendo mayor o menor utilidad en el proceso de la actividad de la empresa.

Es así como el margen bruto, para 2004 y 2005 representa un 17.89% y 25.2% de las ventas respectivamente, ya que la utilidad bruta tuvo un crecimiento año a año (2004 – 2005) superior que las ventas, representado en más del 32%, favorecido aunque las ventas disminuyeron en el último año en 6%, fue mayor la disminución de los costos de ventas y prestación de servicios en 14.5%, evidenciando una clara compensación entre estos dos rubros del balance general.

Como se observa en la gráfica 5, el margen bruto es mayor que el margen operacional y el margen neto, lo cual se explica pues por cada peso vendido en el año 2005 generó 25.2 centavos de utilidad, implicando una tendencia decreciente durante el período analizado, pero con un leve mejoramiento a partir del año 2004.

Dentro de estos indicadores el más importante corresponde al margen operacional, puesto que indica si el negocio es lucrativo o no, en sí mismo, con independencia de la forma como ha sido financiado, pues no incluyen los gastos financieros en su cálculo (Ortiz Anaya, 2002: 137); es por eso que el margen operacional tanto para el año 1998 y 2005 son muy reducidos representados en ambos años entre el -10% y 20% cuando dicho porcentaje debería ser muy superior al 10%, debido a la disminución considerable de la utilidad operacional estos dos últimos años del 53.4%, que estuvo influido principalmente por el aumento desmedido de los gastos operacionales de ventas año a año de un 54.2%.



Fuente: Estados Financieros (1998 – 2005). IBM De Colombia S. A.

Por otra parte, el margen neto está más susceptible pues no alcanza a pasar el mínimo del 5% para este indicador, con respecto a las ventas, ya que la utilidad neta mostró un des aceleramiento de casi el 20% mayor que el de las ventas, lo que se debió favorablemente a la disminución año a año en más de la mitad de los ingresos y gastos no operacionales.

Por lo anterior, se observa en la gráfica 5 que la tendencia del margen operacional como del margen neto es descendente debido al aumento en los gastos operacionales de ventas en los últimos años, que afecta al margen operacional, y por consiguiente al margen neto.

En general, el comportamiento de los márgenes estudiados, muestran una evolución equivalente (Véase Anexo 5), afectados por las mismas variables internas, pues tuvieron un comportamiento con una tendencia descendente entre 1998 y 2005, y con un punto crítico en el año 2002 y 2004, para el margen operacional y el margen neto.

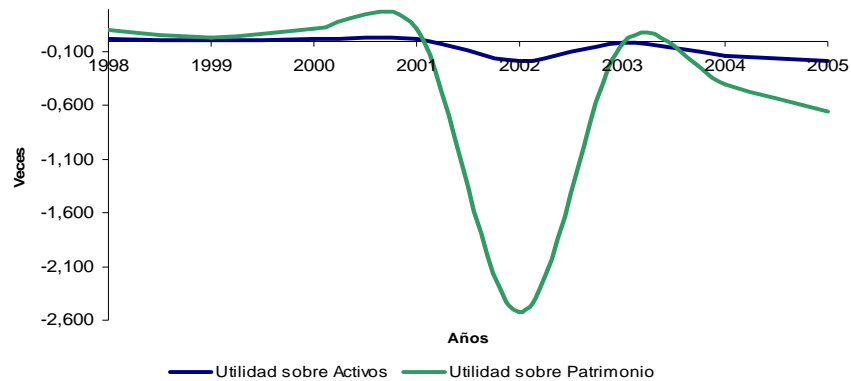
1.2.4 *Indicadores de rendimiento*

Son los términos cuantitativos del comportamiento de toda una empresa o de alguna de sus unidades de negocio, que al ser analizada con alguna referencia puede mostrar normalidad o alguna desorientación de los objetivos planteados al principio de cada año contable, que según sea el caso será puesto a medidas correctivas.

Para estos indicadores, IBM presenta una generación de utilidades con respecto a los activos totales del 4% para el 2004, reflejando una disminución de año a año en comparación, afectada por la disminución de la rotación de activos totales. Ya que se experimentó una disminución de los activos totales de la empresa (-6.76%), éste fue menor que la disminución de la utilidad neta (-19.79%).

Es así como el rendimiento del activo total (ROE) resulto -17.9%, que significa que la utilidad neta, con respecto al activo total, correspondió al -17.9%, o lo que es igual a decir que por cada peso invertido en activo total generó una pérdida de 17.9 centavos de utilidad neta e implica que para el año 2005 los activos de la empresa no tuvieron la capacidad de producir utilidades.

Gráfica 6. Indicadores de Rendimiento de IBM Colombia s. A.



Fuente: Estados Financieros (1998 – 2005). IBM De Colombia S. A.

Mientras que el rendimiento del patrimonio (ROA) disminuyó a 64.9%, con una gran fluctuación en el año 2002 (Véase Gráfica 6), debido a que en ese año el sector al que pertenece experimentó unas pérdidas promedio alrededor de Col\$ 200.000 miles de millones de pesos, también afectado por la disminución del patrimonio alrededor del 25%, dado más que todo en cuentas del balance como el capital suscrito y pagado, y la revalorización del patrimonio, que aunque estas valorizaciones no son tangibles, en los estados financieros representan un gran peso.

En conclusión, se puede apreciar que IBM ha venido presentando un comportamiento descendente (Véase Anexo 5), el cual se evidenció en la pérdida de participación de mercado -bajos ingresos- y la falta de recurso de apoyo -canales de distribución- para la dinamización de la actividad económica. Es por eso, que actualmente se propone el proyecto de mayorista de valor agregado para un reclutamiento de asociados de negocios que le permitan a la empresa recuperarse, además de las políticas que hoy en día están en curso para el saneamiento de la empresa y su mejor desempeño, dentro de su actividad operacional.

De igual forma, la situación financiera de IBM, basada en el análisis financiero hecho a través de indicadores, muestra que el comportamiento de la empresa durante el período del año 1998 al año 2005 ha sido desfavorable, con una leve recuperación relativa en los dos últimos períodos analizados. Así, la empresa ha planteado una serie de estrategias y políticas de motivación y recuperación adelantadoras.

2 ANÁLISIS DEL MAYORISTA DE VOLUMEN

El siguiente análisis parte de la necesidad de considerar los ingresos y gastos de una empresa similar en actividad para poder estimar los costos e ingresos incrementales al operar con la figura de mayorista de valor agregado de IBM para todos sus productos y servicios, es por eso que se tomó como base la operación de un mayorista de volumen, la cual es una empresa dedicada a la intermediación entre IBM Colombia y los *resellers*, quienes son los responsables de llegar al cliente final y ofrecerle de la mejor manera un producto y servicio de calidad y eficiencia.

Así, el objetivo es presentar al potencial mayorista de valor agregado un plan atractivo a considerar con incrementos en sus ingresos, participación de mercado, costos incrementales y beneficios a mediano y largo plazo; para ello se empieza a examinar la situación económica de la empresa, para establecer los beneficios que le puede conllevar este proyecto, acogiendo las necesidades de IBM Colombia, las propias y la de los clientes.

Por otro lado, servirá para considerar los costos incrementales en los que debe incurrir para poder empezar este proyecto, es por eso que por parte de IBM Colombia se debe presentar una estructura de costos no muy alta y accesible a los recursos existentes del mayorista de volumen. También servirá para plantear el plan de transición, el cual debe estar acorde con las necesidades y recursos del mayorista de volumen, en el cual IBM Colombia debe ayudar en este proceso con recursos para su puesta en marcha.

2.1 ANÁLISIS ECONÓMICO

Empresa dedicada a la distribución de productos, en los que uno de sus proveedores es IBM Colombia y otras empresas para la distribución de productos de informática y tecnología al mercado colombiano.

De acuerdo a los Estados financieros del mayorista de volumen (Véase anexo 2), ésta ha tenido un comportamiento sostenible durante los últimos ocho años con un promedio de ingresos operacionales de Col\$ 74.649.815 miles, por lo que evidencia una gran

fluctuación de los ingresos como también de los costos en que incurrió. Como se observa en la gráfica 7, en el período 2002 – 2003 se presentó una variación negativa significativa para la empresa, pero que en los siguientes años sobrellevo tanto que para el periodo 2004 – 2005 obtuvo una variación positiva de sus ingresos por Col\$ 5.807.094 miles, pero que se compensó por el lado de los costos operacionales con una variación de Col\$ 5.166.402 miles.

Gráfica 7. Variación de Ingresos y Costos Operacionales del Mayorista de Valor Agregado.



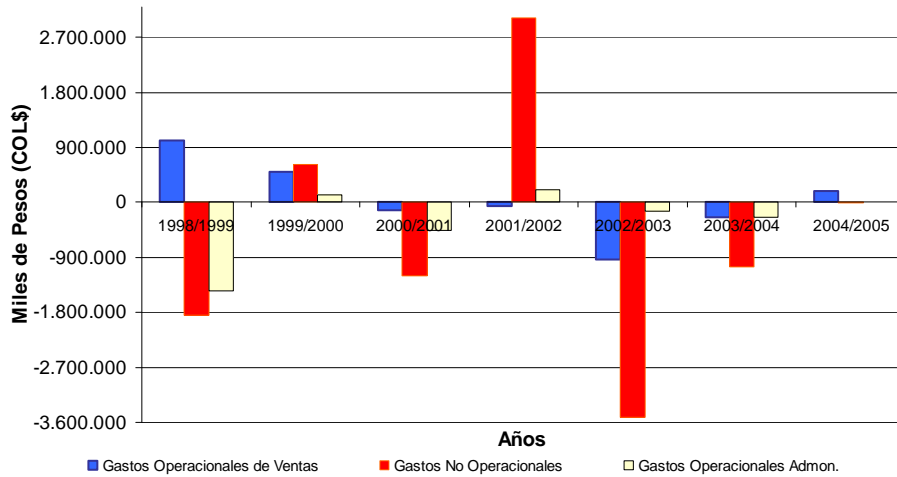
Fuente: Boletín Estadístico: Estados Financieros (1998 – 2005) de Superintendencia de Sociedades de Colombia.

Con un comportamiento similar se encuentra los costos operacionales, que durante los ocho años analizados, a pesar de las recesiones, siempre ha mantenido un margen de utilidad que le ha permitido continuar con su operación, gracias al incremento de los ingresos operacionales durante el periodo 2004 – 2005, con un crecimiento del 8.79% en este rubro y con ayuda de la disminución de la participación de los costos operacionales, permitiendo el aumento de casi un punto porcentual de las utilidades para el año 2005.

Así mismo, los gastos operacionales (véase anexo 4) de la empresa han tenido un comportamiento discreto pues su variación año a año ha sido muy baja con tendencia decreciente para los gastos operacionales de ventas en los últimos dos años y con tendencia conservadora para los gastos operacionales de administración, pero que indica

una disminución de este rubro anualmente, lo que evidencia una estrategia de reducción de costos para incentivar el crecimiento de los ingresos de la empresa.

Gráfica 8. Variación de los Gastos Operacionales de Mayorista de Valor Agregado.



Fuente: Boletín Estadístico: Estados Financieros (1998 – 2005) de Superintendencia de Sociedades de Colombia.

Como se observa en la gráfica 8, los gastos más fluctuantes durante el periodo son los no operacionales, que han seguido un objetivo de recesión según las variaciones de los ingresos, es decir, cuando los ingresos registraban niveles bajos, la empresa optaba por disminuir sus gastos no operacionales para contrarrestar esas situaciones.

Por otro lado, en términos absolutos, los ingresos registran la misma tendencia de los gastos no operacionales, lo que muestra las acciones que implementó la empresa para sobrellevar las recesiones.

2.2 ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis se realizó con base en la información suministrada por el mayorista de volumen a la Superintendencia de Sociedades, para un periodo de ocho años, entre 1998 a 2005.

Para empezar, se puede observar que para 1998, los activos de la empresa estaban representados en 94.13% por los activos corrientes del total de activos y para el 2005 en un 96.93% del total de los activos, éste cambio se debió principalmente a la disminución de casi un punto porcentual de la participación de las inversiones en el total de los activos entre 1998 y 2005 (0.96%) y también a la disminución del porcentaje de los deudores de corto plazo que pasaron de 63.98% a 54.55% del total de los activos para 1998 y 2005 respectivamente.

Por otro lado, su estructura de capital durante estos ocho años sufrió un gran cambio ya que para el año de 1998 era de 78,35 / 21,65 y para el año 2005 es de 69,79 / 30,21, lo que evidencia que la empresa ha experimentado una disminución de su financiación por terceros para aumentar su financiación para su operación a través de los accionistas de la empresa. Lo anterior se debe gracias a que durante este periodo la empresa disminuyó sus pasivos en -3.52%, mientras que aumentó su patrimonio en 51.06% para el 2005.

2.2.1 Indicadores de liquidez

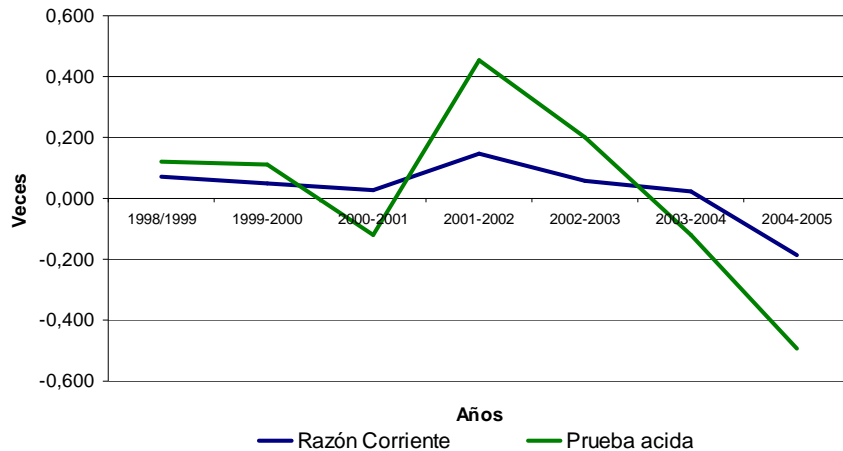
Pretenden exaltar la habilidad de la empresa para conseguir los recursos suficientes para cubrir y solventar las obligaciones a corto plazo. Así, el activo corriente del mayorista de volumen ha estado por encima de sus pasivos corrientes durante los ocho años estudiados y que representan una relativa estabilidad para la empresa, pues el activo corriente es 1.2 y 1.3 veces el pasivo corriente para el año 1998 y el año 2005 respectivamente.

Para 1998 el activo corriente alcanzaba un 94.13% del total de activos, representado en su mayoría por el rubro de deudores a corto plazo, más específicamente el rubro de clientes, mientras ya para el 2005 se nota un leve aumento de los activos corrientes al representar un 96.93% del total de activos, explicado en su mayoría por el rubro de deudores a corto plazo, pero en menor medida que en el año 1998, así también pasa a ser significativo el rubro de inventarios con una participación del 35.05% del total de los activos para el año 2005.

Luego, se observa en la gráfica 9, la prueba ácida, que durante estos ocho años se ha mantenido entre un rango de 0.887 y 1.337 (Véase Anexo 6), es decir, la solvencia de la empresa es muy baja, pues al ser una empresa dedicada a la comercialización de

productos de otras empresas, ésta depende mucho de sus inventarios; De ahí obsérvese en la gráfica 3, la notable variación de la prueba ácida para el mayorista de volumen. También fuertemente influenciado por el aumento de los activos corrientes de 1998 a 2005 en un 11.51% y en la disminución de los pasivos corrientes en 3.52%.

Gráfica 9. Variación de Indicadores de Liquidez de Mayorista de Valor Agregado.



Fuente: Boletín Estadístico: Estados Financieros (1998 – 2005) de Superintendencia de Sociedades de Colombia.

La evolución de los indicadores de liquidez del mayorista de volumen muestran que la razón corriente está siempre por encima de la prueba ácida, lo que implica que un rubro importante de la empresa son los inventarios, gracias a su actividad de operación, pues este rubro representa poco más del 33.05% del total de activos para el año 2005. Y por otro lado, se puede comprobar lo anterior al observar la gráfica 9, pues las variaciones más significativas son de la prueba ácida.

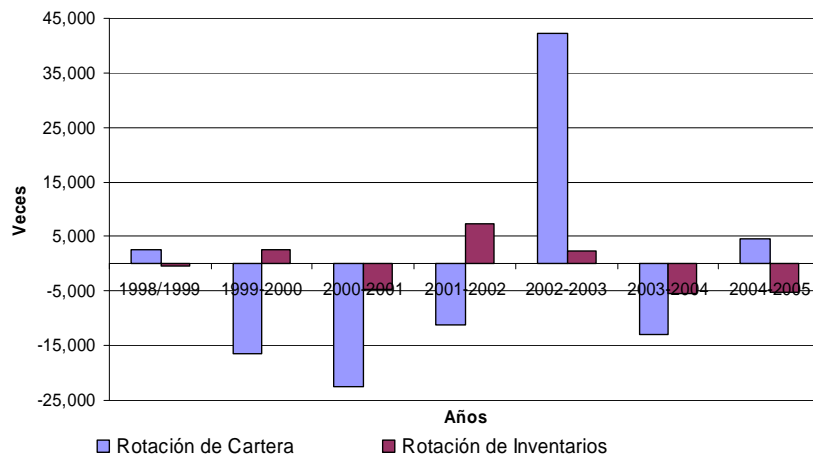
2.2.2 *Indicadores de actividad*

Estos indicadores “midan la efectividad y eficiencia de la gestión, en la administración del capital de trabajo, expresan los efectos de decisiones y políticas seguidas por la empresa, con respecto a la utilización de sus fondos. Evidencian cómo se manejó la empresa en lo referente a cobranzas, ventas al contado, inventarios y ventas totales (Aching; 2005: 8), por lo que tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores.

Al ser la actividad de la empresa la distribución y comercialización de productos de informática y tecnología, estos indicadores representan gran importancia y son fundamentales para las decisiones de la empresa. Empezando por la rotación de cartera, se puede apreciar que la empresa ha obtenido una relativa mejoría pues pasó de 118 a 104 días entre 1998 a 2005 en recuperar las cuentas por cobrar, pero que aún representan un indicador muy alto para la empresa, pues es importante tener una captación rápida de los recursos para obtener una buena liquidez para su operación.

Así mismo, lo anterior fue consecuencia del comportamiento de las cuentas por cobrar de la empresa pues de 1998 a 2005 disminuyó un 7.66%, obteniendo una relativa liquidez, pero que entre 2002 – 2003 obtuvo su punto crítico al aumentar su promedio de recuperación en 42 días, para así pasar de 70 a 112 días en recuperación de cartera.

Gráfica 10. Variación de Indicadores de Actividad de Mayorista de Valor Agregado.



Fuente: Boletín Estadístico: Estados Financieros (1998 – 2005) de Superintendencia de Sociedades de Colombia.

También importante esta la rotación de inventarios, al ser un rubro importante para la empresa (Véase gráfica 10) se observan variaciones significativas durante el periodo, llevándola a un desmejoramiento en 2005, pues cada 5 veces se convierte el inventario en efectivo o en cuentas por cobrar, o en promedio la empresa necesita mantener el equivalente a dos y medio meses de inventario para soportar las ventas, por lo que el mayorista de volumen ha experimentado baja liquidez en sus finanzas, de ahí que la

rotación de cartera no muestre una mejoría significativa. Influenciado por el rubro de inventarios que mostró un comportamiento ascendente con respecto a la totalidad de los activos, pues pasó de representar 21.76% en 1998 a 35.05% en 2005, para obtener una variación del 74.46%.

Durante el periodo analizado para el mayorista de volumen, estos indicadores muestran una tendencia descendente (Véase Anexo 6), pues aunque ha mejorado en la rotación de cartera, no lo ha hecho en la rotación de inventarios porque ha mejorado sus cuentas por cobrar pero no ha tenido una estrategia clara para estimular la rotación de los inventarios.

2.2.3 *Indicadores de rentabilidad*

Son aquellos indicadores financieros que sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera convertir ventas en utilidades. Los indicadores más utilizados son: margen bruto, margen operacional y margen neto (Glosario; 23).

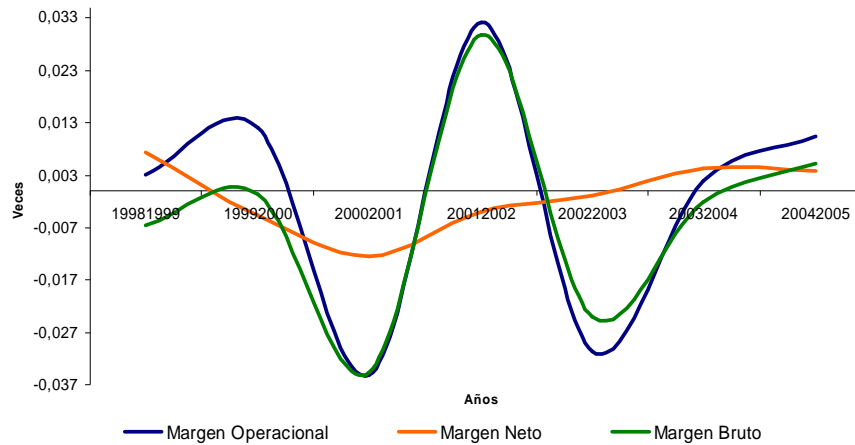
Primero se tiene el margen bruto que ha desmejorado durante el periodo pues pasó de 8.5% en 1998 a 5.1% de las ventas en 2005, por lo que es explicado por la disminución de la utilidad bruta de la empresa en 36.45% en este periodo, ya que el costo de ventas aumentó más del doble que el aumento de las ventas mismas. Así mismo, se puede decir que el mayorista de volumen para el año 2005 obtuvo 5.1 centavos de utilidad por cada peso vendido en el año.

Como se observa en la gráfica 11, las variaciones del margen bruto son similares al margen operacional con puntos críticos en los años 2000-2001 y 2002-2003, y su mejor punto entre 2001-2002, por lo que se puede concluir que en cuestión de rentabilidad, la empresa ha experimentado cambios significativos año a año.

Por lo tanto, el margen operacional de la empresa ha empeorado pasando de -3.5% en 1998 a -4.1% en 2005, debido a la disminución de la utilidad operacional de la empresa que para el año 2005 se ubicaba en -4.08% de las ventas del año, con una variación negativa en el periodo de 21.67%, lo anterior explicado por, que aunque para el 2005 presentó una disminución considerable de los gastos operacionales de administración,

ésta no tuvo efecto por el aumento de más de tres puntos porcentuales del costo de ventas del total de ventas, que afectó directamente el desempeño de la empresa, compensando un rubro por otro; mientras que los gastos operacionales de ventas se mantuvieron con respecto a las ventas del año, por lo que no influenciaron al margen bruto.

Gráfica 11. Variaciones de Indicadores de rentabilidad de Mayorista de Valor Agregado.



Fuente: Boletín Estadístico: Estados Financieros (1998 – 2005) de Superintendencia de Sociedades de Colombia.

Por otro lado, se encuentra el margen neto, el cual no alcanzó el mínimo de 5% durante el periodo, así, para el año 2005 apenas obtuvo 0.6% de las ventas, pero que al observar la gráfica 11, se ve un mejoramiento en las variaciones del periodo, con una tendencia creciente, que augura buenas perspectivas. Así mismo, lo anterior es explicado por la disminución considerable de los gastos no operacionales como también de los ingresos no operacionales, los cuales obtuvieron una disminución durante el periodo analizado en más del 5% con respecto a las ventas, pero con más influencia fue el de los gastos no operacionales, que ayudaron a contrarrestar el poco aumento de las ventas.

En general, el comportamiento de los márgenes de rentabilidad fue bastante fluctuante (Véase Anexo 6) durante el periodo analizado, pero con una tendencia en los dos últimos años creciente, lo que resalta las estrategias implantadas para mejorar la operación de la empresa.

3 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO COLOMBIANO

Para el análisis del impacto en la participación de mercado para IBM, se partirá del comportamiento, para la comparación, del sector al que pertenece IBM según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), que corresponde a la sección **G** de Comercio Al Por Mayor Y Al Por Menor; Reparación De Vehículos Automotores, Motocicletas, Efectos Personales Y Enseres Domésticos, divididas del 50 al 52, en las cuales tanto IBM como sus Asociados de Negocios y competencia directa se encuentran en los ítems 51 – 516 (5163, 5169) y 52 – 523 (5239, 5243)³.

Entonces el análisis de la participación de mercado partirá del número de firmas o empresas existentes⁴ dentro de estas clasificaciones que para los años considerados son en 1998 de 150, en 1999 de 147, en 2000 de 148, en 2001 de 90, en 2002 de 141, en 2003 de 137, en 2004 de 175 y en 2005 468 empresas; que se tomarán como base del mercado en donde trabaja IBM y sus competidores.

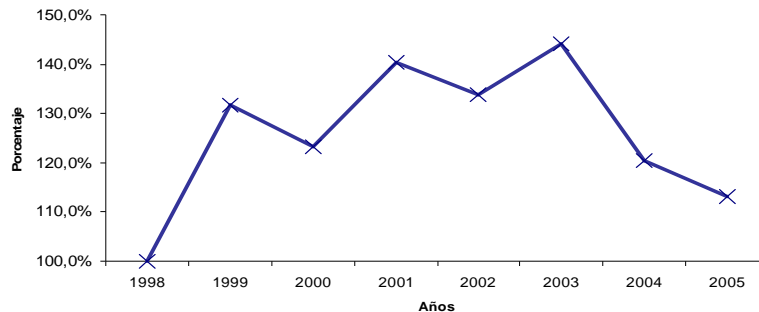
En la economía colombiana, el sector del comercio al por mayor y el comercio al por menor, en los últimos ocho años ha experimentado unos ingresos promedio de Col\$ 3'312.750.530 miles de pesos y unos costos promedio de Col\$ 2'608.779.955 miles de pesos, para obtener unos beneficios operacionales de Col\$ 59'448.444 miles de pesos y una utilidad neta promedio de Col\$ 1'342.331 miles de pesos, según la Superintendencia de Sociedades de Colombia lo que evidencia que el mercado de este sector ha crecido considerablemente.

En especial empresas como Dell de Colombia, Sun Microsystems y Hewlett-Packard, las cuales han experimentado en estos años un crecimiento constante, quitándole participación de mercado a IBM, explicado también por el aumento considerable del número de sociedades, en más de un 200% del año 2004 (175) al año 2005 (468), creando una disminución en la participación de empresas dentro del mercado.

³ De acuerdo a la clasificación CIIU, **5163** corresponde al Comercio Al Por Mayor De Maquinaria Para Oficina, Contabilidad E Informática, **5169** corresponde al Comercio Al Por Mayor De Maquinaria Y Equipo Ncp, **5239** corresponde al Comercio Al Por Menor De Productos Diversos Ncp, En Establecimientos Especializados, y **5243** corresponde al Comercio Al Por Menor De Muebles Para Oficina, Maquinaria Y Equipo De Oficina, Computadores Y Programas De Computador, En Establecimientos Especializados; los cuales son los directamente estudiados en el apartado de participación de mercado.

⁴ Datos proporcionados por el Boletín Estadístico – Estados Financieros (1998 – 2005). Superintendencia de Sociedades de Colombia.

Gráfica 12. Crecimiento de Ingresos Operacionales de IBM Colombia S. A.
PORCENTAJE – BASE = 1998



Fuente: Estados Financieros (1998 – 2005). IBM De Colombia S. A.

Por lo que IBM ha obtenido una participación dentro del rango del 10% al 15% a finales de la década de los noventa, que lo ubicaba como una de las más importantes empresas a nivel nacional, pero en los últimos años ha perdido, llevándolo a ceder en su generación de demanda y por lo tanto en su participación de mercado.

Aunque ha obtenido un crecimiento en sus ingresos operacionales muy estable, como se observa en la gráfica 12, estos esfuerzos no han sido suficientes y no han alcanzado las expectativas de IBM, por lo que tiene que comprender el contexto de la totalidad de la cadena de actividades creadoras de valor de la cual la empresa es sólo una parte, donde los lazos con los clientes son importantes como los lazos con sus asociados de negocio (Sank, 1997:16), pues los competidores directos le han sacado oportunidades al mercado donde IBM ha estado amenazado.

3.1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR

El sector de tecnología e informática en Colombia ha experimentado un crecimiento sustancial los últimos años, pero resulta difícil establecer el porcentaje de participación del sector de tecnología e informática dentro del PIB de manera individual, pues según la clasificación CIIU, este sector se agrupa en el Sector Comercio al por mayor y al por menor, es decir, las empresas que se dedican a la comercialización de las redes de Comunicación y Sistemas, equipos de cómputo y desarrollo de Software.

Según el estudio del Instituto Español de Comercio Exterior, “el sector de informática está conformado por las empresas concesionarias de redes de comunicación, la industria de software y las comercializadoras de máquinas y equipos de computación. El sector de tecnologías de información está compuesto por diversas ramas de actividad que comprende Industria, comercio y servicios relacionados, como la fabricación, distribución, instalación y soporte de hardware; los proveedores de acceso a Internet, el desarrollo y la comercialización de software”. (ICEX; 9)

Así, el sector de tecnología e informática ha mantenido su dinamismo gracias a las grandes inversiones que se han realizado en materia de reposición de equipos, en mejoramiento de plataformas y en la entrada de nuevos competidores al mercado, pues esperan a largo plazo que las inversiones en tecnología de las empresas colombianas crezca cada vez, en más proporción año a año. Lo anterior se puede evidenciar por el crecimiento experimentado por este mercado, en el 2002 fue de 4.6% y en el 2003 superó la barrera del 7%, por razones de exigencia y necesidad de los clientes finales. (lanota.com).

De igual forma, el sector de comercio fue el que más contribuyó a la variación del producto interno bruto del año 2005 con un aporte de 1.02%, según datos del Departamento administrativo nacional de estadística (DANE) que obtuvo el segundo puesto de crecimiento del valor agregado con un aumento en 9,21% si se compara con el año 2004, lo cual se explica por el aumento del comercio de 11,06%. (DANE; 2006:6)

Para constatar lo anterior, El Departamento Nacional de Planeación, a través de la segunda encuesta de innovación y desarrollo tecnológico se muestra que durante el periodo 2003 – 2004 el gasto en actividades de ciencia, tecnología e innovación creció en 0.03% como porcentaje del Producto interno bruto, influenciado principalmente por el crecimiento que obtuvo el sector privado en casi un 10% de aumento de su gasto en estas actividades, quedando en Col\$ 410.394 millones de pesos.

De tal manera una de las razones para que en estos años el sector haya crecido considerablemente se debe a la serie de políticas y estímulos por parte del Gobierno hacia los consumidores y empresarios; por ejemplo, como sucedió en el periodo de

2000 – 2002 donde el gobierno adoptó la exclusión del IVA en los computadores de menos de US\$ 1.500, lo cual generó un crecimiento del mercado de 44.7%⁵. Así mismo, las expectativas de los empresarios y los consumidores son muy positivas, pues la última reforma tributaria, presentada al congreso de la República, le quita el impuesto a las ventas (IVA) a los computadores de menos de Col\$ 1'719.868.

En conclusión, varios de los estudios consultados del sector de tecnología e informática pronostican un crecimiento considerable en años siguientes, sobre todo en la parte de servicios tecnológicos, en los que se encuentran la seguridad informática y la consultoría, pues el mercado tanto en la oferta como en su demanda están creciendo en necesidades y exigencias.

3.2 PRINCIPALES COMPETIDORES EN COLOMBIA

De acuerdo a los mercados internacionales IBM Corporación presenta una gran competencia en el mercado de tecnología informática, pues las empresas con quienes compete están, al igual que IBM, presentes a nivel mundial con grandes proyectos, inversiones y productos que diversifican al mercado, colaborando a la disponibilidad de diferentes productos al cliente final, de acuerdo a sus necesidades de negocios.

Es así como para este proyecto, se analizará las empresas en Colombia que están directamente compitiendo con IBM Colombia S. A. y a su vez, son empresas que tiene participación a nivel mundial, y que han tenido un crecimiento importante en los últimos años.

3.2.1 Descripción de empresas competencia

- *Hewlett – Packard (HP)*

Empresa principal competidor en Colombia de IBM, HP es un proveedor de soluciones de tecnología para consumidores, empresarios e instituciones de todo el mundo. Las soluciones de la compañía abarcan infraestructura de TI, dispositivos informáticos personales y de acceso, servicios globales, creación de imágenes e impresión para

⁵ Dato proporcionado en el artículo *Colombia Conectada* de la página de Internet www.lanota.com.co.

consumidores y pequeñas y medianas empresa. HP ofrece tecnología vital para los negocios y para la vida. Las soluciones de la compañía abarcan infraestructura de TI, dispositivos informáticos personales y de acceso, servicios globales, imagen e impresión para consumidores y pequeñas y medianas empresas (Página de Internet Hewlett – Packard Colombia: Index).

- *Sun Microsystems*

Sun se enfoca en llevar a las compañías a la era de la red, proveyendo sistemas y software con la escalabilidad y confiabilidad necesarias para conducir el mercado electrónico, en cada campo desde manufactura hasta servicios financieros, telecomunicaciones a educación, venta al por menor a gobierno, energía a salud (Página de Internet Sun Microsystems Colombia: Misión).

Sun ayuda a las compañías a incrementar el poder de Internet para perfeccionar procesos y aumentar la productividad, para reducir costos y complejidad y llegar a un nuevo nivel de ventajas competitivas, a través de su portafolio de productos que van desde Software (Sistemas Operativos - Desarrollo de Aplicaciones) y Servidores (Servidores de Nivel de Entrada - Servidores *Midframe* y de Rango Medio - Servidores de Nivel Alto - Servidores *CoolThreads*). (Página de Internet Sun Microsystems Colombia: Catálogo Productos Colombia)

- Dell de Colombia

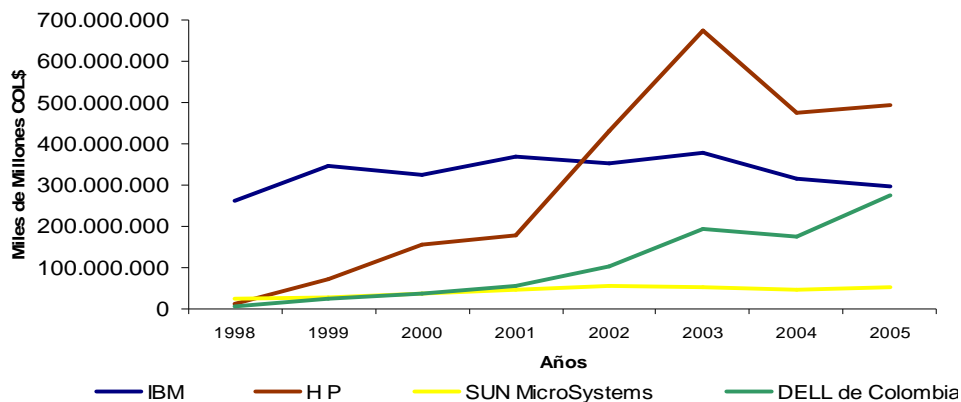
Es la empresa de sistemas informáticos de mayor aceptación a nivel mundial, y uno de los principales proveedores de productos y servicios requeridos por los clientes en todo el mundo para desarrollar sus infraestructuras tanto de tecnología de la información como de Internet (Página de Internet Dell de Colombia: Realidades de la Compañía)

El modelo de negocio está basado en ventas al cliente que le permite entender mejor las necesidades de ellos y ofrecerles eficientemente las soluciones que satisfagan dichas necesidades, así elimina los intermediarios minoristas que añaden recargos innecesarios de tiempo y costo; Esto hace la diferencia frente a IBM, pues IBM busca mayor cobertura de mercado a través de sus canales de distribución, motivándolos con incentivos y cursos de preparación para satisfacer al cliente final.

3.3 EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO 1998 - 2005

Durante los ocho años analizados el sector de la tecnología en Colombia ha despegado considerablemente porque la participación de mercado ha crecido en empresas como Hewllet – Packard y Dell de Colombia, quienes han incrementado sus ventas, según reportes de la Superintendencia de Sociedades de Colombia. Como se aprecia en la gráfica 13, las tendencias de crecimiento de estas cuatro empresas destacadas en el sector de la informática y tecnología, según sus ingresos operacionales, son similares, ya que tanto Dell de Colombia como Hewllet – Packard ha sido creciente, mientras que Sun Microsystems e IBM ha sido decreciente, con más pendiente negativa IBM que Sun.

Gráfica 13. Ingresos Operacionales de IBM Colombia S. A. y Principales Competidores



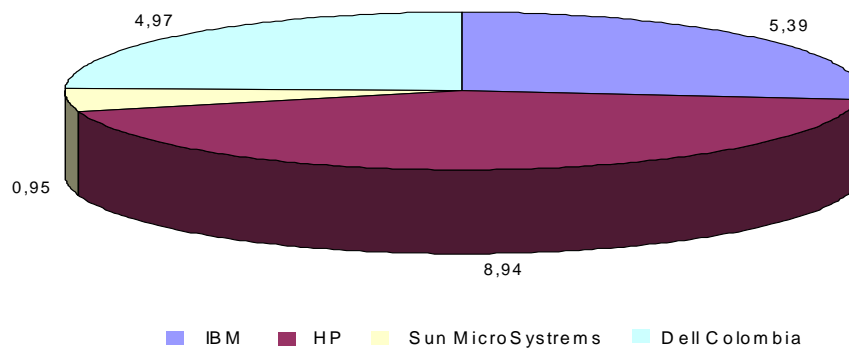
Fuente: Estados Financieros (1998 – 2005). IBM De Colombia S. A. y Boletín Estadístico: Estados Financieros (1998 – 2005) de Superintendencia de Sociedades de Colombia.

Esto explica el pobre comportamiento de los resultados y de la dinámica al cual se ven estos últimos años de la empresa, se espera, a través de un agresivo esfuerzo y entendimiento del mercado, enfocarse hacia el mercado de SMB, donde está la mayor participación de empresas de Colombia y donde IBM pretende aumentar sus ventas con el Mayorista de Valor Agregado, que ofrezca mejor servicio y calidad de productos que representen el compromiso de IBM a sus clientes finales.

Para aquello IBM pretende, a través de sus unidades de negocios específicos por mercado, incentivar la creación de demanda por medio de sus asociados de negocios (cadena de valor), con *showrooms*, eventos y capacitación a los clientes para que lleguen a conocer y comprender que los productos y servicios de IBM son los precisos y mejores para el negocio.

Para el 2006, IBM Colombia se ha propuesto un crecimiento año a año alrededor de 20%, para esto, la participación de la unidad de negocio canales de distribución será de alrededor de US\$ 5'520.000, US\$ 4'523.000 y US\$ 4'325.000 para iSeries, pSeries y *Storage* respectivamente, servidores dentro del catálogo de productos de IBM, que tiene gran acogida en el sector de las pymes colombianas. Estas proyecciones son ambiciosas pero realistas pues pretenden elevar las ventas y mejorar su comportamiento frente a la región de SSA.

Gráfica 14. Participación en el Mercado Colombiano de IBM Colombia S. A. y Principales Competidores - 2005



Fuente: Estados Financieros (1998 – 2005). IBM De Colombia S. A. y Boletín Estadístico: Estados Financieros (1998 – 2005) de Superintendencia de Sociedades de Colombia.

Durante los ocho años analizados, IBM ha venido cediendo notablemente su participación, abriéndole camino a Hewlett-Packard y Dell de Colombia, pues llegó para el 2005, a obtener una participación del 5.39%, mientras que Hewlett-Packard obtuvo un 8.94% y Dell de Colombia un 4.97%, muy cerca de IBM (véase gráfica 14); éstas dos empresas mostrando un crecimiento año a año muy considerable, beneficioso para sus intereses.

Por Otro lado, IBM Colombia, en 1998 se ubicaba en el primer lugar dentro de las empresas más importantes según sus activos, pasivos, patrimonio, ingresos operacionales y ganancias, lo que evidenciaba un futuro prometedor para la empresa, mientras que sus principales competidores se ubicaban muy abajo, por ejemplo, Hewllet Packard Colombia con respecto a los activo totales se ubicaba en el puesto 17 y con respecto a las ganancias ocupaba el puesto 136 con valores negativos; También se encontraba Sun Microsystems y Dell de Colombia en puestos inferiores con respecto a los activos, 23 y 61 respectivamente, pero en cuestión de ingresos operacionales Sun superaba a Hewllet Packard con un puesto 13 y con respecto a las ganancias ocupaba un puesto 15, que aunque eran valores positivos no alcanzaban a IBM Colombia. (véase anexo 7)

Al analizar la participación de mercado se debe empezar por estudiar al cliente final, pues éste es el que indica qué tipo de productos son los necesarios para cada empresa, claro está que IBM plantea una nueva estrategia de penetración del mercado SMB, pues en años anteriores IBM se enfocaba en negocios de grandes volúmenes e inversiones por parte del cliente final, obteniendo pocas transacciones pero mayor utilidad, ahora su estrategia es llegar a más empresas con productos innovadores y funcionales.

A IBM le hizo plantear la anterior estrategia por la rápida evolución del mercado de tecnología e informática de las pequeñas y medianas empresas, para así identificar las oportunidades; ya que IBM se enfocaba más en ofrecer sus servicios y productos al segmento del mercado de las grandes empresas, por lo que sus operaciones eran cara a cara, es decir, un relacionamiento con los clientes más personal y que comprendía sus necesidades más ampliamente.

Otro de los factores críticos en el mercado en que opera IBM, es la creciente tendencia hacia la diversificación de productos, IBM se enfoca principalmente en ofrecer servidores y servicios al mercado, por lo que IBM Corporación ha hecho grandes esfuerzos en proporcionar productos que satisfagan las necesidades del negocios del clientes, como medio para lograr mayor estabilidad en los ingresos de la empresa.

Luego se encuentran los canales de distribución de IBM, lo cual ha sido una ventaja frente a sus competidores, pues esta relación ha estado basado en la mutua colaboración

para llegar al mercado específico, a esto se le plantea reclutar más canales de distribución por medio del mayorista de valor agregado; mientras que la competencia tiene una relación más de volumen con sus canales de distribución, aunque poseen más canales, éstos compiten entre sí por un mismo negocio, por lo que no le ayuda a su penetración al mercado, pero sin embargo le ha hecho ganar participación dentro de éste.

Ya para el año 2005, IBM Colombia seguía ocupando el primer puesto en activos y pasivos totales, sin embargo para el patrimonio y los ingresos operacionales, éste fue superado por Hewlett Packard, y más grave aún pasó del primer puesto en ganancias al puesto 467 en 2005 a valores negativos, sorprendentemente en este período tanto Hewlett Packard como Dell de Colombia avanzaron formidablemente en esta clasificación.

Por el lado de Hewlett Packard se presentó un avance significativo en las ganancias pasando del puesto 136 en 1998 al puesto 4 en 2005, evidenciando una estrategia agresiva de penetración de mercado, ayudado por el primer puesto obtenido en ingresos operacionales, gracias a la gran inversión hecha en Colombia por parte de esa empresa; También está Dell de Colombia que progreso considerablemente pues pasó de un puesto 143 en ganancias en 1998 al puesto 14 en 2005, lo cual también se evidencia en la escalada con respecto a los ingresos operacionales pues pasó de 69 al 3 de 1998 a 2005 alcanzando a IBM Colombia y poniendo en riesgo su liderazgo en el mercado de la informática. (Véase anexo 7)

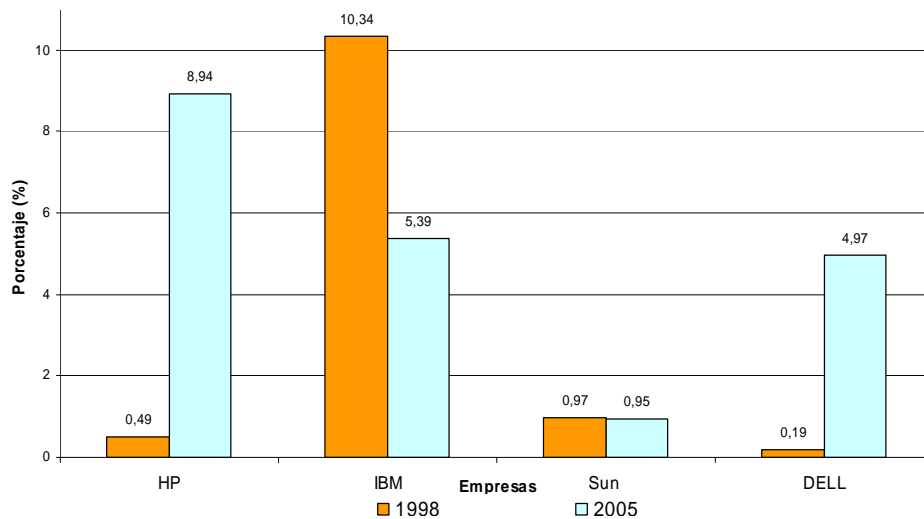
Al año 2005 para IBM Colombia, la participación en el mercado de tecnología e informática ha estado entre los objetivos más importantes de cobertura, recientemente ha planteado estrategias agresivas para penetrar el mercado colombiano, sobre todo para alcanzar, en términos de ingresos y utilidades, a las otras filiales de IBM en América latina.

Por ende, IBM Colombia ha planteado este proyecto de mayorista de valor agregado para la unidad de canales, con el fin de abarcar más mercado colombiano, más específicamente el mercado de pequeñas y medias empresas, para llegar a ser el

proveedor preferido por los empresarios colombianos para solucionar sus necesidades en tecnología.

Es así como para el año 2005, IBM Colombia obtuvo unos ingresos operacionales de Col\$ 297'333.483 miles, representado por un 5.39% del total de ingresos operacionales de todo el sector de comercio al por mayor y por menor colombiano, específicamente las clasificación CIU dedicada a la tecnología, participación que desmejoró al paso de los años, perdiendo participación sustancialmente, pues para el año 2004 se encontraba con una participación de 7.19% del total de los ingresos operacionales del sector, y más grave aún comparado con el año 1998, donde se encontraba con una participación de 10.34% del total de los ingresos operacionales del sector, es decir, durante estos ocho años ha experimentado una pérdida de participación del mercado de casi cinco puntos porcentuales, lo que ha afectado directamente las finanzas de la empresa.

Gráfica 15. Participación Según Ingresos Operacional Año 1998 y Año 2005



Fuente: Cálculos hechos por el autor con datos proporcionados por el Boletín Estadístico: Estados Financieros (1998 – 2005) de Superintendencia de Sociedades de Colombia.

Así mismo, es importante resaltar el comportamiento de las empresas competidoras de IBM Colombia, que en conjunto con IBM Colombia abarcan un poco más del 20% del mercado del comercio al por mayor y al por menor, más específicamente en el sector de tecnología e informática, pues han experimentado un gran cambio durante estos ocho años analizados, por ejemplo, se encuentra Hewllet – Packard (véase gráfica 15) que para el año 2005 es la empresa más importante del sector, pues creció en más del 3% al

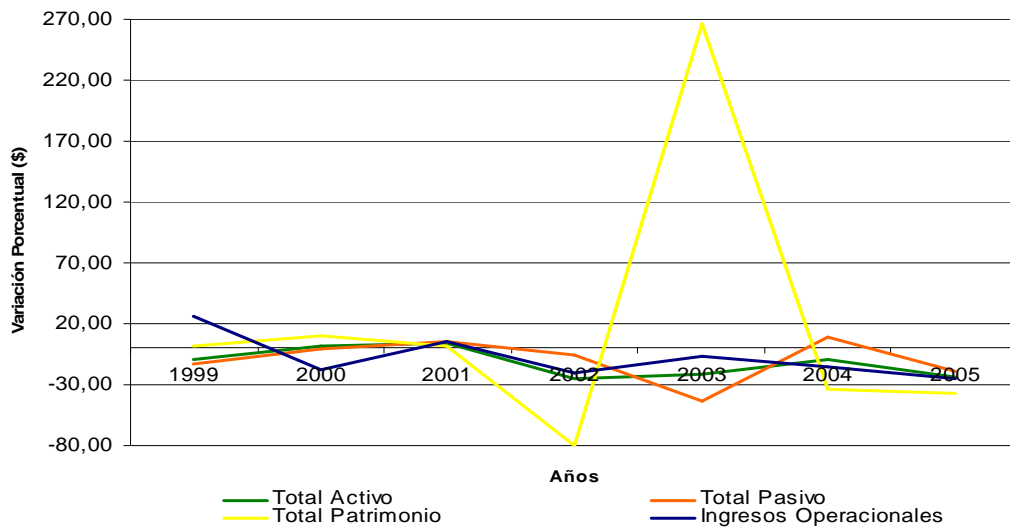
2005 en ingresos operacionales, aportando una participación del 8.94% dentro de los ingresos operacionales obtenidos.

Al mismo tiempo, otra empresa que al año 2005 abarcó gran parte del mercado, fue Dell de Colombia, estando por detrás de IBM Colombia pero con un sorprendente crecimiento de poco más de un punto porcentual en el periodo de 2004 – 2005, lo que es confirmado por su crecimiento en el periodo de 1998 – 2005 con un aumento de poco menos de cinco puntos porcentuales.

De esta forma, IBM Colombia se encuentra en los últimos lugares de crecimiento en la participación de mercado en Colombia, por lo que es necesario incrementar su campo de acción frente a su competencia directa.

Como se observa en la gráfica 15, IBM Colombia desmejoró cediendo parte de su participación en el mercado, en cerca de los cinco puntos porcentuales, es por eso que para el año 2006 se plantearon estrategias agresivas para penetrar aún más al mercado, ofreciendo productos innovadores y accesibles para las empresas.

Gráfica 16. Variación Porcentual de la Participación de IBM Colombia en el Sector de Tecnología e Informática entre 1998 y 2005



Fuente: Cálculos hechos por el autor con datos proporcionados por el Boletín Estadístico: Estados Financieros (1998 – 2005) de Superintendencia de Sociedades de Colombia.

Frente al total de sociedades en el sector, IBM Colombia, en términos de activos totales e ingresos operacionales, la empresa ha experimentado un comportamiento poco oscilante, los cambios presentados año a año han sido poco representativos, tanto para el año 1998 como para el año 2005, el total de activos y los ingresos operacionales de la empresa han superado ampliamente el promedio del sector demostrando fortaleza frente a sus competidores y buenas expectativas hacia el futuro en estos rubros.

Por otro lado, se tiene a los pasivos totales que durante el periodo presentó una fluctuación considerable, sobre todo en el período 2002 – 2003, la cual fue negativa y muy importante (véase gráfica 16), ya que se estuvo financiando para su operación por medio de los socios de la empresa, pero que recuperó en el periodo de 2003 – 2004, donde el total de sus pasivo aumentó, volviendo a financiarse por parte de terceros

Así mismo, se tiene el total del patrimonio, el cual, de todos los rubros importantes del balance general de la empresa, fue el que mayor fluctuación presentó, concordando con las fluctuaciones que tuvo el total de los pasivos y con respecto al promedio del sector, tanto los pasivos como el patrimonio, superaron ampliamente esta barrera.

En cuanto a las ganancias o pérdidas registradas en el periodo 2005, IBM Colombia no superó por un buen margen, el promedio del sector, ya que para ese año registró uno de sus peores años en pérdidas, lo que permitió que la competencia, empresas como Hewllet – Packard y Dell de Colombia crecieran en ingresos, abarcando el mercado que IBM Colombia cedió.

Ya para el primer trimestre de 2006, según reportes confidenciales de IBM, ésta obtuvo un crecimiento superior, superando el crecimiento mismo del mercado de tecnología e informática en Colombia, por lo que altos gastos operacionales de ventas y bajos gastos no operacionales han servido para reactivar el incremento en los ingresos de la empresa.

4 ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA ADECUACIÓN DEL MAYORISTA DE VALOR AGREGADO PARA IBM COLOMBIA

Partiendo de supuestos, se pretende realizar el análisis de las proyecciones dentro de los estados financieros de IBM Colombia y el impacto en los costos y utilidades del mayorista de volumen para convertirse en mayorista de valor agregado.

Así mismo, en este apartado se establecen todas las herramientas necesarias para que el mayorista de valor agregado futuro, obtenga un escenario atractivo para su adecuación dentro de su presupuesto.

4.1 PROYECCIÓN ECONÓMICA PARA IBM COLOMBIA S. A.

Las proyecciones hechas en este apartado son basadas en los planes de crecimiento del año, los objetivos y metas esperadas trazadas para el proyecto y unos supuestos, descritos a continuación: El primero de los supuestos consiste en el volumen de ventas, por lo que el análisis se basará en los volúmenes vendidos en pesos colombianos del año 2005 por parte de la unidad de canales, es decir, del total de las ventas de IBM Colombia menos las ventas directas a clientes (*face to face*), más un incremento por el plan de crecimiento planteado para el 2006, y además otro incremento, ya que el Mayorista de valor agregado acogerá nuevos canales, lo que hará aumentar las ventas para IBM.

Por consiguiente, al observar el cuadro 1, para el año 2005 se vendió Col\$ 44'430.774 miles, que representan un poco más del sesenta por ciento de las ventas totales de IBM en ese año y de acuerdo al plan propuesto para el año 2006, en el primer escenario, manteniendo la estructura actual de la unidad de canales de distribución, las ventas estimadas por parte de la unidad de canales debe alcanzar Col\$ 53'316.929 miles, abarcado un crecimiento año a año del 20%, gracias al plan planteado para este año.

Por otro lado, en el segundo escenario, incluyendo la figura de mayorista de valor agregado en la unidad de canales de distribución de la empresa, se estima que obtenga un ingreso estimado de Col\$ 55'449.606 miles, otorgado por un crecimiento del 20%

del plan de crecimiento del año 2006, más un incremento del 4% de las ventas estimadas de la unidad de canales adicional al plan, concedido como aporte de los nuevos canales que acogerá el mayorista de valor agregado, para llegar a un total de crecimiento de los ingresos estimados de IBM de 22.97%, pasando a representar casi tres puntos porcentuales más del total de las ventas estimadas de IBM.

Cuadro 1. Ingresos Estimados Año 2006

Miles de Pesos	2005	Escenario 1 2006	Escenario 2 2006
Ingresos Estimados			
Directo	27.463.683	32.956.419	32.956.419
Canales	44.430.774	53.316.929	55.449.606
Total	71.894.457	86.273.348	88.406.026

Fuente: Cálculo por la Unidad de Canales y el autor, con base a los Estados Financieros 2005 de IBM Colombia.

Ahora, el segundo supuesto se basará en la proporción de los costos de ventas para los diferentes escenarios, es importante tener en cuenta que la empresa desde hace poco más de un año viene disminuyendo sus costos significativamente. Así, como se aprecia en el cuadro 2, en el año 2005, los costos de ventas totales de IBM Colombia fueron de Col\$ 68'195.592 miles, donde la unidad de canales contribuyó con el 61.8% del total de las ventas totales de la empresa, para obtener una entrada de Col\$ 42'144.876 miles.

De tal manera, los costos de ventas siguen el plan planteado desde hace unos años, y es la disminución gradual de éstos; es así como para la estimación de los costos de ventas se coloca en -0.36% en disminución de costos de ventas para el año 2006.

Cuadro 2. Costos de Ventas Estimados Año 2006

Miles de Pesos	2005	Escenario 1 2006	Escenario 2 2006
Costos de Ventas Estimados			
Directo	26.050.716	25.956.934	25.956.934
Canales	42.144.876	41.993.154	41.993.154
Total	68.195.592	67.950.088	67.950.088

Fuente: Cálculo por la Unidad de Canales y el autor, con base a los Estados Financieros 2005 de IBM Colombia.

Y como el propósito de la adecuación de un mayorista de valor agregado a la estructura de canales de IBM Colombia es abarcar más canales de distribución sin afectar la

estructura organizacional de la unidad de canales y sin afectar sus gastos y costos administrativos y de ventas, pretende traspasar esos costos al mayorista, mostrándole un plan atractivo con ingresos sustanciales a mediano plazo; es por eso que tanto para el primer escenario como para el segundo los costos serán iguales.

Después se tiene el tercer supuesto, el cual hace referencia a la utilidad esperada para las estimaciones hechas en los diferentes escenarios, más específicamente es la estimación de la utilidad bruta, la cual es calculada a partir de los ingresos por ventas del año menos los costos de ventas del año, en consecuencia, como se aprecia en el cuadro 3, para el primer escenario donde se mantiene la estructura actual de la unidad de canales, la utilidad bruta estimada para el 2006 alcanza los Col\$ 18'323.261 miles, donde la unidad de canales de la empresa aporta Col\$ 11'323.775 miles.

Cuadro 3. Utilidad Bruta Estimada Año 2006

Miles de Pesos	2005	Escenario 1 2006	Escenario 2 2006
Utilidad Bruta Estimada			
Directo	1.412.966	6.999.486	6.999.486
Canales	2.285.899	11.323.775	13.456.452
Total	3.698.865	18.323.261	20.455.938

Fuente: Cálculo por la Unidad de Canales y el autor, con base a los Estados Financieros 2005 de IBM Colombia.

Por el contrario, en el segundo escenario donde se incluye la figura del mayorista de valor agregado, la utilidad bruta estimada para la unidad de canales se espera de Col\$ 13'456.452 miles, representado por más del 65% de las ventas totales de la empresa, y evidenciando el aporte que realiza el mayorista de valor agregado a las finanzas de la empresa, con Col\$ 2'133.191 miles, reafirmando las buenas cifras obtenidas de una eventual inclusión del mayorista de valor agregado.

Ahora bien, cabe anotar la importancia de un aspecto fundamental de la empresa, que son los porcentajes de descuento por contrato, los cuales varían gradualmente según la figura correspondiente de Mayorista de Volumen a Mayorista de Valor.

Es así como, para cálculos de estos descuentos, se realizó un promedio entre las diferentes *brands* de cada contrato, para así llegar a un consenso del impacto de este

punto esencial para IBM Colombia, de este modo, se obtiene que los descuentos según contrato para un mayorista de volumen es de 36%, mientras que para el mayorista de valor es de 34.33%.

Por lo tanto, al ser menor el porcentaje de descuento del mayorista de valor, se entiende que IBM Colombia recupera una parte del precio de los productos que eran destinados al mayorista de volumen, es decir, por medio del mayorista de valor agregado, IBM recupera un porcentaje de 1.67% de las ventas, que de acuerdo a las estimaciones del escenario 2, representa Col\$ 35.616 miles, que ingresarían a los ingresos por ventas directamente aumentando más aún ese rubro, quedando en Col\$ 20'491.553 miles de ingresos de ventas por parte de la unidad de canales.

Entonces se concluye que para IBM Colombia el escenario con mayorista de valor agregado es atractivo, le trae beneficios económico – financieros y más importante intenta ampliar su participación en el mercado, es por eso, que en el siguiente apartado se exponen los beneficios económico – financieros para el mayorista de volumen, y también se hará la comparación entre los escenarios para hacer conclusión sobre la mejor alternativa para ambas empresas.

4.2 PROYECCIÓN ECONÓMICA PARA MAYORISTA DE VOLUMEN

Las proyecciones hechas en este apartado están basadas en estudios y análisis del propio mayorista de volumen por lo que no se ahondará en justificar esos resultados; Solo se remitirá a expresar los valores planteados para demostrar los beneficios o pérdidas, según sea el caso.

Así mismo, solo se expondrán los resultados pertinentes a esta investigación, estos son los ingresos operacionales, los costos de ventas y los gastos operacionales de ventas, con los cuales se llevará a cabo un análisis para definir y demostrar las eventuales ventajas y desventajas del proyecto para el mayorista de volumen.

Entonces, al observar el cuadro No. 4, tenemos dos escenarios, el escenario A, el cual representa las proyecciones hechas por el mayorista de volumen para su operación normal, en donde las estimaciones se basan en datos históricos, por lo que se establece que se espera un crecimiento de las ventas de un 8% para llegar a Col\$ 77'646.014 miles al 2006 con respecto al año anterior y por otro lado, se tiene los costos de ventas que proyectan un crecimiento del 8.2%, mayor al de las ventas por lo que se concluye que su utilidad se disminuirá con respecto a las ventas en -0.17%, afectando sus expectativas.

Después, se encuentra el escenario B, el cual representa las proyecciones hechas por el mismo mayorista de volumen como también se incluyen las estimaciones hechas en la eventualidad de formar parte de IBM Colombia como mayorista de valor agregado; Es así como, para este escenario los ingresos operacionales alcanzaron un valor de Col\$ 78'027.054 miles, gracias al aumento del 8% planeado para el 2006 y también por el incremento de nuevos negocios a través de la figura de mayorista de valor agregado que corresponde a 0.53%., en donde la ganancia sobre los nuevos negocios del mayorista de valor agregado representarían Col\$ 383.629 miles.

Cuadro 4. Estado de Resultado Mayorista de Volumen 2005 – 2006p

Estado De Rsultados 2005 - 2006p	2.005	Escenario A 2006p	Escenario B 2006p
Ventas del Período	71.894.457	77.646.014	78.027.054
Costos de Ventas	68.195.592	73.787.631	74.125.701
Utilidad Bruta	3.698.865	3.858.383	3.901.353
Gastos Operacionales de Administración	2.000.265	1.900.252	1.900.252
Gastos Operacionales de Ventas	4.633.804	4.819.156	5.994.066
Utilidad Operacional	-2.935.204	-2.861.025	-3.992.965
Ingresos No Operacionales	4.801.954	4.408.194	4.408.194
Gastos No Operacionales	766.403	754.907	754.907
Utilidad Neta antes de Impuestos	1.100.347	792.262	-339.679

p: proyectado - Fuente: Cálculo por el Mayorista de Volumen y el autor, con base a los Estados Financieros 2005 del Boletín Estadístico de la Superintendencia de Sociedades.

Así mismo, los costos de ventas se incrementa a la par del incremento de los ingresos, pues su relación establece que por cada peso vendido, le cuesta comercializarlo 0.95 centavos, quedando en Col\$ 74'125.701 miles.

Por otro lado, en el escenario A se proyecta un decrecimiento en la utilidad antes de impuestos de -28%, llevando al mayorista de volumen a reducir sus expectativas de ganancias para el año 2006, a tan solo Col\$ 792.262 miles, en ganancias, lo que evidencia una reducción de las ganancias netas de un poca más de - 43%.

Igualmente, en el escenario B, se proyecta un decrecimiento más pronunciado en la utilidad operacional, la cual desacelera su crecimiento en más del 33%, influenciado por el aumento de los gastos operacionales de ventas, el cual se ahondará en el siguiente apartado, en más del 29%, porque se espera que para este proyecto el mayorista de volumen además del crecimiento año a año del 4% proyectado para el año 2006 en el rubro de gastos operacionales de ventas, también lo incremente en más del 24% para cubrir los gastos necesarios para la adecuación de la nueva figura dentro de la estructura organizacional del área de canales de IBM Colombia; lo que muestra que las proyecciones de ese escenario no son muy favorables para la empresa, pues llegaría a obtener unas pérdidas de Col\$ -903.003 miles, lo que para el primer año sería muy riesgoso consecuencia de una inversión muy agresiva.

Es por eso, que al interior del mayorista de valor agregado se debe establecer las amenazas y fortalezas del proyecto, para determinar lo viable de realizar esta fuerte inversión dentro de los parámetros que exige IBM Colombia, y también comprobar los resultados de la relación costo / beneficio del proyecto al corto plazo, pues en un mercado de tecnología, las variaciones son muy constantes por lo que hace difícil proyecciones confiables, por la cambio tecnológico.

En conclusión, en el escenario B, se correría más riesgo financiero al proyectar un monto de inversión considerable con unas proyecciones de ventas que no satisfacen las necesidades de rendimiento del proyecto, lo cual lo haría muy poco viable desde le punto de vista del mayorista de volumen, por lo que optaría por el escenario A, que aunque reduce sus ganancias comparado con el año 2005, tendría ganancias dentro de sus estados de resultados.

4.3 ESTRUCTURA DE COSTOS

En este apartado se pretende empezar el análisis de los incrementos (proyecciones) de costos operacionales que tendría que asumir el asociado de negocios al someterse a la figura de Mayorista de valor agregado. (Véase Anexo 8)

Así, lo primero que se estaría considerando es el recurso humano, pues debe aumentar la capacidad administrativa, comercial y de ventas para asumir este proyecto al máximo, y se puede apreciar en el Anexo 8. Se empezaría a evaluar los siguientes cargos: Ejecutivo o Gerente de Ventas, Gerente de Producto por *Brand* y *IT Specialist*.

Es de considerar que, se debe reforzar estos cargos para las *brands* ya existentes, a través de capacitaciones y entrenamientos, para poder incluir estos cargos a las nuevas *brands* que tendría que manejar.

Entre otros costos a considerar estarían los costos de infraestructura, que llevan servicios públicos, seguros, telecomunicaciones, correo, aseo y vigilancia, casino, restaurante, gastos de representación, etc. También estarían los costos en tecnología que incluyen servicios técnicos, mantenimiento, reparaciones, software, etc. En suma, estarían los costos administrativos y generales, que incluyen entre otros, Comisiones, bonificaciones, pagos, gastos legales, útiles papelería, transporte, etc.

Todo esto para considerar la adición de nuevas *brands* al catalogo actual de productos del asociado de negocios para que este en la capacidad de ofrecer al mercado el ciento por ciento de los productos de IBM. Para esto se estableció un plan de acción para empezar los procesos de adición de líneas de producto desde el mes de Septiembre.

Así, cabe recordar que los cargos a necesitar serán, Ejecutivo o Gerente de Ventas, Gerente de Producto por *Brand* y *IT Specialist*, los cuales serán necesarios 1, 4 y 2 personas por cada cargo respectivamente (Véase Anexo 8)

Es de considerar que, uno de los supuestos para plantear esta estructura de costos es la eventualidad de comerciar con ciudades intermedias de donde se encuentran sus sedes,

es así como, se expondrá dos alternativas en términos de manutención, la cual abarca los gastos representativos de viaje y el alojamiento, la primera con frecuencia de viaje a las ciudades de Medellín, Barranquilla y Cali, y la segunda con frecuencia a las ciudades de Bucaramanga y Pereira.

En consecuencia, ya con todos los rubros considerados, los costos incrementales para el mayorista de valor agregado es de Col\$ 1'175.083 miles para el primer año de operación con frecuencia a ciudades de Medellín, Cali y Barranquilla, lo cual es considerado una inversión bastante importante a realizar, teniendo en cuenta que las ganancias netas para el año 2005 apenas sobre pasaron el 0.5% de los ingresos recibidos. En otras palabras, es una inversión agresiva con una rentabilidad al mediano y largo plazo.

Así mismo, para la frecuencia de viaje a las ciudades de Bucaramanga y Pereira, hay que considerar un incremento en los costos de manutención, es decir, de viaje, los cuales llegan a ser de Col\$ 145.608 miles, considerando una frecuencia de viaje una vez al mes para atender los diferentes negocios en instalación, seguimiento, entrenamiento y garantía de los equipos.

4.4 LÍNEAS DE FINANCIAMIENTO

Como la idea original de un mayorista de valor agregado es reclutar gradualmente más *resellers*, para incrementar los ingresos de ventas y aumentar la participación de productos IBM dentro del mercado de pequeñas y medianas empresas, es importante enfatizar en la necesidad de éstos de poder ofrecerles a esos clientes alternativas de financiación accesibles para la adquisición de los equipos.

En IBM hay canales de distribución que obtiene mejores resultados en productos marca IBM que otros canales de distribución, por lo que la Unidad de Financiación (IGF) actúa como un facilitador para que el canal de distribución adquiera los productos para sus clientes, financiándolos.

Los requisitos esenciales para que un canal obtenga un crédito por parte de IBM son, primero que todo se necesita que el Canal de Distribución como empresa, asuma las responsabilidades que le corresponden frente a IBM y sobre todo frente al cliente final, para IBM no es esencial una fortaleza financiera, ya que los problemas de cobranza de una empresa se esperan solucionar al largo plazo, por que IBM insiste en tener asociados de negocios estables y creíbles, que proyecten los valores de IBM.

Y para aumentar la línea de crédito existente se necesita que adquiera un compromiso frente a IBM y que este consciente que IBM Colombia realizará todos los esfuerzos posibles para que este proyecto se haga realidad con beneficios mutuos.

Por Ende, el mayorista de volumen al pasar a ser un mayorista de valor agregado requiere incrementar su línea de crédito lo más posible para darle alternativas a los *resellers* para negociar cómodamente frente a sus clientes. Es así como, para el cuarto trimestre de 2006, el mayorista de volumen cuenta con una línea de crédito de US\$ 350.000, lo que maneja ampliamente para desenvolverse en las condiciones del mercado colombiano.

Entonces es necesario e importante aumentar su línea de crédito para ser un mayorista de valor agregado en más de cuatro veces lo actual porque al convertirse en esta nueva figura dentro de la estructura de canales, va a incrementar su cantidad de productos y servicios a ofrecer a sus *resellers*, como también aumentará su mano de obra para atender a sus *resellers* a través de una interacción ágil y permanente apoyado en una atención calificada del talento humano y los recursos necesarios para la operación del mayorista.

4.5 PLAN DE ACCIÓN PARA EL MAYORISTA DE VALOR AGREGADO

El plan de transición a seguir por parte del asociado de negocios de Mayorista de Volumen a un Mayorista de Valor Agregado, el cual establece una transición gradual para evitar los posibles impactos en los clientes y en la operación de la empresa, es

decir, evitar contra tiempos y obstáculos dentro del mismo asociado de negocios en sus procedimientos que le dan soporte al negocio, es el siguiente:

Está dividido en dos fases:

Primera Fase:

- Fecha de operación: Cuarto trimestre de 2006.
- Incrementar la línea de crédito existente al doble de la actual.
- Empezar el proceso de validación y requisitos para incluir una nueva *brand* en el catálogo de productos del mayorista

Con esta primera fase se pretende darle incentivos al mayorista de valor agregado para que emprenda el cambio de figura y que comience a hacer los procesos internos para obtener un mejor rendimiento de este proyecto. De igual manera, se quiere empezar a operar lo antes posible para poder cumplir con las metas económicas propuestas a principios de año.

Segunda Fase:

- Fecha de operación: Primer trimestre de 2007.
- Incrementar la línea de crédito existente al doble de la actual, es decir, cuatro veces más a lo que tenía al tercer trimestre de 2006.
- Empezar el proceso de reclutamiento de *resellers* tanto nuevos como de la competencia.

Con la última fase se procura seguir trabajando conjuntamente en este proyecto para empezar, principalmente, en el reclutamiento de *resellers* de la competencia, para emprender los objetivos de mayor cobertura de mercado e incremento de los ingresos de ambas empresas.

Este plan de transición intenta ser eficaz y sencillo para ponerlo en marcha, está orientado a satisfacer los requerimientos del mayorista de volumen para convertirse en el mayorista de valor agregado sin obstáculos ni repercusiones de alto costo en general. Es por eso, que se le presenta este plan al mayorista, el cual algunos de sus puntos está especificado en los anteriores apartados de este informe, y también se le expondrá los beneficios económicos y de mercado que obtendría por su colaboración en este proyecto.

CONCLUSIONES

Una de las razones más importantes de realizar esta investigación, está centrada en la premisa de incrementar los niveles de utilidad de IBM Colombia S. A. a través de sus canales de distribución autorizados, con el fin, igualmente, de llegar a abarcar más participación de mercado en un mediano y largo plazo dentro de las pequeñas y medianas empresas colombianas, gracias al crecimiento del mercado de tecnología del país, pero más específicamente en la parte de servicios y seguridad informática.

Esta investigación no está guiada hacia un estudio de participación de mercado, está estudiando la necesidad de implementar una figura representativa dentro del área de canales de distribución de la empresa para acoger nuevos *resellers* que le permitan a la empresa incrementar sus clientes y dar a conocer ampliamente las diferentes gamas de productos existentes.

En otras filiales de IBM en Latinoamérica al implementar ésta figura dentro de la unidad de canales, permitió que los asociados de negocios de cada país pudieran enfocarse en un determinado sector de la economía, sin ir a competir con otros asociados de negocios de IBM, por lo que representa un beneficio a la organización estructural del área, ayudándola a operar más eficientemente.

Así mismo, se evidencia la necesidad de este proyecto, ya que el problema de la empresa, es que el área de canales de distribución de IBM no tiene el suficiente ancho de banda para manejar más asociados de negocios directos, y precisamente se plantea un Mayorista de Valor Agregado que sea viable económicamente; Y se ratifica al observar el comportamiento económico – financiero de la empresa, durante los ocho años estudiados, el cual muestra una tendencia negativa en cuestión de crecimiento de utilidades, por lo que la empresa ha respondido a esta situación con políticas de recorte de gastos y costos innecesarios, demostrando la eficiencia de éstas en el periodo de 2004 – 2005, el cual presenta una tendencia creciente, es decir, de recuperación de la empresa.

También por la evolución de los indicadores financieros de IBM Colombia, que han sido descendente y presentan una política contractiva gradual para ayudar a la empresa a incrementar su productividad, en los cuales un indicador importante es la rotación de inventarios que se mantuvo estable, lo que hace que la empresa mantenga una relativa estabilidad en cuanto a la solvencia y liquidez que posee. Es por eso que se puede concluir que IBM Colombia presentó una pérdida de participación de mercado durante el periodo 1998 – 2005, y una falta de recurso de apoyo de los canales de distribución para la dinamización de la actividad económica, es decir, quiere reforzar la cadena de valor existente para obtener buenos resultados, pues según como lo expresa Porter (2006), la cadena de valor permite identificar más claramente las ventajas de la integración entre la empresa y los asociados de negocio.

Por lo que se planteó al inicio de la investigación la pregunta problema: ¿Es viable económicamente incluir un Mayorista de Valor Agregado para los futuros reclutamientos de asociados de negocios en el mercado de Colombia?, para dar respuesta a esta pregunta se realizó un análisis del comportamiento económico tanto de IBM como del potencial mayorista de valor agregado para establecer sus eventuales beneficios y costos incrementales, porque IBM Colombia debe maximizar su ventaja competitiva frente a sus competidores, pues mantiene una relación uno a uno con sus asociados de negocio.

Así, desde el punto de vista de IBM Colombia el proyecto planteado si es viable económicamente porque en el segundo escenario planteado, donde se incluye en la cadena de valor del área de canales de distribución, un mayorista de valor agregado, éste le inyectaría un ingreso estimado de Col\$ 55'449.606 miles, representado en 22.97% del total de ventas de la empresa como parte de los ingresos de los nuevos canales que acogerá el mayorista, así mismo, es conveniente este proyecto pues IBM Colombia no incurriría en la necesidad de incrementar sus costos operacionales ni administrativos para la operación del proyecto.

En consecuencia, es ese mismo escenario, la utilidad bruta estimada para la unidad de canales se espera de Col\$ 13'456.452 miles, donde el mayorista de valor agregado aporta Col\$ 2'133.191 miles, evidenciado unas buenas proyecciones para IBM Colombia con la eventual inclusión del mayorista de valor agregado. Y también cabe

anotar que es aún beneficioso con respecto a los descuentos otorgados al mayorista de valor agregado pues son menores a los actuales, lo que representaría mayor captación de ingresos.

Por lo que, en definitiva maximizaría la cadena de valor, pues estarían dispuestos a especificar el mercado colombiano, para abracar una gran cantidad de proyectos y clientes y como lo expresa Porter (2006) limitar los clientes atendidos en función de su necesidad y accesibilidad ayuda a un buen funcionamiento del sistema de mercado entre los agentes involucrados.

Mientras que desde el punto de vista del mayorista de volumen es poco viable, pues como empresa, el comportamiento de los indicadores financieros para el mayorista de volumen fue decreciente con grandes rubros afectados por la situación económica, pero que se ha mantenido en operación gracias a los buenos resultados de los dos últimos años analizados, lo que indica la recuperación económica de la empresa, pero que aún está muy susceptible a grandes inversiones que le podría costar demasiado dentro de sus expectativas de crecimiento y expansión.

Así mismo, los cálculos presentados para el mayorista de volumen por parte de IBM Colombia no son muy atractivos a la inversión, pues con respecto a IBM Colombia, ésta tiene unas proyecciones de crecimiento muy modestas, poco arriesgadas y seguras, que aunque parecen razonables dentro de los parámetros de la empresa, no aprovechan el auge que actualmente sufre el mercado de tecnología e informática en Colombia, por lo que se recomendaría un estudio y análisis interno del proyecto para identificar las ventajas y desventajas, para saber si estarían dispuesto tanto en recursos físicos como económicos para afrontar este proyecto.

En conclusión, de acuerdo a los datos y cálculos obtenidos en esta investigación y también de acuerdo a los antecedentes expuestos, si países como Ecuador y Argentina, que poseen unas economías similares a la de Colombia, han respondido satisfactoriamente a la implementación del Proyecto de Mayorista de Valor Agregado en su área de canales de distribución, entonces la implementación para Colombia si será favorable, pues le brindará grandes beneficios tanto económicos como de participación de mercado en el mediano y largo plazo.

Por ende, es importante tener en cuenta que el área de canales de distribución de IBM Colombia como de cualquier empresa es muy significativo dentro del todo de la empresa, pues sus aportes son muy considerables, teniendo costos de operación bajos y utilidades altas. Es decir, incluir un refuerzo dentro de la cadena de valor del área de canales es necesario, pues esta dinámica de intermediación es punto esencial para IBM Colombia, pues de esta forma hacen conocer sus productos y servicios al mercado, destacando las ventajas que plantea IBM como empresa al tener una relación uno a uno con los asociados de negocios, es decir, incrementa la atención a los clientes finales a través de los asociados de negocios, y en consecuencia, permite un aumento sustancial en los niveles de satisfacción del cliente, premisa importante como empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Aching, César (2005): “*Ratios Financieros*”. (disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/fin/ratios.htm>)
- Copeland, Tom, Koller, Tim y Murrin Jack (2004): *Valoración: Medición y Gestión del Valor*. Ediciones Deusto. Barcelona, España.
- Dell de Colombia S. A. (2006): “*Realidades de la Compañía*”. (disponible en: <http://www1.la.dell.com/content/topics/global.aspx/corp/la/facts?c=co&l=es&s=corp&~section=000&~ck=mn>)
- Departamento Administrativo Nacional De Estadística –DANE– (2006): “*Producto Interno Bruto IV Trimestre y Total Anual 2005*”. Comunicado de Prensa: 31 de Marzo de 2006. Bogotá, Colombia.
- Neira, Reinaldo (): “*Glosario Económico y Financiero*”. (disponible en : <http://www.ayudacontador.cl/ayudacontador/monografias/diccionariocontable.PDF>)
- Hewlett – Packard Colombia (2006): “*Index*”. (disponible en: <http://welcome.hp.com/country/co/es/companyinfo/index.html>)
- IBM de Colombia S. A. (2006). *Bienvenido a IBM*. Bogotá D. C., IBM de Colombia S. A.
- Instituto Español De Comercio Exterior –ICEX–. “*El Sector de Software en Colombia: Notas Sectoriales*”. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá, Colombia. (disponible en: <http://www.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo5691DocumentNo4764.pdf>)
- -----: “Colombia Conectada: El sector de la tecnología y las telecomunicaciones se mantiene estable y las perspectivas de crecimiento aumentan y las inversiones florecen”. *La Nota*. La Nota Económica S.A. Bogotá D. C. (disponible en: <http://lanota.com.co/economia/telecomunicaciones.htm>)

- Organización de Business Partners (2006). *Guía de Operaciones para Asociados de Negocios*. Bogotá D. C., IBM de Colombia S. A.
- Ortiz Amaya, Héctor (2002): *Análisis Financiero Aplicado con Análisis de Valor Agregado*. Universidad Externado de Colombia. Bogotá, Colombia.
- Porter, Michael E. (2006). *Estrategia y Ventaja Competitiva*. Líderes del Management. Barcelona, España. Ediciones Deusto.
- Sank, John y Govindarajan, Vijay (1997): *Gerencia Estratégica de Costos: La Nueva Herramienta para Desarrollar una Ventaja Competitiva*. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Sun Microsystems Colombia (2006): “Misión”. (disponible en: <http://co.sun.com/aboutsun/company/mission.html>)
- Sun Microsystems Colombia (2006): “Catálogo de Productos”. (disponible en: http://co.sun.com/products/index_co.html)

ANEXOS

ANEXO 1. BALANCE GENERAL IBM COLOMBIA S. A. 1998 - 2005

Miles de Pesos Colombianos	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Caja	5.666.662	2.986.963	2.462.549	4.801.585	1.380.387	1.577.942	2.587.526	343.104
Bancos	18.254.974	3.472.578	2.977.945	4.088.028	2.401.888	3.659.417	9.325.061	5.401.455
Cuentas de Ahorro	4.807.433	0	0	0	119.541	139.331	8.905	12.016
Cuentas de Ahorro	8.534.419	2.847.071	462.623	91.156	0	0	0	0
SUBTOTAL DISPONIBLE	37.263.488	9.306.612	5.903.117	8.980.769	3.901.816	5.376.690	11.921.492	5.756.575
INVERSIONES	11.353.614	8.994.065	10.444.287	5.812.635	39.971.396	22.255.339	989.943	32.293
Cientes	117.878.838	117.960.112	151.790.860	125.567.302	143.417.487	124.073.986	88.034.271	59.829.069
Cuentas Corrientes Comerciales	4.549.715	3.568.684	15.050.070	6.347.058	5.998.041	9.323.540	5.609.103	6.311.858
Cuentas por Cobrar a Vincu. Economicos	0	0	0	0	0	0	1.891.065	534.762
Anticipos y Avances	1.065.644	3.050.438	864.264	3.941.646	419.571	764.266	262.822	382.635
Depositos	0	0	0	0	0	0	808.129	0
Antic Imptos y Contrib o Saldos a Favor	7.505.620	4.990.565	9.125.409	0	15.465.971	14.843.320	12.913.449	14.799.389
Reclamaciones (CP)	0	0	1.160.999	0	0	0	0	0
Cuentas x Cobrar a Trabajadores (CP)	0	0	0	0	0	274.234	7.525	0
Deudores Varios (CP)	164.389	1.923.520	2.275	0	0	0	0	0
Provisiones (CP)	5.164.076	12.074.464	34.958.753	18.498.506	46.407.085	31.869.925	24.987.529	19.431.664
SUBTOTAL DEUDORES CORTO PLAZO	126.000.130	119.418.856	143.035.124	117.357.500	118.893.985	117.409.421	84.538.835	62.426.049
Mcias no Fabricadas x la Empresa	8.015.949	9.090.482	15.643.419	29.555.007	10.076.141	4.669.264	9.175.519	4.547.236
Materiales Repuestos y Accesorios	3.008.264	4.853.022	6.566.445	5.188.496	4.172.138	6.000.894	5.880.400	6.914.415
Inventarios en Transit	1.059.813	2.986.566	800.608	4.673.811	498.469	1.101.998	1.645.696	310.489
Provisiones	1.726.579	2.687.415	1.959.014	6.497.770	2.271.295	1.102.894	2.222.974	2.389.340
SUBTOTAL INVENTARIOS	10.357.447	14.242.655	21.051.458	32.919.544	12.475.453	10.669.262	14.478.641	9.382.800
Gastos Pagados x Anticipado	30.768	0	171.813	139.077	50.364	191.089	205.322	91.321
Cargos Diferidos	17.941.593	17.241.410	15.247.313	10.166.303	15.861.717	69.666	0	882.852
SUBTOTAL DIFERIDO	17.972.361	17.241.410	15.419.126	10.305.380	15.912.081	260.755	205.322	974.173
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	202.947.040	169.203.600	195.853.112	175.375.828	191.154.731	155.971.467	112.134.233	78.571.890
INVERSIONES	425.244	534.941	680.507	596.374	3.321.090	7.685.402	811.252	750.348
Cientes (LP)	10.835.546	24.652.222	25.088.073	41.415.712	19.060.984	4.998.974	1.073.466	470.204
SUBTOTAL DEUDORES LARGO PLAZO	10.835.546	24.652.222	25.088.073	41.415.712	19.060.984	4.998.974	1.073.466	470.204
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO NETO	88.459.229	125.438.840	173.740.303	148.553.105	131.301.744	79.886.660	66.004.196	72.635.664
Credito Mercantil	0	0	3.821.265	0	2.967.404	2.386.969	4.153.836	4.227.456
Amortizacion Acumulada	0	0	0	0	0	0	2.456.424	3.315.971
SUBTOTAL INTANGIBLES	0	0	3.821.265	0	2.967.404	2.386.969	1.697.412	911.485
Cargos Diferidos	0	0	0	0	0	19.516.673	14.878.605	12.678.605
SUBTOTAL DIFERIDOS	0	0	0	0	0	19.516.673	14.878.605	12.678.605
Diversos	0	0	0	0	0	0	686.167	433.161
Provisiones	0	0	0	0	0	0	254.445	206.007
SUBTOTAL OTROS ACTIVOS	0	0	0	0	0	0	431.722	227.154
De Inversiones	0	5.201	0	0	0	0	0	0
De Propiedades Planta y Equipo	21.515.856	27.559.684	32.414.652	30.985.730	32.414.652	29.286.051	29.291.783	44.778.114

ANEXO 1. BALANCE GENERAL IBM COLOMBIA S. A. 1998 - 2005 (Continuación)

SUBTOTAL VALORIZACIONES	21.515.856	27.564.884	32.414.652	30.985.730	32.414.652	29.286.051	29.291.783	44.778.114
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	121.235.875	178.190.896	235.744.800	221.550.921	189.065.874	143.760.729	114.188.436	132.451.574
TOTAL ACTIVO	324.182.915	347.394.496	431.597.912	396.926.749	380.220.605	299.732.196	226.322.669	211.023.464
OBLIGACIONES FINANCIERAS (CP)	14.491.858	14.194.571	23.516.993	34.242.050	63.979.529	39.827.791	8.007.892	44.604.610
PROVEEDORES	29.642.737	20.184.424	30.390.022	25.562.161	33.522.320	40.793.194	34.650.348	21.311.908
Cuentas Corrientes Comerciales (CP)	5.631.667	11.045.387	11.260.294	9.028.699	9.271.609	7.951.675	13.705.758	11.338.857
Costos y Gastos x Pagar	2.947.034	3.281.263	6.143.730	4.810.921	2.664.234	8.419.595	2.754.408	3.898.347
Regalías x Pagar	3.809.572	3.881.255	5.952.229	3.808.489	5.784.787	6.976.893	5.293.186	3.159.495
Retención en la Fuente	3.926.758	6.403.402	7.270.242	4.633.871	7.466.676	9.305.507	6.228.899	4.847.591
Impuesto a las Ventas Retenido	769.745	2.956.406	2.931.180	1.726.424	1.899.886	2.810.571	1.231.773	1.421.552
Impuesto de Industria y Comercio Retenido	88.758	121.168	87.547	158.875	32.377	72.120	71.430	41.391
Retenciones y Aportes de Nomina	468.079	0	551.644	499.968	546.979	723.846	783.585	867.736
Acreedores Varios (CP)	358.575	0	0	0	0	21	1.998	0
SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO	18.000.188	27.688.882	34.196.866	24.667.247	27.666.548	36.260.228	30.071.037	25.574.969
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	6.254.830	5.392.857	5.285.435	6.280.640	4.550.343	2.238.836	4.055.602	4.500.739
OBLIGACIONES LABORALES CORTO PLAZO	2.105.335	4.097.101	3.898.572	3.126.658	2.951.052	2.565.851	2.941.987	2.887.247
Para Costos y Gastos	4.264.559	11.803.114	7.004.230	6.542.459	9.963.477	11.255.345	8.033.111	6.580.116
Para Obligaciones Laborales	2.387.997	5.045.553	3.648.281	2.986.133	3.508.668	637.015	2.097.373	3.369.881
Para Obligaciones Fiscales	970.588	1.008.048	731.682	549.364	684.813	796.372	0	260.680
Pensiones de Jubilacion	0	0	119.130	12.578.016	146.812	152.147	189.920	306.479
Para Mantenimiento y Reparaciones	0	438.723	4.070	0	0	0	0	0
Para Contingencias	0	0	0	3.783.083	0	572.795	0	125.975
Provisiones Diversas	4.489.816	2.493.470	4.108.763	3.100.420	5.355.264	4.782.468	5.708.264	4.931.670
SUBTOTAL PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	12.112.960	20.788.908	15.616.156	29.539.475	19.659.034	18.196.142	16.028.668	15.574.801
DIFERIDOS CORTO PLAZO	1.976.381	5.422.818	12.740.916	5.956.148	9.013.817	5.993.455	13.840.241	10.020.269
TOTAL PASIVO CORRIENTE	84.584.289	97.769.560	125.644.960	129.374.379	161.342.643	145.875.497	109.595.775	124.474.543
OBLIGACIONES FINANCIERAS (LP)	152.542.071	153.066.688	203.723.462	164.494.660	191.319.157	46.611.365	37.916.769	26.962.092
OBLIGACIONES LABORALES LARGO PLAZO	14.898.085	17.553.796	0	0	0	0	0	0
Pensiones de Jubilacion (LP)	0	0	500.771	7.704.655	850.404	881.321	888.942	1.434.512
SUBTOTAL PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES (LP)	0	0	500.771	7.704.655	850.404	881.321	888.942	1.434.512
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	167.440.156	170.620.480	204.224.233	172.199.315	192.169.561	47.492.686	38.805.711	28.396.604
TOTAL PASIVO	252.024.445	268.390.048	329.869.193	301.573.694	353.512.204	193.368.183	148.401.486	152.871.147
Capital Suscrito y Pagado	5.244.406	5.244.406	5.244.406	5.244.406	5.244.406	94.518.933	94.518.933	48.602.270
SUBTOTAL CAPITAL SOCIAL	5.244.406	5.244.406	5.244.406	5.244.406	5.244.406	94.518.933	94.518.933	48.602.270
Superavit Metodo e Participacion	94.561	112.414	144.954	144.954	144.954	1.519.645	27.130	0
SUBTOTAL SUPERAVIT DE CAPITAL	94.561	112.414	144.954	144.954	144.954	1.519.645	27.130	0
RESERVAS	2.629.717	2.629.717	2.629.717	2.629.717	2.629.717	2.629.717	2.629.717	0
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	35.707.505	40.300.024	49.197.444	44.685.266	53.257.543	53.955.735	58.507.974	2.516.101
RESULTADOS DEL EJERCICIO	7.280.640	2.642.431	11.589.414	11.153.172	-67.491.002	-3.042.062	-31.508.285	-37.744.168
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	-314.215	510.562	508.132	509.810	508.132	-72.504.006	-75.546.067	0
SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	21.515.856	27.564.884	32.414.652	30.985.730	32.414.651	29.286.051	29.291.781	44.778.114
TOTAL PATRIMONIO	72.158.470	79.004.440	101.728.719	95.353.055	26.708.401	106.364.013	77.921.183	58.152.317
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	324.182.915	347.394.496	431.597.912	396.926.749	380.220.605	299.732.196	226.322.669	211.023.464

Fuente: Estados Financieros (1998 – 2005). IBM De Colombia S. A.

ANEXO 2. BALANCE GENERAL MAYORISTA DE VOLUMEN 1998 - 2005

Miles de Pesos Colombianos	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
1105 Caja	4.508	13.503	4.267	5.998	4.335	133.726	104.653	1.176.456
1110 Bancos	2.311.400	2.702.641	2.698.695	5.888.916	7.324.343	4.599.790	950.673	1.296.284
11 SUBTOTAL DISPONIBLE	2.315.908	2.716.144	2.702.962	5.894.914	7.328.678	4.733.516	1.055.326	2.472.740
12 INVERSIONES	448.220	54.071	64.200	117.270	392.150	101.653	101.653	122.953
1305 Clientes	17.423.150	20.464.846	19.441.043	13.980.663	11.986.751	17.151.447	15.519.251	17.679.683
1310 Cuentas Corrientes Comerciales	28.461	4.042	0	0	8.068	2.969	3.168	0
1325 Cuentas por Cobrar a Socios y Accionistas	19.485	29.312	29.312	29.312	29.312	28.744	28.855	22.042
1330 Anticipos y Avances	33.700	43.188	4.750	6.682	50	0	0	32.778
1345 Ingresos por Cobrar	0	0	0	0	13.252	12.519	12.519	19.138
1355 Antic Impptos y Contrib o Saldos a Favor	2.439.242	1.994.410	2.806.959	2.489.777	3.095.628	2.837.277	2.284.161	2.382.029
1360 Reclamaciones (CP)	2.801.585	1.399.551	2.776.734	1.441.159	1.250.483	1.071.329	333.113	756.119
1365 Cuentas x Cobrar a Trabajadores (CP)	3.057	8.733	2.254	15.096	12.599	26.959	28.323	30.951
1380 Deudores Varios (CP)	580.896	438.572	238.362	244.683	335.264	74.758	275.358	165.570
1390 Deudas de Difícil Cobro (CP)	0	0	291.498	293.514	289.483	289.482	289.483	289.483
1399 Provisiones (CP)	1.060.526	940.225	875.185	488.755	821.464	453.764	706.017	814.117
13 SUBTOTAL DEUDORES CORTO PLAZO	22.269.050	23.442.428	24.715.727	18.012.131	16.199.426	21.041.720	18.068.214	20.563.676
1435 Mcias no Fabricadas x la Empresa	7.001.419	7.610.026	7.810.843	7.736.005	5.966.066	3.685.843	5.553.753	7.769.221
1465 Inventarios en Transito	701.680	753.498	0	4.934.869	272.345	562.157	631.734	5.499.068
1499 Provisiones	130.400	106.636	0	89.572	89.572	20.855	31.106	57.156
14 SUBTOTAL INVENTARIOS	7.572.699	8.256.888	7.810.843	12.581.302	6.148.839	4.227.145	6.154.381	13.211.133
1705 Gastos Pagados x Anticipado	5.416	83.068	37.256	78.392	45.069	47.315	29.874	23.131
1710 Cargos Diferidos	153.760	0	308.817	199.311	376.228	180.617	4.603	144.274
17 SUBTOTAL DIFERIDO	159.176	83.068	346.073	277.703	421.297	227.932	34.477	167.405
0 TOTAL ACTIVO CORRIENTE	32.765.053	34.552.600	35.639.805	36.883.320	30.490.390	30.331.966	25.414.051	36.537.907
15 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO NETO	1.196.050	1.179.785	1.695.857	1.540.551	1.486.184	1.332.007	1.193.224	1.084.704
1895 Diversos	317.442	380.604	0	0	0	0	0	0
18 SUBTOTAL OTROS ACTIVOS	317.442	380.604	0	0	0	0	0	0
1910 De Propiedades Planta y Equipo	528.331	67.571	71.359	122.967	122.967	69.138	69.138	71.912
19 SUBTOTAL VALORIZACIONES	528.331	67.571	71.359	122.967	122.967	69.138	69.138	71.912
0 TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	2.041.823	1.627.960	1.767.216	1.663.518	1.609.151	1.401.145	1.262.362	1.156.616
0 TOTAL ACTIVO	34.806.876	36.180.560	37.407.021	38.546.838	32.099.541	31.733.111	26.676.413	37.694.523
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (CP)	950.553	351.275	14.716	0	3.122	5.688	0	4.948.848
22 PROVEEDORES	23.617.739	22.593.412	22.276.338	24.850.027	17.262.506	16.933.528	13.498.154	18.939.014
2335 Costos y Gastos x Pagar	65.795	72.722	69.159	33.997	124.945	33.654	170.077	118.047
2360 Dividendos o Partic. x Pagar	0	0	2.869	78.468	36.052	1.281	0	6.440
2365 Retencion en la Fuente	551.640	2.088.804	1.741.976	681.592	921.747	932.473	722.821	939.678
2367 Impuesto a las Ventas Retenido	36.106	794.662	678.371	260.572	83.377	153.547	107.547	119.774
2368 Impuesto de Industria y Comercio Retenido	5.291	5.573	20.259	17.137	5.670	10.316	6.356	13.299
2370 Retenciones y Aportes de Nomina	31.937	37.571	38.740	34.884	37.749	25.128	24.495	33.976
2380 Acreedores Varios (CP)	18.549	17.535	19.418	20.448	10.164	16.391	20.299	24.744

ANEXO 2. BALANCE GENERAL MAYORISTA DE VOLUMEN 1998 - 2005 (Continuación)

23 SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO	709.318	3.016.867	2.570.792	1.127.098	1.219.704	1.172.790	1.051.595	1.255.958
24 IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	1.187.931	200.996	929.040	713.590	1.306.376	1.242.210	853.739	748.422
25 OBLIGACIONES LABORALES CORTO PLAZO	74.637	165.765	65.029	59.547	117.485	85.910	135.169	156.153
2605 Para Costos y Gastos	275.870	459.324	459.270	448.293	478.361	54.050	34.292	53.477
2610 Para Obligaciones Laborales	61.254	0	82.370	96.887	0	383	0	0
2615 Para Obligaciones Fiscales	301.244	0	0	0	0	0	0	0
26 SUBTOTAL PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	638.368	459.324	541.640	545.180	478.361	54.433	34.292	53.477
2805 Anticipos y Avances Recibidos (CP)	57.172	31.098	165.435	58.561	0	0	554.307	198.892
2815 Ingresos Recibidos para Terceros (CP)	33.929	299.816	412.042	24.007	0	26.000	3.697	7.666
28 SUBTOTAL OTROS PASIVOS CORTO PLAZO	91.101	330.914	577.477	82.568	0	26.000	558.004	206.558
0 TOTAL PASIVO CORRIENTE	27.269.647	27.118.554	26.975.032	27.378.010	20.387.554	19.520.559	16.130.953	26.308.430
0 TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0	0	0	0	0	0	0	0
0 TOTAL PASIVO	27.269.647	27.118.554	26.975.032	27.378.010	20.387.554	19.520.559	16.130.953	26.308.430
3105 Capital Suscrito y Pagado	4.712.430	5.072.395	5.072.395	5.072.395	5.072.395	5.072.395	5.072.395	5.072.395
31 SUBTOTAL CAPITAL SOCIAL	4.712.430	5.072.395	5.072.395	5.072.395	5.072.395	5.072.395	5.072.395	5.072.395
3205 Prima en coloc. acc cuotas o partes de int. s	0	0	2.384.089	2.384.088	2.384.088	2.384.088	0	0
32 SUBTOTAL SUPERAVIT DE CAPITAL	0	0	2.384.089	2.384.088	2.384.088	2.384.088	0	0
33 RESERVAS	298.990	735.292	1.425.991	105.026	204.058	71.773	-89.551	-77.420
34 REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	1.161.176	1.805.349	2.572.384	3.286.287	4.060.764	4.776.482	5.372.163	5.914.081
36 RESULTADOS DEL EJERCICIO	836.301	1.381.399	1.289.859	198.065	-132.285	-161.324	121.315	405.125
37 RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	0	0	-2.384.088	0	0	0	0	0
38 SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	528.332	67.571	71.359	122.967	122.967	69.138	69.138	71.912
0 TOTAL PATRIMONIO	7.537.229	9.062.006	10.431.989	11.168.828	11.711.987	12.212.552	10.545.460	11.386.093
0 TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	34.806.876	36.180.560	37.407.021	38.546.838	32.099.541	31.733.111	26.676.413	37.694.523

Fuente: : Boletín Estadístico: Estados Financieros (1998 – 2005).
Superintendencia de Sociedades

ANEXO 3. ESTADOS DE RESULTADOS IBM COLOMBIA S. A. 1998 - 2005

Miles de Pesos	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
INGRESOS OPERACIONALES	262.927.817	346.341.457	369.237.502	323.858.388	351.964.075	379.036.094	316.849.976	297.333.483
MENOS COSTO VENTAS Y PRESTACION SERVICIOS	175.738.387	207.890.327	266.219.697	202.029.050	277.194.311	297.164.899	260.150.367	222.345.177
UTILIDAD BRUTA	87.189.430	138.451.130	103.017.805	121.829.338	74.769.764	81.871.195	56.699.609	74.988.306
MENOS GASTOS OPERACIONALES ADMON.	24.319.916	24.430.742	24.203.032	25.801.745	38.735.051	34.784.936	31.440.670	35.886.910
MENOS GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	28.406.262	45.688.224	59.831.342	48.559.720	58.035.702	45.297.489	43.597.704	67.233.127
UTILIDAD OPERACIONAL	34.463.252	68.332.164	18.983.431	47.467.873	-22.000.989	1.788.770	-18.338.765	-28.131.731
MAS INGRESOS NO OPERACIONALES	6.055.026	7.981.435	13.392.566	7.048.657	3.029.603	23.805.154	14.747.048	7.065.943
MENOS GASTOS NO OPERACIONALES	28.716.577	72.763.285	26.525.783	40.511.558	51.608.150	45.274.925	20.180.040	7.951.572
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	11.801.701	3.550.314	5.850.214	14.004.972	-70.579.536	-19.681.001	-23.771.757	-29.017.360
AJUSTES POR INFLACION	1.798.351	4.899.217	7.429.538	8.118.687	6.490.485	7.653.663	1.208.367	1.257.337
MENOS IMPUESTOS DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	6.319.412	5.807.100	1.690.338	10.970.487	3.401.951	-8.985.276	8.944.895	9.984.145
GANANCIAS Y PERDIDAS	7.280.640	2.642.431	11.589.414	11.153.172	-67.491.002	-3.042.062	-31.508.285	-37.744.168

Fuente: : Estados Financieros (1998 – 2005). IBM De Colombia S. A.

ANEXO 4. ESTADO DE RESULTADOS MAYORISTA DE VOLUMEN 1998 - 2005

Miles de Pesos	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
INGRESOS OPERACIONALES	68.862.481	70.998.220	86.635.143	80.537.432	84.014.377	68.169.043	66.087.363	71.894.457
MENOS COSTO VENTAS Y PRESTACION SERVICIOS	63.042.155	65.462.414	79.926.050	77.095.757	77.919.584	64.868.333	63.029.190	68.195.592
UTILIDAD BRUTA	5.820.326	5.535.806	6.709.093	3.441.675	6.094.793	3.300.710	3.058.173	3.698.865
MENOS GASTOS OPERACIONALES ADMON.	3.948.256	2.498.865	2.617.345	2.167.449	2.378.547	2.240.648	2.000.455	2.000.265
MENOS GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	4.284.580	5.306.655	5.813.367	5.693.539	5.626.743	4.692.154	4.452.246	4.633.804
UTILIDAD OPERACIONAL	-2.412.510	-2.269.714	-1.721.619	-4.419.313	-1.910.497	-3.632.092	-3.394.528	-2.935.204
MAS INGRESOS NO OPERACIONALES	8.084.104	7.635.456	7.350.703	7.988.141	8.193.675	6.002.120	5.203.132	4.801.954
MENOS GASTOS NO OPERACIONALES	4.735.495	2.895.958	3.520.849	2.323.504	5.337.217	1.824.066	778.017	766.403
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	936.099	2.469.784	2.108.235	1.245.324	945.961	545.962	1.030.587	1.100.347
AJUSTES POR INFLACION	201.446	-508.380	-590.191	-721.376	-685.074	-306.286	-258.598	-273.222
MENOS IMPUESTOS DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	301.244	580.005	228.185	325.883	393.172	401.000	650.674	422.000
GANANCIAS Y PERDIDAS	836.301	1.381.399	1.289.859	198.065	-132.285	-161.324	121.315	405.125

Fuente: : Boletín Estadístico: Estados Financieros (1998 – 2005). Superintendencia de Sociedades

ANEXO 5. INDICADORES FINANCIEROS PARA IBM COLOMBIA S. A. 1998 - 2005

INDICADORES DE LIQUIDEZ

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Razón Corriente	2,3993	1,7306	1,5588	1,3556	1,1848	1,0692	1,0232	0,6312
Prueba acida	2,2769	1,5850	1,3912	1,1011	1,1075	0,9961	0,8911	0,5558

INDICADORES DE ACTIVIDAD

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Rotación de Cartera	189,9572	151,8327	166,1938	178,9431	143,0645	117,8755	98,6224	77,2100
Rotación de Inventarios	25,3854	24,3172	17,5398	9,8379	28,2125	35,5260	21,8840	31,6892

INDICADORES DE RENTABILIDAD

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Margen Operacional	0,1311	0,1973	0,0514	0,1466	-0,0625	0,0047	-0,0579	-0,0946
Margen Neto	0,0277	0,0076	0,0314	0,0344	-0,1918	-0,0080	-0,0994	-0,1269
Margen Bruto	0,3316	0,3998	0,2790	0,3762	0,2124	0,2160	0,1789	0,2522

INDICADORES DE RENDIMIENTO

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Utilidad sobre Activos (ROE)	0,0225	0,0076	0,0269	0,0281	-0,1775	-0,0101	-0,1392	-0,1789
Utilidad sobre Patrimonio (ROA)	0,1009	0,0334	0,1139	0,1170	-2,5270	-0,0286	-0,4044	-0,6491

Fuente: Cálculos hechos por el autor con los datos proporcionados por los Estados Financieros (1998 – 2005). IBM De Colombia S. A.

ANEXO 6. INDICADORES FINANCIEROS PARA MAYORISTA DE VOLUMEN 1998 - 2005

INDICADORES DE LIQUIDEZ

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Razón Corriente	1,202	1,274	1,321	1,347	1,496	1,554	1,575	1,389
Prueba acida	0,924	0,970	1,032	0,888	1,194	1,337	1,194	0,887

INDICADORES DE ACTIVIDAD

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Rotación de Cartera	118,035	120,517	104,129	81,632	70,378	112,664	99,791	104,399
Rotación de Inventarios	9,094	8,599	11,092	6,401	13,663	16,126	10,738	5,442

INDICADORES DE RENTABILIDAD

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Margen Operacional	-0,035	-0,032	-0,020	-0,055	-0,023	-0,053	-0,051	-0,041
Margen Neto	0,012	0,019	0,015	0,002	-0,002	-0,002	0,002	0,006
Margen Bruto	0,085	0,078	0,077	0,043	0,073	0,048	0,046	0,051

Fuente: Cálculos hechos por el autor con los datos proporcionados por los Boletín Estadístico: Estados Financieros (1998 – 2005) Superintendencia de Sociedades

ANEXO 7. TABLA DE POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO COLOMBIANO - 1998 Y 2005

1998

Miles de Pesos

Razón Social	Total Activo		Total Pasivo		Total Patrimonio		Ingresos Operacionales		Utilidad Neta	
	Total Activo	Pto	Total Pasivo	Pto	Total Patrimonio	Pto	Ingresos Operacionales	Pto	Utilidad Neta	Pto
IBM DE COLOMBIA S A	324.182.915	1	252.024.445	1	72.158.470	1	262.927.817	1	7.280.640	1
INFORMATICA DATAPOINT DE COLOMBIA LTDA	55.953.090	4	45.475.214	4	10.477.876	7	93.850.159	3	794.194	11
INTEGRAR S. A.	36.698.694	6	22.920.058	10	13.778.636	3	68.217.633	6	469.837	16
MAKRO COMPUTO S A	34.806.876	9	27.269.647	7	7.537.229	11	68.862.481	5	836.301	9
M P S MAYORISTA DE COLOMBIA S A	25.969.062	10	23.617.242	9	2.351.820	33	61.250.615	7	178.532	33
HEWLETT PACKARD COLOMBIA S.A	16.133.708	17	15.546.817	13	586.891	89	12.337.411	30	-996.261	136
ACER COMPUTERS COLOMBIA S.A.	12.423.167	22	10.890.150	18	1.533.017	52	23.972.447	14	-3.433.552	144
SUN MICROSYSTEMS DE COLOMBIA S.A..	11.726.081	23	10.525.240	19	1.200.841	61	24.735.596	13	518.226	15
COLOMBIANA DE SOFTWARE Y HARDWARE LTDA	9.159.764	28	6.176.051	26	2.983.713	28	19.973.713	19	183.521	32
INFORMATICA Y GESTION SS.A.	6.723.278	37	1.890.351	71	4.832.927	16	2.419.867	89	-21.295	95
INFORMIX SOFTWARE DE COLOMBIA S.A.	6.332.057	40	3.787.023	46	2.545.034	29	6.735.856	52	372.432	21
NEXSYS DE COLOMBIA S.A.	5.816.513	43	4.238.593	41	1.577.920	50	12.874.851	29	552.681	14
REDES DE COMUNICACION Y SISTEMAS S.A.	4.668.256	53	2.671.157	60	1.997.099	43	8.621.399	39	413.837	18
DELL COMPUTER DE COLOMBIA CORP.	3.990.395	61	4.258.140	39	-267.745	143	4.744.757	69	-1.622.902	143
SISTEMAS INTEGRALES DE INFORMATICA S.A.	3.593.105	67	2.115.145	67	1.477.960	55	10.823.885	34	382.476	20
SOFTWARE Y ALGORITMOS LTDA	2.141.987	88	1.762.338	75	379.649	115	7.085.917	46	107.730	46
XOFT S.A.	1.494.839	100	1.470.196	82	24.643	138	767.674	118	10.602	84

Fuente: Boletín Estadístico: Estados Financieros (1998 – 2005) de Superintendencia de Sociedades de Colombia.

2005

Miles de Pesos

Razón Social	Total Activo		Total Pasivo		Total Patrimonio		Ingresos Operacionales		Utilidad Neta	
	Total Activo	Pto	Total Pasivo	Pto	Total Patrimonio	Pto	Ingresos Operacionales	Pto	Utilidad Neta	Pto
IBM DE COLOMBIA S A	211.023.464	1	152.871.147	1	58.152.317	2	297.333.483	2	-37.744.168	467
HEWLETT PACKARD COLOMBIA LTDA	183.431.654	2	73.581.137	2	109.850.517	1	493.333.986	1	4.027.976	4
M P S MAYORISTA DE COLOMBIA S A	71.448.935	3	64.514.518	3	6.934.417	22	136.791.374	4	1.416.308	13
INTEGRAR S A	62.712.736	4	37.763.339	7	24.949.397	3	78.373.326	7	-2.513.923	465
DELL COLOMBIA INC	46.565.805	7	40.532.385	5	6.033.420	28	274.426.819	3	1.258.389	14
INFORMATICA DATAPOINT DE COLOMBIA LTDA	43.071.768	11	27.921.596	10	15.150.172	7	25.681.236	29	313.138	48
MAKRO COMPUTO S A	37.694.523	12	26.308.430	11	11.386.093	11	71.894.457	10	405.125	40
SED INTERNATIONAL DE COLOMBIA LTDA	36.489.171	13	23.464.262	12	13.024.909	8	111.140.156	6	1.883.291	9
SISTEMAS INTEGRALES DE INFORMATICA S.A.	29.280.694	14	17.339.052	15	11.941.642	10	53.586.755	17	4.328.616	3
NEXSYS DE COLOMBIA S.A.	24.353.560	16	19.069.730	14	5.283.830	35	74.548.358	9	1.675.427	12
SUN MICROSYSTEMS DE COLOMBIA S.A.	21.313.229	17	14.171.276	17	7.141.953	21	52.665.766	18	-1.561.959	464
ASIC S.A.	14.111.188	27	11.184.750	20	2.926.438	55	34.731.873	23	177.073	68
COLOMBIANA DE SOFTWARE Y HARDWARE S.A.	12.960.900	32	7.730.906	36	5.229.994	36	22.713.452	33	-102.749	452
INFORMATICA Y GESTION S A	12.252.717	34	2.465.353	77	9.787.364	13	14.887.268	47	585.293	28
SOFTWARE Y ALGORITMOS S.A.	10.859.338	36	6.901.451	38	3.957.887	43	17.358.159	39	301.868	50
ZURICH DE OCCIDENTE S.A.	4.903.972	69	3.185.317	61	1.718.655	77	15.077.588	46	276.733	53
XOFT S.A.	869.155	216	824.013	160	45.142	432	0	466	1.073	384

Fuente: Boletín Estadístico: Estados Financieros (1998 – 2005) de Superintendencia de Sociedades de Colombia.

ANEXO 8. ESTRUCTURA DE COSTOS FINAL PARA MAYORISTA DE VALOR AGREGADO

#	COSTOS	Col\$ - 27/06/2005		US\$2321,5
		Año / 1 Persona	Año / x Personas	31/12/2005
1	Ejecutivo de Ventas			
	Salario	54.000.000	54.000.000	23.260,8
	Parafiscales	27.664.020	27.664.020	11.916,4
	IT (Tecnología)	3.580.230	3.580.230	1.542,2
	Infraestructura (Real State)	2.565.002	2.565.002	1.104,9
	Manutención	25.924.560	25.924.560	11.167,2
	Gastos de Viaje	14.020.560		
	Alojamiento	11.904.000		
	Otros	5.914.610	5.914.610	2.547,8
	Administrativos	4.678.920		
	Generales	1.235.690		
			119.648.422	51.539,3
4	Product Champions x Brand			
	Salario	102.000.000	408.000.000	175.748,4
	Parafiscales	52.254.260	209.017.040	90.035,3
	IT (Tecnología)	3.580.230	14.320.920	6.168,8
	Infraestructura (Real State)	2.565.002	10.260.008	4.419,6
	Manutención	25.924.560	103.698.240	44.668,6
	Gastos de Viaje	14.020.560		
	Alojamiento	11.904.000		
	Otros	5.914.610	23.658.440	10.191,0
	Administrativos	4.678.920		
	Generales	1.235.690		
			768.954.648	331.231,8
2	IT Specialists			
	Salario	69.600.000	139.200.000	59.961,2
	Parafiscales	35.655.848	71.311.696	30.717,9
	IT (Tecnología)	3.580.230	7.160.460	3.084,4
	Infraestructura (Real State)	2.565.002	5.130.004	2.209,8
	Manutención	25.924.560	51.849.120	22.334,3
	Gastos de Viaje	14.020.560		
	Alojamiento	11.904.000		
	Otros	5.914.610	11.829.220	5.095,5
	Administrativos	4.678.920		
	Generales	1.235.690		
			286.480.500	123.403,2
	TOTAL		1.175.083.570	506.174,3

Fuente: Área de Recursos Humanos IBM Colombia S. A.